

强化综合医院眼科专科管理

惠玲¹, 张自峰², 王雨生², 李建波¹

作者单位:¹(710043)中国陕西省西安市北方医院眼科;
²(710032)中国陕西省西安市,第四军医大学西京医院眼科 全军眼科研究所

作者简介:惠玲,女,副教授,主任,研究方向:白内障、眼底病。
通讯作者:王雨生,男,教授,主任,研究方向:眼底病、眼外伤及新生血管眼病. wangys003@126.com
收稿日期:2011-12-28 修回日期:2012-03-02

Strengthening of special administration of ophthalmology in pandocheum

Ling Hui¹, Zi-Feng Zhang², Yu-Sheng Wang², Jian-Bo Li¹

¹Department of Ophthalmology, Xi'an North Hospital, Xi'an 710043, Shaanxi Province, China; ²Department of Ophthalmology, Xijing Hospital of the Fourth Military Medical University, Institute of Ophthalmology of Chinese PLA, Xi'an 710032, Shaanxi Province, China

Correspondence to: Yu-Sheng Wang, Department of Ophthalmology, Xijing Hospital of the Fourth Military Medical University, Institute of Ophthalmology of Chinese PLA, Xi'an 710032, Shaanxi Province, China. wangys003@126.com

Received:2011-12-28 Accepted:2012-03-02

Abstract

• The quality of department administration can directly reflect the level of hospital management. As an important department in pandocheum, ophthalmology should be administrated intensively to establish systemic hospital management. We should enhance department construction, perform ophthalmological administration institution; reinforce professional technical training, emphasize ophthalmological teaching management; create brand ideology, set up ophthalmological culture management; and advocate taking person as the basis, implement ophthalmological operation control. Special administration of ophthalmology should be upgraded by analyzing problems in the process of department development and insisting combination of theory and practice, so that the management of hospital could be improved to a higher level.

• **KEYWORDS:** administration; ophthalmology

Hui L, Zhang ZF, Wang YS, et al. Strengthening of special administration of ophthalmology in pandocheum. *Guoji Yanke Zazhi (Int Eye Sci)* 2012;12(4):748-750

摘要

科室管理的好坏直接体现着医院管理水平的高低。眼科作为综合医院重要组成科室之一,需强化管理,以建立系

统的医院眼科管理体系。加强科室建设的力度,实行眼科制度管理;增强专业技术的培训,重视眼科教学管理;树立品牌理念,建立眼科文化管理;强化以人为本,实现眼科经营管理。通过分析科室发展过程中存在的问题,坚持理论与实践相结合,提升眼科专科管理,才可能将医院管理推向更高的层次和水平。

关键词: 管理;眼科

DOI:10.3969/j.issn.1672-5123.2012.04.50

惠玲,张自峰,王雨生,等.强化综合医院眼科专科管理.国际眼科杂志 2012;12(4):748-750

0 引言

1980年代末以来,医学发展有了巨大的进步,其中眼科学是发展最快的学科之一。随着医学理论和实践的不断发展,对医疗管理提出了更高的要求。传统的管理模式不再适应现代化医院发展的需要,要实现科学的医院管理,就必须培养精兵的团队,以适应新的形势,迎接新的挑战。目前医疗市场条件下,医院如何在竞争中求得生存和发展,不仅取决于医院的硬件设备和业务水平,很大程度上也取决于医院管理水平。而科室管理则是医院管理的实质内容和核心部分,科室管理的好坏直接体现着医院管理水平的高低。眼科作为多数综合医院中一个重要组成部分,其管理亦不容忽视。为提升医院整体管理能力,眼科本身需强化管理,建立系统的医院眼科管理体系。在此对眼科管理中存在的问题和对策谈一点体会。

1 眼科制度管理——加强科室建设的力度

科室为提高管理效率,需进行明确分工建立责任制,科学组织,综合管理。科室要完善各级人员岗位责任制、医疗质量考核制,着重加强三级医师负责制,健全医疗质量管理体系,强化制度建设。用文字管理,用制度说话,把人的主观判断降低到最小,使医生、护士在整个医疗活动中目标明确、有章可循。不断深入学习十五项核心制度,改进医疗质量管理,在工作中严格遵守。每月进行一次考核,对落实情况进行分析总结,查找隐患,对掌握不到位者重点进行培训,使每一个工作人员深刻理解核心制度核心内容。制度管理的同时要发挥人的主观能动性,医生、护士岗位动态调整,注重品行与实力考核,对于不适合本岗位工作者、有职业倦怠情绪者及时调整,适当变换岗位,既使人员一专多能,又能保持工作新鲜感。鼓励医生多管患者,启用竞争机制,进一步完善专科疾病的治疗流程。建立完善监督约束及奖励机制很有必要,这样可以充分调动人在管理过程中的能动性,也兼顾了管理过程中的弹性和反馈^[1]。根据工作专业方向重点制定年工作量指标,规定每位医师的手术量病种,量化考核。科室内部加强技术交流,促进整体水平的提高,鼓励科室人员参加各种眼科学术会议,不断更新知识,紧跟眼科发展动态。开阔眼界,参观外院眼科专科医院,把好的形式直接引用借鉴,提高进步速度。每月固定时间安排科室人员做有关眼科方面的

专题讲座,科室人员有各自的专业方向,针对专业安排相应的进修学习。科室继续坚持评价式医疗查房,提高查房质量。科主任随时抽查病历,加大对终末病历、运行病历的检查,确保病历质量,对存在的问题进行分析整改,对不能按时完成病历及病历内容存在问题者及时指出。科室质控核心小组每周指定工作重点,自查自纠,坚持不懈,杜绝差错的发生。

有了健全的管理制度,管理过程中就要抓制度的落实,以制度管人。对科室全体成员工作职责流程等作出原则性要求,各种设备操作规范、手术操作规范、眼科常规检查治疗规范等,强调落实。对有关的规章制度,如医护首诊负责制、操作常规、接诊查房等制度,除了反复组织科内人员强化学习,更重要的是在日常诊治工作中落实到人。坚持五个不放过,保证无七个医院绝对不能发生的事件,对于工作中发生的问题要事件追踪,监控到位,整改提高。只有管理人员和各级医师、护士上下通气,及时准确地进行信息传递和反馈,才能保证医疗质量,使问题消灭在萌芽之中,科室工作才能顺利进行。要保证每一台手术的成功,手术室的护理是重点,严抓院内感染管理、手术室耗材严格出入库登记、设备操作、手术操作规范,高度重视医疗质量和安全。我们科室近几年来无医院感染差错发生,无医疗投诉。现在科室开展优质护理服务示范工程,优质护理拉近了患者和医护人员的距离,每周一坚持给患者洗头并做心理护理,耐心地解答,真诚地问候,消除了陌生感,促进了医患关系的和谐,患者的满意度提高,出院后进行住院患者电话回访。眼科白内障走临床路径,每日检查治疗等项目都有具体的要求,简明且易执行,费用相对固定,临床路径表格便于查对,每月底易总结。科室管理制度是医院政策规章的具体细化,科室落实的过程中也要积极组织全科人员认真学习医院各项精神,明确医院发展目标并细化科室工作计划,及时了解医院及各职能部门的工作作风,做好各项工作,使各项计划顺利实施^[2]。在政令畅通的基础上,科主任带头抓好眼科管理细节,合理结构逐级分层管理。明确科室工作中心环节,分组负责形成规范的一线管理网络和监控机制,创建专科运行体系。管理过程中还要结合国内外医学管理动态,不断更新管理观念。让科室人员深刻认识到医疗行业的本质,让救死扶伤、服务大众成为我们的理想与追求。我们的核心理念是珍爱生命,同舟共济。

2 眼科教学管理——加强专业技术的培训

眼科人力资源是我国防盲治盲工作的重要组成部分,至1995年底,我国有眼科医生23000多名,其中约87%的医生在城市。眼科护士约16400余名,眼科技术人员1500余名。随着人口老龄化加剧,老年性白内障等年龄相关眼病的发病率有上升趋势,这是对眼保健工作者的巨大挑战^[3]。眼科人力的相对不足和技术水平的限制,是很多医院眼科诊疗发展不足的重要原因。系统化专业培训则是提高现有人员业务技能、提升医院战略执行力的重要手段。

我们所在的医院为市级综合医院,自1990年代初期开展了白内障囊外摘出手术,1996年开展了白内障超声乳化手术,为万余名患者施行了白内障手术治疗并带来了光明。在这样一所白内障专科医院里,由于长期缺乏手术培训体制,当人事变动时则出现技术断档,而新的手术医生要经历摸索,通过技术、心理、装备等各种挑战,工作才能再次走上正轨。这严重地影响了科室的良性发展,也引

发了一个深刻的思考:怎样建立眼科医护人员系统化培训机制,如何保证科室人员可持续健康发展。经过不断地摸索实践,我们形成一套眼科医师培训体制,首先是让年轻的眼科医师进行全科实践,培养整体思维能力,然后有针对性地进行带教,循序渐进,毫无保留地进行业务指导,并通过进修、参加培训班等形式缩短眼科医师培养周期。

本人曾参加由美国眼科学会、中华医学会眼科学分会举办的眼科主任教学培训班教程,通过教学模型提供良好的实践,参与者使用步步推进的办法来实行课程计划,学习了提高眼科教学技巧的方法,提高教学效率的技术,以及评价住院医师知识操作各方面能力的途径。通过学习,不但提高了自身的业务技能,对于如何对本科室人员开展全面培训工作也有了良好的借鉴。

医护人员的全面培训包括法律法规、医学伦理道德、专业知识技能、沟通交际能力、参与服务的能力等。为确保眼科专业培训的有效性,我们安排如下:每周安排1~2个半天进行培训工作,1a为1个周期,每周期内分设几个重点阶段,按计划完成后,则继续开始下一个周期的培训工作。科主任组成指导小组负责主持安排培训和落实情况,使这项工作常规化、规范化。这样培训的时间得到了保证,科室根据参训人员的多少合理安排工作,调配人员,保证每个人的参训时间;减少了对临床医疗工作的干扰,稳定医院正常的医疗秩序;培训时间富有弹性,根据医院总体工作安排,合理调整培训的节奏。为把握培训的针对性,在课程设置上,以有序的专题设置调动大家学习的积极性,内容涉及眼科临床、护理、理论实践以及学科动态,学习形式可多样化^[4]。根据眼科亚专业的特点,有针对性开设较为实用的训练。采用手术直播系统,使更多医师身临其境,加深学习印象。另外,眼科继续教育等各种学术会议比较多,科室尽最大努力让医护人员参加,这样可使整个科室的业务知识得到不断更新。科室人员具备了精湛的业务技能,拥有了道德理念和服务意识,科室建设才有了发展的基础,科室管理也才能真正发挥积极促进的作用来提高科室的竞争力。我们的执行理念是事事有着落,件件有回复。

3 眼科文化管理——加强品牌理念

医院竞争的最高境界是文化的竞争,随着医疗改革的深入,各医院都在打造带有自身特色的医院文化。在医院管理实践中,品牌营销是宣传医院、提高医院知名度的重要途径,也是医疗业务发展及密切医患关系的重要形式^[5]。医院品牌宣传应行多层次策划,让医疗技术与名文化相结合,开创特色专科,打造特色专家,提高医院的社会公信度及美誉度。目前在眼科领域中,除了准分子激光治疗近视常见营销宣传广告外,其他病种很少有宣传。特别是市级二级综合医院就是给周边群众服务的,有医院宣传车很有必要,定期到周围街坊社区宣传医院。

创建品牌是医院生存和发展的必由之路。品牌医院的创建与发展,离不开工作创新,更离不开科学的管理。创建品牌离不开团队精神,在医院竞争环境中,我们不可能只凭个人的力量来大幅度地提升医院竞争力,而团队力量的发挥则是赢得竞争胜利的必要条件,竞争的优势在于管理者能否比别人更能发挥团队的力量。一个优秀的团队,可以更好地完成医院的经营,达成医院的质量目标。创建品牌也离不开医德医风,医者德为先,医院把医德医风建设作为医院发展的第一竞争力,诚信的行医、收费、服务正成为每一位医务人员的自觉行动。没有一个品牌科

室的医疗技术是很差的,更没有一个医德医风很差的科室能维持长久。一个在老百姓的心里树立着的品牌科室一定是在技术上过得硬、服务上叫得响、值得他们信赖和推崇的科室。因此,科室医疗技术和医德医风的延续和发扬支撑了科室的品牌。

医院可以建立人材基金库,对于有能力的人员给予大力的支持。二级综合医院就要做好常见病、多发病的诊断治疗,把服务提上来。在医学高精尖方面能有所创新,给予科室一定的自主权,责权利结合利于发挥科室管理的效果^[6]。医院品牌建设与文化建设可使医院的社会效益和竞争力有很大提高。科主任的管理职能与领导谋略是重要的环节,作为科主任,要管理好一个科室,在科室内形成一种凝聚力,一种团结向上的工作氛围,就要高标准严格要求自己,在本职工作中做到求真务实、严谨细致。重要的是以身作则,不是简单地支使别人干工作,也不是一味地事必躬亲,而是要通过自身的带动和协调作用,让科内每个人都积极地工作起来,各司其职各负其责。在科主任的职能任务上,强调任期目标责任制,责任明确,以求得科室管理效益的最优化。

医院科室每年可以举办各种文化活动,激发员工活力,如组织春游、秋季趣味运动会、我爱我院有奖征文活动、摄影绘画展览、团委青年社团活动、妇女员工才艺展示、年终文艺汇演等,开展短信祝福平台,加强沟通以提高员工的凝聚力,务求实效,医院文化理念历经凝炼,形成体系,将医院文化融入心中,落实到实际工作中,在全院积极营造良好的文化氛围。每年医院举办中层管理者外出考察,并进行学习心得交流会。在医院科室的品牌建设中,科主任要以身作则,带动科室整体的文化氛围。作为科主任不能放松专业学习,以此带动科室的学习风气;作为业务管理者,要能把握全局,善于吸收和借鉴好的理论思路和成功经验,能创造性地应用于自己的工作实际,只有这样,才能更好完成科主任的职责。医院是整体,科室是局部。科主任抓住了医护人员素质的教育培训,就抓住了防止医疗失误的根本,加强医生护士的职业道德教育,树立正确的质量意识,素质教育常抓不懈。只有政治素质、业务素质、医德医风都优秀的技术人员才能在工作中表现出色,以个人的技术、素质培养为基础,塑造科室文化,建设品牌医院。我们的服务理念是一次就诊,永远朋友。

4 眼科经营管理——强化以人为本的理念

在现代医疗市场的科室管理中,科主任要强化经营意识,医院做为特殊的社会机构,履行社会责任和义务是必须的,只有把个人和集体结合起来,才能有更大的发展空间。正确的市场观念应该是竞争和奉献相结合,为了科室医院而努力。科室对自身的形势进行分析,进行综合判断,选择最有利于本医院的细分市场作为服务对象;市场定位要确定自己的服务在目标市场上的地位。在一定的环境下,能对患者具有更大的吸引力的一种总体优势,使患者感到医院的服务有独特性,有其它医院不可模仿的技术,有绿色通道,有一流的质量保证,使患者产生对此医院的偏好。把目标集中到关注患者群体,医院必须不断创造新技术,扩大服务领域,降低医疗成本,达到患者满意最大化。

医学科学的进步、医疗技术的准入与实施,需要服务对象的配合、人文学科的支撑和社会科学的规范与引导,最终把医院的关注重点从病转向人,除了治好病以外,患者还需要心理、精神、情感等方面的附加服务。医生面对的患者是不同的文化层次、文化修养、心理需要、就诊目的

的群体,这需要医务人员对患者富有同情心,要能理解患者的内心感受,在帮助患者解除病痛的同时,也要满足患者的心理需要。针对患者的不同情况,运用语言、动作、情绪来影响和调动患者愉快地完成检查治疗。新医疗模式必须在服务项目流程、环境语言等方面不断改善,通过全方位地审视人的需求,为患者提供安全高效、优质便捷的整体医疗服务^[7]。

科室加强经营意识就要对外交流和宣传高度重视,科室编写了眼科宣传手册,内有科普知识、白内障疾病问答、眼底病的检查治疗等内容,新技术新业务的宣传单、临街门窗宣传内容策划、大专院校校园内的广告宣传。制作一系列专病提示卡片如白内障手术前后注意事项告知卡,告知相关注意事项,按时给患者发放。制作专业宣传用报纸(西安市北方医院眼科学报),每周一次在医院门口发放。学习先进管理经验理念,定期举办科普讲座,利用门诊地理优势,开展爱眼活动月义诊咨询活动,扩大眼视光的辐射面,深入社区宣传医院。为了进一步提高整体眼镜专业水平,每年多次进行眼镜的全面培训。学生作为眼视光最重要的配镜群体,重点进行开发相关服务项目,制作视力表广告随配镜赠送,提高订做眼镜的工作效率,缩短订片时间,价格统一透明。引入营销机制,制作VIP眼镜卡,增加眼镜片的选择范围,增加功能镜片,眼镜是医疗工具亦是一种特殊商品,适当地进行一定的宣传活动可以提高大众对镜片的了解。每年在6月6日全国爱眼日举行宣传义诊活动,积极参加医院组织的各种社会公益活动,提升员工的精神风貌。

目前医院的功能向院前和院后延伸,工作从院内医疗扩大到院外社区服务。坐等患者的服务方式将转变为切实以患者为中心的主动服务方式。医院的服务质量也在内涵上不断深化,外延上不断拓展。外延建设注重规模和数量的投入,而内涵建设则主要通过节约资源、优化组合、提高效率求得效益,服务质量不仅体现在治好病,还要在服务方式、设施环境、医疗费用等方面让患者满意,得到社会的认可。我们的经营理念是让患者看得上、看得好、看得起病。

总之,我们的愿景是把医院做精做好,使群众信赖,发展有口碑的特色业务和技术,服务舒心,质量过硬,成为本地区不可或缺的医疗资源。医院管理是一个复杂的动态发展过程,具有其特殊的运行规律,社会的各种文化现象无不影响着我们的科室人员,我们必须坚持与时俱进的观点,让悬壶济世成为我们多元化价值观中最重要、最当先的职业价值观。坚持理论与实践相结合,分析认识现代医院发展过程中存在的诸多问题,才能将医院管理推向更高的层次和水平。

参考文献

- 1 周耀伦.科主任管理职能与领导谋略.解放军医院管理杂志 2002;9(3):263-265
- 2 马莉,马贤智.医院科室管理展望.中医药管理杂志 2007;15(8):567-568
- 3 张文斌,徐海峰,贾丹丹,等.我国综合医院眼科人力资源调查分析.中国医院管理 2006;26(1):31-32
- 4 许涛.大型综合医院培训主治医师的方法.中华医院管理杂志 1997;13(8):493-495
- 5 王素珍.浅谈营销管理在医院发展中的作用.现代医药卫生 2010;26(4):608-609
- 6 张秀华.强化医院科室管理的一点体会.当代医学 2009;15(13):168
- 7 易学明.当前医院管理中几个热点问题的辨析.中国医院管理 2010;30(3):1-3