

美国医护人才资源开发与管理的经验及启示

许桂英

(北京舰船医院, 北京 100192)

摘要: 本文从5个方面研究分析了美国医院护理人才资源开发与管理的经验。在此基础上, 就如何进一步加强我国医院护理人才资源开发与管理提出了若干思考和建议。

关键词: 美国; 护理人员; 经验; 启示

中图分类号: S1 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2009.04.015

医院护理是以维护和促进人类健康、减轻痛苦、提高生命质量为目的、运用专业知识和技术为人类健康提供服务的工作。护理工作作为医疗卫生事业的重要组成部分, 越来越受到重视。而提高医院护理管理水平和护理质量, 关键在大力推进护理人才资源的开发, 建立一支高素质的护理人才队伍。如何结合我国国情, 认真研究和借鉴美国等发达国家医院护理人才资源开发的有关经验, 大力开发我国医院护理人才资源, 使我国医院护理事业走上以人为本, 全面、协调和可持续发展的轨道, 是摆在我们面前的重要课题。本文结合作者结合自己在医院临床护理和医院管理岗位多年工作实践中的体会, 在分析研究美国人才资源开发与管理的经验的基础上, 就进一步加强我国医院护理人才资源开发和管理提出几点思考和建议。

美国作为世界上医疗卫生设施和科技水平最先进的国家, 在医院护理人才资源的开发和管理方面也很有特色, 总体水平走在世界前列。归纳起来, 其主要经验主要体现在以下5个方面。

一、重视护理管理系统在医院最高决策机构中的地位和作用

目前, 美国医院大体有5种管理形式, 即公立

医院、私立医院、教学医院、教会医院和财团法人管理的医院。无论是哪种形式的医院, 在组织管理体制上大多实行董事会制。董事会是医院的最高权力机构, 由董事会聘任医院院长 (Chief Executive Officer, CEO), 并由院长聘任医疗、护理、行政、财务等担负日常管理工作的副院长, CEO主持医院的全面管理工作并对董事会负责。护理管理系统的最高领导是护理副院长 (Chief Nursing Officer, CNO), 直接参与医院的最高决策。一般配有一名助理。下设具体负责护理人员招聘与考核、护理质量评估、护理信息管理、护理继续教育、病人健康教育、护理行政事务等分管部门主任、科室护士长等职位。护理管理系统在医院管理中发挥着重要的职能作用。医院的重大决策、护士的聘任、提升和教育等都由CNO提出意见, 报告院长, 并交董事会讨论决定。显然, 护理管理体系在医疗机构中是一个相对独立、有职有权、责权高度统一的垂直管理体系, 从而保证了各层级护理管理人员充分发挥自己的主观能动性和创造性。这与我国大多数医疗机构护理从属于医疗, 护理部仅仅是医院的一个职能部门, 受主管医疗院长和科室领导, 形成了鲜明对比。只有护理真正作为一门相对独立的学科和管理系统, 并在医疗机构各层级的决策中发挥应有的作

作者简介: 许桂英, (1959-), 女, 北京舰船医院主管护师; 研究方向: 医院技术管理及护理管理。

收稿日期: 2009年2月25日

用, 才能为护理人才资源的开发和护理事业的发展提供坚实的需求动力和基础, 才能推动医院整个管理水平和为病人服务质量的不断提高。

二、建立严格的医院护理人员配置、培养选拔和执业资格准入制度

人才配置、培养选拔和准入制度是护理人员资源开发与管理的坚实基础。美国各州法律规定, 医院根据病人病情配备护士。例如, 加州法律规定, 病人床位与护士之比重点护理 (ICU) 为1: 1.2, 病房为1: 4.6, 急诊科为1: 4。医院护理工作一般都实行12小时轮班, 全职、半职、应召护士工作时间不同, 全职护士一周工作36小时, 医院根据病人情况及护理工作量决定半职护士和应召护士的工作时间。每班配备相同的护士人数及不同级别的护士, 每班均有值班护士长, 以保证护理质量与护理安全。护士是医院中最主要的工作人员, 一般占医院工作人员的一半左右。美国医院管理人员岗位人才选拔和岗位配置主要看重招聘对象的学历和能力。例如: 护理副院长、副院长助理、护理主任、科护士长须一般具有硕士及以上学位; 科室护士长须具有学士及以上学位。候选人必须经过护理、管理、法律、经济等专业知识的培训, 通过严格的考核和多种方式选拔方能上岗。在执业资格方面, 美国法律规定, 护士必须取得州政府“护士注册管理机构”颁发的执照, 方能在该州从事护理工作。各州政府“护士注册管理机构”对护士实行严格的准入管理, 根据不同的教育水平及能力进行分层次注册。护理人员执业资格分为注册护士 (Registered Nurse, RN) 和职业操作护士 (Licensed Practical Nurse, LPN; 加州则称为Licensed Vocational Nurse, LVN) 两种。前者一般需要接受2~4年的大学教育, 并通过国家注册护士执照考试 (NCLEX-RN), 后者一般是高中毕业后接受12~16个月的护理课程训练, 并通过国家职业操作护士执照考试 (NCLEX-PN) 方可从业。LPN或LVN在RN的指导和管理工作下开展工作。此外, 具有护理硕士及博士学位的注册护士通过国家考试后, 获得开业护士 (Nurse Practitioner, NP) 资格。NP享有处方权, 可以申请独立工作经营执照, 进行私人开业, 也可以在各类

医疗机构从事护理科研、教学与管理工作的。

三、依法制定适合不同层次岗位特点的岗位职责

制定明晰的岗位职责, 实现每个职位责、权、利的有机统一, 是护理人员资源开发与管理的关键环节。美国医院临床护士自上而下分为注册护士 RN、职业操作护士 LPN或LVN和护士助理 NA (Nurse Aide) 3个层次, 各司其责。RN对病人的护理承担全部责任, 在护理工作全过程中起着指导、协调和监控作用。从接受病人开始, 运用护理程序为病人提供全面的整体护理, 参加医生查房, 带领LPN或LVN和NA执行治疗计划, 直至最终完成护理工作。鉴于美国大多数医院实行开放制, 医生在病人入院并对其进行初步治疗后, 不在医院坐班的时间较多。因此, RN对病人的各种问题必须当机立断, 或与病人的主治医生协商解决。这样, RN必须全面掌握病人情况, 同时对其独立判断能力和协调沟通能力也提出了较高要求。

LPN或LVN在RN的指导下开展初级护理工作, 并执行RN制定的护理计划, 主要偏重于护理技术操作, 如伤口护理、无菌技术、口服给药、肌肉注射、收集病人大小便及血液样本等。按法律权限范围规定, LPN或LVN不能作病人评估和病情分析, 也不能实施静脉注射。护士助理NA, 相当于我国的“护工”, 则主要在RN的指导下做病人起居和卫生的护理。按有关法规, NA不能给药、注射, 也不能从事任何无菌技术操作。从事NA工作, 不必通过执业资格考试。高中毕业后经过护理专业4~6周的培训, 取得结业证书就可当NA。在美国, 有些医院根据学历、工作经历等将RN、LPN或LVN、NA从低向高定为I~VI级, 并以此确定对应的工资、专业水平等级。总体上看, 具备护理硕士及博士学位的护士在医院护理管理及临床护理中扮演着重要的角色, 主要担任临床护理专家 (Clinical Nurse Specialist, CNS)、注册麻醉护士 (Certified Registered Nurse Anesthetist, CRNA)、注册助产护士 (Certified Registered Nurse Midwife, CRNM)、护理教育者及各级护理管理人员。

四、强化医院护理人员的继续教育

重视继续教育是知识经济时代人才资源开发

与管理的基本要求。在美国，各级政府和医疗机构积极倡导和鼓励护理人员“终身学习”和参加多种形式的继续教育，“活到老，学到老”在医院护理界逐渐成为时尚。

首先，护理人员继续教育纳入了法制轨道。美国各州制定了在职护士定期参加继续教育的法律，规定具有执照的护士必须参加护理继续教育(CNE)，并定期对护士的资格进行重新审定和换证。每2年注册更换1次RN和LPN或LVN的执照。换照的前提条件之一是要求每年接受CNE培训至少15小时，两年中须获得30学分。如达不到规定的学分，则给予一次警告并延期登记注册，直至修满规定的学分后才能注册更换执照。

其次，参加继续教育的途径和方式方法多样。如网上CNE讲座、护理院校的CNE项目、学术会议及各医疗机构自办的CNE培训等。每两年，护士将接受的CNE项目及学分从网上提交给州“护士继续教育管理机构”审定。再次，确保主管继续教育的组织机构和人员到位。美国各医院设有护理继续教育机构，并有一支高素质的专职从事继续教育的教学队伍，具体负责护士的岗前教育训练和在职教育。对新上岗人员，不管以前从业的时间长短，都有3个月的试用期。在试用期内，重点接受所在医疗机构的价值观及规定项目的岗前教育培训，考察新雇员是否具备胜任工作的基本能力。一般分3个阶段进行：

第一阶段为熟悉环境，医院要向新雇员系统介绍医院的背景、宗旨、价值观、工作环境、规章制度、工资标准和福利待遇等，并发给每位新雇员一本职员手册，供职员了解医院的有关规定；

第二阶段为技术训练，内容为常规技术操作，新型护理仪器或用具的使用，急救技术和计算机操作等；

第三个阶段为上岗试用，由各科指定专人带教，并负责对其工作态度、技术水平、知识程度进行考评。经考评合格后，才能正式上岗。而在在职培训的主要目的是使护理人员“与时俱进”，更新知识和提高技能。主要包括：护理质量标准、符合法律的正确医疗护理记录、新业务及新技术等。

五、通过推进“全程护理管理”，全面提升护理人员综合素质

20世纪80年代末期，美国为了解决医疗费用上涨的问题，推出了全程护理管理新举措，以期在降低医疗费用的同时，保证病人在整个医疗过程中得到其所需要的医疗服务。美国全程管理责任人资格委员会对全程管理的定义为：全程管理是一个合作的过程，这个过程包括了评估、计划、执行、协调、监督和评价来选择医疗服务，满足病人的健康需求，通过交流互动和可得到的治疗条件达到既提供高质量的服务又使收费合理的目的。全程管理不是停留在某一阶段，也不局限于某个医疗单元，而是发生在持续医疗的全过程中，致力于不断满足病人的需求。显然，全程护理管理对护士的综合素质提出了新的更高的要求。在大多数的全程管理系统中，护士充当了全程管理责任人的角色。由于需要对病人实施全过程整体护理，而护士又是唯一具有这一资格且能够给病人直接提供多种护理服务的专业人员。因此，可以说，在全程护理管理中，护士是合作者、结合者、协调者，以确保以最少的资源，满足病人的医疗需求和目的。由于全程管理涉及到与其它医疗专业人员的合作，因此，全程护理管理责任人还必须具备有良好的公关和沟通技巧。目前，美国的不少院校都设有全程管理责任人培训课程。大多数从事这项工作的护士至少具备5年以上的临床经验。

我国的具体国情与美国的国情有很大不同，在历史、文化、经济发展水平、政治体制及医疗卫生和保健体系等方面，都存在较大差异，我们不能完全照搬美国医院护理人才开发和管理的经验。但是，“他山之石，可以攻玉”。结合我国具体国情，研究和借鉴美国的经验，对于我们深化医疗卫生和医院管理的体制机制改革，大力开发护理人才资源，建立一支具有中国特色的高素质护理人才队伍，具有重要意义。

通过上述对美国医院护理人才资源开发与管理主要经验的初步研究分析，主要有四点思考和启示：一是要进一步重视护理人才在整个医疗卫生队伍建设中的重要地位和作用。当前，我国护

士短缺且配备不足。据卫生部对全国400多所医院的调查,病房护士与床位比平均为0.33:1。95%以上医院住院病人的生活护理工作依靠家属或者护工承担。有的医院为降低护士人力成本,以临时工的方式和待遇聘用护士,严重影响了护士队伍的稳定和发展。美国每千人口护士比例为10.485,医生护士比例为1:3.23,而我国则分别为1.092和1:0.61,其差距可见一斑。建议一方面依法调整护士与病人数的法定配置,增加医院护士编制,以满足病人需求,确保病人安全。另一方面,应大力提高护理管理系统在整个医疗机构管理体系中的地位和作用,使之既与其它系统形成有机联系,又具有相对独立的组织系统和决策权。二是进一步提高我国护理人员的学历层次,依法建立和健全护士继续教育的体制机制,特别是要强化岗前教育和在职培训。美国重视护士入门学历基础和能力水平,依法强化岗前和在职培训的有关经验和做法,值得我们进一步研究和借鉴。三是应抓紧从国家层面建立护理人员分层次注册和管理的法律规章,建立护士分层分类管理和使用的制度,明确不同层级护理人员的责权利。美国分层分类注册和管理护理人员,符合人才开发、成长和管理的规律,有利于做到按岗聘人,人尽其能,人

尽其才,充分发挥广大护理人员的积极性和创造性,有关做法值得我们进一步研究。四是建议借鉴美国推行全程护理管理经验,进一步推进“以病人为中心”的整体护理工作,并以此促进我国护理人才资源开发与管理水平在高起点上与国际接轨,带动我国医院护理人员整体综合素质的全面提升。■

参考文献:

- [1] ANCC, Nursing Skills Competency Program, <http://www.nursecredentialing.org>.
- [2] ANCC, ANCC Continuing Nursing Education Program . <http://www.nursecredentialing.org>.
- [3] ANCC, Certification Test Content Outlines (TCOs) , <http://www.nursecredentialing.org>.
- [4] Certification Requirements, Case Manager Certification, http://www.ccmcertification.org/pages/12frame_set.html
- [5] Advanced Practice registered Nurses, <http://www.nursingworld.org>.
- [6] 卫生部, 中国护理事业发展规划纲要(2005—2010年)
- [7] 马智群, 美国医院护理管理特点及启迪, 现代护理报, <http://xdhhlb.hebnews.cn/20081013/ca866470.htm>.
- [8] 全日红等, 以人为本理念在全程护理服务中的实践, 护理管理, 2005年8月

Main Experience and its Revelation in Nursing Talents Development and Management in USA

XU Guiying

(Beijing Shipbuilding Hospital, Beijing 100192)

Abstract: This paper analyses the main experience in nursing talents development and management in USA from five aspects and provides some suggestions for further enhancing and optimizing nursing talents development and management in China.

Key words: USA; Nursing Talents; Experience; Revelation