

沧州市中心医院向中国共产党成立一百周年献礼系列报道之 管理篇

品质化管理 提升为民服务水平

刘 琰 刘 斯

2011年7月10日,全省三级医院评审暨医院管理工作会在省会石家庄召开,大会为全省通过评审的22所三级甲等综合医院和3所三级甲等妇幼保健院颁发了牌匾。沧州市中心医院以全省地市级医院总分第一的优异成绩通过三级甲等医院复审。温秀玲作为全省地市级三甲甲等医院唯一代表在会上作了医院管理工作经验介绍。

2020年下半年,在全面做好疫情防控和正常医疗业务工作的同时,沧州市中心医院再次高质量完成“三甲”复审工作,并持续巩固成果,为今后

医院的健康科学发展奠定了坚实基础。

通过三甲甲等综合医院复审,仅仅是新时代沧州市中心医院高质量集团化发展中实现品质化管理的一部分。近年来,立足医院发展实际,以质量建设为中心,坚持“以标准带管理、以管理促技术、以技术惠患者”的发展思路,沧州市中心医院品质化管理经历了“人管人”“制度管人”“文化管人”的过程,从推行ISO9001质量管理体系到与台湾万芳医学中心合作促进对标先进跨越发展,到迎接“三甲”复审推进新版三级综合医院评审标

准落实来促进管理质量提升,再到推进智慧医院建设落实现代医院科学管理制度,医院走出了一条具有自我特色的医院质量管理之路,也带动了服务能力不断提升,民众满意度逐年提高。

20年来,以医院本部为中心,沧州市中心医院服务范围不断开拓,形成以脑科院区、儿童院区、耳鼻喉院区等专科医院为二环,以河间分院、盐山分院等为三环的沧州市中心医院医疗集团“大三环”医疗服务体系,成为当之无愧的区域医疗龙头。



沧州市中心医院始终践行着“以病人为中心”的办院理念,以评促建,持续巩固“三甲”医院评审成果,着重提升管理质量和服务水平,打造行业精细化管理新标杆。图为院党委书记温秀玲在全省三级医院评审暨医院管理工作会上作典型发言。

通过ISO9001质量管理体系认证 与国际接轨提升服务品质

——以质量为中心,狠抓内涵建设,提升医院核心竞争力,实现由大医院向强院的转变

医疗质量是医院永恒的话题,是医院的生命,是医院赖以生存的根本,是病人选择医院最直接、最主要的标准,也是医院在激烈的医疗市场竞争中取胜的根本。

提到ISO9001,大家并不陌生,许多企业的产品上,比如餐饮食品、日用品等都有这一质量认证标志。ISO9001是迄今为止世界上最成熟的质量框架。中心医院党委多年来一直将医院质量建设作为医院管理中的根本一环,早在2001年,以时任院长温秀玲为核心的院领导班子,就以创建“百佳医院”为契机,努力加强医院质量建设。

“民生为本,生命至上。百余年的传承,让我们总是能第一时间感知百姓的需求。历史底蕴与时代元素相融,产生的内在动力让我们更加与时俱进,更要加大开放办院力度,下功夫缩短与全省强院和世界顶级医院的差距,用越来越优质的医疗服务提升群众满意度和获得感。”沧州市中心医院党委书记温秀玲说道。

2005年,医院很多职责、规章、制度的一些内容无法及时与快速发展的医院大局相匹配,为从根本上畅通医院工作流程,促进人民群众方便快捷就医,院党委经过充分调研论证,决定引入ISO9001质量管理体系,对多年来积累的职责不清、接口不明、流程不畅、制度规范调整不及时等问题,进行有效梳理和调整,使医院从最初粗放的质量考核制度,逐步走上了科学化、制度化的质量管理轨道。

在体系建立过程中,医院坚持以患者为中心、领导以身作则、全员参与的原则,在编写文件、规范流程等方面,根据医院实际情况灵活掌握,避免生搬硬套,做到ISO9001质量管理体系与医疗行业标准和医院实际相融合。经过一年多的时间,体系成功建立,进一步明确了科室、岗位职责和分工,整合、理顺了管理流程和业务流程,规范了业务操作行为,建立了科学、合理的管控流程,夯实了质量管理基础。

新的体系文件共编制整理质量手册1册,49个程序文件,24个岗位职责,376个岗位职责176项院内规章制度,5个通用作业指导书,389个专业作业指导书,81个科室和班组的工作手册,同时编写了岗位说明书。

2007年初,医院正式通过了ISO9001质量管理体系认证,而且在实际运用过程中,较好地体现了ISO9001质量体系精髓,随时调整、定期修订,持续改进。

为巩固成果,以ISO9001质量

管理体系为载体,扎实开展医院管理年活动,逐步建立起了以院长查房、职能部门考核和科内质控为主线的三级质控体系,即三级质控以院长行政查房、业务查房、全院综合质量考评为主,各分管院领导每月至少参加一次分管业务的质量考核或查房。结合ISO9001质量管理体系内审,每半年组织一次全院质量综合联合,重点解决医院各项工作运行中的难点问题。二级质控以医务科、护理部等职能部门考核为主,要求职能科室的考核必须拉开档次,对于发现的问题,特别是重要的问题要书面反馈并跟踪整改,精耕专业质量。一级质控以科内质控小组自评为主。科室内部建立了质控组织,规范了考核标准、考核频次、考核记录和整改评价方式,实行重大问题奖惩与责任追究制,强化了科主任、护士长管理意识和责任意识。

科学的质量管理体系的建立,使医院在快速发展的同时也有了后顾之忧,为医院后续管理制度的不断完善提供了强有力的保障。

医院确立了在管理上实现以岗位目标为中心的综合目标管理责任制的总体思路,将全院的各项年度工作目标,以责任书的形式落实到科室、个人,层层签订责任状,形成目标分解、责任到人。同时建立和完善岗位目标考核管理机制,重点强化科主任和职能科室负责制,通过考核严格兑现奖惩。

在控费方面,根据市医保中心的定额标准,建立了科室定额管理考核体系,将各科室次均住院费用、药品比例大排队,三个月为一个平衡期,超过定额20%以上的直接扣罚科室奖金,确保医保基金的平稳运行。

发挥先行先试作用,沧州市中心医院在全省率先开展患者院级回访工作,解决患者就医过程中遇到的实际问题,并创新性地提出“一条路、二级回访、五项职能”,运用于工作实践中,不仅稳固了病源,增加了复诊率,也使患者出院后能继续得到医院医务人员的关心、帮助,将医院的关爱和健康教育延伸到每一位患者家庭中……

一系列行之有效的管理制度建立,也带动了医疗服务质量的全面提升。20年来,医院建筑面积由不足3万平方米增至56.52万平方米;住院床位由不足600张增至4499张;临床医技科室由不足20个增至192个;年门诊量由不足60万人次增至近300万人次;年手术量由不足5000例增至12.3万例……中心医院也正向着“全国一流强院”的宏伟目标破浪扬帆。

持续巩固“三甲”医院评审成果打造行业精细化管理新标杆

——以评促建、以评促改,着重提升管理质量和服务水平,始终践行着“以病人为中心”的办院理念

“三级甲等”医院是我国除国家特殊医院以外的最高等级的医院,考核的主要项目包括医疗服务与管理、医疗质量与安全、技术水平与效率。

1995年,中心医院全体干部职工凝心聚力,不惧困难,勇对挑战,用奉献、拼搏与汗水成功创建了沧州市首家三级甲等综合医院。

面对来之不易的荣誉,中心医院人没有放松和骄傲,一如既往用对生命敬畏之“心”做事,用对生命浓厚之“情”做事。功夫不负有心人,在新一届院党委领导下,2011年7月10日,中心医院又以全省地市级医院总分第一的优异成绩通过三级甲等医院复审,不仅擦亮了中心医院的“金字招牌”,也为聊城群众持续提供最优质的医疗服务。

2020年,医院迎来了“三甲”复评的又一次大考。相比老三甲,这次复评对考评内容、考评标准都进行了大量的新增和调整。一大转变就是以前主要看医院的规模,偏重硬件方面;这次则偏重软件方面,着重看质量和服务水平。

“所以这次复评为复评,完全不是走个流程而已,几乎等于重新复评,而且复评的一个目标就是要重新‘洗牌’,一旦某方面不能达标,不管牌子、

资历有多老,都会被坚决摘掉。”温秀玲如是说,这次三甲复评,对中心医院来说,是一次关乎声誉的大考验。他们没有躺在老三甲功劳簿上,而是以“新人”姿态,追梦路上再出发。

面对更加严苛和不断变更的验收标准,全院上下用心整改、持续改进,不同的岗位、不同的科室形成以评促建、以评促改、评建结合、注重内涵的共识,医院学科建设、精细化管理水平、医疗服务质量、教学科研、新技术新业务的拓展等各方面均成为聚焦的目标。

按照三甲标准,医院全面梳理和改造医院管理和业务流程,逐步打造科学的运行机制和运转秩序;狠抓医疗核心制度和医疗质量管理办法的落实与监管,严格医护“三基”培训与考核,并以医疗纠纷、不良事件、院内会诊、抗菌药物使用等重点环节和重点内容为抓手,加大专项考核、讲评、整改、通报和奖惩力度,确保医疗规范和医疗安全;护理质量突出基础管控,重点加强核心制度特别是分级护理制度的落实,加大新生儿、手术室、产房、供应室等重点部位的监管力度;结合实际,尤其是新冠肺炎的防治实践,修订院感日常防护、管理与考核标准,改革

质控组织形式,定期分析院感特殊病例和疑难病例,强化重点部门、重点环节、重点人群专项考核和全员分级分层培训,切实降低院感风险。

现场追踪检查是一种关注过程质量管理的有效方法,也是推进“三甲”标准落实过程中的重要手段,为适应新的评审办法,全面推进三甲标准的落实,中心医院将“三甲”标准融入日常管理,形成常态化专家组,有质量控制办公室牵头,先后组织了多次追踪方法检查培训,培训后组织由院领导带队的实地检查,并在下级医院帮扶过程中进行实践,得到了帮扶医院的好评。

同时,医院与台湾万芳医学中心进行合作,借鉴万芳医学中心管理模式,结合新标准,围绕患者安全目标,以万芳医学中心专家组为依托,组织职能处室、临床医技科室内审员及技术骨干进行专项检查。并组织了多次跨团队的追踪检查,倡导用数据说话和团队合作,对于跨部门的问题集中讨论,多部门协调解决,逐步建立与推进新标准相适应的管理理念与管理方法。

除了万芳医学中心的一对一辅导,医院还多次邀请国内多位知名专家来院讲学,或对《三级综合医院评审标准实施细则(2011年版)》进行解

建设智慧医院以科技为支撑让人民群众尽享信息化管理红利

——以信息化建设为着力点,提升标准化的医疗服务和精准化管理水平,推进现代医院管理制度落实,全面实现信息化管理

进入“沧州市中心医院”微信公众号,选择便民服务-“智能导诊”输入自己的病情,短短几分钟的时间,家住沧县的李先生就在人工智能的辅助下精准匹配到神经外科医生,并完成了一次在线问诊。“没有想到现在不出门,也能到市里最好的医院看病,缴费、买药也比以前方便了太多。”李先生提到的“医院公众号”,正是京东健康和沧州市中心医院合作推出的互联网医院服务,这也是中心医院精细化管理的一个缩影。

“中心医院十分重视将传统的医疗服务模式与互联网相结合。此次与京东健康合作共建互联网医院,正是沧州市中心医院数字化转型的关键一环。”温秀玲表示,目前,双方合作的一期项目已全面落地,重点围绕沧州市中心医院微信公众号进行全面升级,增设了智能导诊、无卡建档等多种功能,为沧州市中心医院的患者带来了全新的就医体验。项目二期建设也正在推进,增加在线复诊、健康咨询、处方在线流转等功能,与患者建立起密切的终生健康服务体系,有效降低患者的看病成本。

与京东健康合作项目的加速推进,只是中心医院高度重视信息化建设的全面建设数字化智慧医院历史画卷的一个片段。

善弈者谋势,不善弈者谋子。2001年,温秀玲刚刚出任沧州市中心医院党委书记、院长,为了谋求医院更好更快发展,通过将近半年的深入调

研、反复研究和积极探索,敏锐地把握医改政策走向及国际国内医院管理和科技进步的发展趋势,提出加大资金投入和人才培养储备,构建面向未来的医院信息化建设总体规划,建设能够支撑运行、引领发展、安全、稳定、兼容、智慧的整体信息化体系,全面提升标准化的医疗服务、分级诊疗服务、医教研管理及行政后勤等服务的监管水平,将医院打造成国内具有领先水平的智慧医院。

大器成厚势,官子有妙手。2006年,医院摒弃了系统只有以收费和库管为主体的HIS信息系统,以合作开发、招标采购方式,逐步建立了实验室信息管理系统(LIS)和检验结果患者自助打印系统、医学影像存储和传输系统(PCAS)、手机短信预约挂号系统、收费审计系统、病历分型质量管理系统、办公自动化系统(OA)等几十个子系统。自行设计开发了“奖金分配表和统计软件”“人事统计软件”。

随后,中心医院又选用医疗行业通用的、领先的专业集团化医院信息集成平台,支持跨院区统一就诊业务,可跨院区获取病人基本信息、诊疗记录、电子病历信息等;建立多院区患者主索引(EMPI)管理,保障集团内成员单位的就诊信息及时互通;建立患者信息可相互共享;建设集团化医院主数据管理系统(MDM),建立全院统一的标准字典库,为今后实现在集团内不同医疗机构、不同业务系统间的信息交换信息标准和规范基础;

建立统一支付中心,支持多账户、多院区、多渠道、多类型管理;建立集团化的统一临床数据中心、运营数据中心及应用系统,提升医院临床数据分析、运营决策支持水平。

为满足院人、财、物、信息等方面的资源精细化管理和集团化发展要求,2017年4月医院资源计划与运营服务项目(HRP)开始建设,2018年5月项目验收,通过整合人、财、物资源,利用可视化图标技术,多维度、多粒度进行有价值的数据分析,实现全院资源的信息化、科学化、精细化管理。

……

历经近20年的发展,医院的信息化建设从无到有、从简到优,从原来的手工单据操作发展到如今的智能化电子化系统管理。目前医院主要应用信息系统有25个,包括: HIS、电子病历、PACS、LIS、重症系统、手麻系统、随访系统、静配系统、协同管理平台、病案管理系统、日常统计学管理平台、成本核算系统、满意度评价系统等。中心医院锐意先行,智慧医院建设继续领跑,2018年通过中国医院竞争力HIC四级标准认证,全省只有三家通过认证;2019年通过“国家医疗健康信息互联互通标准化成熟度四级甲等”测评,沧州首家通过认证医院;2019年沧州市中心医院资源计划与运营管理系统(HRP)项目,入选全国“2019科技兴医百强医院成果展”。

读。医院质量控制办公室每年在院内多次对科室中层干部、质控员、外包人员进行培训,内容涵盖三级医院评审的多个方面,包括医院核心制度、制度撰写与发布流程,医疗安全不良事件识别与报告流程,质量与安全目标管理,质量考核体系与考核办法,患者安全目标等,让新版三级综合医院评审标准日渐深入每位员工日常工作,为实现医院科学化、规范化、标准化管理奠定基础。

“奋斗的人生是幸福的,我们生于斯,长于斯,只有不断充实自己,才能回报扎根的热土和父老乡亲。”温秀玲介绍道,在全院上下的努力下,2020年市中心的医院再次以高分顺利通过三甲复审。但“加强管理,改善服务”永远在路上,中心医院将继续保持三甲复审时的要求和状态,做到三甲工作常态化,牌子拿到了,服务不褪色;继续按照三甲“新国标”标准,不断强化内涵建设,打造规范化、标准化、科学化、数字化的三级甲等医院;继续坚持“以病人为中心”的办院理念,努力做到让“百姓放心、政府安心、职工安心”。

也正是源于这种执着,中心医院实现了从籍籍无名的地市级医院到国内地市级一流强院的跨越。20年来,医院服务半径不断扩大,业务辐射到衡水、廊坊、保定以及周边京津、山东德州,远至甘肃、黑龙江等全国30多个省市。

2020年是“医院管理品质提升”年,中心医院继续坚持以病人为中心,以提高医疗服务质量为主题,把提高医院管理水平,持续改进医疗质量和保障医疗安全为管理年的核心内容,坚持追求社会效益、维护群众利益、构建和谐医患关系放在第一位,健全医院的“质量、安全、服务、费用”等项管理制度,使医院管理逐步达到科学化、规范化、制度化。一年来,医院管理品质提升上战略成果丰硕。智慧医院建设进一步提速,为医院治理体系和治理能力现代化提供了有力支撑;以三甲标准全面梳理改造医院管理和业务流程,逐步打造科学的运行机制和运转秩序,夯实质量管理基础;建立实施职能处室周例会和工作日行政查房制度,强化督导落实,提升行政管理和效能,为打赢疫情防控“三甲”复审两场战役、完成各项预定目标实现高质量发展打下了有力的管理运行体系基础。

“雄关漫道真如铁,而今迈步从头越”。成绩只能说明过去,面向未来,更需快马加鞭。伴着党的十九大的温暖春风,随着健康中国建设的有力号角,如今4600余名追求卓越的中心医院人,正怀揣着对医疗事业的热爱,以敢于问鼎、唯旗是夺的豪气与担当,以踏石留印、抓铁有痕的实干精神、精诚团结,努力创建“全国一流强院”,续写中心医院更加辉煌灿烂的明天。



沧州市中心医院党委高度重视医院质量与安全,定期召开质量与安全委员会会议,改善管理思路和方法,完善职责和制度体系,促进医院质量与安全管理水平的不断提升。



2013年,沧州市中心医院与台湾万芳医学中心合作,引入JCI理念,进一步提升医院服务和管理品质。图为万芳医学中心专家在院实地访查指导。



多年来,沧州市中心医院紧跟时代步伐,积极推进医院信息化建设,在全市率先启动5G智慧医院建设,优化诊疗服务品质,更好地服务百姓健康,切实增强民生福祉。