

持续改进路上的铿锵足音

现代医院管理制度实践与品质持续改进现场观摩(东阿)会侧记

王长新

5月30至31日,国家卫生健康委现代医院管理制度实践与品质持续改进现场观摩会在东阿县人民医院举行。来自全国23个省、120多家医院的560多名医院管理者共聚一堂,交流医院管理经验,探讨现代医院管理之路,分享现代医院管理成果。

国家卫生健康委医院管理研究所副所长张旭东,国家卫生健康委医政医管局综合评价处杜青阳主任,国家卫生健康委医院管理研究所医院管理咨询中心主任陈晓红、副主任王吉善,山东省卫计委医政医管处处长刘桂刚,山东省卫计委医疗管理服务指导中心主任、党委书记王爱杰、副主任冀春亮,聊城市卫生计生委党委书记、主任刘德勇,市保健办主任赵素婷,东阿县委书记、县长马广朋,副县长苏玉凤出席会议。

一个使命:让病人获益最大化,这是根植于所有员工内心的核心价值观,是办医院的根本

“病人获益最大化是根植于所有员工内心的核心价值观”,东阿县人民医院理事长宋钢兵在现场观摩会上多次提出,“这一核心价值观根植于所有员工内心的理念,是办医院的根本。

坚持把“患者是否受益、患者是否满意”作为检验医院建设的一项重要指标。穿在医护工作者身上的,不仅仅是一件圣洁的白衣,更承载了对生命的尊重,对责任的诠释。他们还有条不成文的规定:病人反映的事再小也是大事;病人反映的事再细,也要把它放大处理。

“我们以团队精神、品质医院为宗旨,始终保持国际同步与创新的方向,贯穿循证医学和精准医学的思想理念。”因此,宋钢兵在会上解释“我们建设‘品质医院’的宗旨就是‘高质量、低费用、病人满意、员工满意’的医院。”该院不仅保持优良传统,更不断推进改革步伐、创新服务模式,致力打造口碑医院、智慧医院、品质医院、魅力医院,构建“全院全员、全心全意、全面全程”的服务体系,让患者享受更便捷舒适的就医体验。

为了实现“品质医院”的目标,东阿县人民医院一直在不断探索和改进。2007年,东阿县人民医院派护士长代表到浙江大学医学院附属邵逸夫医院进修学习,“持续质量改进”成为护士长们学习归来普遍提及的“新词”,这引起了院领导的高度重视。医院确信持续质量改进项目一定会对医院发展产生深远影响,为此医院强力推行,立即成立了以院长为组长的持续质量改进领导小组,确定改进题目,成立CQI小组,学习、培训、研究持续质量改进的理念和工具。

院长孟祥宝介绍,在结缘医疗质量持续改进这个理念后,我们要求全院上下坚持以问题为导向,紧紧抓住患者不方便、不便捷、不放心、不满意环节和问题,按照作风硬、服务好、质量优、环境美的总体要求,从细微之处抓起,从改善自我抓起,模拟应用,点评辅导。这种丝毫不放松,细微末节也狠抓严抓的态度,使诊疗体验得以不断优化,给患者带来福音。

病区物品放置有序,处处体现5S管理文化。在住院部,与会者看到,每间病房宽敞明亮,而病床设置仅为两张,为病人设置了便于康复的电动床,而患者每天的床位费仅为27元。病房宽敞明亮,卫生间、淋浴、电视等一应俱全。

院区设计突出“生态、健康、长寿、绿色”元素,“中国红,碧绿窗,森林苑,桂花香”院容院貌就是医院美好的描绘。整洁的环境,温馨的笑容,细致的服务,让众多来院就诊的患者产生了“宾至如归”的感觉。

“致力于让病人获益的管理理念,提供给患者更多经得起时间考验的服务和医疗质量,过去如此,将来亦如此。”在

医院制作的宣传册里,与会者读到这些字样,细细品味,蕴意无穷,发人深省。

一个理念:“以问题为导向”,持续发展、持续改进,将现代医院管理制度落到实处

“一个失血近5000ml的急性羊水栓塞产妇,如果不是我们30多名优秀医护团队惊心动魄成功接力大抢救,如果不是医院有流畅的危重孕产妇抢救流程,如果不是医院建立的多学科合作机制,这个病人必死无疑”。说起急性羊水栓塞产妇惊心动魄抢救过程,产科主任李秀英激动不已。

李秀英的产科是这次观摩会的与会嘉宾实地参观考察的项目之一——患者就诊和绿色通道流程的管理项目。“过去,产科产程也有观察处理、药物应用、手术止血干预等不及时的问题,有出血量评估不精准,护理观察不到位,抢救制度未更新,吸引器桶刻度不精确等问题,致使我院2001年因产后大出血死亡一孕妇,2002年因突发羊水栓塞猝死一例孕妇。”产科主任李秀英表示,产后出血是目前我国孕产妇死亡的首位原因。绝大多数产后出血所导致的孕产妇死亡是可避免或创造条件可避免的,其关键在于早期诊断和正确处理。为此,在2002年该院提出“以问题为导向,持续改进,产后出血不能死人”的理念。医院运用PDCA循环进行持续改进,实行无惩罚政策,鼓励不良事件主动上报,制定完善了产科门诊、检查、检验结果查看、剖宫产术前孕妇、疤痕子宫引产管理、产科超声会诊沟通、报告签发等管理制度,修订了《产后出血管理制度》及《产后出血抢救流程》等,早评估、早预测、早报告、早干预,建立了反应快速、协作流畅的绿色通道,并创新应用子宫动脉栓塞术、宫腔球囊压迫止血术、子宫动脉结扎术等国内外先进的医疗术,做到了呼之即来,来之能战,战之必胜,使产科就诊秩序、服务、群众满意度有了极大提升。自2003年来,东阿县人民医院羊水栓塞抢救成功率100%,产后出血率低于WHO报道,剖宫产率、剖宫产手术部位感染率低于国际报道,分娩5万余例,无一例产妇死亡。

“一个概念的引入,代表了医院管理进入了一个新阶段”,院长孟祥宝介绍,在早期探索阶段,医院虽然号召大家学习医疗质量持续改进的管理知识,但对其内涵的理解比较肤浅,大部分员工持应付态度,工作往往流于形式。直到近年来在国家卫生计生委医院管理研究所的指导下,该院才开展了一系列有关PDCA的理论与实践培训。“在理论指导下,全院各科室以问题为导向,运用头脑风暴法进行根因分析,积极上报持续质量改进项目,上报后由医管所专家组织讨论,进入PDCA循环,经过不断地督促、讨论、指导、修改,使得全院形成持续质量改进的思维模式,并将PDCA工具应用到日常工作中,

大大提高了工作效率。”

与会者现场分享了东阿县人民医院管理、后勤、医疗、药事、护理、院感六方面选取20个运用PDCA管理工具持续改进典型案例的现场汇报,并根据案例涉及的相关科室实地参观考察。

一个原则:下棋找高手,弄斧到班门,让员工把精力和心思用在持续提高医疗质量和患者安全上,让患者享受一流医疗服务

登高方能望远,对比才有差距。东阿县医院的愿景是“成为世界上最好的医疗机构之一”。这种“宏伟蓝图”绝非一般医院敢想敢做。

为了医院的持续改进、持续发展,让这种“愿景”落地,10年前,医院就不断邀请世界顶尖医疗机构的知名专家来院进行学术交流,开展教学查房,让一流的理念启迪心智,让一流的技术开阔眼界。

在医院董事长宋钢兵看来,“下棋找高手,弄斧到班门。高起点、开放式、有效性”是人才培养的核心原则。宋钢兵介绍,东阿县人民医院已经先后派出16个专业22名医生赴美国克利夫兰医学中心、耶鲁大学霍普金斯医院以及UCLA等国际顶级医疗机构进行长期或短期学术访问。自2006年开始,医院与山东大学合作开办临床医学硕士班和博士班,共培养硕士和博士233人。一家县级医院下这么大“血本”培养人才,很多人不免有这样的疑问:“人走了不就亏了么?”对此,宋钢兵往往笑着回答:“人往高处走,这是人之常情。等他到了一定高度,一定也会反哺医院的。”正是这种开放的人才培养理念,才使得员工始终保持积极的工作热情,才能把精力和心思全部用在持续提高医疗质量和患者安全上。

在医院队伍架构的设置上,宋钢兵也有自己的“一套”逻辑。他认为,中心主任要由50岁以上有丰富临床经验的专家来担任,并且要“限制”其技术的发展,而是要把技术传给年轻医生,中心主任的主要任务是给年轻医生做思想工作。此外,每个中心主任下设一个“主任”,全部由30多岁的有能力有魄力有学识的年轻医生担任,其主要任务是主管科室所有业务。他希望,“主任不要呆在家里,要出去开会、学习,与外界保持广泛的联系,把最新的技术和思想带回来”。而专业主任和护理医生则是医院的医疗主体。在他看来,在新的时代背景下,医生和护士之间只有分层,没有分界,医护需要融为一体,组成新的治疗体系。而这一切的出发点,都是持续改进医疗质量、让患者享受国际一流医疗服务的理念带来的。

一个经验:受到高度认可,凸显“空前”的关注度,东阿县人民医院的做法值得学习和借鉴

国家卫生健康委医院管理研究所副所长张旭东在讲话中说,近年来,东阿县把现代医院管理制度实践与品质持续改进工作作为提升群众幸福指数、

提高群众满意度的重要抓手,不断加强组织领导,强化责任意识,提升服务能力,建立了现代医院管理的新理念。希望大家始终围绕患者安全、质量、服务和效率这一中心,通过本次学习、观摩,相互借鉴、相互补充,碰撞出更多的现代管理的火花。要立足群众对健康的需要,以构筑大健康产业体系为目标,不断提高医疗技术和服务水平,使医院在持续改进中一步一个脚印地前行,不断朝着国际一流的管理目标攀登。

“医院管理品质持续改进示范医院现场观摩会”的总设计师,国家卫生健康委医院管理咨询中心主任陈晓红看来,东阿县人民医院管理有高度,能落地,并能充分调动全院员工的积极性,所有员工都透露出无尽的成就感与幸福感,他们利用PDCA发现问题、解决问题并从中收到实实在在的效果。她强调,医院建设和管理要瞄准国际视野,扭住问题不放松,用工具真正解决问题,为老百姓的健康做出贡献,为健康中国做出贡献。

聊城市卫生计生委党委书记、主任刘德勇在致辞中说,近年来,全市以建设人民满意的卫生事业和打造冀鲁豫三省交界医疗卫生新高地为目标,不断增强综合服务能力,群众健康保障水平不断提高,省级区域医疗中心建设、县级公立医院改革、全民健康工程等成为全省的工作亮点,并多次在国家级、省级会议上作典型发言,特别是东阿县,作为全市首批公立医院综合改革试点,牢固树立改善民生是最大政绩的理念,大力推进医改等各项工作,他们在药品零差率、“先诊疗,后付费”、法人治理结构、临床合理用药、抗菌药物管理等方面成效突出,成为全省乃至全国改革的先行者,为深化医改积累了宝贵的经验。本次活动各位领导和专家亲临东阿,既是对聊城医疗卫生工作的肯定,更是鼓励和鞭策,恳请大家多提宝贵意见,进一步开阔思路,推动聊城市医疗卫生事业再上新台阶!

“质量管理工作循环即PDCA循环,是由美国质量管理专家戴明于20世纪50年代提出来的,故又称“戴明环”,它是全面质量管理所应遵循的科学程序。医院运用质量管理工具PDCA循环开展质量改进活动,是提升医院医疗服务品质管理,持续改进医疗质量的重要举措,通过组织员工参与质量改进活动,激发工作主动性、创造性,发挥每一位成员的聪明才智,从“要我做”变“我要做”,创建愉快的工作环境,增强工作责任感,提高医务人员解决问题的能力。运用质量管理工具PDCA循环开展质量改进活动水平的高低,直接决定着医院的管理、运营质量和效益。因此,围绕质量管理工作PDCA循环项目,许多医院高度重视,不懈探索。其重视和关注程度,不论用多大多深的词来形容都不为过。以今天的研讨会为例,我们原计划没有这

么大的规模,结果在短短两周内,就报名560多人。为保证会议质量,我们只能提前终止报名,且此次参会的很多是医院院长、副院长带队。有的一个医院就来了20多人。由此可见,医院对现代医院管理制度的关注度”。主持人讲的一段话,凸显了医院对现代医院管理制度模式“空前”的关注度。

一个反响:“东阿县人民医院在医疗管理理念和思路上让我们得到很多启发,亮点纷呈,成为我们参考和学习的典范,可学可做可模仿。”

对与会者而言,如果说参加30日专家分享管理经验和观摩尚有些许意犹未尽的话,那么31日经过上午的互动交流,就有一种酣畅淋漓的快感了。与会人员提出的十几个问题,大部分是实施PDCA管理和现代医院改革过程中的具体问题,宋钢兵、孟祥宝均作了详尽的回答。从而保证了会议质量,让与会人员取到了“真经”。

“次观摩培训学习,有东阿县人民医院宋钢兵、孟祥宝等管理专家成功的分享,有示范医院

为我们提供内容丰富、接地气、可复制、可模仿的观摩现场,让我们学会了科学的管理方法,受益匪浅。”北京大学肿瘤医院运营办副主任王楠的总结发言,反映了与会者的共同心声。

这次观摩会让观摩者无不为之震撼、深受感动,好评如潮,许多与会人员由衷地感叹:不虚此行!

“通过一天半的学习、观摩和交流深刻领会了国家卫生健康委医院管理研究所举办医院管理品质持续改进示范医院现场观摩的意义和内涵,通过东阿县人民医院‘面对面’、‘手把手’的指导,为我们在今后医院管理工作上指明了方向。”咸阳市第一人民医院副院长王智杰感受深刻。

“东阿县人民医院人事改革到位、用药理念先进、药占比一直保持较低水平、PDCA管理持续改进成效显著,值得在全国推广。我们不虚此行,收获满满。”西安医学院第二附属医院药剂科主任杨瑞霞感触颇深,啧啧称道。

石家庄市妇产医院医务处副主任徐天龙:东阿县人民医院精心筹备的本次观摩学习,不仅给我们搭建起良好的学习交流平台,而且在医疗管理理念和思路上给我们很多启发,更在管理经验上成为我们参考和学习的典范,我们受益匪浅。“东阿县人民医院,一家县医院的各项医疗指标,竟选择与美国克利夫兰医学中心比对;走进医院大楼,恍然在国外某发达国家的中心医院……”。实际上在去年黑龙江省铁力市人民医院院长史家明提前两天来到了山东东阿;在参观东阿县人民医院时,边走边看不忘拍照,颇为激动,“医院管理精细到位,质量管理体系成熟,对指南掌握精准不打折扣,东阿县人民医院的管理和运行模式值得县医院院长好好思考!”他的感觉就是“我来晚了”。