

实施岗位管理

探索长效机制

华中科技大学同济医学院附属同济医院

二〇一二年二月 珠海



主要内容

1 第一阶段：开展优质护理，提供满意服务

2 第二阶段：科学绩效考评，发挥激励作用

3 第三阶段：实施岗位管理，探索长效机制

4 拓宽外延服务，推进专科发展

5 初步成效与体会



医院基本情况



- **1900**年由德国医师埃里希·宝隆创建于上海，定名为同济医院，现隶属于华中科技大学同济医学院，是一所集医疗、教学、科研和培干为一体的现代化综合性卫生部部管医院。

1955年迁至武汉



今日同济医院



医院基本情况

- 我院积极打造“三个基地”

(手术治疗基地、疑难急危重症救治基地、高干保健治疗基地)

病床数
3200 张

门诊人次
320 余万

住院人次
9.9 万

住院手术
台次
5.3 万

2011年

同济医院

李克强副总理接见护理界代表并合影留念

2009年8月13日于中南海紫光阁



- 2008年“全国卫生系统护士岗位技能竞赛”**金奖**
- 2009年获全国卫生系统护理专业“**巾帼文明岗**”称号
- 2010年国家临床护理**重点专科**
- 2011年5月获卫生部优质护理服务**考核优秀医院**
- 第八届全国护理科技进步奖**二等奖**
- 首届全国护理科技奖**三等奖**
- 湖北省护理**质量控制中心**挂牌单位



医院基本情况

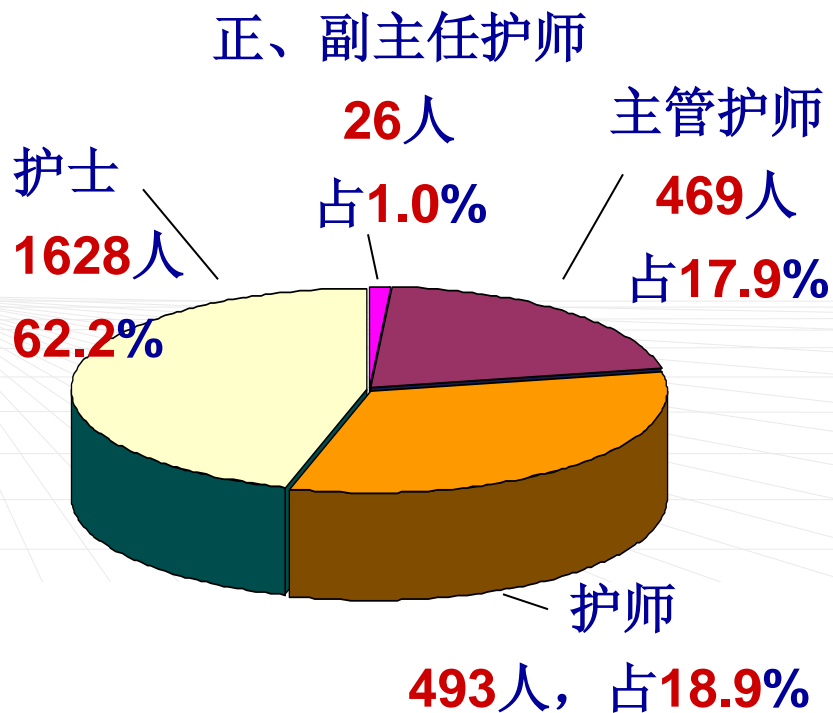
全院护理人员**2616**人
实际开放病床与病房护士比 **1: 0.57**

学历结构:

- 博/硕士**20**人, 占**0.8%**
- 本科**1571**人, 占**60.1%**
- 大专**982**人, 占**37.5%**
- 中专**43**人, 占**1.6%**

大专以上学历达**98.4%**

职称结构图:



一、开展优质护理，提供满意服务

贯彻2010年全国卫生工作会议精神，创建“优质护理服务示范工程”，为全面加强医院临床护理工作，改进护理服务，提高护理质量，保障病人安全，提升患者满意度，构建和谐医患关系。

患者满意

社会满意

政府满意



一、开展优质护理，提供满意服务

结合三个实际

- 结合医院实际
开展创建活动
- 结合患者病情
实施护理措施
- 结合患者需求
给予护理项目

核心工作：

以病人满意为原则
以实际效果为要求

实施责任制整体护理
全面落实护理职责

一、开展优质护理，提供满意服务

- 1、实施责任制整体护理，责任到人
- 2、重视落实基础护理，全面履行护士职责
- 3、加大一线护士配置，落实责任分工
- 4、更新排班模式，实施科学弹性排班
- 5、重视患者意见，及时有效改进护理工作



想在病人需要之前

做在病人开口之前

走在铃声呼叫之前



抓住机遇，推进改革

如何将优质护理持续、稳步、深入推进，建立一种健康发展的护理工作管理长效机制，是我们目前面临的首要任务，也是需要进一步探讨的问题。



一、开展优质护理，提供满意服务

进一步**务实、持续地**打造好“**优质护理服务**”这一**品牌工程**，**扎实推进**优质护理服务，**建立长效机制**，从**试点探索**转化到**全面推进**，是**公立医院改革**的**必然要求**，更是**医院发展和护理发展**的**必然需要**。



华中科技大学同济医学院附属
TONGJI HOSPITAL

同济医院



**总结优质护理服务经验，
促进护理管理内涵建设**



着力岗位管理 探索长效机制





“在医院中，临床一线护士配置、薪酬待遇、人才培养、职业发展等管理和激励机制的问题成为影响临床一线护士队伍稳定性和工作积极性的重要因素。”

阻碍优质护理服务深入推进，
健康发展的因素？



国家重点专科

勇于
带头研究

勇于
带头实践



华中科技大学同济医学院附属
TONGJI HOSPITAL

同济医院

主要内容

1 第一阶段：开展优质护理，提供满意服务

2 第二阶段：科学绩效考评，发挥激励作用

3 第三阶段：实施岗位管理，探索长效机制

4 拓宽外延服务，推进专科发展

5 初步成效与体会

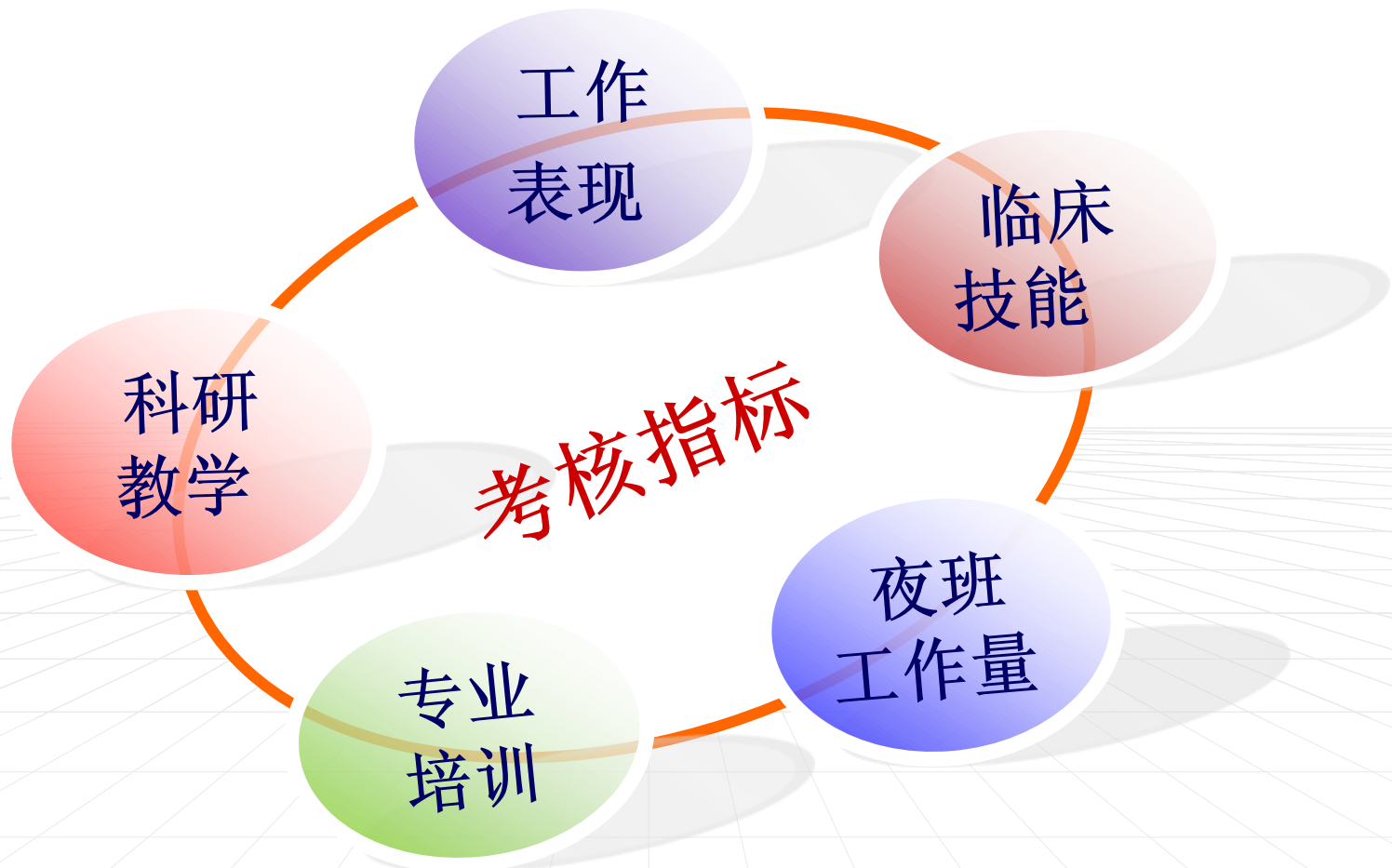




- 逐步建立公平公开的用人机制、激励性的分配机制、科学透明的考核机制；
- 建立护士绩效考核制度，将护士完成临床护理工作的数量、质量以及住院患者满意度，作为晋升评优的主要条件。

科学绩效考评，发挥激励作用

我院2000年开始对护理人员进行综合量化考核。



科学绩效考评，发挥激励作用

原综合量化考核存在的问题

- 身份制管理---- 编制内、编制外
- 薪酬分配---- 按科室收入进行核算
- 考核结果未与薪酬奖金挂钩
- 将夜班工作量作为重要硬性指标，白班工作量的考核指标偏软
- 未能体现不同病情、不同治疗手段和护理方法所蕴涵的技术、风险、效率与责任
- 结果未与职称晋升、评优、评先挂钩

科学绩效考评，发挥激励作用

探索责任制护理下新的绩效考核工效挂钩方法

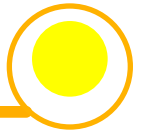


华中科技大学同济医学院附属
TONGJI HOSPITAL

同济医院

科学绩效考评，发挥激励作用

护理绩效管理的目的



- 1、建立科学合理、客观公正的绩效考评体系。
- 2、充分激发护理人才队伍的积极性和主动性，挖掘护理人才队伍潜能，使有限的护理人力资源发挥最大的效益，做到人尽其才。
- 3、体现业绩与薪酬之间的协调性。
- 4、全面贯彻落实全国护理工作会议精神。

成立护士绩效管理组织机构

- 成立“护士绩效管理组织机构” 组长：“一把手”院长
- 组建“护士绩效管理试点工作组” 组长：护理部主任

护士长绩效考核 由医务处、护理部及院经济管理办公室负责完成，根据考核结果由院经济管理办公室统一核算，不参与科室奖金分配

护士的绩效考核 由护理部制定考核分配方案，科室核心组综合考评，科（总）护士长审核确定。

科室核心组由科（总）护士长、病房护士长、高年资护士组成。

护理质量考评由护理部、科（总）护士长、护士长进行三级质量督导考核。

医院给予政策、人力、物力、财力大力支持

- 每年1200万元补充一线护士夜班费，
专科护理人力资源专项补助：**4000元 / 每100张床位 / 每月**
- 充足配置临床护士、人力资源护士、助理护士，床护比**1:0.57**
- 护士长奖金薪酬加大力度，提高比例
- 护理高级职称人员核心人力奖
- 与职称晋升、评优、年终考评挂钩
- 体现按劳分配，多劳多得，优劳优得，同工同酬

专科护理人力资源专项补助相关规定：

4000元 / 每100张床位 / 每月

为了激励护士的工作积极性，机动合理地调配人力资源，保障临床充足的护理人力编制，提供优质护理服务，医院下拨给每个专科护理补助费4000元/月。

一、项目：

1、用于护理人力资源缺编情况下的加班补贴：

- | | |
|---|---------------------------|
| (1) 当天实际收治病人数与病房护士数之比 $<1:0.4$ | (4) 每位责任护士包干病人数 >8 人 |
| (2) 当天病房一级护理病人数 $\geq 60\%$ ，
床位与护士之比 $<1:0.6$ | (5) 护理人员发生意外事件而
导致临时缺编 |
| (3) 当天危重病人数与手术病人数 $\geq 20\%$ | (6) 双休日、节假日的护理人员缺编 |

2、可用于聘请近一年退休的本专科资深护士，身体健康，责任心强，工作能力强，能起到把关作用。工资：**2000元左右/月**

二、标准：

白班**150元/个**，夜班**200元/个**，发放当班夜班费，并计算当班工作量

三、要求：

- 1、各专科建立专项登记本，专款专用，由护士长管理，科（总）护士长审核
- 2、不得用于加班补助以外的支出

科学绩效考评，发挥激励作用

构建绩效管理体系及实施规划

确定分配原则，实行同工同酬：

医院大幅度增加临床一线护士夜班费、护理专项经费补贴，以护理单元为单位进行三级分配，实行按劳分配，多劳多得，同工同酬”的工效挂钩核算分配原则。

科学绩效考评，发挥激励作用

构建绩效管理体系及实施规划

建立考核制度，动态有效管理：

- 不影响医院和科室**总体分配**方案，进行**有效整合与调整**；
- 制定“**责任包干、扁平管理、工效挂钩、自主分配**”的绩效考核制度，对护理薪酬绩效分配实行有效的**动态管理**；
- 使护理绩效考核充分**量化、便于操作、富有实效**，使评价结果**客观、真实、公正、合理**，更具有**科学性**；
- 使劳务分配**向临床一线岗位倾斜**，体现**多劳多得、优绩优酬**的奖励原则

绩效考评的内容

工作业绩

绩

效益评价

能

绩效考评四要素

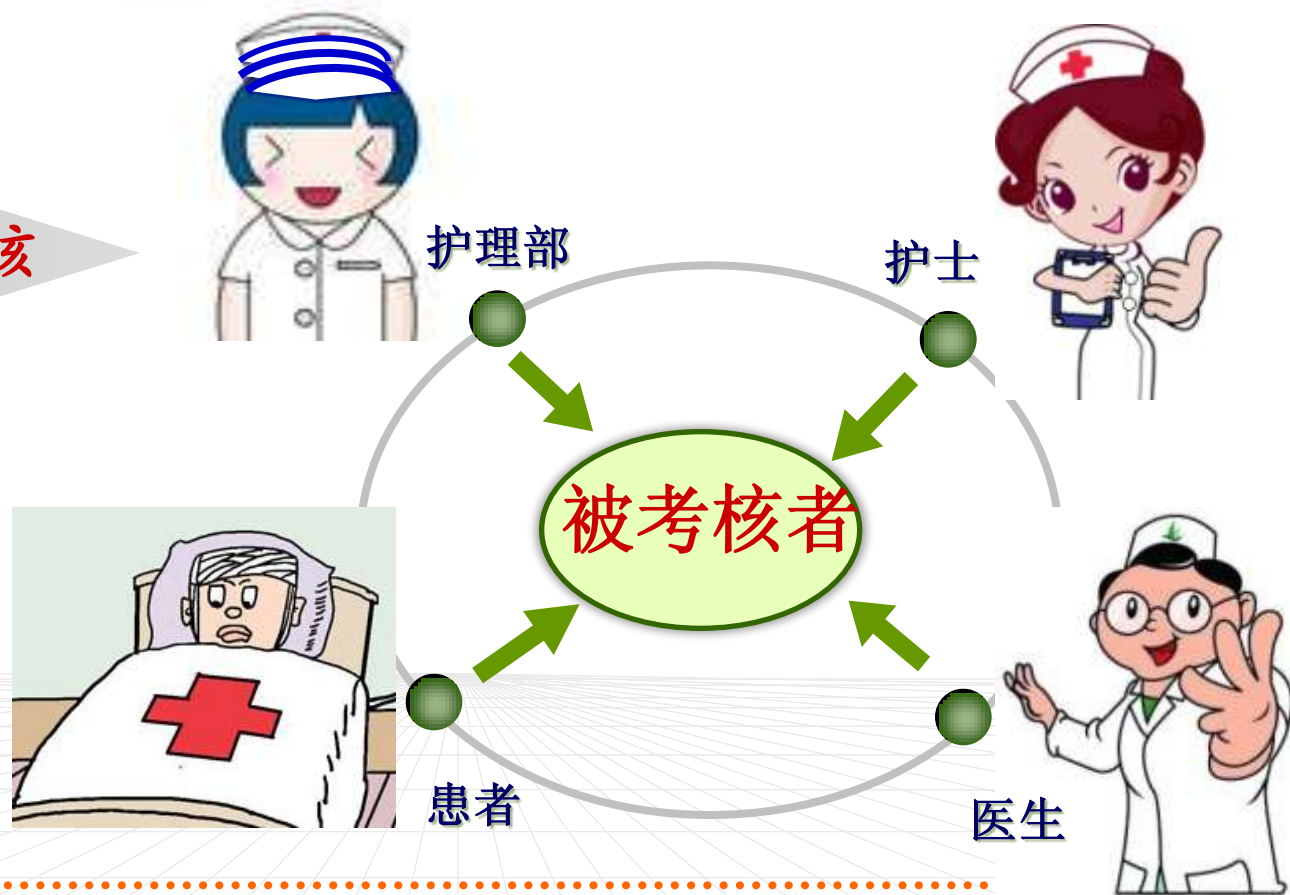
勤

岗位能力

德

工作态度

360°全方位考核



注重多维度考核，包括能力、素质、贡献、绩效等结构重点在工作岗位、工作量及工作效果的考核

1

护士绩效考核 科学量化各项指标

建立“责任护士对病人需求评估表”

设计并使“责任护士工作量表”

修订“基础护理质量考核标准”

职称

学历

年资

岗位

工作量

工作表现

工作质量

满意度

“责任护士工作质量考评表”

“患者对责任护士满意度调查表”

“同事间满意度调查表”

1

护士绩效考核 科学量化各项指标

岗位护士绩效工作量计算方法

- 责任护士（月）工作量 = 病情程度工作量 × 相关系数 + 每月护理级别工作量 × 相关系数 + 每月自理程度工作量 × 相关系数
- 专科（月）平均工作量 = $\frac{\text{当月所有责任护士工作总量}}{\text{当月所有责任护士总数}}$
- 专科（日）平均工作量 = 专科（月）平均工作量 ÷ 30天或31天
- 夜班工作量 = 专科（日）平均工作量
- 辅助班（治疗护士等）工作量 = 专科（月）平均工作量

1

护士绩效考核 科学量化各项指标

工效挂钩方案

项目	比例	分类	分值	说明
职称	25	副主任护师	25	
		主管护师	a	
		护师	18	
		护士	14	
		新职工	10	新职工指工作≤1年者
年资	20	≥20年	20	根据工作年限逐年增加1分,如工作1年就是1分;13年就是13分。
		19~15	19~15	
		14~11	14~11	
		10~6	10~6	
		≤5年	5~1	
学历	15	研究生以上	15	获得国家统招研究生学历者每学历以上每另加2分
		本科(统招)或研究生在读	14	
		本科(自修)或正规大专	10	
		专科(自修)	6	
		中专	2	
工作量	30	1. 责任护士月工作量=月白班工作量+月代班工作量+月夜班工作量		
		月白班工作量=月病管程度总数*相应系数+月护理级别数*相应系数+月生活能力总数*相应系数		
		月夜班工作量=病区日白班平均工作量*月夜班总数		
		月代班工作量=病区日白班平均工作量*月代班总数		
		2. 责任护士日白班平均工作量=责任护士月白班工作量/30或31-代班数-夜班数-当月休息天数		
3. 病区日白班平均工作量=病区责任护士日白班平均工作量的总和/责任护士总人数				
工作效果	10	优	10	工作效果包括病人满意度和工作效果(包含质量考核结果)
		良	8	
		中	6	

- 设立 **3档9级** 的系数标准
- 每档分3级, 每档按 **10分** 设置
- 护士长根据护士每月的绩效考核分值系数进行奖金分配
- A 档系数: **1.0~1.2**
- B 档系数: **0.7~0.9**
- C 档系数: **0.3~0.6**

科学绩效考评，发挥激励作用

职称晋升与责任制整体护理挂钩

1、考核指标包含责任护士年完成管床任务数，其中分管重危病人、一级护理病人数、工作质量、工作效果、患者满意度等

2、评估标准充分向临床一线护士倾斜

3、量化评估结果占专业技术职称评审总分**50%**的比例

技术业务职称晋升评估量表

同济医院专业人员晋升高级技术职务业务评估表(表一)

姓名	科室	任现职时间	报申请职称	内 容	要 求	分 值	护 理 得 分		
							自评	科评	部评
一、工 作 量	1. 责任护士岗位：按责任护士分工护理模式，履行责任护士工作，每年完成指定的管床任务数，其中负责管理危重病人工作量≥30%，一级护理病人工作量≥20% 2. 护理管理岗位：完成规定的值班数（每季度一夜班，含夜班、主班、治疗班、节假日） 3. 非责任护士岗位：每年按岗位要求完成	完成≥90%	8						
		80~89%	6						
		75~79%	4						
二、夜 班 工 作 量	1. 临床护理岗位： 2. 护理管理岗位：完成护理部规定的夜班数 3. 临床非夜班岗位： 4. 非一、二线非夜班岗位：	完成≥100%夜班数	8						
		完成60~79%夜班数	6						
		完成40~59%夜班数	4						
三、工 作 效 果	1. 满意度： (1) 责任护士岗位：病人对责任护士满意度≥95%，无投诉。 (2) 非责任护士岗位：无投诉、无优质服务扣分 2. 工作质量： (1) 责任护士：护理质量分=每年个人得分总数÷本专业扣分数×100% (2) 护理管理或其它岗位：护理质量分=每年不达标项数÷本专业护理质量总项数×100% 3. 继续教育： (1) 责任护士：每年学分≥25分，其中I类学分≥12分，II类学分≥8分，III类学分≥5分。(不能以I类为主) (2) 非责任护士：每年学分≥15分 4. 参与健康教育：主讲大课≥1次/年，专科坐诊≥1次/年，参与健康教育科管知识讲座1篇以上 5. 参与本专业护理业务：参与护理病例讨论或分析，每年1~2次以上；每年参加护理会诊≥2次；参加危重病人抢救≥2次以上 6. 善于发现护理安全隐患，具有对护理不良事件鉴定	≥95%	8						
		90~94%	6						
		85~89%	4						
四、了 解 国 内 外 本 专 科 护 理 发 展 动 态 ， 参 与 各 类 学 习 。	1. 责任护士：护理质量分=每年个人得分总数÷本专业扣分数×100% (2) 护理管理或其它岗位：护理质量分=每年不达标项数÷本专业护理质量总项数×100% 2. 工作质量： (1) 责任护士：护理质量分=每年个人得分总数÷本专业扣分数×100% (2) 护理管理或其它岗位：护理质量分=每年不达标项数÷本专业护理质量总项数×100% 3. 继续教育： (1) 责任护士：每年学分≥25分，其中I类学分≥12分，II类学分≥8分，III类学分≥5分。(不能以I类为主) (2) 非责任护士：每年学分≥15分 4. 参与健康教育：主讲大课≥1次/年，专科坐诊≥1次/年，参与健康教育科管知识讲座1篇以上 5. 参与本专业护理业务：参与护理病例讨论或分析，每年1~2次以上；每年参加护理会诊≥2次；参加危重病人抢救≥2次以上 6. 善于发现护理安全隐患，具有对护理不良事件鉴定	≤10%	8						
		11~20%	6						
		21~30%	4						
五、参 与 健 康 教 育 部 活 动 ， 主 讲 大 课 室 ≥ 1 次 / 年 ， 专 科 坐 诊 ≥ 1 次 / 年 ， 参 与 健 康 教 育 科 管 知 识 讲 座 1 篇 以 上	1. 责任护士：护理质量分=每年个人得分总数÷本专业扣分数×100% (2) 护理管理或其它岗位：护理质量分=每年不达标项数÷本专业护理质量总项数×100% 2. 工作质量： (1) 责任护士：护理质量分=每年个人得分总数÷本专业扣分数×100% (2) 护理管理或其它岗位：护理质量分=每年不达标项数÷本专业护理质量总项数×100% 3. 继续教育： (1) 责任护士：每年学分≥25分，其中I类学分≥12分，II类学分≥8分，III类学分≥5分。(不能以I类为主) (2) 非责任护士：每年学分≥15分 4. 参与健康教育：主讲大课≥1次/年，专科坐诊≥1次/年，参与健康教育科管知识讲座1篇以上 5. 参与本专业护理业务：参与护理病例讨论或分析，每年1~2次以上；每年参加护理会诊≥2次；参加危重病人抢救≥2次以上 6. 善于发现护理安全隐患，具有对护理不良事件鉴定	31~40%	2						
		31~40%	2						
		≥41%	1						
六、能 主 讲 本 专 科 的 护 理 业 务 课 或 护 理 讲 座 或 分 析 ， 每 年 1 ~ 2 次 以 上 ； 每 年 参 加 护 理 会 诊 求 诊 达 2 次 ； 参 加 危 重 病 人 抢 救 达 2 次 以 上	1. 责任护士：护理质量分=每年个人得分总数÷本专业扣分数×100% (2) 护理管理或其它岗位：护理质量分=每年不达标项数÷本专业护理质量总项数×100% 2. 工作质量： (1) 责任护士：护理质量分=每年个人得分总数÷本专业扣分数×100% (2) 护理管理或其它岗位：护理质量分=每年不达标项数÷本专业护理质量总项数×100% 3. 继续教育： (1) 责任护士：每年学分≥25分，其中I类学分≥12分，II类学分≥8分，III类学分≥5分。(不能以I类为主) (2) 非责任护士：每年学分≥15分 4. 参与健康教育：主讲大课≥1次/年，专科坐诊≥1次/年，参与健康教育科管知识讲座1篇以上 5. 参与本专业护理业务：参与护理病例讨论或分析，每年1~2次以上；每年参加护理会诊≥2次；参加危重病人抢救≥2次以上 6. 善于发现护理安全隐患，具有对护理不良事件鉴定	达标≥90%	8						
		达标85~89%	6						
		达标80~84%	4						
七、善 于 发 现 护 理 安 全 隐 患 ， 具 有 对 护 理 不 良 事 件 鉴 定	1. 责任护士：护理质量分=每年个人得分总数÷本专业扣分数×100% (2) 护理管理或其它岗位：护理质量分=每年不达标项数÷本专业护理质量总项数×100% 2. 工作质量： (1) 责任护士：护理质量分=每年个人得分总数÷本专业扣分数×100% (2) 护理管理或其它岗位：护理质量分=每年不达标项数÷本专业护理质量总项数×100% 3. 继续教育： (1) 责任护士：每年学分≥25分，其中I类学分≥12分，II类学分≥8分，III类学分≥5分。(不能以I类为主) (2) 非责任护士：每年学分≥15分 4. 参与健康教育：主讲大课≥1次/年，专科坐诊≥1次/年，参与健康教育科管知识讲座1篇以上 5. 参与本专业护理业务：参与护理病例讨论或分析，每年1~2次以上；每年参加护理会诊≥2次；参加危重病人抢救≥2次以上 6. 善于发现护理安全隐患，具有对护理不良事件鉴定	达标75~79%	2						
		达标70~74%	1						
		具备鉴定及分析能力	2						

科学绩效考评，发挥激励作用

2 护士长绩效考核

考核方法：采取目标管理法

结合医疗工作指标量及医疗成本运行，采取目标管理；从优质护理服务管理、临床护理质量、人力资源动态调配，医护人员满意度等方面，对护士长的业务素质、组织协调能力、管理创新意识等进行考核。

科学绩效考评，发挥激励作用

修订”护士长工作绩效考核标准”

专科	姓名	分数	检查内容	得分	考核方法	扣分原因	扣分
一、基础护理工作							
1. 实施责任制护理工作模式				5	现场检查, 一项不符合扣1分		
2. 人力及设备配置合理, 床护比达到1:0.4; 重症病人数≥20%和/或加床数≥10%, 床护比≥1:0.45				4	现场检查当天排班表(实际开放床数与病房护士之比), 未达到要求每下降0.01扣0.1分		
3. 根据护士能力、年度、职称和病人病情合理分配病人数, 每名责任护士分管病人数≤8人				4	现场检查, 每超一人扣0.5分, 分配不合理扣0.5分		
4. 根据病人病情和护士的职称科学合理实施连续性排班				4	现场检查, 一项不符合扣0.5分		
5. 分级护理与实际病情和生活自理能力相符				5	现场检查, 一人不符合扣0.5分		
6. 取消专业陪护或陪护不穿, 病房陪护室≤20%				4	现场检查, 陪护护理工作, 扣0.5分/人; 发现一名专业陪护扣0.5分/人; 陪护室每超过1%扣0.1分		
7. 全面实施绩效考核, 正确使用工作量表, 护士质量考核表和满意度调查表科学进行考评, 并与奖金分配挂钩				5	询问护士和自查表格, 一项不符合扣0.5分		
8. 护患关系和谐, 病人对病区满意度≥95%				5	现场检查, 每下降1%扣0.5分		
二、临床护理工作							
1. 及时上报并掌握当天本病房的护理动态信息				2	未及时上报扣0.1分/次, 信息掌握不准扣0.1分/项, 报表与实际不相符扣0.5分		
2. 参与临床护理工作, 尤其是亲自参与并指导危重病人的护理				5	现场检查, 未参与扣5分		
3. 认真落实五次查房, 深入病人房间了解情况, 工作期间无特殊情况不得离开病房, 护士长连续休息5天以上个人需有总护士长和护理部分管主任请假				5	现场检查, 询问护士长掌握病人动态情况, 一项不符合扣0.5分; 不在岗未请假扣0.1分/次		
4. 掌握本病房的护理安全状况, 发现隐患及时处理, 出现差错及时讨论、分析、上报				2	查看资料, 缺1次/月扣1分, 发现、上报发一例, 被约谈过, 情节严重, 一票否决		
三、良好的执行力							
1. 严格贯彻执行各级领导部门的文件精神,				5	一项不落实扣1分; 一项完成不及时, 扣		

- 重点着眼于更好落实**责任制护理、护理人员资源调配、重危患者的管理**等核心内容
- 从护士长的**业务能力、管理能力、执行力**等进行综合评价, 制定详细的量化考核指标
- 实行**季度考评与年终考评**相结合, 科室**护理质量与护士长考评**挂钩

科学绩效考评，发挥激励作用

绩效考评倾向于

- 分管病人数量多
- 专科技术难度大
- 患者满意度高
- 护理质量、效果好的
- 出勤日多的临床一线护士



主要内容

1 第一阶段：开展优质护理，提供满意服务

2 第二阶段：科学绩效考评，发挥激励作用

3 第三阶段：实施岗位管理，探索长效机制

4 拓宽外延服务，推进专科发展

5 初步成效与体会



实施岗位管理，探索长效机制

研究目的及意义

- 构建符合中国国情的护士能级分类分级体系；
- 探讨岗位界定及划分护士分级、任职标准、工作范围，并建立各级人员量化考核指标；
- 建立长效激励机制：根据护士分级，设置薪酬分配具体方案，达到人力资源优化管理，激励护士人尽其才。



实施岗位管理，探索长效机制

(一) 开展护理人员岗位设置与职责调研

- 对临床护士的分级任职**资质条件**科学界定及划分进行临床调研；
- 确立**12个病房**开始试点，逐步完善管理体系；
- 修订与完善各分级护士的**工作职责及工作范畴**；
- 制定各级护理人员的**量化考核标准**；
- 修订与完善各级人员的**培训规划**；
- 初步探索各级人员的相关**工作待遇及薪酬分配方案**。

实施岗位管理，探索长效机制

(二) 构建符合中国国情的护士能级分类分级体系

人力资源能力绩效对应研究（能级对应）

实行护理岗位管理，按职称、经验、技术水平和能力分层级使用，根据患者病情、护理难易程度不同分管不同数量的患者

分级 ≠ 分等

- ◆ 临床高级护士 -- 临床专科护士、临床护理专家 (正、副主任护师)
- ◆ 注册护士 -- N1主管护师级、N2级护师级、N3级护士级
- ◆ 助理护士 -- N4级人员

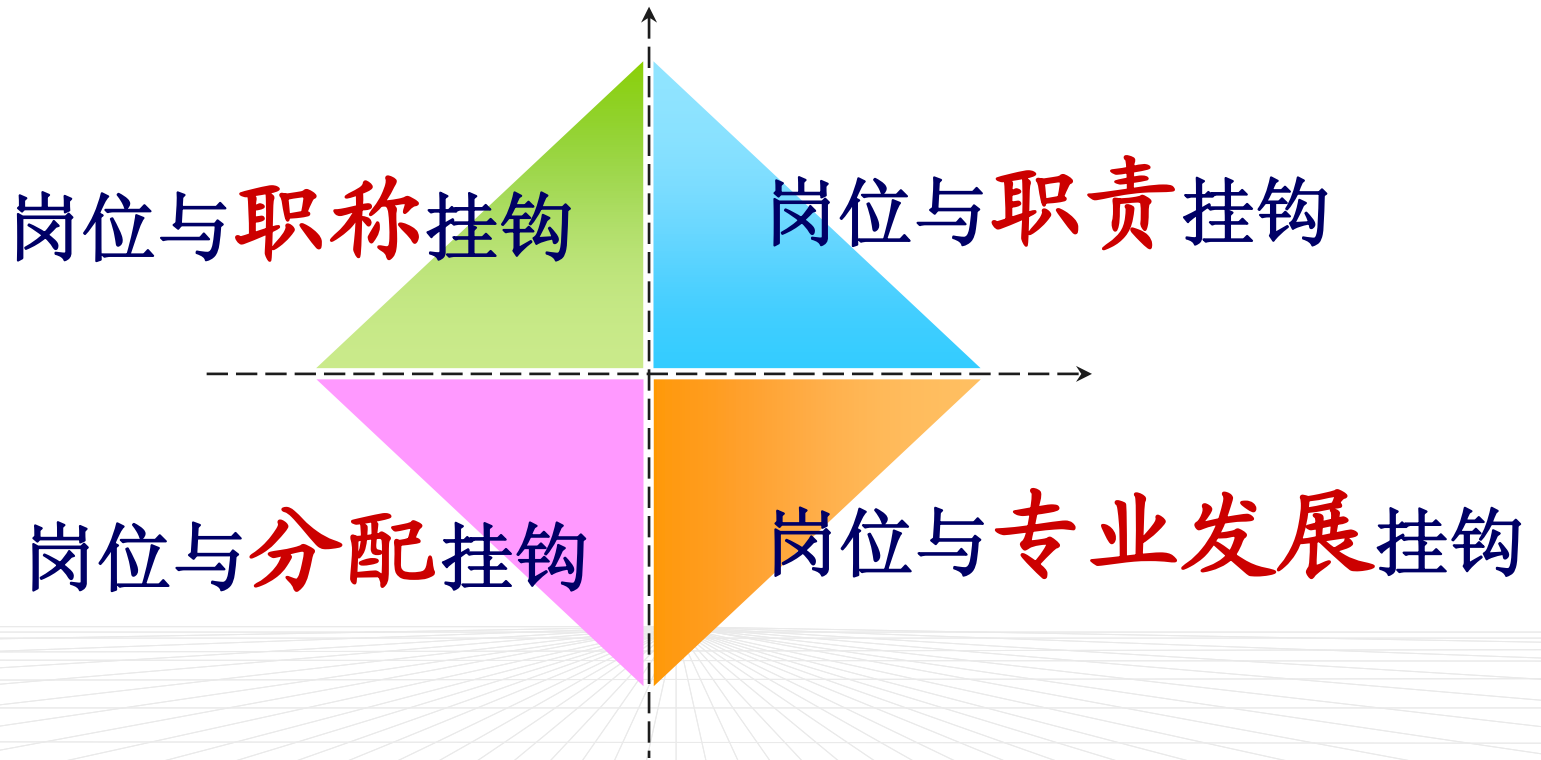
实施岗位管理，探索长效机制

（三）定岗定编实行岗位动态管理

- 根据临床护士分级使之按能力上岗，实行岗位公开、定编定岗，自愿选择的竞争上岗方式，严格执行岗位考核、动态管理原则，充分体现能级对应。



实施岗位管理，探索长效机制



岗位挂钩总体原则

实施岗位管理，探索长效机制

（四）研究和制定护士的职业发展规划

● 研究护士的职业发展方向和目标，提升护士执业认可度，激励护士在临床一线的工作积极性和价值取向，发挥才干。

（1）对于高级职称、年富力强的护士应向专科发展并延长护士的职业生涯；

（2）鼓励年资较高、工作能力较强的护士长期在临床护理岗位工作；

（3）实现患者受益、社会认可、护理人员的劳动价值得到体现目的。

主要内容

1 第一阶段：开展优质护理，提供满意服务

2 第二阶段：科学绩效考评，发挥激励作用

3 第三阶段：实施岗位管理，探索长效机制

4 拓宽外延服务，推进专科发展

5 初步成效与体会



明确专科发展方向， 丰富护理服务内涵

建立“医院--社区--家庭一体化护理模式”，
拓展护理服务外延

秉承“以病人为中心”的服务宗旨，为实现全程、连续、无缝隙的护理工作目标，护理部积极探索将优质护理服务工作延伸至家庭和社区，建立以专科为单位的医院--社区--家庭一体化护理照顾模式。



华中科技大学同济医学院附属
TONGJI HOSPITAL

同济医院

明确专科发展方向， 丰富护理服务内涵

(1) 出院病人随访

责任护士通过电话、网络、信件等方式，了解出院病人疾病康复状况，给予药物、饮食、功能锻炼等方面的健康指导。

(2) 居家护理服务

责任护士上门为患者更换尿管、胃管、换药、功能锻炼、健康指导等。



(3) 社区志愿护理服务

下社区为广大居民进行健康教育科普讲座、咨询等各种活动，受到社区群众热烈欢迎，多家媒体给予报道。



主要内容

1 第一阶段：开展优质护理，提供满意服务

2 第二阶段：科学绩效考评，发挥激励作用

3 第三阶段：实施岗位管理，探索长效机制

4 拓宽外延服务，推进专科发展

5 初步成效与体会



初步成效与体会

一、创建优质护理服务取得显著成效

全面推行整体责任制护理，落实分级护理，切实履行护理职责，护士的服务意识日益增强，护患关系和谐温馨，家属陪护和自聘护工比例降低，满意度显著提升，专业陪护率由**14%**下降至**4.6%**，家属陪护率从**100%**下降**20%**。

初步成效与体会

二、全面实施绩效考评与工效挂钩

- 从6个试点病房→23个→现97个病区全面实施，覆盖面达100%；
- 打破身份制，实现了同工同酬，大大提高临床一线护士工作的主动性，特别是合同制护士的积极性和归属感明显增强；
- 在同一个平台进行工作和酬劳分配，同事间感情更融洽、工作更和谐，稳定了护士队伍。





初步成效与体会

三、实施岗位管理，体现能级对应，达到人力资源优化管理，激励护士人尽其才。

四、“医院-社区-家庭一体化护理模式”，延伸护理服务，彰显护理专业价值。



结束语

- ◆ 持续推进优质护理服务既是公立医院改革的工作任务，更是医院发展和护理发展的必然需要；
- ◆ 作为国家护理专业临床重点专科医院，我们将务实持续开展优质护理服务，深入探索绩效考评和岗位管理长效机制，勇于实践，充分调动广大护理人员的积极性，努力为人民群众提供安全、优质、满意的护理服务，促进护理工作更上新台阶！



华中科技大学同济医学院附属

TONGJI HOSPITAL

OF TONGJI MEDICAL COLLEGE OF HUAZHONG UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY

同济医院



谢谢！

