

创新发展 善变者赢

——安钢职工总医院实施新的绩效考核办法侧记

通讯员 石玉锋 魏荣安 文/图



2012年度河南省创新医院
候选单位巡展



安钢职工总医院院长、党委书记张分明



礼仪培训



先进的万级洁净手术室



现代化的病房大楼

“您好，请问您需要什么帮助？”
“您好，请问您哪里不舒服？”
“您好，请问您要挂哪个科的号？”

安钢职工总医院门诊楼大厅里，一张张真诚的笑脸、一声声温馨的问候和一次次到位的服务，如同炎炎烈日里的一抹清凉，抚慰着每一位患者焦躁的心。

没有生硬的态度，有的是亲切的问候和热情的引导；没有冷漠的眼神，有的是贴心的关爱和真诚的抚慰；没有高高在上的架子，有的是悉心的服务和亲切的关怀。

推行新的绩效考核制度之后，安钢职工总医院在体制机制变化、医保制度改革的双重考验中，用实际行动交出了一份令人满意的答卷：今年前9个月，共收治患者8711人次，同比增加366人次；出院患者8513人次，同比增加268人次。

从固守传统到大胆变革

多年来，固有的机制体制在一定程度上影响着安钢职工总医院医务人员的工作热情和激情。如何改变固有机制体制？如何应对医疗市场的激烈竞争？如何在广阔的市场中争取更大的份额？诸多问题摆在了该院700多名医务人员的面前。

“痛下决心搞变革，是安钢职工总医院发展的必由之路。”抉择面前，该院领导班子第一时间达成共识：必须唤醒广大职工的求“变”意识，必须激发全体医务人员的工作热情，以发展为主题，以效益为中心，以市场为导向，才能跟上新形势、适应新变化。

2012年10月1日，该院新的绩效考核办法打破了传统的考核机制，彻底改变了原有的管理考核模式，划小了核算单元，对每个科室实行全成本核算，以收抵支，职工的绩效工资严格按照各科室经费控制、服务质量及工作目标的完成情况等考核结果浮动兑现。

变革艰难，难在观念的“变”。

为了彻底转变职工的观念，尽快把新的绩效考核办法落到实处，该院利用双休日和休息时间，对全院医务人员进行了为期19天的“管理提升、市场营销、沟通技巧、行为礼仪”专题培训，并结合培训制定了各岗位优质服务规范标准，成立了专门考核小组，对各科室、各岗位的服务理念、精神面貌、仪容仪表、服务礼仪、服务规范等落实情况情况进行考核。该院院长张分明向全体职工连发两封《公开信》，全院开展《自力更生》的励志“读书月”活动。一时间，谈体会、找差距、促改进风行全院，“主动工作、快乐工作、卓越工作、努力工作”成为全院职工的共同追求。

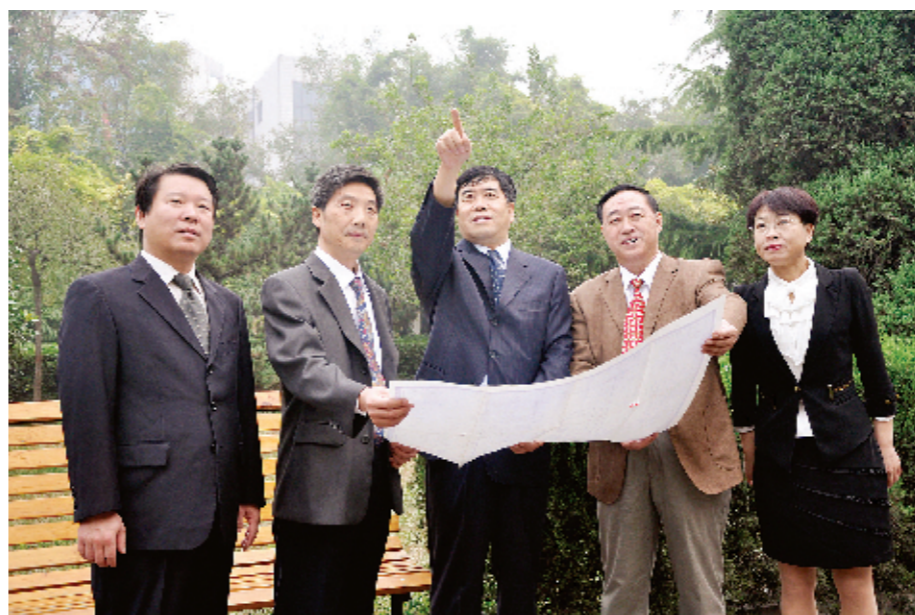
从旧体制到创新管理

提高核心竞争力，瞄准三甲医院目标，是安钢职工总医院的统一认识。旧的管理模式已不符合新的医疗市场的需要。因此，在创新中求发展、在发展中求提升、全员参与、内强素质、外树形象成为该院的工作重心。今年4月，该院成本管理体系项目正式启动，邀请医院管理集团公司为该院制定严格的“绩效与成本管理(PC管理)”考核方案，真正建立了科学化、规范化的考核机制。

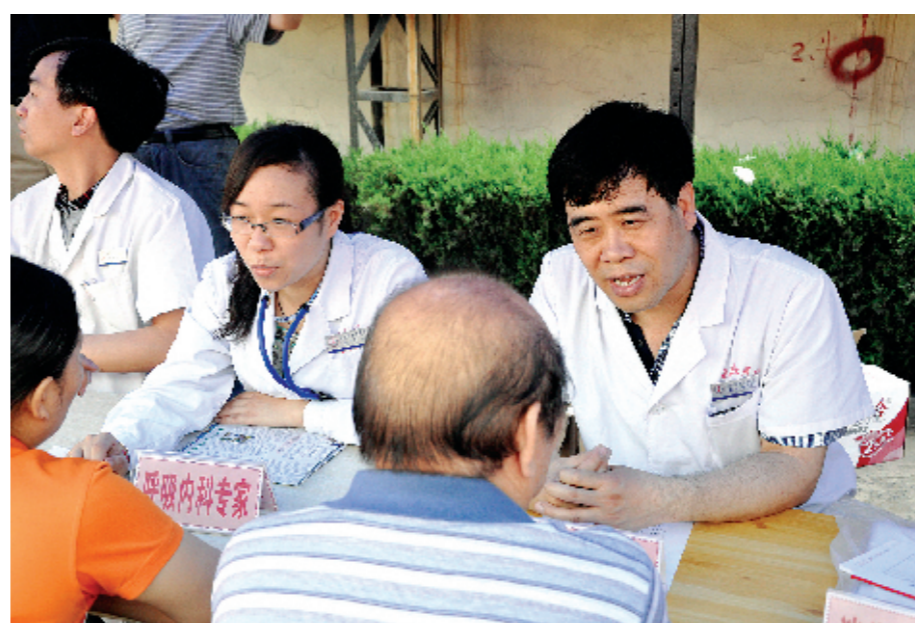
医疗质量和安全是医院的生命。张分明提出“发展特色、突出重点、整体推进、全面提高”的发展思路。该院骨科专业(在安阳市乃至豫北地区技术领先)率先驶入了快车道，手外科、显微外科等专业优势更加突出，带动了其他专业的迅速发展。该院还通过医疗技术运动会、“三基三严”训练等，使医疗技术整体水平不断提高。今年8月9日，一辆40吨重的货车将11岁的杨雅茜卷到车轮下，杨雅茜的坚强和该院的成功抢救，引起媒体和社会各界的广泛关注，中央电视台、河南电视台等多家媒体进行了报道。

十年树木，百年树人。人才是医院发展的关键，是医院走向市场的内在动力。该院注重人才培养，加强学科建设，积极走科技创新之路，先后多次派医务人员到上海、北京、郑州等地的医院进修学习，为广大职工提供了学习深造的机会。同时，该院内部在1月~9月举办各类大型学习讲座、技术交流会、培训班33场，总计5000多人参与。该院申报河南省、安阳市科技成果5项，申报安钢集团公司科技成果9项，推荐安钢集团公司优秀论文138篇，在省级以上刊物发表学术论文53篇，开展新技术、新疗法、新项目40余项。

管理提高效益，管理提升效率。该院在岗位绩效管理运行中，紧紧抓住人、制度、文化三要素，先从中层以上干部抓起，让他们的一言一行都为职工树立榜样；建立了一套科学、严谨、完善的考核制度，从职能科室到临床科室，每个职工既是考核者又是被考核者，这一考核制度取得了意想不到的效果。目前，该院的职工都具有较强的责任心，工作的积极性、主动性、创造性大大提高，有的职工自豪地说：“我院推进新的岗位绩效管理后，人心凝聚，发生了翻天覆地的变化。”



开拓奋进，求真务实的领导班子



到社区和乡村义诊，为群众提供贴心服务

从工作散漫到拧成一股绳

在安钢职工总医院，检验科曾是出了名的“老大难”科室，某些职工工作散漫，态度生硬，脾气很大。“有些人不仅对前来就诊的患者疾言厉色，也时常与本院同事争吵。”提及过去，该科主任丁俊青无奈地摇了摇头。

就是这样一个曾经人人有脾气、个个不服气的松散科室，如今拧成了人人讲礼貌、个个为患者着想的一股绳，成为该院改革力度最大、变化最明显、最受人们称道的科室之一。为了提高工作效率，该院检验科拆除原有的科室格局，优化工作流程，取消双休日和节假日，由原来单一值班改为现在的全科轮流24小时值班，由原来上午9点以后停止抽血化验到现在患者随到随抽。为了重塑科室形象，该科工作人员主动相约互相监督、时刻提醒，规范日常用语，做到来人有迎候、出门有送别。患者们惊喜地感觉到，检验科的脸好看了，话好听了，事好办了，等待检验的时间短了，出结果的速度快了。

谈及现在的检验科，丁俊青感慨良多：“变化真的很大，全科的工作人员心往一处想、劲往一处使，每个人都在琢磨如何更好地开展工作。”

从“大锅饭”到“小单锅”

在新的绩效考核办法实施前，无论工作量是多少、工作质量如何，大家的奖金“差不了几个钱”，这种貌似公平的“大锅饭”分配制度，不可避免地抑制着能干、肯干人员的工作积极性，无形中助长了懒惰的风气。

翻开新的绩效考核办法，“划小核算单元”这一举措令人耳目一新。它彻底改变了原有的“大锅饭”分配原则，实行单诊室核算方式，收入分配向贡献大的岗位倾斜，真正体现了“多劳多得、优劳优得、不劳不得”的分配原则。

“我们科室之前每个月的营业收入一直保持在几十万元左右。”在这次革新中，收入增幅最大的骨科最有话语权，该科主任宋晓磊向我们介绍说：“现在骨科的经营收入月月攀升，最高时比前几年多了一倍，医务人员的奖金也随之有了明显的提高。”宋晓磊的自豪之情溢于言表。

收入提高，靠的是工作量的激增和工作质量的提高。

宋晓磊说，以前，医生留给患者的联系

方式都是科室的电话号码，尽可能避免休息时被患者打扰；现在，医生会主动把自己的手机号码留给患者，并且保持手机24小时开机，方便患者随时与医生进行沟通和交流。

和宋晓磊一样，该院的医务人员都想想方设法为患者提供“贴心贴肝”的服务，同时享受着“划小核算单元”后“小单锅”实实在在的收益。

从“高高在上”到“接地气儿”

回首过去，安钢职工似乎有这样一种习惯，去安钢职工总医院就医之前都要托一托熟人，走一走后门，似乎如果不这么做，就得不到医生的重视。在大家眼中，该院的医生护士们常常摆着一副高高在上的架子。

在竞争激烈的医疗市场面前，该院迅速转变观念，从接地气、融市场，加强营销开始，想方设法疏通就医渠道，千方百计打造就医网络。

今年年初以来，每逢周末，安钢四二区西大门外都会搭起几座简易的帐篷，上午8点半，十几名专家都会准时守候在这里，为社区职工义诊。

“安钢职工总医院的医生出来义诊，对我们这些行动不便的老年人来说，非常方便，也非常必要。”在义诊活动现场，刚刚接受了心电图检查的张先生高兴地对记者说。

“原来总觉得安钢职工总医院的医生都是仙女，这回可下凡了。”正在向医生咨询的李老太太忍不住插了一句嘴。

这边的社区义诊风景独好，那边的下乡服务也毫不逊色。自去年年底以来，以张军杰为代表的100多名专家、主任组成下乡义诊服务队，深入周边乡镇，走进节日、融入

庙会，足迹遍及王邵村、駟家庄、郭流寺、南流寺、北流寺等周边乡村，以及安阳县安丰乡、北郭乡、曲沟镇、内黄县二安乡及广生医院、南乐县谷金楼乡、近德固乡等，向村民普及健康知识，聆听基层群众的就医需求。与此同时，下乡义诊服务队还主动与乡村医生交朋友，并向他们介绍该院的情况。

据统计，下乡义诊活动开展以来，下乡义诊服务队共接受患者咨询7300余例，开处方600多个，直接吸纳就诊患者近3000名。

近一年来，该院通过多种形式拉近了与患者、市场的距离，提高了社会知名度，拓宽了营销渠道，逐步织就了一幅以安钢为中心、以铁西为主阵地、辐射周边地区的医疗网络。

从“冷面助手”到“微笑天使”

若论安钢职工总医院里最严肃、最庄重的科室，莫过于位于外科楼顶层的手术室。一出电梯，看到身着绿色护理服、面带微笑、匆匆而过护士的身影，人们都会肃然起敬。分分秒秒，月月年年，这里拯救了多少生命，点燃了

多少希望。

可能是由于手术室责任重、工作量大和这里护士连续工作时间长、精神高度紧张的缘故吧，疲惫的神情、严肃的面孔使得这里的护士常被患者和家属称作“冷面助手”。

有着该院“麻醉第一手”美誉的吴建新，拥有23年的麻醉经验。记者见到他时，他刚从手术台上下来，“不好意思啊，让你们久等了，刚刚送来一个出车祸的11岁孩子，我们刚刚正在抢救……”谈起推行新的绩效考核办法前手术室的情况，吴建新面有难色。

当记者问起手术室的新面貌时，吴建新喜不自胜，侃侃而谈：“自从我院实施了新的绩效考核办法，我们科护士的工作积极性大大提高，从原来的避重就轻、互相推诿到现在有手术都抢着上，而且我们现在为患者提供人性化服务，从患者进入手术室那一刻开始，我们就帮助他们消除恐惧和陌生感……”

正如吴建新所说，也许曾经他们动作机械、态度生硬，令患者心生畏惧。可如今，被患者称为“冷面助手”的护士们温柔了，冰冷生硬的手术台舒适了，令家属恐惧的术前签字委婉了，这个拯救生命的神圣殿堂温馨了。

曾经的“冷面助手”摇身变成带给患者信心和希望的“微笑天使”。

从“大手大脚”到“精打细算”

伴随着新的绩效考核办法的实施，人人算细账、人人争当“管家婆”的风气在安钢职工总医院悄然形成，为医院节约开支、为患者“精打细算”成为大家约定俗成的“规矩”。

“在不影响医疗质量的前提下，棉球、盐水、纸张等基本耗材，我们用多少拿多少，坚决杜绝浪费现象……”该院骨一科护士长唐秀红向记者打开了话匣子，她说：“对患者，我们会站在他们的角度，避免使用高值耗材和药品，尽量使患者花最少的钱达到最好的治疗效果。”

近年来，看病难、看病贵已经成为社会的热点和难点问题。为了遏制过度医疗，降低医疗费用，该院医生和护士在跟患者沟通时，都会主动帮助患者选择“性价比”较高的诊疗项目和措施。同时，该院还将“尽早恢复”和“尽可能少花钱”列为服务患者的一个重要内容，力求通过“最低廉的收费”实现“让患者获得最佳的医疗服务”和达到“少花钱、治好病”的目的。

不向直中求，偏向曲中求。正如张分明所言，在机制体制变革的风口浪尖和职工医保全面纳入社会统筹的双重压力之下，出入院患者不少反多，经营收入不降反增，展示的是该院全体医务人员迎难而上、锐意进取的豪情壮志，呈现的是破旧立新、变中取胜的坚强实力。如今，该院700多名医务人员正迈着坚定的步伐，踏着科学发展的旋律，阔步迈向新的征程。

善变者赢，善行者远。诚哉斯言。



优美环境