

疗养院科室达标活动的做法和体会

李 丽, 王 俊, 李秀增, 尹 民

【摘要】 本文归纳总结了疗养院学习实践科学发展观, 深入开展科室达标考评活动的主要做法, 针对疗养院的实际情况进行分析讨论, 从完善考评体系、发挥科级领导作用、建立长效管理机制方面探讨如何加强科室管理, 促进疗养院正规化建设, 为疗养院科室达标考评工作的深入开展提供参考。

【关键词】 科室达标; 考评; 正规化建设; 疗养院

中图分类号: R197.7 文献标志码: A 文章编号: 1672-271X(2010)05-0458-02

为进一步贯彻落实条令条例和《军队基层建设纲要》, 加强医院、疗养院科室正规化建设, 在新的起点上推动医院全面建设科学发展, 2009 年 6 月, 我院在上级机关的指导帮助下, 积极开展了科室达标考评活动。在达标考评活动中, 紧密联系实际, 精心筹划准备, 把握关键实施, 注重破解难题, 提高质量效益, 积极探索了一条适合疗养院特点的科室达标考评路子。

1 做法

1.1 强化思想认识, 抓好教育引导 疗养院采取召开常委会、支部党员大会、全院动员大会等形式, 层层进行思想发动, 引导医护人员充分认清, 科室达标既是第三批学习实践活动的重要抓手, 也是促进疗养院科室建设全面发展的有力推手; 既是科室抓好自身建设的重要契机, 也是疗养院贯彻纲要抓基层打基础的重大举措。

1.2 健全组织领导, 周密部署计划 疗养院成立了由党委领导、机关部门领导组成的考评领导小组, 下设达标考评办公室, 由政治处主任具体负责, 分设医疗考评组、政工考评组、护理考评组、院务保障考评组, 负责组织协调、资料收集和考评实施工作。同时吸收科主任、护士长参与考评, 考评小组依据《实施办法》和《考评细则》, 结合疗养院实际, 制定了考评程序流程图, 围绕标准量化、数据归整、分析评定等方面的问题, 制定了针对性措施, 切实帮助考评人员熟悉考评标准, 明确程序步骤, 掌握考评方法。

1.3 浓厚活动氛围, 加强专题培训 科室达标考评活动时间紧、任务重、要求高, 又值疗养员收治高峰期, 疗养院大项工作相对集中, 疗养院结合第三批学

习实践活动理论学习, 采取在院区显要位置和主干道悬挂横幅标语, 组织中层以上骨干专题培训辅导, 召开全院医护人员大会, 开通网上专栏宣传造势, 借助疗养院局域网浓厚考评氛围等, 切实使全体人员掌握基本内容, 熟记具体规定, 明确考评要求, 激发迎考参考积极性主动性。

1.4 严格程序标准, 细化考评措施 一方面, 按照考评步骤, 结合疗养院实际区分为培训准备(成立组织、制定计划、搞好培训)、组织实施(动员发动、自评自改、科室考评)、结果评审(分析初评、公示、完全评审)、整改提高(反馈意见、总结评比、整改帮带)等 4 个阶段 12 个环节, 细化每个阶段具体安排、组织形式和 workflows。另一方面, 针对考评时间紧、考评项目多的情况, 对考评方法手段进行优化和规范, 把定性判别和定量比较结合起来看优长和不足, 对思想政治教育效果、科学管理、内外关系等, 根据民主测评和问卷调查的群众评价作定性分析, 对卫勤准备、疗养保障、学科建设、人才培养等作量的评定; 对可以借用的指标数据进行多维分析, 从量的比较中作出质的判别, 结合工作实践, 把科室达标建设与完成日常保障工作、执行应急性突击任务情况联系起来考评, 把取得的成绩与存在的问题对接起来分析, 较好地防止赶进度、走过场, 随机检查、随意打分现象。

1.5 加强检查督导, 坚持公开公正 在考评工作中, 加强机关的检查督导, 坚持公开公示, 注重采集群众公论。政治处设立了监督电话, 营区内设置了意见箱, 做到“四公开一测评”: 提前预告, 公开考评内容、时间、方法步骤和考评组组成; 公开打分情况, 凡有扣分条款都有文字记录, 与科主任双见面、双认可; 运用板报、政工网等形式, 公开考评结果, 并公示 3 天; 对检查出的问题及时与科室反馈, 定期召开院级和科室的分析讲评会^[1], 以反馈讲评形式, 向考

作者简介: 李 丽(1974-), 女, 江西宜丰人, 主治医师, 从事疗养专业临床工作

作者单位: 361002 福建厦门, 南京军区鼓浪屿疗养院

评对象公开评定情况;考评结束后组织一次满意度测评。

1.6 狠抓活动落实,建立长效机制 疗养院把科室达标考评活动作为全年的工作重点,并以此为契机,结合质量管理年活动,对科室正规化建设要求进行了全面梳理。把科室管理、业务教学、战备训练、规章制度、服务质量等项目作为基础指标,进一步细化的同时狠抓落实;把科研工作、新业务开展、文化活动这些科室相对薄弱的内容上升为硬指标,要求科室制定出改进方案,固强补弱,均衡发展。对 10 项一票否决的硬性规定,做到不融通、不变通。坚持每季度考评一次,把科室达标考评活动作为一项制度抓好落实。

2 体 会

疗养院开展科室达标考评活动近一年来,通过全院工作人员的努力,科室建设得到全面提升,全院参评的 10 个科室,有 7 个科室达标,达标率为 70%。通过达标活动,科室各项指标与去年同期相比有了较大提高,尤其是医疗护理质量指标如疗养员满意率、急救操作与“三基”考试达标率、医疗文书合格率等均提升 5% 以上。实践中,我们感到科室达标考评活动作为一种有效的管理机制,有必要长期坚持下去。要充分挖掘科室达标考评蕴含的功能作用,搞好成果转化,凝聚发展定力,推动疗养院科学发展快速推进。

2.1 进一步完善考评体系 通过依托军区联勤部的科室达标考评活动,促进了疗养院科室正规化建设,提升了疗养院综合保障能力。虽然《实施办法》和《考评细则》对医院、疗养院大部分科室的达标要求进行了细化,但指标体系的设置不可能一蹴而就,需要在实践中不断进行修正^[2]。达标活动开展的时间不足一年,准备时间短,势必造成考评细则仍不全面,对疗养院特色科室如心理科、理体疗科等缺乏针对性强的考评标准;在相同的宏观架构下,还要充分考虑不同类型科室的特点,在评分标准上进一步调整,科室之间的平衡有待完善^[3];另外对于不带有对外治疗性质的疗养院,一些指标的评定缺乏相应的数据采集,从而影响评定结果。疗养院要结合

自身情况,对各科室分别设置关键指标考评,依据科室特点细化评分标准,把考评落实到各个方面、各个环节,确保参评活动的科学性、客观性。

2.2 进一步发挥科室领导作用 科室达标活动是以科室作为考评的对象,因此科室领导的管理水平、业务能力在很大程度上影响本科室正规化建设水平^[4]。疗养院目前处于缺编状态,人才青黄不接,在《考评细则》中“人才学科协调发展”部分是疗养院大分部科室的短板。因此在人才使用上,重点抓好科室主任的选任。要求以德才兼备、精通管理为标准,选拔任用复合型科室主任。积极推行科主任竞争上岗制,开展科室规范化建设考评,结果与科室领导使用挂钩,实行末位淘汰制^[5],最大限度地发挥科级领导作用。

2.3 进一步建立长效管理机制 疗养院按照“坚持管用的、完善不够的、改进不足的”思路,进一步修订完善诸科室达标评价标准,作为经常性建设的依据,建立“月有自查、季有互查、年有考查”的常态化考评机制。建立多种形式的奖惩机制和持续激励机制。制定奖惩办法,坚持把科室达标考评活动作为科室评先评优、领导任期考评、衡量科室管理水平的重要依据,对成绩突出的科室和个人,要依据有关规定,给予精神物质奖励,对考评结果不达标的科室要重点讲评,责令整改。如此形成鲜明导向,强化大家按科室达标标准建科的意识,营造“科室达标争先进、科学发展上水平”的浓厚氛围。

【参考文献】

- [1] 申 萍,易学明,张卫红,等. 综合性医院质量管理科职能的探索与实践[J]. 解放军医院管理杂志,2009,16(7):615-616.
- [2] 曹文献. 军队医院综合绩效评价的实践与思考[J]. 解放军医院管理杂志,2007,14(6):401-402.
- [3] 方国恩. 大型综合性医院主诊医师负责制绩效考核探讨[J]. 中华医院管理杂志,2004,20(7):388-390.
- [4] 钟贵陵,胡跃进. 军区卫生专业人才培养“122 工程”的实践[J]. 解放军医院管理杂志,2009,16(12):1194-1196.
- [5] 吴志成. 用科学发展观指导医院综合绩效管理的几点思考[J]. 东南国防医药,2009,11(3):260-262.

(收稿日期:2010-06-21)

(本文编辑:孙军红)