



医院护理改革

——公立医院改革的重要内容

卫生部医政司 郭燕红



Ministry of Health People's Republic of China

主要内容

1

医院护理改革的必要性

2

护理改革的工作思路

3

下一步工作想法



评价公立医院改革：

——公立医院的公益性

医疗质量：

安全——避免对患者的伤害

有效——避免治疗不足或滥用

病人为中心——回应患者的需求

及时——避免等候和延迟

效率——避免浪费

公平——提供同等品质的服务

护理服务是保证和改进医疗质量的重要内容。

——医务人员积极性

护士是医院临床一线的重要力量，
人员比例占50%

通过护理改革提高护理服务质量，提升护士队伍积极性，就是对公立医院改革的推动。

一、医院护理改革的必要性

（一）优质护理服务建立长效机制必须改革护士管理方式。

护理服务模式改革

以实施责任制整体护理为切入点，为患者提供全程、全面、专业、人性化的护理服务。

患者满意。

护士管理方式改革

以实施岗位管理为切入点，为护士的配置、考核、分配、培训、晋升以及职业发展建立激励机制。

护士满意。

优质护理的首要挑战：在有限的预算下，能有足够的人力，经过训练和培养成为具有专业素养及能力的优秀人才，提供能够保障患者安全的高质量的护理服务。

（二）是解决医院护士管理瓶颈问题的迫切需要



这些问题导致了：临床护士队伍不稳定，加剧了护士不足的问题。

中国科协对全国护士从业状况的调查：

——80.1%的护士认为临床护士数量不足严重影响护理质量；

——54.2%的护士认为收入不能体现其劳动付出；

——41.8%的护士认为薪酬没有向一线护士倾斜；

——49.1%的护士认为薪酬没有体现岗位职责和绩效的差别；

——职称标准不合理、编外护士权益不保障、护士职业发展不明确；等等

（三）是落实公立医院改革要求的具体实践

**《2011年公立医院改革试点工作安排》中明确，
要充分调动医务人员积极性。**

完善人事和收入分配制度。

营造良好的医疗执业环境。

创造良好的职业发展条件。

完善人事和收入分配制度要求：

全面推行聘用制度，基本完成岗位设置管理实施工作，实行公开招聘和竞聘上岗，建立能进能出、能上能下的用人机制。完善人员绩效考核制度，实行岗位绩效工资制度，将医务人员的工资收入与医疗服务的数量、质量、技术难度、成本控制、群众满意度等挂钩，做到多劳多得、优绩优酬，提高临床一线护士和医师工资待遇水平。

如果能够在医院护士队伍管理方面进行改革：



有利于巩固已有成效，推进优质护理工作的深入、持久；



有利于解决护士队伍管理中积聚的问题，调动护士队伍在临床工作的积极性、创造性；

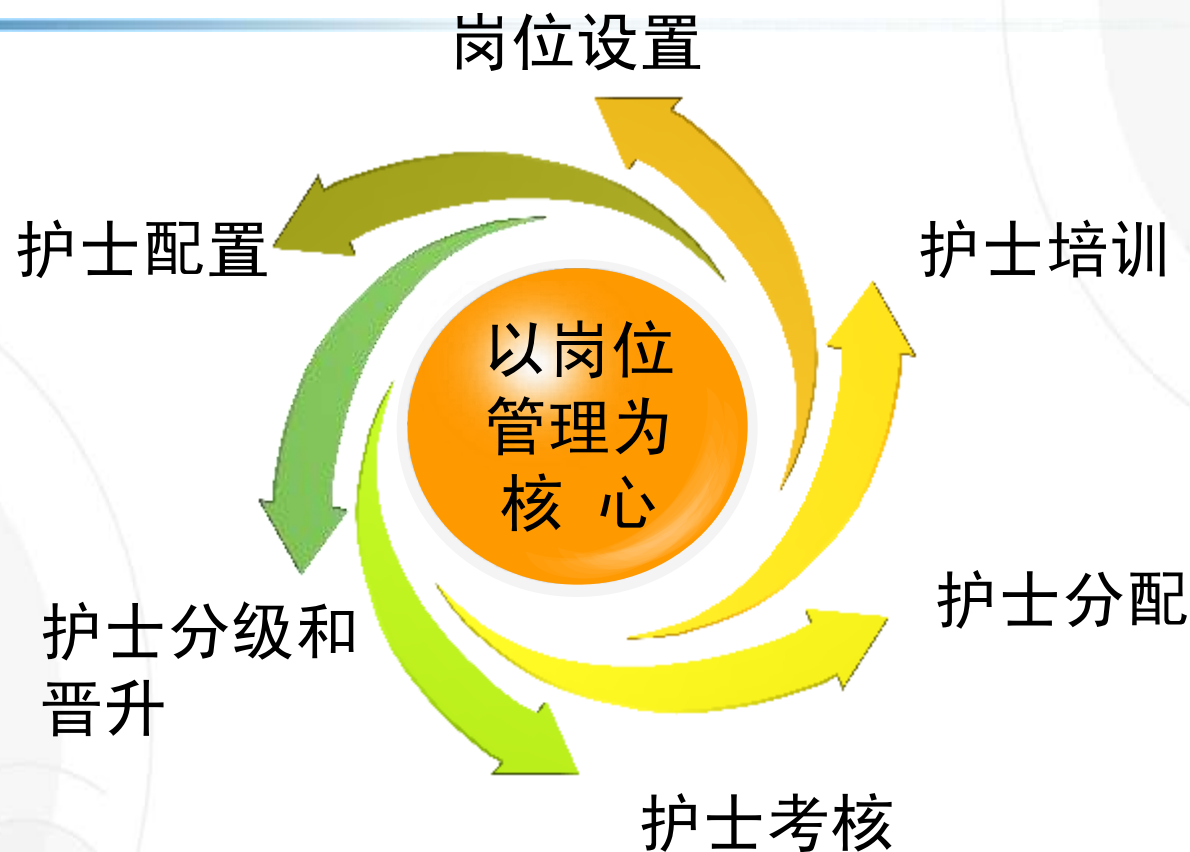


有利于在医院人事、分配制度改革上寻求突破。护士占医技人员50%，对医院整体改革具有重要意义。

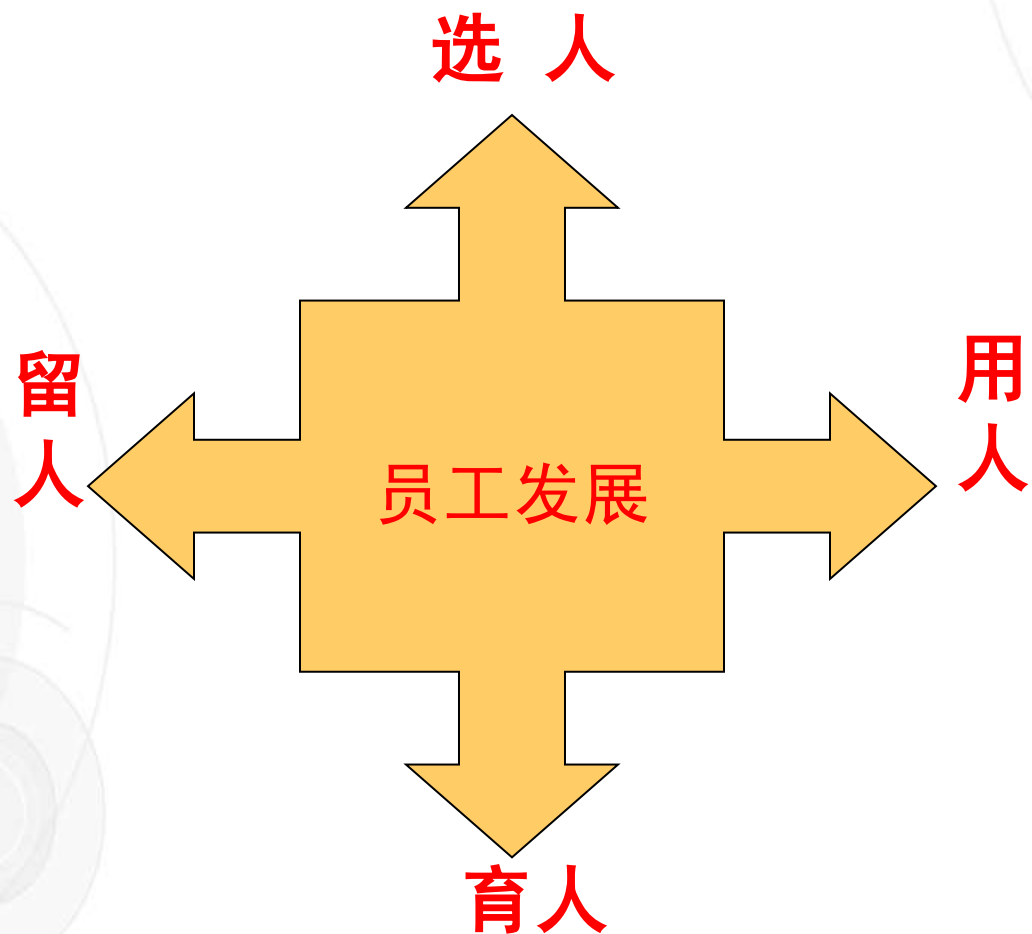
二、医院护理改革的工作思路

(一) 改革思路

在不断深化护理服务模式改革的基础上，以实行岗位管理为切入点，从岗位设置、护士配备、临床岗位和管理岗位的护士分级、绩效考核、岗位培训等方面，完善有利于护士在临床一线服务、发展的制度安排，调动护士直接为患者提供优质服务的积极性和创造性。



基于这一思路，起草了《医院注册护士管理办法（草案）》，该文件作为《护士条例》的配套文件，具有更强的约束力和效力。



人力资源管理的基本工具:

- 职位分类 (Position classification)
- 工作设计 (Job design)
- 工作分析 (Job analysis)
- 工作评价 (Job evaluation)

(二) 《办法》 内容

第一章	总则
第二章	基本原则
第三章	护理岗位管理
第四章	注册护士配置
第五章	注册护士培训
第六章	考核与晋升
第七章	监督管理
第八章	附则

1、护理岗位设置



——**护理岗位分类：**

依据工作性质、工作任务、责任轻重、技术难度等要素，并对所需人员的条件加以分析，进行分类分级。

——**目 的：**

达到同工同酬，人员能力与岗位、工作任务相符，提高工作效率。

2、护士的配置

——基于患者病情、护理工作量
考量的因素：

- 患者数量、病种及治疗护理量；
- 床位使用率、平均住院日；
- 护理职责、工作模式和服务标准；
- 护士能力水平、工作经验、休假系数；
- 支援系统；等等

病房为住院患者提供服务，护士配置原则：

(1) 采用护患比；

(2) 以住院患者对护理服务的依赖度进行分类

——病人严重度指数（依据病人所需护理时数、病人护理等级）

——工作量指数举例：

I类：监护病房

II类：一级护理患者高于60%的病房
新生儿病房

III类：其他

(3) 人力调配的弹性度

3、护士的分级

管理岗位：护理部——科护士长（根据需要）——病房（区）护士长

临床护理岗位：（都直接分管病人，但患者的危重程度、技术含量和需要的专科技能不同；护理教学老师不仅负责重病人，同时履行带教职责）

专科护士

护理教学老师

普通责任护士

主任护师

副主任护师

主管护师

护 师

护 士

岗位分级与职称不一定完全对应，但存在联系。

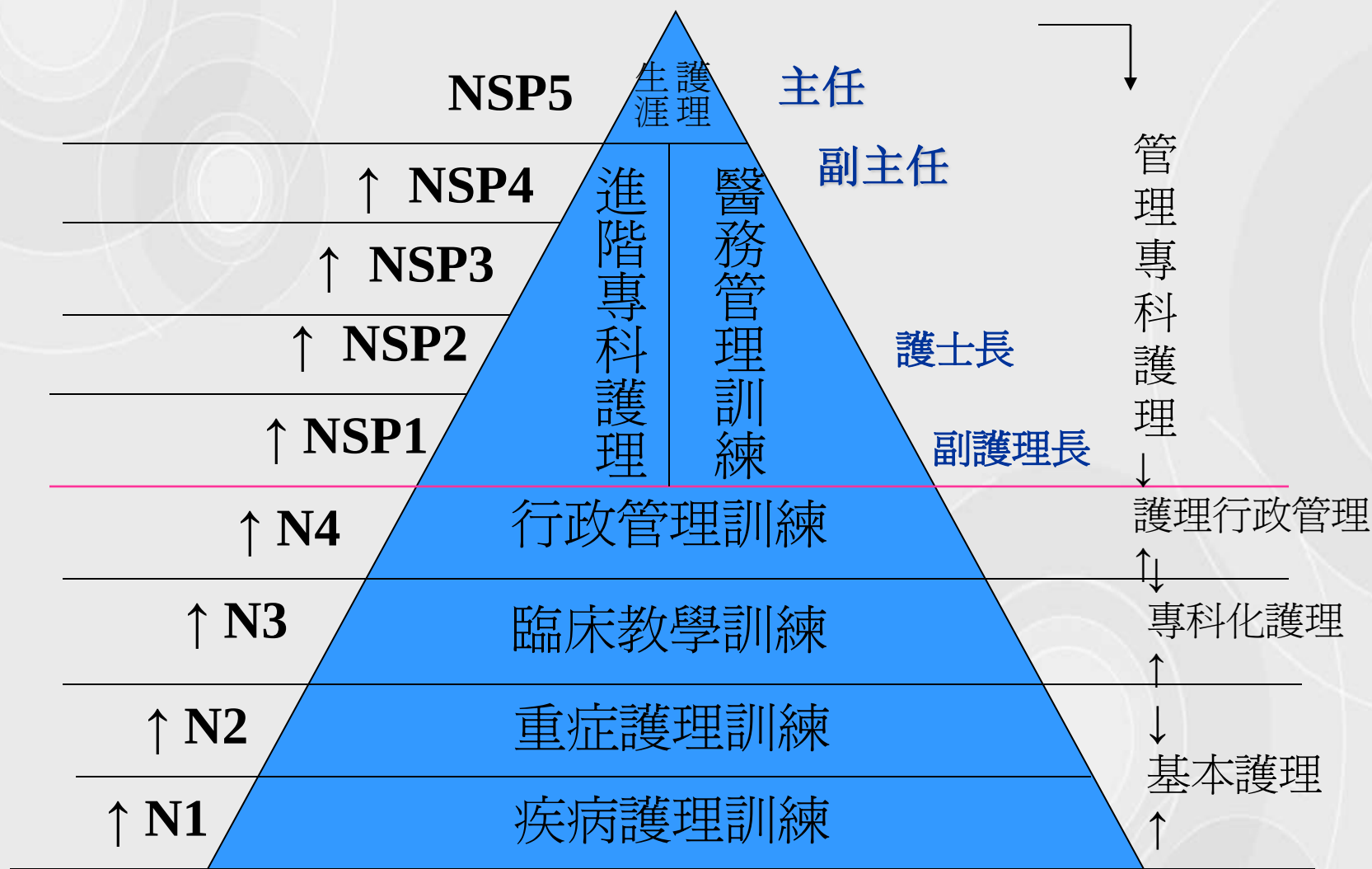
4、护士的考核

考核项目包括：工作业绩考核；
职业道德评定；
业务水平的测评。

根据不同护理岗位，将绩效考核的重点，放在护士护理患者的数量、质量、技术难度、患者满意程度等要素上，并作为护士薪酬分配、晋升、评优的主要条件。

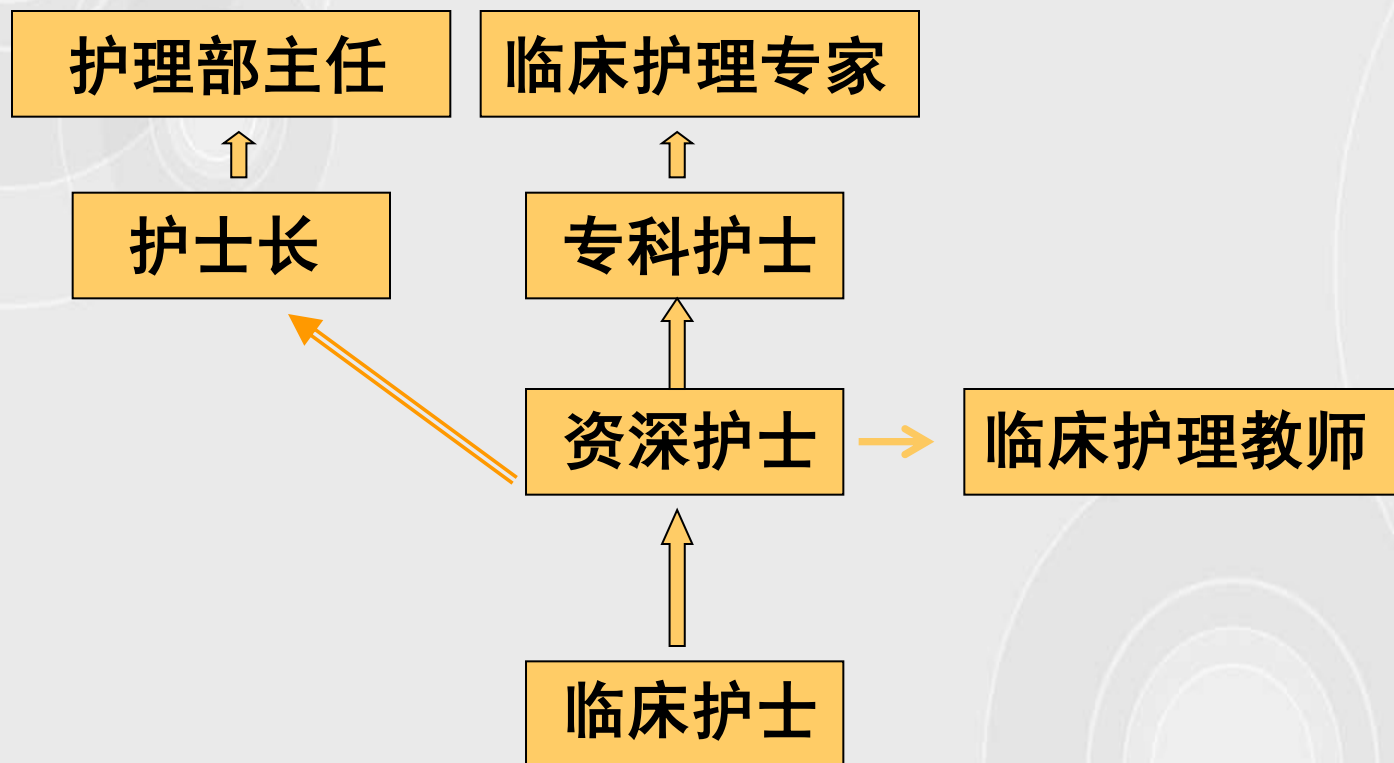
5、护士的培训

坚持以用为本，以岗位需求为导向，从新入职的规范化培训到临床定岗的新业务技术培训、专科培训、管理培训等，加强在职护士的培训工作。



專業能力進階制度之在職教育設計

护士职业发展图示：



建立职业阶梯的目的：

患者方面：

- 满足不同病人的护理需求；
- 专业化的护理提高了对患者的护理质量。

护士方面：

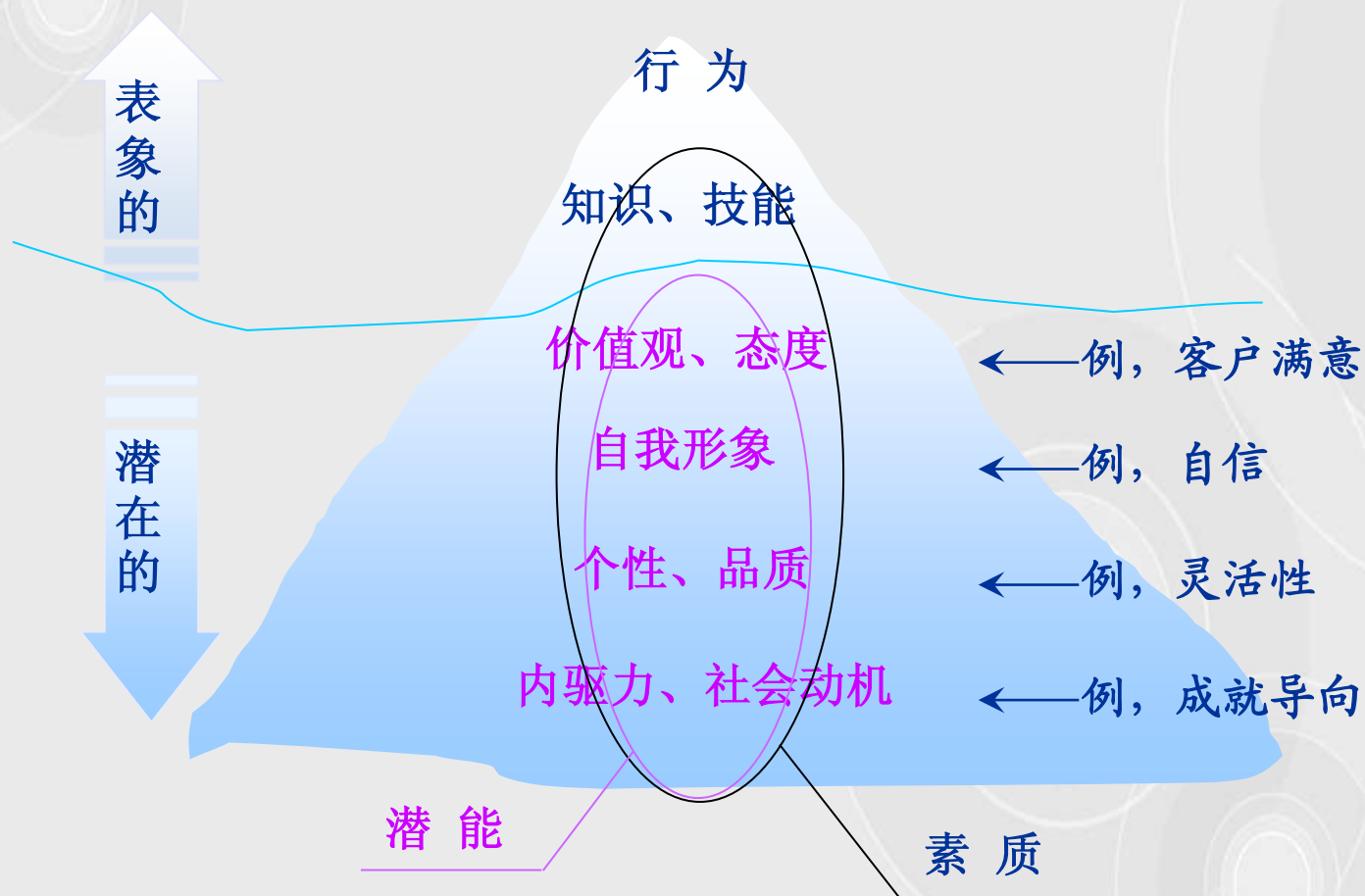
- 促进护士生涯发展，有利于自主性的提升；
- 提升护理实践的专业性和学术性，达到自我实现；
- 针对不同阶段提出继续教育目标和计划。

管理方面：

- 建立和区分护理实践中专业程度的高低，并安排护士，达到能级对应；
- 给予不同的薪金等经济回馈；
- 对护士产生激励作用，调动潜能。

——哪些是决定个人绩效的因素

素质冰山模型



洋葱模型解析

自我认知/ 社会角色

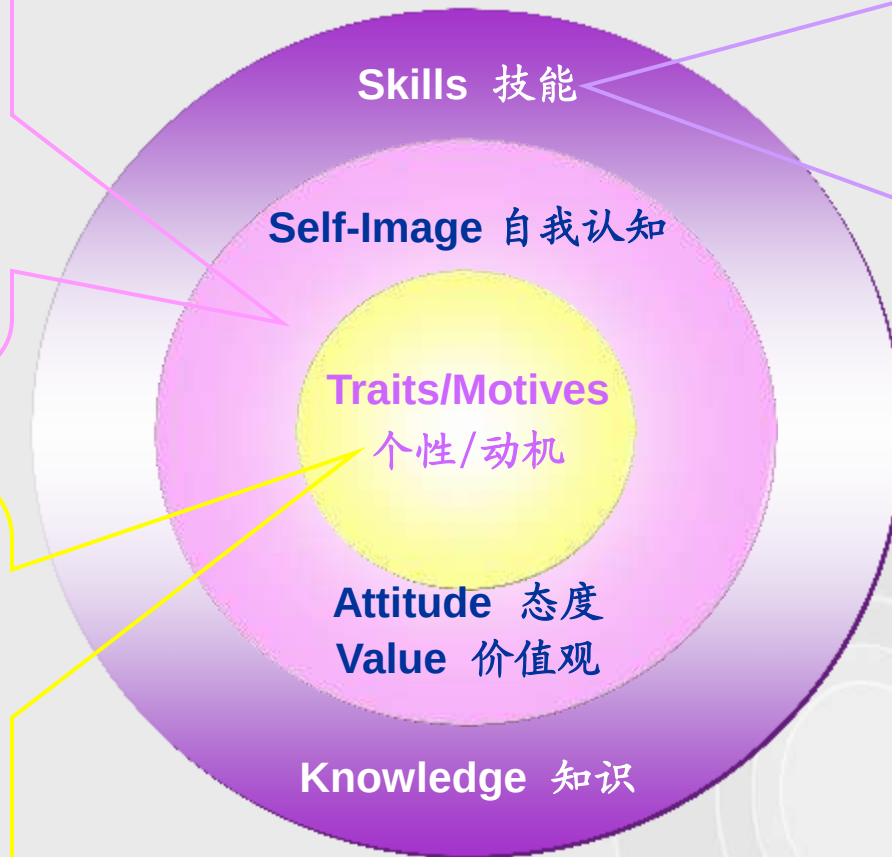
- 客户导向
- 商业导向
- 建立关系
- 结果导向
- 社团导向
- 专家定位

知识/技能

- 促进团队
- 交流
- 影响
- 战略领导
- 网络
- 演讲
- 资源管理
- 专业
- 增进创造力和知识

个性/动机

- 成果驱动
- 分析型思考
- 概念型思考
- 主动行为
- 弹性
- 判断力
- 系统思考
- 学习能力



最终实现

通过改革措施，加强对护士队伍的科学管理，实现：

马斯洛理论

优良的待遇保障；
科学的绩效考核；
公正的分配制度；
正向的激励机制；
和谐的执业氛围；
良好的职业发展；
实现自身的价值。



坚持“让人民群众得实惠、让医务人员受鼓舞”是公立医院改革的目的。

三、下一步工作想法

（一）广泛征求意见。在全国范围内广泛征求卫生行政部门和医院相关人员的修改意见，召开专题会议进行研讨。

（二）加强调查研究。对已经开展此方面工作的医院进行调研，充分吸取和借鉴有益经验。

（三）开展试点工作。吸纳意见后，也可以试行的方式下发，并选择部分优质护理部级重点联系医院特别是护理专业重点专科医院进行试点，在实践中边试点、边总结、边完善。

。

谢谢指正！



Ministry of Health People's Republic of China