

# 护理部垂直管理体系下的绩效改革效果分析

韩绍先<sup>1</sup> 孟秋月<sup>2</sup> 任晓丽<sup>3\*</sup>

1. 山东省公共卫生临床中心结核内科十一病区 山东济南 250001

2. 山东省公共卫生临床中心护理部 山东济南 250001

3. 山东第一医科大学附属省立医院口腔科门诊 山东济南 250013

**摘要:** 目的 探究护理部垂直管理绩效分配的改革效果。方法 随机抽取2023年12月-2024年1月我院200名临床一线护理人员,采用护理人员满意度调查表,比较实施护理垂直管理前绩效改变民意结果,评价护理绩效垂直管理的效果。在院内绩效管理的基础上,实施垂直管理绩效分配,并与科室内的护理岗位、层级、工作量、工作质量、患者满意度、实际工作能力等作为主要根据,对绩效进行考核分配。结果 护理科室落实垂直管理绩效后,有关人员护理工作质量的指标(病区管理、基础管理、培训质量、护理文书书写)水平与患者对护理人员满意度指标(健康宣教、护患沟通、服务态度)水平均呈现显著的提高( $P < 0.05$ );患者对护理人员技术水平的评价指标方面,组间差异不显著。实施垂直管理绩效后,对于对医院管理、薪酬待遇、个人工作状态、团队协作方面的满意度,护理人员的满意度明显高于开展前( $P < 0.05$ )。结论 在护理人员工作积极性调节、护理质量的提升上,以及患者护理满意度的改善方面,护理垂直管理绩效分配的落实均能发挥积极作用,具有较好的推广价值与借鉴意义。

**关键词:** 垂直管理; 护理; 绩效; 改革

护理管理工作的关键机制之一,就在于护理垂直管理绩效模式<sup>[1]</sup>。由相关研究成果可知,垂直管理绩效的形式能够对护士护理工作满意度、护理工作质量等指标水平的提升发挥积极有效的促进作用<sup>[2-4]</sup>。但就当前而言,在护理绩效管理领域,我国尚未形成较为统一的基准,导致医院护理管理工作长期处在困惑之中,相关工作的难度也持续存在。我院护理部以垂直模式管理护理单元的工作绩效,绩效管理的全程将充分考虑并结合相关指标(科室护理质量、岗位风险、论文创新、科研创新、组织活动与比赛、护士长管理绩效、护理人员绩效等)。本文以护理绩效垂直管理机制作为研究对象,探讨我院护理科室落实该机制前后的护理绩效指标变化情况,以作为参考和指引,帮助临床护理管理工作。

## 1 对象及方法

### 1.1 调查对象

随机抽取2023年12月-2024年1月我院200名临床一线护理人员,作为试验组,发放《山东省公共卫生临床中心护理人员满意度调查表》,调查临床护理质量评分情况和患者对护理人员满意度;将实施护理绩效垂直管理前的200名护理人员的临床护理质量评分情况和患者对护理人员满

意度评分作为对照组。纳入标准:护理人员的临床护理工作时间在3年及以上。排除标准:在2021年、2022年、2023年因外出进修、参与支农工作而无法参与研究的人员。

### 1.2 护理垂直管理绩效分配方法

实施护理绩效垂直分配管理前,财务科以科室经济收入和支出(人员、药品、耗材、水电)为指标,核算出科室的净收入,净收入的固定百分点即科室护理人员的整体绩效。

上述机制落实之后,由医院核算办将绩效分配至各个护理部,护理部再明确本科室的考核指标:风险系数、护理质量、护士工作量、组织活动与比赛、论文及科研创新等,分配在全院范围内;在此基础上,由各个科室的护士长于本科室内做绩效的二次分配,分配的依据有5个层面,分别为科室护理人员的层级、岗位、工作量、工作质量、患者对护理人员的满意度。

(1) 护士层级:①依据《山东省公共卫生临床中心护士分层级管理实施方案》,经科室测评、护理质量与安全委员会讨论通过,确定全院护士层级。层级系数为四层:N3层为专家层,N2层位骨干层,N1层为胜任层,N0层为基本层;根据学历将四层的基本系数分为9级,见表1。

表 1 护士层级分值

层级划分	层级档次	层级分值
N0	N0	0
		0.5 (专科)
N1	N1	0.7 (本科)
		1 (研究生)
		1.5 (专科)
N2	N2-1	1.8 (本科)
		2.0 (研究生)
	N2-2	2 (专科)
N3	N3-1	2.5 (本科)
	N3-2	3 (研究生)

每年第四季度由护理质量与安全管理委员会负责组织护士年度考核及层级晋升,考核合格次月1日开始按照新的层级标准参照执行。按照实际工作能力,可以低级高聘,确定护理人员层级与系数。护理人员个人综合系数=[基本系数+岗位系数]×考核得分率。②根据护理人员的科研、教学和不良事件等进行岗位奖励和处罚,见表2。

表 2 岗位奖励与处罚项目

岗位奖励					岗位处罚			
论文	课题	著作	专利	创新	学术与培训	竞赛	不良事件瞒报、漏报	纠纷预警未报、延迟

### (2) 动态分配系数与其他事项

①在每月人均为重患者护理人数的对比上,如果病区护士相比全院护士,呈现±5的差异,那么基本分配系数也相应地进行±5的变化;②护士工作量补贴:超过各个科室现行绩效基础的工作量如延时服务、节假日加班、手术台数等;③特殊津贴:ICU科室与急诊科等。

### 1.3 调查方法

以问卷调查作为本文研究所用的调查方法。步骤:①对相关文献资料进行搜集、查阅、整理,将我中心护理工作目标、护理发展规划、工作开展现状等内容与研究相结合,制定用于调查护士工作满意度的表格。问卷包含4个调查维度(医院管理、薪酬待遇、个人工作状态、团队协作)与18个调查问题,每项问题的选项与分数为:“非常满意”记3分;“比较满意”记2分;“基本满意”记1分;“不满意”记0分。问卷分数越高者代表其对工作的满意度越高。②对随机选自各科室的200名患者分别从技术水平、护患沟通、健康宣教、服务态度对护理人员的护理工作进行满意度方面的调查。③统计该机制实施前后的人员护理工作质量变化情况:基础护理、病区管理、培训质量、护理文书书写等。

### 1.4 统计学方法

研究所得数据的处理与分析均通过SPSS 22.0统计软件进行。在计量资料的处理上,以( $\bar{x} \pm s$ )进行表示,组间差异行t检验。P<0.05时,则认为研究指标的组间差异具有统计学上的意义。

## 2 结果

2.1 比较实施护理绩效垂直管理前后护理人员满意度,具体结果见表3。

表 3 试验组与对照组的护理人员满意度比较( $\bar{x} \pm s$ ; 分)

	试验组 (n=200)	对照组 (n=200)	t	P
医院管理	2.098 ± 0.786	2.330 ± 0.914	-3.013	0.003
薪酬待遇	1.917 ± 0.833	2.239 ± 0.809	-4.287	<0.001
个人工作状态	2.010 ± 0.816	2.320 ± 0.913	-3.013	<0.001
团队协助	1.985 ± 0.831	2.200 ± 0.786	-3.013	0.004

2.2 比较实施护理绩效垂直管理前后临床护理质量评分情况

具体结果见表4。

表 4 实施前后临床护理质量评分情况比较( $\bar{x} \pm s$ ; 分)

分组 (n)	基础护理	病区管理	培训质量	护理文书书写
实施前 (200)	90.702 ± 1.823	92.036 ± 1.934	91.623 ± 1.396	92.11 ± 1.964
实施后 (200)	92.813 ± 2.572	93.234 ± 2.395	92.646 ± 2.845	92.944 ± 2.534
t	15.243	8.991	7.248	5.693
P	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001

2.3 比较实施护理绩效垂直管理前后患者对护理人员满意度

具体结果见表5。

表 5 实施前后患者对护理人员满意度比较( $\bar{x} \pm s$ ; 分)

分组 (n)	技术水平	护患沟通	健康宣教	服务态度
实施前 (200)	17.722 ± 0.816	18.249 ± 0.403	18.084 ± 0.328	19.094 ± 0.364
实施后 (200)	18.355 ± 0.573	18.644 ± 0.506	18.554 ± 0.604	19.345 ± 0.681
t	14.221	13.967	16.664	<0.001
P	0.524	0.015	<0.001	<0.001

## 3 讨论

3.1 护理绩效垂直管理提高了护理人员工作满意度和积极性

由本文研究结果可知,护理人员对工作的满意度随着科室护理绩效垂直管理的落实而呈现明显的提升,其中以薪

酬待遇层面最为突出。在该机制实施之前,多数护理人员不愿到高风险科室上班,原因在于绩效薪酬与实际工作量并不匹配<sup>[5]</sup>。本文研究的护理绩效垂直管理机制中,绩效的分配将按照科室风险、人员工作量等维度进行,确保护理岗位的技术风险、劳动强度等关键要素能够得到充分体现,同时鼓励护士多学习,以提升个人层级、激发潜能、提升自我,推动工作积极性与工作质量的优化、患者满意度的提高,职业倦怠现象因此得到了很好的缓解。

### 3.2 垂直管理有奖有罚,以奖为主

从我国现阶段国情的角度来看,我院护理部在实施垂直管理体系的基础上,推行的绩效改革兼顾合理的奖与罚,并将奖作为主要内容。Stone等<sup>[6]</sup>聚焦护士工作绩效的考核,通过具体研究分析,认为就当前而言,相关考核工具尚处于缺乏的状态;同时需注意尽可能少地在绩效反馈环节中应用惩罚性措施。Brown等<sup>[7]</sup>在围绕护士绩效管理的研究中,总结了绩效管理的特点,即有利于护士工作积极性、护理质量的提升,但会在一定程度上使得工作压力加剧。Takase<sup>[8]</sup>基于研究结果,总结了护士离职人数居高不下的可能性关键原因:护理绩效管理。相关领域的学者<sup>[9]</sup>通过针对性研究分析护士绩效考核,提出了相关改进建议,例如绩效考核结果与积极反馈并行,发挥二者之间的协同作用,帮助护士从绩效考核结果中明确自身进步,真正感受到自己的价值与岗位工作的意义。

### 3.3 动态管理思想和方法

当前,护理管理工作逐渐有意识地转传统绩效目标导向为过程管理,构建日常管理流程与垂直管理之间的关联,实现兼具连续性与动态性的管理模式。在实际应用护理绩效考核系统时,需要注重结合护士每日工作时长及其对本岗位工作的满意度、住院患者感染发生率等指标,使得护士岗位的工作价值、绩效管理机制的作用与效果能够得到尽可能充分、真实的呈现<sup>[10]</sup>。Barlett<sup>[11]</sup>在研究中总结了护士绩效考核的维度,分别为护士工作效率、患者安全性、团队合作、患者与医护对护士工作满意度评价等,并强调及时有效地反馈护士绩效考核结果,确保绩效考核与奖金待遇切实挂钩。这一模式下的管理方法同时实现了人员激励与管理程序简化的成效,对于科室绩效管理、护理质量的优化而言具有良好的价值。

## 4 小结

本研究通过对护理部垂直管理体系下绩效改革的效果分析,验证了该管理模式在提升护理人员工作满意度、临床护理质量以及患者满意度方面的显著成效。实施护理绩效垂直管理后,护理人员在医院管理、薪酬待遇、个人工作状态和团队协作等四个维度的满意度均显著提高,尤其在薪酬待遇方面的提升最为显著。这表明绩效垂直管理机制有效地激励了护理人员,提高了其对工作的满意度和积极性。其次,临床护理质量评分在基础护理、病区管理、培训质量和护理文书书写等方面均有显著提升,显示出绩效管理对护理质量的正向推动作用。同时,患者对护理人员在技术水平、护患沟通、健康宣教和服务态度等方面的满意度也显著提高,进一步证明了绩效改革对患者护理体验的积极影响。再次,研究表明,垂直管理体系通过科学的绩效分配方法,合理体现了护理岗位的技术风险和劳动强度,激发了护士的学习动力和工作积极性,缓解了职业倦怠现象。此外,动态管理思想的引入,使绩效管理具备了更强的适应性和连续性,确保了管理措施的有效落实和持续优化。

总之,在护理垂直管理实施期间,以科室风险、护士工作量等作为关键指标,既能够充分反映护理岗位对应的劳动强度、技术风险,也能对护士工作起到较好的激励作用,鼓励其持续学习、提升自我、进修技能,从而改进和完善工作质量,推动患者满意度的提升,同时缓解职业倦怠问题,在医院护理科室具有理想的推广价值,可为后续护理绩效考核工作提供较好的借鉴与指引<sup>[12-15]</sup>。

### 参考文献:

- [1] 韩晓玲,颜海萍,魏霞等.护理部垂直管理下护理绩效管理模式的构建与评价[J].齐鲁护理杂志,2019,25(10):126-128.
- [2] 陈启蓉,张心梅,李佳静等.护理绩效垂直管理模式在提高儿科护士满意度中的效果评价[J].重庆医学,2016,45(34):4879-4881.
- [3] 朱艺,陈立英,卢靖,等.二级医院护理垂直管理下奖励性绩效分配的做法与成效[J].当代护士(中旬刊),2018,25(06):178-180.
- [4] 徐松,徐乃伟,杜欣欣等.护理垂直管理绩效分配体系的构建与效果评价[J].天津护理,2022,30(06):721-724.
- [5] 王海燕,刘秋鸣.护理绩效管理改革对临床护士工

作满意度的影响效果观察 [J]. 齐鲁护理杂志, 2016, 22(2): 108-110.

[6] Stone K, Traynor M, Gould D, Maben J. The management of poor performance in nursing and midwifery: a case for concern. *J Nurs Manag*. 2011, 19(6): 803-809.

[7] Brown M, Benson J. Managing to Overload? Work Overload and Performance Appraisal Processes. *Group and Organization Work*, 2004, 30(1): 99-124.

[8] Takase M. A concept analysis of turnover intention: implications for nursing management. *Collegian*. 2010; 17(1): 3-12.

[9] Fereday J, Muir-Cochrane E. The role of performance feedback in the self-assessment of competence: a research study with nursing clinicians. *Collegian*. 2006; 13(1): 10-15.

[10] NecdIeman J, KurtzmaIl E, Kizer K. Performance Measurement of Nursing Care State of the Science and the Current Consensus. *Medical Care Research and review*. 2007(10): 10-45.

[11] Barlett MK, Kelly K. Hospital-Acquired Conditions:

A Leadership Challenge for Nursing Quality Management and Performance Improvement [J]. *Nurse Leader*. 2009, 7(6): 26-28.

[12] 孙祥胜. A 公立医院绩效改革的实践与思考 [J]. 会计师, 2024, (03): 100-102.

[13] 李妍慧, 喻细琴, 周美军. 非公立医院护士长绩效考核管理体系研究 [J]. 医学信息, 2024, 37(02): 73-76.

[14] 卜梦梅, 田梓蓉, 李越, 等. 垂直管理模式下护理人力资源管理实践 [J]. 中国护理管理, 2023, 23(12): 1864-1867.

[15] 卢泓, 曾超颖. 基于目标与关键成果管理的公立医院绩效管理研究 [J]. 卫生经济研究, 2023, 40(08): 81-85.

#### 作者简介:

韩绍先, 女, 43岁, 1981年10月, 汉族, 本科, 主管护师, 护士长, 山东省公共卫生临床中心。研究方向: 护理管理

通讯作者: 任晓丽, 女, 38岁, 1986年4月, 汉族, 本科, 主管护师, 护士, 山东省第一医科大学附属省立医院。研究方向: 临床护理