

编者按

曾有学者提出“战略性错误是不能犯的，一个战略性错误可能导致企业全军覆没,而且永无东山再起之日”。企业需要科学的战略管理，医院的发展同样离不开正确的战略指引。开封市中医院经过多年的实践和探索，创立出自己的可持续发展战略。



时下，开封市中医院正处在第三次创业时期,能否抓住机遇,获得成功,与医院发展战略正确与否息息相关。《孙子兵法》上讲:“夫未战而庙算胜者,得算多也;未战而庙算不胜者,得算少也。多算胜,少算不胜,而况于无算乎?”孙子讲的“算”即战略。战略部署越周密,胜利就越有把握。可见,加强引导和加强医院战略管理(战略制定、战略实施、战略评估)是多么重要。为此,笔者试就医院的发展战略进行浅述,旨在抛砖引玉。

以教为政战略

在医院持续发展的构建过程中,把以教为政放在诸略之首,足见其权重系数之高。常言道:治国安邦,教育为先。以理推之,治院理政,自当以教为本。以教为政发展战略的意义有3个。首先是院、科两级干部要把各种教育工作放在工作首位,全力抓好全员的各种教育、培训等工作,不断提升他们的政治、业务、文化、科研、创新、法律等理论水平和实际工作能力。其次是领导干部做好自我继续教育的表率,勤奋学习,学以致用,与时俱进,提升谋划、协调、组织、指挥、控制的能力与水平;创造性地、卓有成效地开展工作,当好学以致用、用有所成的表率,把学习转化为提高执政能力建设和可持续发展强大动力。最后是要在全院范围内牢固树立终生学习的思想,构建学习型医院、学习型科室、学习型人才,搭建适宜全员终生学习的桥梁。

以教为政战略的实施是一个不断提高认识的过程,更是一个自觉实践的过程,必须坚持知行统一、言行一致,从我做起,从现在做起,树立“工作学习化、学习工作化”的理念。学习能力既是对院、科两级干部素质评价的重要标准之一,又是实施以教为政战略的“助推器”,这个“助推器”功率的大小直接影响着以教为政战略的实施。医院长期推崇以会代教方针,在各种会议中结合会议内容不失时机地引导和提高院、科两级干部的综合素质。作为医院的中流砥柱,干部要在以教为政战略的熏陶下,逐渐形成主动接受医院、社会等外界多方教育,自觉提升自我内涵学习力,科学引导、帮助下属和同事的良好氛围;加强对全员教育、创建学习型医院和终生学习重要性的宣传,提高对继续教育的认识,树立主动、恒学光荣,助学带教的高尚观念。

“骏马能历险,耕田不如牛;坚车能载重,渡河不如舟”。医院是一个有机整体,由医、药、护、技、行政、后勤等各级各类人员组成,各有各的作用,缺则不利,甚则为废,只不过是功用不同而已。为此,在今后医院构筑学习型医院过程中,应变只重医疗等专业性继续教育为全方位的继续教育,搭建适合不同专业、不同层次的“学习立交桥”。因人施教、因岗施教,其根本目的是提升全体员工的政治素质、业务素质、科学文化素质、遵纪守法素质,促使员工全面发展。

特色立院战略

特色立院是立院之本,有特色才能生存,有优势才能发展。北京同仁医院的眼科、北京积水潭医院的骨科等都是特色立院的成功范例。

作为医院的决策者,只有认清发展环境,才能明确立院方向。首先,国家在制订“十二五”规划中高度重视中医药事业发展。对各级中医院来说,坚持中医特色办院是医院持续发展的重要战略。开封市中医院始终坚持大力弘扬中医药特色和优势,使医院得到了快速发展。医院浓郁的中医韵味受到了国家、省级有关领导的高度赞扬。

其次,在内部建设中,医院始终坚持中医特色建院。基本思路如下:一是以加强专科专病建设,优秀中医专科建设为重点,带动医院业务体系快速发展。二是强化中医药特色优势为核心,大力培植中医药特色优势。医院已形成的综合中医特色和群体中医优势,在全省中医系统榜上有名。三是靠目标引导、制度激励等一系列配套措施,提高中医特色诊疗手段的应用,如中医治疗率、中药饮片使用率、自制药使用率等均纳入科室目标管理内容,并与科室主任的职称挂钩;采取多种措施鼓励中医药诊疗手段的应用与发掘推广,鼓励打造中医“绿色疗法、绿色科室”。四是提出从第二源头抓起的思路,培养地道的中医,坚持通过多种灵活形式,努力培养年轻毕业生热爱中医药、实践中医药、使用中医药诊治疾病的兴趣。该院已经采取学术引导,集中时段温习经典,分类进行中医“三基”训练,开展中医病历书写、背诵方歌、中药炮制、中药调剂、中医护理技术考试与竞赛等多种活动,营造中医学术氛围。五是加强特色病证管理。根据各专业特点,该院在所有病区开展了特色病证管理,每个病区分别选出3种中医疗效突出的常见病证,制订相应的特色病证诊疗方案在临床中加以运用,取得了初步成效。

人才强院战略

“人才是第一资源”,医疗市场的竞争归根到底是人才的竞争。为此,开封市中医院做了以下几个方面的工作。

营造人才发展环境,实施“6966”工程 努力营造尊重知识、尊重人才的院内环境,在全院努力营造选才、引才、识才、敬才、爱才、用才的良好氛围。“十二五”期间,医院确立了“6966”人才工程建设方案,即到2015年造就6名在全国学术界有成就、有地位、有影响的知名专家;造就9名在全省中医药学术界

或专科专病方面有造诣、有地位、贡献突出,深受同行和患者信赖的知名中青年专家;造就60名在全市中医药、中西医结合学术界取得临床、教学、科研工作中标志性学术造诣或科研成果,有专业学术地位、有突出专业业绩、同行认可、群众信赖的知名专家;引进、培养60名具有硕士研究生以上学历水平,富有生机与活力,有较强医疗、教学、科研能力的青年人才队伍;医疗人员的学历层次达到本科以上,药、护、技、行政40岁以下人员的学历层次达到专科以上。

加大人才引进和培养的力度 第一要做好开发人才资源的整体规划,按照医院可持续发展的要求,实行超前预测与规划,并配套落实好有关政策措施,为实现规划的目标提供切实保障。医院拟定的“十二五”期间《人才培养引进规划》已在研讨阶段,近期将出台实施。第二要创新引进人才的办法,通过提供优厚待遇、搭建事业平台等灵活多样的办法,引进各类急需人才,尤其是要重点引进高层次人才、高新技术专业人才及复合型人才。自“十一五”以来,医院重点加强临床人才培养,加快名医队伍建设步伐。进入“十二五”,该院把实施10年之久的“两大一优工程”和近年相继推出的“6966”人才工程、“中医继承工程”、“中医育苗工程”与全市“五位一体”人力资源开发工程(简称“五大人才工程”)的建设有机结合,融为一体。

以培养继承和创新相结合,以创新为主的高层次复合型人才为重点,着重培养中医理论扎实,有较强动手能力和创新能力的临床人才,培养中医、中西医结合的知名专家和学科带头人、急症以及小科紧缺人才。实践证明,“五大人才工程”建设的相互渗透是医院构建合理化人才梯队、完善业务体系的有效举措和抓手。

科技兴院战略

随着医院各项工作的发展,开封市中医院目前已进入一个快速成长期,而科技就是生产力,是医院长期的技术支撑和发展动力。因此,实施科技兴院战略就成为医院在新时期促进发展的重要兴院方略之一,主要应该做好以下几个方面的工作。

注重品牌学科建设,有所为有所不为 作为一家地市级中医院,由于经费不足,必须考虑以较少的投入获取较大的效益。再加上各学科原有的基础不同,其发展趋势的变化和在国内学术界影响的差异,给不同的学科赋予了不同的发展前景和发展空间。针对这种情况,该院应坚持“有所为,有所不为,有限目标,重点突破”的原则,选择那些基础好,知名度高、影响力大的学科重点投入,加快其建设进程,使其锦上添花,成为地区乃至全国医疗市场中的名牌产品,成为科技兴院大旗的旗手。

创建学习型医院,建立健全科研奖励机制 创建学习型医院与我们平常提倡的学习既有联系,又有不同。我们平时提倡的学习内容和形式相对专一、单调。开展学习型医院创建,就需要营造一定的氛围来达到全方位、多层次的学习。因此,医院进行了认真的组织和宣传发动工作。

该院把创建学习型医院活动与医院工作三结合:即学习与提高医疗服务水平相结合,学习与医院工作特性相结合,学习与当前工作任务相结合。另外,该院还通过工会、团委、科教、护理等各条线进行相关的学习活动,使学习型医院创建工作活跃起来,并以此为契机,形成了学习平台。

科学研究和成果推广,两手抓两手都要硬 各级中医院都普遍存在一个突出的问题,临床科研年年硕果累累,而临床却受益微薄;一头是科研领域热火朝天,捷报频传,另一头则是临床发展态势缓慢,出现“一手软,一手硬”的问题。

因此,开封市中医院有条件地选择那些适合本院的科研成果,有步骤、有计划地加以推广,使之尽快给医院带来效益,加快医院的发展步伐。

依法治院战略

随着国民法律意识的不断增强,依法治院已经成为医院管理的重要内容之一。近年来,医患矛盾突起,医疗纠纷不断升级,医疗市场秩序在一定程度上受到影响。医院作为医疗活动的主体,必须树立依法行医、依法治院和人文观

念,建立完整的医患沟通体系,构建和谐医患关系,减少医疗事故的发生,促进医院在新形势和新环境下快速、健康发展。

加强法制教育,树立风险防范意识 要充分认识法律教育的重要性、必要性和紧迫性,按照要求规范医疗行为,完善规章制度,做到有法可依、有章可循、安全行医,保障医疗秩序正常运行。

首先要健全组织,加强领导,建立院、科两级普法工作领导小组,制订工作目标,推动法制教育工作的制度化,确保取得实效。其次,要把依法行医作为医院管理的重要内容和重要举措,围绕医院“十二五”发展目标,以普法教育为手段,以依法治院、构建和谐医院为目标,完善各种规章制度,学习各种法律法规,探索医院规范化管理的新路子。最后,要提高员工的法制观念,树立风险意识。

建立健全医疗纠纷应急预案 近年来,医疗纠纷呈逐年递增的态势,院方在处理纠纷的过程中,往往需要消耗大量的时间、精力、人员、物资等。因此,卫生主管部门和医疗机构本身应建立健全医疗纠纷应急预案,成立医疗纠纷处理小组,设计较为完善的医疗纠纷处理流程,应对突发事件的发生。

要针对不同情况制订相应有效的处理预案,对处理纠纷的人员进行专业培训,防止事态恶化,要寻求法律帮助,必要时请新闻单位给予监督和见证,使医院在处理纠纷的过程中取得主动,以有利于纠纷的解决,将医院的损失减到最小。

加强医德教育,提高员工沟通技巧 新的医疗形势对广大职工提出了更高、更严的要求,因此,要培养职工良好的沟通能力和沟通技巧,要具备应对各种复杂情况的能力,要与患者及其家属建立相互信任的良好关系,将发生纠纷的可能性降到最低。

品牌塑院战略

品牌理念对医院未来的生存和发展具有十分重要的意义。

品牌建设的内涵 要实施品牌经营战略,就要知道什么是品牌。对于医疗卫生行业,医院品牌就是用以识别一家医院或一项医疗服务产品,并使之与其竞争医院及竞争医疗服务产品区别开来的名称或标识。从某种意义上来说,医院的品牌代表着医院的特色。

在医院的品牌建设中,无论是整体品牌建设(如整个医院)还是个体品牌建设(如一个科室或一项服务),所蕴涵的价值核心应该是集中于医院核心理念的,所包含的文化属性应该是归结于医院整体文化属性的,所体现的个性特点应该是不脱离医院总体特征的。因此,医院品牌不同于医疗服务产品,其概念要比医疗服务产品广泛得多。它不仅意味着高质量的医疗服务和良好的医疗信誉,更强调着优秀的医院文化。

品牌带动与医院文化建设 医院品牌建设的一个基础就是技术创新经营。只有创新才能提升医疗服务的含金量,才能不断地满足市场的需求。技术创新就是创造市场,抢占科技制高点,以创新为手段,向高科技要出路,把发展过硬技术作为名牌产品,以品牌对医院进行市场定位。而医务人员的技术创新,将给医院带来直接的高品质、高效率、高效果,形成“人无我有、人有我优、人优我特”的领先品牌。这必将引起社会的广泛关注,在群众中形成良好的品牌。

开封市中医院糖尿病科近年来在中医药特色建设、优质服务、健康教育等方面进行了大量的临床实践,无论是在糖尿病预防、治疗,还是科研能力上,均迅速成为河南省有影响力的专科品牌。2004年,医院被评为全国十佳糖尿病专科医院。在省级重点建设专科的基础上,2006年,医院糖尿病科被推荐为国家级重点专科;2011年又被卫生部确定为首批国家临床重点专科建设单位。该院打造了一个技术领先、服务精良的品牌,其带动作用也得到了充分的发挥。

在医院品牌建设中,另一个基础就是加强医疗服务,建立服务特色性、改善服务的便利性、增强服务的情感性。在医院糖尿病科的品牌建设中,强化了“以人为本”的服务理念,促进服务行为从被动到主动,从满意到感动,的转变,推进质量观念从传统的单一质量观向综合的大质量观念转变,进而实现了“全员、全心、全程”的优质服务新模式。

文化建院战略

医院文化建设是构筑可持续发展型中医院的重要战略之一。医院文化结构大致可分为物质层、制度层和精神层3个层次。

物质层是医院文化的表层部分,是形成制度和精神层的条件,往往能折射出医院的经营思想、管理哲学、工作作风、审美观念和文化个性色彩。它主要包括医院的名称、标志、院徽、院报等。

制度层是医院文化的中间层,规定了医院成员在共同的经营管理活动中应当遵守的行为准则,主要包括一般制度、特殊制度及医院风俗3个方面。

精神层是医院文化的核心和灵魂,包括医院领导和员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德、精神风貌,主要包括医院最高目标、医院经营哲学与经营理念、医院风气、医疗道德、医院宗旨与医院方针6个方面。

医院文化建设在医院可持续发展中的重要作用如下:一是柔性管理,促进和谐。“制度管人难,人管人更难”,硬性管理很难实现管理的目标与和谐。而医院文化是用一种无形的文化约束力量,形成一种行为规范,制约员工行为,实现文艺化人、化事、化物、育人、成事、载物的目的。二是引导发奋,实现目标。优秀的医院文化可把员工的个人目标引导到院所确定的目标上来,使员工在潜移默化中接受医院共同的价值观念,形成一股力量向既定方向努力拼搏。医院文化能将人们的事业和成功欲转化为具体的精神动力,为医院的共同奋斗目标而发奋努力。三是激励进取,勇于奉献。共同的价值观念是优秀医院文化的核心。优秀的医院文化就是要创造一种人人受重视、人人受尊重的文化氛围,使每个员工所作出的贡献都能得到同事和领导的赞扬和奖励。四是凝聚人心,同甘共苦。医院文化是一种粘合剂,把各个方面、各个层次的人都团结在该医院文化的周围,使医院产生一种极强的凝聚力、向心力,使员工的思想、行为与医院安危紧密联系在一起,使员工感到个人的工作、学习、生活等任何事情都离不开医院这个集体,与医院同甘苦、共命运。

规模效应战略

医院具备一定规模,才能有足够的发展空间,开封市中医院“十二五”时期将继续完善基本建设:病区扩大到22个,编制床位增加到1000张,职工人数达到1000人,达到三级甲等中医院建设标准的目标,并向全国示范中医院迈进。

必须强调的是,在规模不断扩大的同时,必须注意处理好质量与规模的关系,规模与成本的关系,规模与服务的关系,避免扩增“边际效应”呈递减趋势现象的发生;要高度重视并处理好规模与医疗资源合理配置的问题,避免分级医疗体系构建可能带来的风险。同时,在医院具备一定发展平台的前提下,要针对新形势,认真探索和研究新的发展规律,逐步实现“四个转变”:从规模扩张向质量内涵建设转变、从数量攀升向质量效益转变、从偏重经济杠杆调控向提升医院核心竞争力转变、从传统型管理向集约化和系统化管理转变,从而实现医院的健康、持续发展。

市场前移战略

随着国家政策、经济、环境、医疗保健需求等因素的变化,医疗市场也随之发生了深刻的变化。没有良好的营销策略,就会在竞争中被淘汰出局。因此,实施目标营销战略及差异化竞争战略,不断发现和挖掘潜在的医疗市场,实施市场前移战略,是医院不断发展壮大的法宝。

开展社区服务,市场重心前移 应面对业务到面对客户,从寻找患者到为顾客设计健康产品转型。近年来,该院进行了有益的探索,积极进行重大营销策略调整,让更多必须与市场、顾客发生直接关系的职能部门更加广泛、高效地交叉合作,实现了市场重心的前移。

医药卫生体制改革的方向是把防线前移,因此,社区医疗服务也应全面实现防线前移。它不仅可以为城市(农村)社区居民提供医疗保健服务,而且

可以建立起一个全面的大众健康监测中心。国家可以通过这些社区中心的联网,及时了解群众的身体健康状况,对出现的不良趋势进行预警和干预,防患于未然。这样一来,不仅让群众享受到了便捷、高效的医疗服务,同时也为医疗市场的拓展提供了空间。

分析市场需求,引领健康消费 如何在分析市场需求的前提下制造需求,引领健康消费,对拓展医疗市场空间,扩大市场占有份额至关重要。尽管医疗市场竞争不断加剧,但是只要永远站在顾客的立场上考虑问题,时时处处为顾客的健康着想,让顾客满意,不断制造健康需求,创造感动服务,引领健康消费,就会有无限的发展空间。

开展“治未病”,实现医患双赢 现代社会亚健康人群和慢性非传染性疾病日益增多,不少家庭面临“因病致贫”以及“看病难”等一系列问题。另一方面,随着期望平均寿命延长,群众也更加注重自身健康。因此,要形成“治未病”的社会风气,使之成为广泛的社会实践活动。

为此,一要有计划地开展“双进”社区和“双下”农村活动,广泛开展群众性健康教育活动。二要创办亚健康疲劳防治中心。三是成立具有中医特色的体检保健中心,把防病关口前移,开展具有中医特色的体检保健工作,开发“体检—教育—预防—保健—诊断—治疗—体检—康复”的八位一体环式诊疗链。四是大力开展“冬病夏治”、“冬病秋防”、“夏病冬治”、“春病冬防”的预防性治疗。五是向社会各界人士免费提供形式多样的中医药科普读物,普及健康知识,强化全民健康意识,促进全民健康。六是建立“治未病”研究与领导组织,确保“治未病”工作扎实推进,取得更大的成效。

项目带动战略

项目的引进和开发不仅是医院提高医疗水平、医疗质量的有效形式,也是提高医院核心竞争力的有效手段,更是增强医院技术渗透点,提高市场占有率的有效途径之一。项目作为医院发展的支柱之一,选好、做好、成长快所带来的经济效益和带动效益十分可观,对医院的长期可持续发展将起到积极的推动作用。

医院的发展归根结底要以技术水平的高低作为决定性的因素,医疗技术作为医疗机构重要的发展支柱,其重要性不言而喻。分析医院目前的医疗技术现状不难看出,长期的历史原因和严重的人才断层,使医院普遍存在技术更新慢、高、精、尖技术匮乏,技术覆盖面不广,技术空白点较多等制约医院发展的瓶颈。

因此,开封市中医院必须立足现实,科学规划,宏观调控,储备能量,谋划项目,充分发挥主观能动性,掀起大项目、大上项目的热潮,强力实施项目带动战略。在目前国家支持中医事业发展的良好环境下,多上项目、快上项目,在较短的时间内弥补技术空白点,提高医疗技术的宽度、广度和高度,促进医院实现跨越式发展。

一是提前项目,谋划发展目标。要结合医院当前的现状和优势,谋划一批远期及近期开发项目,有计划、科学、有序、逐步实施。医院科教部和医务部要协同临床一线学科带头人积极就项目开发及引进进行反复论证及研讨,确定本学科、本专业项目引进计划及“十二五”末本学科所要达到的规模和技术目标,并根据项目的情况制订年度实施计划,每个项目要拿出具体可行的前瞻性分析和实施步骤,确定重点项目,分阶段实施。

二是突出重点,政策扶持,加速成长。在当前国家加大对中医药投资的环境下,今天的投资与培养就是明天的经济增长点,今天投资的技术结构就是明天的竞争力结构。因此,要在优化结构的原则指导下,调动潜在优势,挖掘可开发项目,加大优势项目投资力度,在项目选择上要坚持“独特性、先进性、适用性”原则,根据发展态势形成项目开发梯队。尤其需要注意在众多项目中确立重点项目,对重点项目要按照“高层次、高标准、高科技”的原则进行重点扶持。

三是实施项目管理,全力推动项目带动。在项目带动方面要积极开发项目链条,形成产业链,对项目建立激励和奖惩机制,制订分阶段目标,并对项目实行目标管理,根据项目进展情况进行奖励和处罚,要挖掘项目产业链中的各种带动项目,形成项目整体推动的良好局面。