

国家卫健委医院管理研究所医院评审评价部主任 陈晓红 安全、质量、服务是医院管理的永恒话题

现代化的医院管理不能随意管理，需要选择一个标准进行管理。当前，我国各级医院缺少的不是标准，而是对规章制度的落实、定期自我评价和对规章制度落实的评价与监督。为改进“三缺少”的现状，必须拿起评审评价这一医院管理的重要抓手，通过定期评审评价来促进医院日常质量、安全及服务的提升。只有依照标准，科学系统地管理医院，定期评审评价医院，才是现代医院管理者的重要标志，而不是简单模仿、简单抄袭，更不是水来

土掩兵来将挡。

问题是实践与创新的起点，也是推动医院持续改进、不断迈上更高台阶的动力。医院管理者要树立问题导向的思维。如今的医院评审评价运用一致性检验的方法、标杆法、DRG方法、追踪检查的方法、满意度调查的方法，从多个维度进行评价，发现亮点，查找问题，以数据为切入点，帮助医院寻找分析数据背后的质量问题，同时从数据来查看一所医院的质量进步与不足；从数据分析评价职能部门监管质量

的能力，有助于找准改进的方向。

打造高质量现代化医院，不是闭门管理，而是要敞开大门，发现问题，防范于未然。安全、质量、服务是医院管理的永恒话题，技术+管理+文化是医院管理质量。医院的地域、大小、新老、性质都不重要，重要的是医院能跟上科学管理的步伐，从随意管理走向依据标准管理，从碎片化管理走向系统化管理，从粗放型管理走向精细化管理，从经验管理走向科学管理，那么，医院就一定能够立足潮头，得到长足、持续的发展。

四川大学华西医院院长 李为民 “两结合一提升”是三级公立医院发展之道

三级公立医院绩效考核对于推动医院管理能力的提升有三大导向作用：一是确立三级公立医院诊治疑难重症的功能定位；二是改善医疗服务，提高医疗质量与安全；三是提升运营效率，实现可持续发展。这其中，确立三级公立医院的功能定位最为关键。

“医防结合”是三级公立医院发展的核心，医院应一改以往“守株待兔”的诊疗思维，在继续做好日常诊疗工作的基

础上，加强软、硬件建设，全方位提升对于重大疾病诊治，新发、多发传染病防控，及院感防控等方面的能力。

“在线在位结合”是三级公立医院发展的趋势，疫情暴发后，华西医院不仅在第一时间启动了以5G技术支撑的远程会诊系统，更在2月全面启动了“四川大学华西医院互联网医院”。目前，华西互联网医院日门诊量达到4000人次，有效地分流了线下门诊人数，对于改善患

者就医体验、提升优质医疗资源可及性大有帮助。

“加强学科发展，提升专科能力”是三级公立医院发展的根基。华西医院通过构建人才智库、搭建创新战略平台、构建医疗生态圈三大战略，全面提升学科影响力。作为医院管理者，不仅要不断提升现代医院管理能力，更要在实践中检验各类先进管理方法的优劣，并结合本单位实际情况，不断改革、创新。

北京大学第三医院党委书记 金昌晓 人文关怀是改善医疗服务的关键

三级公立医院绩效考核对于公立医院的发展是一种引导，医院应根据考核结果，发现自身短板，并结合医院的功能定位加以弥补。

“国考”对公立医院管理服务能力提出了更高的要求。而改善医疗服务的关键，在于人文关怀。2013年7月，北医三院成立了医院服务管理办公室，并开展了大量工作，促进医院综合实力全面提升。

为方便患者就医，北医三院对就诊流程进行了整体改造。增加了微信预约、自助机预约等多种预约形式。并增设了行政后勤人员自助机志愿岗，帮助患者使用自助机预约。此举将自助机的使用率从20%左右提升至60%以上，不仅为医院节省了成本，更让行政后勤人员走到了患者身边，将患者所

需、所想作为改善管理服务工作的依据。

在学科建设上，北医三院采取“强强扶弱”的策略，对骨科、运动医学、妇产科、眼科、生殖医学等优势学科，在空间、床位、设备配置和人才引进方面，都给予相应的政策倾斜；2019年，医院通过加强对急诊急救系统五大中心建设，带动医院服务水平提高。并同时建立起院前医疗急救中心与院内急诊的信息共享机制，优化分诊流程，不仅为救治赢得了宝贵的时间，更提高了患者的就医体验。

人文关怀并不高深，据世界卫生组织开展的一项调查显示，患者诉说病情，平均18秒就被医生打断。对此，韩启德院士提出：“医生出门诊时，先让患者讲一分钟”。而多出的42秒，就是人文关怀。

湖北省人民医院院长 王高华 疫情防控，应关注高危人群高危场所

作为一名精神科医师，我意识到，此次疫情对特殊人群及特殊场所的疫情防控工作提出了新的要求：一项纳入超过六千万人的电子病历数据分析显示：近一年新诊断的精神障碍患者，感染新冠病毒的风险显著升高，死亡率及住院率也更高；近期被诊断精神障碍成为感染新冠及相关不良转归的高危因素。而精神专科医院由于人群特殊、人员聚集且多采取封闭管理，也是发生聚集性疫情的高危场所。

受疫情影响，部分医务人员存在严重的心理压力，急需关注与疏导。广大精神医学同道在学会的指导下，与《医师报》社、康弘药业集团密切合作，开展了“守护心灵 白衣战士关爱公益

行动”“中国方案 世界共享”——新冠疫情与心理援助中国方案等一系列线上宣讲活动，有效地提升医护人员压力管理、情绪调节和医患沟通能力，为经济社会秩序全面恢复提供有力的心理保障。活动覆盖41万+医护人员、500万+患者。

在及时对以精神障碍患者为代表的高危人群提供支持以外，精神专科医院也应增强公共卫生意识，在充分认识公共卫生事件的高风险的前提下，完善公共卫生应急机制，引进公共卫生专业人员。并以“平战结合”为原则，对院区进行建设与改造。如设立独立的隔离病区或隔离病栋，完善空调系统、通风系统、污水处理系统设计，规范医废处理流程等。

河北医科大学第一医院院长 赵增仁 三管齐下，打造精致医院

创新医院管理是新时代的新挑战，要以建精致医院为目标；以医疗质量管理、运营管理为工作抓手；做好学科建设、治理能力建设、环境建设三方面工作。在学科建设方面，按照“四维度一平台”的思路，向上进行学科整合，明确学科定位和方向；向下进行亚专业和专病建设；向内进行人材梯队建设和新技术的孵化和培育；向外进行技术与管理双输出。

在治理能力建设方面，加强医院班子的决策力和中层的执行力建设引领发展，医院按照职能相近、便于管理、减少交叉的原则调整职能部门，进行版块化管理。从宏观上调整、合并、分立以及增设了一批职

能部门，规范了部门间的关系。环境建设指医院要优化自然就医环境、信息化环境、加强医院人文建设及医院外部环境建设。同时，打造精致医院有五点内涵：规模要适度、管理精细化、学科有特色、运营有效率、医院有文化。

医院应以管理质量、专业质量、客户质量三个维度，构建质量体系，并鼓励科室技术创新、服务创新、流程创新、管理创新；运营管理方面，医院完善绩效分配体系，科学管控成本，通过药品成本管理、耗材全周期管理、全院床位资源统一管理，优化资源配置，促进科室积极性和床位资源利用率提高。

■ 圆桌讨论 疫情常态化下，综合医院公共卫生能力建设



（左起）四川大学华西医院副院长曾勇、河南大学淮河医院副院长索智敏、广西医科大学附属第二医院党委书记刘世明、大理大学第一附属医院副院长李才锐、康弘药业集团副总裁倪静

■ 圆桌讨论 国考之下，医院高质量发展之道



（左起）《医师报》常务副社长兼执行总编辑张艳萍、四川大学华西医院党委副书记程永忠、成都市第三人民医院党委书记徐俊波、广东省人民医院南海医院党委书记林纯莹、四川省遂宁市中心医院院长陈亮

康弘药业集团总裁 柯满
为健康中国贡献
“康弘力量”

作为国家卫生健康体系重要组成部分，民族医药企业也承担着实施健康中国战略、全面推进大健康的社会责任。康弘药业集团自1996年成立以来，始终秉承“康健世人，弘济众生”的企业宗旨，不遗余力捐资助学、精准扶贫，积极承担社会责任。新冠疫情期间，康弘药业集团捐款、捐物、捐药，累计价值超过千万元；

同时，还联动中华医学会精神医学分会、中华医学会心身医学分会、《医师报》社发起了“守护心灵 白衣战士关爱公益行动”，为41万医护开展心理援助；更携手中华社会救助基金会，成立了“朗视界沐光明”医护关爱基金。在国内疫情得到控制后，康弘又联合《医师报》社策划了“中国方案 世界共享”——新冠疫情与心

理援助中国方案“线上沙龙”，向世界分享了“中国方案”，用实际行动，诠释了中国医药企业的责任与担当。未来，康弘将不断整合自身资源优势，持续助力全国医院探索高质量发展之路，并在提升综合医院学科建设、助力县域医疗服务能力提升、关爱医护人员等领域，贡献“康弘力量”。