·护理研究·

对院级护理质控组实施目标管理的效果分析

吴利平　郑显兰　李平

【摘要】 **目的**　探讨对院级护理质控组实施目标管理的效果。**方法**　年初由护理部与各质控组组长共同制定目标管理内容并细化考核指标、分值、考核标准与方法、考核部门、考核期限，质控组对照标准履行各项职能，按时完成质控检查。年底由组长向院级护理质量委员会及全院护士长、助理护士长汇报小组工作。比较实施目标管理前后的护理质量指标平均得分，管理创新、流程再造及护理投诉、纠纷数。采用 SPSS 17.0 软件进行数据的统计与分析，计量资料采用配对资料 t 检验，计数资料采用 χ^2 检验。**结果**　改进后全院护理质量各项评分均高于改进前，其中优质护理、危重护理、急救管理、护理技能等关键指标得分改进前分别为(93.6 ± 2.5)、(93.0 ± 2.6)、(96.2 ± 1.3)、(89.3 ± 4.5)，改进后提高到(98.1 ± 2.2)、(97.7 ± 2.7)、(99.6 ± 0.6)、(96.1 ± 2.1)，改进前后比较差异有统计学意义(P=0.009、0.009、0.000、0.000)。与改进前相比，管理创新、流程再造件数增加，护理投诉、纠纷发生例数下降(χ^2=8.884，P=0.031)。**结论**　对院级护理质控组采用目标管理，能促进护理质量的持续改进。

【关键词】 护理质量控制；　院级护理质控组；　目标管理

【中图分类号】 R47

Efficacy of applying management-by-objectives in the hospital-level nursing quality control group

Wu Liping, Zheng Xianlan, Li Ping. Nursing Department, the Children's Hospital, Chongqing Medical University, Chongqing 400014, China

Corresponding author: Zheng Xianlan, Email: zhengxl003@163.com

【**Abstract**】 **Objective**　To discuss the efficacy of applying management-by-objectives (MBO) in the hospital-level nursing quality control group. **Methods**　Goals of objective management and assessment details were set by leaders of quality control groups along with the nursing department at the beginning of the year. The nine subordinate groups performed upon the required criteria, completed the quality inspection on time and recorded group activities. At the end of the year, group leaders reported to the hospital-level nursing quality committee and head nurses about their performances, where several major honors were rewarded to the best performing groups. SPSS 17.0 software was used for data statistics. The measurement data were analyzed by paired t test data while enumeration data by chi-square test. **Results**　Scores of assessment items were significantly raised after implementing MBO(P<0.05). Scores of key items, such as high quality care, emergency management, nursing skill, were increased to (98.1 ± 2.2), (97.7 ± 2.7), (99.6 ± 0.6), (96.1 ± 2.1) from (93.6 ± 2.5)(P=0.009), (93.0 ± 2.6)(P=0.009), (96.2 ± 1.3)(P=0.000) and (89.3 ± 4.5)(P=0.000), respectively. Care complaints were sharply dropped for all inpatient wards while numbers of management innovation and process reengineering were greatly increased(χ^2=8.884, P=0.031). **Conclusion**　Introduction of MBO in the hospital-level nursing quality control group does facilitate the continuous improvement of care quality.

DOI:10.3760/cma.j.issn.2095-1485.2014.05.027

基金项目:国家临床重点专科建设项目

作者单位:400014　重庆医科大学附属儿童医院护理部

通信作者:郑显兰,Email: zhengxl003@163.com

【Key words】 Nursing quality control;　Hospital-level nursing quality control group;　Management by objectives

目标管理(management by objectives, MBO)又称成果管理,是由组织的员工共同参与制定具体的、可行的且能够客观衡量效果的目标,在工作中进行自我控制,努力实现工作目标[1]。护理质量不仅取决于护理人员的素质和技术力量,更有赖于护理管理水平[2]。为了发挥院级护理质控小组在质量管理中的作用,重庆医科大学附属儿童医院护理部于 2013 年 1 月起,尝试使用 MBO 方法对质控组进行管理,取得显著成效,现报道如下。

1　资料与方法

1.1　一般资料

我院是一所集医教研为一体的国家三级甲等综合性儿童专科医院,现有床位 1 400 张,护理单元 39 个,在岗护士 1 009 人。护理部根据质量管理要素成立了 9 大质控组:即优质护理组、基础+危重护理组、急救管理组、护理文书组、护理技能组、护理教学与培训组、门诊护理组、特殊护理单元组、护理管理组。每组设组长 1 名,副组长 1 名,组员 6~8 名。组长、副组长原则上由副高以上人员担任,组员由各科护士长、护理骨干组成,组内成员兼顾专业搭配及个性化优势,使质控小组结构相对合理[3]。

1.2　院级护理质控组管理方法

1.2.1　改进前

护理部每年初召开质控组长会议 1 次,明确各组职责分工,制定检查评分表,统一检查考核方法,对质控组长进行集中培训,使质量控制科学、规范、公正,减少随意性。质控组组长组织本组成员按计划进行检查,并将发现问题书写双联单,分别返回科室及上报护理部。年终由护理部挑选出 4 个质控活

表 1　院级护理质控组考评标准

项目	分值	考核指标	分值	考核标准与方法	考核部门	考核期限
履行职能情况	85	修订小组工作职责，拟定小组工作计划及实施方案；定期修订质控标准；按计划开展质控活动,资料按时报送;小组活动记录符合要求,报送扣分记录表信息完整	30	3月修订本年度评分标准;未按规定完成质控组工作 1 次扣 0.1 分;无故延迟 2 d 报送材料的扣 0.05 分,延迟 4 d 报送材料的扣 0.1 分	护理质量与安全管理委员会	季度
		质控组管理机制创新和流程再造	10	每年至少完成 1~2 项管理机制创新,1~2 项流程改造;1 项未开展的扣 3 分		11月
		正确使用 1~2 项管理工具进行质量控制及分析	5	1项未使用扣 2 分,使用不正确 1 项扣 0.05 分		11月
		JCI评审护理系列前期准备相关工作 [a]	10	积极配合护理部进行相关工作准备,无故未执行扣 1 分		11月
		完成临床调研每半年不低于 1 次，提出影响到质量与安全管理的重大问题或流程改进不低于 1 项	10	未进行调研的，缺 1 次扣 0.1 分;未提出问题或流程改进的缺 1 次扣 0.1 分		半年
		宣传报道每年至少 1 篇	5	无任何报道扣 5 分		11月
		小组团结和谐、办事公正,积极开展组内工作	5	1次无故未执行,扣 3 分;1 次无故未在规定时间内完成,扣 1 分		11月
		培训全院各单元专项质控员(即各科室质控组长)每半年至少 1 次	5	未举办扣 5 分		11月
		及时完成其他指令性任务	5	1次无故未完成扣 1 分		按任务考核
年终组长汇报小组工作	15	护理质量与安全管理委员会成员评价	10	按实际测得的结果打分		11月
		护士长及助理护士长评价	5	按实际测得的结果打分		11月

注:[a] JCI,国际医疗卫生机构认证联合委员会

动开展较好的小组进行工作汇报,其他组观摩学习。

1.2.2 改进后

护理部年初召开护士长例会,解读护理质量控制实施方案,对质控组实施 MBO,试行质控组长负责制。要求各质控组组长负责制定本组全年工作计划及季度检查重点,组织本组人员对上年存在的问题进行梳理,修订评分标准,经护理部审核后使用。质控组按时完成检查工作并书写小组活动记录,内容包括检查时间、人员、检查内容和形式、检查结果、结果分析与整改及需医院解决的问题或建议等(结果分析与整改是通过项目缺陷率分析找到主要问题,通过科室缺陷率分析找出问题科室,从而进行重点整改)。护理部每月了解小组活动情况,判断各组检查方法是否得当、标准是否统一,随时指导纠偏,并采用定期和质控组共同检查的形式进行现场示范指导,提高质控组的质控水平。每月对上月存在的问题进行追踪评价,对科室整改困难的,给予护理质控会诊,帮助相应科室查找原因,克服困难,全面改进[4]。月底将各小组检查结果汇总下发各临床单元供全院护士学习,各单元书写护理质量改进反馈单上交护理部[5]。年终每个质控组组长均要汇报本组工作,接受院级护理质量委员会及全院护士长、助理护士长的考评,评选出优秀质控组 2 个、质控创新奖 2 个、质控改进奖 2 个。护理质量与安全管理委员会成员包括:分管院领导、护理部主任、护理督导专家、护理部工作人员、内外各科护士长代表、特殊单元护士长。考评标准见表 1。

1.3 评价方法

分别统计 2012 年(改进前)与 2013 年(改进后)全院 9 大质控组护理质量指标的综合评分、管理创新和流程再造数、护理投诉和纠纷发生例数。改进前后检查频度、次数一致(2013 年新增加的 2 个病房单元未纳入比较)。

1.4 统计学分析

采用 SPSS 17.0 软件进行数据的统计与分析,计量资料采用配对资料 t 检验,计数资料采用 χ^2 检验,以 $P<0.05$ 为差异有统计学意义。

2 结果

2.1 MBO 实施前后各项护理质量检查平均得分比较

实施 MBO 后,各项护理质量检查平均得分均高于改进前,差异有统计学意义($P<0.05$)(表 2)。

2.2 MBO 实施前后,年度管理创新和流程再造数、护理投诉与纠纷例数比较

实施 MBO 后,管理创新和流程再造件数较之前增加,护理投诉与纠纷发生例数较前下降(表 3)。

3 讨论

3.1 MBO 的基本概念和方法

“目标管理”的概念是管理专家彼得·德鲁克(Peter Drucker)1954 年在其著作《管理实践》中最先提出的,其并不是有了工作才有目标,而是相反,有了目标才能确定每个人的工作[6]。因此,管理者应该通过目标对下级进行管理,当组织最高层管理者确定了组织目标后,必须对其进行有效分解,转变成各个部门以及各个人的分目标,管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩[7]。

3.2 护理质量管理的现状及引入 MBO 的现实意义

护理质量管理是一个动态发展的复杂体系,既要有稳定的管理网络和制度,也需要不断变化,适应管理目标的发展要求。作为护理管理学的研究重点,

表 2 改进前后各项护理质量检查得分比较(分,$\bar{x} \pm s$)

时段	优质护理	基护 + 危重	急救管理	护理文书	护理技能	教学培训	门诊护理	特殊单元	护理管理
改进前	93.6 ± 2.5	93.0 ± 2.6	96.2 ± 1.3	94.0 ± 1.6	89.3 ± 4.5	92.3 ± 2.8	89.4 ± 3.8	91.4 ± 2.5	93.9 ± 2.2
改进后	98.1 ± 2.2	97.7 ± 2.7	99.6 ± 0.6	98.3 ± 2.5	96.1 ± 2.1	97.8 ± 2.9	95.2 ± 1.7	94.8 ± 2.7	97.8 ± 1.6
t 值	−3.408	−3.424	−6.825	−4.088	−7.018	−5.991	−4.236	−3.203	−4.996
P 值	0.009	0.009	0.000	0.003	0.000	0.000	0.003	0.013	0.001

表 3 改进前后管理创新和流程再造数、护理投诉与纠纷例数比较

时段	管理创新(件)	流程再造(件)	护理投诉(例)	纠纷(例)	χ^2 值	P 值
改进前	10	6	8	5	8.884	0.031
改进后	18	12	3	1		

以往研究者对此作了较多探索,或着手管理结构的建立和完善[8],或引入品质管理循环、量化考核和绩效分配等具体质量管理技术[9-10]。由于前期的这些努力,我国的护理全面质量管理在近 10 年来得到很大发展,建立了较完善的护理质控体系;量化标准等科学管理方法的引入,则使管理更加公平、透明、有效;MBO 的应用更是在明确管理目标的同时,释放了下层的管理潜能,极大地调动了员工的工作能动性[11-12]。尽管取得这些成绩,但仍有一些痼疾长期困扰着护理质量管理者。例如,护理质量管理部门自身的管理目标落实不到位,习惯于完成静止的纸上目标,对护理新模式、新任务和新法规的适应性差;护理质量检查流于形式,爱搞突击,缺乏长效机制,以致考评结果不能客观真实地反映护理服务质量和实际效果等[13]。为了解决这些问题,强化 MBO 的效果,护理同仁们也作了一些有益的探索,主要针对护理的特定专业或领域[14-15],或者 MBO 在中下层质量管理中的应用[16];而将其直接应用于院级护理质量管理部门的研究报道则较少[17]。研究者认为,要有效地解决上述难题,仅从局部或某个领域实施 MBO 是不够的,应将其应用上移至质量管理的源头部门,从顶层做起,并加强各级护理管理部门的目标管理,促其意义和效果更著。本研究即基于此理念设计,结果证明,其应用确能较大程度改善综合管理质量,全面提高质量控制效果。

3.3　院级护理质控组实行 MBO，有利于全面提高护理管理质量

院级护理质控组采用 MBO,与护理部一起找出影响质量与安全的重大问题,共同制定质量评分标准,努力探索科学的质控管理方式,创新管理流程。对质控工作中发现的亮点或新思路，通过院内 OA 系统以简讯方式宣传报道供全院学习。完成临床调研每半年不低于 1 次的要求,使质控组树立科学管理意识,深入研究影响临床质量与安全的重大问题。培训全院各单元专项质控员(即各科室专项质控组长)每半年至少 1 次的要求,让科室质控员掌握标准,规范执行。建立护理质控小组会诊制后,对护理质控中存在的疑问或不能解决的问题,病区可以向护理质控小组提出会诊,护理质控小组组长组织相关成员到病区实地查看,了解情况后提出会诊意见及建议,以帮助病区进行护理质控的改进[4]。从表 1 和表 2 的结果可见,改进后护理各项质控指标分值均较改进前有显著提高($P<0.05$),护理投诉、纠纷发生例数则较改进前下降。说明对院级护理质控组实行 MBO,能有效提升护理质量。

世界卫生组织指出,护理管理是系统地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[18]。院级质控组成员既是受控者又是控制者,形成强有力的院控、自控、互控系统,使一批有才干、有能力的人才脱颖而出,为护理管理队伍储积了后备力量[19-21]。本研究将“小组团结和谐、办事公正、积极开展组内工作”纳入考评标准,要求管理者将组织内人际关系的处理放在重要地位,努力为被管理者自我实现需求创造各种机会[22]。改进前的质控组管理全年无考评,仅在年终时由护理部挑选出 4 个较为优秀的质控组进行工作汇报。实行 MBO 后,所有小组均接受监督和考评,增强了管理者的综合竞争能力。表 2 显示,实行 MBO 后,管理创新、流程再造件数较改进前明显增加,护理投诉、纠纷发生例数较改进前下降,说明该举措能较好地发挥质控组的潜能,增强质控成员的管理能力,有利于对管理者的培养。

综上所述,对院级护理质控组实施 MBO,能有效促进护理质量的持续改进,提升护理管理水平,实现护理管理目标。

参考文献

[1] Essakalli M, Atouf O, Ouadghiri S, et al. Management by objectives: an experience by transfusion and immunology service in Rabat[J]. Transfus Clin Biol, 2013, 20(4): 440-447.

[2] Liu ZX, Gao Q. The implementation of management grid for nursing quality control[J]. Journal of Nursing Science, 2013, 28(1): 69-70. (in Chinese)
[刘朝霞, 高琼. 护理质控网格化管理的实施[J]. 护理学杂志, 2013, 28(1): 69-70.]

[3] Liu J, Zhao L. Analysis of practice and effect of strengthening the hospital quality control management[J]. Chinese Journal of Practical Nursing, 2009, 25(11): 65-66. (in Chinese)
[刘涓, 赵林. 加强院级质控管理的实践与效果分析[J]. 中国实用护理杂志, 2009, 25(11): 65-66.]

[4] Lan HX, Mo CM. Improvement in nursing quality inspection methods[J]. Journal of Nursing Science, 2013, 28(7): 69-71. (in Chinese)
[兰红霞, 莫朝媚. 护理质量控制检查方法的改进[J]. 护理学杂志, 2013, 28(7): 69-71.]

[5] Liu M, Wang XL, Da SC, et al. Probe into quality management

pathway of nursing department[J]. Chinese Nursing Research, 2011, 25(15): 1393. (in Chinese)
[刘敏, 汪晓玲, 达素春, 等. 护理部质量管理路径探讨[J]. 护理研究, 2011, 25(15): 1393.]

[6] El Taguri A, Elkhammas E, Bakoush O, et al. Libyan national health services the need to move to management-by-objectives[J]. Libyan J Med, 2008, 3(2): 113-121.

[7] Liang XM. Application and effect analysis of target management in secondary hospitals' nursing management[J]. Chongqing Medicine, 2012, 41(33): 3561-3562.(in Chinese)
[梁兴梅. 目标管理在二级医院护理管理中的应用及效果分析[J]. 重庆医学, 2012, 41(33): 3561-3562.]

[8] Jiang HR, Liao JM, Peng M. The role of nursing quality control office in a first class tertiary level general hospital[J]. Chinese Journal of Nursing, 2007, 42(10): 923-926. (in Chinese)
[江华容, 廖健敏, 彭敏. 三级甲等医院护理质量控制办公室的建立[J]. 中华护理杂志, 2007, 42(10): 923-926.]

[9] Shen YE, Ying PX, Zhou MS, et al. Application of PDCA circulation in the management of quality control of nursing records[J]. Journal of Nurse Training, 2007, 22(7): 604-605. (in Chinese)
[沈亚儿, 应佩秀, 周孟素, 等. PDCA 循环管理在护理病历质量控制中的应用[J]. 护士进修杂志, 2007, 22(7): 604-605.]

[10] Wang YX, Feng XJ, Zhang YJ, et al. Application of quantitative assessment and appraisal allocation in the nursing quality control [J]. Nursing Practice and Research, 2011, 8(17): 83-85. (in Chinese)
[王引侠, 冯小菊, 张亚军, 等. 护理人员量化考核及绩效分配在护理质量控制中的应用[J]. 护理实践与研究, 2011, 8(17): 83-85.]

[11] Zhang YF, Wang Y. Application of target management in quality management of grading nursing[J]. Guide of China Medicine, 2014, 12(6): 187-188. (in Chinese)
[张永芳, 王艺. 目标管理在分级护理质量管理中的应用[J]. 中国医药指南, 2014, 12(6): 187-188.]

[12] Cheng QY. Application effect analysis of target management in hospital nursing management[J]. China Modern Medicine, 2013, 20(29): 154-155. (in Chinese)
[程巧云. 目标管理在医院护理管理中的应用效果分析[J]. 中国当代医药, 2013, 20(29): 154-155.]

[13] Liu CX, Xiong J, Lu MN, et al. Difficulties and countermeasures in nursing quality control[J]. Journal of Nursse Training, 2011, 26(23): 2156-2157.(in Chinese)
[刘春香, 熊靖, 陆美妮,等. 护理质量控制中的难点及对策[J]. 护士进修杂志, 2011, 26(23): 2156-2157.]

[14] Li J, Zhu R, Xu P. Application and experience of target management in the operation room nursing teaching[J]. Medical Information, 2011, 24(5): 2155. (in Chinese)
[厉静, 朱冉, 徐萍. 目标管理法在手术室护理带教的应用与体会[J]. 医学信息, 2011, 24(5): 2155.]

[15] Fan HH, Han W, Lei DY, et al. Construction of the key performance indicators of quality nursing ward target management[J]. Journal of Nursse Training, 2013, 28(10): 884-886. (in Chinese)
[樊慧红, 韩蔚, 雷冬英,等. 优质护理病房目标管理护士关键绩效指标体系构建的研究[J]. 护士进修杂志, 2013, 28(10): 884-886.]

[16] Zhan CX, Ouyang X, Mao XQ. Application of target management in clinical nursing management[J]. Inner Mongol Journal of Traditional Chinese Medicine, 2010, 29(20): 73-74. (in Chinese)
[詹春霞, 欧阳霞, 毛晓群. 目标管理在临床护理管理中的应用[J]. 内蒙古中医药, 2010, 29(20): 73-74.]

[17] Wan QJ, Wang SX, Liu P. Application of target management in nursing work[J]. Xinjiang Journal of Traditional Chinese Medicine, 2008, 26(5): 49-51. (in Chinese)
[万岐江, 王淑霞, 刘萍. 目标管理在护理部工作中的应用探讨[J]. 新疆中医药, 2008, 26 (5): 49-51.]

[18] Jin JP. Application of PBL teaching method in clinical nursing teaching[J]. Nursing Journal of Chinese People's Liberation, 2008, 25(2A): 37-38. (in Chinese)
[金吉平. PBL 教学法在临床护理教学中的应用现状[J]. 解放军护理杂志, 2008, 25(2A): 37-38.]

[19] Xiao XL, Zhang DH, Gao JZ. Single-project quality control group application in ward nursing care quality management[J]. Chinese Nursing Management,2011,11(12):65-67.(in Chinese)
[肖晓玲, 张东华, 高建智. 分组单项质控在病区护理质量管理中的应用效果探讨[J]. 中国护理管理, 2011, 11(12): 65-67.]

[20] Yang HY. Nursing management[M]. Beijing: People's Medical Publishing House,2005:14.(in Chinese)
[杨华英. 护理管理学[M]. 北京: 人民卫生出版社, 2005: 14.]

[21] Qu H, Meng WH, Zhou LJ, et al. The MBO management method in the application of clinical nursing teaching in Department of Neurosurgery[J]. Journal of Nursse Training, 2013, 28(21): 1931-1933. (in Chinese)
[曲虹, 孟威宏, 周丽娟, 等. MBO 管理法在神经外科临床护理带教中的应用研究[J]. 护士进修杂志, 2013, 28(21): 1931-1933.]

[22] Zhang CE. Route to standardize the nursing quality control[J]. Shanxi Medical Journal, 2012, 41(7): 739-740. (in Chinese)
[张春娥. 规范护理质量控制的路径[J]. 山西医药杂志, 2012, 41(7): 739-740.]

(收稿日期:2014-02-18)
(本文编辑:胡永国)