

# 探索护士岗位管理 建立优质护理服务长效机制

首都医科大学宣武医院 王力红



# 内 容

一

• 医院概况

二

• 优质护理服务开展情况

三

• 创新护理管理机制

四

• 推动护理专业内涵建设

# 一、医院概况

- 建院：1958年
- 性质：市属公立综合医院
- 级别：三级甲等
- 特色：神经科学、老年医学
- 新中国神经病学的初创基地之一



# 一、医院概况



- 医院占地面积： 3.6万平方米
- 总建筑面积： 8.0万平方米
- 开设床位： 981张
- 实际开放床位： 1127张
- 日均门急诊量： 7000人次

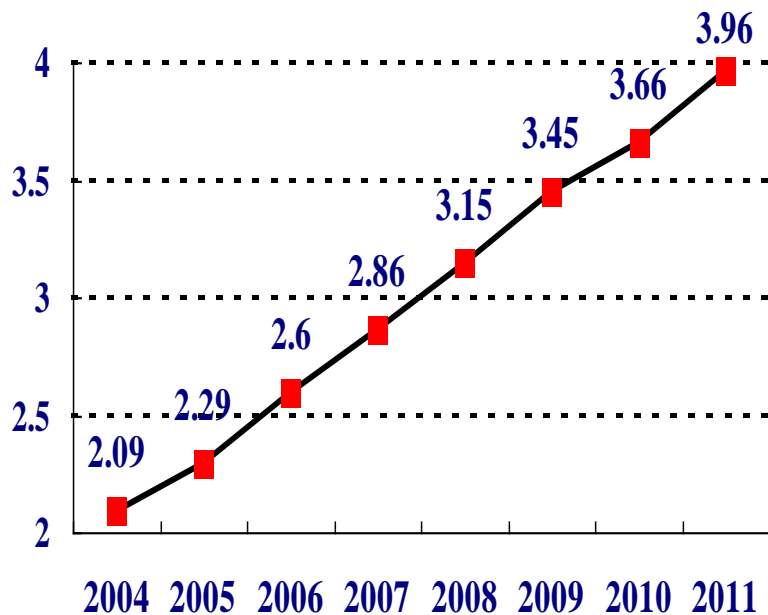
# 一、医院概况

- 12月22日，宣武医院改扩建一期工程暨中国国际神经科学研究所（颅脑型大厦）等五项工程正式动工兴建
  - 建筑面积将增加80675平方米
  - 病床增加480张
  - 医院的总床位数达到1500张



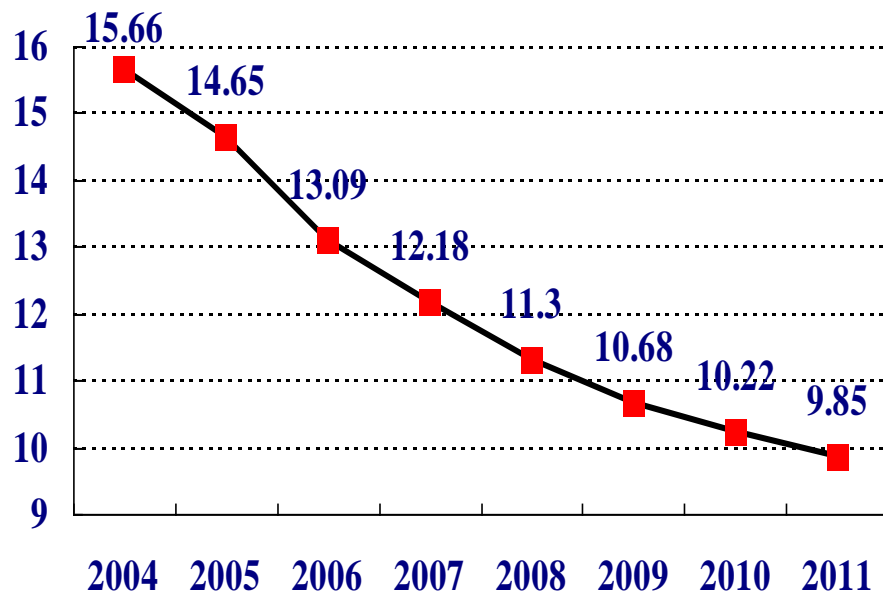
# 一、医院概况

## 出院病人持续增长



出院人数（万） 较去年增长8.11%  
（2004-2011）

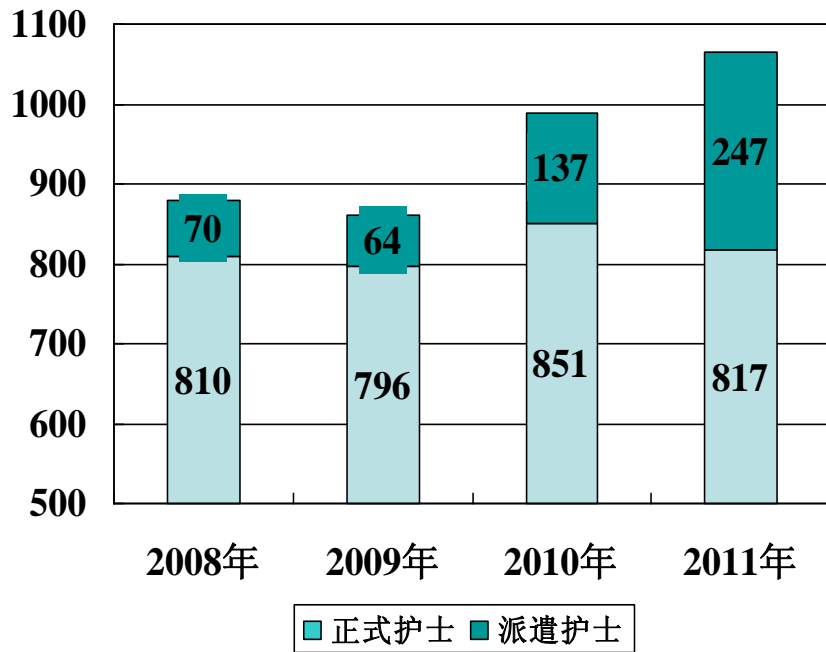
## 平均住院日持续降低



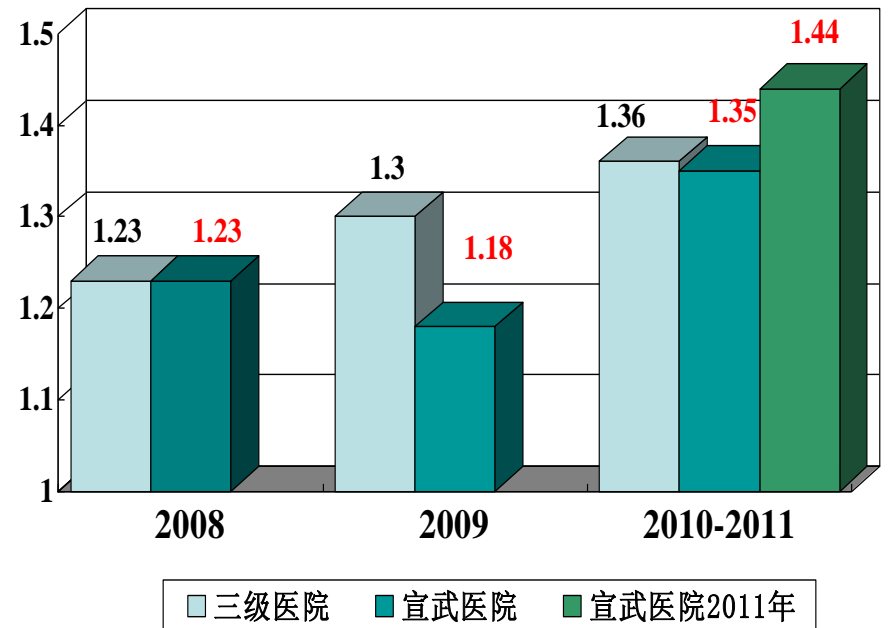
平均住院日（天） 较去年下降0.37天  
（2004-2011）



# 一、医院概况



护士人数持续增长  
(2008-2011)



每名医生配备护士比例高于市三级医院平均值  
(2008-2011)

# 一、医院概况

## 2011年护理工作取得诸多成绩：

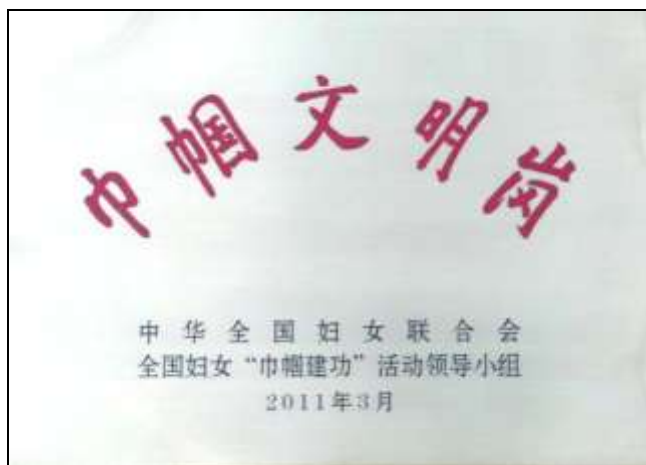
获全国总工会“巾帼文明岗”荣誉称号

获卫生部“优质护理服务考核优秀的医院”荣誉称号

3人获卫生部“优质护理服务考核优秀的个人”

7个病区获“北京市优质护理服务创优病区”

“老年痴呆护理模式的研究”获第二届“中华护理学会科技进步”二等奖





## 二、优质护理服务开展情况

- 2010年成为卫生部“优质护理服务示范工程”重点联系医院



实行责任制整体护理  
全面提升护理服务水平

- 2011年成为卫生部“护士岗位管理试点”医院



## 二、优质护理服务开展情况

- 医院为优质护理服务创造条件：
  - 根据科室工作量及重症度补充护士及护理员
    - 增加护士199名，增加护理员118名
    - 床护比普通病房达到1:0.46，监护室达到1:2.5
  - 支持系统全面启动、减少护士非护理工作
    - 实现药剂科负责摆药并双核对，外送公司直送病区的模式
    - 聘请专业外送公司，负责陪检、运送等
    - 后勤、医工科物资下送
    - 增加门卫、增设保安

## 二、优质护理服务开展情况

- 医院为优质护理服务创造条件：
  - 购置高仿真综合模拟人，加强基础设施建设
  - 投入200万元购置新型护理用具
    - 婴儿洗澡车、婴儿电子体重称
    - 过床易、防压疮脂肪垫、除颤仪
    - 输液泵、注射泵、便携式监护仪等



## 二、优质护理服务开展情况

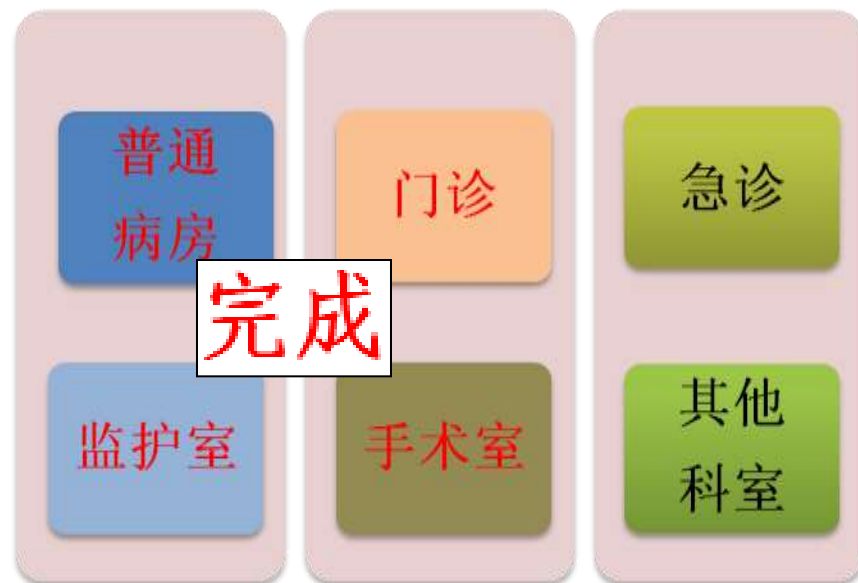
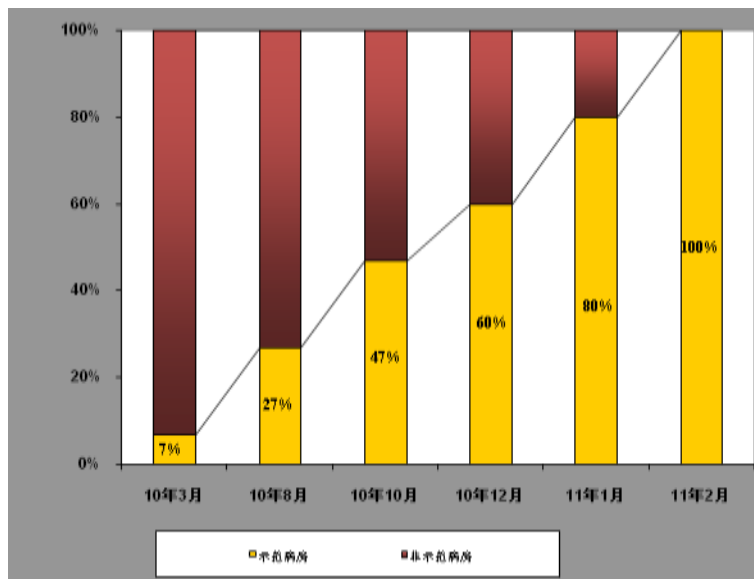
- 国家为优质护理服务创造条件：
  - 荣获卫生部国家临床重点专科“专科护理专业”项目
  - 获批项目资金**400万元**，成立临床护理培训中心
  - 北京市卫生局匹配支持资金**872万元**



## 二、优质护理服务开展情况

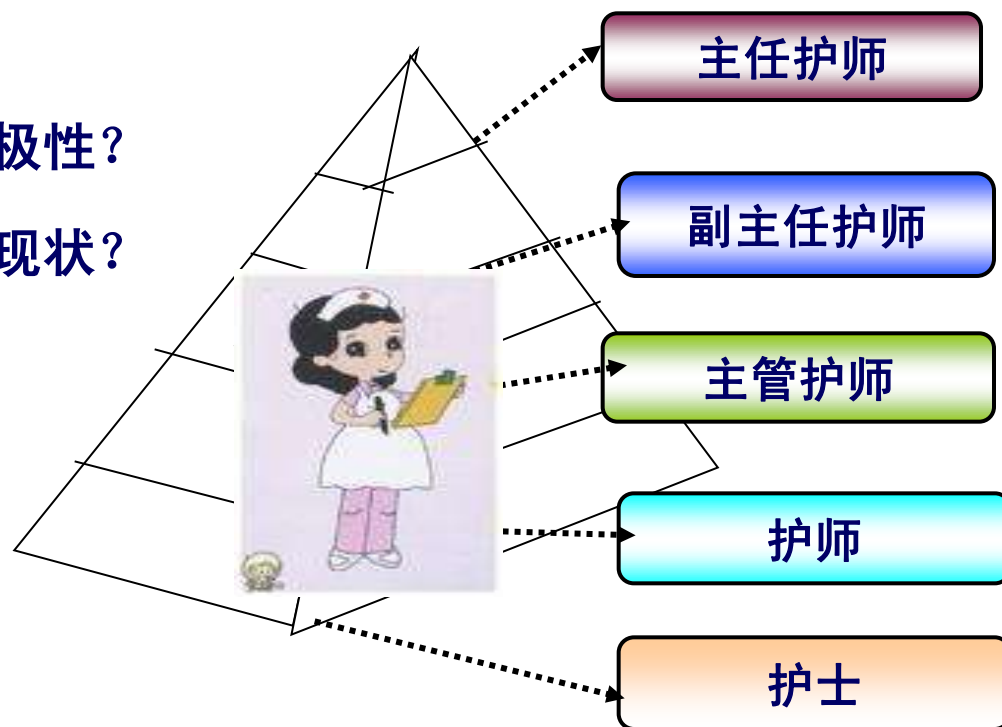
- 2011年2月病房“优质护理服务”达100%
- 6月份门诊系统、手术室开展
- 2012年延伸推广科室

急诊、血液净化室、胃镜室、供应室、产房、介入诊断治疗中心



# 优质护理服务发展面临诸多问题

- 长效机制？持续性？
- 专业内涵建设？
- 如何稳定护理队伍？
- 有效调动护理人员的积极性？
- 科学呈现工作运行效率现状？



# 三、创新护理管理机制

中华人民共和国卫生部主办 中国医院协会 承办

## 全国优质护理服务示范工程

首页 | 活动组织机构 | 相关文件 | 工作动态 | 经验介绍 | 返回中国医院协会

通知公告  
活动组织机构  
...  
...  
...  
相关文件  
工作动态  
经验介绍  
重点联系医院动态  
沟通互动  
医院声音  
社会声音  
患者声音  
您的意见

地址：北京市朝阳区和平街和平西苑20号楼A座101  
邮箱：BCS@chian.org.cn

宣武医院

本站首页 > 相关文件

### 卫生部医政司关于确定护士岗位管理试点医院及有关工作的通知

来源：卫生部医政司 日期：2011-10-19

卫医政护便函〔2011〕239号

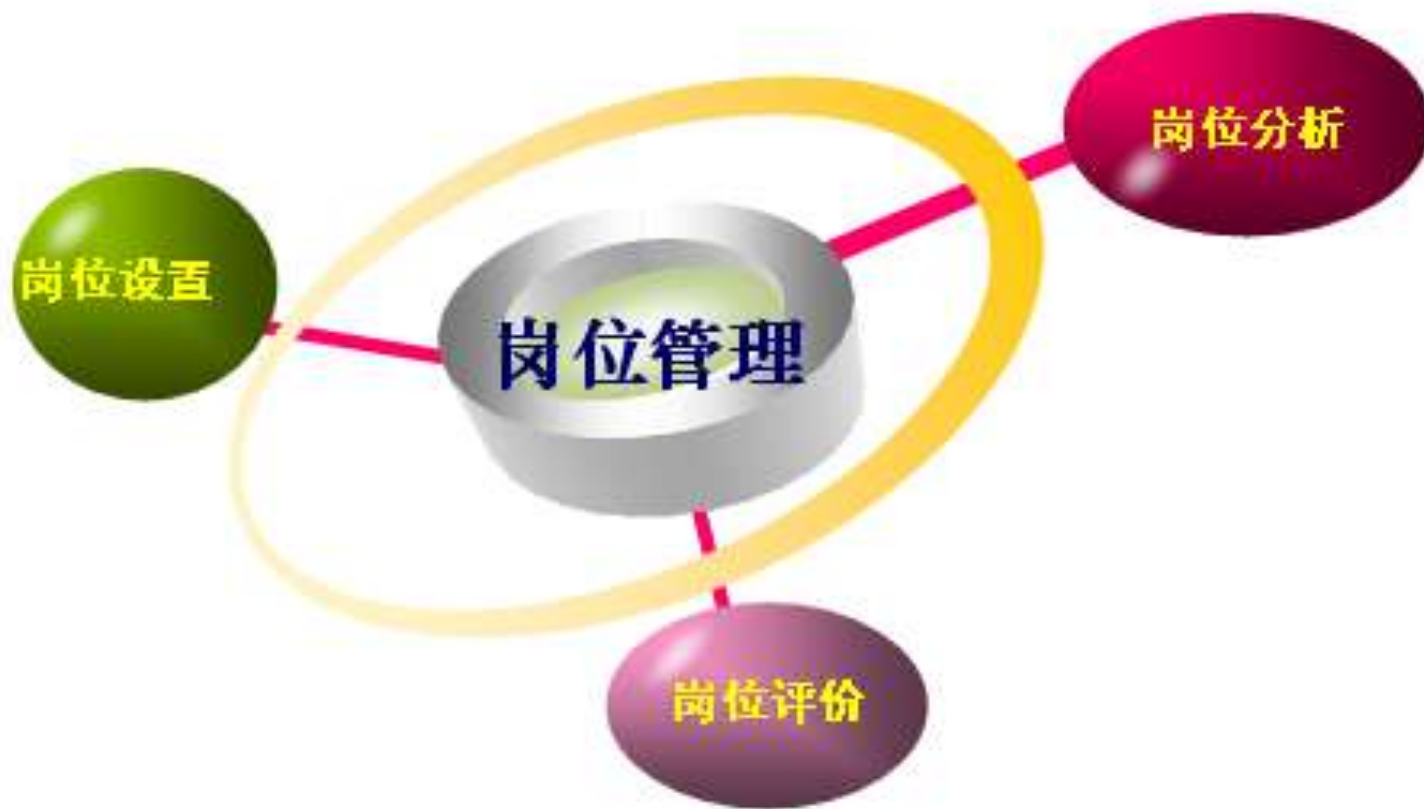
北京市、天津市、辽宁省、黑龙江省、上海市、江苏省、浙江省、福建省、山东省、湖北省、湖南省、广东省、重庆市、四川省、云南省卫生厅局医政处：

实施岗位设置管理是公立医院改革关于完善人事和收入分配制度的任务要求。在医院护士队伍管理中实施护士岗位管理，是在实行责任制整体护理的基础上，加强护士队伍科学管理、持续推进优质护理服务的重要举措，也是国家护理专业临床重点专科医院应当探索和实践的工作任务。为探索实施以岗位管理为切入点，从岗位设置、护士配备、绩效考核、职称晋升、岗位培训等方面制定和完善制度框架，我部在全国确定了22所医院开展护士岗位管理试点工作（医院名单见附件）。通过试点，总结经验，不断推进。现就有关要求通知如下：

**一、切实加强护士岗位管理试点的组织领导**

省级卫生行政管理部门和试点医院要充分认识实施护士岗位管理的重要性、必要性和紧迫性，以改革的思路和负责的态度切实加强组织领导。各试点医院要成立试点工作领导小组，落实工作人员，健全工作机制，协调医院内人事、财务、护理管理等部门，按照各自职责，

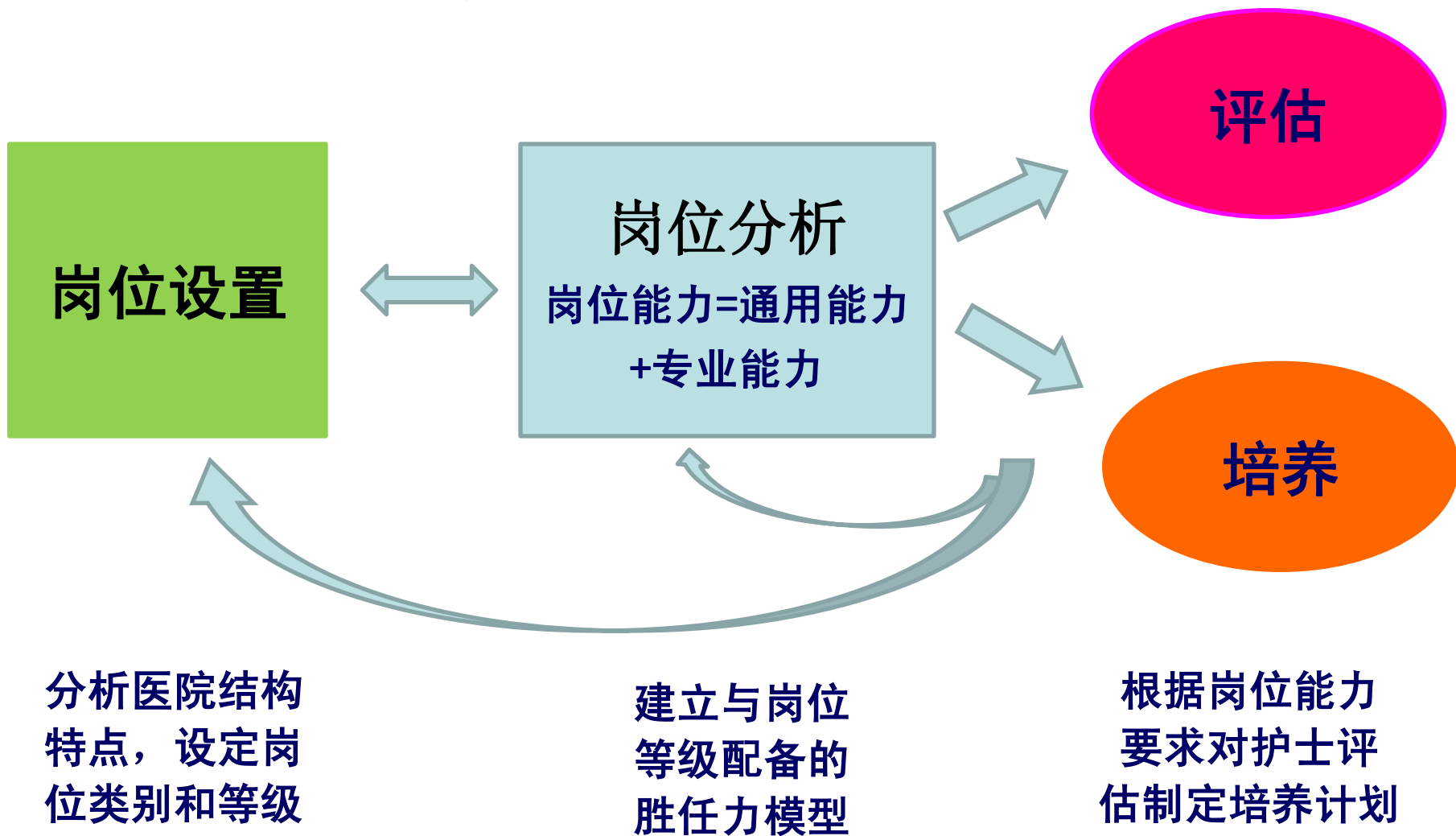
# 身份管理转变为岗位管理



护士岗位管理是以医院护理岗位为对象，科学地进行岗位设置、岗位分析、岗位描述、岗位监控和岗位评估等一系列活动的管理过程



# 构建基于胜任力的岗位管理实施方案



# 1、护士岗位晋级设置

- 护士岗位分级分类

- 岗位类别：

- 医院护理岗位：两种类别

- 护理管理、专业技术岗位

- 岗位等级：

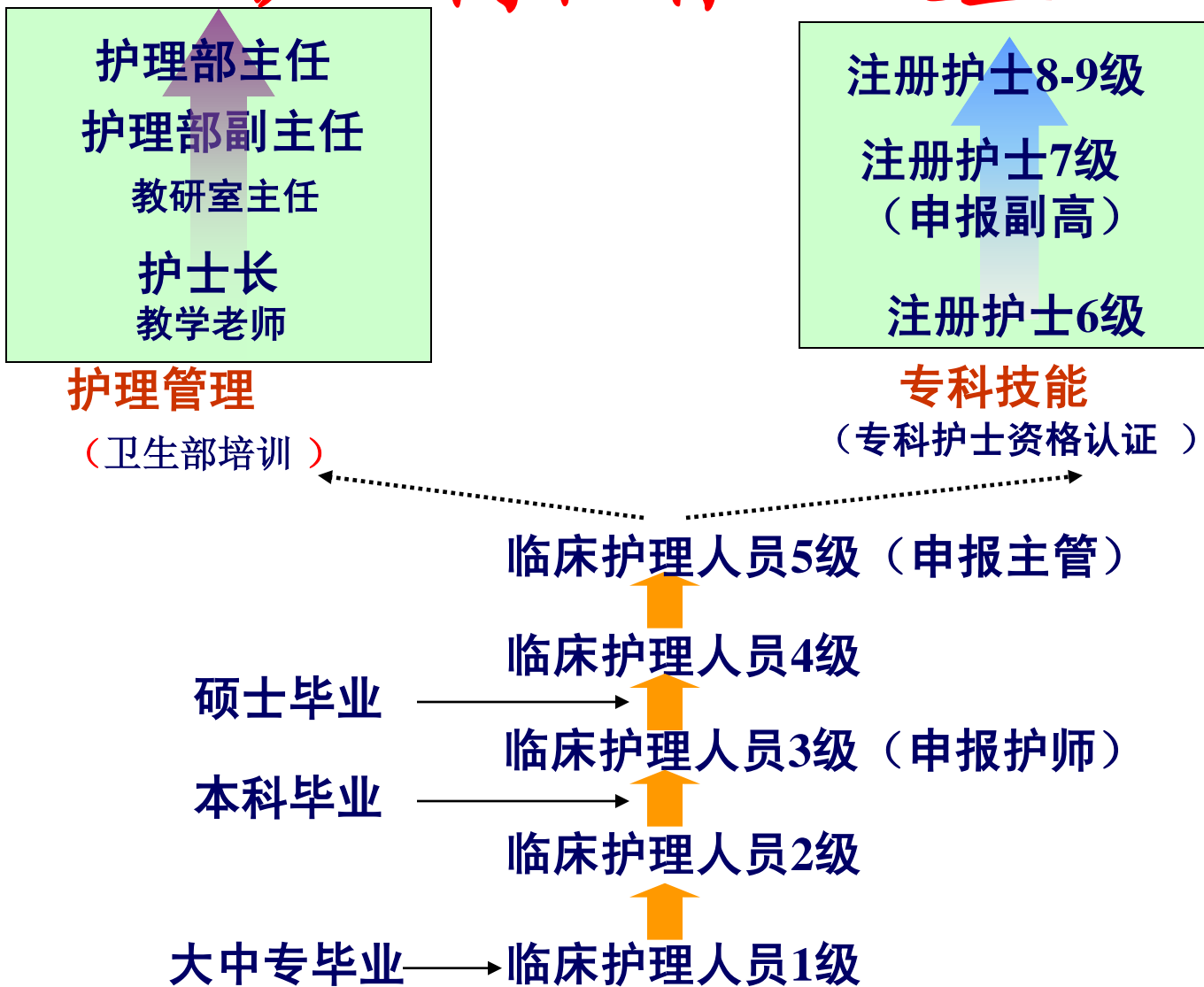
- 护理管理岗位：3个等级

- 护理部主任、护理部副主任、护士长

- 专业技术岗位：9个等级

- 1-9级护士

# 护士岗位晋级设置



# 护士晋级标准设定原则

- 将学历作为晋级起点
  - 大专学历从1级开始晋级
  - 硕士学历从4级开始晋级
- 院内晋级是职称晋升的基础
  - 通过院内5级考核后方可受聘主管护士
- 将护理患者的数量作为晋级不可缺少的条件之一
  - 二级护士需完成护理患者总量达到1000例次/年
  - 其中 I 级护理 $\geq$ 100例次/年

# 护士晋级标准设定

- 三级护士（例）：
  - 二级护士岗位任职满1年；
  - 完成护理患者总量达到1500例次/年，其中 I 级护理 $\geq 200$ 例次/年；或完成特级护理 $\geq 200$ 例次/年；
  - 完成准三级护士岗位晋级培养（本科学历护士同时取得护士执业资格证书并完成岗位轮转），合格者为三级护士。
  - 具备三级护士的资格即可向医院人事部门申请受聘护师职称。

# 各护理岗位要求

## 白班责任护士岗位说明书

### 一、岗位基本信息：

1. 工作地点：xxx 病区
2. 工作性质：病区责任护士
3. 工作范围：xxx 病区的临床护理工作
4. 直属上级：病区护士长

**二、工作概述：**对所管辖的患者从入院到住院直至出院全过程均做到全面的、协调的、个体化的护理，包括了对患者的入院介绍，身体全面护理评估、病情观察与监测，执行治疗、基础及专科护理措施，提供针对性的健康教育，出院指导。在保证专业护理标准的前提下对自己的下级护理人员给与指导。

### 三、工作职责

1. 接诊，安排床位，迎接患者至床旁，责任护士自我介绍，说明自己在患者护理中的职责，与患者建立护患关系；
2. 接诊，向患者或家属介绍优质护理服务规范；
3. 接诊，对患者进行入院介绍（病区主任、主治医生、护士长；探视时间、病人权利与义务的告知、安全教育、医疗垃圾分类、饮食；环境介绍等），告知患者请家属将贵重物品带回；
4. 接诊，向患者示范病床、床头灯、呼叫器等设备的使用方法；

24. 对于患者突发的情况做好抢救及应急准备
25. 对患出院者，征求意见，对其复诊及用药指导、专科指导；
26. 结合特殊患者护理特点查阅相关文献资料，补充知识；有计划的学习护理知识技能，获取专业知识；参加科室、病区的护理查房及继续教育学习，完成每年的继续教育学分
27. 对下级护理人员（进修护士、新入职护士、护理员等）工作指导，进修护士、新入职护士白班工作，做到放手不放眼；指导、督查护理员白班工作。

### 四、责任护士工作责任

1. 对患者护理级别的符合负有提示医生的责任；
2. 对按护理级别完成患者基础护理、专科护理负有达到标准的责任；对带领、指导、检查护理员完成患者生活护理并达到标准负有责任；
3. 对及时发现患者病情变化、病情危重时配合医生予以急救措施负有责任；
4. 对按医嘱正确准时实施治疗负有责任；
5. 对实施护理措施的效果负有责任；
6. 对保证患者住院环境安全、治疗安全、护理安全负有责任；
7. 对自身执业中遵守《护士条例》等法律法规、规章和技术操作规范负有责任；

## 2、岗位评价

### ■ 院科两级绩效评价

- 护理部负责以病区为单位的绩效考核评价——团队评价
  - 护理部每月以病区为单位进行月绩效评价
  - 根据绩效考核成绩发放各病区绩效奖励基金
- 科室护士长负责以个人为单位的绩效考核评价——个人评价
  - 护士长每月以个人为单位进行月绩效评价
  - 将护理部绩效奖励基金发放给个人
  - 护理部对分配方式的合理性给予监督

# 团队（病房）关键绩效指标

## ——三类五项关键指标

### ■ 体现重症度：

#### ■ 指标——I级护理所占比例

■ 计算方法：每月 I级护理人天占病房住院患者人天总数的百分比

### ■ 体现人力资源配置：

#### ■ 指标——人均护理工作量比值

■ 计算方法：各单元人均护理工作量占全院人均护理工作量比例。

■ 人均护理工作量=等级护理数量\*权重/（护士人数+护理员数\*0.5）



# 团队（病房）关键绩效指标

## ——三类五项关键指标

### ■ 体现护理质量：

#### ■ 指标——护理质量评价

■计算方法：依据“优质护理服务示范病房质量评价标准”的检查结果

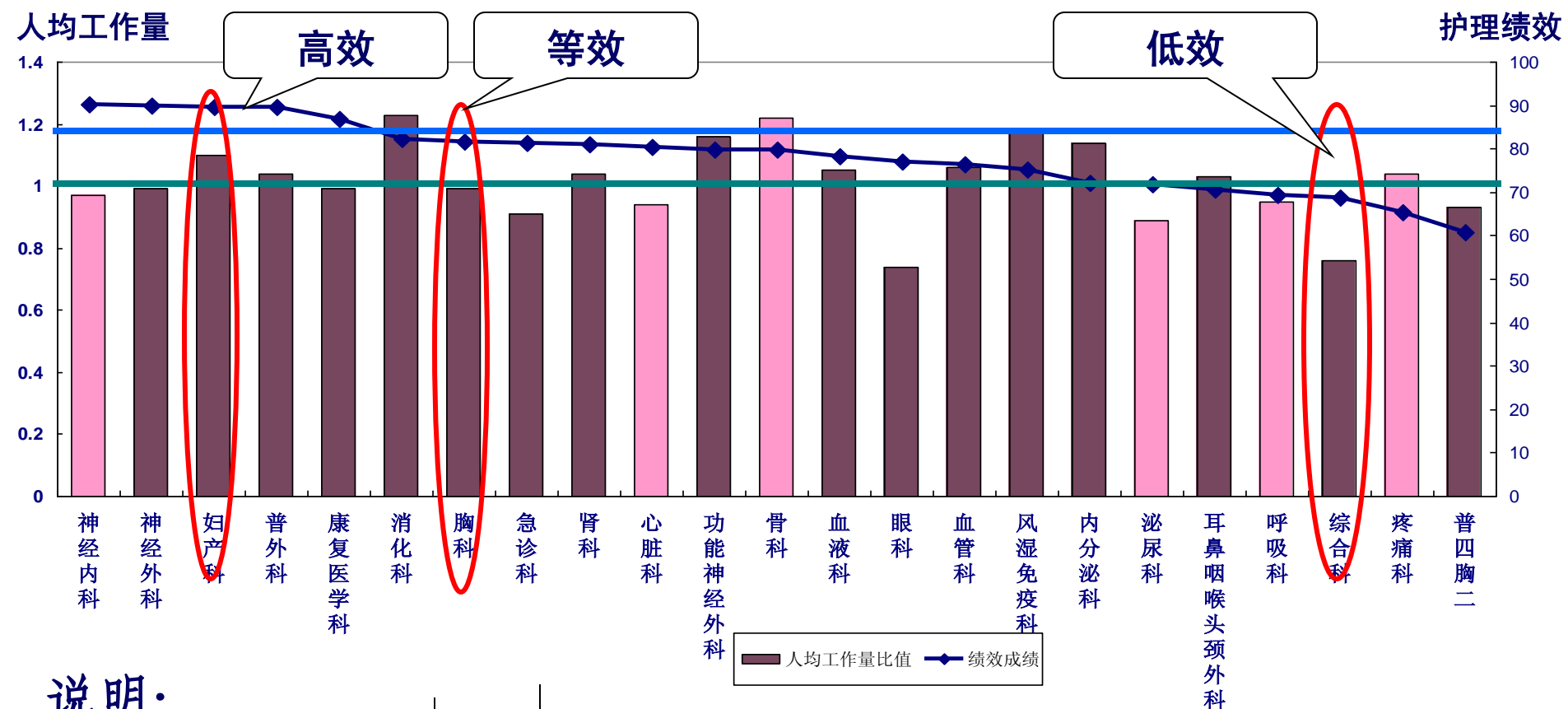
#### ■ 指标——平均住院日

■计算方法：科室每月平均住院日

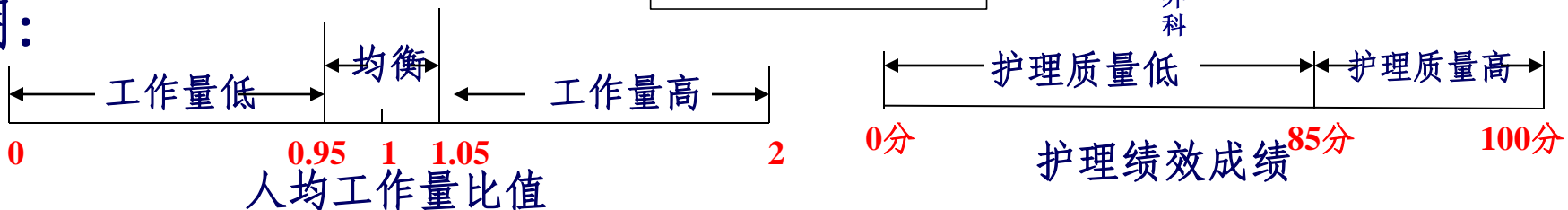
#### ■ 指标——陪住率

■计算方法：指每月患者家属陪住的百分比

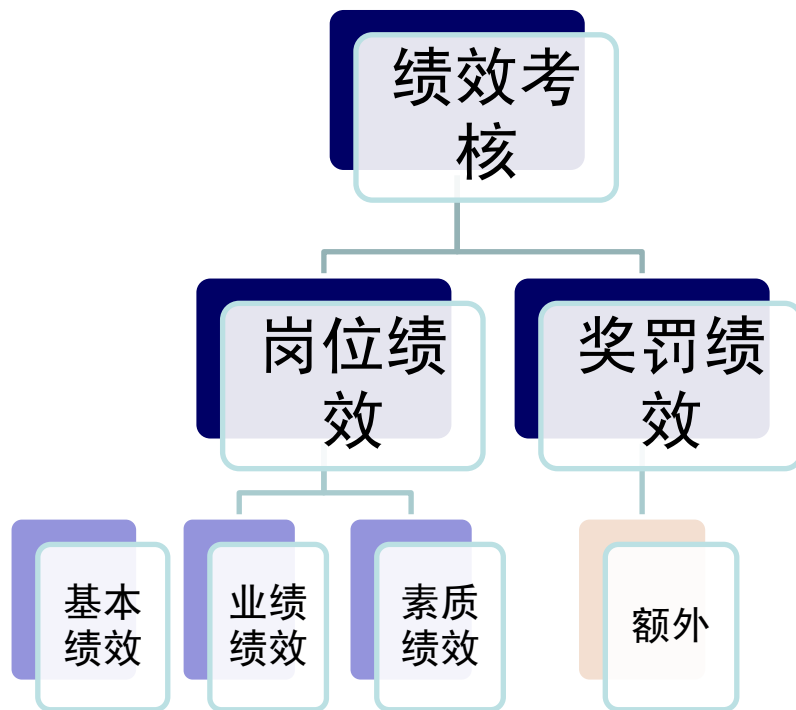
# 关键指标分析——人均工作量与绩效成绩



说明:



# 科室负责个人绩效管理



## 3、岗位培养

依据《首都医科大学宣武医院护理岗位职业生涯发展规划》中的《护士岗位培养方案》实施护士分层培养：

- 国家级培训：积极输送护士参与国家级专科护士培养
- 市级培训：积极参与市级各类培训项目及专科护士培养
- 院内培训：根据护士能级参与不同层次的培养计划

# 建立“临床护理培训中心”

- 2011年4月召开“临床护理培训中心揭牌仪式”
- 购置高仿真综合模拟人补充基础设施
- 培养**10名**师资接受培训
- 开发**3个**临床护理项目教学培训软件



# 研发护士在线培训考核系统软件

护士工作站实时在线考核、在线培训

护理部应用统计分析功能完成考核后期的成绩统计分析





诚 勤 严 精

## 四、推动护理专业内涵建设

## 护理专业三级查房

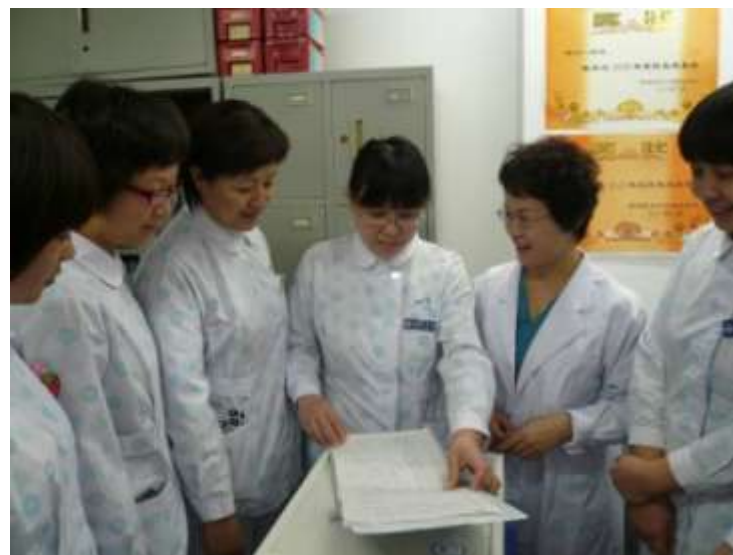
- 护理部开展护理专业查房，提升专科护理内涵和质量
  - 制定护士专业查房的内容、流程、要求及评价标准
  - 查房旨在解决临床护理工作中的难点、针对典型病例开展讨论





# 多学科护理专业联合查房

- 神经内科、神经外科、功能神经外科护理专业联合查房
  - 以脑血管病、癫痫为主题



# 创新竞赛展示护士的创新实力

- 开展“患者安全在我心——临床护理小革新”竞赛
  - 选送35件作品参赛
    - 个人参赛项目25项
    - 集体参赛项目10项
  - 通过初筛、展板公示、无记名投票等方式



# 创新竞赛展示护士的创新实力

- 开展“患者安全在我心——临床护理小革新竞赛”

- 15件作品获奖：

- 床档保护套
- 改良ICU病号服
- 防引流管打折裤
- 造影患肢固定器
- 改良造口腹带

....



## 加强学术交流

- 邀请美国霍普金斯大学医院副院长Karen Haller教授进行学术交流
  - 美国护士分层培养
  - 美国磁性医院认证计划



## 延伸护理服务

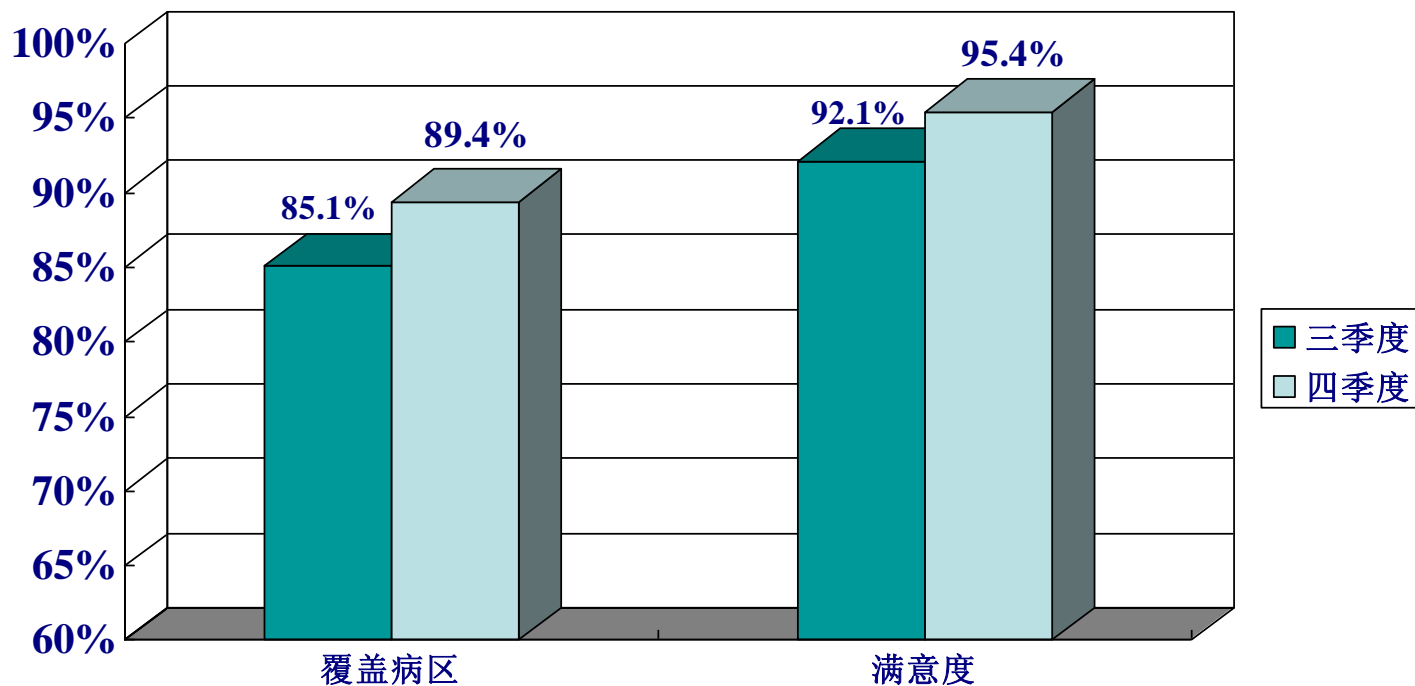
- 护理部组织**33名**护士参与**37次**“健康教育大讲堂”讲课
- 科室组织开展病友联谊会 **30余次**
  - 造口患者联谊会
  - 肾病患者联谊会

.....



# 患者满意是优质护理服务的最终目标

- 7月份医院启动出院患者满意度电话回访
- 6个月成功回访6972位出院病人
- 结果:



## 结束语

护理专业整体发展与护理人员的职业生涯发展息息相关，每个医疗机构和护理教育机构均应重视护理生涯发展的规划与推动，让护理人员在进入护理职场时即可看到自己的未来，并努力耕耘。护理界也应积极建立互通渠道，让护理人员可以依据个人的兴趣与能力，选择未来发展的道路。

谢谢！

