## 从一起医院职工信访案件谈起——

# 医院管理 需要魄力也需要魅力

□上海市徐汇区卫健委 医政医管科 王伟

从事医政医管工作不免遇到来自医院的来信来访,有些信访矛盾折射了医院管理问题。

前不久在工作交流中听闻一起来自某区二级医院职工信访案件,主要诉求是希望医管部门通过行政手段停止该院“升三级”的工作。众所周知,在目前的医院管理体制下,医院等级仍旧是衡量医院实力的最有显示度的指标,还能影响学科支持、财政投入等。通过创建高等级医院给医院、员工、患者都带来益处,这样的好事为什么会有员工不理解,甚至需要通过信访来解决?

为了妥善解决信访,该部门组织力量开展调研,发现主要问题是医院行政领导在“大刀阔斧”推进工作中有些急躁,与若干干部的沟通不足,让部分员工觉得无用功太多,“升三”带来了工作量却没有带来相应的获得感。

医院等级评审工作千头万绪、量多面广,既是对医院的“穿透式”全面体检,也是对医院管理者驾驭全局、解决复杂矛盾能力的考验。这需要医院管理者具备现代医院治理能力,以及沟通四方协调整体的情商支撑。

对比同样为“升三”而忙碌的另一家二级医院,由于该院启动早,管理者对“升三”铺垫多,意义讲得透,好处亮得明,干部职工在付出更多工作量的同时有充实感和获得感,所以到目前为止,还没有收到关于这方面的信访举报。

“医改千条线,医院一根针”,医院的稳定有序直接影响着医改等大局工作。对于该类信访矛盾,卫健行政主管部门要提醒相关医院,注重工作方式的提升,抓早抓小抓苗头,将信访矛盾化解在萌芽状态。

首先,发挥党总揽全局协调各方的作用。去年,中共中央办公厅印发《关于加强公立医院党的建设工作的意见》,为加强和发挥党建作用提供了全面指导。各公立医院应深入贯彻落实《意见》,特别是要发挥党委在思想引领、职工教育等方面的作用。

其次,发挥民主生活会、职代会等平台的作用。民主生活会、职代会是党员、职工信息交流、思想交换的重要平台。“升三”这样的重大事项,不是个别领导的“长官意志”,而是要通过民主集中制的方式成为全院干部职工的共同意志。要将领导想法变成全院的共同奋斗目标,离不开通气、交流、再提升的过程,要将思想工作作为凝结共同意志的必不可少的工作程序。

最重要的是,坚持深入学习习近平总书记系列重要讲话精神。今年9月,习近平总书记在出席中央政协工作会议暨庆祝中国人民政治协商会议成立70周年大会时提出,“有事多商量、遇事多商量、做事多商量”。医院知识分子众多、民主党派人士不少,在做工作时,更要注重方式方法,活学活用总书记的讲话精神,促进各项实际工作提质增效。

医院感染预防与控制是医院管理中的重要组成部分。该项工作关系到医疗质量、患者和医务人员安全,是医疗机构面临的重大挑战,也已成为当今全球关注的突出公共卫生课题。作为感控新人的我,有幸于今年夏天在北京大学第一医院感控处学习了3个月。作为国内知名大医院,北大一院的院感防控体系既科学又完备,很多工作亮点给我留下了深刻印象。

# 进修归来悟感控

□河北省保定市第一中心医院 院感科 沈月

### 工作需天时地利人和

北大一院感染管理—疾病预防控制处(以下简称“感控处”)被定位为具有业务职能的行政科室,工作涉及全院各个部门、各个专业。该处学科带头人李六亿教授曾经讲道:“想要做好医院感染管理工作,必须具备天时地利人和”。我想,“天时”就是该项工作首先要得到院领导的大力支持,学科带头人需要具备高瞻远瞩的眼光与谋略;“地利”指的就是找准推进院感工作的合适时机;“人和”就是要和相关职能科室部门配合默契,推进多学科协作,帮助临床真正解决问题。对于院感团队来说,最重要的是要有凝聚力,让每个人各展所长,充分发挥自己的潜能。

这几个方面都做好,才能切实落实履行感控工作“三线思维”,即把感控贯穿医疗活动的“主线”,坚守保证患者安全的“底线”,勿碰依法执业的“红线”。

### 没有规矩不成方圆

在北大一院,感控管理在院级制度的基础上,还精细化制定到各科室。由各科室感控小组成员根据国家新颁布的医院感染管理规范标准,结合科室特点,负责牵头起草,医院感染管理专职人员审核、提出修改意见后,完成修订各部门医院感染管理制度。

除此之外,2015年该院还建立起医院感染管理护士制度,由各科室后备护士长担任责任护士,通过资格认证、系统培训、定期督导,在全院开展前瞻性监测,感控措施自查落实等,协助感控处做好管理工作。该项制度推行4年来,感管护士真正成为医院感染防控措施落实的主力军及排头兵。

北大一院强调,感控处专职人员处理监测病例时,要做到心中有“线”。所管科室如发生1例MDRO感染病例,发生1例CLABSI医院感染病例、发生2例相同部位医院感染病例,感染例数接近每月平均发生例数(3~4例),有创通气患者多于5人/天 ,病区加床等情况,要立即与临床沟通,密切关注,还要下到病区严格把控防控措施落实情况,将风险化解在萌芽状态,通过小调查化解“危急重”大事件。

### 上临床抓落实是关键

如何将标准规范落实,是医院感染管理工作重中之重。

以NICU为例,该科室从2003年开始实行床旁探视(每周两次),探视隔离衣一人一用一清洗;科内设有两间温馨家庭病房(专人负责);60%~80%早产儿采用纯母乳喂养;肠外营养液在层流洁净台下配置;科室还有多个人性化设计,清洗消毒工作做得十分到位:如暖箱布帘每周清洗消毒一次、“鸟巢”布垫每天洗澡后更换、床旁拍片IP板专用布套一人一用一更换,转运暖箱用后立即消毒备用,把要求制度化,责任到人。

该院还特别强调,要将手卫生从“要我做”转变为“我要做”,并纳入医院满意度调查及医疗综合目标评估。不仅医务人员做好手卫生,护理员、卫生员、患者及家属的手卫生工作也同样重要。科室感控小组成员会在入科后对各类人群开展全方位培训,在科室的病区入口处、病房走廊内、家属等候区、重点科室每间病房内,速干手消毒液触手可及,所有手卫生设施处粘贴手卫生知识宣传图,将手卫生知识宣传到每一个人。

要把感染防控工作落到实处,院感部门与临床科室的互动必不可少。为此,各管片老师会利用各科主任查房时间与临床专科专家面对面,定期总结分析反馈各管片科室医院感染管理工作情况,调动临床人员主动推进感控工作。为了有效利用资源,提高管理效能,北大一院感控处在全国领先运用风险评估管理工具,在全院层面评出高风险等级科室,重点关注。根据评估结果,各管片老师进行深入分析、查找高风险因素和高危环节,和临床科室一起研究应对措施,持续质量改进。

### 用科研提升管理水平

李六亿教授经常强调,“科研来源于日常工作,要通过科研提升管理水平”。近10年来,北大一院感控团队公开发表百余篇专业学术论文,多次在国际国内会议交流分享经验、科研成果。就如该院采取的取消ICU鞋套使用、在临床科室推进手消液使用等措施,都是先将其作为科研项目做成本效益分析,用数据说话、科学循证管理的成果。

(本报记者**高艳坤**整理)

为深入开展精准扶贫,山东省淄博市淄川区医院充分发挥医疗卫生人员专业优势,安排512名党员干部与贫困户结成对子,通过提供健康咨询服务、定期送医上门、开展健康查体、协助贫困户患者就医治疗及申请减免医疗费用等,切实发挥健康扶贫的作用。图为近日该院大夫送医上门为贫困群众进行眼科诊疗。

**孙守利**摄

# 把人才会开出强院实效

□湖北省孝感市第一人民医院 院长 杨鹏鸣

今年年初,我院党委决定召开首次人才工作会议。省、市、区突出贡献专家,市、区拔尖人才,医院学科带头人,孝南区“十大名医”,人事部门负责人等40余人参议,充分体现了医院党委对人才工作的重视。

医院党委认为,高水平、高质量的发展离不开高层次的人才队伍。人才是医院发展壮大的出发点和动力源。全院上下要有招聘人才、抢挖人才、培养人才、爱惜人才的意识,要充分认识到医院在快速发展过程当中人才队伍特别是高层次人才不足的问题,要下大力气打造高素质的人才队伍,为医院发展注足动力、贡献力量。

为此,医院成立了人才工作领导小组,制定了医院人才招聘奖励办法、落实绩效分配等有关配套政策。

加强人才特别是高层次人才建设,全院要形成共识,牢固树立“发展是第一要务、人才是第一资源、创新是第一动力、技术是第一生产力”的理念,大力实施“人才强院”措施。

几年来,医院在培养引进人才方面存在政策不够灵活、资源配置不够合理、考核评价不够科学、激励措施不够到位的问题。针对这些问题,医院进一步完善政策,为推进人才工作提供保障。医院将转变观念,灵活引才,主动出击,大胆引进、培育拔尖人才,营造“尊重知识、尊重人才,尊重劳动,尊重创造”的良好环境,营造有利于优秀人才脱颖而出的良好氛围,营造有利于人才健康成长的广阔空间。

医院党委将加强对人才工作的领导,形成做好人才工作的合力,坚持党管人才原则,完善人才工作制度,落实人才工作考核评价机制,继续加大对人才工作的精力投入,把人才队伍建设工作列入重要议事日程,及时研究和解决人才队伍建设的重大问题,确保人才各项工作落到实处。

(**李璐**整理)

## 苏北首家县级肿瘤医院开建

10月29日,江苏省盱眙县恒山肿瘤医院综合体项目开工建设。据悉,这是江苏省苏北地区首家建设的县级肿瘤医院。

据盱眙县中医院院长何占德介绍,该项目由盱眙县卫生健康委引资,恒康医疗集团和盱眙县中医院共同投资兴建。项目按照三级综合医院标准设计,占地36.5亩,建筑面积13.8万平方米,计划总投资5亿元,建设周期3年。建成后的盱眙县肿瘤医院,将以肿瘤治疗和康复为特色。

(通讯员**杨礼宝** 本报记者**程守勤**)

## 辽宁3家医院成为互联网医院

近日,中国医科大学附属第一医院、中国医科大学附属盛京医院、沈阳眼医眼科互联网医院成为辽宁省首批获得互联网医疗服务资质的医院。

据了解,按照《互联网医院管理办法(试行)》要求,沈阳市卫生健康委依法受理上述3家互联网医院执业登记申请,并对3家互联网医院诊疗科目、科室设置、人员配备、房屋和设备设施、规章制度等进行了现场核查。经核查,3家互联网医院均符合国家《互联网医院基本标准》要求,中国医科大学附属第一医院增设“中国医科大学附属第一医院互联网医院”第二名称,中国医科大学附属盛京医院增设“中国医科大学附属盛京医院互联网医院”第二名称,独立设置的沈阳眼医眼科互联网医院获发《医疗机构执业许可证》。

(本报记者**阎红** **邹欣芮**)

## 新疆人民医院艾防科普进高校

10月30日,新疆维吾尔自治区人民医院组织医院感染科、艾滋病门诊的健康科普专家走进新疆艺术学院,为该院400余名学生开展健康科普教育,讲解肝病及艾滋病等疾病的传播感染方式及防治知识,提升大学生的健康素养水平。

据悉,自10月23日起,新疆人民医院医务部公共卫生科组织了呼吸与危重症医学中心戒烟门诊、感染科以及艾滋病门诊的健康科普专家先后走进新疆大学、新疆农业大学,为大学生们开展校园健康科普讲座,讲解吸烟的危害、肝病及艾滋病等疾病的传播感染方式及防治知识。这也是该院“健康素养促进行动”开展以来首次走进高校。

(本报记者**刘青** **夏莉涓**)

案例集

# 给三大药学核心注入“智慧”

**核心提示:**利用信息自动化技术、人工智能、大数据等来推动医院药事管理事业进步、药剂科学科现代化发展,是大势所趋。如何将医院药学工作真正从“以药品为中心”转向“以患者为中心”,推动医院药学管理模式革新,促进临床药师作用发挥,提高用药合理性、有效性和经济性,让医院药师有位、有为,需要每一位医院管理者和药学工作者不断思考、探索和实践。

近年来,中国科学技术大学附属第一医院(安徽省立医院)充分利用信息化、智能化手段,围绕药品供应、临床药学服务和药事管理三大药学核心工作,实现医疗机构安全用药全流程、智能化管理,有效保障医院药品质量安全,提升了药学服务水平。

□中国科大附一院(安徽省立医院) 党委书记 刘同柱

### 打造“智慧药链” 实现高效供药

智慧药房是医院药学发展的新趋势,通过将计算机技术、自动控制技术、现代物流管理技术和信息技术,与医院信息系统(HIS)设备进行数据无缝对接,实现药品分拣、调配、发药从手工式向自动化的转变。我院自2009年开始开展智慧药房建设,口服摆药实现自动化检测,退药流程进一步优化。增设规范化手术药房,建立手术药房管理系统,实行围手术期术前预防用抗菌药物集中管理,手术过程中麻醉药品及麻醉辅助用药集中管理;麻醉、精一药品处方电子化,手术药品做到按手术间、手术台次、手术患者日清日结,确保手术室各类药品质量安全。

我们还进一步梳理了整个药品供应链,实现供药全流程智能化管理。医院2014年建立起了药品供应链系统,实现了集团统一药品目录、统一药品信息字典,探索建立统一采购、统一配送、统一监管。借助智能化设备,开展药品货位信息全程监控、计划自动生成、主动补给推送、批号全程追踪、真实库存时报、供应商配送质量监测和数据挖掘等工作,实现对药库、药房和病区药品供应全过程的自动化、规范化管理。

此外,医院药品冷链管理系统的成功应用,实现了对包括主体大楼在内的所有院内药品供应系统、调剂系统及临床科室(病区)药品冷藏柜、超低温冷柜的温度及各库房、药房各库区的温湿度进行全天候、全过程的电子化监控。该系统同时配备超常预警及报警功能,确保药品在入库、出库、发放、调配、流通等各环节贮存条件符合要求,从而确保药品质量。

### 人工智能审方 护航合理用药

合理用药是医院医疗质量管理的重点,也是医院药事管理的难点。目前,市面上合理用药软件不少,但普遍存在知识库不全、更新不及时、智能化程度不高、审核效果不理想等缺点,难以跟上医院日益增长的服务规模和内部精细化管理要求。

2017年,全国首家智慧医院在我院挂牌,医院药剂部门与有关公司共同开发“抗菌药物合理使用预警系统”,将人工智能技术引入处方审核系统,通过人工智能深度学习,构建起包括药品、病症、病原体和患者基本信息在内的医疗本体知识库。系统结合临床患者动态信息,基于自然语言处理技术提取关键信息,作出推理判断,给出合理用药建议,有效解决了传统静态规则库灵活度低、普适性差等瓶颈,提高了实际使用效果。

该系统由智能决策平台和管理平台两个子系统组成。智能决策子系统是利用认知计算技术,基于医学知识来审核药方中抗菌药物使用的合理性;管理平台则用来为审方药师提供数据服务。该系统为监督抗菌药物的临床应用提供了一套智能化解决方案,有效提高了医院抗菌药物管理的工作效率。

目前,该系统已应用于医院围手术期抗菌药物规范化管理,使Ⅰ类切口手术预防用抗菌药物使用率由23.11%下降到10.03%,人均用药天数由5.02天降至1.82天,住院患者抗菌药物使用强度也大幅降低。

### 应用新技术 升级药事管理

智能技术应用于药学管理,不仅让供药更便捷高效,用药更合理安全,还有着更广大的发挥空间。

2013年,医院构建了基于HIS的药品不良反应(ADR)主动监测体系,利用信息提取技术,设计开发ADR主动监测程序,实现对ADR的实时监控和及时处置。同时,该系统能对未发生的ADR进行预警,降低ADR风险。这一体系的建立,有效弥补了自愿呈报模式存在的漏报率高、时效性差等不足,最大限度地减少药品引起的危害,提高ADR上报率和报告的主动性、及时性、准确性、完整性。2017年,我院成为全国首批、全省首家ADR监测哨点单位。多年来,我院ADR上报数量和报告质量排名均居全省第一,多次获得国家和省级表彰。

医院还不断加强药事管理与药学服务的信息化建设。比如,基于临床药学工作实践和个体化临床药学服务理念,医院在HIS中开发出一整套能够让药师完成从实时用药监控、预警,到临床用药过程干预的全流程智能化临床药学服务平台。这一服务平台的构建,不仅实现了临床药学具体工作的标准化管控,同时也能使临床药师与一线各学科医务人员密切交流、随时沟通,提升了临床药学管理服务效能。此外,医院还引入合理用药信息支持系统、合理用药监测系统、PASS临床药学管理系统等软件助力药师履行药师职责,促进临床合理用药。

随着新媒体的应用普及,医院充分利用“新安药学”网和微信公众号宣传各级政府部门医改新政、药事管理相关政策法规,宣传合理用药科普知识,不仅向临床科室和供应商传递药品供应信息,还与患者在线交流用药提醒和用药咨询等。

## 聚焦医疗服务模式创新

近年来,各地各级医疗机构应用新理念、新技术,不断创新医疗服务模式,努力使诊疗更安全、就诊更便利、体验更舒适。模式的创新,在带来就医流程、诊疗效率、资源整合、技术进步等变化的同时,也给现有的医院运行管理、质量安全保障等带来了挑战。

本版开设专栏,诚邀大家一起聚焦医疗服务模式创新,交流创新经验,提出发展建议与思考。

主要话题如下:
日间手术
精准预约诊疗
多学科协作(MDT)
远程医疗
临床路径管理
智慧医院
检查检验结果互认
延伸优质护理服务
拓展药学服务新领域
医院后勤管理

来稿请发至:yzltjkb@126.com