加强管理 注重服务 狠抓质量 再铸辉煌 为把我院建设成名副其实的“百姓放心医院”而奋斗

来源： 时间：2008-08-04 16:10:45 点击：80

加强管理 注重服务 狠抓质量 再铸辉煌

为把我院建设成名副其实的“百姓放心医院”而奋斗

2006年3月17日在第四届职工会员代表大会第五次会议上的工作报告（摘节）

县人民医院院长 刘修生

二00六年工作部署

2006年是国家“十一五”规划实施的第一年，也是“医院管理年”活动纵深开展的一年。全年医院工作的总体思路是：以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，全面贯彻落实科学发展观，紧紧围绕“十一五”规划目标，继续开展“医院管理年”活动，努力把我院建设成服务型、质量型、创新型、学习型、和谐型医院。不断完善医院医疗服务程序和体系，改善医院内部管理和行业作风，提高医疗服务质量，切实解决患者看病难、看病贵的问题，促进医院各项工作的快速、协调、健康发展。

2006年的工作目标是：全年完成门诊22.8万人次、住院7800人次、急诊2.6万人次，体检1.5万人次，病床使用率达到72%。要完成以上任务，必须抓好如下工作：

一、狠抓医德医风建设，努力营造服务型医院

1、加强职业道德教育，提高职工思想道德素质 职业道德是从业人员所必须遵守的行为规范。对于医务人员来讲，良好的医德医风就是职业道德的具体体现。良好的医德医风的形成，与职工队伍素质有着密切的联系。因此，我们要立足抓好医务人员的职业道德教育，提高自身素质和道德水平。在医德医风建设中，我们要充分发挥党委的核心作用，党、政、工、团齐抓共管，紧密结合市场经济对人们的影响和突出问题，制定出具有针对性的教育内容。要开展职业道德培训和知识竞赛、医风讲评、医德考试、“窗口”规范服务竞赛等内容，要把医院文明服务用语灵活运用到实际工作中去。要开展“四有”教育，启发职工的主人翁责任感和团结互助精神。要通过多渠道、多层次、全方位的教育，使全体职工正确认识医德医风建设与经济效益的关系，从根本上解决人生观、价值观的问题，强化医德意识，规范自身行为，提高全心全意为人民服务的自觉性，增强抵制不良医德行为的免疫力。

2、加强劳动纪律管理，严格岗位职责 严格的劳动纪律是医德医风建设的重要手段，也是医疗质量是否得到保证的一个重要方面。近几年来，医院虽然加大了对劳动纪律的查处力度，但由于多方面的原因，对某些部门仍然存在管理不到位的缺陷。如门诊部诊室实行条条管理以来，个别专科门诊医生劳动纪律松懈，导致患者多次投诉。还有急诊科设置外科诊室以来，经常有专科医生不按时到位的现象，这些行为都给医疗安全带来了隐患。经院务会研究，责成劳动纪律考核小组要加强劳动纪律的考核，发现违反劳动纪律和医院规章制度的工作人员要按绩效工资奖惩办法进行处罚。

3、转变服务观念，树立病人第一思想 卫生部最近公布的中国卫生体制改革基本思路，把卫生事业界定为必须是为人民群众健康服务的公益事业。发展卫生事业，必须坚持以政府为主导，同时要注意发挥市场机制的作用；卫生事业的基本宗旨是为人民健康服务，而不是谋取经济利益，卫生工作的着眼点和出发点是提高人民健康水平，为广大人民群众，特别是困难群众提供优质、低价的医疗卫生服务。在政府投入严重不足的情况下，如果我们采取等、靠、要的思维模式，根本不能适应激烈的医疗竞争市场。因此，我们要树立病人第一的思想，在服务问题上，今年要求：第一、变坐堂等靠为主动服务，社区服务中心要加大对各医疗点的联系和社区宣传力度。拓宽视野，开展为亚健康群体提供服务，要建立社区病员档案，掌握社区病员第一手资料；与各临床科室紧密配合，有针对性的提供相应服务；第二、要变单纯的技术诊断、治疗为医疗的全过程、全方位服务。我们要求各科室既要为病人提供生理上的治疗，又要针对性的为病人提供心理上的服务，要为他们解疑答惑。这项工作要成为我院护理工作的一个重头戏，护理部要督促各科室根据自身的特点，扎扎实实地开展人性化护理。9月份左右召开一次人性化护理的经验交流大会，各科室都要写出专题的总结材料；第三、要变只为治好病的短期服务为医疗后服务。在这方面，一病室、二病室、六病室、七病室、九病室等做了许多的工作，积累了很好的经验。他们实行的“出院随访”和为重症患者寄送“追踪卡”，值得各科室学习和推广。如时机成熟，我院还将成立“乡村医生俱乐部”，扩展医院的服务功能，发挥医院的资源优势。同时，充分利用乡村卫生所的资源，普及推广低价的全民健康体检，为山区农民办实事。

4、抓好典型，不断改善行业服务作风 榜样的力量是无穷的。我们要结合县局开展的“廉洁行政的好院长，廉洁行医的好医生”评选推介活动，在全院开展“廉洁行医的好主任、好医生、好护士”评选活动。各科室要做好对“廉洁行医的好主任、好医生、好护士”的评选推介，院办公室、党委办公室在四月中旬以前要联合制订一个便于操作的实施方案。对评选出的“好主任、好医生、好护士”，除了号召全院干职工向他们学习外，还要在各类媒体上进行宣传报道。给予精神鼓励和物质奖励，并且医院组织他们到香港、澳门等地旅游一次。医院一如既往地取消各种形式的开单提成，杜绝红包、回扣、大处方、滥检查、乱收费等不正之风，对此，医院将成立专门班子，加大查处力度，决不姑息手软，并要逐步建立一套能防患于未然的长效机制。要推行落实人性化服务措施，改善服务态度，优化就诊流程，简化服务环节，努力为病人提供舒适、便捷、优质的人性化医疗服务。

二、狠抓医疗质量管理，努力营造质量型医院

在医院工作中，医疗质量是一切工作的生命线。医疗质量关系到病人的生命安全和身心健康，是医院发展的永恒主题。在医疗质量的管理上，我们要进一步健全科学规范的质量管理组织体系、制度体系，建立定期讲评和多种形式的调查、分析制度，加大监控力度。要将质量关口前移，狠抓基础医疗，紧扣医疗质量控制的每个环节，变重在事后管理为事前预测和过程监控，加大奖罚力度。着重应抓好以下几方面的工作。

一是注重医疗安全的管理：这项工作的关键是要通过多种形式的教育手段，千方百计提高员工的责任意识、风险意识与危机意识。要继续贯彻医疗安全管理责任制、医疗风险抵押制度和医疗安全保险制度。在这里要着重强调如下几点：<1>严格把好危重病人抢救关。各科室一定要树立危重病人抢救压倒一切的意识，要强化科主任及学科带头人的管理、指导责任、经治医生的治疗、观察记录责任和各班的交接班与观察处理责任。<2>疑难病人讨论关：对住院三天以上（含三天）还没有明确诊断的病人，科主任及上级医生一定要有明确的指导意见，并要组织科室会诊讨论，必要时申请全院会诊。质控科要根据出院病历情况，对出院诊断不清楚的要核对该科的病例讨论登记，追究相关人的责任。<3>病情变化告知关：由于医患之间信息的不对称性，医务人员必须科学的履行告知义务，这是防范医疗纠纷的一个十分重要的环节。<4>诊疗活动签字关：如开展新手术、手术中变动原拟手术方案或扩大手术范围，要征得病人或家属的签字同意。对新的诊疗技术，一定要事先报告医务科及相关院领导。医务科要负责完善经治医师的三次查房、上级医师的三级查房和院领导的业务查房制度。医务科、质控科要定期下科室进行业务查房，并做好相关查房记录。要对在架病历和归档病历进行认真细致地审核，及时消除医疗安全隐患。要落实好科内会诊、跨科会诊、全院性会诊、门急诊制度。同时，要加强首诊负责制、急诊急救意识和呈报程序。从三级查房、环节质量、会诊讨论、效果分析、文书记录入手，将危重病人的诊治工作提高到一个新的水平。

二是抓好护理质量的管理：护理质量是医疗质量的基础，护理质量的高低直接反映医疗质量的好坏。我们要不断增强护理意识，落实各项制度、职责，搞好健康宣教。护理部每周要进行1-2次护理查房，发现问题，及时整改，并且有记录可查。要求切实地落实好各项护理管理制度，这方面护理部要加强检查、狠抓落实。今年护理部要组织2次护理管理的流动现场会，以交流经验，共同提高。

三是抓好手术的规范化管理：对于各类手术要严格手术指症，术前要进行充分的检查、讨论。严格按照手术的分级管理，层层把关。对新开展的手术和其它各种大型手术，必须经分管领导签字后方可进行。手术室要做好手术病人的术后随访工作，临床科室要加强对手术患者的术后观察，发现问题，及时处理。

四是抓好医技服务于临床的管理：各医技科室要密切配合临床工作，及时准确地为临床提供诊断依据，服务于临床。要严格按各自操作规程办事，报告书写要规范、措词要得当、职责要分明。当报告结果与临床诊断出现偏差时，要及时与临床医生进行沟通和交流。今年要坚决落实医技科室到临床做质量跟踪随访制度，每周至少一次。医务科要按月对各医技科室的质量进行考核。

五是抓好输血管理和院感工作：要严格输血指症，控制不合理用血。成份输血要达到上级要求，同时积极开展无偿献血。要争取上级和有关部门的支持，倡导全民无偿献血，努力提高血液质量，确保临床用血安全。今年无偿献血率要力争达到90%。院内交叉感染工作是现代化医院管理的一个重要内容，是提高医院质量，有效防止医疗纠纷的一项重要工作，因此，院感科要切实抓好这项工作，把各项规定落到实处。

六是抓好急诊科和120急救站的管理：急诊科是医院的窗口。急诊科的工作与医院医疗质量和医疗安全息息相关。因此，我们要切实抓好急诊意识的教育。要充实急诊科的力量，外科系统要服从医务科的安排和调度，派到急诊科外科诊室的医生要按时到位。同时，要不断提高120急救站的院前急救能力。要改过去的搬运型为技术型。要充分发挥120急救快速、便捷的特点，确保绿色通道的畅通。

除了以上工作外，医务科、护理部、质控科、院感科等职能部门要坚持每月将医疗护理质量检查中发现的问题，除了按医院绩效工资管理奖惩办法进行处罚外，还要向科室书面反馈，由科主任、护士长签名认定后进行整改，对整改不力的科室要亮黄牌警告。

三、狠抓科技创新和人才培养，努力营造创新型医院

目前医院面临着激烈的市场竞争已成为一个十分残酷的现实，医院为维持自身的生存和谋求长远的发展，必须打造自己的核心竞争力。今年重点抓以下三个方面：

1、减轻静态卫生资源（或称自然资本）的运行成本：包括内设机构、床位、人头经费、常规消耗（水、电、汽等）、办公费用、社会费用、常规设备、设施等。换句话说就是要加强成本核算，初步建立一套管理、考核、奖惩的方法。

2、扩展外生性卫生资源（或称替代资本）：这里主要是指引进新技术、开发新项目、增加新设施、塑造强学科。今年在科技兴院方面实施两个重拳出击：①普及提高微创外科：今年微创外科要在外科系统各学科全面开花。在巩固普外科腹腔镜技术的基础上，医院要加大监管、支持力度，使妇产科的微创技术、泌尿外科前列腺气化电切技术、骨科的膝关节镜技术、五官科的副鼻窦镜技术等全面跃上一个新的台阶。②稳步开展介入放射技术：这里要强调学科之间的协调，不能独守门户、各自为阵。以九病室为主体，在心、脑血管病的介入诊断、治疗上全面启动，包括冠状动脉造影、先天性心脏病介入治疗、支架安置、心脏电生理检查技术、射频消融、脑血管造影等；以放射科为主体开展各科血管造影、插管化疗与栓塞治疗等，并积极协助各临床学科开展与介入放射有关的新项目。与此同时，八病室要充分巩固糖尿病治疗的成果，发挥内窥镜诊断、治疗的优势，拓展结肠透析技术；七病室要根据儿童特点，打造我县儿科治疗的品牌；六病室要注意抢占医疗市场，加强后医疗管理的深入，扩展在全县的学科影响力；二病室在重症脑溢血的微创技术、椎间盘溶解术的协调发展等方面要再创新高；三病室要注意塑造自己过硬的品牌，特别是要在骨关节病方面做大做强；中医科要充分发挥中医优势和名人效应，把肿瘤化疗和中西医结合治疗乙肝的工作做得扎扎实实。

3、强化内生性卫生资源（或称知识资本）：包括学科建设、人才培养、研发能力、科技创新等。今年要根据医院实际继续派有培养前途的中、青年骨干到北京、长沙等地进修、深造。同时要大力抓好在职教育。医院决定从今年开始启动“2、3、4人才工程”，即重点培养20名左右学科带头人，力争达到市级学科带头人水平；30名左右中层骨干；40名左右有培养前途的各学科青年医务人员。医务科要拿出一个基本标准和培训计划。同时要改善知识的层次结构，引进有真才实学的高学历人才，医院将给予一系列的优待政策。今年在护理人员引进上根据医院的实际要实行倾斜。在这里我代表医院重申：第一、努力营造一种院有品牌、科有特色、人有特长的氛围，鼓励和支持科技攻关，对有重大影响的项目，医院将专列科技项目专项资金予以扶植，可以采取责任制管理的方法，对突出贡献者予以重奖。第二、努力转变观念，大胆启用中青年优秀人才，逐步建立起一整套人才选拔、培养、招聘的运行机制。第三、医院各岗位上的员工（包括行管、后勤、财务）都要在各自岗位上钻业务、勤学习、做贡献，凡成绩突出者一视同仁予以奖励。

四、狠抓医院文化建设，努力塑造学习型医院

医院文化是现代化医院管理的新趋势和新发展，是决定医院兴衰的关键因素。因此，今年我们要紧紧围绕以病人为中心的办院宗旨，开展以医院形象为主体的医院文化建设。

在医院文化建设中，我们一是要领导重视，抓好精神文明、政治文明和物质文明建设；二是要提高认识，转变服务观念；三是要塑造品牌，营造良好文化环境；四是要加大对外宣传投入，提高社会形象；五是要丰富文化内涵，继承优良传统；六是要讲求实效，提高核心竞争力。

在努力创造学习型医院的过程中，我们要运用好教育机制、激励机制和梯队结构培养使用机制。为此，我们必须正确处理好以下三个关系：一是脱产学习与在职学习的关系；二是学习与业务活动的关系；三是医院安排与科室主观能动性的关系。同时，还要把握好三条原则，即领导参与的原则、注重实效的原则和个人意愿与团队协作的原则。

今年，工会在发挥职代会民主管理、民主决策的基础上，要紧紧围绕医院工作，开展一系列健康向上的文娱体育活动，以增加职工的凝聚力；办公室、政工科要做好医院对外宣传这篇文章，要从文化的角度上增加社区群众对医院的了解；医务科、护理部要着重抓好职工的在职教育和三基培训、考试、考核。我们要通过以上工作，在全院形成一股浓厚的学习风气，达到开创学习型医院的目的。

五、抓好内外协调，努力构建和谐型医院

党的十六大四中全会提出了构建和谐社会的设想。和谐社会是民主法治、公平正义、诚信友爱、充满活力、安定有序、人与自然和谐相处的社会。根据这一目标，我们提出构建和谐型医院，其内涵就是医院与社会、医院与患者、医务人员与患者之间以相互理解为平台的一种心灵交融，是医院与员工、员工与员工、领导与员工之间的一种以责任和使命感为纽带的默契合作。因此，我们要深入扎实地开展医院管理年活动，在“以病人为中心”的基础上，全方位倡导人性化服务，切实履行“诚信服务20条”，努力在医院与社会、医生与病人、临床与医技、后勤与临床之间构造一座和谐的相互理解和诚信的桥梁。为此，我们既要抓好对外协调，努力营造一种宽松的医疗环境，又要抓好内部之间的协调，医生之间、医护之间、干群之间、临床医技之间、临床与后勤之间要多沟通，增加理解。行政职能部门要多深入临床，为临床服好务，切实地解决临床科室在工作中存在的问题和困难。

六、加强全面管理，加快医院的协调发展

1、财务工作：今年财务工作的重点首先是增加法律意识，强化财务、审计工作的监管职能，落实各项财经纪律。财务科要加强对现金、支票的相互监管、严格按程序办事。其次是逐步推行成本核算，艰苦奋斗，厉行节约，尽可能地减少各种非生产性业务开支，注重在提高医疗质量的同时降低医疗成本。再次是确保资金投向的质量和效益，科学地盘活各种资产的存量，确保国有资产的保值、增值。第四、重申各种招待必须归办公室统一管理、统一安排，油料统一购买，车辆统一定点维修，各种印刷必须报分管院领导审批统一定点印刷。

2、医保科工作：今年参保人数骤增，说明医院声誉大有提高，但同时也增加了医保管理难度。要花大力气将医保亏损控制在最低水平。医保科要与医务科、药剂科协同将医保查房落到实处。重点是抓好转诊转院关、离休干部诊治关、特殊病种鉴定关、高档抗生素使用关。

3、后勤工作：今年后勤工作的重点是千方百计做好为病人服好务这篇文章，围绕这个中心多办实事。后勤必须经常深入临床一线，把工作做主动。要切实抓好物业管理和水、电、汽供应。注重节约、减少浪费是后勤各项工作都要考虑的一个重要问题。如能获得职代会通过，今年要在东坪修建2栋职工公寓。建设办的同志一定要严格按照“公开、公正、公平”的原则搞好招投标，千方百计降低造价以为职工谋利，并且要把好质量关。

4、纪检监察和综合治理工作：坚决落实上级关于党风廉政建设和反腐败工作的一系列指示精神，从源头上治理和预防行业不正之风。强化责任、突出重点，落实政务公开制度。保卫科要组织护院队进行处理各种应急、突发事件的训练，积极配合科室的工作，特别是在医院利益受到侵害的情况下要挺身而出。同时要加强自身素质的提高，切实做好防火、防盗、防安全事故的工作。

5、计划生育工作：要切实地抓好计划生育这一国策工作。有关从事计生工作管理的同志一定要有事业心、责任感，不得马虎草率，更不能敷衍。各科室都要积极支持、配合这一工作。

6、共青团工作：今年团的工作要在党委、团委的领导下，围绕医院的中心工作，结合青年工作的特点，因地制宜，在不影响科室工作的前提下开展生动活泼又富有教益的活动。同时，团委要组织对青年开展革命传统教育、爱岗敬业教育、革命理想与前途教育和正确的人生观、价值观教育。

各位代表、同志们：回首往昔，我们品尝到了改革创新的甘辛，安医人前进的脚步是坚实的。展望未来，我们的任务光荣而艰巨，道路崎岖而险阻，任重而道远。我深信：在上级和院党委的正确领导下，我们一定能够再创佳绩，铸造辉煌，医院的明天将会更加美好。让我们齐心协力、团结拼搏、求真务实、开拓进取，为把我院建设成国内有名的、三湘第一流的现代化县级医院而奋斗！