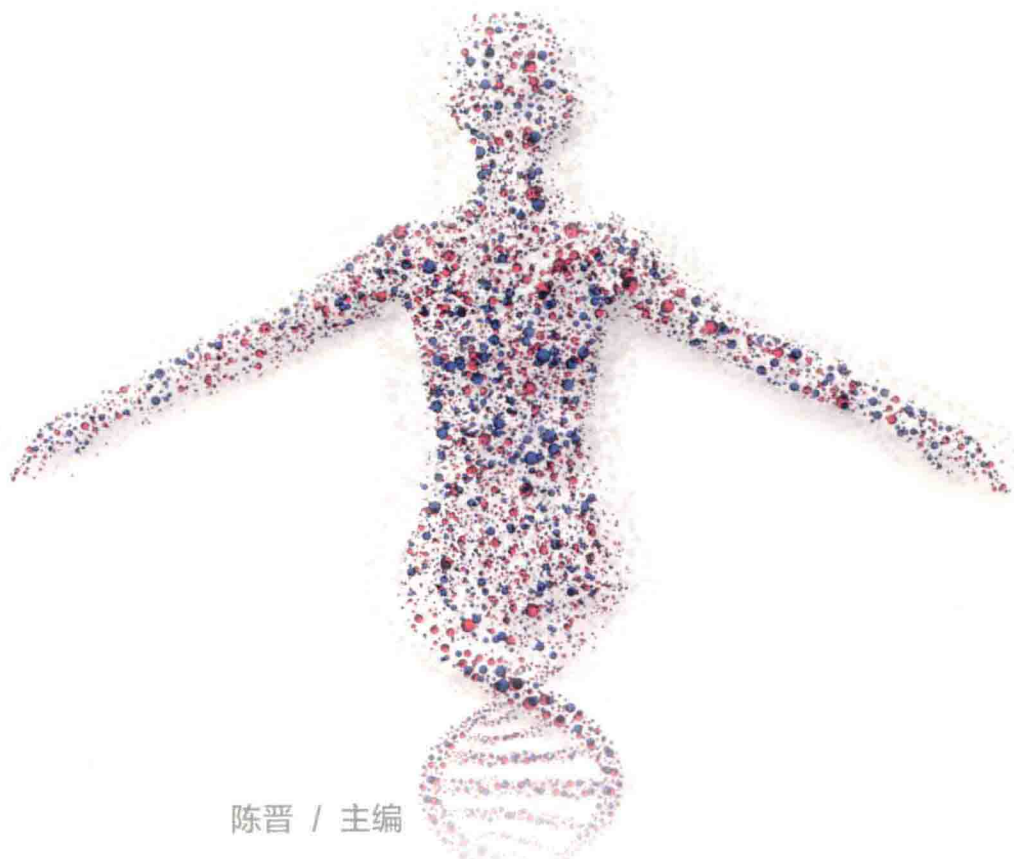


《唤醒护理》姊妹篇



陈晋 / 主编

护理样本

走向整体护理的最佳实践

A Best Practice Approach
in Nursing

光明日报出版社

护理样本

走向整体护理的最佳实践

*A Best Practice Approach
in Nursing*

主 审：解 宇 张 竣 高丽清

主 编：陈 晋

副主编：蔡德芳 李长琼

编 委（以姓氏笔画为序）：

丁宗品 王春燕 王继华 王瑞丽 王丽英 王劲松 马丽萍 邓惠琼

可 秦 叶 丽 石 红 刘赵仙 曲 菲 朱红媛 米跃生 江 莎

许丽芬 张有琼 张树萍 张锡光 李 礼 李含芬 李海燕 李润萍

杨宝仙 杨 玲 杨 莹 纳 强 吴 虹 周文瑞 周 玲 周翠萍

罗云梅 段红静 赵丽娟 徐春华 速凤媛 胡 燕 姚丽萍 施秀英

郭莉萍 秦山红 高秀芳 高培其 晋文洁 普红梅 童云枚 蔡 警

谭艳琼 瞿丽波 潘琼兰

主 笔：高 巍

光明日报出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

护理样本：走向整体护理的最佳实践 / 陈晋主编

. -- 北京：光明日报出版社，2014.6

ISBN 978-7-5112-6462-6

I. ①护… II. ①陈… III. ①护理－卫生服务－服务质量－质量管理－经验－玉溪市 IV. ①R47

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第088482号

护理样本：走向整体护理的最佳实践

主 编：陈 晋

责任编辑：张盈秀

责任校对：李爱平

封面设计：龙 惠

责任印制：曹 净

出版发行：光明日报出版社

地 址：北京市东城区珠市口东大街5号，100062

电 话：010-67078241（咨询），67078870（发行），67078235（邮购）

传 真：010-67078227，67078255

网 址：<http://book.gmw.cn>

E-mail：gmcb@gmw.cn zhangyingxiu@gmw.cn

法律顾问：北京天驰洪范律师事务所徐波律师

印 刷：北京盛源印刷有限公司

装 订：北京盛源印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

开 本：710×1000 1/16

字 数：160千字

印 张：14.5

版 次：2014年6月第1版

印 次：2014年6月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5112-6462-6

定 价：48.00元

版权所有 翻印必究

序

Preface

国家卫生计生委（原卫生部）于2010年1月提出开展“优质护理服务示范工程”活动以来，历时4年有余，全国医院积极响应，从“功能制”护理模式转向以患者为中心的“责任制”护理服务模式，增强护士的责任感，护士通过对患者的整体护理体现了自身的技术价值，同时改善了服务质量，提高了服务水平，受到广大患者的好评与认可。云南省玉溪市人民医院正是其中的一个佼佼者。

这家地处高原边疆的医院，虽然没有大城市医院的地理和资源优势，但其优质护理服务的水平却跻身国内第一方阵，护士和患者的满意度都呈现大幅提升。其主要原因如下：

首先是医院领导认识到位，高度重视。优质护理服务的开展在玉溪市人民医院被提升到医院战略的高度，成为名副其实的“一把手”工程。正因为医院管理者真正认识到护理工作会影响医院发展的全局，从而对护理改革提供了人、财、物的大力支持，并协调医院其他职能部门充分配合，使全院形成合力，为推动优质护理服

务共同努力。

其次，医院管理者能够正确理解优质护理服务的内涵，找准了护理改革的方向。尽管经历了初期的迷茫，但医院各层面能够解放思想，不懈探索，最终将改革目标确定为责任制整体护理，并正确地选择了排班改革作为从“功能制”护理改革为“责任制”护理的切入点，落实扁平化护士包干负责患者的工作模式，紧紧抓住岗位管理的实施，从而使改革走上了正确的轨道。

最后，是得益于医院护理队伍的良好执行力。医院领导导向清晰、支持到位、总体护理工作改革制度设计科学，与此同时，医院拥有一支富有职业道德、拥有高效执行力的护理队伍，能够认真落实医院领导的部署与制定的实施计划。

由于这三方面的努力，使得玉溪市人民医院的优质护理工作稳步前行，在开展优质护理服务前期为其他医院做出了榜样，取得了可喜的成果。

目前，随着医改的深入进行，玉溪市人民医院也仍然有很多面对的问题需要研究与改进。比如，护士队伍的整体素质尚需提升，护士队伍的稳定还需要有效的激励机制予以保障，护士人力资源的合理调配还可以进一步完善，护士的垂直管理有待进一步深化等等。

医院领导层对这些改革的“硬骨头”也有深刻认识。其中部分问题可以靠医院革新和完善内部管理来解决，还有些难点尚需等到整体医疗体制的改革方能彻底解决。特别是护士劳动价值的体现，尽管各地已陆续出台了一些护理服务项目价格调整的政策，但如何让这些服务定价真正体现社会对护士知识、技术和服务的认可，调动护士积极性并稳定护士

队伍，仍需进一步探索和努力。

护士垂直管理是与国际接轨的改革，但目前在我国尚难以实现。在当前大多数医院的护士管理模式下，护士仍归属于科主任的管理，她们被分配做非护理工作的现象司空见惯。只要护士的管理模式不变，这种现象也难以彻底避免。如果护士上班不做护理患者的事，就是对患者利益的侵占，“以患者为中心”就成了一句空话。因此，离开了垂直护理的管理模式，护士的职业发展空间就会受到限制，护士队伍的稳定性也会受到影响，护理作为学科的地位难以体现，更遑论追赶国际护理事业发展的步伐！

《护理样本》一书对玉溪市人民医院推行优质护理改革的历程进行了真实的记录和深入剖析，既有经验的提炼，也有教训的总结。正因如此，其护理改革的案例才更具有样本的借鉴意义。

玉溪市人民医院的优质护理服务已走出良好的开局，希望会有更辉煌的未来！



国家卫生计生委医院评审评价项目办公室副主任
中国医院协会评价与评估部主任

前言

Foreword

中国医疗界充斥着一种怪现象！

一方面，大家都在响应卫生部的号召，在大会小会上宣扬“以患者为中心”的重要性，另一方面，对于影响患者安全、康复快慢、舒适程度，乃至就医经济负担的护理工作，却大多不愿意为之投入更多资源，能够把护理学科作为医院学科发展重心的医院更是少之又少。

其中的矛盾何在？

医院是一种生产医疗和护理两大服务产品的机构，相较于实物产品的销售，所有市场化的服务机构无不对“以顾客为中心”理念的重要性有更深切的体察。服务产品的质量以看不见摸不着的方式呈现，直接转化为顾客的体验和随之而来的口碑。所谓“三分医疗，七分护理”，对于医院来说，顾客——主要是患者——对医护质量的体验和满意度，仅从时间上看更大程度依赖于护士。如果护士们不能从工作中获得满足感和幸福感，又如何指望患者能从护士那里获得满意的服务呢？

对于真正“以病人为中心”的医院院长，如何做到让护士满意从而让患者满意，进而助推医院整体战略目

标的实现，无疑应该是一个重要的管理课题。

以一家医院为样本剖析其护理改革的历程，是本书尝试探究上述问题的方式。而选择聚焦云南省玉溪市人民医院，这家中国西南边陲的地州级医院，既出于其独特的个性色彩，也出于其整个改革历程中所表现出的作为中国特定时空下的一家普通公立医院的共性特征。

玉溪地处滇中腹地，即便与身处昆明的省级医院相比，也缺乏省会城市的区域优势。对人才的吸引力先天不足，导致这家云南省老牌三甲医院各医疗学科的发展水平相对滞后。但不同于多数同级医院的是，玉溪市人民医院有相对重视护理工作的传统，有执行力较强的护理队伍，这是改革主要的个性条件。

同时，虽说是重视护理，但在国内的大环境下，玉溪市人民医院护理部门的地位相对医疗而言仍然偏低，在长期的科主任负责制下，护理管理和学科发展依附于医疗。在改革前，护士的数量同样严重短缺，护理服务同样呈现为落后的功能制护理模式。更不用说与整个医疗管理体制相适应的僵化的护理服务行政定价机制和事业单位的人事管理体制，以及以中专为主的护理教育体制所带来的人才瓶颈。上述种种，均是这家医院与国内所有公立医院一样要面对的改革局限。

自 2010 年开始，在种种个性和共性的局限条件下，这家并不具有多少改革优势的医院在短短数年的护理改革后，不仅一举成为国家临床护理重点专科项目医院，其护理服务面貌也因责任制整体护理的推行而焕然一新，对其改革历程的回顾与总结由此呈现出可资镜鉴的样本意义。

本书以倒叙的方式切入，首先展示医院在三年多的护理改革后，其护理管理水平的提升及这种提升助力医院通过新的三甲评审所起的作用。随后，本书回溯了护理改革的缘起和准备，作为医院某个业务条块内部管理模式的改革，医院“一把手”是如何从战略层面来进行护理改革方案设计的？在改革的最初阶段，全院是怎么从对改革目标和内涵的迷茫中逐渐找到方向感的？在人本位整体护理的改革目标明晰后，以明确护士责任来驱动护理工作内容革新的排班模式改革是如何展开的？

在整个护理改革通过变更排班模式步入良性轨道后，护理服务内容的拓展和深化通过分工和班次的改变获得了形式上的保证，但护理服务内容的革新始终依赖于充足、高质量的护理人力来完成。本书接下来阐释的是，改革一方面需要提供基本的人力数量保障，一方面要完善各种后勤和辅助支持系统——医院是如何为改革准备这些基础条件的？进一步而言，医院又是如何通过培训不断提升护理人员素质，如何通过质控工作保证质量标准和病人安全，从而不断改进护理服务质量的？在改革最关键的环节，医院是如何设计和实施护士岗位和绩效管理，从而为改革提供长效机制保障的？在全书的最后，护理改革的意义被置于医院整体战略的层面加以总结，同时，护理改革接下来将面临哪些难啃的“硬骨头”？改革在未来会如何演进？尤其是在医院实现了新老院长更替后，改革的前景如何？全书也在末章进行了展望。

总体而言，本书虽立足于对一家样本医院护理改革历程的记录，但也侧重于对改革方案具有实操性的归纳和总

结。因此，书中既不乏对改革的决策过程、改革理念的演变轨迹，以及观念碰撞和利益冲突之化解的生动描绘，也不乏对各种改革制度优劣比较的理性分析。

通过本书，医院院长们可以发现，只有良好的护理服务才能让医生手术和治疗的效果最大化，而人本位整体护理正是“良好”护理服务的理想模式。通过有限的资源投入，这种整体护理模式的改革是可以快速见效的。此外，护理服务质量的提升也有助于医院缩短平均住院日，助推医院提升单体效益。更进一步，如果护理垂直管理的模式能在改革中不断深化，医院不仅可以通过床位的全院调配来提升床位使用效率，院长们也有望在医疗用药行为的规范中获得护士群体的有力支持。

对于护理副院长或护理部主任，在改革的推进过程中，从思想动员到改革路径，从具体的管理手段到微妙的利益平衡，本书堪称一部极具实操性的护理改革指南。对于护士长或者普通护士，本书并非关于如何提升护理专业知识和技能的手册，但却能为从业者们提示护理行业的发展趋势，为其职业规划提供指引。在推行类似改革的医院，护士们如何应对改革可能带来的挑战，也不难从中获得有益的启示。

如前所述，在计划经济式的价格管制与人事管理的体制桎梏下，中国式的公立医院改革愈显艰难。医改固然主要是改政府，需要的是对卫生行政管理体制的革命，但对于有所追求的医院管理者，这并不等于医改中的医院个体只能无所作为。在长期垄断造成的医护服务的短缺市场上，公立医院管理的理论和实践水平已明显滞后于诸多市场化行业，即便有体制上的掣肘，改善的空间依然可观。就护理服务而言，

如何建立有效的护士激励机制，既需要整体理念的更新，也需要在技术细节上做更多理论和实践的探索。在玉溪市人民医院的样本中，我们可喜地看到，医院管理层不仅认识到了重视护理服务的战略价值，也在改革中尝试了各种提升护士满意度的方法：从事业发展空间的拓展到更公平有效的经济杠杆的激励，乃至通过集权大背景下的适当授权，让护士长和普通护士有了受尊重的感觉。

护理服务向“以患者为中心”的整体护理模式的转型，与护理管理向“以护士为中心”的人本管理的转型是密不可分的。医疗服务模式的变革又何尝不是如此！

玉溪市人民医院的护理改革仍在负重前行，前路并不坦荡。改革在体制窠臼中一路走来，展示出了诸多阶段性的经验和教训，可为后来者借鉴的样本，却决非可照搬的范例。或许最可贵的是，整个医院在护理改革上一路向前的勇气和坚毅，已将改革慢慢带到体制桎梏的边缘，更多这样的改革样本将倒逼整个医改向着真正的深水区迈进！

作者

2014年5月



免费领书活动说明



扫一扫，免费领取尚医图书

一 活动介绍

为回馈广大读者的支持与厚爱，尚医图书特别策划“扫一扫，免费送礼”活动，扫描封底二维码（或上面的二维码）即可参与活动。

二 参与流程

- 第一步，用手机扫描二维码，进入活动页面；
- 第二步，在活动页面，任选两种您中意的礼品（图书、会议入场券等）；
- 第三步，已有健康界账号者请直接登录，无健康界账号者请填写相关信息；
- 第四步，确认收件人信息；
- 第五步，提交（实物礼品会在三个工作日内安排快递）。

本活动最终解释权归健康界传媒所有

如有疑问请拨打：13370179897 王老师

购买封底图书，请致电：15311513081 赵老师

目录

Contents

第一章 护理应考：三甲大考中的护理答卷

护理过堂 2

“三甲”入场券 5

第二章 思想转弯：从洗头到洗脑

改革溯源 8

从上海说起 8

新的护理副院长 10

洗头：一头雾水 12

夯实基础护理 12

职业认同危机 14

洗脑：拨云见日 17

帮助人与伺候人 17

人本位护理的蓝图 20

第三章 排班开路：从功能制到责任制

流水线上的功能制 24

探索小组制 27

包病到护 29

护士们的“责任田” 29

减少交接的新流程 35

分田的依据 39

弹性排班 43

责任制的成效 46

第四章 改革奠基：从人力保障到支持系统

理想与现实的距离 52

护理的金刚钻 52

护理增兵 56

后勤保障助力 60

中央运送：解放护士 60

营养干预：“质疑”人性化 63

从镇痛、康复到安保 67

第五章 护理落地：从分层培训到质量监督

培训无处不在 74

天使的挫败感 74

转向“以用为本” 76

健全培训体系 85

监督不曾稍懈 95

三级质控下沉一线 96

新的管理理念和工具 102

不良事件溯源 106

第六章 长效机制：从岗位管理到绩效变革

垂直管理奠基 114

倾斜临床一线 118

门诊护士与护理门诊 125

机动护士库 129

从职称体系到岗位级别	130
新政显效	135
科室主导绩效	137
同工同酬	139
绩效的垂直管理	141
产品产出试水	145
恒量之殇	146
新方案的微调	150
考核到个人	153
追求公平	160

第七章 护理再出发：从“一张床”到倒逼医生

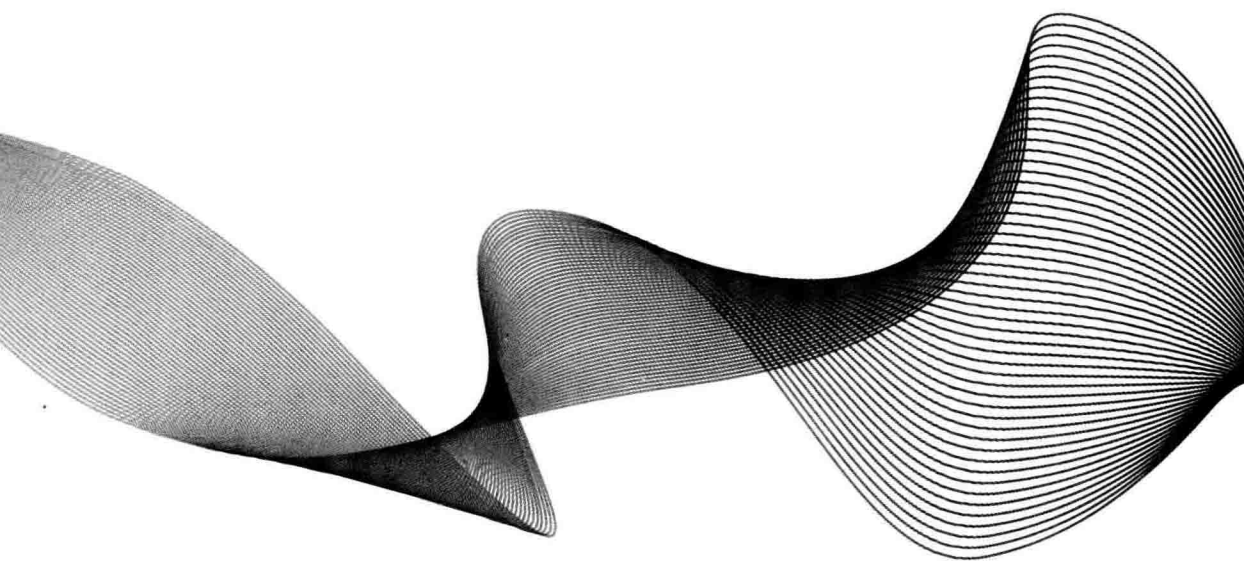
从加床到“缩平”	187
全院一张床	192
解决忙闲不均	192
“一张床”的准备	194
护理探路	198
垂直管理的试验田	198
以患者为中心	202
护士 Vs 医生	205
改革旗指何方	208

第一章

The First chapter

护理应考

三甲大考中的护理答卷



2013年6月23日上午，玉溪市人民医院门诊楼八楼的会议室里，国家卫生计生委三级综合医院带教评审的反馈会正在进行。

在评审组专家代表分别从综合管理、医疗医技、护理感控三个方面对医院评审中的不足和亮点进行总结反馈后，评审组组长在最后的陈词中如此评价他和全组评审员所共同感受到的这家迎评医院：“可能玉溪市人民医院比不上有些医院的规模、硬件，但管理是一流的。”

时任院长陈晋事后强调，这场为期4天的评审对“玉医人”来说堪称是一场“准备了十年的评审”，评审专家给予的评价，意味着医院已开始“调整发展结构、转变发展方式”的深刻转型，也标志着医院开始了向现代管理模式的转身。而这种探索，可以追溯到多年前医院优质护理改革大幕的开启。

护理过堂

2013年6月20日至6月23日间，国家卫计委的三级医院评审专家分综合管理组、医疗药事组和护理感控组对玉溪市人民医院进行了为期3天的三级医院现场评审。三个评审组均采用实地查看、人员访谈、抽查考核、查阅资料、追踪检查等方法对医院各科室的大量医护人员进行了检查。以护理感控组为例，在6月20日至6月22日为期3天的现场评审中，由卫计委医院评审评价项目办公室副主任陈晓红带队的四名评审员共查看了28个科室，访谈140人，查看35台设备，查阅运行病历15份，终末病历11份。