

新医改下护理垂直管理的实践探索

李霞

(南京医科大学附属无锡第二人民医院党办,江苏 无锡 214002)

摘要:文章结合新医改背景,对医院护理部垂直管理进行了探讨,介绍了医院从管理、考核、培训等方面开展护理垂直管理的主要做法和取得的初步成效,认为护理垂直管理的规划及运行,有利于发挥护理部工作职能,提高护理工作质量,更有利于护理学科的有序发展。

关键词:护理垂直管理;实践;探索

中图分类号: R197.323

文献标识码: A

文章编号: 1671-0479(2012)02-111-004

新医改方案中要求公立医院更好地承担公共医疗服务的职能,加强绩效考核,提高服务效率和质量,这对公立医院的管理也提出了新课题、新挑战。护理管理作为医院管理的重要组成部分,其改革创新也是势在必行。护理垂直管理是引用了绩效管理的方法^[1],省去繁琐的管理环节,以护理部—科护士长—护士长为主线的垂直管理模式,是将护理人、财、物与责、权、利相统一,使护理系统得到最优运转的一种科学的护理管理方式。

一、背景意义

我国正规的护理管理体系起步较晚,医院护理均从属于医疗,护理部仅仅是一个职能部门,受医疗院长和科室主任的领导,在很大程度上限制了护理专科的发展。现行的护理管理体系从医院层面来讲,缺少集人权、财权、物权于一体的护士管理部门;在科室层面,护士的领导是科室主任,护士管理处于附属地位,没有统一的培训、绩效考评、人力资源管理和调配,导致了护士的社会地位和专业属性难以保障和突显。

一些医院已经开始对内部绩效管理进行多种形式的探索,如北京协和医院于1983年开始了护理垂直管理体系建设的探索,邵逸夫医院在20世纪90年代初便探索实施护理副院长—科护士长—病区护士长三级护理垂直管理系统^[2],北京天坛医院自2003年尝试护理垂直管理,明确了护理部的地位,强化其指挥效能^[3]等等。一些学者对医院护理垂直管

理的研究也在思路、评价方法方面提供了一些有益的探索。王艳敏等^[4]探讨护理管理的现代化发展时总结了现代护理管理的几个发展趋势,李安等^[5]提倡将标准化管理应用到护理管理中,王莹等^[6]认为把企业形象识别系统(corporate identity system, CIS)导入医院护理管理,周飞宇等^[7]认为导入授权理论可以最大限度地调动被管理者的积极性等等。这些理论和实践的尝试都直接或间接地为护理工作的高效、有序运行以及护理管理研究的不断发展进步注入了活力。

对于国内的护理管理人员来说,如何建立起新的管理模式,促进护理成本和奖金分配独立核算,使护理成为真正的主角,是值得进一步探讨的问题。

二、护理部垂直管理的实施

我院在多年的管理实践和不断适应医疗改革的进程中,改变原有的院科两级负责制,于2009年10月开始尝试实行护理部垂直管理,院长授权护理部对全院护士进行统一的科学管理。

(一)明确职能定位,完善组织架构

大力提倡护理垂直管理,需要建立健全一个从上到下、分级分工、层层负责、有职有权有责、相对独立的护理业务指挥系统^[8]。护理部作为医院管理职能部门,院长授予护理部在护理领导体制中的指挥权,从管理体制上强化护理部的指挥效能。护理部在院长和分管副院长直接领导下,负责组织和领导医院的护理工作,直接管理全院的护理人员,具有相应

收稿日期:2011-12-23

作者简介:李霞(1981-),女,江苏无锡人,政工师。

的经济、物资和人事权。

护理部对护理管理组织架构进行调整。一是改变科护士长的工作职能,主要以行政管理为主,护理行政管理模式是全院科护士长集中办公,护理部统一管理。二是改革原有的质控小组,成立了“人力资源调配委员会”、“护理临床质量与感染管理委员会”、“护理科教研管理与专业化培训委员会”三大专业发展委员会管理体制,各委员会负责人择优推荐竞岗产生,组织开展日常质量管理、绩效考核、人员培训、专业发展和科研论文等工作,保证护理质量的提高。组织架构如图1所示。

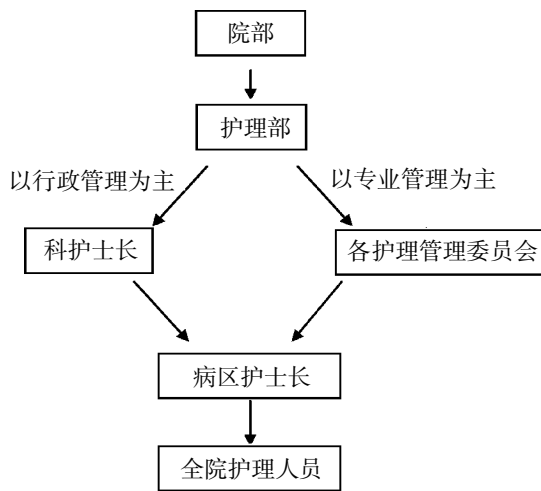


图1 医院护理管理组织架构

(二)实行分级管理,培育专科护士

全院护士施行分类后再进行分级或定岗,并作为绩效考核的依据之一。临床一线类的护士将由高分到低分设一至五个级别,非临床一线护士将分设分诊护士、治疗护士、辅助护士等多个岗位,所有一级护士均通过竞岗产生,其余各级护士严格按照考评标准进行三级考评确定,每年度考评一次,根据考评结果核定下一年的等级或岗位。按技术岗位和劳动强度分配薪酬,拉开了档次,实现了薪随岗走,岗变薪变,激励护理人员留在一线脏、苦、累及技术要求高的工作岗位。

护理部注重专科发展和专科护士的培养,扶持重点学科和重点专科的临床护士成长成才,优先安排外出进修和培训;大力加强专科护士培训基地的建设,将专科护士培训基地逐步向临床重点专科拓展,鼓励开展护理科研攻关与技术创新,帮助专科护士提高其专科护理的影响力。在ICU、急诊等重点科室全面实施护理人员准入制,健全考核管理制度,定期考核评价,提高专科护士服务技能。

(三)实施绩效考核,优化人力调配

在医院绩效奖金分配原则基础上,全院护士的绩效奖金由护理部负责实行二次分配。依据各岗位技术含量、岗位风险、责任大小、劳动强度等要素将全院各科室和护理岗位进行分档分级,并作为奖金分配的依据,对合同制护士实行同工同酬。

绩效考核要素由岗位、效率、效益三大要素组成。岗位要素占绩效总额的40%,其中临床护士不同岗位要素等级系数、班次系数及权重见表1,非临床护士按全院护士绩效平均奖的80%计算后,再按门诊各科工作性质和特点分为1.0、0.9、0.8三个档次;效率要素占绩效总额的50%,由满意度、护理质量组成;效益要素占绩效总额的20%,以单项奖形式发放,包括工作量奖、危重病人奖、新病人收治奖。

表1 临床护士岗位要素等级系数、班次系数及权重

护士类别	系数
等级(权重70%)	
一级护士	1.2
二级护士	1.1
三级护士	1.0
四级护士	0.9
五级护士	0.7
班次(权重30%)	
大夜班 N 班	1.2
中班 PM 班	1.1
责任班治疗班	1.0
外出学习班	0.8
正常休假班	0.6

针对目前尚存在较严重的护理人力不足的状况,护理部着眼于人力资源调配,在成立护理人力资源调配委员会的基础上,引入人力资源管理的JIT(just in time)方式,就是“在需要的时候,得到所需要的人员”。实施护士定编定岗,就各科实际床位数进行科室护士虚拟定编,并和各科室实际护士数进行对比和核算,将缺编比例也作为奖金考核和人员调配的因素进行考虑,在等级护士聘任、专科培养、考核评优等方面均享有优先权,激发护士主动要求向劳动强度大但绩效津贴高的非优势科室流动。此外,护理部根据各个科室患者总数、危重症患者情况、工作量大小等对护理人员进行弹性工作制排班,实行科内调动或跨科调配护理人员,实现护理人员管理最优化。

(四)完善考核体系,引入第三方考评

除了由护理部对自身护理工作考核外,2011年

医院创新性地引入第三方考核护理工作,对护理管理、护理质量、护理服务等内涵做出相对合理公正的评判。院主要领导高度重视,亲自部署此项工作和督查考核,聘请了院外的知名护理专家作为考核者,由医院护理督导配合考核工作,随机抽取十个护理单元作为护理第三方考核的对象。考核方式主要是对护士长和护士的理论考核、护士操作考核、病区满意度测评、护士长管理工作抽查等。针对考核结果,护理部进行了奖优罚劣,进一步强化了护理垂直管理的功效。

三、成效

我院实行护理部垂直管理以来,通过一系列行之有效的举措,并不断加以完善和调整,有效调动了护士工作的积极性,强化了服务意识,提高了职业成就感,优化了护理人力资源配置,取得了初步成效。

(一)调动工作积极性,提高管理效能

护理垂直管理通过对全院护理人员进行分档分级,按岗位、按质量标准、按技术水平进行绩效分配,实现了向临床一线倾斜的有效内部分配机制,实现了“人员动起来,岗位活起来”。特别是护理部在护理人员的调配、考核、晋升、选拔、培养、奖惩等方面具有自主权,有利于稳定护理队伍、保证护理质量、培养护理人才,有效提高了护理管理效能。实施绩效考核一年后,通过对全院护士及护士长进行问卷调查,发放630份问卷,收回610份,非常满意和满意率达75.8%,基本满意达24.2%,无不满意。

(二)强化服务意识,提高服务质量

通过对护理人员实施分级分类管理,不断发挥护士主观能动性,使每一位护士更加珍惜自己的工作岗位,对工作质量及服务满意度更加重视,团队协作精神得到进一步加强。每一位护士将“以患者为中心”的护理理念和人文关怀自觉融入到对患者的服务中,主动深入病房,拉近与患者的距离,融洽了护患关系,并为医生提供患者的第一手信息,增进医护关系,提高诊疗效果。此外,通过加大科研奖励,引导护士注重服务方式和技术水平的提高,不断创新服务举措,开展技术攻关,积极申报护理课题。如肝胆外科护士针对手术患者特点提出了主动关爱术后患者“八个第一次”,心内科护士结合患者特点开展“步步‘精’心优质服务品牌”,关注患者住院期间每一个细节,全程保驾患者健康,深受患者好评。3年来,护士发表省级以上论文1282篇,其中中华级71篇,核心27篇,统计源23篇,获市级以上新技术项目和南京医科大学科技发展基金项目达5项。

(三)挖掘工作潜能,浓厚争先氛围

护理部通过明确护理专科化发展方向,不断加大专科护理的培养力度,培养了22位专科护士,其中国家级5位,省级5位,市级12位,体现了专科护士的价值和地位;积极选送4名护士到国外知名医院深造学习,为优秀的护理骨干脱颖而出提供机会,为医院的后续发展增添人才储备。多名护士在省、市级操作比赛中获奖。护理部创新性实行护士长助理以上人员“公推竞岗”新模式,2009年以来,共有59位护士走上了护理管理工作岗位或得到了职务晋升,提高了护士干事业的激情。

(四)优化护理资源,促进学科发展

护理部统一调配护理资源,根据全院各科室的不同工作量和不同工作性质,合理配置及时调动护士长和护士,保证护理工作正常运行,实现院内护理人力资源共享,最大限度地利用护理人力资源,增加医疗安全系数和护士工作的满足感,促进了护理学科的发展。急诊急救和重症监护2个市专科护士培训基地2年来培养了百余位专科护士,为临床输送了一大批优秀护理技术骨干;20多位护理管理人员受聘为省、市级护理学会委员等;护理部连续承办了9次省、市级乃至国家级护理学术会议,扩大了护理工作对外影响力和辐射力。此外,通过第三方考核护理工作的实施,提高了护理考核科学性,避免了护理部自查考核过程中报喜不报忧或掩盖不足等现象,对提高护理人员素质、强化护理管理者责任心有重要的作用。

四、讨论

在医院改革时期,医院领导要高度重视护理管理体制创新,科主任负责制与护理部垂直管理应进一步明确职责,相互配合,在充分发挥各自职能的作用时,使护理系统得到最优质的运转。

(一)理顺管理机制,构建整体管理体系

护理垂直管理进一步理顺了护理管理体制,在管理内容上,转变了过去科主任负责制下对护理管理职能的削弱,让护理部拥有人员调配权,强化护理管理职能;在管理体制上从以往的从属管理地位转变为科室发展共同的执行者;在管理地位上将护理应有的地位还给了护理人,享有在整个护理过程中所实施护理行为的独立性。护理工作由本专业的管理者按照专业的分工、特点和规律,自成体系进行管理,建立健全了一个自上而下、层层把关、环环控制、相对独立的护理整体管理体系,使护理系统各项工作得到最优的运转。

(二)转变领导观念,推动护理管理实践

目前我国护理人力资源普遍存在缺编现象,加之护理人员流失,影响了护理队伍的稳定性和素质的提高。据杭州市医学情报中心开展的一项调查显示,人才流动的首选因素是薪金报酬(占90.63%),但能否实现自身价值也是一个重要因素,有84.38%的调查对象认为公立医院人才流动最主要的因素是自身价值难以实现。要充分发挥医护人员的自身价值,医院管理体制的好坏是决定性因素^[9]。正因为如此,迫切需要每一位医院领导转变观念,高度重视并认真思考护理管理体制的科学化、规范化,支持护理人员的自我管理,注重提高护理人员的人生价值,共同推动护理事业发展。

(三)协调各种关系,发挥护理管理优势

护理管理是医院管理的重要组成部分,是管理科学在护理工作实践中的实践和运用。护理部与医院职能科室、医疗、后勤等部门是平行关系,在行政上享受同等权利,受院长直接领导,其工作向院长负责和报告。一个患者的全程诊治过程需要医疗与护理的共同参与,护理工作与医疗、医技密切配合,相互渗透,不可分割。只有处理好与医生、患者以及与各职能科室、医、技、后勤部门的各种关系,才能使整个医疗过程衔接严密、无缝隙,进一步发挥护理管理优势。

(四)创新管理方法,借鉴国内外成功经验

目前,虽然国内很多医院都在积极推行护理垂直管理,也取得了一定的成绩,但这还远不能满足现代医学模式的要求,也与国际上实行垂直化管理的现代护理管理有着很大的差距,护理服务、科研、技术水平亟待进一步提高和创新。护理管理要在立足自身医院发展实际的同时,博采众长,吐故纳新,充分借鉴国内外医院的成功经验,将先进管理技术与手段引入护理工作和管理层面,如护理信息系统、临床路径信息系统、患者身份识别信息系统、患者评估信息系统等,不断调整、修改、完善,使其逐步规范化和科学化,提高护理管理成效。

(五)加强继续教育,提高护理学术水平

随着现代科学发展对医疗护理工作的影响、冲击和渗透,新仪器、新技术及新方法层出不穷,要求护理管理者和护理人员必须通过不断地接受继续教育来充实自己、完善自己,掌握过硬的理论和扎实的操作技能,更好地为患者提供优质的服务。要进一步增加培养经费,有计划、有组织地安排护士通过各种渠道继续学习和深造,如攻读硕士和博士研究生等提高学历层次,安排出国进修等提高前瞻思维,拓宽国际视野,提高护理学术地位和水平。

总之,护理垂直管理的规划及运行,有利于建立一套统一有效的指挥系统,发挥护理部工作职能,其结果更有利于护理质量的提高,有利于护理人才战略的实施,更有利于护理学科的有序发展,使医院的护理管理工作更上一层楼。

参考文献

- [1] 韩杰,田梓蓉,李飞.北京同仁医院护理垂直管理的实施与发展[J].中国护理管理,2005,11(13):1055-1056
- [2] 叶志弘,孙晓敏.邵逸夫医院护理管理概况[J].护理管理杂志,2003,3(2):52-54
- [3] 张悦,丁玉兰.护理部实施垂直管理的做法与效果[J].护理管理杂志,2008,8(4):50-52
- [4] 王艳敏,张小敏,陈淑苹.护理管理的现代发展趋势探讨[J].护理研究,2008,2(11):2821-2823
- [5] 李安,祁淑华.标准化管理在护理实践中的应用[J].包头医学,2009,33(1):51-52
- [6] 王莹,吕冰梅,丁志峰.21世纪我国护理管理发展趋势[J].中华综合医学杂志,2005,6(2):167-168
- [7] 周飞宇,易春燕.领导授权在护理质量管理中的应用[J].现代护理,2008,14(4):528-529
- [8] 严谓然,林菊英.浅析医院改革中理顺护理管理体制的必要性[J].中国护理管理,2003,3(5):7-9
- [9] 易利华.论现代医院院长领导力[M].北京:人民卫生出版社,2006:21-22

Explorative practice of vertical nursing management

LI Xia

(Wuxi No.2 People's Hospital Affiliated to Nanjing Medical University, Wuxi 214002, China)

Abstract: Combining with the latest medical reform in China, the article discussed on practice of vertical nursing management in hospitals including management, evaluation, cultivation and initial results, then considered that the plan and operation of the vertical nursing management should be beneficial to the work of department of nursing administration, and advantageous to the advancement of nursing.

Key words: vertical nursing management; practice; exploration