

# 加强医院内涵建设 迎接医改新挑战

马炬明

(解放军第 117 医院,浙江杭州 310013)

**[摘要]** 加强医院内涵建设是医院管理永恒的主题,也是《医药卫生体制改革方案》新政策的重要内容和要求。笔者认为,加强医院内涵建设是迎接医改新挑战的关键,新形势下加强医院内涵建设,需要把握好人才培养、医疗质量管理、提高工作效率、增强凝聚力、精神文明建设和信息化建设等六个方面。

**[关键词]** 医院;内涵建设;医疗制度;改革

中图分类号: R821.161 文献标识码: C 文章编号: 1672-271X(2009)05-0459-02

当前国家提出《医药卫生体制改革方案》(以下简称《方案》)新政策的背景下,医院如何来适应医改新政策,迎接医改新挑战?关键还是要靠练好自身的“内功”,也就是坚持“加强医院内涵建设”这个不变来应万变。在新形势下,要从以下六个方面下功夫,实施医院内涵建设跃升,迎接医改新挑战。

## 1 医院内涵建设重点在人才培养

重视人才建设,靠内涵质量发展,是每一个医院管理者的基本思路。影响医院发展的因素很多,最重要的是三个方面:学科、人才和技术水平,“学科是基础,人才是关键,水平是标志”。学科和水平最终还是要落实到“人才”上。没有好的人才队伍,学科很难发展,没有好的学科环境,人才则很难成长;学科建设水平高则人才培养层次高,人才培养水平高学科建设层次也会随之提高<sup>[1]</sup>。因此,人才培养是医院基础建设、内涵建设以及医院上档次、上水平的关键。《方案》指出医疗机构要严格核定人员编制,实行人员聘用制,建立能进能出和激励有效的人力资源管理制度。要不断完善卫生科技创新机制和人才保障机制。

我院考虑打破旧的管理模式,引进竞争机制,进行人才动态管理,激发积极性。这几年我院优势学科建设从“4321”到“15421”模式(即从“4个军区专科或专病中心、3个特色中心、2个大型设备诊疗研究中心和1个健康管理中心”到“1个全军专病中心、5个军区专科或专病中心、4个特色中心、2个大型设备诊疗研究中心和1个健康管理中心”),有了一定的发展,还有大幅提升的空间。

## 2 医疗质量管理是医院内涵建设的核心

医疗质量管理是医院各项专业管理的基础,又涉及医院管理的各个方面,是一项综合性的管理。《方案》指出要强化医疗服务质量管理。“疗效高,服务好,时间短,费用低”是病人对医院管理的永恒的质量要求。随着我国医疗保障制度的改革和人民群众自我保健意识的提高,医疗质量的内涵已经从单一的临床医疗质量转变为“疗效高,服务好,时间短,费用低”多元化质量要求。当前各地正在探索组建“医疗集团”,比如杭州,将由政府全额投资组建6所大型现代化医院,这将给原有医疗机构带来较大冲击,所以我们要努力提高医疗服务质量来提升竞争力。医疗质量评价和全面的质量管理应从满足病人在诊疗过程中物质上和精神上的需求等多方面来考虑,其内容包括“医务人员的职业道德、工作质量、技术水平、设备条件、环境条件等等。”

最近国内外推出医疗质量管理新的模式是“质量保证系统”(简称“QAS”)。它要求医院至少做好以下五个方面:一是按病人年龄、疾病的需要适当选择各种诊断治疗措施,以达到医学科学技术发展的理想的治疗效果;二是需要的资源最少;三是伴有伤害和风险最小;四是对医疗服务过程及效果要进行连续性监测,以便发现需要及是处理的全身问题,并对问题进行及时的评估;五是建立病房重点病人管理系统,以保证质量。医院的医疗质量管理实际上是为了控制和解决医疗缺陷,要注重落实“一四五六”质量管理模式,即:一个主题,以病人为中心,以质量为核心;四项要求,检查有依据、异常有分析、治

作者简介:马炬明(1962-),男,浙江诸暨人,医学博士,副主任医师,从事医院管理工作。

疗要适度、用药要合理;五个规范,病案书写、诊断治疗、知情告知、科室管理和护理工作要规范;六次告知,入院时、确诊时、治疗前、治疗后、病情变化时、出院时要告知到位。

### 3 调整医院内部结构和功能,提高医院工作效率

《方案》指出要逐步将公立医院补偿由服务收费、药品加成收入和财政补助三个渠道改为服务收费和财政补助两个渠道。推进医药分开,逐步取消药品加成,不得接受药品折扣。医院由此减少的收入或形成的亏损通过增设药事服务费、调整部分技术服务收费标准和增加政府投入等途径解决。随着医改政策的深入,医院赖以生存和发展的经济来源、投入方式和支付方式等都将发生一系列变化,我们要有所准备应对。医院之间的竞争将转变为质量和效率的竞争。在去年度军区医院绩效考评中我院的质量效益比较低,其中一个重要指标就是平均住院日,并不是说一味地扩大规模和加床是好事,要着手抓工作效率,努力降低平均住院日,提高床位周转次数,可以提高医院的工作效率和业务收入<sup>[2]</sup>。邵逸夫医院平均住院日7~8天,在浙江省乃至全国做得比较好,而我院14天之多,我们打算建立起以床位周转率为中心的质量管理责任制,狠抓影响工作效率的重要环节。提高医疗服务质量,后勤支持系统也是很重要的,后勤保障、行政部门和医疗业务部门是一个整体。要加强和完善内部管理,建立以服务质量为核心、以岗位责任与绩效为基础的考核和激励制度,完善内部治理结构,建立合理的用人机制和分配制度,完善激励约束机制,提高医疗保险经办管理能力和管理效率。

### 4 完善综合目标管理责任制,增强全院员工凝聚力

我们是军队医院,要从国情、军情和医院实际出发,按照“全面、综合、协调”原则、“效率优先、兼顾公平”原则、“科学性”原则、“责权利相结合”原则、“兼顾国家集体个人三者利益”原则和“道德与利益相一致”原则等,建立起一套“综合目标管理责任制”,并不断完善。《方案》指出要严格医院预算和收支管理,加强成本核算与控制。全面推行医院信息公开制度,接受社会监督。一是医院在实施综合目标管理责任制中,推行院科两级核算管理体制时,科一级的管理还没有完善,今年要进一步深化,很多新的核算系统都要使用,最好能核算到各医疗组乃至个人,这一点还有很大差距;二是加强财务管理,重视成本核算,实现“低投入、高产出”,反对浪费,

要形成制度,形成合力,做到人人当家理财。

### 5 重视精神文明建设,塑造医院良好形象

医院的形象也是医院的内涵,无论“医改”怎么改,医疗卫生事业的社会公益性与福利性不会改,决定了在市场经济条件下,仍然必须坚持全心全意为人民服务的宗旨,为适应激烈的市场竞争,抓好医院的精神文明建设尤为重要<sup>[3]</sup>。重点要抓好以下几个方面:一是注重抓好干部职工的思想政治工作。二是加强医德医风建设,要学习白求恩精神,爱岗敬业、精益求精,要树立白衣天使形象,发扬救死扶伤、廉洁行医的好传统。三是抓好医院的文化建设。真正的医院文化建设是具有医院特性的群众艺术,是所有工作人员认同的行为准则和奉行的价值观,我院文化建设还是初步阶段,这还需要医院不断加强文化建设。四是抓好医院的环境建设。目前医院在推行“西特东扩”发展战略,要高标准地在服务流程、建筑设计、环境卫生和绿化美化上下功夫,在做得好的同时还要与众不同,追求“差异化”,这样才能树立起医院良好的品牌。

### 6 加强医院信息化建设,迎接新时期挑战

医疗体制的改革是个系统工程,牵涉到医疗卫生体制、医疗保险体制和医药流通体制。要推进“两个信息化”和“两个平台”建设,一方面有利于管理水平的提高,降低成本,更为重要的是最终达到流程信息化、程序透明化、监管公开化的目的<sup>[4]</sup>。当前医院的信息化建设要求越来越高,信息是医院系统的多要素中很重要很基本的要素,做到人脑的智慧与电脑的科技恰当的结合,就是要在临床上实用性强,并能解决问题。我院的信息化建设在实际工作中,要尽快完善与医改有关各方的对接,尽快应用PACS系统、办公自动化系统,实现“数字化医院”的目标。

### 参考文献

- [1] 易学明. 以人才培养和学科建设为牵引建设创新型医院[J]. 中国医院管理, 2008, 38(3): 44-45.
- [2] 苏华, 刘近安, 曹秀玲. 应用床位利用模型评价医院工作效率[J]. 中国卫生经济, 2008, 27(2): 62-63.
- [3] 刘芳. 浅论医院精神文明建设[J]. 中外健康文摘(医药月刊), 2008, 5(4): 370-371.
- [4] 丰志培, 万毅. 从流程信息化再造谈医改[J]. 卫生软科学, 2007, 21(1): 53-56.

(收稿日期:2009-06-22)

(本文编辑:孙军红)