

● 医院管理

直面医院“四大日常风险”

▲ 上海春田医院管理有限公司、上海市第一妇婴保健院产科主任医师 段涛

目前，整个社会进入了一个VUCA时代（不稳定volatile、不确定uncertain、复杂complex、模糊ambiguous），风险无处不在，风险随时可能会发生，医院也无法独善其身。

一旦发生风险，处理不好，就会给医院带来致命的打击。所以无论是公立医院还是私立医院，都需要做风险控制，其中私立医院面临的风险和挑战会更大。医院的日常风险不仅仅是医务风险，即患者安全与质量的风险，还有财务风险、税务风险和法务风险，这都需要引起足够的重视。

出了问题没有及时发现和妥善处理，就可能会导致一系列的问题，包括在媒体特别是自媒体上的发酵和传播，这就是舆情。医院的风险控制不是出了问题再去想办法解决，而是事先采取有效的措施避免风险发生。

风险管控“五预”原则

风险管控的原则是主动管控，我称之为“五预”：预测、预警、预防、预案、预演。

医院管理者要事先建立一套行之有效的风险预测体系，可以在风险将要发生或发生以后事态还没有扩大之前就可以及时预警，并制定有效的预防措施，一旦发生风险，有相应的紧急处理预案，还要对这些措施和预案进行反复演练。

总的目的是不让风险出现，即使是出现了风险，要及时预警，快速有效干预，让风险对医院的伤害降低到最小程度。

日常风险控制最重要的工作是合规，

合规有三条线：高压线、底线和红线。

但是，合规并不是简单的Say No，这也不行，那也不行，是在“三条线”的基础上要容忍一定的灰度，因为这个世界不是黑白分明、非此即彼的二元世界，是复杂系统，有很多的不确定性，边界是模糊的，需要灰度管理。

合规是要助力业务的发展，而不是阻碍业务的发展。

医疗风险控制的合规有两个方面，一是各种医政和安全质量管理条例和规范的合规；另外一个临床指南和诊疗规范的合规。

合规“三条线”

高压线：政策的“高压线”不能碰，碰了是会“死人”的。

底线：底线不能过，这是做事做人的下限。

红线：红线是业内人士都心知肚明的“潜规则”，这也不能轻易去碰。

风险管控要采用SPO架构，即建立（Structure）风险管控的组织架构，要加强过程（Process）管理，对结果（Outcomes）进行总结分析并进一步改善。

“建、立、拉、定、抓、守、做”形成闭环

成立专门做风险管控的工作组，可以是全职，但更多的是兼职。

制订风险控制的原则、制度、流程。日常的财务、法务、税务和医务管理要尽量做到标准化、模块化、数字化和平台化，尽量杜绝人工记录、人工报表，因为人工记录经常会漏报，会出差错，甚至还有可能会做假。

所有的动作都有记录、有痕迹、可追踪，尽量不给人留下犯错误的任何空间和机会，还要建立责任追究制度。

制订风险控制重要任务清单，有节奏，

有重点地逐项落实。

设立风险控制的核心评价指标，制订相应的风险控制仪表盘，实时监控这些核心指标的变化。

要落实管理的标准化、结构化、信息化、数据化、自动化。

抓重点，守底线，不出乱。

在实时监控的基础上，对核心数据进行衡量，寻找问题和差距，不断持续改善。

有了原则、制度、体系、流程还不够，还要执行、复盘、反馈、持续改善，要形成闭环，才能真正有效。

■ 后记

医院管理不仅要防止减分事件的发生，还要做加分项，也就是ESG，即环境（Environmental）、社会（Social）和公司治理（Governance），要关注企业环境、社会、治理绩效而不仅仅是医院的财务绩效。这是政府关系（GR）和公关关系（PR）的重要组成部分，也是衡量医疗机构社会责任感的重要指标。

● 治院方略

创新提能 增加医院“中药味”

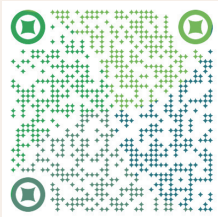
▲ 口述：石家庄市中医院院长 郑欢伟
整理：医师报融媒体记者 黄晶

2022年是石家庄市中医医院的“创新提能”年，医院提出“中医要走深、西医要走高、中西医结合要走快走稳”的发展路线。

医院的传承创新得到了国家的大力支持，正在加大信息化的升级改造。通过互联网医院无限延伸服务半径，通过信息化手段，为患者提供个性化、智能化的服务。医院鼓励医生利用短视频平台做科普，为患者提供免费、优质、专业的科普内容，这也体现了新时代医疗的特色。

临床人才的短缺和断代是目前大部分医院所面临的一个主要问题，不仅制约了医院的业务发展，而且在诊疗质量和医疗安全上也产生诸多隐患。为此，医院实施青年人才培养计划，组建“百人传承团”，通过梳理全院师承脉络，以三年为周期，通过“五年培育计划”，实现院内主治以上中青年中医师全部纳入师承教育管理的目标，以弥补中医院校教育短板，实现中医提能。为了调动医生的进修热情，医院推出“百人进修计划”的同时，还制定了扶持政策，进修期间工资待遇不变。

医院始终将中医药特色作为建院之本和发展之源，坚持以中医药服务为主的办院方向，为增加医院的“中药味”，医院开展了“名老中医查房”“一天一副中药”“西学中、西用中”“适宜技术促康复”等一系列突显中医诊疗特色的活动，“石门中医”的品牌在石家庄市乃至全省都打响了名号。



关联阅读全文
扫一扫

关注医学

剖析医事

服务医师



医师报
The newspaper for China's physicians
中国医师协会唯一报纸

国内统一刊号：CN 22-0016
邮发代号：1-351
广告经营许可证号：
2200004000115

《医师报》编委会

编委会主任委员 张雁灵

编委会名誉主任委员 殷大奎

编委会副主任委员

曹泽毅	晁恩祥	陈洪铎	陈可冀	陈香美	陈晓春	陈孝平	程京
董家鸿	樊科峰	樊代明	樊嘉	高润霖	葛均波	郭应禄	韩德民
韩济生	韩雅玲	赫捷	胡大一	黄荷凤	贾伟平	郎景和	黎介寿
李俊峰	李兰娟	李为民	梁万年	廖万清	刘力生	刘玉村	陆林
宁光	齐学进	宋尔卫	孙洪军	孙燕	滕皋军	王辰	王红阳
王俊	王陇德	邬堂春	吴以岭	许润三	杨民	俞光岩	于金明
曾溢滔	詹启敏	张金哲	张英泽	赵兴吉	赵玉沛	郑树森	钟南山
庄辉							

（按姓氏拼音排序）

编委会副总编

蔡秀军	陈俊强	陈玉国	杜斌	段钟平
耿庆山	郭立新	郭树彬	巩鹏	黄继义
黄晓军	霍勇	季加孚	贾继东	江涛
江泽飞	李恒进	李进	李维勤	梁军
梁廷波	刘连新	刘又宁	马军	马朋林
米卫东	秦叔逵	秦环龙	瞿介明	沈琳
孙发	唐丽丽	谭映军	王成彬	王贵强
王洁	王杰军	王建业	王绿化	王人颢
王锡山	王昱	王拥军	王占祥	王振常
王仲	谢鹏	夏云龙	于学忠	袁钟
曾小峰	张澍田	张欣	张新华	赵增仁
周智广	朱大龙	朱军	祝益民	

（按姓氏拼音排序）

《医师报》编辑部

社长 潘力
执行社长 张艳萍
副社长 黄向东

名誉总编辑 张雁灵
总编辑 董家鸿
执行总编辑 张艳萍
副总编 许奉彦
副 总 编 陈 惠
杨进刚
王 德
袁 佳

总编助理

新闻人文中心主任（兼）
新闻人文中心副主任
新闻频道主任（兼）
新闻频道主任助理
学术中心主任（兼）
学术中心副主任
循环频道主任（兼）
循环频道副主任
学术中心副主任
肿瘤频道主任（兼）
肿瘤频道副主任
大内科频道主任（兼）
大内科频道主任助理
大外科频道主任
风湿频道主任（兼）
总编办主任
活动策划部主任
活动策划部副主任
直播中心副主任
美编部总监
法律顾问

陈 惠 转 6844
尹 晗 转 6834
尹 晗 转 6834
张玉辉 转 6884
袁 佳 转 6858
黄 晶 转 6620
黄 晶 转 6620
贾薇薇 转 8857
王丽娜 转 6853
王丽娜 转 6853
秦 苗 转 6853
袁 佳 转 6858
宋 菁 转 6843
黄玲玲 转 6843
王丽娜 转 6853
于 永 转 6677
王 蕾 转 6831
李顺华 转 6614
杜晓静 转 6835
蔡云龙 转 6661
邓利强

东北亚出版传媒主管、主办
邮箱：yishibao2017@163.com

网址：www.mdweekly.com.cn
微信号：DAY12006

每周四出版
每份 6 元

各地邮局均可订阅
北京中科印刷有限公司

发行部：010-58302970
举报电话：010-58302828-6674

社址：北京市西城区西直门外大街 1 号西环广场 A 座 17-18 层
邮编：100044
总机：010-58302828

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！