

创新管理促发展 凭风扬帆踏浪行

——沁阳市人民医院改革创新工作纪实

本报记者 李边疆 本报通讯员 陈莹真

闪光 2010

在沁阳市委、市政府的关心支持和沁阳市卫生局的具体指导下,沁阳市人民医院2010年创造出了骄人的成绩:全年门诊急诊总人数172941人次;出院人数16463人次;总收入7466万元;全年完成手术总例数3857人次;病历归档率100%,甲级病历率98%;处方合格率96%;全年共开展或引进新项目20项;全院发表学术论文28篇,出版专著1部;共有2人晋升正高级职称,6人晋升副高级职称,14人晋升中级职称;获得市级以上表彰的共有13人;医院获得市级以上荣誉共7项;圆满完成了手足口病防治工作;顺利通过血液净化的省级验收;全年发展新党员16名,培养入党积极分子10名,创先争优活动受到省级领导表扬;“医疗质量万里行”活动获省级专家好评;新医院建设有序推进,接受中纪委和卫生部的检查,得到肯定;计划生育和出生人口性别比治理、综合治理等多项工作受到上级表彰……



全国“2010年改革创新医院”颁奖盛典酒会上,卫生部副部长马晓伟(右)与沁阳市人民医院党总支书记、院长冯国慧(左)亲切交谈。



沁阳市人民医院领导班子成员在新医院工地了解工程进展情况。



在沁阳市人民医院“五一二”国际护士节联欢会上,院领导和护士们同台演唱《护士之歌》。



市委书记路国贤(左二)在沁阳市委书记陈敬如(左三)陪同下,在沁阳市人民医院新址调研。

改革与创新是历史发展和社会进步的助推器,同样也是医院发展壮大的强大推手。纵观沁阳市人民医院近年来的发展,每一点进步无不是改革与创新的结果。今天,沁阳市人民医院作为沁阳市卫生系统的排头兵,深知自己肩上的责任不仅是救死扶伤,如何落实国家的各项卫生政策,如何推动卫生事业的发展等,也是社会赋予该院的责任和使命。2010年新的领导班子组建后,通过对医院的发展优势与劣势、发展中需要解决的问题等进行深刻分析,提出了“向管理要效益,向创新要成果,向改革要发展”的办院思路,努力探索新形势下公立医院建设和发展的新路子。

搭建个人发展的平台,让职工满意,让社会满意

“要想让病人满意,必须先让职工满意”,这是沁阳市人民医院对“病人满意”的新注解。发自内心的微笑是极具感染力的,只有让服务的提供者对自己的生活、对自己的工作环境满意了,他们才能有发自内心的愉快心情为患者提供有亲和力的医疗服务。为了解决医院各项工作中存在的缺陷和不足,解决制约医院发展和影响医院形象的细节问题,院领导班子成员深入到各个科室,分别召开座谈会,真诚地与职工们交流,听取职工们的心声,收集职工们的意见和建议。通过座谈调查,院领导对职工们热切关心的工资问题和临时工待遇问题如何解决进行专题研究,改变原有的工资分配和浮动工资分配模式,同时为正式在岗职工缴纳住房公积金,解决了职工们的生活问题,解除了职工们的后顾之忧,职工们工作起来更安心了。

马思洛认为:人的需要有五个层次,而自我实现的需要则是一个人最高层次的需要。“要敢用有能力的人,会用在有能力的人,还要发现和培养有能力的人”,这是沁阳市人民医院的用人观。把人才环境营造好,把人才作用发挥好是该院人才管理工作的宗旨。通过对各专业人才现状的分析以及对专业未来发展的展望,该院实行了“引进高素质人才,培养高水平人才,选拔高能人才”的用人机制。在招聘专业人员进行时,按照医院专业发展的需要和用人单位人才梯队建设的需要设定招聘条件,按岗招人;对于在职人员,出台激励政策,鼓励进修深造、在职培训、脱产上学等,根据不同的人员采取不同的方法进行再学习再提高;根据重点科室、重点专业的工作需要,通过考核选拔进取心强、理论扎实、业务精通的人员进行专业定向培训,高标准严要求,培养业务骨干和专业尖子。实施带教老师制度,在每个科室或每一个专业中选拔责任心强、技术全面的人员作为带教老师,主要负责对新招聘上岗的人员进行一对一的带教培养;针对带教质量设定考核标准,定期对带教老师进行考核,合格的继续带学生,不合格的取消带教资格。带教老师制度的实施,不仅是技术的传承与发展,同时也是为人师表和尊师重教品德的重塑和发扬。投入资金对不同的人进行培训;对管理部门工作人员进行行政能力和管理知识培训,对临床部门工作人员进行专业技能培训,为每个岗位上的人员提供接受继续教育的机会,最大限度地保证职工的学习时间,为有志青年提供担当重任的机会,满足他们自我价值实现的需求,让其充分发挥主观能动性,挖掘自身的潜力,在各自的工作岗位上干事创业,同时推动医院的发展。

创新措施,解决问题,让“医疗质量万里行”活动成果惠及群众

“只有坚持真抓实干,求真务实,把嘴上说的、纸上写的、会上定的变为具体的行动、实际的效果、人民的利益,工作才算做到了位、做到了家。”省卫生厅厅长刘学周的话给了他们压力,同时也成为他们一切工作的出发点。如何把计划落到实处,如何解决实际问题,如何让群众真正享受到改革创新成果,是沁阳市人民医院领导班子思考最多的问题。

发挥集体优势,加强“三线巡查”,筑牢医疗安全防护网。近年来,各种原因引发的医疗纠纷有增多的趋势,经过对医院所接待处理的医疗投诉、差错事故原因进行深刻分析、细致整理,为了避免那些可以预防的差错事故以及纠纷的出现,为人民群众提供更加安全有效的医疗服务,该院选拔具有高级职称的专业尖子,根据专业互补的原则组成“三线巡查”小组,每天下午下班后,深入到每一个病区进行医疗服务安全巡查。

与“三线巡查”制度同时执行的还有一项制度,就是“重点病人”日报制度。当天新入院的病人、入院三天诊断不明确的病人、治疗效果不满意的病人及一些特需病人等都是“重点病人”。各科室每天下午下班前一小时,要将本科室内留住的病人的基本情况、需要解决的问题等按照规定的格式上报到医务科,当天巡查的“三线巡查”小组拿到上报的重点病人

的情况后,要到科室查阅病人的病历,到病房与病人进行必要的交流和查体,经过集体会诊讨论,针对不同的情况拿出具体解决问题的办法和建议,并在口头反馈给值班医师的同时下达意见书。责任科室于第二天上午,将建议落实情况反馈表上报医务科,由医务科负责对巡查小组意见的落实情况及效果进行跟踪评价。此项工作旨在从环节上控制质量与安全,为人民群众提供最大限度的安全服务。

开展专项工作治理,加大处罚力度,增强工作责任心。该院医疗质量与安全管理委员会每月召开专题会议,对当月医务科、护理部、合理用药督导办公室等在检查考核中发现的问题进行分析评价,对于一段时间内经常出现的问题、发现的不安全因素,组织开展专项治理;属于理解偏差,导致工作做不好的,进行学习培训,统一认识,统一要求;属于工作责任心不强导致落实不到位的,给予经济处罚。2010年以来,该院主要针对医疗质量及安全管理方面存在的问题设定了“四个专项治理”内容,即病案首页的填写、申请单及报告单的规范书写、处方的规范书写、核心制度在病历中的体现。核心制度的体现是“四个专项治理”中的重中之重,该院专设病案质量监察员一名,由临床各科主治医师以上职称的医师担任,实行轮换制,一任三个月,以保证病案质量的持续改进。“四项专项治理”活动以其公开透明、务实高效、针对性强、奖罚分明得到了临床医师的认可并自觉执行,取得了显著成效。

推行按病种付费,控制“药占比”,解决病人“看病贵”问题

2008年,河南省卫生厅将该院纳入按病种付费管理试点单位后,该院立即成立领导小组,并派专人到新乡医学院一附院进行专项工作学习。通过对文件精神的理解领会和专项工作学习,该院结合当地实际,筛选出62种常见病、多发病,制定出临床治疗路径,科学测算收费标准,报经当地卫生局、医保办、新农办、发改委等部门批准后实施。在实施过程中,通过多种形式向社会宣传国家推行按病种付费的意义,制作版面将按病种付费的病种及收费标准向社会公示,接受监督。同时,制定严格的控制标准和流程加强院内监管,保证此项工作规范开展。

“药占比”是近两年来国家和省卫生厅重点关注、严格控制的一项工作指标,推行基本药物制度也是医改的一项重要任务。2010年三级医院“十大运行指标”下达后,该院立即组织合理用药督导办公室和医疗质量管理委员会的工作人员进行学习领会,根据医院的实际情况,制定本院的考核目标,纳入奖金分配管理。临床合理用药督导办公室每月针对一个科室的临床用药情况进行重点督导,对发现的不合理用药行为,及时纠正。定期对抗菌药物应用情况进行专题分析,提出指导性意见,对过度使用抗菌素行为,给予公示并处罚;坚持“双十”公示制度,时刻提醒全院医师,约束自己的行为,维护医疗工作的圣洁。为了适应随之而来的医疗卫生体制改革,该院尝试基本药物使用管理,首先修订《沁阳市人民医院基本药物目录》,下发到各科室,分批组织临床医师进行学习,要求每一位医师对本专业的基本药物熟知,方便临床工作。同时,将基本药物使用率作为对临床工作的监控指标之一,由药剂科统计出每月各科的使用情况,临床合理用药督导办公室对各科室的使用情况进行分析评价,以简报形式反馈到各科室,督促基本药物使用,降低“药占比”,提高基本药物使用率。

多渠道筹资,高标准建设新医院,为当地百姓提供更好的医疗服务

沁阳市人民医院目前所在的位置处于老城区,占地27亩,开放床位360张。随着城镇职工医保、城镇居民医保和新农合政策的广泛覆盖,人民群众的就医需求明显增加,而医院因为占地面积的制约,不但病区床位增加受限,而且重点部门、重点区域流程不合理、布局不规范也得不到改善,不仅仅是病人就诊和住院环境差,医院院内感染控制工作也存在很大的难度。为了彻底解决以上问题,沁阳市委、市政府在城市新区征地138亩建设新医院,并将沁阳市人民医院的整体搬迁写入政府工作报告,列为重点督办事项,下决心要将此项民生工程办好,造福沁阳百姓。按照省卫生厅对县级医院建设“规划大气魄、筹资多渠道、建设快速度、质量高标准”的要求,在新院建设中,该院始终把功能完善、布局合理、流程规范作为工程设计、建设的目标。为解决建设资金短缺问题,该院积极争取国家对县级医院标准化建设项目资金,2009年12月争取到的第四批国债项目资金2200万元已投入工程建设。2010年,该院巧用融资的方式在远东国际租赁集团公司融资1850万元,解决了新院建设中的资金缺口困难。同时,通过与中建设银行等的积极沟通交流,争取到中国建设银行3500万元的授信额度,随时可投入到工程建设中。“用别人的钱办自己的事,用明天的钱办今天的事”,用开放的思想、超前的思维为医院的发展插上腾飞的翅膀。目前,该院新院建设一期工程门诊医技综合楼主体已经完工,中央空调、消防工程、弱电和电梯已经安装结束,正在进行内外装修。病房楼及配套用房设计正在招标,有望于今年7月份动工。已建成的门诊医技综合楼中,设置了布局合理的急诊科、检验科、口腔科、内镜室和感染疾病门诊等感染控制重点科室。在病房楼设计,消毒供应室、手术室、妇产科、新生儿病房和重症监护室等重点区域的布局和流程设计将是重点考虑的问题。建成后的新院,各个重点部门、重点区域在布局上是合理的,流程上是规范的,医院感染控制将不存在硬件障碍。为医务人员提供一个安全的工作环境,为患者提供安全的医疗服务是该院追求的目标。

勇立潮头,敢当先锋,争做公立医院改革的排头兵

2010年11月27日晚上6时,全国“2010年改革创新医院”颁奖盛典在北京市万达索菲特大酒店七楼宴会厅隆重举行。沁阳市人民医院作为河南省当选的唯一一家县级医院,也是焦作地区唯一的一家当选医院参加了颁奖盛典。在颁奖盛典上,国家卫生部副部长马晓伟同志作了重要讲话,要求受表彰的医院发扬成绩,巩固成果,在深化医疗卫生体制改革的艰巨任务面前,敢当先锋,勇争一流。颁奖仪式结束后,马晓伟参加了颁奖晚宴,宴会期间与部分医院的院长亲切交谈。当马晓伟了解到沁阳市人民医院院长冯国慧是来自县级医院的院长

时,详细询问了医院的一些情况。冯国慧认真汇报了沁阳市人民医院的基本情况和业务开展情况。马晓伟对医院的经营状况、发展理念及思路给予了肯定,同时指示:县级医院是此次医改的主力军,要在国家政策的引导下,充分发挥主观能动性,巩固、发扬改革创新成果,积极实践,推动医改的政策实施,造福人民群众。

参加颁奖盛典回来后,冯国慧和院领导班子成员认真回顾医院的发展历程,总结经验教训,谋划未来发展。他们认为创先争优不仅是口号,更要有具体的行动和实在的效果;不仅是荣誉名词,而且要让老百姓享受到成果。创先争优的基础是立足岗位,爱岗敬业,勇于担当重任。现在中原经济区建设的号角已经吹响,公立医院改革的脚步已经逼近,作为当地规模最大的一所综合性公立医院,沁阳市人民医院又一次站在了改革的最前沿。在改革中求发展,在创新中谋突破。该院领导班子表示,“十二五”期间,将以敢为人先、勇创一流的激情,乘借“五大工程”稳健推进的东风,花大力气,下真工夫,解放思想,不断创新落实各项卫生政策,推动医院跨越式发展,为促进卫生事业的进步贡献新的力量。

(本版图片均由沁阳市人民医院提供)



沁阳市人民医院新院效果图