

较好的社会效益。与此同时,成本核算的效能也逐步体现,洗涤中心年收入与员工个人奖金稳步增长。2008 年,中心年收入达到 221.24 万元,年增长率达到 104.26%,员工奖金年增长率为 49.52%;2009 年,中心年收入达到 300.94 万元,年增长率达到 36.03%,员工奖金年增长率为 30.75%;2010 年,中心年收入达到 417.51 万元,年增长率达到 38.74%,员工奖金年增长率为 49.39%。

**4.3 员工满意度增强** 工作环境是工作质量和职业防护安全的基本保证条件<sup>[7]</sup>,由于对员工工作环境的改善以及因管理效能的凸显,员工收入的不断增长,洗涤中心员工对工作的满意度提升明显,主要表现在:遵守工作纪律,杜绝了以往迟到、早退、旷工等现象;工作积极性提高,窝工、怠工者再无市场;团队协作和主人翁意识增强,各组之间配合良好,工作效率显著提高,以往需要 60 多人做的工作,现在只需 28 名。员工们还经常为管理者建言献策、自发开展洗衣料配洗试验,主动寻找开源节流的好方法等。

高效、快速、质优的后勤保障能力,是确保医院临床工作顺利进行的基础,本院对洗涤中心管理模式改革的实践证明,医院后勤管理临床化不失为深化医院内部改革的一种有效方法。

• 卫生管理 •

## 目标管理在二级医院护理管理中的应用及效果分析

梁兴梅

(重庆市第七人民医院护理部 400054)

doi:10.3969/j.issn.1671-8348.2012.33.043

文献标识码:B

文章编号:1671-8348(2012)33-3561-02

世界卫生组织指出,护理管理是系统利用护理人员的潜能,并系统地安排及应用其他人员、设备、环境及护理活动的各个环节,以提高人们的健康水平的过程<sup>[1]</sup>。护理目标管理是以组织为保证,以质量为核心,以业务技术和科研教育为重点的综合性管理。本院是一所集医疗、保健、预防、科研、教学为一体的综合性二级医院,作为护理部如何实施护理工作目标,引导临床护士长做好护理管理工作,使各级护理人员能够胜任复杂的临床护理工作,是护理管理者必须深思的课题。本院自 2010 年来,护理部在管理中不断探索实践,将目标管理应用于护理管理各个环节,取得良好效果,现报道如下。

### 1 资料与方法

**1.1 医院基本情况** 在本院实际开展床位 450 张,护理单元 17 个,设护士长 17 名,护理人员 216 名,病房护士 144 名,床护比为 1.00 : 0.32;其中副主任护师 4 名(1.85%)、主管护师 55 名(25.46%)、护师 40 名(18.52%)、护士 117 名(54.17%);学历本科 14 名(6.48%)、大专 130 名(60.19%)、中专及以下学历 72 名,占 33.33%;年龄 30 岁以下占 60%。本院护理队伍结构年青化、工作量大、护理人员知识层次偏低,同时也是护理管理的难点。

### 1.2 方法

#### 1.2.1 设定目标阶段

**1.2.1.1 制定护理部管理目标和工作质量标准** 护理部依据医院总目标,设立护理部门目标,各科室护理人员广泛参与,分层次进行讨论,提交医院党委决策护理管理目标为:患者满意度大于或等于 90%、病区管理质量大于或等于 90%、消毒隔离

### 参考文献:

- [1] 谭伟棠,冯德辉,陈惠芳,等.医院洗衣房计件工时管理模式改革的研究[J].现代医院管理,2009,33(6):52-54.
- [2] 苗文彬,张辉,于善兮,等.医院后勤社会化的实践与思考[J].中国医院管理,2006,26(3):54-55.
- [3] 刘新亮,陈秀英,赵贻华.本院洗衣房感染控制存在的问题及对策[J].实用医药杂志,2004,21(2):192.
- [4] 俞爱群.浅谈医疗机构衣被清洗存在的问题和建议[J].上海预防医学杂志,2007,19(1):41.
- [5] 夏莉萍,朱玲妹,刘燕,等.上海市黄浦区院外医用衣被洗涤房卫生状况调查[J].上海预防医学杂志,2010,22(4):218-219.
- [6] 何美云.洗衣房医院感染管理与控制[J].中国消毒学杂志,2009,26(6):685-686.
- [7] 李媛媛,李世阳,何琨,等.标准预防在医院洗衣房工作流程中的实践[J].中国消毒学杂志,2012,29(7):655-656.

(收稿日期:2012-03-15 修回日期:2012-07-18)

质量大于或等于 90%、急救物品管理 100%、护理措施落实质量大于或等于 90%、护理技术操作合格率大于或等于 90%、患者健康教育质量大于或等于 90%、护理文书书写合格率大于或等于 95%;全年实现无一例护理差错发生、专科化护理质量上一台阶。

护理管理标准化是搞好护理管理目标的手段,是护理管理目标控制的依据。护理部负责制定护理人员工作职责、护理规范化服务标准、病房管理规范化标准、基础护理工作质量标准、消毒隔离规范化标准、危重患者管理质量标准、急救物品、器材、技术管理标准、护理文书书写标准、护理技术操作培训考核标准、护理科研、教学质量标准。

**1.2.1.2 设定科室护理管理目标和个人目标** 根据护理部管理目标,各临床科室根据本科室的护理工作特点、难点、护理人员综合素质等综合情况,运用具体、可测量、可实现、相关联、时间点限定的 SMART 原理制定护理工作目标<sup>[2]</sup>。科室目标设定后召开护士例会,将目标进行细化分解,设立个人目标和分管目标。如此左右相连上下一贯,彼此制约融合成目标结构体系,从而形成一个目标连锁链。

#### 1.2.2 组织实施目标阶段

**1.2.2.1 分层培训,统一标准** (1)目标管理知识培训:护理部举办多层次培训班,使目标管理的概念、性质、作用、过程、优点及缺陷达到统一认识。(2)护理管理目标标准培训:护理部负责对护士长、护理检查人员进行系统、全面、规范培训,各科室护士长负责进行本科培训,要求培训率达 100%。

**1.2.2.2 建立一套指导及咨询系统** 科室的护士长与护理部

签定目标责任书,同时将护士长责、权、利紧密结合起来,以责定权,护士长有权公开科室目标考核的内容、标准及结果,使各考核者既当“明白人”,又当“奋进者”<sup>[3]</sup>,对奖金按目标考核成绩进行二次分配。

**1.2.2.3 建立一套指导及咨询系统** 建立院级标准化的指导及咨询系统,不仅使护理管理中的上、中、下层管理目标一致,同时也能协调护理中人力、物力、技术及信息资源,保障护理管理目标的实现。

**1.2.2.4 强化专科护理知识培训** 护理部采取选派优秀护理管理人员外出参观学习、请有关护理管理专家现场指导、举办全院多层次护理业务培训等方法达到引进护理新技术,掌握护理新动态,了解相应学科前沿知识,切实提高本院专科护理质量水平。

**1.2.3 目标考核阶段** 考核体系做到标准统一、评价方法统一、考核系统切实可行,考核指标做到“以数据说话”<sup>[4]</sup>。护理部按照护理目标管理和质控标准,设计各分块工作权重系数,制定考核细化分值。成立护理质控组,采取随机突击抽查、专项检查、平时收集的形式,按每季度一个循环,进行每季度、年度汇总排名,定期召开讲评分析会,确保护理管理目标实现。

**1.2.4 总结奖励阶段** 目标管理的理论基础是目标激励。目标的激励作用可用如下表示:动机引发行,行为指向目标的实现,目标反过来又激励和影响行为<sup>[5]</sup>。本院护理部探索制定符合医院实际的激励措施,采取定量管理,分项打分和综合评价方法,按每季度、年度汇总排名并全院通报表彰,树立先进典型以推进全院护理管理工作。

**1.3 统计学处理** 数据采用 SPSS17.0 统计软件分析,对 2009~2010 年全院护理目标管理成绩采用  $t$  检验,以  $P < 0.05$  为差异有统计学意义。

## 2 结 果

**2.1 护理目标管理取得实效** 实施目标管理以来,经过护理质控小组考核,全院护理管理取得优异成绩(表 1),2010 年各项护理管理目标成绩与 2009 年相比均有较大幅度提高,差异有统计学意义( $P < 0.05$ )。

表 1 全院护理目标管理成绩比较( $\bar{x} \pm s$ , 分)

项目	2009 年	2010 年	$t$	$P$
护理规范化服务	93.92±1.51	95.50±1.45	2.455	0.032
病房管理质量	94.17±1.70	96.00±0.95	2.875	0.015
消毒隔离质量	94.50±1.17	96.67±1.23	3.767	0.003
急救物品管理	93.00±1.76	96.17±1.27	5.777	0.000
护理措施落实质量	93.92±1.56	95.25±1.36	3.752	0.003
健康教育	93.83±1.11	96.92±1.31	6.588	0.000
护理文书书写	95.25±1.36	96.00±1.41	1.682	1.121
护理安全	92.50±1.57	94.75±1.71	4.864	0.000
科室护理管理目标	94.58±1.00	95.75±1.22	2.548	0.027

**2.2 患者满意度得到提升** 2010 年患者满意度为 95%,同比提高 5%,未出现一次护理投诉,患者纷纷称赞护理人员爱岗敬业、无私奉献、弘扬了以患者为中心的南丁格尔精神。

**2.3 学术氛围浓厚,专科护理水平稳步提高** 护士学习气氛日益浓厚,各护理单元形成比、学、赶、超、帮的良好环境,各专科护理技术水平得以持续提高,如 2010 年全区青年医务人员急救技能比赛中获团队第 1 名;省级期刊杂志发表护理论文 25 篇;护理管理新措施达 10 项;护理流程变革 10 项;护理新技术引进 2 项;护理专业学历大专以上达 65% 等。

## 3 讨 论

**3.1 目标管理有利于提高护理工作计划的水平,具有一定导向性** 护理目标管理具有严格计划性,各科室根据总目标制定分目标、个人目标,形成一个共同努力和追求的目标体系,使各项工作按目标计划进行,避免工作盲目性、随意性。由于护理部对科室及个人进行目标考核,使护士长管理有标准、有重点、有方向,护士长与科室护理人员明白工作重心,找准了奋斗目标,充分体现了护理目标管理对整个护理队伍发展具有很好的导向作用。

**3.2 目标管理具有调控性和激励性**<sup>[6]</sup> 目标管理评价过程,使各层护理人员了解工作成绩和优点,及时发现存在的问题和错误,使目标既是控制的目的,又是控制的手段。在制定目标过程中,护理工作者从目标中看到了自己利益所在,感到自己力有所用、劳有所获、功有所赏,激励大家为实现目标而努力工作,使个人目标与组织目标协调发展。

**3.3 目标管理是实现全院护理管理目标的保障,是护理管理队伍建设的基础** 护理目标管理要求护理组织目标明确、标准统一、考核清晰、评估反馈及时有效、奖励公正、透明、及时。本研究将护理部总目标、科室分目标、个人目标有机结合,通过对目标分解、转换,从根本上使每个护理人员都明确组织目标和要求,实现了自我控制。总结奖励将个人目标与团队目标紧密相连,使人人参与科室管理,有效实现护理管理目标,使护理管理目标成为引导护理队伍前进的指南针。

总之,将目标管理理念运用于二级医院的护理管理的全过程,有助于推动护理管理,提升各层次护理管理水平,提高护理人员整体素质,有效实现护理管理目标,有利于建成一个精干高效、政令、信息畅通的护理组织机构,避免工作的随意性、盲目性,使护理管理标准化、规范化、制度化、科学化。

## 参考文献:

- [1] 钱湘云. 目标管理理论在临床护理管理中的应用及分析[J]. 护士进修杂志, 2010, 25(18): 1642-1645.
- [2] 钱湘云. 目标管理理论在临床护理管理中的应用及分析[J]. 护士进修杂志, 2010, 25(18): 1642-1645.
- [3] 罗治彬, 喻其敏, 王廷菊, 等. 医院引入目标管理的实践和思考[J]. 重庆医药, 2010, 39(13): 1753-1755.
- [4] 吴清平. 医院目标管理与绩效评价[J]. 中国卫生经济, 2008, 27(8): 84-86.
- [5] 兰奎旭, 王岩青, 侯英. 目标管理在临床教师激励机制中的应用[J]. 医学教育探索, 2010, 9(1): 15-17.
- [6] 张丽敏. 目标管理在护理管理中的应用[J]. 青海医药杂志, 2009, 39(2): 30-31.