

## 厚德精术 尽责为民 ——解读东阿县人民医院的“精细化管理经”

王长新 李蕾

在今年8月1日全省卫生计生工作推进会暨政策研讨班上,东阿县人民医院做了典型发言,引起轰动;8月17日,东阿县人民医院获“全国卫生计生系统先进集体”荣誉称号;8月20日全国“助力优质医疗资源下沉高峰论坛暨‘两寻找’项目”在东阿县人民医院举行……

“一家医院要想持续得到患者的认可,就应事先了解:患者的需求是什么。”谈起医院的“管理经”,宋钢兵董事长的一席话点破了该院的管理之道,“一切工作,都要始于患者需求,终于患者满意。”

近年来,该院紧紧围绕医院中心工作,围绕便民利民,本着“精、准、细、严”的原则,按照“人人都管理、处处有管理、事事见管理”的要求,树立精细化管理理念,建立健全管理制度,从“粗放式”管理向“精细化”管理转变。

### 人员管理精细化 激活人才“一池春水”

不管是大组织还是小单位,体制问题向来是关乎发展快慢的根本问题。作为一家在全国率先改革的医院领导深谙其重要性。为此,该院积极推行人事分配制度改革,加大人才培养力度,不断增强医院运行活力。

建立灵活用人机制。该院2004年9月,就开始对新进人员实行人事代理制,享受编制人员的同等待遇,目前已有612人实行人事代理;2016年,在县编办审批核算控制人员总量内,面向社会进行公开招聘;现在该院按照“谁用人,谁聘任,谁管理,谁支付”的原则,实行院科两级聘任制,让很多优秀人才走到合适位置,也使26名员工落聘;对护理人员管理,医院层面只设计出某个护理单位的人员配置数量和医院总支出,护士招聘及薪酬发放完全由护士长决定。

推进薪酬制度改革。在分配上,该院以“强化管理、突出诊疗、加强一线、重视年资、尊重贡献”为指导思想,按照医疗、医技、护理和管理四个系列进行分类管理。并探索实行三类工资体系,即协议工资、绩效工资和年薪制。通过薪酬改革,稳定人心,激发干劲,提高品味。

加强人才培养。近年来,该院切实重视医院管理、后勤保障、信息技术、财务管理等方面的人才培养。而且对接国际标准,及时跟进世界医学潮流,长期聘用外籍人员以及新东方的老师来院进行医学知识辅导。每年都选派医护人员到国内外大医院和科研院所进修学习,提高思想意识、服务能力以及教学科研能力。

### 医疗管理精细化 把医疗安全质量放首位

“以病人为中心,以质量和安全为核心”,是该院始终不渝坚持的一条原则。“医疗质量和安全是医院生存和发展的生命线,是医院管理的核心,为此,该院始终把医疗安全和质量

放在首位”,该院院长孟祥宝在访谈时多次提到这一点。

引入管理工具,持续改进质量。该院不断引入反复学习、培训的各种管理工具,并邀请国家卫生计生委医院管理研究所两次来院进行PDCA循环管理工具培训,鼓励员工主动上报不良事件,每上报一例奖励20元。从挂号、收款、取药、医患沟通、诊断、治疗、护理到院外随访的整个就医过程,都可以“鸡蛋里挑骨头”,并从不良事件中筛选持续质量改进项目,仅去年全院就上报不良事件380例,现已有持续质量改进项目58个。

强化循证医学,倡导精准医学。该院不断强化经验医学到循证医学,再到精准医学的转变,在精准诊断的基础上,实现对疾病精准的评估、精准分期及精准治疗。该院每一项工作都有流程,每一个环节都有规范。目前该院已应用国际、国内疾病诊疗指南316个,并编制诊疗规范。去年开展基因检测356例,循环肿瘤细胞检测105例,药物基因检测587例,均做到诊疗疾病数据化、标准化。

开展临床路径,规范诊疗行为。为进一步规范诊疗行为,该院2010年就开始探索临床路径管理,被市卫生局定为临床路径试点医院;目前该院已对27个专业169个病种实施临床路径管理,去年路径疾病总数达10496例,占出院病人总数比例24.2%。

### 用药管理精细化 让百姓吃药不再贵

让患者花最少的钱治好病,这是该院医疗费用控制的“铁律”。为切实减轻病人的看病负担,医院多措并举根治“看病贵”,去年该院药占比为14.1%,成为全国合理用药的排头兵。

实行药品零差率销售。2011年开始,该医院就实行药品零差率销售,成为全省首家取消全部药品加成试点医院,“药品零差价实施后,药品价格平均降低30%以上。由于质量有保障,大家都愿意来医院门诊买药。”该院院长孟祥宝认为总体来看,病人负担没有增

加,而药品花费降下来了,极大缓解了老百姓“看病贵”问题。

实行“先看病、后付费”诊疗服务。自2012年起,该院实行“先看病、后付费”诊疗服务模式,参加医疗保险、新农合患者在住院时不用缴纳医疗押金,只需在出院时缴纳需要自付费用,成为继零差价售药后,又一大力度惠民改革新举措。时至今日,已有45867人享受到这一惠民措施。

按用药指南规范使用药物。增收决不在病人身上打出主意。本着这一原则,该院严格实行药品招标采购制,努力减轻患者就诊负担。对医生处方权进行严格管理,杜绝“大处方”,对“畅销”药物用量动态监测,超常预警。仅去年就限制约50%不必要品种引入,辅助用药品规数由2015年43种降至现在23种,辅助用药金额占全部药品金额的比例由11.66%将至3.46%。今年上半年药占比为17.3%,住院患者药占比为12.9%。

### 学科管理精细化 用“拳头学科” 占领医疗高点

学科水平是医院内涵建设和长效发展的关键,是为患者提供优质服务、打造优秀团队、提升科研水平的核心竞争力,是医院发展的命脉。为此,该院在发展过程中,十分注重加强学科建设,大量引进先进技术和设备,几经锻造和砥砺,许多“拳头科室”快速成长,构建了一批在本地区有特色、有影响、有竞争力的学科。

整合经典学科。该院立足地域特色,注重经典学科整合,按照“整合经典学科、细化核心学科、创建新兴学科”思想,把心内科与心脏大血管外科进行整合,把消化内科与胃肠外科有机整合。

细化核心学科。该院院长孟祥宝认为专科细分是医学发展的必然要求。“从目前国际临床医学专科化趋势来看,各专业竞争都在亚专科水平甚至是更细的专科水平上。”因此,该院把骨科细分为关节外科、脊柱外科、创伤外科和手足外科。

创建新兴学科。创新建立虚拟血管介入科,将心血管介入、脑血管介入、外周

血管介入等专业组合成一个团队,提高血管介入综合实力。建立虚拟功能神经科,将神经内科、神经外科、小儿神经内科、脑功能室融为一体。目前有胸外科、普外科、心脏大血管外科等12个聊城市重点专科。

构建多学科合作诊疗体系。该院依托学科群,建设构建多学科协作诊疗模式,为患者撑起一片天。建立“多学科会诊”制度,要求对首发危重疑难患者,必须约请相关科室前来各抒己见,“多堂会诊”,集众人智慧,为患者设计最合理的个体化治疗方案。

### 服务管理精细化 与人民群众心贴心

从病人迈进医院的同时,该医院对病人的全程化服务就开始了。没有最好,只有更好。这是该院服务患者的宗旨。

想民所想,提高护理质量。病人的需要就是医院努力的方向,为提高患者满意度,该院结合实际开展了以“夯实基础护理,提供满意服务”为主题的“优质护理服务示范工程”活动,给病人带来真正实惠,患者满意度大大提高。

帮民所需,简化就医流程。为方便患者就医,该院加大信息化应用力度,满足各科室信息互联互通,使患者信息实现电子化传输;从门诊到住院、从临床到医技全部实现病人信息网络一体化,完善门诊就医“一卡通”诊疗系统和门诊拍片、CT、超声检查排队叫号系统,缩短候诊、候检时间等,方便患者就诊;开展医疗门诊“三增一禁”便民正风行动,执行全年365天无节假日门诊,设置夏季夜间门诊和错时门诊,医院工作人员全部签订不带熟人插队加塞、挂人情号承诺书等。

为民排忧解难,履行社会责任。该院积极开展医务人员志愿者走入农村志愿服务活动,每周两次下乡进村为农民,尤其是偏远乡村的农民进行疾病诊断、健康体检,开展健康教育等。提高广大人民群众卫生保健水平,树立正确的健康观念,得到广大人民群众的欢迎和认可。

### 聊城市:开展全市计生

### 协会工作评估调研活动

为了全面了解和推动计生协会工作,9月18日-26日,市计生协会常务副会长谢华和专职副会长侯宪霄带队,协会办公室参与,在全市范围内开展了计生协会工作评估调研活动。

评估调研中,在每个县(市、区)以随机抽取“一县一镇一村一流动”的工作形式,听取了县、乡村、流动人口协会的工作汇报,查阅了各级计生协会工作资料,并通过实地走访调查,在组织建设、生育关怀、宣传服务、基层自治、工作创新五大方面详细了解评估了全市各县(市、区)基层计生协会的工作情况。这次工作调研范围广,项目全,内容细,涉及到协会工作的方方面面,看到了各地协会工作的进步也看到了部分协会工作的不足。

领导强调为促进计生协会工作,工作先进的县(市、区)要继续努力,差的县(市、区)要看到差距,加强学习努力把工作赶上去。总之一句话,“撸起袖子加油干”争取年底全市计生协会工作再上一个新台阶。(陈冬梅)

### 工商银行聊城分行

### 多项措施加强外汇管理

为切实加强外汇业务内控制度建设,防范操作风险,工商银行聊城分行对2017年发生的经常项目、资本项目、国际收支申报及个人外汇业务中存在的问题进行认真细致的分析。对卓有成效的办法继续推广实施,对存在瑕疵的方面吸取经验教训,多项措施保证外汇业务合规经营。

该行上半年组织涉敏业务及外汇业务合规性集中检查,发现操作环节中的问题,及时整改、完善业务手续,防控操作风险。启动了个人分拆外汇专项治理,强化了对落地网点的风险提示,对于明显规避监管规定的购汇及汇款拒绝办理并建立关注名单。强化完善管理职责和奖惩机制,对担任外汇工作的柜员在待遇上给予一定补助。

(国际业务部 吴越)

### 挂失声明

赵勇,身份证号码37150219880610111X丢失,原件作废,特此声明。

### 挂失声明

刘志华,交付红星美凯龙租赁定金收据(单号:SK-1706051245)不慎丢失,特此声明!

## 聊城大众新闻旅行社

- 1.青州市内、海底世界、黄岛金沙滩三日游 赠送599元茅台集团天朝上品贵人酒 出发日期:10月1日、5日 699元/人
- 2.愚公移山王屋山、黄河三峡、玄天大溶洞纯玩二日游 出发日期:10月2日、5日 420元/人
- 3.愚公移山王屋山、黄河三峡、玄天大溶洞自驾二日游 出发日期:10.1日-7日天天发 330元/人
- 4.船游黄河三峡、玄天大溶洞、桃花岛、孟良寨、青龙峡三日活动 赠送599元茅台集团天朝上品贵人酒 发团日期:10月2日、5日 599元/人
- 5.南京中山陵、夫子庙、金山寺、瘦西湖三日游 出发日期:10月5日 880元/人

### 夕阳红专列: 聊城起止, 优秀导游医生全程陪护!

- 1.香港、澳门、珠海、桂林阳朔、兴坪渔村、象鼻山、刘三姐大观园、西山公园、韶山、九江、庐山 专列12日游 出发日期:10月29日左右 2080元/人起
- 2.上海、贵阳、黔灵公园、青岩古镇、黄果树瀑布、西江千户苗寨、凯里、昆明、大理、丽江、西双版纳 专列16日游 出发日期:10月25日左右 3280元/人起
- 3.宜昌、三峡大坝、长江三峡、神农架、武陵、仙女山(自选)、神女溪、奉节白帝城、丰都鬼城、重庆、磁器口、单动双卧+1豪华游轮八日游 出发日期:11月1日左右 3780元/人起
- 4.延安、大同、额济纳胡杨林、包头、洛阳空调专列12日游 出发日期:10月9日左右 3680元/人起
- 5.泰国清盛、清莱、老挝、南塔、会晒、缅甸、金三角大佛、大其力、西双版纳 金三角探索之旅 出发日期:10月16日左右 3680元/人起