

· 卫生管理 ·

建立质量管理长效机制 持续改进医院质量

张万蓉,冯虎翼,展群岭

(重庆市第五人民医院质管办 400062)

doi:10.3969/j.issn.1671-8348.2014.16.046

文献标识码:B

文章编号:1671-8348(2014)16-2089-03

医院质量管理(hospital quality management)是为了保证和不断提高医院各项工作质量和医疗质量而对所有影响质量的因素和工作环节实施计划、决策、协调、指导及质量信息反馈和处理等以质量为目的的全面管理过程^[1]。医院质量是管理的核心,是医院各项工作质量的综合反映,受诸多因素的影响。本院是一所具有 117 年历史的综合医院,本着以评促建、以评促改、评建并举、重在内涵的评审方针,遵照评审标准,紧紧围绕质量、安全、服务、管理、绩效、以患者为中心进行了三级综合医院的创建。医院对照等级医院标准积极查找存在的问题和不足,同时结合“医疗质量万里行”、“三好一满意”及“优质护理示范工程”活动进行持续整改,在 2011 年顺利通过了三级甲等综合医院的评审。如何在医院通过“三甲”评审后,保持创建成果,使各项工作不松懈,不出现反复,质量不滑坡,是摆在医院领导班子面前的重要问题。为此本院进行了探讨,采取措施建立医院质量管理的长效机制,加强医院的质量管理。通过建立医院质量管理的长效机制,促进了医院质量的持续改进,使医院的医疗质量、服务质量等各项工作再上新台阶。

1 医院质量管理长效机制的基本概述

1.1 医院质量管理的含义 医院质量管理是指包含基础质量、环节质量和终末质量,以及医疗技术质量和服务质量为一体的,全方位系统化的质量管理概念。

1.2 医院质量管理长效机制的意义 医院质量管理长效机制是经常和长期发挥效用的机制,其目的是充分利用有限的资源,降低成本,提高效率,优化服务^[2]。医院管理是一项长期、复杂、艰巨的任务,提升管理水平不可能一蹴而就,需要花费很长时间,并注意不断总结摸索医院管理工作的特点和规律,积极采取有效措施建立长效机制,不断完善,有力地推动医院各项工作,做到持之以恒。其意义在于:(1)可以保持来之不易的创建成果,避免评审后医院质量的反复甚至滑坡的现象;(2)可以强化医院自身,保障医疗安全和持续改进医疗质量的主体意识,建立有效的院内质量监测和改进机制;(3)可以建立完善质量管理体系,使医院质量管理科学化、规范化、标准化。通过建立长效机制,不断巩固和提高医疗质量,保证医疗安全,改善医疗服务,使医院的医疗服务和管理工作出现新局面,促进医院的发展。

2 建立医院质量管理长效机制的措施

2.1 建立和完善医院质量管理体系 医院坚持“以评促建、以评促改、评建并举、重在内涵”的方针,遵照等级医院评审标准,在持续质量改进的思想指导下,以落实核心制度,提高医疗质量,保障患者安全为重点,建立和完善了医院综合质量管理委员会,院长亲自任委员会主任,院级领导、各委员会负责人及相关职能部门负责人为成员,办公室设在综合质量管理办公室。医院综合质量管理委员会、各专业委员会、科室质控小组、职能科室分级分层、交叉督促评价,形成立体交叉的质量管理和评价体系,是建立质量管理长效机制的组织保证。

2.2 健全医院工作制度、岗位职责 医院工作制度和岗位职责,是医院管理的纲领性文件,是医院进行科学管理的基础,也是构建医院管理长效机制的基础,是由过去的经验式管理向制度化管理、科学化管理转变的关键环节。在医疗服务的整个流程中,应当使任何一个环节都有专人负责、任何一项工作都有章可循,让管理与业务、行政与临床、医生与护士各负其责,各司其职,不互相推卸责任,使医院管理标准化、规范化^[3]。本院根据《全国医院工作制度与人员岗位职责(第二稿)》及医院的实际情况,以规范化建设为目标,紧紧围绕提高医疗服务质量这条主线,完善修订了本院的《工作制度与人员岗位职责》、《缺陷管理办法》、医技科室的 SOP 文件,并遵照执行。使各级、各类人员在工作中有章可循,有据可依。严格执行新技术、新项目的申报管理工作。严格执行医疗、护理核心制度和 SOP 文件。制订质量检查标准,强化执行情况的检查落实,真正做到质量检查标准化,以制度管事,以制度管人,把制度落到实处。

2.3 变粗为精,实施目标责任管理 现代医院管理已进入以岗位管理为轴心的医院综合目标管理阶段。由于目标管理事先有比较明确的目标作为标准和动力,人们可以随时进行自我管理,并努力完成既定的工作目标^[4]。本院将医院整体质量目标分解到各科室,实行以人为本,以患者为中心,以医疗服务质量为核心的目标责任管理。在广泛征求各科室意见的基础上,充分考虑员工和患者的根本利益,对职能及各临床、医技、后勤部门制定了目标责任书、目标考核细则。院长与科室负责人签订目标责任书。医院成立考核小组,定期考核并通报考核情况。目标责任书的签订使全院各科室明确了自己的努力方向、目标。知晓考核的方式、方法,各科室能及时制订及调整本科室的工作计划,采取积极主动的方式完成目标。变传统的粗放的经验管理为科学的有目标精细化管理。

2.4 加快医院信息化建设 医院信息化建设在医院质量管理中起着举足轻重的作用。要及时获取质量管理数据,必须依赖于完善的信息系统。近年来,本院的信息化建设发展迅速,门诊管理系统、住院管理系统、药品管理系统、病案管理系统、临床管理系统、后勤管理系统、财务管理系统以及 OA 办公系统、不良事件报告系统等相继上线使用。为医院的规范化管理及质量的实时监控、分析提供了平台,是建立质量管理长效机制的有效保障。

2.5 深化医院文化建设 医院服务的对象是人,医务人员的素质、质量直接关系到人的生命。医院的规章制度、操作规范等各方面的管理要求,要靠员工来执行和遵守,其结果体现在为患者服务的质量上和诊疗结果上。本院一方面强调管理以人为中心,人是管理活动的主体,充分发挥人的积极性和创造性,通过关心、尊重、激励员工,发掘他们的潜力,提高管理效果;另一方面,在科学管理的基础上,重视医院文化建设,编写了《重庆市第五人民医院文化手册》、《重庆市第五人民医院创

建知识手册》等,使每个员工人手一册。同时加强对新职工的岗前教育,在岗前教育中向新职工介绍医院悠久的历史、文化和等级医院的创建历程。通过注重人的思想教育,间接影响人的行为,通过“文化”来管理人,使人的质量成为质量管理的核心,通过提高人的质量去保证医疗质量和医疗安全并使质量管理长效机制能有效运行。

3 建立和实施医院质量管理长效机制的方法

3.1 创新患者满意度调查管理 患者满意是医院服务质量的最终评价,也是医院质量管理的目标。本院从患者、职工两方面进行了满意度调查。在患者方面:每月对门诊患者、住院患者实行问卷满意度调查,对出院患者实行电话回访。本院创新了住院患者满意度调查管理方法,改变了过去传统的由职能科室工作人员按比例调查患者满意度的方法,将临床科室的所有住院患者纳入调查范围,由住院患者的主管医师和护士负责对患者进行满意度调查。具体做法是:患者入院时,医院入院处发放印有编码的《住院患者满意度调查测评表》,患者的主管医师或主管护士在患者入院 3 日内向患者作满意度调查测评的宣教工作,主动接受患者对其工作的监督和评价。在患者出院前由主管医师或护士将测评表收回。医院党委办公室负责审核统计。患者满意度测评的结果与科室月奖金挂钩。临床科室医护人员的奖金分配也与患者满意度测评结果挂钩。进行患者满意度调查创新管理后,提升了医护人员的自律性,提高了医护人员主动为患者服务的积极性,拉近了医务人员与患者的距离,同时提高了患者的依从性,授予了患者监督医护人员的权利,使他们感觉到在医院被重视,被尊重,有效减少了患者的投诉,医疗护理质量明显提高。在职工方面:实行医务人员对医技科室、医务人员对后勤职能科室、职工对院领导的满意度问卷调查。通过几方面的满意度调查,查找到医院质量管理的薄弱环节,明确了持续改进的方向。每月对患者点名表扬和点名批评的医务人员进行公示,以鼓励先进,鞭策后进,促进改进。

3.2 重视医疗不良事件的管理 医疗行业是公认的高风险行业^[5],加强医疗安全管理、提高医疗质量是医院管理的永恒主题。重视对不良事件的收集、分析和预警,发现医院管理系统存在的问题和隐患并加以切实改进,是世界各国,各行业加强风险控制和干预的通行做法。本院建立了医疗不良事件网络报告系统,鼓励员工报告不良事件,由相应的主管部门及时处理,并对这些不良事件加以归因分析,总结经验教训,切实加以改进和提高。及时发现并修补医院管理系统出现的漏洞和薄弱环节,保障医疗安全。

3.3 开展临床路径,加强医疗质量管理 医疗质量管理是医院管理的核心内容,其内涵已从单一的临床医疗质量转变为临床疗效、服务、费用等诸方面的综合质量,其中技术是医院质量的灵魂,服务是医院质量的保证,费用是医院质量的尺度^[6]。临床路径作为确保医疗质量、控制医疗成本、优化医疗服务流程的管理模式,在许多国家医院管理中得到广泛的应用,目前,国外对临床路径的研究与应用基本处于成熟阶段^[7]。已从单纯临床管理向医院管理扩展。临床路径的开展有利于疾病诊疗规范和病种的质量管理;有利于加强医院内部管理,提高了医院运行效率,使医疗服务管理工作向专业化、精细化的全程质量管理发展。有利于落实医疗核心制度、优化患者的住院流程和诊疗程序,提高服务质量和效率,减少医疗纠纷。本院自 2010 年开展临床路径以来,现已在临床科室中开展临床路径 21 个病种。由于临床路径用规范代替了随意,因而改善了医疗质量,降低了医疗费用,预防了错误的发生,避免了不恰当的

处理,从而使医疗质量得到了持续改进。临床路径这一保障医疗质量的有效管理模式逐步得到了医院各级管理者和医护人员认同和接受,有力促进了本院医疗质量的提高。

3.4 加强护理质量管理 护理工作质量在医疗质量中占有举足轻重的作用。全院 100% 的护理单元开展了优质护理示范工程活动,每月进行优质护理服务明星和团队的评选活动;编写“护理关键流程及应急程序”及“100 条护理安全隐患防范”的小册子,护理人员人手一册,减少护士出错的概率;制订护理质量检查标准 17 个,实施 5S 法管理,促进了护理质量管理的提升。医院还设置了临床医疗支持中心,将护理人员从繁杂的事务性工作中解放出来,让护理人员能专注于患者的护理及护理技能的提高。

3.5 强化质量意识,进行经常性的质量巡查和抽查 医务科、护理部、综合质量管理办公室,经常性的到临床科室进行质量检查。除医务科、护理部加强了对临床、医技科室的检查力度外,综合质量管理办公室每周不定期到临床科室进行质量巡查和核心制度落实情况的抽查。综合质量管理办公室根据医院制定的核心制度制定出相关制度的检查细则,对临床科室落实情况的情况进行抽查,对不符合制度要求的情况一方面与该科的负责人取得联系,另一方面发放反馈书给相应的主管职能部门,要求对临床科室出现此类问题进行原因分析,制定整改措施进行整改,综合质量管理办公室视情况对整改情况再次进行评价。通过经常性的质量巡查和抽查让质量意识深入人心,落实到工作的每一个环节。也体现出多部门联合管理效果叠加的优越性。

3.6 实行综合协调,加强对职能部门工作的督促 医院综合质量管理办公室统筹协调各委员会及各职能科室的工作,改变过去各委员会之间各行其是,各职能科室工作条块分割,职能科室、委员会工作缺乏督促的现象。每季度至少召开一次质量分析会,总结分析医院质量管理的运行情况、并对医院质量管理存在的问题进行讨论、探讨影响医院质量的关键因素,提出进一步加强医院质量管理的意见及办法。特别是改变了过去职能科室工作缺乏监督的状况,综合质量管理办公室每月对职能科室的工作情况进行一次反馈督促,每季度对各委员会的工作情况进行一次检查督促,对存在的问题发放质量反馈通知书,限期整改。综合质量管理办公室还通过向各科室发放《医院质量管理月报表》,让各科室医护人员了解医院的质量管理状况和本科室存在的问题,持续改进质量,提升服务水平。

4 结 果

4.1 建立和完善医院质量管理机制、使医院管理规范化、科学化 良好的质量管理意识是质量管理的前提。明确院长是医院质量管理的第一责任人,各科主任是科室质量管理的责任人,形成责任明确、上下联动、人人参与医院质量管理的良好氛围。变经验管理为以执行制度、规范和工作流程为核心的科学管理。管理出质量的管理意识深入人心。

4.2 实施医院质量管理、确保医院核心制度落实、促进了医院质量的持续改进 健全的规章制度使各项工作有章可循、有法可依、有记录可查,落实医院核心制度是确保医院医疗安全的根本保证。各级职能主管部门定期督查与不定期的抽查促使《工作制度与人员岗位职责》、《缺陷管理办法》、医技科室的 SOP 文件、护理工作流程等的有效执行,保证了各项工作质量,促进了各项工作在规范化管理基础上再上台阶。等级医院评审是医院的阶段性工作,而医院质量需要长期持续的改进。建立质量管理的长效机制,保证了医院不断完善管理制度,优化工作流程,运用先进的管理工具,纠正工作中的偏差,促进医

院质量螺旋式上升。

4.3 实施医疗质量管理、提高医疗质量和患者满意度、提升了医院的社会经济效益 本院自 2011 年通过等级医院评审工作以来,门诊患者增加 124.07%,住院患者增加 108.75%,住院患者平均住院日缩短 4.3 d,综合药品比例下降 33.7%,门诊收费水平同期下降 20%,患者满意度提升达 96.5%。特别是进行患者满意度调查创新管理后,投诉纠纷显著下降,试点科室同期无患者投诉。医院也取得了较好的经济效益,提高质量、改进质量逐渐成为医务人员发自内心的自觉行动,保证服务的连续性和有效性,最大限度地满足患者的需求。医院综合质量的提高,得到了人民群众及患者的广泛好评,近年先后获得:重庆市优质护理先进单位、重庆市卫生系统创先争优“群众满意窗口”、重庆市职工职业道德建设标兵单位等多项荣誉。

5 讨 论

本文通过对如何建立医院质量管理长效机制,持续改进医院质量的有关问题进行了初步的探讨,结合本院等级医院创建的实际,通过建立和完善医院质量管理的长效机制并使之有效运行,医院综合质量管理水平逐年提高,使医院的医疗质量、护理质量、患者满意度不断提升,医院取得了较好的社会效益和经济效益,为医院的质量建设奠定了良好的基础。但是,在医院质量管理中一些观念与意识有待进一步转变,质量管理的方法还有待进一步完善。医院质量管理长效机制的建立是医院质量管理的客观要求,是以患者为中心、质量为核心的医院质量管理的要求。是在医院等级评审后使各项工作不松劲,不出现反复,质量不滑坡的保证。是改变过去传统的“运动式”的等级医院评审的方式^[8],适应新的动态、关联、耦合、联动、持续循环的等级医院评审新方式的要求。逐步探索并建立一整套有

• 卫生管理 •

江西乡镇卫生院临床医师基本药物制度认知与评价调查^{*}

王伟业¹,汪鑫^{1△},杨万水¹,范文燕¹,朱超²

(九江学院:1.基础医学院社会学与公共卫生学教研室;2.临床医学院/附属医院药剂科,江西九江 332000)

doi:10.3969/j.issn.1671-8348.2014.16.047

文献标识码:B

文章编号:1671-8348(2014)16-2091-03

实施国家基本药物制度能显著提高医疗卫生服务质量,并能有效地控制患者用药费用^[1]。为了减轻人民群众的用药经济负担,保障人民群众的基本用药需求,2009 年卫生部、国家发改委等 9 部委联合发布了《关于建立国家基本药物制度的实施意见》,正式实施国家基本药物制度。该制度实施 3 年以来,取得了显著的成效,但也暴露出次均医药费用不降反升、乡村医师用药不合理等问题^[2]。本研究对江西省乡镇卫生院临床医师进行抽样调查,旨在了解其对国家基本药物制度的认识现状与评价情况,以期提高乡镇临床医师对该制度的认识,促进该制度更加完善。

1 资料与方法

1.1 一般资料 采用多阶段分层整群抽样的方法,于 2012 年 10 月至 2013 年 3 月按地理位置在江西省北部、中部、南部各选择一个地级市,每个市随机抽取一个县,每个县随机抽取 5~10 个乡镇卫生院,对抽取的乡镇卫生院内全部临床医师进行调查。

责任、有激励、有约束、有竞争、有活力的生机勃勃的长效运行机制,从而不断推进医院管理的科学化、规范化、精细化和标准化建设。使医院质量按照 PDCA 的管理环螺旋式上升,每一次循环都达到新的高度,从而推动医院质量的持续改进。建立和完善医院质量管理的长效机制是医院质量持续改进、提高医院医疗质量的重要保证。

参考文献:

- [1] 曹荣桂. 医院管理学(上)[M]. 北京:人民卫生出版社, 2003:163.
- [2] 刘庭芳. 论构建医院管理长效机制[J]. 中国医院, 2005, 9(8):25-28.
- [3] 张颖,徐莉,潘习龙. 论医院管理与社会认知度[J]. 中国医院管理, 2007, 27(11):4-5.
- [4] 谭天林,陈昌远,李雪,等. 实施干部岗位综合目标管理的实践与体会[J]. 中国医院管理, 2010, 30(10):65-67.
- [5] 刘庭芳. 医疗安全必须防患于未然[J]. 中国护理管理, 2011, 11(5):7-9.
- [6] 鞠金涛,朱敏,连斌,等. 构建医院质量管理体系是医院发展的根本[J]. 中国卫生事业管理, 2005, 21(3):145-146.
- [7] 潘哲毅,徐利民,陈国军. 论临床路径理论、实施及其意义[J]. 医院管理论坛, 2013, 30(1):29-32.
- [8] 刘庭芳. “围评价期”理论革新医院评价[J]. 中国医院院长, 2010(11):74-77.

(收稿日期:2013-11-08 修回日期:2014-01-18)

1.2 方法 采用自行设计的调查问卷,问卷内容包括人口学特征、基本药物有关知识的认知情况及对基本药物制度的评价等。调查员现场发放问卷并对问卷的填写要求进行说明,所有问卷当场收回并进行审核。

2 结 果

2.1 研究对象的基本特征 本研究共调查了 238 名乡镇卫生院临床医师,其中男 155 名(65.13%),女 83 名(34.87%)。平均年龄(37.02±8.84)岁。研究对象多具有大专及以上学历,专业技术职务以主治医师为主,见表 1。

2.2 乡镇卫生院临床医师对基本药物制度的认知情况 238 名乡镇卫生院临床医师中,212 名(89.08%)听说过国家基本药物制度;139 名(58.40%)曾经参加过相关知识的培训或学习。研究设计了 11 个国家基本药物制度有关知识的问题,乡镇卫生院临床医师正确回答的比例为 40.76%~62.18%,见表 2。

2.3 乡镇卫生院临床医师对基本药物制度的评价情况 238