

强化管理 提质增效

——郴州市第一人民医院管理主题年活动纪实

通讯员 唐敏 吴蕾

医院管理创新是适应现代医疗环境变化快、技术更新迅速的必然要求。也是医院可持续发展的关键动力。

为进一步深化医院改革,健全现代医院管理制度,不断提高医院管理水平和医疗服务质量,促进医院可持续发展。郴州市第一人民医院将2018年确定为“管理主题年”,以“管理进一步精细、资源进一步优化、制度进一步规范”为目标,坚持以创新为驱动,以信息化建设为抓手,全面深化医院体制和机制改革,提质增效,不断提升老百姓健康获得感。



肝癌MDT多学科团队。

A 高位推动 管理氛围凝聚成力

好的管理必须先有好的制度,为规范管理,郴州市第一人民医院加强领导、建章建制,不断提升现代医院管理水平。主动开展现代医院管理制度的完善与建设,对决策机制、民主管理制度等13方面的制度进行了完善,梳理了医院经营管理自主权清单。率先启动了医院章程制定,并以章程为统领,建立健全了内部管理机构、管理制度、议事规则、办事程序等,规范了内部治理结构和权力运行规则,对提高医院运行效率起到了积极的促进作用。医院编印了制度汇编,汇集了265项管理制度,全员人手一册,分层分类学习并考核,使现代医院管理制度深入人心,做到人人心中有准则。

医院按照“坚持医改,重点突破”的改革思路,以大部制改革为契肌,以调动全院职工“源动力”为重点,以全面提升管理水平为目标,医院全院职工工作积极性显著提升。优化组织机构设置。以推进医院职能优化协同高效为着力点,实行大部制改革。根据职能科室职责,整合职责相近、工作关系密切的科室归属同一部门,组建了行政工作部、党群工作部、医教部、护理感控部、财务运营部、后勤保障部、门诊工作部、纪检监察委八个大部,有效优化了管理制度及工作流程。完善干部选拔任用机制,注重人才队伍建设。制定了《第二轮护士长以上干部竞聘上岗总体方案》和《2018年职能科室中层干部竞聘上岗(第二轮)工作方案》,完成了职能科室正职、党群岗位负责人和副职竞聘工作。医院经过多番调研,在全省地级市医院率先启动了高级职称自主评审改革,使医院人才管理增强了活力。同时,还制定了《惠爱医学人才培养工程实施方案》,将在五年内培养5名省级以上首席专家、30名省内知名专家、100名市级以上学科带头人、200名亚专科带头人、300名学科骨干。形成从“学科骨干——亚专科带头人——学科带头人——知名专家——首席专家”较为完整的医学人才金字塔和培养链。

B 深化医改 推动医院持续发展

今年以来,郴州市第一人民医院通过管理主题年各项工作的开展,整合软硬件设施资源,打出了一系列符合郴州实际的医改“组合拳”,全面深化了医院体制和机制改革工作。

加强医联体建设。医院制定了《医联体分级诊疗方案》,完善了医联体章程,建立了郴州市儿科联盟、肿瘤专科联盟等7大联盟,院内神经内科、肝胆外科、麻醉科等17个专科与各级医院建立了专科联盟,各专科与146个院

外科室签订了专科联盟协议或对口帮扶协议,形成了专业、全面的医疗架构,为搭建强大的专科联盟提供了有力的支持,有效解决了百姓看病难的问题。

加强日间手术管理。为减轻病人负担,医院坚持推行日间手术,让病人少住院、不住院。以病人为中心,以安全和质量为基础的原则,医院制定了日间



医院开展专科联盟应急演练。

手术各项管理制度和工作流程,明确了日间手术准入标准、院内日间手术流程,各科室在条件许可的情况下优先为病人选择日间手术,大大降低了病人的费用。

完善药品零差率和两票制。为进一步加强药品比例考核,医院严格执行“两票制”,加强对国家基本药物、抗菌药物和辅助药品的使用管理,明确每个临床科室的药品比例考核指标,降低采购成本。建立各类超常使用药品的追踪监管制度,健全以促进国家基本药物优先使用为重点的临床用药综合评价体系,通过前置审方软件加强了合理用药管控,通过多种手段,全院的药品费用比例控制在30%左右。

加强医疗费用控制。加强各类成本控制与医疗费用控制考核,将合理检查、合理用药、单病种和临床路径的执行情况和医生对药品总费用、耗材使用总费用、辅助检查总费用3项指标进行统计,以科室为单位进行个人排名并在全院公示,考核结果作为干部选拔竞聘的重要依据,并与评优、评先、晋升、聘用、绩效工资分配等挂钩。

C 踏石留印 强化医疗质量管理

医疗质量是医院各项工作和综合实力的集中体现,是评价医院整体水平的重要指标。随着医疗卫生体制改革的不断深入,医疗质量已直接影响到医院的可持续发展能力。

通过建立健全医疗质量与安全管理的机构体系、制度体系、内控体系、反馈体系、培训演练体系、考核体系和文化体系等七大体系,坚持患者从院前、入院、院中到出院的全时程管理,坚持医疗质量与安全管理(包括医疗、医技、护理、门诊、机关后勤等)的全过程管理,实现医疗质量管理持续改进,保证医疗质量和医疗安全。体系建设至今,高危患者缺陷率从308%下降至248%,环节质量缺陷率从去年8.6%下降至6.9%,医疗纠纷和医疗赔偿同比下降。

在构建快速、高效、全覆盖的急危重症医疗救治体系方面,医院建立推行“五大中心”即胸痛中心、卒中中心、创伤中心、危重孕产妇救治中心和危重儿

童救治中心(简称“五大中心”)为核心的新型医疗急救体系。在湘南区域建立起分级负责、上下联动、应对有序、运转高效的危重患者急救、会诊、转诊网络,促进“院前急救、院内治疗、院外康复、基层健康管理”服务体系的建立和有效衔接。利用这5条救治通道可实现从院前急救、基层转诊到院内多学科联合诊疗流程的畅通,为全市心脑血管疾病患者、创伤患者、危重孕产妇和新生儿救治打造一张生命救治网络。

2017年,医院肝胆外科和脊柱外科试行主诊医师负责制,成功开展了主诊医师负责制新模式,制定了新的实施方案和实施细则,再次遴选了12个临床科室,38个诊疗组,开展医生对病人实施门诊、病房、手术全程负责的主诊医师负责制。明确了主诊医师职责与权限,加强了考核方案的执行与落实。主诊医师试点科室的工作积极性明显提高,医疗质量和安全明显提升,试点科室今年



护理部下科室督导。

未发生一起重大事故和医疗纠纷。

以人为本、病患为先,全面推进多学科联合诊疗模式。医院聚集“省内权威、多学科汇集”的专家团队,推出了多学科联合诊疗(MDT)模式,为复杂病、疑难病、肿瘤患者康复提供最佳的治疗方案,提高患者的治愈率与生存质量,减轻患者经济负担,让患者最大程度从治疗中获益。目前,医院已组建卵巢癌多学科诊疗、发热多学科诊疗、中毒多学科诊疗、肺癌多学科诊疗等MDT团队19个,开展MDT诊疗229例,有效提高了疑难重症的诊疗效率。

D 注重品质 医院管理提质增效

按照医院管理年活动要求,郴州市第一人民医院对标对表、细节至上,全面推行护理单元“6S”管理。科室所有护理人员本着“节约、高效、便捷及美观”的原则,按照步骤从整理整顿开始,精心规划,合理布局。全院护士集思广益,变废为宝,将陈旧的柜子、家电贴上新的壁纸,或刷上油漆,使它焕然一新;给病区内的所有可移动设备、清洁设备等贴上地标线,将杂乱无章的各种线路,打包捆扎,消除隐患,让患者放心和安心。

“6S”管理示范科室与标准确定之后,护理部引进考核评价机制,制定了全方位、全过程的督导制度,形成了护士长日督导、总护士长月督导、片区月检查、季度检查等机制。对各护理单元进行打分评价,在每月护士长例会总结上进行通报,评分结果与护士长考核挂钩,大大激发了护士长的管理积极性。自医院开展“6S”管理以来,医护人员的满意度从开展前的88%提高到95%,患者满意度也提高到了98%以上。全院无菌物品及药品过期也从上半年的两起降到下半年的零起。

为打造一流的医院信息化管理平台,医院启动了HIMSS评级申报准备工作。按照HIMSS6级标准,对电子病历、收费系统、检验系统等全院信息系统进行全面改造。建立临床数据中心、上线推行药品前置审方软件、重症监护系统等。目前,医院在门诊实施了自助、网络等多种形式的预约挂号、自助缴费、自助取片取单、方便患者就医;通过远程医疗平台建设,实现分级诊疗,保证患者在基层医院也能享受到优质医疗资源和服务。

与时俱进,铸精医。院长黄仁彬说:“在十九大提出的健康中国战略和湘南区域省级医疗中心建设规划的共同指引下,郴州市第一人民医院将继续以病人为中心,优化就诊流程,把医疗质量与安全管理作为医院管理核心,不断探索和完善医院质量管理的制度体系,开展全员、全院、全程质量管理活动,提高老百姓健康获得感!”