

新形势下乡镇卫生院发展的思考

□朱建勤

经验探索

近年来,随着新医改政策的出台,新农合制度及基本药物制度全面实施,乡镇卫生院得到飞速发展,同时乡镇卫生院的发展方向进一步明确——由“重医轻防”转变为“医防并重”,在搞好基本公共卫生服务的同时保证基本医疗服务不削减。在此大背景下,乡镇卫生院的发展步入新的阶段,面临新的挑战。乡镇卫生院如何真正落实新医改政策,解决发展中的问题,成为乡镇卫生院院长应该深思的问题。

白鹤中心卫生院现状

新医改政策实行后(尤其是新农合和基本药物制度实行后),乡镇卫生院就医人数明显增加,业务收入也有较大增长。以白鹤中心卫生院新医改前后的变化为例,2007年的住院人次为456人次,2013年的住院人次上升为1280人次;业务收入由2007年的50多万元增长到2013年的319万元,可以说是新农合“救活”了乡镇卫生院。

不过,“救活”了的乡镇卫生院在人员、设备、科室设置等方面都有很大欠缺,成为继续发展的瓶颈。仍以白鹤中心卫生院为例,全院现有床位70张,若按照河南省中心医院建设每床1.3~1.5名医务人员的基本要求,全院应配备医务人员91~105人,但目前全院在编人员仅49人,其中卫生技术人员37人;心电图仪、心脏除颤器、气

管插管等急救设备仍欠缺。从整体来讲,乡镇卫生院目前离“医防并重”、真正符合新医改的定位还有很长一段距离。

存在问题

基本公共卫生职能得不到有效发挥 受益于新农合政策的实施,乡镇卫生院住院人数大幅度增加。但患者增长使新农合在发挥它本来效用的同时,也影响了乡镇卫生院基本公共卫生服务职能的有效发挥。患者的增加,一方面使医务人员工作量大大增加,长期超负荷运转使医务人员身心疲惫;另一方面使乡镇卫生院根本抽不出人过细地开展基本公共卫生服务工作,基本公共卫生服务职能得不到有效发展,基本公共卫生服务工作难免会越来越表面化,最终流于形式。自2009年至今,白鹤中心卫生院通过人才引进机制招聘大学生8名,充实了服务力量,但

目前人才缺口仍是制约其发展的一大难题。

医疗服务能力面临严峻考验 新医改政策的实施,在很大程度上确实达到了“小病不出村、常见病不出乡、大病不出县”的目标,但目前乡镇卫生院的医疗服务能力仍面临严峻考验,如科室设置不全,缺眼科、耳鼻喉科、皮肤科等,使群众能享受到的医疗服务受到限制,这些患者不得不分流到县级以上医院,给群众就医也带来了很大不便。乡镇卫生院也想开设这类科室,可苦于人员紧张,维持现有的医疗活动就已经深感疲惫,再开设新的科室,需要外派人员学习,势必会给现有的医疗工作带来影响。

基本药物制度面临新的难题 随着基本药物制度的稳步推进,群众看病负担开始减轻,乡镇卫生院出现“两降两升”(门诊次均费用下降,住院日均费用下降,门诊人次上升,住院人次上升)势头,基层群众和医务人员对改革普遍拥护。但基本药物制度的实施也给乡镇卫生院带来了新的难题,乡镇卫生院用药范围受到限制,一些基层医生愿意开、老百姓愿意用的常用药品不在基本药物范围,造成医务人员的工作积极性有所下降,群众也因为药品不全而不满。

总额预付制度凸显两难局面 新农合总额预付制度实施以来,从乡镇卫生院管理者到临床医生心中都有一根费用控制的弦,在保证医疗质量的基础上,有力地遏制了大处方和重复检查现象。乡镇卫生院由于具备起付线低、报销比例大、住院方便

的优势,住院患者人数大幅上涨,可总额预付制度又限制了乡镇卫生院的医疗费用增长,使得乡镇卫生院在医疗费用控制和住院患者取舍两方面左右为难。

解决问题的对策

政府加大对乡镇卫生院的扶持、引导力度 及时补充乡镇卫生院业务人员数量,缓解在职医务人员的工作压力,为满足患者需求提供保障。建议政府能够进一步建立灵活的人才引进机制,在医学院校毕业生和乡镇卫生院之间建立交流平台,举办双选会,鼓励本科生、大专生到乡镇卫生院就业。同时,卫生行政部门可以通过行政手段引导、监督乡镇卫生院的工作重心向切实落实基本公共卫生服务转移。

引进技术和人才是提高医疗能力的关键 建议上级卫生行政部门落实好城乡对口支援政策,组织省、市、县医院的技术骨干,轮流到乡镇卫生院进行技术指导和扶持,充分发挥医学专家传、帮、带作用。同时基层医院也要积极鼓励在岗医务人员走出去“充电”,不断提高其业务能力和水平。白鹤中心卫生院自2009年至今外派医技人员到市、县级医院学习15人次;以返聘形式鼓励中高级职称退休医生到白鹤中心卫生院服务;目前还聘请市级医院专家2名长期在白鹤中心卫生院坐诊。

建立科学的绩效考核制度,调动医务人员工作积极性 乡镇卫生院应在强调公益性的前提下,建立科学的绩效考核制

度,按工作岗位、性质不同,分别制定考核细则,在考核方法上实行每月量化统计、季度工资考核、年终评价,并严格按照规定予以奖惩,推动乡镇卫生院在管理、人事、分配、补偿等方面建立起运行新机制,促进乡镇卫生院向主动性服务转变。

加强医院内部管理,积极应对制度改革 总额预付制度作为新农合实施中的一项重要制度,其最终目的是实现医保基金不浪费。因此在使医保基金得到有效使用的同时,还能充分发挥乡镇卫生院的公益性,就要求基层卫生院的内部管理必须与时俱进。基层医疗机构并不意味着低水平的医院管理,基层医疗卫生机构要转变管理思路,从应付管理到主动管理,对医疗费用的监控要从事后监管变为事前控制,变被动管理为自我约束;在保障医疗质量的前提下把人均统筹费用作为重要的考核指标,不能片面用住院人次来考核;医务人员要规范诊疗措施,满足患者合理的治疗需求,挤掉一切不合理的医疗诉求和医疗费用,降低乡镇卫生院的财务风险。

总之,在新形势下,乡镇卫生院要进行战略定位,在基本公共卫生服务和基本医疗服务并重的基础上,合理进行基础设施建设,增添医疗设备。但另一方面,政府还需加大对乡镇卫生院在人才、设备方面的支持力度,引导乡镇卫生院健康发展。

(作者为洛阳市孟津县白鹤中心卫生院院长)

“管理论坛”约稿

寻找成功之源 共赴成功之路

本版定位为医疗卫生政策、管理综合类版面,以各级卫生部门、医疗单位及相关行业的管理者为读者对象,旨在解读卫生政策、阐述最新管理理念,介绍现代化医院管理经验,总结归纳医院管理与实践进程,倾听并反映各方对医院管理的意见。

版面主要栏目有本期关注、管理实践、政策解读、管理建言、经验探索、管理大家谈等,内容涵盖业务、行政、后勤、经营、医疗安全、医院文化、人事制度、医患关系等医院管理的方方面面。

投稿要求及注意事项:
论点明确,论据充分,条理清晰,语句通顺。具有一定的科学性和实践指导性。

热忱欢迎不吝赐稿!

投稿邮箱:584264820@qq.com
联系电话:(0371)65589221

管理建言

医院对外宣传的公益性策略

□王雪飞

随着医药卫生体制改革的不断深入,医院变革、医疗服务市场竞争的时代已经到来,医院面临着前所未有的生存和发展压力。在抓好医疗服务质量的同时,做好对外宣传工作也显得尤为重要,这不仅有助于增强医院内部凝聚力,还能对外提升医院在社会上的知名度,塑造医院良好形象。

医院宣传策略中的公益性包括很多内容,简单来说就是关注民生,小到普及疾病知识、预防措施的宣教内容,大到活动、讲座、义诊甚至多种社会服务活动。这类宣传起到为公众提供信息、引导患者就医的作用,体现出医院的社会责任感,从而塑造医院的品牌形象,融洽医患关系,争取社会各界对医院的理解和支持的目的,实现和谐的社会舆论氛围。

医院在宣传时要注重以下内容:具有社会意义事件的宣传,有社会意义的新闻符合媒体及公众的收看和阅读需求,其宣传效果事半功倍;典型事件的宣传,典型公益性事件不容易被遗忘,其宣传效果时间跨度大,甚至在数年内都不会被遗忘,能达到以一抵百的目的;涉及群体利益事件的宣传,保持医疗卫生事业的公益性,就是保障公众身体健康和生命安全,这类关系到群众切身利益的事件关系到社会稳定,能引起媒体、公众以及政府的重视;新技术和公益

性的结合宣传,将医疗新技术与患者关爱有效结合,引导媒体和社会各界的视线,形成有影响力的、有效果的宣传报道;保健知识的宣传,老百姓在前往医院就诊前,获得医疗服务之前,一些基本和有用的自我保健和家庭保健的合理知识对大众而言是必需的,如果在提供日常医疗服务之外,医院能借助有效的宣传手段,把疾病预防知识和保健知识向公众进行宣传,不仅有助于减少疾病发病率,提高人群健康水平,也能拉近医院与老百姓之间的距离,增强医院亲和力。

公益性宣传的最大特点在于能抓住医院和社会大众的共鸣点,通过吸引公众对医院宣传事件的关注,从而转向对医院的关注。对于医院而言,本身就肩负着救死扶伤的重任,其公益性是与生俱来的。如何把对患者的拳拳关爱合理、有效地体现出来是医院宣传的关键。

随着公众健康需求的提高,他们乐于获得疾病的科普知识,乃至先进医疗手段。依托医院的资源,及公众对医疗水平迫切了解,以喜闻乐见的形式将科普知识通过深入浅出、通俗易懂的方式传播出去,能成功地引导公众就医、解答公众健康问题,得到较好的社会效益,有利于维系医院与亚健康人群的紧密联系,拓展医疗服务的病源,为医院创造长远的社会效益和经济效益。

人力资源

要为县级中医医院人才梯队“正畸”

□郭仲华

目前,人才梯队建设在大医院比较合理,这与大医院的人力资源聚集效应有关。但笔者发现,在不少县级中医医院,有些科室人才结构特别不合理,不是年轻医生不足,就是高年资学科带头人缺乏,故有人形容为“头大身子小”或“头小身子大”,这种畸形发展现象令人忧虑。

如一家县级中医医院外科有5名医生,全是年轻面孔,科主任任是主治医师职称,其余为住院医师,还有1个没有执业资格证,他们直言:由于缺乏上级把关,工作起来经常提心吊胆。

造成“头大身子小”的原因是,医院有的科室往往高级职称

人才多、年轻人少,40多张病床写病历的仅两三个人,这与科室建设计划偏离、无编制、待遇低等有关;而所谓“头小身子大”则指有的科室全是年轻人,缺乏学科带头人,这与医院高级人才流失、引进不来等有关。这些都会严重制约学科的发展,也会影响医疗质量,容易引发安全事故,比如高年资医师配备不足,则每个人工作量加大,管理的患者多,要写的病历多,病历质量及服务质量就难以保证。

人才梯度结构呈三角形比较合理,倒三角形或四方形均不合理。如今社会,人才流动十分频繁,高级职称人才容易流动,年轻医务人员更容易流动,人才结构不仅关乎一个学科的

长足发展,更关乎中医医院的长远发展和医疗质量的提高,人才梯队结构不合理现象,应当引起基层中医医院管理者的高度重视。

为此,笔者建议,医院要将人才梯队建设纳入长远发展规划,高级职称人才要重视,年轻医师也不可忽视,要不断培养年轻人,储备后备人才;多方争取政策支持,大胆引进某些学科急需的高级人才;出台优惠政策,吸引人才,留住人才;还要切实解决实际困难,如待遇、编制、职称、进修等,充分调动他们的积极性,发挥他们的聪明才智,为发展中医药事业贡献力量。

(作者供职于宁夏中医研究院)

医院文化

对医院人文管理的思考

□高金声 王景祺

伴随着“以人为本”的社会发展理念的呼唤,人文管理已经成为21世纪现代管理发展的一个必然趋势。在深入学习贯彻落实科学发展观的今天,广大医院管理者对“以人为本”的认识不断深化,文化自觉的意识不断强化,人文管理理念必将会得到普遍的认同,从而成为他们内心的追求。

医院的人文管理,是在人文精神指导下的一种管理模式,其特征是“以人为本、以文化人”。从管理学意义上来说,它不是一般意义上的变革,而是一次质的飞跃。人文管理通过构建和谐优美的人文环境,营造温馨融洽的人际关系,以润物细无声的方式给医务人员以潜移默化的影响和引导,使他们充满从医的尊严和幸福,提升他们的职业素养,激发他们的积极性和创造性,从而达到优质医疗服务的实现。

医院实施人文管理,有利于吸引高素质的人才。医院实施人文管理,有利于提高患者满意度。实施医院的人文管理应注意以下几点要点。

其一,充分尊重员工。领导和员工之间除了行政上管理与被管理的关系外,更是同事的关

系、朋友的关系,在人格上是完全平等的。每个人都有自尊心,都有独立人格,都希望被人尊重,希望自己的意见被重视,自己的能力和工作被认可。而有着较高知识层次、从事“治病救人”特殊工作的广大医务人员更是如此。当员工感受到自己是受重视的、被尊重的,自己所在的组织是温暖的,一种不辱使命的主人翁姿态和工作热情就会油然而生。领导对员工的尊重绝不能停留在口头上,而要实实在在地落在行动上。在日常管理和工作中避免用居高临下的态度对待员工,不能对员工有任何轻蔑的神情、言语和举动;员工发表意见和反映问题时态度温和,耐心倾听,平等交流;员工提出的建议哪怕你认为一文不值,也不要一句话顶回去,要站在对方的角度和立场上想一想,看看到底是否合理和有无可取之处,要真诚地感谢他们对医院工作的关心。即使对犯了错误的员工,在批评教育时也不能忽视对方的人格尊严,无视对方的心理感受。

其二,真诚地关心员工。关心员工,设身处地地理解员工困难,帮助员工解除后顾之忧,是人文管理的重要内涵,也是实施人文管理的重要途径。领导者不仅要关心员工事业上的成长进步,还要关心员工的生活,关心员工的疾苦,千方百计为有困难的员工提供照顾和援助。人是有丰富情感的,员工的情感决定着工作态度、工作热情、工作方法乃至工作效果。有时候对有困难的员工个体的关心,不仅本人会感激不尽,而且能感染其他员工,让大家感受到集体的温暖,激发旺盛的工作热情和源源不断的工作动力。当然,对员工的关心不能只是个别,应当惠及全员;不能只在特殊情况下偶尔为之,而应是一种工作常态。

其三,注重员工的职业生涯发展。自我发展是员工的高层次追求,人文管理应当把员工视为“发展的人”。医院的发展靠员工,而医院又为员工成长创造条件,医院将员工的发展融入医院的目标之中,员工也将医院的发展融入自己的目标之中,两者的目标互补、相互依赖。医院领导要为各类不同性格、不同特长的员工设计适合他们个性特点和优势的职业生涯和发展规划,使医院的发展规划与员工个人的成长进步有机结合起来,使他们在辛勤劳动和努力奉献

中,不仅看到医院的未来,也看到自己的未来。要把培训员工、提升员工的素质作为常规工作,为员工才华的施展创造必要条件。要为员工多搭建舞台,放手让他们发挥聪明才智,并为优秀人才积极提供发展晋升的机会,让不同的人才各得其所,各展其长。让年轻一代在医院里茁壮成长,让杰出人才在医院里大展宏图,这是医院管理者的英明大度,也是人文管理中的上乘境界。

其四,对员工给予及时恰当的肯定和赞扬。欣赏是真情的流露,是尊重的体现。管理者要善于发现和欣赏员工的长处,肯定员工的工作业绩,赞美员工哪怕是微小的进步。首先,这样做可以有效地激励员工,增强员工的自信心和主动性,把员工的行为引导到组织期望的方向。比如夸奖一位员工在与患者沟通方面做得好,那么这个员工以后会更主动地去发扬这方面优势,更多地为患者着想和服务。另外,这样做还可以给人以良好的心境。在心境良好的状态下,工作思路开阔,思维敏捷,业务能力能得到充分发挥,效果肯定最佳。同时,这种良好的心境不仅促进本人的工作,还会使周围的人受到

感染和激励。这无疑有助于营造和谐的氛围,增强员工的归属感,增强医院的凝聚力和向心力。因此,“奖励你所希望的行为比处罚你所不希望的行为投入的少,而且能取得更好的效果”。

其五,营造人文管理的文化氛围。这个氛围就是“以人为本、以文化人”的氛围,就是“鼓励文化、实践文化、欣赏文化、激励文化”的氛围。这是人文管理的重要一环,也是学习型医院的必要条件。医院的管理、服务、质量、环境、形象都要富有文化特色,蕴含医院传统,透视医院愿景,时时给员工以感染和熏陶,形成“润物细无声”的环境,其中,正确处理制度和文化的关系是十分重要的。医院领导以身作则,时时处处带头实践医院的文化理念尤为重要,在某种程度上,领导是最重要的氛围和环境因素。员工们都希望自己的工作能得到领导肯定,难处能得到领导理解,价值能得到领导承认。领导们站在员工的角度,与员工一起承受压力,一同感受困难,共商发展大计,就拉近了彼此的心理距离,营造了平等、和谐、同心的人文管理氛围。



参观门诊大厅 侯琛/摄

医院邀请市民为医疗服务「挑剔」

本报记者 丁玲

生病找医生大家都知道,但又有多少普通市民真正了解医务人员每天是怎么工作的呢?最近,郑州大学附属郑州中心医院(郑州市中心医院)举行了行风监督暨第十七次医疗卫生服务市民体验活动,邀请不同行业的人群走进该院进行一次“亲密接触”,以构建更加和谐的就医环境。

角色互换 记者当“医生”

上午8时,记者换上白大褂,跟随郑州大学附属郑州中心医院内科二病区主任石海莉,在门诊综合楼开始了一上午的“医生体验”。

“石主任,我又来找您了。”“石主任,我的药吃完了,帮我开点儿药吧!”“石主任,我来复查,您看看结果怎么样?”……当日,来找石海莉就诊的多是七八十岁的老年患者。记者和老年患者沟通没有经验,有的老年患者耳朵不好,有的老年患者听不清,和老人们很熟悉的石海莉则当起了“翻译”。记者发现,石海莉每次和老年患者沟通,都会放慢语速,凑近老年患者的耳边和他们说话;每次给老年患者量完血压,都会帮他们慢慢整理好衣服。

“心里不慌了,血压也不高了,我看病就认准石主任了。”记者明白,除了精湛的医术外,这些细节成为这些老年患者找石海莉看病的原因。

当日,在记者在场的3小时里,石海莉没顾不上喝一口水。她说,这些患者多是老年人,抓紧时间看病,好让他们早点儿回家。那天不是石海莉最繁忙的一天,她说,最忙时候看完所有的患者都已经13点左右了。

行风监督 有意见你说

当日,郑州大学附属郑州中心医院的行风监督员、市民代表,在该院的国医堂、皮肤科、口腔科、儿科等科室进行了体验,并参观了该院的门诊大厅、门诊药房、远程心电图诊断中心、文化长廊。随后,在郑州大学附属郑州中心医院书记丁凡的主持下,该院举行了行风监督暨第十七次医疗卫生服务市民体验活动座谈会。

座谈会上,郑州大学附属郑州中心医院院长郝义彬介绍了该院2013年发展概况、医疗联合体运转情况、公益活动开展情况等。“医院的就医环境有了明显改善,信息化就诊系统更方便、快捷。”“个别科室的标识牌不明显。”“电子就诊系统投入使用后,有些患者不熟悉、不了解,应该加强宣传……”不同行业的体验者畅所欲言,对体验中的感受和发现的问题提出自己的意见和建议。

“我来郑州大学附属郑州中心医院耳鼻喉科住院之前,走访了郑州市区的其他3家省市级医院,仔细观察并与各个医院患者进行沟通,觉得郑州大学附属郑州中心医院的医疗服务是最让患者满意的,我以后就认准郑州大学附属郑州中心医院了。”患者代表吴彩云,介绍了自己在郑州大学附属郑州中心医院就诊经历。

据郝义彬介绍,市民的参观体验、就诊体验、角色互换体验,增进了医患双方的理解,有利于营造安全的医疗环境,构建和谐医患关系。