

人性化管理在病房护士管理中的效果探讨

申苏荣, 杨静娴*, 李新艳, 李艳

昆明市精神病院, 云南 昆明 650000

DOI:10.61369/MRP.2025110013

摘要：随着医疗模式的转变和“以人为本”理念的深入人心，传统以制度为中心的刚性管理方式在病房护士管理中日益显现出其局限性。护士作为医疗服务的核心力量，其工作满意度、职业倦怠感和团队稳定性直接关系到护理质量和患者安全。人性化管理是一种将管理重点从“事”转向“人”的现代管理理念，它强调尊重、理解、信任和关怀员工，满足其多层次需求，激发其内在潜能和主观能动性。本文旨在系统探讨人性化管理模式在病房护士管理中的应用及其效果。首先，论文阐述了人性化管理的理论基础与核心内涵；其次，详细分析了病房护士的职业特点与管理现状，指出现行管理模式中存在的问题；再次，重点论述了人性化管理在病房护士管理中的具体实践路径，包括营造尊重信任的组织氛围、实施弹性工作制与科学排班、构建多元化的激励体系、关注护士职业发展与心理健康、以及鼓励民主参与与团队建设等。

关键词：人性化管理；护士管理；护理质量；职业倦怠；工作满意度

Exploring the Effectiveness of Humanized Management in Ward Nurse Administration

Shen Surong, Yang Jingxian*, Li Xinyan, Li Yan

Kunming Mental Hospital, Kunming, Yunnan 650000

Abstract : With the transformation of healthcare models and the deepening of the “people-oriented” philosophy, the limitations of traditional rigid, system-centered management approaches in ward nursing administration have become increasingly apparent. As the core workforce in healthcare services, nurses' job satisfaction, professional burnout, and team stability directly impact nursing quality and patient safety. Humanized management represents a modern management philosophy that shifts the focus from "tasks" to "people." It emphasizes respecting, understanding, trusting, and caring for employees, fulfilling their multi-level needs, and stimulating their inherent potential and subjective initiative. This paper aims to systematically explore the application and effectiveness of humanized management models in ward nurse management. First, it elaborates on the theoretical foundation and core essence of humanized management. Second, it analyzes the professional characteristics and current management status of ward nurses, identifying issues within existing management models. Third, it focuses on specific implementation pathways for humanistic management in ward nursing, including: fostering an organizational atmosphere of respect and trust; implementing flexible work arrangements and scientific scheduling; establishing diversified incentive systems; prioritizing nurses' career development and mental health; and encouraging democratic participation and team building.

Keywords : humanistic management; nurse management; nursing quality; burnout; job satisfaction

引言

护理工作是医疗卫生事业的重要组成部分，病房护士作为临床一线的主力军，承担着繁重的患者照护、病情观察、治疗执行和健康教育工作。其工作状态和精神面貌是影响医疗服务质量和患者就医体验的关键因素。然而，当前我国护理队伍普遍面临着工作压力大、职业风险高、社会认同感相对不足、人才流失率较高等严峻挑战。传统的病房护士管理多侧重于规章制度的执行和任务的完成，带有较强的行政命令和强制性色彩。这种“泰勒式”的科学管理方法在保证工作流程标准化方面曾发挥过作用，但其“见物不见人”的弊端也日益暴露：它容易忽视护士作为“社会人”的情感、需求和个性发展，可能导致护士工作被动、创造性受抑、职业倦怠感加剧，最终影响护理团队的稳定性和服务的积极性、创造性。

作者简介：申苏荣（1979.12—），女，汉族，云南昭通人，本科，职务：副主任护师，护士长，研究方向：精神科心身疾病护理及护理管理，单位：昆明市精神病院。
通讯作者：杨静娴（1994.11—），女，汉族，云南昆明人，本科，职称：主管护师 护理组长，单位：昆明市精神病院。

一、人性化管理的理论基础与内涵

要有效应用人性化管理，必须首先厘清其思想渊源和核心要义。人性化管理并非凭空产生，而是建立在坚实的管理学与心理学理论基础之上^[1]。

(一) 理论基础

1. 马斯洛需求层次理论：该理论指出人的需求从低到高分为生理、安全、社交、尊重和自我实现五个层次。人性化管理正是要关注护士的多层次需求。不仅要保障其基本薪酬福利（生理、安全需求），更要通过构建和谐的同事关系（社交需求）、给予表扬和荣誉（尊重需求）、提供进修和晋升机会（自我实现需求）来满足其更高层次的精神追求^[2]。

2. 麦格雷戈的 X-Y 理论：人性化管理摒弃了 X 理论（认为员工天性懒惰、需要强制控制）的消极人性观，而秉承 Y 理论（认为员工天性积极、能够自我激励和自我控制）。它相信绝大多数护士是负责任的、有追求上进的内在动机的，管理者的任务就是创造一个使其潜能得以发挥的环境。

3. 人本主义心理学：以罗杰斯、马斯洛为代表的人本主义强调人的尊严、价值、创造力和自我实现。在管理中的应用，就是强调对员工的无条件积极关注、共情和理解，建立一种信任、接纳、支持的管理关系。

(二) 核心内涵

基于上述理论，人性化管理在病房护士管理中的内涵可以概括为以下几个方面^[4]：

1. 尊重与信任是前提：尊重每一位护士的人格、劳动和个体差异，信任其专业能力和职业操守。管理者应平等对待所有护士，避免居高临下的命令，多用商量的口吻布置工作。

2. 沟通与理解是桥梁：建立畅通、双向的沟通渠道。管理者要主动倾听护士的心声，了解她们在工作、生活中遇到的困难和压力，给予充分的理解和支持。

3. 关爱与支持是核心：将关怀延伸到工作之外，关心护士的身心健康和家庭生活。当护士遇到困难（如生病、家庭变故）时，组织应给予及时的关怀和帮助，让其感受到集体的温暖。

二、病房护士管理现状与推行人性化管理的必要性

(一) 病房护士的职业特点与管理现状

病房护士的工作具有鲜明的职业特征：一是连续性与不规律性，需要轮班值夜班，打乱生理节律；二是高风险与高压力，直接面对生命，任何差错都可能造成严重后果，同时要应对复杂的医患关系；三是体力与脑力并重，既需要执行繁重的体力劳动，又需要具备扎实的专业知识和敏锐的观察判断力。

然而，与之不相适应的是，许多医院的病房管理仍停留在传统模式：

- 管理方式行政化：强调命令与服从，缺乏平等沟通，护士的意见和建议难以被采纳。

- 考核评价单一化：过度量化考核（如输液瓶数、书写病历量），忽视工作质量、患者满意度及护士在沟通、教育等方面软性贡献。

- 排班模式僵化：缺乏弹性，难以兼顾护士的个人和家庭需

求，导致工作与生活冲突加剧。

- 人文关怀缺失：对护士的身心健康关注不够，当其出现职业倦怠时，缺乏有效的支持和干预机制。

这种管理模式直接导致了护士工作满意度下降、职业倦怠感普遍、离职意愿增强等一系列问题，最终损害的是护理质量的根基。

(二) 推行人性化管理的必要性

1. 稳定护理队伍，降低人才流失的迫切需求。高离职率不仅增加招聘和培训成本，更导致临床经验流失，影响团队稳定性。人性化管理通过提升护士的归属感和幸福感，是留住人才的根本之策。

2. 提升护理质量，保障患者安全的内在要求。一个心情愉悦、被尊重、被信任的护士，会更主动、更细致、更有同情心地为患者服务，从而减少差错，提高患者满意度。

3. 促进护士身心健康，应对职业倦怠的有效途径^[3]。人性化管理通过构建支持性环境，帮助护士缓解压力，预防和减轻职业倦怠，促进其身心健康。

三、人性化管理在病房护士管理中的具体应用路径

将人性化管理理念转化为具体行动，需要从制度、文化、行为等多个层面进行系统设计。

(一) 营造尊重、信任、包容的组织文化氛围

- 管理者的角色转变：护士长等管理者应率先垂范，从“监督者”转变为“教练”和“伙伴”。在日常工作中，多用“请”、“谢谢”、“辛苦了”等礼貌用语，对护士的努力和贡献及时给予肯定。

- 杜绝语言暴力和冷暴力：严禁在公开场合批评、指责护士，对于工作中出现的问题，应选择私下沟通、帮助分析原因、指导改进。

- 接纳个体差异：承认并尊重护士在性格、能力、背景上的差异，根据其特点安排合适的岗位，实现人岗匹配，扬长避短。

(二) 实施弹性工作制与科学人性化排班^[7]

- 弹性排班：在保证科室正常运转的前提下，尝试推行弹性排班。例如，允许有小孩的护士在一定时间段内选择班次，或建立“班次互换”制度，方便护士处理紧急个人事务。

- 科学排班模型：采用 APN（早、中、晚）排班等模式，减少交班次数，保证护士有连续的休息时间。避免频繁的日夜班轮换，减轻生理负担。

- 关注特殊时期：对怀孕、哺乳期、患病或家有困难的护士，在排班上给予适当照顾，体现组织的人文关怀。

(三) 构建物质与精神并重的多元化激励体系

- 公平的薪酬体系：建立基于岗位、年资、工作量、技术难度和工作质量的绩效考核与分配方案，实现“多劳多得、优劳优得”。

- 丰富的精神激励：设立“服务之星”、“技术能手”、“优秀带教老师”等荣誉称号，通过院内表彰、科室墙报、医院公众号等多种形式进行宣传，满足护士的尊重需求。

- 发展性激励：将培训、进修、学术交流机会作为一种奖励，优先提供给表现优异、有发展潜力的护士，为其职业发展赋能。

(四) 高度重视护士的职业发展与心理健康^[5]

- 清晰的职业规划：帮助护士制定个性化的职业发展路径，如临床护理专家、专科护士、护理管理者等，并提供相应的培训和支持。
- 建立常态化的培训机制：不仅限于技能培训，还应包括沟通技巧、压力管理、人文素养等方面的培训，全面提升护士的综合能力。
- 设立心理支持系统：可设立“护士心理关怀室”，聘请专业心理咨询师为护士提供心理疏导服务。定期组织团队建设活动（如户外拓展、读书会、文体活动），帮助护士释放压力，增进感情。

四、人性化管理的应用效果分析

实施人性化管理能够产生多维度、深层次的积极效果，形成一个良性循环。

(一) 对护士个体的效果

1. 提升工作满意度和幸福感：当护士感受到尊重、关爱和支持时，其职业认同感和工作愉悦感会显著提升，从而更热爱本职工作。
2. 降低职业倦怠感：良好的组织支持是应对工作压力的重要缓冲带。人性化管理能有效减轻护士的情感耗竭感和去人格化倾向，维护其心理健康。
3. 激发工作积极性和创造性：在鼓励创新、包容失误的环境中，护士更愿意主动思考，改进工作方法，提出创新性建议，从“要我做”转变为“我要做”。

(二) 对护理团队的效果

1. 增强团队凝聚力和协作精神：和谐、包容的氛围有助于减少内部摩擦，增进同事间的理解与信任，形成强大的团队合力。
2. 降低离职率，稳定护理队伍：护士对组织的归属感和忠诚度增强，离职意愿显著降低，有利于保持团队的经验和技术的延续性。
3. 促进学习型组织形成：在开放、分享的文化中，知识、经验和技能得以更好地传播和传承，推动整个团队专业水平的持续提升。

(三) 对患者及护理服务质量的效果

1. 直接提升护理服务质量：护士积极的工作状态会直接投射到对患者的照护中，表现为更加耐心、细致、富有同情心的服务，从而减少护理差错和不良事件。
2. 提高患者满意度：患者能真切地感受到来自护士的关爱，医患关系更加和谐，患者就医体验和满意度自然得到提升。
3. 优化医院品牌形象：一支稳定、专业、充满人文关怀的护

理队伍是医院最亮丽的名片，能够极大提升医院的社会声誉和核心竞争力。

五、实施过程中可能面临的挑战与对策

尽管人性化管理优势明显，但在推行过程中可能会遇到阻力，需要未雨绸缪^[6]。

(一) 主要挑战

1. 管理者观念转变困难：部分资深管理者习惯于权威式管理，对人性化管理理念理解不深，认同度不高，缺乏相关知识和技能。

2. 制度与资源的约束：医院整体的刚性管理制度（如统一的财务、人事政策）可能限制科室层面的灵活性。此外，增加激励、开展活动都需要一定的经费和资源支持。

3. 评价体系难以量化：人性化管理的效果，如士气、凝聚力等，难以像经济指标那样精确量化，可能导致其重要性被低估。

(二) 应对策略

1. 加强管理者培训：对护士长及以上管理者进行系统的人性化管理理论、方法和沟通技巧培训，通过案例分析、角色扮演等方式提升其管理软实力。

2. 争取医院层面支持：将人性化管理的成效（如离职率下降、患者满意度提升）用数据说话，积极向医院领导层汇报，争取政策和经济上的支持。

3. 建立综合评估指标：将护士满意度、离职率、患者满意度、不良事件发生率等纳入科室和管理者的绩效考核体系，引导管理方向的转变。

六、结论与建议

综上所述，在医疗环境日益复杂、护士需求多元化的今天，传统刚性管理模式已难以适应现代医院管理的需要。人性化管理以其“以人为本”的核心理念，着眼于满足护士的多层次需求，激发其内在潜能，是实现护士个人价值与医院组织目标协同发展的高效管理模式。

本文系统论证了在病房护士管理中推行人性化管理的必要性、具体路径和显著效果。研究表明，人性化管理能够有效提升护士工作满意度和幸福感，降低职业倦怠与离职率，进而优化护理服务质量，增强医院整体竞争力。尽管在实践过程中会面临管理者观念、制度保障等方面的挑战，但通过加强培训、争取支持、完善评估等策略，这些挑战是可以克服的。

参考文献

- [1] 张莹,李红.人性化管理模式在护理管理中的应用研究进展[J].中国护理管理,2020,20(5): 769-772.
- [2] 马斯洛.动机与人格[M].北京: 中国人民大学出版社, 2013.
- [3] 王丽,刘华.护士职业倦怠与人性化管理相关性研究[J].护理研究, 2019, 33(14): 2458-2461.
- [4] 陈静,姜安丽.护士长人性化管理行为对护士工作投入的影响研究[J].中华护理杂志, 2018, 53(7): 849-853.
- [5] 刘晓虹,李小妹.护理心理学[M].上海: 上海科学技术出版社, 2017.
- [6] 吴欣娟.新形势下护理管理面临的挑战与对策[J].中国护理管理, 2021, 21(1): 1-4.
- [7] 孙宏玉,郑一宁.弹性排班在护理人力资源管理中的应用[J].中国医院管理, 2019, 39(6): 78-80.