

## ● 护理经验

绩效考核在呼吸内科护理管理中的应用<sup>▲</sup>王自秀<sup>1</sup> 韦宇宁<sup>2</sup> 凌 芸<sup>2</sup> 王昕云<sup>1</sup> 柯 斓<sup>1</sup> 刘剑梅<sup>1</sup>

(广西医科大学1 第一附属医院,2 研究生学院,南宁市 530021;E-mail:weiyuning800823@126.com)

**【摘要】 目的** 探讨绩效考核在呼吸内科护理管理中的应用,提高科室护理管理质量。**方法** 制订考核标准及护士绩效评价表,对护士进行综合绩效评价,比较实施绩效考核前后的护理质量及患者满意度。**结果** 实施绩效考核前,18名护士综合绩效评价得分为(86.66±4.92)分,低于绩效考核后的(96.09±6.87)分,差异有统计学意义( $P<0.01$ )。绩效考核后,患者对护理人员工作满意度为97.78%,明显高于考核前的86.67%( $P<0.01$ )。**结论** 实施绩效考核能使薪酬分配趋于合理,进一步激发护士工作积极性。

**【关键词】** 绩效考核;护理管理;呼吸内科

**【中图分类号】** R 473.5;R 194 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 0253-4304(2012)07-0937-03

在卫生部启动的“优质护理服务示范工程”活动精神的鼓励下,我院呼吸内科一方面把基础护理做实,把专科护理做精,切实做好整体护理责任包干;另一方面在绩效考核、激励机制和薪酬分配等方面进行了积极的探索和实践,取得了一定经验和成果,被评为“2010年卫生部优质护理服务优秀病房”,现报告如下。

## 1 资料与方法

**1.1 一般资料** 我院为三级甲等医院,呼吸内科一病区开放床位47张,护理人员19人,年龄20~45(28.35±4.66)岁。其中副主任护师1人,主管护师3人,护师5人,护士10人。在读研究生1人,本科6人,大专12人。床护比1:0.4。

### 1.2 研究方法

**1.2.1 制订方案:**建立临床护理工作绩效评价指标体系:(1)评价体系的初步建立。本研究主要运用以下几种方法对指标体系进行初步架构:①文献综述法,查阅国内外相关科研文献,收集文献报告中证实较有意义的指标;②运用绩效管理关键指标法(KPI)和平衡计分卡理论,设计评价体系的分层及维度;③参考各级卫生部门及我院护理部现行护理质量检查标准及参照KPI的SMART原则<sup>[1]</sup>,提炼出最有代

表性的若干关键绩效指标;(2)评价条目指标的筛选:运用专家咨询法(德尔菲法),选择我院护理部副主任1人、大科护士长3人及专科护士长6人,共10位护理管理专家作为科学性评价指标筛选的咨询对象,按“非常必要、必要、修改后必要、不必要”4个等级评价指标进行问卷调查,当场收回。进行统计学分析,选出最能反映我科护理各方面工作的44项指标,其中工作态度、工作质量、工作数量、工作能力、个人创新与发展一级指标5项,二级指标10项,三级指标44项。(3)确立权重系数:采用层次分析法(analytic hierarchy process, AHP)<sup>[2]</sup>进行各指标权重分配。①采用德尔菲法构造成对比较,判断优先矩阵;继续邀请以上10位护理专家进行两两比较评分,对结果取算术平均数,确定指标之间相对重要性的判断矩阵;②通过方根法计算矩阵元素的几何均数,计算一级、二级、三级指标的初始权重,二级、三级指标的最终权重;③进行权重系数逻辑性判断,通过一致性检验,CI及CR<0.1,认为该评价体系权重分配合理有效。总分为100分,其中工作态度15分,工作质量30分,工作数量25分,工作能力30分。同时为体现专科特色和护理专业发展,设置呼吸专科操作及个人创新与科研附加项。

**1.2.2 实施方法:**从2010年7月起,由科室护士长牵头,将科室20%奖金作为护理绩效奖励予以发放。

▲基金项目:广西医科大学第一附属医院“优质护理服务专项课题”资助项目

每月以自评、他评和患者意见反馈的方式进行综合绩效评价。自评分是护理人员个人做好岗位班次记录、加分或减分原因,占总评分 30%;他评是由科室护士长及责任组长组成绩效考核组,依据每个月护士工作表现,结合病房一级质控、大内科二级质控、护理部三级质控结果进行小组评价,他评分占总评分 60.00%;在病区设立满意护士投票箱和意见本,由患者评价护理工作的满意度,患者意见占总评分 10.00%。护士长每月统计每位护士绩效得分,并在同一职称间进行排名,计算个人绩效奖金。上不封顶,下不设限,得分越高,绩效奖金越高。同时实行人文性非经济性薪酬奖励,将进修学习、职称晋升等机会向绩效考评优秀的人员倾斜<sup>[3]</sup>。

1.2.3 调查时间:2010 年 7 月至 2011 年 7 月,每月初向护理人员发放绩效评价表。同时,每月上旬由本院医德医风办公室向患者发放住院患者满意度调查表 20 份,由患者匿名填写,从护士服务态度、技术水平、巡视病房与观察病情等方面评价护理服务满意

表 1 18 名护理人员绩效考核前后的得分比较( $\bar{x} \pm s$ ,分)

绩效考核	职业道德与服务态度	护理安全	护理质量	岗位价值	个人能力	临床带教	专科操作与科研附加分
考核前	12.28 ± 1.95	7.32 ± 0.74	16.95 ± 1.86	18.06 ± 7.42	19.73 ± 2.19	5.58 ± 0.45	6.13 ± 1.84
考核后	14.33 ± 2.92	8.22 ± 0.94	18.77 ± 1.49	23.65 ± 9.39	21.86 ± 2.41	6.11 ± 0.23	8.03 ± 2.51
<i>t</i> 值	2.477	3.19	3.24	2.888	2.775	4.49	3.387
<i>P</i> 值	0.018	0.003	0.002	0.007	0.009	0.000	0.002

2.2 不同层级护理人员绩效考核总分比较 不同职称护理人员绩效考评得分差异有统计学意义( $P < 0.05$ ),主管护师初次、末次考核评分均高于护师、护士组,差异有统计学意义( $P < 0.05$ ),见表 2。

2.3 护理人员绩效考核期间患者满意度 随机抽取病房 45 例患者对护理工作的满意度调查,绩效考核实施前的满意度为 86.67%,低于实施后的 97.78%,差异有统计学意义( $P < 0.01$ ),见表 3。

表 2 临床不同岗位层级绩效考核总分比较( $\bar{x} \pm s$ ,分)

绩效考核层次	<i>n</i>	考核前	考核后
主管护师	3	92.86 ± 4.59 <sup>◆□</sup>	104.45 ± 3.48 <sup>◆#</sup>
护师	5	84.82 ± 8.34 <sup>*</sup>	95.82 ± 5.70 <sup>▲</sup>
护士	10	80.32 ± 6.11	91.24 ± 3.93
<i>F</i> 值		11.85	8.36
<i>P</i> 值		0.001	0.007

注:与护士组比较,◆ $P < 0.05$ ;▲ $P < 0.05$ ,\* $P < 0.01$ 。与护师组比较,□ $P < 0.05$ ,# $P < 0.01$ 。

度。评价上一个月的护理工作情况。

1.3 统计学分析 采用统计软件 SPSS 13.0 分析处理所有数据。计量资料以 $\bar{x} \pm s$ 表示,两组间比较采用成组设计的 *t* 检验,多组间计量资料的比较运用方差分析,两两比较采用 SNK-*q* 检验。计数资料采用 $\chi^2$  检验。 $P < 0.05$ 为差异有统计学意义。

## 2 结果

2.1 护理人员绩效考核前后绩效评分比较 呼吸内科一病区 18 名护理人员绩效考核初评时间为 2010 年 7 月,初评总分(86.66 ± 4.92)分;末评时间为 2011 年 7 月,末评总分(96.09 ± 6.87)分,两次绩效考核总分比较差异有统计学意义( $t = 4.734, P = 0.000$ )。在职业道德与服务态度、护理安全与质量、岗位价值、个人能力、临床带教、专科操作与科研附加分选项的评分均是末次考核评分高于初次考核,差异均有统计学意义( $P < 0.01$ )。见表 1。

表 3 护理人员绩效考核

前后 45 名患者满意度比较( $n, \%$ )

患者满意项	患者满意度( $n = 45$ )		$\chi^2$ 值	<i>P</i> 值
	考核前	考核后		
服务态度	39(86.67)	45(100)	18.43	0.001
技术水平	40(88.89)	43(95.56)	7.55	0.023
护理措施	37(82.22)	43(95.56)	12.91	0.012
总体患者满意度	39(86.67)	44(97.78)	9.66	0.017

## 3 讨论

3.1 绩效考核提高护士工作责任感和工作能力 绩效薪酬改革以优质护理服务为方向,以护士分工的改革为突破口,使护士所得薪酬与护理质量密切联系,护理工作由他控变成自控,护理质量提高,相应的绩效奖励也升高,体现了优劳优酬<sup>[4]</sup>。本研究结果表明,实施绩效考评后,我院呼吸内科一病区 18 名临床一线护士的岗位绩效总分有显著提高( $P < 0.01$ ),表明实施绩效考核切实有效。5 项一级指标的末次考

核得分明显,说明通过开展各项考核评价工作,更好地落实责任包干护理模式,不良事件发生率降低,护士的综合素质有了较大进步。Vasset等<sup>[5]</sup>指出绩效考核既是客观评价护士工作量、工作质量等的评测工具,也是加强护理管理者和一线护理人员双向互动信息交流的好帮手。护士长更深入地了解一线护士的优势与不足,挖掘护士工作潜能;护理人员通过绩效评价,促使其更关注自己的工作质量与效果,时刻以病人为中心,主动并高质高效地做好每一项具体的护理操作,不断促进工作绩效的提高。

**3.2 绩效考核以人为本,提高护士自我价值感** 研究结果表明,主管以上职称的护理人员得分比较高,表明高年资护士在临床技能、健康教育、沟通技巧等方面更有优势,更易得到病人的肯定。绩效考核有侧重性地考核责任组长、责任护士和基础护士在不同岗位体现护理工作的价值,在护理梯队中建立有竞争、有活力、有激励、有约束、持久有效的运行机制<sup>[6]</sup>。既有利于年轻护士临床经验的积累,又能充分发挥高年资技术骨干护士的导向作用。同时,绩效考核为分层次管理护士提供依据,薪酬分配向重点岗位和高层次人才适度倾斜,一方面是对其出色工作的肯定与支持,增强自我成就感;另一方面也给普通护士树立榜样,激发工作热情。同事间加强了沟通协作,增强了科室的凝聚力。绩效考核与护士的评优评先、晋升培训、人事调整、升职和奖惩加薪等配套推进,与护理人员自身的利益、荣誉、尊严息息相关,达到全方位的激励效果。

**3.3 绩效考核提高了患者满意度** 患者满意是绩效考核的重要目标。本研究结果显示应用绩效和激励机制管理后,患者满意度达到97.78%,说明患者满意度提升。绩效考核为开展优质护理服务提供了重要保证,护士主动工作意识增强,实施向心式的分工护理,更加贴近患者,提供了更专业更人性化的护理服务,例如呼吸系统慢性疾病的系统化健康宣教,纤支镜检查前后患者的心理护理等。病人有归属感,护患关系和谐,各种表扬信件纷至沓来,护理人员用自己的实际行动赢得了患者更多的尊重和认可<sup>[7]</sup>。

Hellier<sup>[8]</sup>指出,护士是医疗团队中的重要成员,其收入应该与工作绩效紧密挂钩,即(pay-for-performance, PFP)。护士工作较繁杂,且需要团队配合,导致评价很难完全量化。本研究表明,通过自评、小组他评、患者满意度及多种附加奖励等综合测评,绩效考核能对各层级护理人员的工作成绩及贡献进行肯定,对缺点及不足及时反映,加强了护士的自我管理意识和质控意识,从而全面提高护理质量和患者满意度,使护理管理走上高效有序的轨道。目前国内护士绩效研究尚未形成统一标准,护理管理者如何将绩效考核体制科学合理地落实到个人,仍需进一步探讨<sup>[9]</sup>。

## 参 考 文 献

- [1] 丁小容,邓小梅,罗捷,等. 护理人员关键绩效指标评价体系研究[J]. 中国护理管理,2009,9(5):32-33.
- [2] Chu HL, Wang CC, Dai YT. A study of a nursing department performance measurement system; using the Balanced Scorecard and the Analytic Hierarchy Process [J]. Nurs Econ,2009,27(6):401-407.
- [3] 李秀云. 深化优质护理服务,探索责任制护理绩效考核方式[J]. 中国护理管理,2010,10(11):26-27.
- [4] 孙爱红,姚雅红. 我院护理人员绩效薪酬改革的做法与成效[J]. 中华护理杂志,2011,46(2):141-143.
- [5] Vasset F, Marnburg E, Furunes T. The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal health services: a case study [J]. Hum Resour Health,2011,9:22.
- [6] 黄行芝,刘庆,徐霞,等. 护士分层级使用与绩效管理做法与体会[J]. 护理管理杂志,2010,10(7):525-527.
- [7] 邓小虹,陈静. 以医改为背景深入开展优质护理服务[J]. 中国护理管理,2010,10(11):19-22.
- [8] Hellier S. Maybe someone should tell the nurses: pay-for-performance [J]. Health Care Manag (Frederick),2010,29(2):172-178.
- [9] 孙燕,叶文琴,曹洁. 护士绩效研究现状及建立我国护士绩效评价指标体系的设想[J]. 护理研究,2010,24(8):661-663.

(收稿日期:2012-01-09 修回日期:2012-02-10)