



主旨报告

创新医院管理：1 个目标 2 个抓手 3 方面建设

河北医科大学第一医院院长 赵增仁

创新医院管理包括三个方面：一是“一个目标”——精致医院；二是“两个工作抓手”——医疗质量管理、运营管理；三是“加强三方面建设”——学科建设、治理能力建设、环境建设。

一个目标：精致医院建设

随着医院的发展和医疗改革的深化，公立医院管理体制发生了很多变化，医院管理者应重在设计顶层目标，建设精致医院，而不是今天抓学科、明天抓绩效，朝令夕改。

河北医科大学第一医院的顶层目标是建成精致医院，可分五方面加以概括：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。规模要适度，即本部不超过 2000 张床位，增加周转。管理精细化，即医院靠管理出效益，靠管理出成绩。学科有特色，即老百姓要知道医院擅长的特色医疗，自己更要做好定位。运营有效率，既不影响公益性，又有运营效率。医院有文化，即文化传承是根本，医院没有文化传承就没有明天。

两个工作抓手：质量和运营

那么，如何实现精致医院的目标呢？我认为，两个工

作抓手非常重要，包括质量管理和运营管理。例如，河北医科大学第一医院原有两个办公室，质量管理办公室负责质量工作，经济管理办公室负责绩效工作。近年来，我们越来越发现这两个办公室的工作有很多交叉重叠的部分，严重影响了两个办公室的工作效率。最终，我们决定将两个办公室合并为“绩效管理办公室”，由一名主任负责主导全院质量与运营管理工作。

质量管理首要在于扩大质量的内涵，将医疗质量管理扩大为医院质量管理。改变医疗质量的基本原则在于改善患者的就医体验，温暖医者的行医感受。同时将质量管理与文化融合在一起，重视医技临床沟通协作和医患沟通，需要医院管理者引导医护转变思想、创新思维，将医院管理的客观要求转变为主动行为，推动医院技术发展，形成医院沟通、协作及创新文化。

运营管理需要强质量、增体量、调结构。以质量安全为保障，以工作量为基础，增强医院抗风险能力。体量不当、结构不良就没有运营效率，因此还要以工作效益为导向调结构。

三方面建设：学科建设、治理能力建设 and 环境建设

加强三方面建设，在于学科建设、治理能力建设、环境建设。学科建设的思路是四维度一平台，向上维度即进行学科整合，明确学科定位和方向；向下维度是整合亚专业和专病建设；向内维度在于整合人才梯队建设和培育孵化新技术；向外维度即通过医联体将技术和管理双输出。

治理能力建设有两方面，一是院领导的决策力，二是职能部门执行力。我们以职能相近、便于管理、减少交叉的原则调整职能部门，进行板块化管理，优化职能部门设置。进行管理体系赋能建设，明确责权，跟进过程，限期完成。此外，我们还通过创新管理增强治理能力。

环境建设包括自然环境、信息化环境、人文环境、外部环境等因素，影响着医院的治理和发展能力。河北医科大学第一医院为营造良好环境，提升患者就医体验，拓展办院空间，坚持发展公益事业，付出了很多努力，不求高大上，只求实实在在的解决问题，为打造新时代的精致医院、实现医院的高质量发展的愿景而努力。

医患关系重在平衡

哈尔滨医科大学人文学院院长 尹梅

关于和谐医患关系的建立，我特别希望从不同的角度思考这个问题。医生表达温暖善意主要建立在眼神交流、面部表情的传达上。然而，在疫情中，所有的医护人员被防护服、防护镜包裹，医生和患者眼神的交流非常有限，但是医患关系却很和谐。原因是什么？其中很重要的一点，由于免费医疗让医生和患者的关系变得更加纯粹，医生不需要考虑经济利益和收入，可以全心全意考虑为患者治好病。

患者教育同样重要

医患双方是彼此互动的关系。医生和患者相当于老师和学生。一位老师在一次课堂的讲课发挥得很好，但是同样一门课程在另一个场合，可能发挥得不太好。为什么出现了差异？其中很大的原因是学生变了。有些学生会鼓励老师，与老师形成良性互动。患者也一样。因此，在不断开展医德教育的同时，我也在呼吁患者教育，它同样很重要。

医患关系是在医疗实践中产生的特殊的人际关系。第一是特殊契约的人际关系，彼此有约定和责任。第二个是特殊的语言互动关系。在普通人群中，一个人对另一人说愿意吃什么就吃什么，一般来说，另一个人不会多想。但如果医生对患者说，你愿意吃什么就吃什么，则患者一定会多想。医生的语言不仅仅是普通人际交往的语言，更是治疗语言的一部分。

影响医患关系的 3 点因素

今年，疫情发生以后，人们看到用生命守护生命的医护工作者，受到社会广泛好评。惊喜的是，今年的医学院校报考人数增加了，并带来很多优秀生源。其实，被讴歌的所有医护人员，抗疫工作只是他们日常生活中普通的一天，只是特殊的疫情将之浓缩并展示给所有人。每当灾难来临时，我们讴歌他们，但如果恢复平静，他们是不是就在我们心目中像潮水一般褪去？这是我们需要思考问题。

我认为，影响医患关系的主要因素，归纳有三点：一是专业技术，二是非专业技术，专业技术是硬实力，非专业技术是软实力。硬实力和软实力就相当于左膀和右臂。还有一个因素是心态，如同首领。医生用什么心态对待患者，结果会完全不一样。

此时，医护人员重在平衡。平衡并非无微不至，而是在患者需求和治疗方式找到平衡点。

我的学生在医院实习，认为医生不能告诉患者治疗的坏消息，但查房时，他听见带教老师对患者说：“你的腹水让我有些担心，如果我们不把这个先解决，后面的治疗效果可能会受影响。”患者特别感动地拉着大夫的手，“您一下子就说出我最担心的事情。”这表明医生以良好状态和角度为患者解释病情，做出最好的平衡，问题就会迎刃而解。

5G 病房综合楼启用



健康使者吉祥物“一鸽”发布



5G病房综合楼的新设备展示