

· 医院管理 ·

医院护理人员绩效奖金分配模式改革探讨

黄荔红, 宋 斌, 吴鲤霞, 黄春霞, 薛水兰

【摘要】 为适应新的医疗卫生体制改革的需要,探索军队医院护理人员绩效奖金分配新模式,建立以实际岗位能力、岗位绩效为核心的分配制度,实现绩效分配向高风险高技术含量、临床一线岗位、值夜班护士倾斜,充分调动护理人员的工作积极性和主动性,稳定护理队伍,提升有效的护理管理水平,促进医院护理工作健康、持续发展。

【关键词】 军队医院;护理人员;奖金分配;改革

【中图分类号】 R197.32 【文献标志码】 A 【文章编号】 1672-271X(2012)01-0080-02

随着我国医疗卫生体制改革的不断深化,军队医院护理工作的建设和发展面临着严峻的挑战^[1]。如何尽快适应国家医改新形势,提高自身在医疗市场的竞争能力,是当前军队医院护理管理者迫切需要解决的任务。当前,聘用制护士已成为各军队医院临床一线的主体力量。为了调动聘用护士的积极性,充分发挥她们对工作的热情及工作能力^[2]。医院对护理人员绩效奖金的分配模式进行改革,并依托信息化平台,研发了护理绩效软件系统,使绩效奖金分配更加准确、科学和便捷。

1 绩效奖金分配模式改革的背景

1.1 贯彻落实《关于公立医院改革试点的指导意见》的实施 为响应新医改政策,积极参与地方医改。医院在卫医管发[2010]20号《关于印发公立医院改革试点指导意见的通知》中指出:“合理确定医务人员待遇水平,完善人员绩效考核制度,实行岗位绩效工资制度,体现医务人员的工作特点,充分调动医务人员的积极性”为依据。结合护理专业特点,对护理人员绩效奖金分配模式进行改革,进一步完善医院护理绩效考评机制。

1.2 “优质护理服务示范工程”活动的开展 贯彻落实卫生部“优质护理服务示范工程”活动要求,医院积极开展“优质护理服务”,深化“以患者为中心”的整体护理。为调动护理人员工作的主观能动性和积极性,增强服务意识,提升护理质量,提高患者及医生满意度。医院打破传统的护理管理模式,创新绩效机制,推动优质护理服务深入开展。

2 现行奖金分配模式分析

2.1 以收支结余为依据的奖金分配模式 医院通过这种分配模式,鼓励科室创收,通过科室收入增加,实现医院和个人经济利益的最大化^[3]。但随着“优质护理服务”深化,为提高服务质量,在人力和物力上均加大投入,而现行的等级护理收费标准不足以支付在护理过程中消耗的材料成本,使护理服务价格无法体现护理人员劳动价值。这种分配方法已成为制约优质护理服务示范工程进一步深化的瓶颈。

2.2 按收入分配奖金的分配模式 这种分配方法未能真正体现按劳分配,导致护理人员劳动强度与奖金不成比例。有些科室如小儿科和大内科,工作强度大但收益不明显,而有些科室工作强度低,但科室收入含金量高。这样导致绩效奖金分配结果可能是付出劳动不多,奖金却较高;付出很多劳动,奖金可能会很低。这样起不到鼓励护理人员提高工作效率,节约卫生资源的作用^[3]。

3 护理人员绩效奖金分配改革新模式

护理人员绩效奖金实行医院、护理部和科室三级分配及医护分开模式。根据医院年度总体战略目标分解成具体绩效考核指标,结合护理工作特点,引入风险责任、护理成本、工作量量化及单位和个人实绩等,并将科室和每位护理人员护理绩效与绩效奖金挂钩起来,客观公平实施奖金分配。构成护理绩效考评指标体系有:护理质量、工作效率、工作实绩、工作安全四大部分各占权重 25%,采取计分制的方法,计算出单元总分和个人分值。再根据护理效益即护理收入减去护理成本乘以系数计算出奖金总额,最后以护理单元月利润及护理单元月绩效两大

作者简介: 黄荔红(1964-),女,福建莆田人,本科,副主任护师,从事护理管理和医院人力资源管理工作

作者单位: 351100 福建莆田,南京军区福州总医院 95 临床部

模式进行护理单元评价和绩效奖金的发放,其中护理单元月利润的 60% 左右作为护理单元当月奖金,余下 40% 左右由护理部根据被考评护理单元绩效分值进行全院统筹分配。护理人员个人绩效奖金不区分军人和聘用护士,实施同酬分配原则,科室根据每位护理人员月绩效进行分配。护理人员个人绩效奖金分配包含以下要素:工作职务、工作年资、技术职称、工作班次、岗位责任、护理安全、工作量、工作质量、出勤率和工作业绩。每个要素都按相应的评分标准减分或加分,并采取计分制的方法,算出每位护士个人的绩效分值。

4 护理人员绩效奖金分配模式改革意义

4.1 创新管理模式,提高管理效率 新的绩效奖金分配模式,将奖金分配与绩效考核分值紧密结合,体现了科学、公开、公正的分配原则,提高了护士对护士长管理的满意度,护士长将时间和精力投入到带领护士解决重点病人的护理中,解决护理学科中的难点问题中,为科室创造更多的社会效益与经济效益^[4]。

4.2 创新激励机制,调动护士积极性,深化优质护理服务 医院以“示范工程”活动为契机,从临床实际出发,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,作为护士绩效奖金分配、晋升、评优的主要条件,建立有效激励机制。调动护士工作的积极性,激发护士学习和钻研业务的自觉性^[5],提升护士的综合素质和专业水平,深化优质护理服务。

4.3 创新分配制度,稳定护理队伍,优化人力资源配置 新的绩效奖金分配模式是建立以实际岗位能力、岗位绩效为核心的分配制度,实现了绩效分配向高风险、高技术含量、临床一线岗位、值夜班护士倾

斜。根据责任、能力和业绩大小,决定个人收入,吸引高年资、有能力护士主动要求到临床一线上班和上晚夜班,充分挖掘人力资源的最大潜力,提高了人力使用效率^[6],人才结构得到优化,同时也稳定了护理队伍,使医院达到“双赢”,对保障医院护理发展和进一步深化优质护理服务内涵建设起到极大的促进和推动作用^[7]。

建立科学合理的绩效分配制度,将护士的收入分配、奖励评优、晋升晋职与护理服务的数量、质量、技术、患者满意度等挂钩,真正做到多劳多得,优劳优酬^[8],充分发挥护士的主观能动性,调动护士工作积极性,稳定护理队伍,提高护理技术水平,有利于医院护理工作的健康、持续发展。

【参考文献】

- [1] 方菊花,贾 萍. 边疆军队医院护理队伍建设影响因素分析与对策[J]. 解放军医院管理杂志,2009,16(8):796-797.
- [2] 丁淑贞,姜丽华,杨 晶,等. 实施护理资历工资效果分析[J]. 中国医院管理,2011,31(8):58-59.
- [3] 田起顺,谢召平,陈百喜. 以工作量为基础的医院奖金分配改革初探[J]. 中国医院,2008,12(8):26-28.
- [4] 叶文琴,孙 琳,刘玮琳. 护士奖金分配制度改革的研究与探讨[J]. 国外医学:护理分册,2004,23(4):186-190.
- [5] 郝爱华,马建华. 聘用护士奖金分配制度的探讨[J]. 护理研究,2009,23(2):117-118.
- [6] 林云芳,周 彬,肖 海. 军队医院聘用制人员现状与管理[J]. 东南国防医药,2009,11(2):173-175.
- [7] 温贤秀,张义辉,蒋文春,等. “优质护理服务示范工程”的实践与成效[J]. 中国医院,2010,(11):17-18.
- [8] 张萍华. 量化考核在民营医院护理绩效管理中的运用[J]. 护理学报,2011,18(21):42-44.

(收稿日期:2011-07-08)

(本文编辑:孙军红)

(上接第 77 页)

90.3%,免疫系统受损程度较重者,发生眼部病变的机会更多,病变常表现为视力下降,重者失明^[12]。艾滋病患者眼底视网膜微血管的改变,主要表现为眼底出血、渗出斑、微血管病以及视网膜静脉周围白鞘等,这是由于 HIV 病毒导致的免疫复合物损伤小动脉,使眼底易发生棉絮斑等微血管病变,然后引起视网膜大血管的病变,最终导致整个视网膜血管系统的病理改变^[3]。

【参考文献】

- [1] 何 清,孔双艳,许 诚,等. 膦甲酸钠与更昔洛韦比较治疗艾

滋病相关巨细胞病毒视网膜炎疗效与安全性的系统评价[J]. 中国循证医学杂志,2006,6(7):507-512.

- [2] Shah SU, Kerkar SP, Pazare AR. Evaluation of ocular manifestation and blindness in HIV/AIDS patients on HAART in a tertiary care hospital in western India [J]. Br J Ophthalmol,2009,93(1):88-90.
- [3] 李芙蓉,陈子畅. 获得性免疫缺陷综合征眼部损害的临床特征[J]. 宁夏医学杂志,2005,27(2):94-96.

(收稿日期:2011-07-15)

(本文编辑:潘雪飞)