发挥垂直管理作用
推进优质护理服务

首都医科大学附属北京天坛医院

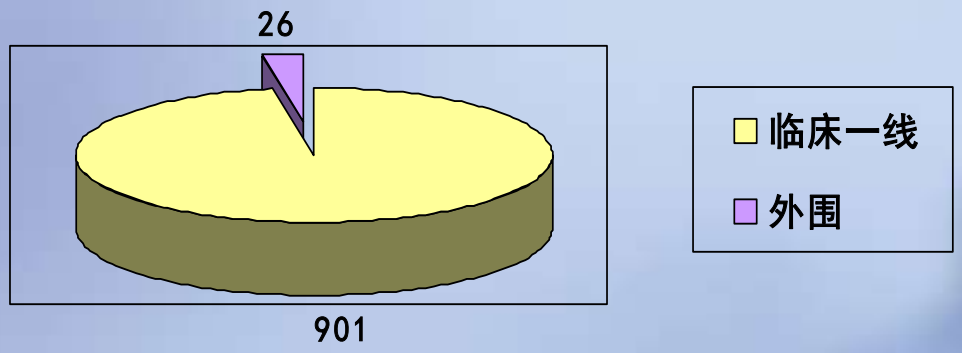
北京天坛医院概况

- 以神经科为特色集医疗、教学、科研、预防为一体的三级甲等医院。
- 开放病床1028张，神经外科369张、神经内科182张。
- 世界最大的神经外科临床、教学、科研基地。

护理人力资源概况

护士总数：919名

- 临床一线护士891人，占护士总数的96.95%。
- 外围护士28人，占护士总数的3.05%。
- 在编护士675人，合同护士244人，无护理员。
- 大专以上学历占护士总数的76.2%。



护理人力配置情况

- 普通病房床位996张，配置护士525人，床位与护士比为1：0.53。
- 监护室床位45张（含急诊监护床位），配置护士116人，床位与护士比为1：2.58。

护理管理特点

2004年实施护理部垂直管理，在院长领导下，对全院护理人员进行综合管理（人、财、物）。

护理部享有的权利

❖人事管理权利

- 根据临床实际工作情况，进行护理人力配备及调整，不受科室的限制。
- 将护士工作业绩与评优、转正定级、晋升相结合。

❖经济管理权利

- 经济分配与工作岗位及劳动强度相结合，与科室经济收入无关。
- 经济分配与科室、个人工作业绩相结合。

护理垂直管理的优势

- 有利于护理质量及护理服务的管理与控制
- 有利于护理人力资源的统筹安排
- 有利于护理专业培训及专业教育的开展
- 有利于排除与护理工作无关的干扰因素
- 发挥了护理管理者的创造性和自主性
- 避免了护士绩效工资分配间的差异
- 避免了科室经济分配中的矛盾

创建活动的开展情况

统一思想

- 组织科护士长收看“全国护理工作会议”电视电话实况转播。
- 组织全院护士长及护士委员观看“全国护理大会”马部长讲话录像。
- 将护理会议中的相关文件传至院内网站，提供护理人员阅读。

创建活动的开展情况

先期调研

- 召开护士长座谈会，进行临床工作现状的调查。
- 选择护理量中等的病房，进行实地调研，确定工作的可行性。

创建活动的开展情况

确定试点病房

选择患者病情重、基础护理工作量大的神经内科及神经外科病房为试点病房，护士为患者提供全程、连续性的护理服务。

创建活动的开展情况

补充护理人力

- 神经外科病房：38张床位，配置24名护士，床护比例为1：0.63。
- 神经内科病房：49张床位，配置28名护士，床护比例为1：0.57。

创建活动的开展情况

技能培训

- 组织护士长集中培训。
- 分期对试点病房护士进行培训。
- 外请人员对新进护理用品进行指导、培训。

创建活动的开展情况

多方的沟通

- 与院领导进行沟通，取得帮助与支持。
- 与科主任交流，获得理解与配合。
- 多次召开试点病房护士座谈会，听取护士的心声，进行正面疏导。

创建活动的开展情况

建立评价机制

- 修订《分级护理服务标准》制作为彩色宣传画，张贴于病房。
- 编写《创建“优质护理服务示范医院”启示》，面向医生、患者及家属进行宣传。
- 制定针对各类人员的护理服务调查问卷，进行服务反馈。

创建活动的开展情况

建立评价机制

服务反馈信息调查表

创建活动的开展情况

制作护理提示栏

- 设计制作提示栏安装于患者床头。
- 进行重点护理内容提示，保证护理安全。

创建活动的开展情况

调整工作流程

- 依照患者的作息习惯，设定晨晚间护理完成的时间及内容。
- 根据卫生部《住院患者基础护理服务项目》中要求，调整各班工作流程。

创建活动的开展情况

改变排班方式

- 在原有责任护士负责制的基础上，建立3-4个护理责任小组。
- 责任小组根据患者病情程度，负责6-16名患者。
- 根据负责患者的数量，责任小组由2-4名护士组成。
- 每位护士根据患者治疗量和护理量完成2-4名患者的护理。

创建活动的开展情况

改变排班方式

- 打破晨八、晚五、大夜、小夜的排班方式，根据各时段工作量进行护理人力配置。

创建活动的开展情况

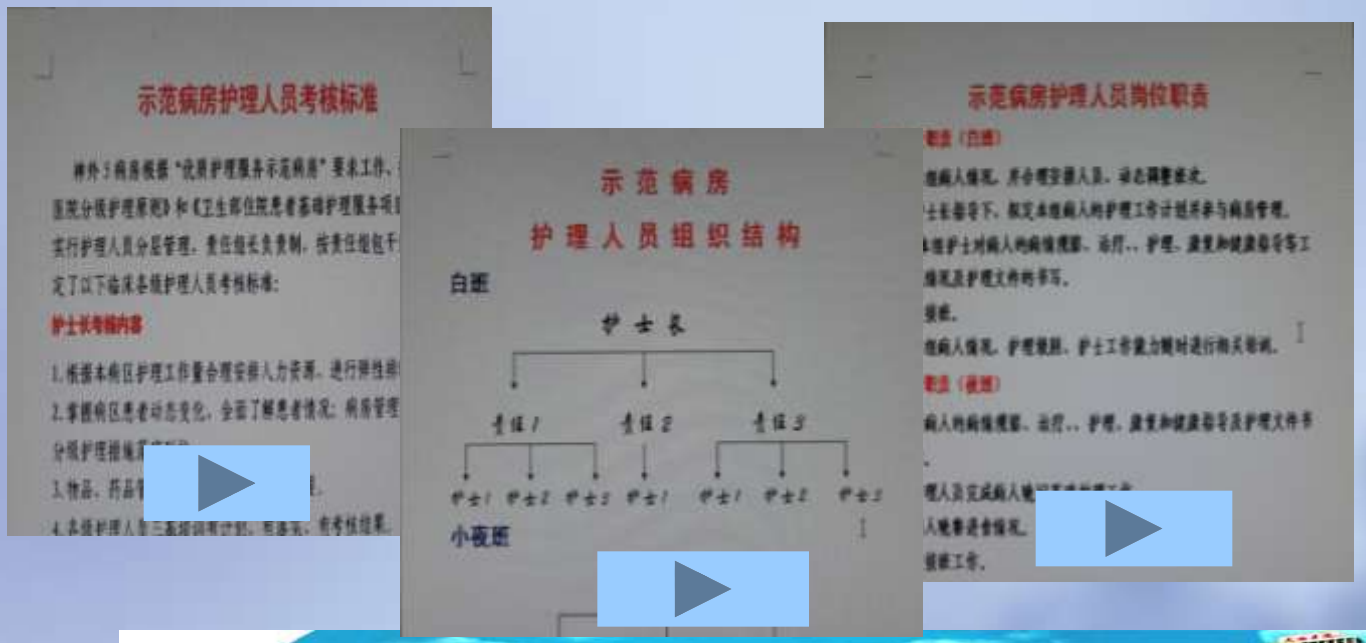
改变排班方式

- 护士长根据工作量动态调整责任小组间的人力。
- 责任小组组长根据本组护理工作量及护士个人情况，动态调整组员的工作时间。

创建活动的开展情况

建立岗位责任制

- 建立与新的工作流程及班次适宜的岗位责任制度。
- 建立各岗位的考核标准。



创建活动的开展情况

简化护理文件

- 护理部派专人在试点病房蹲点，根据实际工作情况，简化护理文件。
- 取消一般护理记录中的每周小结、术后三日的工作小结、治疗执行单粘贴等项目。
- 简化了患者首次入院护理记录。
- 每日护理记录书写时间减少了90-110分钟。

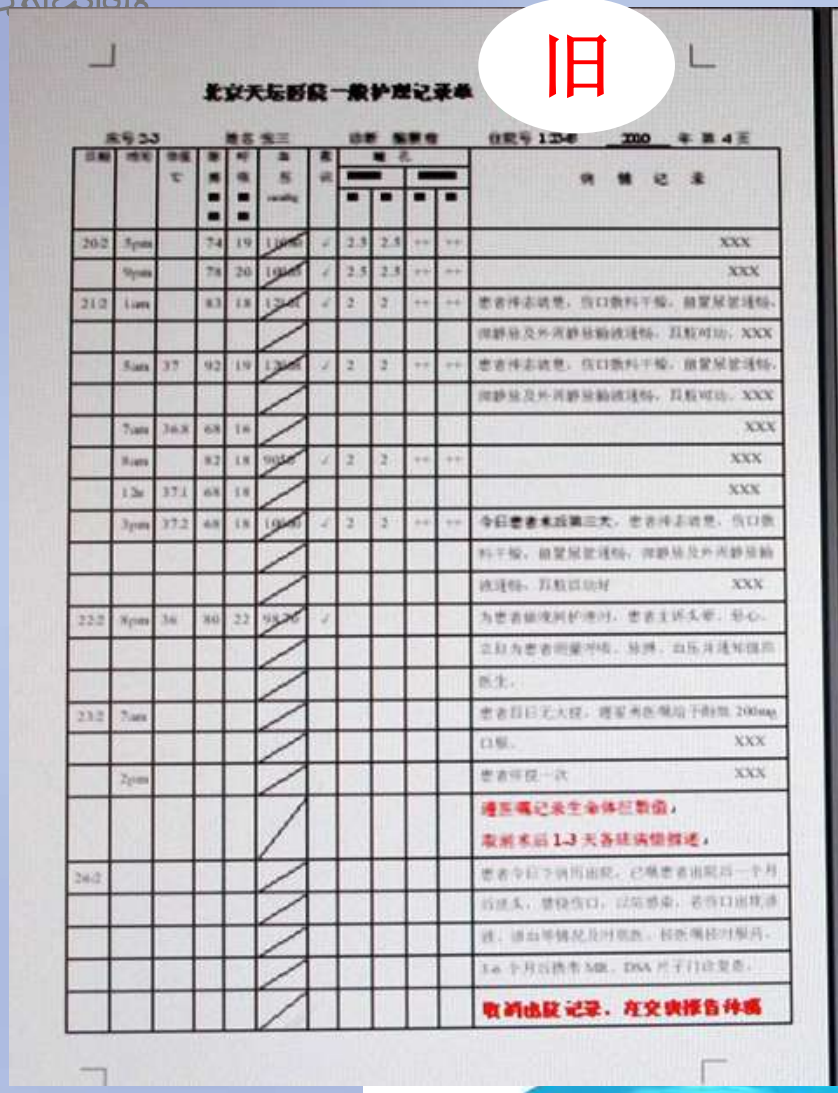
创建活动的开展情况

旧

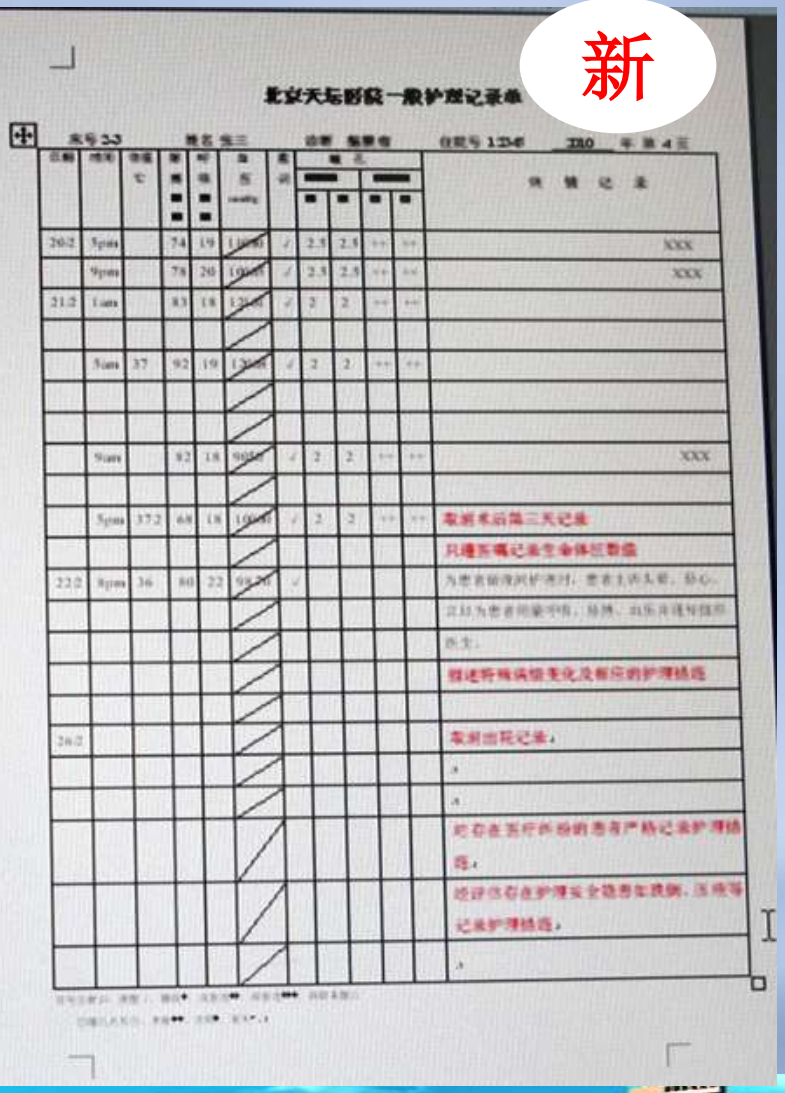
新

创建活动的开展情况

旧


北京天坛医院一般护理记录单

新


北京天坛医院一般护理记录单

创建活动的开展情况

加强组织管理

- 试点初期护理部专人全程跟踪。
- 护理部每日安排两名护士长参与试点病房工作。
- 管理层定期共商工作方案。
- 根据责任护士所管辖患者数量、质量及患者满意度，确定绩效工资。

创建活动的开展情况

工作成绩

- 病房环境得到改善。
- 护士从疑惑、不理解逐渐转变为接受，并形成工作的一部分。
- 护士时时在患者身旁。
- 患者享受到了更为贴心的服务。

创建活动的开展情况

效果反馈

- 患者方面：病房环境舒适，生活需求有人帮助，护士和蔼、亲切。
- 护士方面：基础护理工作到位提高了患者的满意度，护患关系更为融洽。
- 医生方面：患者享受到了全方位的护理服务，希望护理工作要坚持专科、基础齐抓共管。

进一步工作设想

完善内部管理

- 调整护士绩效工资分配方案，完善分配机制。
- 建立多种形式的社会评价机制。
- 与院领导良好沟通，完善院内的支持系统。
- 进行人力资源的补充。

天坛医院

谢谢