

**探索和实践护理岗位管理**

**建立优质护理服务长效机制**

**首都医科大学附属北京友谊医院**



卫生部文件

卫办医政发〔2011〕44号

卫生部办公厅文件

卫生部办公厅关于增加“优质护理服务示范工程”重点联系医院及有关工作的通知

各省、自治区、直辖市卫生厅局，新疆生产建设兵团卫生局：为贯彻落实《2011年公立医院改革试点工作指导意见》

卫生部  
国家中医药管理局 文件

卫医政发〔2011〕33号

关于印发《2011年推广优质护理服务工作方案》的通知  
各省、自治区、直辖市卫生厅局，中医药管理局，新疆生产建设兵团卫生局：

# 优质护理服务

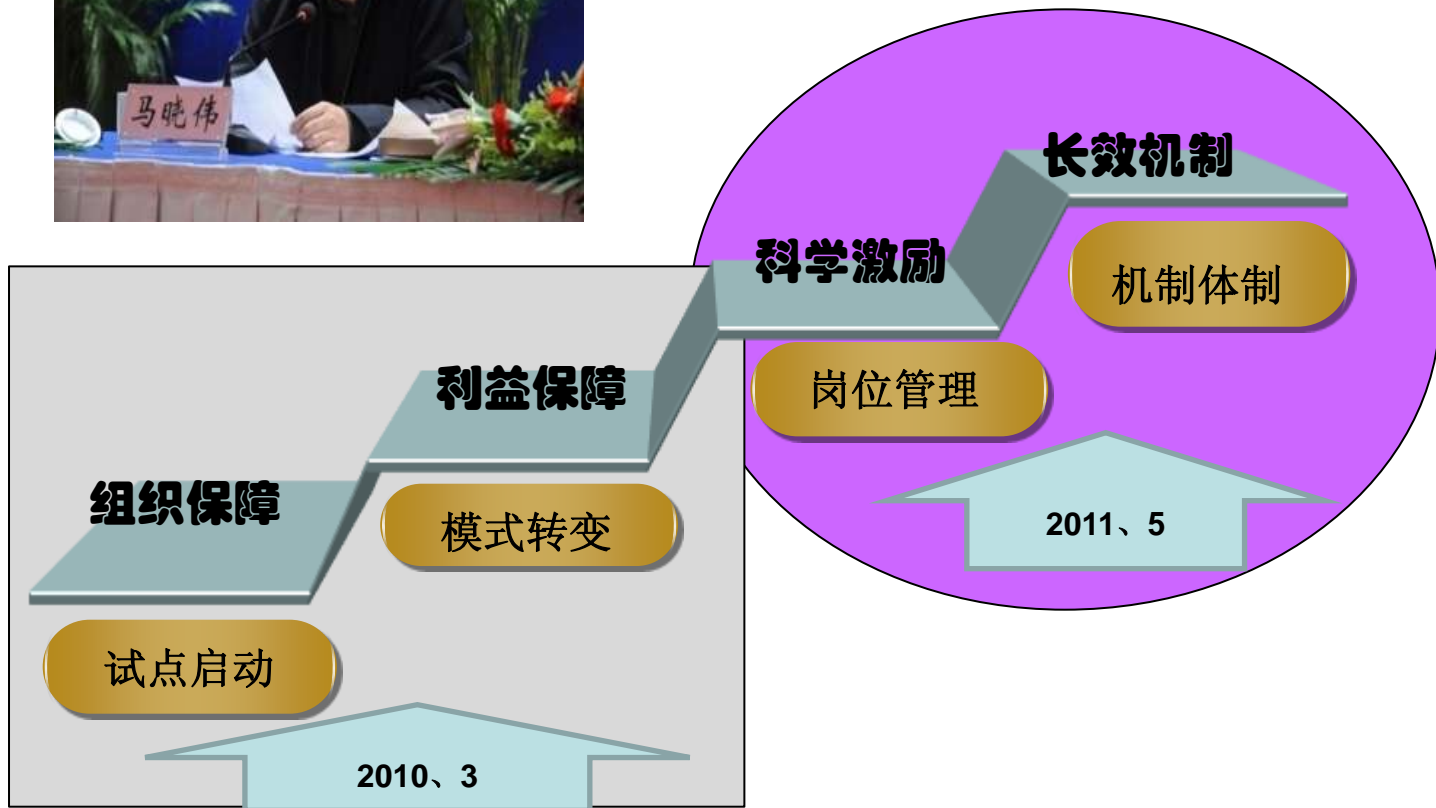
## 转模式

## 建机制

总医院



# 深化优质服务





## 试点启动阶段

统一思想  
护理人力  
保障体系

## 模式转变阶段

责任包管病人  
科室全面覆盖

## 体制机制阶段

岗位管理  
绩效激励  
动态管理  
质量控制  
流程优化  
组织变革

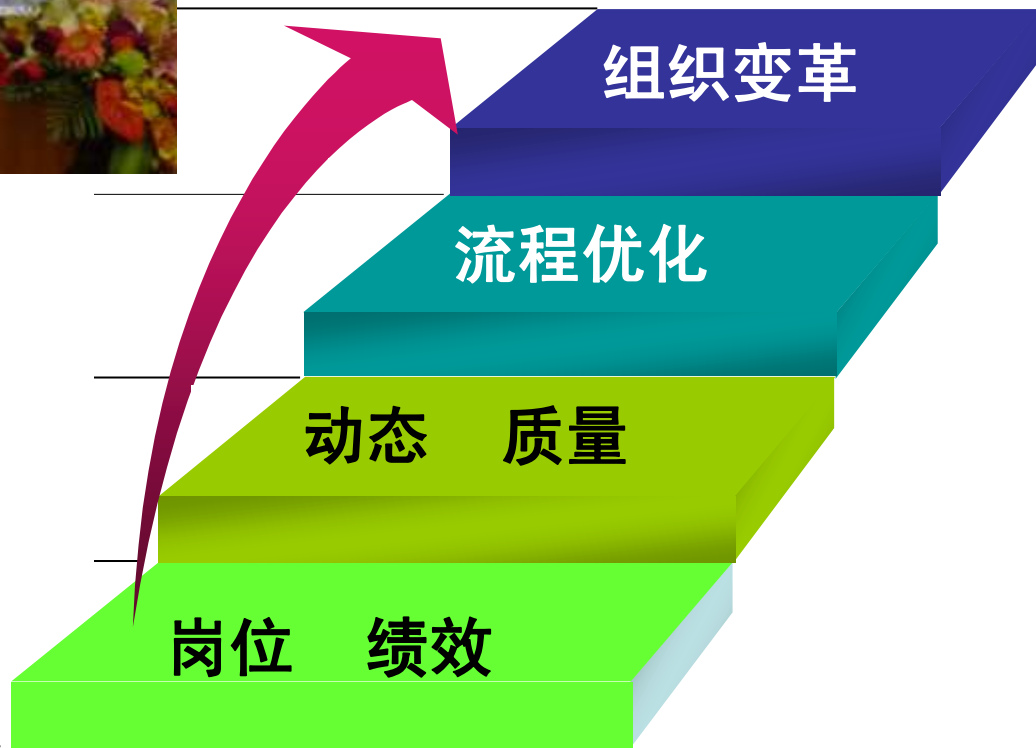
## 岗位管理阶段

建构学习型团队  
岗位梳理  
岗位评价  
岗位设置  
岗位管理

优质  
护理

首都医科大学附属北京友谊医院

# 推进岗位管理工作思路





**第一阶段**

**第二阶段**

**第三阶段**

**第四阶段**

**元素**

岗位建评  
与绩效

岗位质量标准  
与人员动态配置

服务流程便捷与  
病患满意度的达成

建立组织保障  
和新型权力关系

**目标**

岗位设置清晰  
激励准确及时

管理层级优化  
统合综效提高

服务界面友好  
病患消耗降低

质量标准明确  
投入产出科学

**时间**

**18个月**

首都医科大学附属北京友谊医院

# 一 岗位管理 绩效激励



- 1 构建学习型护理团队
- 2 护理岗位梳理
- 3 建立岗位说明书
- 4 岗位价值评估
- 5 岗位价值测评
- 6 护理绩效管理

首都医科大学附属北京友谊医院

Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University

# 构建学习型护理团队

培训 学习 提高：

多种形式、分派多批护  
理管理者，前往不同国  
家和地区，考察岗位管  
理及相关护理工作

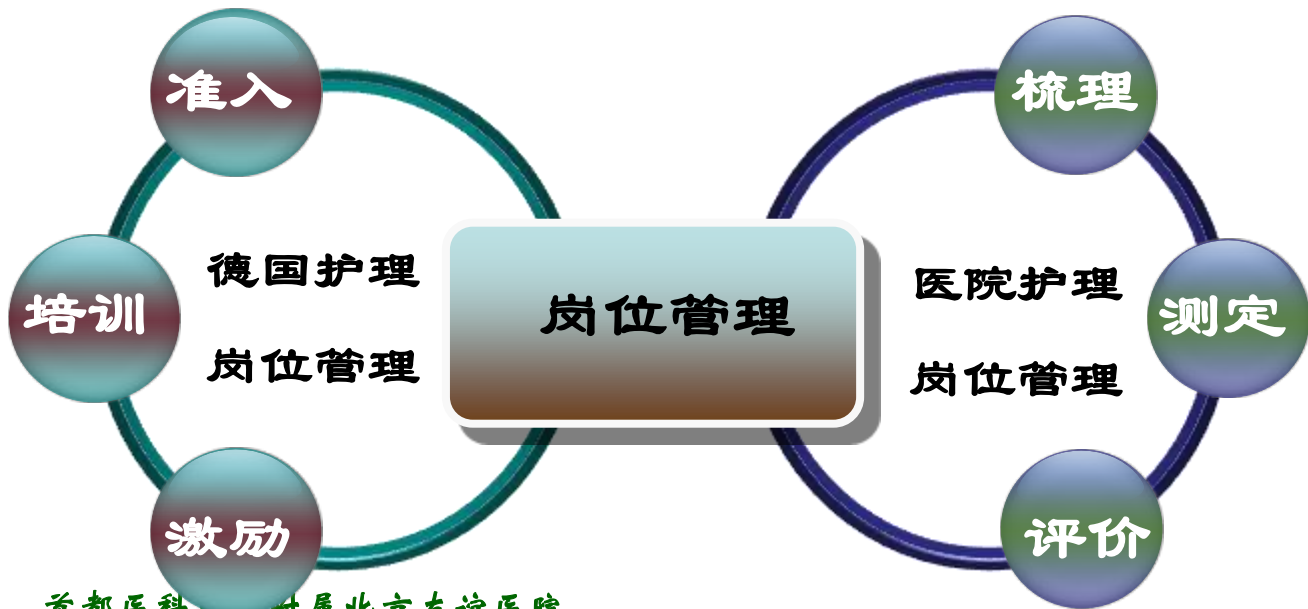


Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University





# 护理岗位管理 为切入点



首都医科大学附属北京友谊医院

Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University

# 转变观念 - 体现护士价值



- 护理管理

- 成本控制型

- 资源配置型

- 护理资源投入型

- 基于岗位产出的投入

- 岗位标准化

首都医科大学附属北京友谊医院

Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University

# 岗位及护理岗位定义



- **岗位：**组织要求个体完成的一项或多项责任以及为此赋予个体的权力的总和。
- **护理岗位：**注重护理产品与产出价值量为岗位设定标准。

**即突出岗位与程序的对应**

- **要素：**由对人的管理，突出为以制度管理

首都医科大学附属北京友谊医院

Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University

# 岗位建评与绩效



## 1 岗位梳理与评估

5 绩效方案设计实施

与管理

2 建立岗位说明书

岗位设置  
与评估

4 岗位价值测定

3 工作单元评价

首都医科大学附属北京友谊医院

Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University

# 岗位梳理与评估



工 作

• 班次管理 → 岗位管理

相关管理制度

相关管理制度  
首都医科大学附属北京友谊医院

Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University



- 对全院**79**个护理单元进行测评和评价
- 根据标准，确定**625**个护理岗位
- **625**个护理岗位
  - 527个病区岗位
  - 61个门诊单元岗位
  - 19个手术室单元岗位
  - 18个支持岗位

首都医科大学附属北京友谊医院

# 建立岗位说明书



- 依据护理岗位特点、特性
- 以教育水平、专业、知识、技能、风险为维度
- 建立护理各岗位说明书
- 岗位说明书：
  - 107项岗位职责分类
  - 1000余项职责细则

工作任务：

描述：管理职责	执行时间	工作时间百分比：30%	
协助护理部合理配置和利用护理人力资源，根据病人病情需要，运用护理程序科学地进行排班和小组分工，责任到人，负责护理人员的依法执业及类、证具体考核。参与本科护理人员的任、调考核。	随时	频次	经常
负责对本科室设备、固定资产进行定期清点、送检、补充及感染监控管理等。	按时	频次	一般
每日提前进入工作岗位，检查夜班护士基础护理及重症病人晨晚间护理工作及病区整体环境。	定时	频次	频繁
指导抢救大手术及重症病人的各项护理工作。	随时	频次	经常
检查督促护理人员严格执行各项规章制度和护理技术操作规程。	随时	频次	频繁





# 护理工作单元价值测定

- 56个工作单元：
  - 33个病区单元
  - 6个支持单元
  - 17个门诊单元





# 护理绩效考核指标库



## 考评指标库 — 管理

### 效益目标指标库

预算管理指标  
结余、风险管理指标  
成本管理指标  
百元收入药品  
收支结结构指标.....

### 任务目标指标库

计划工作完成率  
纠纷、差错处理指标  
工作数量指标  
部门工作完成率  
感染控制管理指标

### 关键能力发展 目标指标库

人才培养计划完成率  
轮转计划完成率  
知识培训计划完成率  
代教任务指标  
技能培训指标.....

### 护理质量指标库

质量管理标准指标  
医嘱执行指标  
病历质量指标  
护理缺陷指标  
护理流程质量指标.....

### 工作态度指标库

积极性指标  
协作性指标  
责任心指标  
纪律性指标.....

### 周边绩效指标库

主动性指标  
响应时间指标  
信息反馈时间指标  
解决问题时间指标  
服务质量指标.....

# 体现优质护理内涵



- 规范、标准
- 以整体护理为基本
- 评估 计划 措施 评价
- 全程 连续 全面





# 绩效方案实施

工作数量管理



工作内涵管理



软件支持





## 软件支持—科室绩效管理界面

### 科室奖金管理

部门科室总奖金比例: 100%

部门科室绩效奖金比例: 80%

部门科室年度季度月度奖金比例: 10%

部门科室考评奖金比例: 10%



## 软件支持—科室岗位管理界面

### 护理班次系统管理

部门科室:

上午班:

下午班:

夜班:





## 软件支持—科室岗位管理界面

### 考核系数管理

个人考核结果与评定等级对应表:

综合评定等级	优秀	良好	合格	基本合格	不合格
比例	5%	10%	60%	25%	0%

综合考核个人等级与考核系数对应表:

综合考核等级	优秀	良好	合格	基本合格	不合格
个人考核系数	1.2	1.1	1.0	0.9	0

## 软件支持—个人收入管理界面

部门科室名称:  岗位名称:  姓名:

### 个人收入管理

姓名	部门科室名称	岗位名称	绩效奖金	扣款	补发	实发
张三	神经外科	科主任	8000	100	0	7900
李四	骨科	科主任	9000	100	200	9100
王五	产科	科主任	7000	0	0	7000

姓名 张三  
部门科室名称 神经外科  
岗位名称 科主任  
实发 7900



## 内涵管理—工作考评维度设计

被考核人	考核维度	考核周期	指标设定人	考核人
护理管理者	科室目标	季度	绩效管委会	绩效管委会
	工作态度	季度	绩效管委会	绩效管委会
	管理协作	季度	绩效管委会	绩效管委会；绩效考评小组；科主任、科室医生；有协作关系科室管理人员、所辖人员
	能力	年度	绩效管委会	绩效管委会
护理工作 人员	护理质量控制	季度	绩效考评小组	绩效考评小组
	工作态度	季度	绩效考评小组	绩效考评小组
	周边维度	季度	绩效考评小组	绩效考评小组；科室医生；患者；其它有协作关系科室管理人员、所辖人员
	关键能力发展目标	季度	绩效考评小组	绩效考评小组；科室医生
	能力	年度	绩效考评小组	绩效考评小组



目标

保证病人安全  
护士人力资源合理配置  
绩效杠杆合理激励！

原则

内部挖潜、提值增效！

方式

以动态岗与固定岗相结合方式  
缩短时间、缩短路径，  
提高服务满意度！



# 岗位质量标准

全院  
各岗  
动态  
管理

**原则：** 结构、过程、结果

**建立：** 分层分级准入标准

**建立：** 以岗位证书的职业培训教育体系

**建立：** 宽幅多频道的护理人员职业生涯  
成长机制！

首都医科大学附属北京友谊医院

Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University



# 护理质量标准分类



- **基础类**：建立临床基础类护理质量手册  
(依据德国护理质量手册)
- **DRGs病组**：108个核心病组  
(依据北京市医改要求)

首都医科大学附属北京友谊医院

Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University

- 以试点为渐进式推进
- 试点科室选择原则及标准
  - 以病人安全及需要
  - 护理人力最需要
- 急诊科
- 重症医学科
- 门诊抽血室
- 国际医疗部

# 三 流程优化



以门诊抽血室为

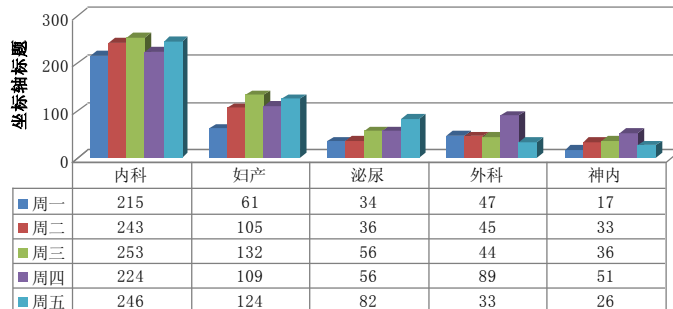
优化流程试点

缩短病人等候时间

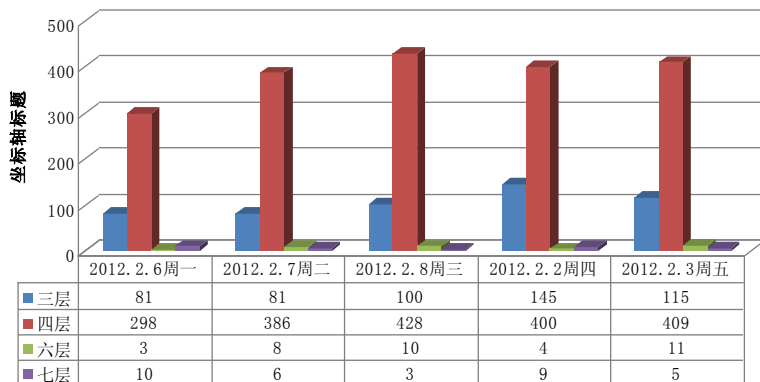
缩短病人路径

提高病人满意度

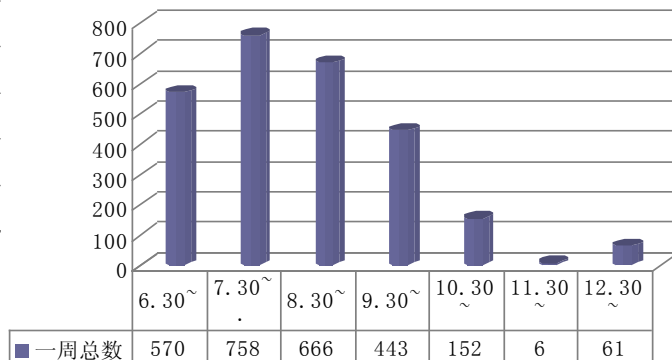
每天抽血病人科室来源



一周每日抽血病人楼层分布



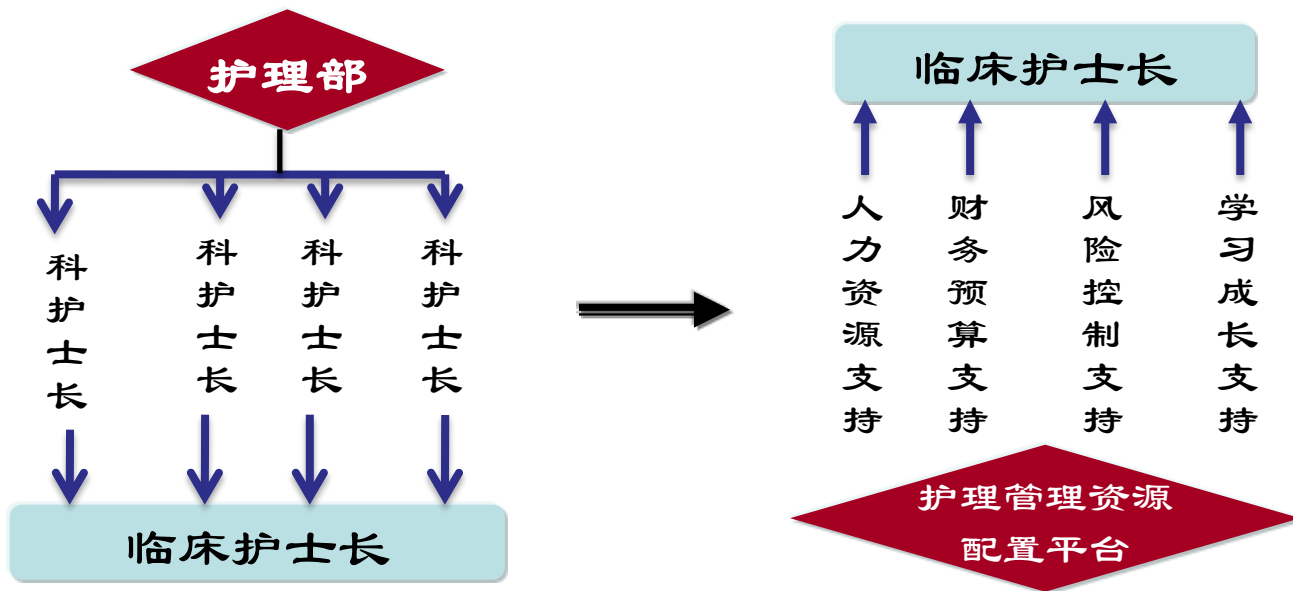
各时间段来院病人总数分布



# 四 组织变革



- 建立基于护理资源配置预算制的新型的护理组织结构模式



首都医科大学附属北京友谊医院

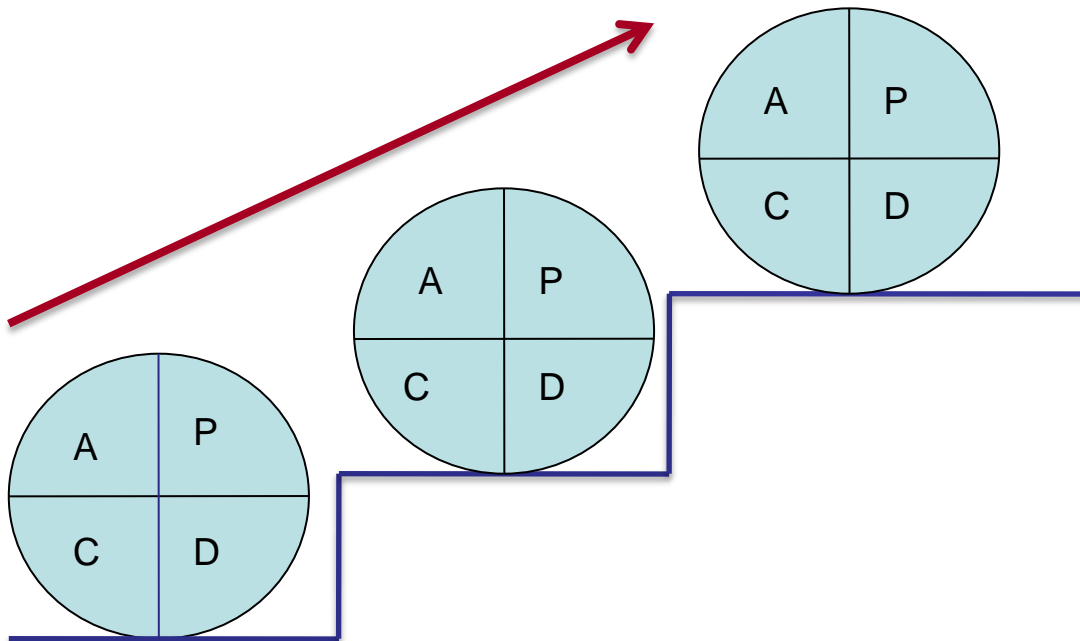
Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University



首都医科大学附属北京友谊医院

Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University

# 优质护理服务长效机制建立 及护理质量持续改进



首都医科大学附属北京友谊医院



# 发展才是硬道理



# 勇于变革 勇于创新

首都医科大学附属北京友谊医院

Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University



谢谢

首都医科大学附属北京友谊医院

Beijing Friendship Hospital, Capital Medical University