

## · 医院管理 ·

## 设立“六到位”医疗安全管理目标的实践

王 滇,雷万生,徐劲松

〔摘要〕 本文提出了医疗质量和安全管理新思路,阐述了通过设立“六到位”管理目标,促进医疗质量和医疗安全的管理实践及体会,旨在探索医疗安全管理,为同行提供借鉴。

〔关键词〕 医疗安全管理;目标;持续改进;医疗质量

〔中图分类号〕 R197.32 〔文献标志码〕 A 〔文章编号〕 1672-271X(2012)01-0086-03

医疗安全是医院的生命线,良好的医疗质量保证是医院赖以生存和发展的基础,是医院的核心竞争力<sup>[1]</sup>。医疗质量和安全管理是医院管理的重点和核心工作,也是医院管理成效的关键所在<sup>[2]</sup>。近几年来,我院适应现代医疗质量管理观念的转变,不断探索总结,提出了“六到位”医疗质量和安全管理目标,通过管理实践,初步实现了管理水平和医疗质量的提升。

## 1 “六到位”管理目标的提出

医疗质量和安全管理“六到位”目标即:想到位、说到位、做到位、写到位、查到位、纠到位。笔者认为,追求和实现“六到位”管理目标的过程,就是医疗质量持续改进的过程,进而医疗安全也将得到有力的保障。

一是想到位。是指医务人员要对医疗风险、安全隐患认识、认知到位,对患者疾病的分析判断准确,治疗方案考虑到位。要求医务人员具备高度的医疗风险意识,缜密的临床思维能力。要达到这个目标,管理上要加强医务人员医疗风险和安全教育、夯实三基理论基础和提升业务业务水平、培育提高临床思维能力。

二是说到位。就是指医务人员与病人沟通要到位,强调沟通方式的灵活性和沟通的有效性。管理层可从规范医疗行为沟通的对象和内容(如建立医患沟通制度、规范确定各类医疗行为沟通的层级、修改规范知情同意书等),提高医务人员沟通能力和技巧(如组织沟通技巧培训)等方面入手。

三是做到位。指要给病人施以合理有效准确经济的检查和治疗,各项医疗行为医务人员需执行到位。要求建立科学的制度流程规范,医务人员要有高度的责任心和高尚的医德、坚实的理论基础和熟练的操作技能、规范的医疗行为。要求管理层加强医务人员医德和责任心教育、强化临床技能培训、制定并严格落实医疗核心制度、推行临床路径管理等。

四是写到位。就是要求医务人员各类文书书写记录准确及时到位。医疗文书是医务人员是否“做到位”的客观依据,应及时真实有效。管理层要制定各类文书书写规范,培训提高医务人员书写能力,监控病历书写制度执行。

五是查到位、六是纠到位。要求管理层强化管理监督职能,制定制度约束,落实检查监督,查找安全隐患,及时纠正问题,落实整改措施,并进行阶段性分析总结,从而达到持续提高医疗质量的目的。

## 2 “六到位”管理目标的实践

近年来,医院追逐实现“六到位”管理目标,在医疗质量和安全管理方面进行了全方位、多角度、深层次的实践探索。

### 2.1 增强安全首位意识,建立完善组织制度

一是广泛宣传教育,强化质量和安全首位意识。其一,坚持质量管理和医疗风险教育培训。加强医事相关法律法规如医疗事故处理条例、执业医师法、侵权责任法等的学习,定期组织医疗质量管理、医疗安全和风险管理讲座。除聘请院外知名管理及法律方面的专家来院讲座外,还组织“临床路径管理培训”、“医患沟通及医务礼仪培训”、“医疗纠纷案例分析”和“法律法规知识及核心制度考试”等。其二,做到“大会小会讲安全”。反复强化医务人员“质量第一、安全至上”、“医疗安全人人有责,医疗风险就在身边”的意识,提倡安全管理全员参与,

基金项目:南京军区卫生专业人才培养“122 工程”资助项目(2009029)

作者简介:王 滇(1973-),女,河北临西人,硕士,副主任医师,从事医院管理工作

作者单位:330002 江西南昌,解放军 94 医院医务处

同时利用内部网站叫响安全口号和安全管理目标,使全院人员时刻“安全在眼中、安全在口中”。

二是建立健全组织,制订完善质量管理体系规定。健全的组织结构、明确的职责任务、完善的制度体系是医疗质量管理的基础<sup>[3]</sup>。医院成立三级质量监控组织并明确各级职责,坚持用完善的制度体系来管理医疗质量。近年来,在原有医疗核心制度的基础上,医院先后制订完善了“病历质量监控管理规定、手术分级管理制度、手术安全核查制度、检验检查危急值(危急结果)报告制度、死亡病例审评制度、医疗风险基金管理规定、临床和辅助科室互评制度、医疗不良事件主动报告制度、合理用药管理规定”等系列医疗质量和安全管理制度,为医疗质量和安全管理提供了政策保证。

**2.2 加强全程有效管控,持续改进环节质量** 医院力求在“查到位、纠到位”上做文章,通过检查、分析、评价、反馈、整改等多位一体管理措施,调整环节质量监控制度流程,形成了网状多点、全程全方位环节质量监控体系,持续改进环节质量。

一是加大病历环节质量监控力度。利用电子病历质量监控系统软件平台开展环节病历质量网上实时监控,将各科室质控员纳入到院级质控组织中,参与科间环节病历的检查,既补充了质控力量,使环节病历监控的数量大大增加,及时发现问题及时整改,又达到了全员参与质控,互相学习借鉴、共勉提高的目的。

二是注重重点环节监控管理。有针对性地关注医疗风险高的重点科室、新人和进修实习等重点人员,加强对毒麻药品、急救器材设备、感染控制等重要部位的管理,加强对急诊会诊、危重疑难病人、围手术期重点病人安全的管理,加强节假日、交接班等特殊时段的薄弱环节监控和管理。

三是重视辅助临床科室环节质量。建立检验检查危急值(危急结果)报告制度,提升辅助临床科室为临床一线服务的意识,设立了辅助临床科室质控员岗位,作为本科室质量监控联络员,负责本科室质量的监控及与临床科室的沟通,及时了解并改进临床反馈的意见;建立临床和辅助科室互评制度,设计开发了科间满意度评价软件,建立科间沟通平台,每月进行一次科间评价,分值作为科室绩效考评参考。

四是全面推进临床合理用药管理。合理用药是医疗质量管理一个重要环节,临床药师在医疗质量管理中发挥着日趋重要的作用<sup>[3]</sup>。医院将合理用药作为环节质量管理一项重要内容,临床药师纳入院级质控组织成员,依托局域网利用电子病历质量

监控系统进行在院病人医嘱实时监控和点评,变原来的事后分析总结为实时主动干预,最大程度地纠正不合理用药行为,减少药品不良事件发生<sup>[4]</sup>。药占比逐年下降至今年上半年的 37.59%,有力地提升了医疗质量。

五是坚持医疗质量检查分析讲评制度。坚持医疗质量管理“周有点评、月有通报、季有讲评”,每周对工作数质量点评,每月召开一次质控会,对医疗数质量、医疗缺陷进行总结分析形成文字材料通报,每季度召开全院的医疗数质量讲评,检查结果在院内网站上公示通报,对医疗缺陷、医疗问题责任人严格落实惩罚措施。

**2.3 加大人才培养力度,树立优势学科品牌** 人才是医疗质量管理的基础,学科是医院技术水平的支撑,二者是促进医院内涵发展的关键<sup>[5]</sup>。医院将人才培养和学科建设作为医院发展规划的战略性工作来抓,加大人才培养和素质提升,力争在医疗工作中“想到位、说到位、做到位、写到位”。

一是进行分对象分层次的人才培养。在业务能力素质提高上,坚持规范化的毕业后继续医学教育,实行住院医师规范化培训制度,初中级医务人员注重“三基、三严”培训,每年组织“三基”理论和基本技能操作考核,注重临床思维能力培育,通过组织疑难病历讨论、死亡病例分析、病例讨论分析会等形式培养医务人员缜密的系统思维能力;高级专业技术人员强调核心技术掌握、新业务新技术开展和学术地位培育提高,主要采取高级进修、参与学术交流等形式。在管理水平提升上,对科室主任和学科带头人加强管理能力的培训,组织中层管理干部培训班,学习更新管理理念,提升科学管理水平;对拟培养的科室骨干设立医务处行政岗位短期轮转培训机制,重点培养提升管理协调能力。在加强医务人员职业素质培养和医德教育上,开设《如何做一个好医生,情商为你引路》、《沟通技巧和礼仪培训》、《医疗服务营销》等职业化培训讲座;在医务处网站开设医家名言、廉医警言、科室荣誉榜等栏目,通过弘扬宣传医务人员中的先进典型事例教育影响医务人员,潜移默化引导医务人员培育“精医、尚德、敬业”意识<sup>[6]</sup>。

二是积极引导构建学习型组织。在建立人才培养激励机制上,制定了“继续教育学分管理制度、医院课题和科研成果评审规定、论文发表奖惩规定、外出参加学术活动管理规定、教学管理规定”等,建立了院内学术活动平台,加大激励力度,从制度上鼓励引导医务人员比学赶超;在构建学习条件和氛围上,

购置了中国医院期刊数据库、外文数据库、三基理论考试数据库、开通 24 小时医学频道等,建设了临床技能培训中心和计算机培训教室,建设动物实验中心,营造良好的学习条件和环境氛围;在教学能力培养上,申请成为南昌大学非直属附属医院、省级住院医师规范化培训基地、江西省县级骨干医生培训医院,加大教学投入,鼓励引导医务人员走上教学岗位,以期达到“以教促学、以教促医”目的。

三是促进重点学科良性发展。医院坚持走“小综合,大专科”路子,对优势学科给政策、给人才,加大投入和支持力度。军区神经外科中心在颅脑创伤救治方面在江西地区具备明显的区域性优势,医院加大扶持力度,扩充建设神经外科病房和 ICU,目前在院病人已达到 120 人左右;医院妇产科为军区计划生育和优生优育中心,2009 年借力引资扩大规模,改善环境,更新服务理念,今年上半年门诊和住院收容增长量分别达到 63.34% 和 46.67%;医院的创伤急救水平已形成区域性品牌效应,医院充分发挥优势,着力打造创伤救治学科群,投资新建急诊楼,将大大改善急诊医疗环境,优化急诊救治流程,年底将建设成省内最大的具备 37 张床位的综合性重症监护病房,进一步提升多发伤、严重创伤病人及重症病人的救治能力。

### 3 几点体会

**3.1 培育了医疗安全文化** “六到位”医疗安全管理目标口号简单易记,容易入脑入心。医务人员非常明确地知道在日常医疗工作中要注意“想到位、说到位、做到位、写到位”,各级医务人员责任意识得到强化。管理层针对“六到位”制定调整管理措施,管理方向明确,管理方法更为有效。目前已在院内形成了良好的医疗安全文化。

**3.2 提高了医疗管理效能** 设立医疗安全管理目标以来,医院提倡全员参与安全管理。通过建立系列制度(如环节病历科间交叉检查、设立辅临科室质控员定期沟通制度、医疗不良事件主动报告制度等),搭建院内网站,加大宣传力度,加强了管理层与医务人员的沟通、临床和医技科室的沟通,鼓励医务人员参与管理,增进了理解,使得原先医务人员对管理措施抗拒反感的现象得到明显改善,管理效能得到大大提高。

**3.3 提升了医院整体实力** 通过近三年来的管理实践,医院建立了有章可循、有据可依的规范化管理机制,人员素质逐步提高,管理效能稳步提升,医疗质量和安全管理步入了良性循环持续改进的轨道,医院各项医疗质量指标明显改善,门诊和住院病人量分别以 38% 和 20% 的比率增长,学科建设有力推进,医疗投诉纠纷明显下降,医院整体实力明显增强,知名度和影响力得到稳步提高。

### 【参考文献】

- [1] 罗志勇,范颂杰. 加强医疗质量和医疗安全管理的思考[J]. 东南国防医药,2011,13(2):170-171.
- [2] 易学明,杨宝林. 对医疗质量管理本质的再认识[J]. 中华医院管理杂志,2006,22(3):170-171.
- [3] 王育琴. 临床药师在医疗质量管理中的位置与作用研究[J]. 中国医院,2009,13(11):8-10.
- [4] 李刚,张增珠,陈集志. 我院依托局域网开展处方点评的工作模式[J]. 中国药房,2011,22(41):3915-3917.
- [5] 沈烈,孙阳. 以人才学科建设牵引部队医院内涵发展[J]. 东南国防医药,2010,12(4):362-363.
- [6] 李玉明,张瑞军,韩晨光,等. 以患者安全为目标的医疗质量持续改进实践探讨[J]. 中国医院管理,2010,30(5):24-25.

(收稿日期:2011-11-02)

(本文编辑:孙军红)