

第七届医学大家年会主旨报告
优秀医院的必备要素与成长路径

▲口述 / 清华大学健康中国研究院院长 梁万年 整理 / 《医师报》融媒体记者 荆冰

面对激励的医疗竞争环境,一所医院想要赢得百姓的“民心”,让医院长期发展,作为医院管理者应该怎么做呢?在第七届医学大家年会(2022)暨第二届医师职业发展论坛上,清华大学健康中国研究院院长梁万年教授就如何打造优秀医院的话题做了主旨报告。

优秀医院的四项基本素质

一家优秀的医院应该具备几个基本条件,即基本素质。

首先,要保证公益性。不论是公立医院还是社会力量办医,公益性是任何一家医院必备的前提和基础。因为卫生健康是基本的民生问题,建立医院的目的,就是为了维护和促进人民的健康。但是公益性也是多层次、多方位的,不同级别、不同类型的医院,它的公益性职能、公益性程度和公益性维度可能会有差别。但不管怎么说,公益性是一家优秀医院必备的基础和条件。

第二,医院必须有明确的功能定位。在整个卫生健康体系当中,不论是大医院,还是最基层的医院,是公立的,还是社会力量办医的,必须明晰在卫生健康体系当中的主要职责和主要的服务群体、主要针对什么样的健康问题等,只有明确了定位,才能让医院有明确的战略目标和重点发展方向。

一个好的定位,必须和服务人群、主要的健康问题相关联,和医院所在地的社会经济发展相关联,这一点特别重要。所以,必须要综合考虑医院所处的位置,它服务的人群以及所处的社会经济环境,从而明晰医院的定位。

第三,医院必须具备核心竞争力。传统意义上所讲的核心竞争力,是指医院有多少张床位,有多少学科以及多少先进的技术设备和设施等。我这里所讲的核心竞争力,主要是指医院应该在符合功能定位方面,从能力、学科、人力、服务模式、资源配置

方面进行系统的思考,针对主要服务人群主要的健康问题,从学科到人力资源、有关技术和科技进行全面布局,这个是完成医院定位、完成医院职责所必须的。这是医院核心竞争力的一个重要方面。

除了纯技术和定位的竞争力以外,医院的文化、服务模式、服务态度,老百姓的满意度等,也都是核心竞争力的重要组成部分。如果能把它做成整个所在地服务体系当中不可或缺、不可替代的一个机构,它就是一家优秀的医院。

所以要改变过去“医院越大、学科越多的医院越是好医院”的观点,乡镇卫生院、县医院也有优秀的医院,我们不可能把县医院、乡镇卫生院都和省级医院、国家级医院相比,以此为标准来评价谁优秀谁不优秀。

第四,要具有可持续发展性。一家医院,从学科发展、人力资源,到医院的经济运行,必须具备可持续发展的良性循环。这里有医院管理、人力资源管理、支付问题等,它们是相配套的,能够使医院健康发展,并且具有持续增长性。

最后,我认为,其实任何一家医院都存在高质量发展的问题。高质量发展的核心,是发展的高质量,也就是说国家所提出来的医院要实行“三个转变”“三个提高”,在医院的效益、效率、投资方向上实现转变和提高。

简要地说,注重内涵发展,注重质量管理,注重调动医务人员积极性,这些都是成为优秀医院非常重要的要素。



优秀医院的六大成长路径

如何实现医院的优秀素质并进一步丰富完善提高,其实有很多路径。

第一,理念最为重要。作为管理者,必须要清楚医院到底是什么定位,在这种定位之下,医院的发展理念是什么,是把它做大还是做强,是注重综合还是注重专科?如何识别所在区域的主要竞争对手,如何凸显核心竞争力,如何识别出差异性与不可替代性?

医院管理者要围绕这些理念确定自己的发展目标,也就是医院一定要清楚“我是谁”“我未来应该成为谁”,这个目标和发展理念必须清晰。

第二,一旦有明确的目标和理念以后,医院应该有规划和计划,不是“脚踏西瓜皮滑到哪儿算哪儿”,也不是随着医院管理

者的更替,随意改变战略目标。应该围绕既定的目标,做一系列的规划和计划,路线图要明确,要设定不同阶段的战略性目标、阶段性目标,只有目标明确、方案方法明确,才能始终走在达成目标的路上。

现在很多医院都在做规划,规划如何具有可操作性才是最关键的。

第三,要有制度的保障。如何建立起一系列的制度,尤其是激励机制和评价机制特别重要。

第四,资源的集成。这个资源当中最重要的是人力资源,如何招聘、留住、管理和激励人才,是任何一所医院都必须面临的重要命题,医院管理者要围绕他们的需求来进行布局。所以人才战略将是医院最重要的战略之一。与此同时,医院的筹资如何

解决?医院主要的成长点在哪?包括空间的资源,包括设备设施的资源,是医院管理者必须要考虑的一个条件。

第五,我以为是非常重要的一点,医院要有一种文化,要营造一种氛围,使它变成医务人员之家、服务之家,使医院有温度,能够真正使“职工满意、老百姓满意”,这种服务理念、营销宣传,以及如何增加医院粘性等,都是文化非常重要的方面。

第六,优秀的医院离不开新技术、新趋势的跟进,特别像信息系统技术,包括治疗方法和治疗理念的变化。离开科技兴院,任何医院都不可能成为一家优秀医院,科技不仅仅是过去大医院的事,基层医疗机构也同样存在着科技的创新和有效使用等问题。



百万医师都在看……

敬请订阅2022年《医师报》

共铸医学影响力

扫码关注
《医师报》

周报 全年48期 单价6.0元 年价288元

全国邮局网点均可订阅

邮发代号: 1-351

服务热线: 010-58302970

www.mdweekly.cn

★ 最大化实现医生社会价值
★ 发扬医学人文精神
★ 关注学科进展
★ 讨论医师关注话题
★ 传播主流医学信息听医生说话 为医生说话
说医生的话 做医生的贴心人

医师自己的报纸!