

# 引领护理改革风向

# 扬帆学科发展之路

华中科技大学同济医学院附属同济医院

2011年9月





# 汇报内容



一、总结经验 全面推进

二、积极探索 常态管理

三、巩固成效 持续发展

# 一、总结经验，全面推进

护理工作是医药卫生体制改革重要组成部分，2010年1月南京护理工作会议正式启动“优质护理服务”活动以来，作为公立医院改革利民惠民的亮点，优质护理服务在改革临床护理模式，加强临床护理服务，提高护理管理水平等方面取得了显著成效，积累了一定经验，得到了来自患者、家属、社会和政府各方面的认可与肯定。



# 一、总结经验，全面推进

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。





## 一、总结经验，全面推进

- 我院“优质护理服务”工作在卫生部、省卫生厅、医院各级领导的重视和亲临指导下，取得了阶段性的成绩。
- 如何将优质护理持续、稳步、深入推进，建立一种常态的、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。

## 二、积极探索常态管理

- 建立“优质护理服务”长效机制的关键：

在于建立持续、有效的管理体制和运行机制

•构建护理  
质量管理  
新体系

•建立绩效  
与工效挂  
钩新体系

•探索专业  
特色发展  
新体系

构建

“管理三体系”

## (一) 构建护理质量管理新体系





## (一) 构建护理质量管理新体系

转变护理管理模式，体现“以人为本”的服务宗旨，以“整体病人”为单位，从病人身、心、社会需求各方面进行全面质量控制，引导护士长、护士规范其护理行为，提高护理服务水平，保障护理安全，提高患者和家属的满意度。



# (一) 构建护理质量管理新体系

原护理质控体系

以单项质控为中心

新护理质量体系

以整体质量为核心

基础护理

一级护理

消毒隔离

安全生产

病房管理

以病人为中心

以管理为核心

以护士为重心

以护士长为向心

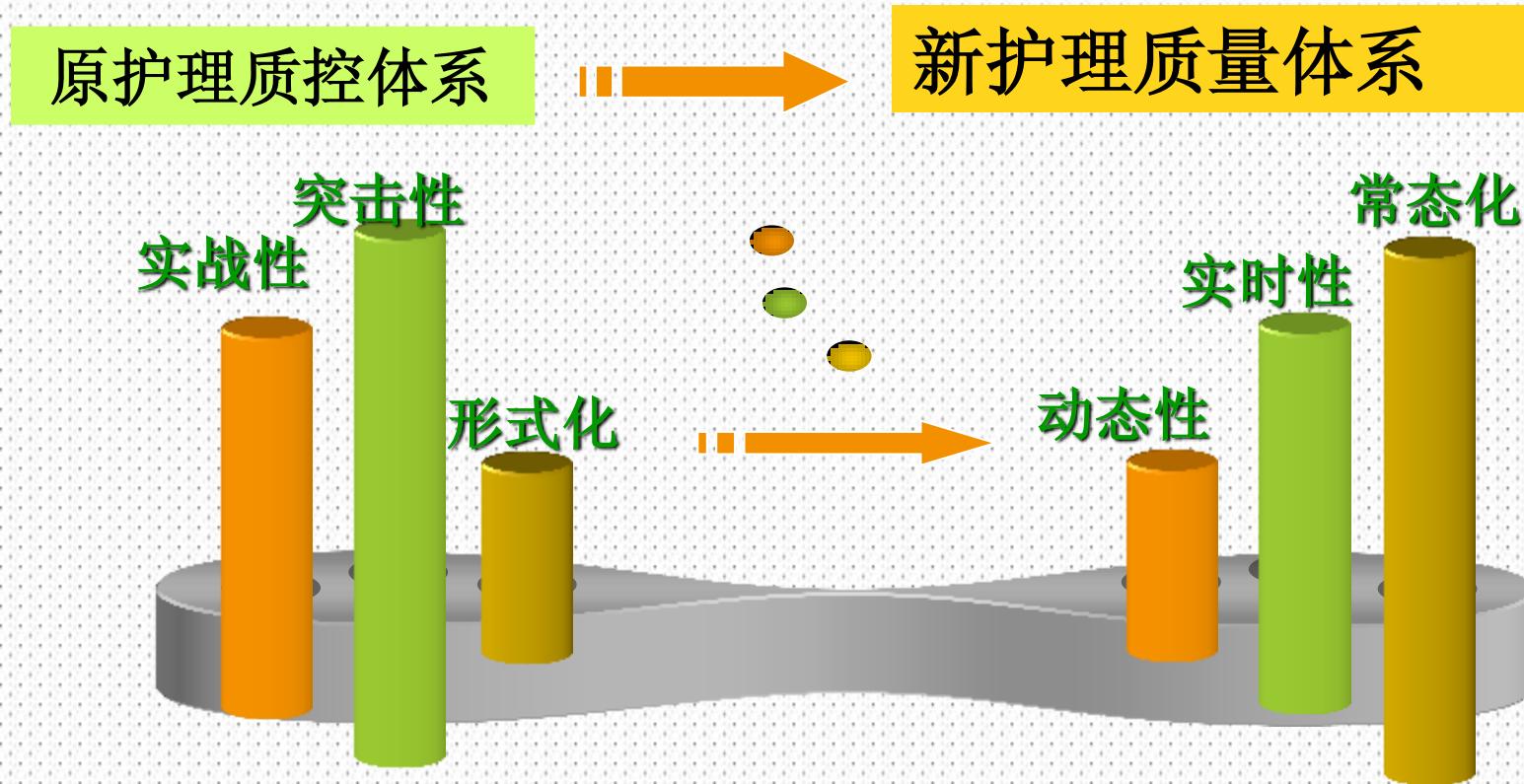
临床护理服务组

护理管理督导组

护士行为规范组

护士长绩效考核组

## (一) 构建护理质量管理新体系



40名“护理督导专家”挂牌上岗，实时督导，常态管理

重点加强了对严重的原则性及一般的原则性护理质量问题的管理力度

# (一) 构建护理质量管理新体系

## ①临床护理服务督导组：

侧重于对“整体病人”实际护理服务效果的督导  
(基础护理、生活护理、重症护理、  
专科护理、健康教育等)



临床护理服务  
督导组

# (一) 构建护理质量管理新体系



护理管理  
督导组

## ②护理管理督导组：

围绕优质护理服务工作，从  
护理管理模式、人力资源配置、  
排班方式等方面进行督导。

# (一) 构建护理质量管理新体系



护士行为  
规范组

## ③护士行为规范督导组：

从护士仪态、着装、操作规范、核心制度、满意度等方面进行督查指导。

# (一) 构建护理质量管理新体系

## ④护士长绩效考核组:

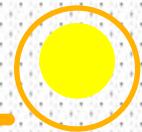
- 修订护士长评价指标
- 明确护士长工作职责
- 确定护士长考核方法
- 实行护士长绩效挂钩

护士长绩效  
考核组



# (一) 构建护理质量管理新体系

## 目的及意义



护士长

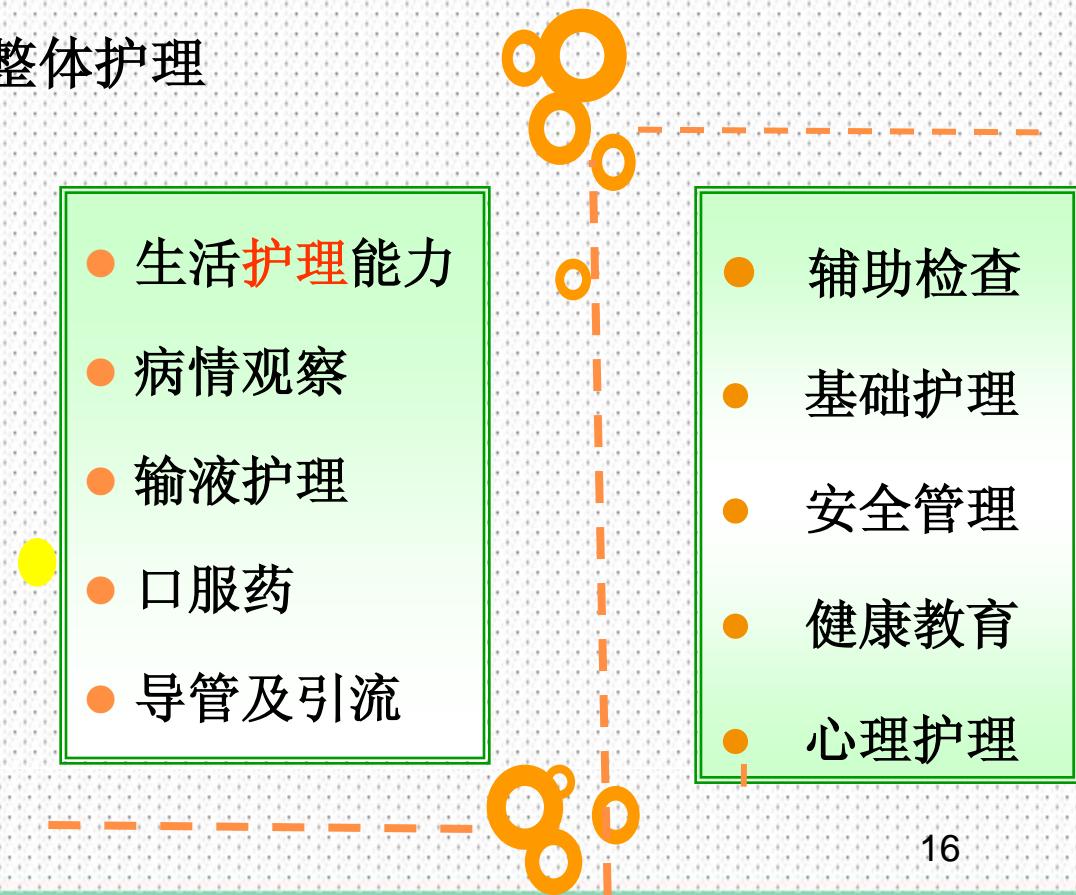


护士长的职业品格素质、执行力、知识水平、管理能力和沟通能力直接影响病区的护理工作质量。

在护士长绩效考核标准中加大优质护理服务工作开展情况的考核力度，提高护士长的参与和竞争意识，促进优质护理工作持续、深入推进。

# (一) 构建护理质量管理新体系

- 实施“责任包干病人需求评估表”，  
提供全程、无缝隙、整体护理



# (一) 构建护理质量管理新体系

- 建立并完善病房动态电子上报系统，科学配置护理人力资源

科室	病区	编制床位	实际收治病人 数	病危 人数	病重 人数	手术 人数	一级 护理	二级 护理	完全 不能 自理 人数	部分 自理 病人 数	护理 病历 书写 人数	专业 陪护 数	在岗 护士 数	护士 长动 态



有利于护理部每日第一时间掌握全院病人收治动态



合理统筹安排，及时、科学地调配护理人力资源



针对性地对危重和生活不能自理病人护理工作落实进行督导检查



了解护士长动态，促进其主动掌握病区护理工作情况

## (二) 建立绩效与工效挂钩激励体系

医院继续给予人力、财力、物力及政策上的大力支持

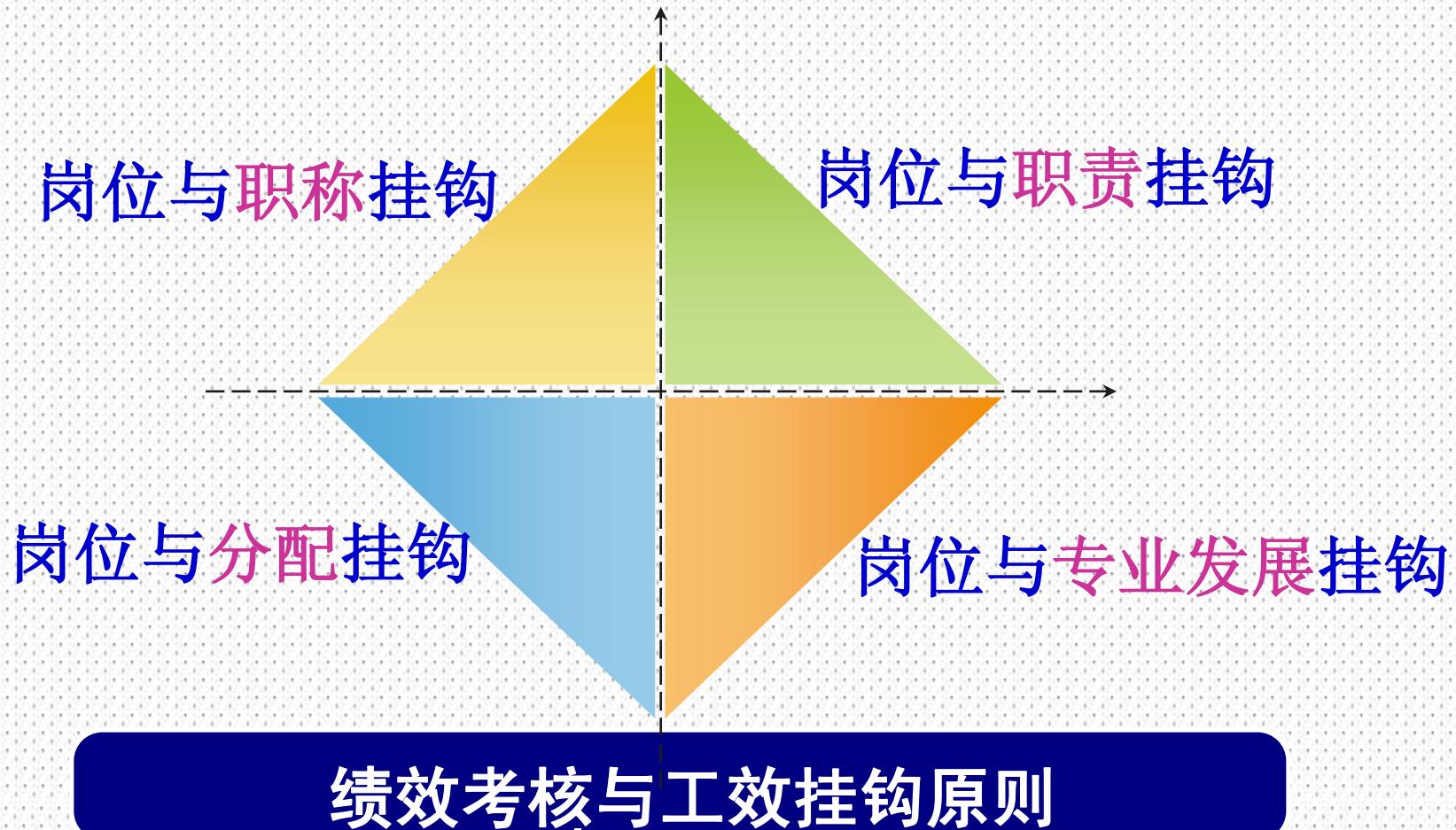
- ◆ 每年**1200万元**补充一线护士夜班费，  
专科每月**4000元**护理专项补贴
- ◆ 充足配置临床护士、人力资源护士、助理护士，床护比**1:0.57**
- ◆ 护士长奖金薪酬加大力度，提高比例
- ◆ 护理高级职称人员核心人力奖
- ◆ 与职称晋升、评优、年终考评挂钩
- ◆ 体现按劳分配，多劳多得，优劳优得，同工同酬

## (二) 建立绩效与工效挂钩激励体系

### 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。
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。

## (二) 建立绩效与工效挂钩激励体系



## (二) 建立绩效与工效挂钩激励体系

华中科技大学同济医学院附属同济医院  
责任护士病人满意度调查表

亲爱的病友：

您好！衷心感谢您选择在我院就医，为了解分管您床位的责任包干护士工作是否令您满意，我们把工作结果分5个层次，5分代表最高分（即最好），1分代表最低分（即最差），请您根据自己的感受给予真实、客观的评分，在相应的分数下打“√”。期盼您的帮助，祝您早日康复，谢谢！（年月日）

调查内容	评分
1. 您对自己的责任包干护士的熟悉程度	5 4 3 2 1
2. 您是否感受到责任包干护士热情温馨的服务	5 4 3 2 1
3. 您的责任包干护士给您讲解有关疾病、康复及饮食等方面的知识	5 4 3 2 1
4. 在您住院期间床单、患服需更换时，责任护士及时给予更换	5 4 3 2 1
5. 当您生活不能自理时，责任护士及时给予帮助（如进餐、大小便、洗漱等）	5 4 3 2 1
6. 当您在输液时，责任护士及时换针拔针	5 4 3 2 1
7. 当您遇到特殊困难时，责任护士能及时帮助您解决	5 4 3 2 1
8. 责任护士经常巡视您的病房	5 4 3 2 1
9. 您对责任包干护士的专业操作熟练程度评价	5 4 3 2 1
10. 您对责任包干护士服务工作的总体评价	5 4 3 2 1

您的建议和要求：



### 开展责任护士工作满意度调查

1. 患者出院当天由护士长发放调查表。
2. 从工作态度、责任护士熟悉程度、专业知识和技能、完成基础护理和生活护理的效果，对病人的健康教育等各方面进行调查分析。
3. 结果作为患者对责任护士工作质量及满意度的评价。

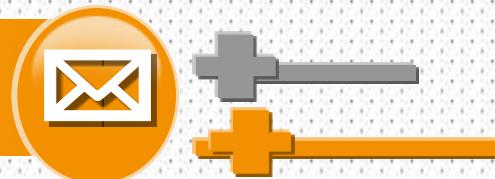


## (二) 建立绩效与工效挂钩激励体系

- 目前我院已在**68个病区**开展工效挂钩工作，覆盖面达**100%**
- 科学的**绩效考评**和**工效挂钩**制度充分调动了**护士**尤其是**合同制护士**的工作**积极性**，激发了护士工作潜能，为优质护理服务示范工程深入、持久开展**奠定了良好基础**。

### (三) 探索专业特色发展新体系

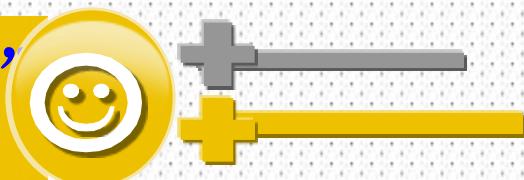
开展护理人员岗位设置与职责调研



深化一专科一特色服务，  
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



实施“人才梯队培养建设”计划



### (三) 探索专业特色发展新体系

#### 1、开展护理人员岗位设置与职责调研

##### 研究目的及意义

- 构建符合中国国情和我院院情的护士能级分类体系；
- 探讨岗位管理，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；
- 完善长效激励机制：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。

### (三) 探索专业特色发展新体系

#### 1、开展护理人员岗位设置与职责调研

发放500份调研表格，对临床护士的资历、学历、能力进行科学界定，制定不同层级护理人员的职责与执业范围，规范护理执业行为，保障护理安全。

### (三) 探索专业特色发展新体系

#### 1、开展护理人员岗位设置与职责调研

##### 人力资源能力绩效对应研究

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，遵循岗位公开、竞争上岗、定编定岗，自愿选择、动态管理原则，充分体现能及对应。

分级 ≠ 分等

### (三) 探索专业特色发展新体系

## 2、深化一专科一特色服务， 丰富护理服务内涵

### (1) 护理健康教育部工作进一步延伸

- 公示护理咨询与监督电话
- 180名专职随访人员统一培训上岗

护理部主任挂帅，全院护士长成为“专职随访人员”

- 护理专家和营养师座诊，全年66人次
- 接受咨询1862人次
- 每月定期组织安排健康教育大课堂
- 免费发放护理健康教育处方单62万张



### (三) 探索专业特色发展新体系

## 2、深化一专科一特色服务， 丰富护理服务内涵



糖尿病厨房进病房

### (2) 一专科一特色服务

- 眼科：开展“防治糖尿病眼病，刻不容缓”大型公益活动
- 糖尿病专科：糖尿病厨房进病房，制作饮食体验卡
- PICC室：建立置管电子档案，记录处理、随访等信息。
- 手术室：手术等待间播放舒缓音乐，减轻紧张情绪
- 高干科：开展“老年患者俱乐部”活动
- 门诊：开通预约挂号服务热线12580，缓解患者挂专家号难问题
- 支助中心：开辟急危重症、特殊病人绿色通道

### (三) 探索专业特色发展新体系

#### 3、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。



### (三) 探索专业特色发展新体系

## 3、建立“医院-社区-家庭一体化护理模式”， 拓展护理服务外延

### (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、功能锻炼等各方面的健康指导。

### (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

**科普教育：**模型人现场演示家庭急救技能的操作流程及技术要点，受到社区群众热烈欢迎，多家媒体给予报道。



## (三) 探索专业特色发展新体系

### 4、实施“人才梯队培养” 建设计划

- 实施“110人才工程”：

10名科研教学管理人才	10名操作能手	20名服务明星
30名专科护士	40名心理咨询师	

- 2011年新增2个专科护士培训基地

糖尿病专科护士培训基地

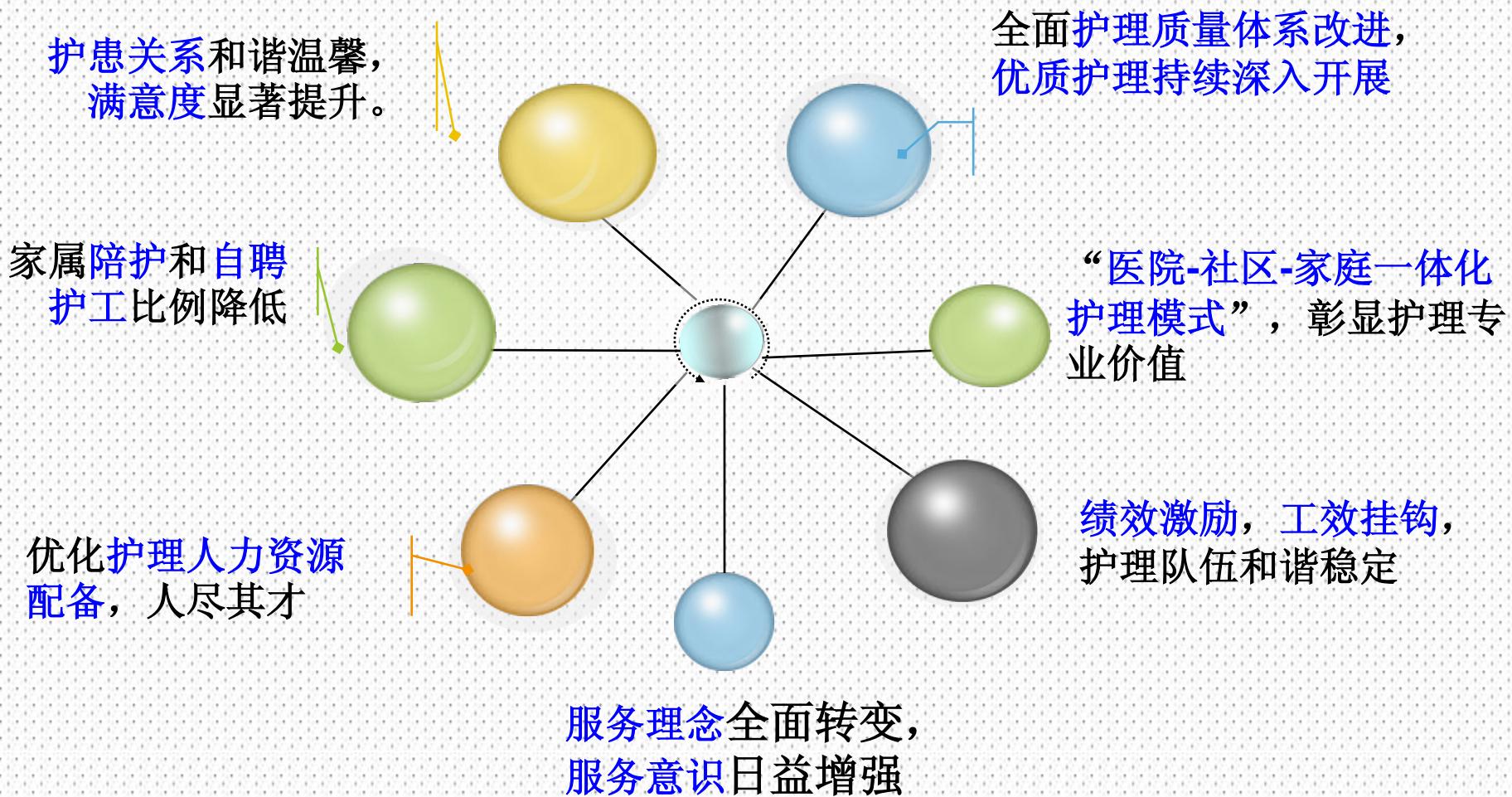
PICC专科护士培训基地

- 拟派出护理人员出国进修学习25人

- 扩大护理人力资源库



### 三、初步成效



## (一) 护患关系和谐温馨，满意度显著提升



- 2011年上半年  
收到表扬信和锦旗400余次

- 住院、出院病人满意度调查  
护理工作的满意度 99.7%



# (一) 护患关系和谐温馨，满意度显著提升

- 2011年5月接受《健康报》、《武汉晚报》、《长江日报》、《楚天都市报》、《楚天金报》、武汉电视台等8家新闻媒体的专题采访。
- 2011年5月，被卫生部授予“优质护理服务考核优秀医院”。
- 在卫生部组织的全国77家重点联系医院出院患者满意度调查中，我院出院患者对护理工作满意度为 92.78%，位居全国第12位。



把患者满意度作为优质护理评价标尺

——华中科技大学附属同济医院开展“优质护理服务示范工程”工作纪实

本报讯 (记者 蔡吉星 通讯员 刘敏) 昨天，华中科技大学附属同济医院护理部在门诊楼前举行“优质护理服务示范工程”启动会，标志着同济医院正式启动“优质护理服务示范工程”。同济医院护理部将通过改善护理服务，提高患者满意度，从而提升护理质量。

护士长陈晓玲告诉记者，同济医院的护理工作一直走在武汉市乃至全国的前列，但随着社会的发展，患者对护理服务提出了更高的要求，同济医院的护理工作也面临着新的挑战。

同济医院护理部主任吴建英表示，护士们虽然在护理服务上做了很多工作，但与患者的需求还有一定的差距。为了提高护理质量，同济医院成立了“优质护理服务示范工程”领导小组，专门负责这项工作。

“优质护理服务”护士长负责制的落实，是同济医院护理工作的一大亮点。同济医院护理部将通过“优质护理服务示范工程”，让患者在同济医院享受到更优质的护理服务。

“她们才是护士真正的本色”

华中科技大学附属同济医院

楚天都市报

同济优质护理经验全国推广

本报讯 记者肖清清 通讯员蔡敏、邓国欢报道：昨日，同济医院护理部主任李秀云在北京领取“优质护理服务示范医院”奖章，并将该院的创新“优质护理服务”经验向同行推广。

做完手术后，病人的治疗其实还未结束。带着尿管、胃管、鼻饲管、造瘘口等出院的患者仍需大量专业的护理，中风康复、肿瘤调理、伤口愈合等仅靠住院短短数周是无法完成的。同济医院从去年开始为出院患者提供免费的护理照顾、建立医院—社区—家庭一体化的护理照顾模式。由责

任护士针对有特殊情况的患者的需求，到家中为患者、家属免费提供后续的疾病健康指导和康复护理，尤其是行动不便、孤寡老人、贫困人群等有上门服务需求的患者，并由社区服务站接续的治疗和护理工作。

## (二) 家属陪护和自聘护工比例降低



●想在病人需要之前，  
做在病人开口之前，  
走在铃声呼叫之前”



● 护士承担了大量基础护理工作，患者和家属对护士的专业照护更加满意和放心。

专业陪护率从**5.7%**下降至**4.57%**



### (三) 优化护理人力资源配备，人尽其才

- 全面推行病房动态上报表：

护理部每日动态掌握各病区的危重病人数、不能自理病人  
数、病区护理人力资源等情况，全面统筹，科学调配护理人力  
资源。

对于工作量大、人力资源不足的科室，及时调动资源护士  
给予支援，确保全院医疗护理工作顺利、安全开展，做到合理  
用人，按需用人，科学用人，人尽其才。





## (四) 服务理念全面转变，服务意识日益增强

- 护士承担起全面、全程负责病人的责任，更加细致、全面地掌握病人病情、诊疗计划、护理要点，真正实现“贴近病人、贴近临床、贴近社会”的目标；
- “责任包干病人需求评估表”的使用，使责任护士关注“整体病人”，工作由被动变为主动，由督促变为习惯；
- 促进责任护士不断学习专业知识，提高临床疾病的理论知识水平和观察病人病情变化的能力。

## (五) 绩效激励，工效挂钩，护理队伍和谐稳定

- 打破身份制，大大地提高临床一线护士工作的主动性和积极性，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。





## (六) 全面护理质量体系改进，优质护理持续深入开展

- 新的护理质量控制方式趋于常态化、随机化，护理部能够在不同时间段更全面、深入、准确地了解各病区护理工作动态及人力资源情况；
- 加深护士长对“示范工程”活动理解和认识，促进护理管理工作侧重于患者各项治疗、专科护理、基础护理的督查和落实；
- 使基础护理项目由“软指标”变为“硬指标”，保证基础护理工作的规范性，对优质护理服务工作的持续深入开展具有十分重要的指导意义。



## (七) “医院-社区-家庭一体化护理模式”， 彰显护理专业价值



- “医院-社区-家庭一体化护理模式”使医院与社区之间建立起护理业务协作关系，充分调动专科护士在专业发展、社区护理、健康教育、健康咨询、心理辅导等方面的作用，发动医院的护理专业技术力量，提供符合社区人群健康服务需求的多样化护理服务，保证护患沟通的有效性、专业性、持续性。





谢谢