

资。

科室对个人二级分配办法:科室护士长每年与院长签订综合承包合同,同时对科室护理人员有聘用或解聘权,对财产、物资有管理使用权,对效益工资有分配权。效益工资是按照“分数加系数法”的指导意义,不得平均发放。分数就是按照每名护士完成的工作量和出勤计分,系数确定是根据技术职称任职年限制定由0.5~1.8不同的个人效益工资分配系数。计算公式为

$$F = W / \sum XK_i \cdot X_i K_i$$

式中:F—个人效益工资额,W—科室效益工资总额, $\sum XK_i$ —科室每名护士得分X与其效益工资分配系数K乘积的代数和, $X_i K_i$ —某名护士个人得分 $X_i$ 与其效益工资分配系数 $K_i$ 的乘积。

### 1.3 其它辅助分配办法

1.3.1 文明职工奖:为更好地激发护理人员自觉主动地为病人服务,实行了文明职工动态管理办法,被评为文明职工的每月发放60元文明职工奖。文明职工任期内违犯院规定者随时取消文明职工称号。

1.3.2 优秀护士长,优秀护士津贴:为加快护理队伍的人才建设,提高技术水平,从2001年起开展了评选优秀护士长及优秀护士活动,并出台了相应的管理办法,对当选的优秀护士长每月发150元津贴;优秀护士每月发100元津贴。对违犯院规章制度的可随时取消优秀护士长或优秀护士称号。

## 2 成效

### 2.1 促进护理工作效益的提高

在医院内部实行人事分配制度的改革,并不是单纯和孤立的改革,而是医院综合实力的体现<sup>[1]</sup>。我院试行人事分配制度改革以来,激发了全体护理人员的积极性,出现了人人争奉献、比效益的良好局面。促进了医院的改革和发展。如:2000年出院病人数为20419人次,平均住院日9.1天,平均床位使用率105.5%,手术9351例,人均业务收入78422元,病人满意度95.4%。2002年出院病人数为24663人次,增长了20.8%;平均住院日8.7天,缩短了0.4天;平均床位使用率116.3%;手术10562例,增长了13%,仅大手术就增加了265例;人均业务收入108842元,增长了38.8%,病人满意度达到98.8%。配合医疗开展了冠状动脉搭桥术,自体造血干细胞移植术,肾移植等手术病人的护理,同时开展新

业务新技术及科研项目18项。在省级以上杂志上发表论文94篇,取得了良好的社会效益和经济效益。

### 2.2 打破了传统观念,增强竞争意识

通过改革使广大护理人员实现了观念的跨越,认识度的提高,心理承受力增加,强化了三种意识“服务优化意识,岗位危机意识,市场开拓意识”,达到了一是通过激励护士努力工作,提高内部效率;二是增强医院经济活力;三是改善医院服务的社会效率<sup>[2]</sup>的目的。充分发挥了护理人员的主观能动性,在全体护理人员中形成了责、权、利共同体,创造能者上,庸者下的人才竞争环境。2001年有15名护士竞争护士长,8名被聘为科室副护士长,原护士长中有两名调离领导岗位。充分体现了竞争上岗和多劳多得的分配原则。

### 2.3 优化了服务观念,激发护理人员的积极性

我们实行的岗位职绩工资制既考虑了原政策工资水平,又考虑到医院允许发放的工资总额水平,对全体护理人员按岗位进行了调整和利益重组,基本上打破了论资排辈的格局,体现按贡献大小取酬的原则。这种分配机制使护理人员感到的不仅仅是物质上的体现,更重要的是其工作价值的体现,增长了工作主动性,提高了工作效率,树立起工作讲贡献,做事讲原则,上班讲职责,对待病人讲“良心”的四讲良好风尚。

## 3 体会

3.1 改革是一项系统工程,护理人员的思想观念转变有一个发展过程,改革的目的是落脚点要放在保护广大护理人员的利益上,通过改革使全员认识到分配多少直接与贡献大小、质量好坏、效率高低、消耗多少挂钩,以此增强了护士的向心力和凝聚力。

3.2 人事分配制度的改革,涉及到每个人的切身利益,可以说“牵一发而动全身”,是改革的热点和难点,仅靠护理部是远远不能完成的,必须在院两委的统一领导和大力支持下,充分发挥职工代表大会的作用,才能使改革得以成功。

## 参考文献

- 1 卢广业,刘书恩,朱芬兰,等.以病人选医生为契机全力推进人事分配制度改革.中国医院,2002,6(9):46.
- 2 刘兴柱,徐凌中,王健.奖金支付方式对县级医院服务效率的影响研究.中华医院管理杂志,2000,16(3):145.

[收稿日期:2003-07-07]

# 对稿件附表的要求

## 本刊编辑部

稿件附表应精心设计,具有自明性。数据应按一定的规律和顺序编排。表的内容切忌与图及文字表述重复。为了使表的结构简洁,并便于排版,建议采用三线表;必要时可加辅助线。表中的参数应标明量和单位的符号。若所有栏或大部分栏的单位相同,可将该单位标注在表的右上角,其它单位标注在相应的栏内。表中的术语、符号、单位等应同图及文字表述所用的一致。表中相邻或上下栏的数字或内容相同者,应重复标示或以通栏表示,不能用“同左”、“同上”等字样代替。表一般随文排,先见文字后见表,并在文中标出表的引用处。附表应有阿拉伯数字连续编号的表序(如仅有1个表,表序定名为“附表”)和简明的表题。表序和表题间空1个字长,居中排于表的上方。