

绩效管理在泌尿外科护理管理中的应用

陈世清, 张晓容, 唐亚琼, 徐运好
(珠海市人民医院泌尿外科, 广东珠海, 519000)

[摘要] **目的** 探讨绩效管理在泌尿外科护理管理中的应用效果。**方法** 制订绩效分配和考核方法, 包括护理质量、服务态度、护理工作量、工作效益及技术职称等, 将考核结果与绩效挂钩。**结果** 实施绩效考核分配方案后医护患 3 者满意度及护理质量优于实施前, 实施前后比较, 均 $P < 0.01$, 差异具有统计学意义。实施绩效考核分配方案后基础护理工作量较实施前提高。**结论** 实施绩效管理可充分调动护士工作积极性, 提高护理质量, 是落实基础护理的保证。

[关键词] 绩效管理; 护理质量; 护理管理

[中图分类号] R47 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1671-8283(2013)07-0067-03 **[DOI]** 10.3969/j.issn.1671-8283.2013.07.021

Application of achievement management in nursing management of urology department

Chen Shiqing, Zhang Xiaorong, Tang Yaqiong, Xu Yunhao // Modern Clinical Nursing, -2013, 12(7):67.

[Abstract] **Objective** To investigate the effect of employing achievement management in nursing management of urology department. **Method** The results of assessments were linked to the achievements by regulating achievement-oriented distribution and assessment methods. **Results** The degree in patients' satisfaction with nursing service and the score on nursing quality assessment were both significantly improved compared to pre-performance of achievement-oriented distribution and assessment ($P < 0.01$). **Conclusion** The achievement-oriented management may be effective in mobilizing nurses' working enthusiasm and increase quality of care, which guarantees fundamental nursing care.

[Key words] achievement management; quality of care; nursing management

2010 年 1 月, 卫生部在全国范围内开展“优质护理服务示范工程活动,” 其中要求各试点医院实行与绩效考核挂钩的薪酬分配管理, 建立符合护理工作特点的人事管理制度和用人机制^[1]。绩效考核作为护士考核评价的手段, 在优质护理示范工程活动中得到广泛应用, 但如何建立公平、公正的科学绩效及管理体系, 为优质护理服务建立长效机制, 是护理管理者关注的重点^[2]。本科室在护士考核评价中实施绩效管理, 取得较好的效果, 现将方法和结果报道如下。

1 资料和方法

1.1 一般资料

本院为一所三级甲等综合医院, 本科室有护士 19 名, 均为女性, 年龄 19~46 岁, 中位数 30.4 岁。职称: 副主任护师 1 名, 主管护师 5 名, 护师 7 名, 护士 6 名。学历: 本科 6 名, 大专 11 名, 中专 2

名。

1.2 方法

全院实行院、科两级绩效管理, 分为经济绩效和业务绩效。本科室对绩效进行两次分配, 护士的绩效经科内分配后再次进行独立核算, 具体方法如下。

1.2.1 分配系数 护士的经济绩效根据职称制订系数, 进行分配。以“护士”职称的人员为基本系数“1”, 每个职称相差“0.1”个系数, 护理组长增加“0.1”个系数, 不值夜班的门诊护士减少“0.1”个系数, 新毕业或轮科人员在带班期间按“0.3”个系数进行分配。对于休息、请病、事假的人员按实际出勤天数进行计算个人所得的系数。

1.2.2 量化指标 护士的业务绩效按量化指标进行分配。业务绩效的分配与护士管床的质量, 护理工作量, 患者满意度, 各项护理工作完成情况以及各项护理质量检查, 操作考核, 参加业务学习、讲座等相结合进行综合考核评分。管床护士固定管床 1~3 个月, 除管床护士外, 其他护士均为辅助护士, 具体协助管床护士完成相关护理工作, 其

[收稿日期] 2012-05-15

[作者简介] 陈世清 (1966-), 女, 湖北人, 副主任护师, 本科, 主要从事临床护理及护理管理工作。

业务绩效占总绩效的 5%。夜班护士按职称和大、小夜班给予不同的夜班补助。管床护士的工作量根据等级护理数进行计算,由于等级护理不同,护士为患者所提供的基础护理服务项目不一样,那么护理工作也就不同。各等级护理的分配比例为,特级护理:一级护理:二级护理:三级护理 = 4:3:2:1。

1.2.3 考核方法

1.2.3.1 建立护理质量评价标准 每月对护士进行考核,考核内容包括各班工作职责完成情况、各人分管工作完成情况、护理操作、患者满意度、出院随访完成情况、业务学习讲座、科研、论文等,对以上内容进行综合评分和相应的奖励。

1.2.3.2 建立质量检查登记本 护士长每日随机抽查护理工作落实情况,对工作存在的问题进行登记。

1.2.3.3 成立绩效考核小组 小组对科内人员的护理质量每月进行综合评价。

1.2.4 计算方法 A:当月每个护士的平均经济绩效 = 经济绩效总额 ÷ 所有护士系数总和,个人经济绩效 = 平均经济绩效 × 每个护士相应的系数。辅助护士的业务绩效 = 业务绩效总数 × 0.05。实际支配的业务绩效 = 业务绩效总和 - 夜班补助总额 - 辅助护士的业务绩效总和 - 护理质量奖、罚金额。B:当月管床护士的平均业务绩效 = 实际支配的业务绩效 ÷ 管床护士的工作量系数,管床护士的个人业务绩效 = 平均业务绩效 × 管床护士的个人工作量系数(管床护士的工作量系数按等级护理之间的分配比例进行计算)。个人每月实际绩效 = A+B。

1.2.5 效果评价 调查实施绩效考核分配方案前(2010年7~12月)和实施后(2011年7~12月),医护患3者满意度情况,护理质量及基础护理服务项目工作量情况。医护满意度的评价内容包括排班模式、绩效模式、工作主动性、工作质量及效率、医护配合等;患者满意度的评价内容包括工作

主动性、工作质量、健康教育和服务态度等。按好、中、差进行评价,“好”得10分,“中”得5分,“差”不得分。每月评价1次。护理质量评价以科室设立护理质量评价标准为主,总分100分。

1.2.6 统计学方法 数据采用SPSS 12.0统计软件进行统计学分析,实施绩效考核分配方案前后医护患3者满意度、护理质量评分比较采用 t 检验。

2 结果

2.1 绩效考核实施前后医护患3者满意度比较

实施绩效考核分配方案前后医护患3者满意度比较见表1。从表1可见,实施绩效考核分配方案后医护患3者满意度优于实施前,实施前后比较,均 $P < 0.01$,差异具有统计学意义。

2.2 绩效考核实施前后护理质量比较

实施绩效考核分配方案后护理质量评分为 (98.61 ± 3.60) 分较实施前 (95.32 ± 4.13) 分高,实施前后比较, $t = 2.861$, $P < 0.01$,差异具有统计学意义。

2.3 绩效考核实施前后基础护理工作量情况

实施绩效考核分配方案前一级护理工作量为1356次,二级护理工作量为4178次,实施绩效考核分配方案后一级护理工作量为1573次,二级护理工作量为4476次,实施绩效考核分配方案后基础护理工作量较实施前提高。

3 讨论

3.1 绩效管理充分调动了护士工作积极性

绩效管理定义为管理者确保员工的工作活动和产出与组织目标保持一致而实施的管理过程,它是一个综合的管理体系,是人力资源管理的核心^[3]。让护士满意是优质护理服务工作的目标之一。按照“按劳分配,多劳多得”分配的原则,建立有效的薪酬激励机制,增强了护士的绩效意识,激发了每个人的潜能,护士不断改进自己的行为,发挥主观能动性,提高工作绩效^[4]。在绩效管理和激

表1 绩效考核实施前后医护患3者满意度比较 (分, $\bar{x} \pm s$)

项目	实施前	实施后	t	P
患者满意度	95.32 ± 4.12	99.38 ± 4.33	-3.862	< 0.01
护士满意度	91.32 ± 4.11	95.43 ± 4.13	-4.113	< 0.01
医生满意度	92.54 ± 3.80	97.24 ± 4.10	-4.212	< 0.01

励机制的驱动下,护士的精神面貌焕然一新,变被动服务为主动服务,改变了以往工作中个别人员懒散、推诿、工作马虎的现象,护理工作的积极性高涨。从护士满意度调查中可以看出绩效管理起到了经济杠杆作用,护士在满意度调查中写道:绩效分配给予我工作的肯定,激发了我工作的热情,同时也使我找到了自身的价值。本结果显示,实施绩效考核分配方案后护士满意度优于实施前,实施前后比较, $P < 0.01$,差异具有统计学意义。

3.2 绩效管理提高了护理质量

本科室绩效考核和分配方案以质量为本,兼顾效率优先,多劳多得,优劳优得的分配原则,体现了薪酬管理向护理岗位中技术含量高,责任风险大,劳动强度高,服务质量优的方面倾斜,采用定性和定量相结合的护理绩效管理评价体系,其核心是护理工作的质量^[5],打破了原来干多干少,干好干坏都一样的局面。通过绩效管理方案的实施,充分挖掘了现有资源的潜力。为提高护理工作质量,护士不仅加强了责任心,还加强了专科知识的学习和操作技能的训练,护理风险防范意识不断加强,护士自身的综合素质得到提高,优质护理服务已成为了护士的一种自觉行动,步入了制度管人,机制管人的良性循环,使护理质量不断提高。本结果显示,实施绩效考核分配方案后护理质量评分为 (98.61 ± 3.60) 分较实施前 (95.32 ± 4.13) 分高,实施前后比较, $t = 2.861$, $P < 0.01$,差异具有统计学意义。

3.3 绩效管理是落实基础护理的保证

在绩效考核分配方案中,护理工作量与绩效挂钩,各等级护理之间工作量不同其绩效的分配比例也不一样。特级护理和一级护理的患者,护理工作量大,其绩效所占的比例也相对较其他等级护理所得的绩效要高。本科室采取护士主导护理等级的医嘱开具模式,管床护士按生活自理能力量表,结合患者病情,进行患者评估,与医生商讨后共同开具护理等级,经常评估患者病情,更改等级护理内容。按《住院患者基础护理服务项目》中各等级护理的要求提供相应的护理服务。通过护士主导等级并落实相应的护理服务项目,基础

护理工作量得到提升。本结果显示,实施绩效考核分配方案后基础护理工作量较实施前提高。

3.4 绩效管理有利于增强护士服务意识和管理效能

在绩效管理分配方案中,护士服务质量和服务态度作为考核的主要内容,通过绩效考核分配方案的实施,护士服务理念发生了很大的变化,护士深入到病房为患者提供直接的护理服务,时刻关注患者,评估患者所需,从基础护理到生活照顾,从病情观察到专科护理,从健康教育到康复训练等,护理工作更加贴近临床,贴近患者,使患者满意,家属放心。在护理工作时真正将“以患者为中心”的服务理念贯穿于工作中,体现“优质护理”。在服务意识提升的同时护士自我管理效能也得到提高。护理环节质量管理是提高质量的关键,在绩效管理中,人人自觉控制环节质量,将工作视为己任,使护理工作更顺畅,管理者与被管理者互相督促、相互配合,互相理解,相互鼓励,使自身的管理效能在工作中得到锻炼和提升,提高了同行和护士自身的满意度。

4 结论

综上所述,通过绩效管理可充分调动护士工作的积极性,在提高医护患3者满意度的同时,提高了护理质量,是将优质护理服务深入开展和落到实处的重要保证。

参考文献:

- [1] 马晓伟.在全国“优质护理服务示范工程”重点联系医院工作会议上的讲话[J].中国护理管理,2010,10(4):5-7.
- [2] 刘明.优质护理服务示范工程中护理绩效管理的现状与对策[J].解放军护理杂志,2011,28(12B):31-32.
- [3] 周丽娜,崔晓燕.护理绩效管理的实践与体会[J].医学信息,2010,23(12):3678.
- [4] 邵春梅,宋惠平,李君,等.绩效分配体系在消毒供应中心的应用及评价[J].中国公共卫生管理,2011,27(6):580-581.
- [5] 冯晓敏,李亚玲,叶宝霞,等.新医改背景下护理绩效管理评价指标体系的构建[J].护理学杂志,2011,26(12):7-9.

[本文编辑:郑志惠]