

引入科学管理制度 健全目标考核制度

# 栾湘鄂:让辛勤医院更有现代“范”

●记者 郭蓉 通讯员 王忠营

在咸宁辛勤医院60年的历史中,有很多咸宁人见证了医院在很多方面从无到有、从小到大的发展历程。随着医院不断发展壮大,仅凭管理者一腔热情,已不足以做好医院管理。只有通过管理手段、组织架构、管理工具等多管齐下,才能让医院的管理水平真正提高,让医院与时俱进具备符合市场需求的现代“范”。

要实现这一点,现代化的规章制度必不可少,但更重要的是制定、执行规章制度的人。在辛勤医院,业务院长栾湘鄂就是这样的人。

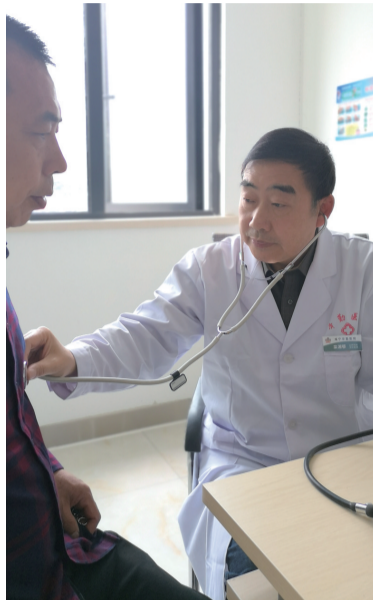
## ■退休返聘发挥余热

最新数据显示,2018年全国医疗卫生机构数量已经突破100万大关,较2017年增加了1.7万个。在越来越多的现代人开始更注重就医体验的同时,想要突出“重围”或者继续“行业领跑”的医院,对其自身的人才建设、品牌管理也提出了更高要求。

其实从咸宁辛勤医院创办之初,就一直坚持“一切为病人着想”,保持着对病人、对生命的敬畏之心。这也是辛勤医院发展60年来,口碑越做越好、病人络绎不绝的原因。在持续推进优化医疗和护理质量工作上,辛勤医院从未有过懈怠和满足。正是基于这一理念,2018年9月,辛勤医院将刚刚从咸宁市第一人民医院业务院长岗位上退休的栾湘鄂,返聘到辛勤医院。

栾湘鄂从1982年大学毕业后到如今已从医37年。他早期从事医学教育领域,后来从事医学临床工作,上世纪90年代初期是他最怀念的阶段。那时候医保政策不健全,看病贵、看病难是普遍现象,整体医疗水平也十分有限,他一心扑在医学临床工作上,立志要为推动医疗事业的发展贡献微薄之力。

1992年,全国实施医院分级管



理,咸宁市第一人民医院要创“二甲”医院,因为医务科缺少管理干部,便将栾湘鄂从一名临床内科医师调任医务科任职。他从此走上医疗管理工作岗位,并在实践中积累了丰富的管理经验。

## ■新官上任的“四把火”

初到辛勤医院,栾湘鄂对医院的印象非常好。他给出的评价是:院容院貌整洁明亮,建筑房屋功能布局合理,临床科室设置得当,硬件设施齐全,医疗设备投入上档次,层流手术室上规模,在民营医院中算得上是一流的二级综合医院。

正式投入辛勤医院的管理工作后,栾湘鄂很快又看到辛勤医院的竞争优势。那就是医院经过三代人传承,以及引入中西医结合的诊疗模式,在患者中品牌效应口碑好,且拥有核心技术作为医院业务的全面支撑。在其他方面,还有就诊流程便捷规范、治疗方法稳中择优、收费项目公开透明合理等优点。

不过从管理者的角度,栾湘鄂也找到了辛勤医院的一些短板。其中最让他关切的,就是辛勤医院从专科转型为二级综合后,原有的管理模式有待进一步完善提高,医院的内涵建设需进一步加强。

俗话说“新官上任三把火”,栾湘鄂上任后,一口气烧了“四把火”。

这“四把火”,分别是全面贯彻执行“十八项医疗核心制度”;以提升病历质量为抓手,提高诊治水平;对手术医师实行分级授权管理;建立健全医疗质量管理目标责任考核制度。

这些管理措施,每一条、每一项,无不凝聚着栾湘鄂的心血,以及他几十年来积累的宝贵经验。

## ■新制度带来新“战力”

栾湘鄂推出的各项制度,每一项都在实践中提升着辛勤医院的“战斗力”。在制度落实上,栾湘鄂紧抓不放,并得到了医院上下的理解和支持。

在贯彻执行“十八项医疗核心制度”方面,栾湘鄂将“十八项医疗核心制度”印制成本行本进行发放,全院职工人手一册。并分四期组织全院医护人员参加培训学习,逐条逐句结合本院实际解读。为了保证培训效果,他还自己出试卷,对医药护技专业人员进行考试。每次考试都公布成绩,并与质量考核挂钩。

病历承载着每个病人在院的整个医疗过程,反映着医生对诊疗活动的水平与智慧。在提升病历质量方面,栾湘鄂耗费了大量精力与心血。一是组织医生进行《病历书写规范》的专题讲座。二是建立病历质量三级质控网。科主任、护士长为一级质控;医务科、护理部为二级质控;业务院长为三级质控。三是每月底对运行病历进行现场考核。针对问题,对相关人员进行一对一的指正。四是每月在院周会上对各科归档病历进行点评,以达到持续改进的目的。

手术医师实行分级授权管理,则是为了更科学有效地保证手术质量。根据栾湘鄂的改革措施,首先,院方对所有手术医师根据学历、职称、年资进行水平能力评估。然后手术医师填写再授权申请表,最后由院长签发授权书。被授权医师只能在规定的范围内实施相对应的级别手术,不得跨级手术,以确保手术安全。

医疗质量管理目标责任考核方面,辛勤医院根据各科业务性质制订了科学的目标责任考核标准,每月底考核小组按标准对各科进行质量考核。此外,考核结果直接与科室绩效挂钩,力求医疗行为始终安全有序。

## ■以人为本着眼长远

医疗质量是医院管理工作的永恒主题,任何医疗管理制度的优劣,最终要由医疗质量是否提升来检验。从栾湘鄂加入辛勤医院以来的9个月里,他所推行的一系列改革所带来的变化,是实实在在的。

如今的辛勤医院,作为国家二级综合医院,医疗业务运行管理体系更趋规范。医院的重大手术会诊机制更趋完善,遇到急、重症病人以及重大手术的时候,医护人员准备更充分,心里也更有底气了。此外,医院的各种医疗文书质量越来越高,差错率则越来越低。

可以说,在过去这不到一年的时间里,辛勤医院实现了一次管理上的大跨步,为今后长远发展打下了坚实的基础。

对现阶段取得的成绩,辛勤医院上下深受鼓舞,但并没有骄傲自满,因为医院未来的发展仍然任重道远。栾湘鄂表示,辛勤医院今后还将继续全面学习公立医院管理经验,引入先进的运营机制,严格把控医保方针政策,扩大服务项目,以人为本,着眼长远发展,强化医疗质量、医疗安全,不断创新,让医院步入良性发展的轨道。

## 典型病例 ▶▶ —[患者何力(化名),男,46岁]—

病人曾两度心肌梗死,胸部有五根支架

# 20分钟,辛勤医院解患者结石之痛

去年9月,当何力来到辛勤医院求诊时,已经因右侧腰部绞痛排尿困难一天。医生接待何力后,原以为只是一个普通病例,但经过进一步了解却发现,何力的病情十分棘手。

何力的病历显示,他曾于2011年、2016年先后两次发生心肌梗死,因此接受过“冠脉支架置入”手术,共置入支架五支,平时伴有心慌胸闷症状。同时,何力在辛勤医院接受检查后,心电图显示他广泛性心肌梗死。

当时何力整整一天腰痛、排尿困难,其痛苦可想而知。经诊断,他的病情主要为右输尿管中段结石并右肾积水、双肾小结石。出于以人为本的精神,辛勤医院需要尽快决定,是否接收何力,为他进行排石手术。

在内部会诊时,心内科的意见是,患者曾两次发生心梗,冠脉支架置入五支,又有广泛性心肌梗死,手术风险大,不宜手术治疗。麻醉科的意见是,鉴于病人“冠心病”放置五根支架,麻醉风险极大,建议转上级医院治疗。

而此时,何力本人痛苦难熬,向院方表示对自己存在的手术风险能理解、承担,恳请院方能尽快实施手术治疗。

关键时刻,院长徐忠勇及专家组给出分析意见。虽然何力既往有心梗病史,冠脉置支架五支,心肌广泛性缺血,心功能不全,但是当前生命体征相对稳定,临床症状主要表现为肾绞痛,右侧输尿管中段结石并肾积水,保守治疗起不到效果,进行手术

又确实风险极高。但更重要的是,如不进行手术,何力的肾绞痛无法缓解,还可使心功能不全加重,甚至出现肾功能不全,其后果更为严重。

专家组认为,作为输尿管镜微创手术,辛勤医院临床应用已非常广泛成熟,只要做好手术前的一系列准备,同时做好术中应对风险的各种预案,手术成功的把握还是很高的。

最终,徐忠勇亲自上台主持手术。仅用20分钟时间,手术就顺利结束,何力安全返回病房。

术后,何力对辛勤医院感激不尽。而这例手术的成功实施,显示了辛勤医院腔镜微创手术技术的精湛高超,以及医院综合实力的强大。

(记者 郭蓉)

## 图片故事 ▶▶



2018年10月8日,李某因膀胱结石入院治疗,接受输尿管镜微创取石手术。4天后,李某便康复出院,并于次日送锦旗向辛勤医院医护人员表达谢意。

(记者 郭蓉 通讯员 石璐)