

独立学科,是决定医疗服务水平的主要因素,超负荷、紧张、劳累的工作直接影响医疗质量和水平。而合理的配置护理人力资源,是技术水平得以提高的前提,是护理质量的保证。

#### 4.3 为医院护理人力资源规划和预测提供目标

护理人力资源队伍总是在不断变化中,环境也在不断变化中,为了适应变化,应当预见人力资源的变化并采取相应的措施,从而达成护理人力资源在数量和质量上的相对平衡,保证医院事业发展的人力需求,本研究为医院宏观调控护理人力资源提供目标,按实际需要的护理工时规划护理人力资源。

#### 4.4 为人事制度的改革提供依据

目前在某些医院,为了降低人力成本,首先减少护士的人数或者聘用工资偏低、业务素质不高、临床经验不足的初级护理人员,严重影响护理队伍的整体素质和技术建设,阻碍了护理学科的发展,降低了护理质量。本研究的开展,为医院人事制度的改革提供了依据,为护理人员的合理编制、合理结构提供了保障。

#### 4.5 为护理部合理调配人力资源提供参考

护理部可根据各科室每日护理总工时数,从宏观上调整各科护理人员配置,即工作量较低的科室人员可向工作量较大的科室进行调剂,最大限度地实现护理人力满负荷运转,减少因护理工作量不均匀而出现的人力浪费现象。

护理学科的发展必须合理配置护理人力资源,最大限度地发挥人的智慧和潜能。通过该项目的研究,探索了一套科学测算市级各医院各直接护理项目和各科间接护理所用的时间,建立了以护理工时为基础的人员编制测算方法,为模式病区护理人员的合理编制提供依据,为医疗体制的改革提供了一条借鉴思路。

#### 参考文献

- 1 王小芳,李红,陈贞.合理利用护理人力资源确保整体护理实施.福建医药杂志,2000,22(1):255

[收稿日期:2003-08-25]

## 三级甲等综合医院手术室的资源利用对策

孙育红<sup>①</sup>

**关键词** 手术室 成本 支出

**摘要** 目的:通过对手术室内成本支出现状的认识,提出管理对策,使资源能够合理利用,从而实现医疗工作“优质、高效、低耗”的目标。方法:对临床工作中存在问题的总结,提出管理对策。结果:现已实施的管理手段取得了良好的效果,如:合理的绩效分配使护理人员工作积极主动,弹性排班后可根据手术量的变化合理地配备护理人员。建立良好畅通的物力资源信息通道,选择高价低质的手术材料。建立计算机网络系统,设立专职人员对科室物流系统进行管理,教育医护人员具有成本方面的观念和概念等措施,使成本支出得到控制。结论:通过管理可以提高医院的整体效益,也可以提高护理人员的收入。

Strategy of Resource Utilization in Operation-room of the Third Grade Class A General Hospital/  
SUN/Yuhong//Chinese Nursing Management-2004,4(1)37-39

**Key words** Operation-room; cost; disbursement

**Abstract** Objective: To investigate the conditions of cost disbursement in operation-rooms and give management strategy to use the resources more reasonably and receive the goal of "high quality, high efficacy, and low consumption" in medical services. Methods: Propose management strategy by summarizing the existing problems in clinical work. Results: Ways approaching the problems were effective. The strategy applied in clinical included: carrying out reasonable reward system based on achievement-benefit and flexible job shifts according to operation numbers, establishing unobstructed information channels to arrange material resources, selecting high quality and low price operation materials, allocating special staffs to manage the material flow system, establishing computer network system, and educating medical staffs about cost disbursement. All these measures reduced the cost disbursement in operation-rooms. Conclusion: Effective management to cost disbursement can increase the whole benefits of the hospital and add the nursing staff's incomes at the same time.

**Author's address** Department of Operation-Room, Beijing Chaoyang Hospital, No.8 Baijiazhuang road, Chaoyang district, Beijing 100020, PRC

① 作者单位:北京朝阳医院手术室,100020 北京市朝阳区白家庄路8号

三级甲等综合医院手术室的资源利用,受到众多因素的影响,主要包括原始资源储备、资源开发程度、医院各科室的业务开展、手术室人员配备的合理性、手术类别的分布、手术室主管人员的管理水平。其中最重要的是管理水平。本文仅就我院手术室的资源利用对策加以分析。

### 1 我院手术室的资源储备(设备资源和能力资源)

(1) 现有手术间 15 间,其中无菌手术间 8 间;(2) 护士 41 名,其中主管护士 1 名,护师 18 名,护士 22 名,工人 1 名;(3) 年承受手术量应为 10000 例,实际手术量为 8000 例左右,其中急诊手术约占 32.4%;(4) 可以承受三级甲等医院的全部类别手术,另外包括大器官移植、脊髓、骨髓移植等移植类手术。(5) 配套齐全的各类别专业手术设备及仪器。

### 2 目前的成本支出现状

#### 2.1 人力支出方面存在的问题

2.1.1 高技术含量的人员从事低技术含量的工作,主要表现为手术辅助人员短缺。

2.1.2 传统护士班次安排与现有手术节奏的脱节,表现为手术多时,护士频繁加班,超负荷工作;手术淡季,护士人浮于事,人员闲置。

2.1.3 医生和护士的工作强度与个人收入无明显关系,主要表现在手术医生拒绝接台手术,手术间使用率不能满负荷;临床医务人员对增加手术量态度不积极,缺乏动力。

2.1.4 缺乏流动机制,未形成竞争上岗的大环境。

#### 2.2 物力支出方面存在的问题

2.2.1 仪器设备的专科化,造成医疗资源的使用率局限。表现为可共用的器械设备,科室直接申请添置后,专科使用,闲置时间多。

2.2.2 专科购置的仪器设备专科管理,不能以手术室为中心实施一元化管理,导致消毒、使用、保养等问题脱节影响使用及缩短使用寿命,造成资源的浪费。

2.2.3 医护人员普遍缺乏成本意识,无计划的手术材料消耗。在手术材料选择上未充分考虑降低成本的因素。

2.2.4 对降低物力资源消耗的途径思考不足,导致手术收入增加伴随成本的增加,手术越多创收越少。

2.2.5 科室物流管理缺乏专人负责,缺少全院总体化的计算机网络支持,造成管理者数据不清,无法系统管理。

2.2.6 手术室成本缺乏规范化的个体控制,常规的单项手术缺乏固定的耗材标准。术中耗材的使用量及类别随意性较强,使得手术室无法控制耗材的使用成本。

### 3 管理对策

鉴于上述管理中存在的问题,我们应从以下几方面加以改革。

#### 3.1 人力方面

3.1.1 合理配备卫生员、外送及内务整理工人,使手术室护士集中精力提高手术配合的数量及质量,以降低人员成本。

3.1.2 调整排班形式,尝试弹性排班,根据手术量变化更加合理地配备护理人员。

3.1.3 建立合理的绩效分配方案,如医院根据手术例数或手

术创收的比例发放科室奖金,科室再根据个人承担责任、创收价值、付出劳动、工作质量决定奖金的分配比例。

3.1.4 为增加手术间使用率,建立补贴奖励机制,鼓励医护人员下午接台手术,以达到“手术室全天开放”“无障碍手术室”的状态。如每张手术台平均每日增加一台手术,全年可增加手术约 3800 台,将更多地满足病人需求,并为医院大幅创收。

3.1.5 对不适合本科室工作的人员应建立流动机制,形成竞争上岗的大环境,工作态度及质量自然大幅度提高。

3.1.6 及时强化新的专业技术培训以适应各学科的业务发展。

#### 3.2 物力方面

3.2.1 手术科室仪器设备的添置与使用的“社会化管理”。由手术室参与仪器设备添置的可行性论证。

3.2.2 仪器购置后要有专业的技术人员对手术室护士进行使用方法、保养、消毒等方面知识的培训并通过培养手术室专科手术护士,提高仪器设备的使用效能与养护以达到延长仪器设备使用寿命降低使用成本的目的。

3.2.3 专业技术人员应加强平日的专业保养及维修,保证仪器的正常使用。建立医护人员的个人收入与手术成本的直接关系。

3.2.4 在保证医疗质量的前提下,对科室手术成本的增加提出宏观控制机制。

3.2.5 消耗物品实行分级管理制度,可将耗材分为两类,一类为进口优质产品,但价格高;另一类为国产优质产品,价格相对便宜。术中根据实际需要,经济情况选择不同的产品以降低病人的医疗费用,同时减少医院支出,严禁滥用进口高档产品。

3.2.6 认真分析物力资源成本的组成,限制并降低非创收成本的支出。建立良好畅通的物力资源信息通道,选择高质价低的手术材料。

3.2.7 建立计算机网络系统,设立专职人员对科室物流系统进行管理,开展经济效益及成本核算的普及教育。

### 4 强化现代化的手术室管理理念

4.1 现在医疗市场的新形势是竞争与绝无仅有的发展机遇并存,管理优势将成为最关键的竞争力,人力资源管理将在医院竞争中起关键作用,人员观念的更新是人力资源的第一步。应从“人治”走向“法制”的管理模式<sup>[1]</sup>,运用现代激励理论激发医护人员的工作热情,提高医护质量,减少消耗,节约成本。

4.2 管理模式的现代化将成为医院发展的基本保证,市场竞争是我们必须面对的事实。提高医院的整体经济效益,增收节支是主要途径。增收是关键,节支更重要。21 世纪是质量的世纪,管理者应重视质量管理,从经验型管理向科学型管理转变<sup>[2]</sup>,同时 21 世纪是效益的世纪,更新医院经济管理的观念,提高医院全体员工的成本意识,减少浪费,从而提高医院的社会效益和经济效益,增强医院在市场经济下的竞争能力。

### 5 新的管理对策获得的初步效果

通过实行激励政策,刺激接台手术,使手术台每日使用时间平均增加 3 小时,平均单位手术台每日增加手术 0.6 台,月手术量平均增加 196 台,年手术量将达到 10000 台。手术室根

据个人承担责任、创收价值、付出劳动、工作质量等因素制定了相应的政策,护士实施每日工作计酬制,极大提高了工作热情,手术室出现了重大手术抢着上,连台、接台、加班手术无怨言的良性管理氛围。实行弹性排班后科室欠大家的补休时间明显减少,形成了主动加班还假的新局面。设立专职人员对科室物流系统进行管理,统一收费,避免漏费,现各类手术成本呈下降趋势,也为医院赢得了良好的经济效益和社会效益。

#### 参考文献

- 1 李信春,王晓钟主编.医院成本核算.北京:人民军医出版社,2001.
- 2 李伟红,孙巧惠,等.新世纪手术室护理管理模式展望.护士进修杂志,2002,17(7):513-514
- 3 张郡红,宋辉,等.手术室护理质量的监控方法.中华护理杂志,2002,37(8):614-615

[收稿日期:2003-07-07]

## 我院合同护士竞聘上岗的做法与体会

刘昌丹<sup>①</sup>

实施合同护士竞聘上岗(以下称竞聘),破除传统的用人机制,从根本上调动了护士群体的积极性,增强了上进心和竞争意识,促进了护士素质的提高<sup>①</sup>。我院于2000、2002、2003年分别实施合同护士竞聘,已初见成效,现介绍如下。

### 1 具体做法

#### 1.1 竞聘程序

成立竞聘考核小组→公布竞聘条件→公开报名,填写竞聘申请表→资格审查→考核→体检→聘用。

#### 1.2 实施方法

1.2.1 成立竞聘办公室。由主管人事副院长、主管护理副院长、人事科长、护理部主任、监审科长5人组成。

1.2.2 公布竞聘条件及拟聘名额。凡取得护士执业证书、正规院校护理专业应届毕业生或毕业三年内、身体健康者均可参加,并张榜公布拟聘名额。

1.2.3 公开报名,填写竞聘申请表。在人事科报名,报名时间为3天,个人申请表主要内容包括姓名、年龄、健康状况、个人简历以及主要社会关系、取得护士执业证书时间、毕业时间、毕业院校、所学专业、英语水平、计算机水平等。

1.2.4 资格审查。由竞聘办公室成员按照竞聘条件进行资格审查,包括竞聘者毕业时间、有否取得护士执业证书等。

1.2.5 考核。(1)理论考试:即对资格审查合格的竞聘者进行统一的书面考试,内容包括基础护理学、内科护理学、外科护理学。(满分100分,成绩张榜公布并根据高低排序淘汰后1/2)。(2)操作考核:对初次选拔出的人员进行11项基础护理操作考核,采用抽签方式决定考序、考场、考试项目。(3)面试:由竞聘者进行5分钟自由发言,介绍自己的基本情况、业务水平、专业特长以及对护理工作的认识和打算,然后抽签回答主考者提出的问题。面试主要考核仪表风度、语言表达能力、随机应变能力等综合素质。

1.2.6 体检。综合操作考核和面试结果定出拟聘人员并进行体格检查,包括视力、听力、肝功能、胸片、B超等一系列检查。

1.2.7 聘用。体检合格的拟聘人员,医院与之签订3年聘用合同,试用期1个月。由护理部负责安排1周的岗前培训后到各

科室上班。

### 2 结果

三轮合同护士竞聘,共有264人报名,医院最后聘用合同护士69人,其中大专生10人、中专生59人,45人本科在读。

### 3 讨论

#### 3.1 增加了用人透明度

医院将空缺的护理岗位向社会公开招聘、严格考核、成绩张榜公布,充分体现了客观、公平、公正、竞争、择优的原则,能够使优秀人才脱颖而出。通过建立“逢进必考”制度,严把录用关,坚持以职业要求作为聘用原则,在通过基础理论考试的前提下,面试与操作考核相结合,尽量减少人情因素,改传统的“人治”为“法治”,增强用人透明度,探索出一条人力资源管理的新路子。

#### 3.2 调动了护士工作积极性和主动性

通过公开竞聘层层选拔出来的护士具有较强的危机意识和竞争意识<sup>②</sup>。她们更懂得珍惜自己的工作岗位,主动学习,在各方面不断充实和完善自己,努力工作,改变工作态度,变被动服务为主动服务,有较强的爱岗敬业精神和奉献精神,保证了护理质量,也促进了护士素质的提高。

通过竞聘引进高素质的合同护士,加快了人员的新陈代谢,保障了队伍的优化、精干和高效,有效地缓解了护理人员短缺的矛盾。但如何对合同护士进行动态、科学、规范的管理和培训,建立上岗、试岗、转岗、离岗和良性循环机制,仍是我们今后需要不断探索和思考的问题。

#### 参考文献

- 1 吕晓菲,张庭澍,陈静.择优聘用扬先促后.中国卫生事业管理,2002,(11):693.
- 2 孙丽波,崔丽娟,李丽华.新毕业护士竞聘上岗的尝试与效应.中国医院管理,2003,23(4):53-54.

[收稿日期:2003-07-09]

<sup>①</sup> 作者单位:湖北省荆州市中心医院护理部,434020 荆州市荆州中路7号