

主 编 / 窦学术 宋俊华 王岩梅

妇幼保健院 创新管理

FUYOU BAOJIANYUAN
CHUANGXIN GUANLI



人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

妇幼保健院创新管理

FUYOU BAOJIANHUAN CHUANGXIN GUANLI

主 编 窦学术 宋俊华 王岩梅

副主编 韩 珂 刘仙明 于 凤 刘 宁 王小虎 郑友凤

编 者 (以姓氏笔画为序)

于 凤	于文凤	于新华	王 郁	王一青	王小虎
王少坤	王如南	王秀平	王忠德	王岩梅	王荫红
王海涛	王海燕	牛世平	从玉英	邓 珍	石奇伟
田秀美	司 毅	边 鹏	边文超	成学玲	刘 宁
刘仙明	刘爱君	刘淑玲	闫子君	许 波	许志秀
苏俊华	李为壮	李冬梅	李旭亮	何晋荣	邱宏伟
谷 青	宋 慧	宋俊华	张 睿	张丰明	张公大
张立新	张锋光	陈丽萍	周丽娜	邝文娟	郑友凤
郑建彬	孟丽范	胡云辉	徐成娥	徐依传	高 玮
高 虹	董晓奇	黄晓玲	曹修亮	崔艳国	韩 珂
窦 卉	窦学术	阚芳玲	谭国琳	薛明喜	



人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

北 京

图书在版编目(CIP)数据

妇幼保健院创新管理/窦学术,宋俊华,王岩梅主编. —北京:人民军医出版社,2012. 12
ISBN 978-7-5091-6216-3

I. ①妇… II. ①窦… ②宋… ③王… III. ①妇幼保健—医院—管理—研究 IV. ①R172

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 268329 号

策划编辑:郝文娜 姚 磊 文字编辑:于明军 责任审读:陈晓平

出版发行:人民军医出版社 经销:新华书店

通信地址:北京市 100036 信箱 188 分箱 邮编:100036

质量反馈电话:(010)51927290;(010)51927283

邮购电话:(010)51927252

策划编辑电话:(010)51927300—8724

网址:[www. pmmp. com. cn](http://www.pmmp.com.cn)

印刷:北京天宇星印刷厂 装订:恒兴印装有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:20.25 字数:492千字

版、印次:2012年12月第1版第1次印刷

印数:0001—1800

定价:130.00元

版权所有 侵权必究

购买本社图书,凡有缺、倒、脱页者,本社负责调换

内 容 提 要

本书全面介绍了妇幼保健院在管理中的创新理念和特色,融入大量专科实践经验,理论与实践并举,重点阐述了妇幼保健院管理概论,妇幼保健特色管理,重点科室管理,医院信息化管理、教学、科研管理和行政、经营管理等全新的管理理念和方法,内容简明扼要,实用性强,是一部有实际工作指导意义的创新管理参考书,适合各级妇幼保健院管理人员阅读参考。

编审委员会人员名单

主 任	窦学术	胡云辉		
副 主 任	曹修亮	张立新	闫子君	
	王忠德	李冬梅		
顾问委员	初兆荣	陈兰亭	张 昱	王云大
	张立忠	张东辉	胡以晟	孙立翠
委 员	王岩梅	宋俊华	韩 珂	刘仙明
	刘 宁	于 凤	王小虎	郑友凤

序

妇幼保健工作是国际社会衡量一个国家健康水平的一项重要内容。党和政府非常关心各级妇幼保健机构的建设,制定了一系列有关妇幼保健工作的法律法规,支持妇幼保健工作的开展。各地妇幼保健院都在为妇女儿童保健事业努力工作、辛勤耕耘、创造佳绩。然而,妇幼保健院管理既包括综合医院管理的全部内容,又有许多政府指令性任务、妇幼政策落实的独特内涵。妇幼保健院是集传统性管理和政策性管理于一体,集医疗管理与保健管理于一体,集业务管理与社会管理于一体的特殊专业性医院。因此,妇幼保健院的管理需要不断地探索、研究、创新、发展。

淄博市妇幼保健院具有15年“三级甲等妇幼保健院”的历史。特别是近年来落实国家医改政策,医院领导解放思想,抢抓机遇,开拓进取,实现了医院持续发展,进入快速发展阶段。由淄博市妇幼保健院窦学术院长带领其团队共同编著的《妇幼保健院创新管理》一书,是依据其本院建设发展的实践,以妇幼保健为主线,以近年来妇幼保健管理理念为指导,阐述现代妇幼保健院的管理理念、管理重点、管理内容、管理方法,融入了大量的医院和科室实践经验,理论与实践并举,是一部具有实际工作指导意义的创新管理专著;填补了目前在妇幼保健院管理研究著书上的空白。该书的作者,均来自淄博市妇幼保健院,为创造过省、市科室管理品牌的临床一线的专家和基层优秀管理干部,是一支有多年妇幼管理实战经验的团队。因此,可以说该书是一部充满集体智慧、可读性很强的作品。

《妇幼保健院创新管理》的出版,是妇幼保健院管理研究的一个可喜成果。为全国各地的妇幼保健院建设和发展提供一个学习、参考、借鉴的模板。希望《妇幼保健院创新管理》不仅是管理理论研究的良好开端,更能引领广大从事妇幼保健院管理的工作者深入学习、勤于实践、以人为本、创新管理,全面提升妇幼保健院的管理水平,推动妇幼保健事业协调、可持续发展,创造辉煌明天。

山东大学教授
博士生导师



2012年10月8日

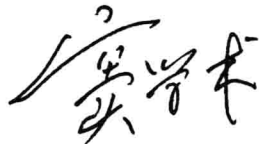
前 言

自新中国成立以来,妇幼保健事业就备受国家重视。国家卫生部专门设立妇幼保健管理部门,省、市、区、县都设有专门的妇幼保健机构。国际卫生组织每年都要调查妇女儿童健康指标,作为国家卫生工作和国民健康的评判标准。“一法、两纲、两规划”赋予妇幼保健院对本地妇女儿童健康的调查监测、预防保健、康复治疗等多方面的任务。国家医改的基本和重大公共卫生项目也涉及许多妇幼卫生内容。因此,如何管理妇幼保健院、发展妇幼卫生事业成为人们关注和研究的重点。

淄博市妇幼保健院主编的《妇幼保健院创新管理》以妇幼保健院管理实践为基础,认真回顾总结,学习管理理论,更新管理理念,探索管理新径,积累了大量的实践经验,形成具有自身特色的管理体系。本书既有理论也有实践,既有医院层级的管理介绍,也有科室管理实践总结,有演讲稿件,有干部培训教材,有计划、总结,有图表、自我剖析、自我评估,还有科室管理细节和专业发展介绍。内容丰富,形式多样,对于妇幼保健院的建设发展具有借鉴、引导和实用价值。《妇幼保健院创新管理》对妇幼保健院的管理有较深的探讨,愿以此书作为一部妇幼保健院管理的参考书籍,推动妇幼保健院管理学更深入的研究。

随着时代的发展,妇幼保健机构的工作环境正在发生巨大变化,面临许多机遇和挑战。作为医院决策者和管理、执行兼顾的中层干部,只有不断更新理念,学习和掌握现代管理知识,总结管理经验,不断提高管理能力,才能在激烈的市场竞争和医改大潮中使管理从平淡到规范,使医院从平步到腾飞,使事业从平庸到卓越,推动妇幼卫生工作大繁荣、大发展。

淄博市妇幼保健院院长



2012年10月8日

目 录

第1章 妇幼保健院管理概论	1
第一节 妇幼保健院管理概述	1
第二节 妇幼保健院管理的内容与方法	2
第三节 妇幼保健院管理的依据和任务	3
第四节 妇幼保健院管理的特点与展望	4
第2章 目标与管理	8
第一节 年度目标确立的原则	8
第二节 目标的特点和作用	9
第三节 实现目标的要素	10
第四节 医院管理委员会在目标管理中的作用	12
第3章 提升医院品质 构建和谐医疗服务	13
第一节 医院文化建设概述	13
第二节 CIS 在医院管理中的应用	14
第三节 妇幼保健医疗服务特性及实践	18
第四节 提炼医院精神 构建和谐医院	23
第五节 提高员工素质 树立团队理念	27
第六节 以人为本的医疗服务原则	30
第七节 亲情化服务展现优质护理	32
第八节 沟通艺术的培训与管理	36
第九节 医院文化载体建设及对外宣传作用	39
第十节 医院文化综合效益与持续改进	43
第4章 重点科室管理	45
第一节 产科特色管理经验总结与科室细节管理	45
第二节 妇科管理经验总结与病房护理细节管理	52
第三节 新生儿科质量管理总结与科室护理细节管理	59
第四节 儿科管理经验总结与科室护理细节管理	64
第五节 儿童保健科业务管理与科室细节管理	73
第六节 儿童康复科管理经验与科室护理细节管理	78
第七节 生殖医学中心人才培养管理经验	82
第八节 妇女保健科管理经验	84
第5章 其他科室管理	87
第一节 肿瘤科质量管理经验	87
第二节 心脏外科业务发展管理	90
第三节 超声科管理经验体会	91

第四节	麻醉科管理经验总结	94
第五节	手术室细节管理	96
第六节	内科管理总结和护理细节管理	98
第七节	病理科关注工作中的每一个细节	99
第八节	客户服务中心管理	101
第6章	妇幼保健特色管理	108
第一节	妇幼保健专业常规管理	108
第二节	妇幼保健专业特色管理	113
第三节	妇幼保健专业前瞻性管理	165
第四节	产后康复指导	168
第五节	月嫂服务中心	171
第7章	医院信息化	175
第一节	医院信息化管理的意义	175
第二节	医院信息化管理的建设概况	177
第三节	医院信息系统的各功能模块建设	180
第四节	医院信息管理系统的应用效果	182
第五节	医院信息管理系统在其他重大事件上的应用	184
第六节	信息系统在医院管理的前景	186
第8章	经营管理	188
第一节	医院经营理念与策略	189
第二节	社会效益与经济效益	192
第三节	绩效管理与经济激励政策	196
第四节	市场开发与营销管理	200
第五节	妇幼保健院市场分析及开发竞争管理	205
第六节	成本核算与绩效考核	211
第七节	合同管理	213
第八节	职工切身利益相关政策	217
第9章	质量与科研教学管理	220
第一节	质量安全管理	220
第二节	科研教学管理	222
第三节	护理管理	224
第四节	门诊管理	228
第五节	医院感染管理	230
第六节	药剂管理	233
第七节	纠纷分析与处理	237
第八节	病案管理	239
第九节	医院评审	241
第10章	行政管理	247
第一节	院务管理	247

第二节 人力资源管理·····	248
第三节 设备管理·····	252
第四节 后勤管理·····	254
第五节 安全保卫管理·····	259
第 11 章 远景规划 ·····	263
第一节 远景规划——医院“十二五”整体规划·····	263
第二节 全面提升医院文化与管理能力·····	280
第三节 建立创新管理模式,提升团队执行力 ·····	282
第四节 管理落实案例总结·····	290
参考文献 ·····	312
后记 ·····	313

疗服务是服务行业中最复杂、最艰难、最严谨,也是最神圣的。这要求医院管理更严格、更科学、更有效,才能收到使服务对象满意的效果。

第二节 妇幼保健院管理的内容与方法

一、妇幼保健院管理的内容

1. 办院目标 妇幼保健院的办院方向、办院宗旨、工作方针、远景目标、年度计划、工作特点、方法等。

2. 组织人事管理 研究医院领导体制、梯队建设、组织建设、职权范围、人员编制、层级管理、等级评审、科室设置、学科建设等,使其与妇幼保健任务目标相吻合。

3. 医疗制度建设、技术管理 包括妇女儿童保健的工作常规、门诊、急诊、住院、临床科室、医技科室、医疗、护理管理等。

4. 医疗质量管理 包括各种疾病诊疗常规和各项工作常规、医疗计划、实施记录、总结评价、反馈整改。建立疾病临床路径,使各项诊疗标准化。保证医疗安全、建立健全应急预案、医院感染控制、疫情报告、危重病人报告制度管理等。

5. 服务质量管理 包括服务质量的测评、调查、反馈、控制、提高。注重服务细节、服务态度,提高服务艺术,提升服务满意度。

6. 财务、经营管理 做年度财务预决算,财务收支日清月结,按时审计,针对妇幼群体的服务对象需求,依靠医疗质量的提升,提高社会效益和经济效益,价格公正、维持良好的医疗市场秩序。

7. 院务管理 包括会议组织安排、文件准备、保存、处理,接待领导检查、外来参观走访、车辆管理、院内值班安排等。

8. 后勤管理 包括水、电、暖的供应,房屋建设、维修,环境卫生、餐饮住宿、车辆存放、探视秩序等。

9. 教学科研管理 制订教学计划,检查落实。定期组织教学考试,主持科研立项、论证。申报科研项目、科研奖励,推广应用科研成果。

10. 信息管理 包括医疗科研信息,病案信息、医院统计、书籍、情报资料管理,计算机的应用维修管理,医院 HIS 系统管理等。

11. 医院文化建设 包括干部职工思想建设,职业素质提高,职工生活,文体活动,老干部管理,文化宣传,党、团、工会组织活动,奖惩管理等。

二、妇幼保健院管理的方法

1. 传统方法 沿用历史传承方法,总结历史经验教训,按照妇幼保健院发展的规律、妇幼保健工作特点,制定医院管理模式、管理计划和管理方法。如每年的年终总结、年度目标、远景规划、财务预决算等。

2. 调查研究法 通过电话、邮信、走访、报刊等形式,广泛征求社会各界的意见,大量吸取改进工作、拓展服务的信息。以门诊和住院病人的资料,综合分析妇幼群体的保健需求,分析妇幼群体的发病情况,疾病分类,疾病谱变化,制定出符合医院发展的管理方法。

3. 逻辑方法 运用逻辑思维,将妇幼保健院整个发展的进程,外部、内部的因素,透过现象,探寻医院发展的轨迹,抓住医院管理的特点、关键环节,发掘妇幼保健院管理规律,形成具有医院本身特色的管理理论。

4. 统计方法 利用医院各项指标的统计数字,分析医院各个部门和医院整体的工作成效,作为评判和奖惩的标准。分析原因,迅速解决问题,为制定下一步的工作标准提供依据。

5. 计算机管理法 利用计算机的快、捷、精、准,实现现代化的医院管理。将医院的各项管理标准,制作出计算机的管理程序,可以发挥病历跟踪、违规提示、超时提示、用药规范、追踪质量、工作量统计、结果反馈等多项功能,是现代化医院必须应用的管理方法。

第三节 妇幼保健院管理的依据和任务

一、管理依据

国家颁布《母婴保健法》《中国儿童发展纲要》《中国妇女发展纲要》,卫生部下发《母婴保健法实施办法》《妇幼保健机构管理办法》《医疗机构管理条例》等文件,是妇幼保健院进行医院管理的依据。服务对象满意是医院管理的目标。深入研究妇幼保健院管理理论,不断深化医院管理改革。实施好管理的职能:计划、组织、指挥、协调和控制,充分调动人的积极性,提升医院的服务技术、服务能力,拓宽服务范围,提升妇幼保健院管理的整体效能。

二、妇幼保健院的任务

妇幼保健院管理的基本任务是以群体保健为基础,面向基层,为妇女儿童提供健康教育、预防保健等公共卫生服务。这是妇幼保健院的主要功能定位。在履行好公共卫生职责的同时,为妇女儿童提供基本的医疗服务。根据妇幼保健院的功能和服务范围,制定医院的管理目标,完成各级政府和卫生行政部门下达的指令性任务;掌握本辖区妇女儿童健康状况及影响因素,协助卫生行政部门制定本辖区妇幼卫生工作的相关政策、技术规范及各项规章制度;受卫生行政部门委托,对本辖区各级各类医疗保健机构开展的妇幼卫生服务进行检查、考核与评价;负责指导和开展本辖区的妇幼保健健康教育与健康促进工作;组织实施本辖区母婴保健技术培训,对基层医疗保健机构开展业务指导,并提供技术支持;负责本辖区孕产妇死亡、婴儿及5岁以下儿童死亡、出生缺陷监测,妇幼卫生服务及技术管理等信息的收集、统计、分析、质量控制和汇总上报;开展妇女保健服务,包括青春期保健、婚前和孕前保健、孕产期保健、更年期保健、老年期保健,重点加强心理卫生咨询、营养指导、计划生育技术服务、生殖道感染和(或)性传播疾病等妇女常见病防治;开展儿童保健服务,包括胎儿期、新生儿期、婴幼儿期、学龄前期及学龄期保健;受行政部门委托对托幼儿园所卫生保健进行管理和业务指导,重点加强儿童早期综合发展、营养和喂养指导、生长发育监测、心理行为咨询、儿童疾病综合管理等儿童保健服务;开展妇幼卫生、生殖健康的应用型科学研究,并组织推广适宜技术。妇幼保健院提供的基本医疗服务包括妇女儿童常见疾病诊治、计划生育技术服务、产前筛查、新生儿疾病筛查、助产技术服务等,还要逐渐开发产前诊断、产科并发症处理、新生儿危重症抢救和治疗等。

第四节 妇幼保健院管理的特点与展望

妇幼保健专业是一门新兴医学学科,虽属预防医学范畴,但强调以保健为中心,以临床为基础,运用妇产科、儿科等学科的理论与实践,以及流行病学、社会医学等学科的观点和方法,达到预防保健和临床医学有机的结合,为妇女儿童提供有效的健康保护和健康促进。由于妇女儿童的健康受诸多社会因素的影响,还要求妇幼保健服务既要管理健康人群,又要诊治患病人群;既要重视面向群体,又要注意落实到个体,这又增加了大量的社会工作和组织工作。学科的综合性是妇幼保健院的重要特征。妇幼保健专业起步相对较晚,社会重视程度低,重点学科和特色技术培训不到位,技术创新保障制度也不健全。这些原因造成了妇幼保健学科建设和发展存在理论不够系统、特色不够明显、核心技术不够突出、服务手段不够完备等问题。因此,加快妇幼保健技术创新,既是当务之急,又是潜力优势。妇幼保健院作为妇幼保健专科医院承担着对占总人口 2/3 人群的医疗保健重要职能,随着经济的发展、医学模式的进展、健康观念的变化、人口老龄化的加快、独生子女的增加、医疗保健支付能力的提高,医疗保健服务需求的多样化与多层次日趋凸显,妇幼保健院面临的环境越来越复杂多变。为了生存和发展,必须运用战略管理的方法,更新办医理念、创新办院体制、革新组织结构,合理进行资源配置、完善管理制度、提高经营效率、营造医院文化及主动销售服务等,以适应我国医疗卫生体制改革的深化,提升妇幼保健院的竞争力,推动妇幼保健院的改革、创新和发展。

一、妇幼保健院管理的特点

为了保障妇女儿童的健康,国家根据国情确立了“以保健为中心、以保障生殖健康为目的,保健与临床相结合,面向群体、面向基层和预防为主”的妇幼卫生工作方针。通过建设妇幼保健机构和基层妇幼保健组织为妇女儿童提供基本的保健服务。在目前的新形势下,妇幼保健院的现状是既有优势和机遇,又面临困难和挑战。

(一) 优势

1. 具备较完善的妇幼保健三级服务和管理网络,有较好的专业队伍以及社区支持组织协助妇幼保健工作,建立了广泛的社会联系,能够多部门共同配合开展妇幼保健工作。
2. 市级妇幼保健院集聚了一大批优秀的高素质专业人才。
3. 具有很强的专业特色和品牌效应。在社会上有着很高的知名度,公众形象好,其无形资产具有很大的价值,这无疑有助于竞争、改革和发展。
4. 医院的规模较大,基础设施建设、医疗设备配置与就医环境都比较好,是国家城镇职工基本医疗保险的定点医疗机构,也是医疗、科研、预防和保健的中心。

(二) 劣势

1. 管理体制僵化 由于长期以来受计划经济体制的影响,医院只是简单地执行政府行政部门的指令,未能成为一个真正的法人实体进入市场参与竞争。
2. 自主权受限 政府行政部门对医院干预过多,国家要求的卫生行业实行全行业管理推行起来有一定的难度,医院的自主权不落实,医院的适应市场过程自然也就举步维艰。
3. 学科队伍建设困难 一方面由于人事分配制度改革进展缓慢,缺乏有效的激励机制和约束机制,人才外流现象严重;留住人才,用好人才将成为妇幼保健院的重要管理课题。另一



方面由于长期以来医疗保健市场相对封闭,补充人才渠道比较单一,专业单一,而且由于某些优惠政策,有一部分非专业对口人员从事保健专业工作,使工作质量与效率难以提高。

4. 竞争意识薄弱 多年来医疗市场一枝独秀的“大好形势”使“皇帝的女儿不愁嫁”的思想在职工中根深蒂固,居安思乐,使医院缺乏活力与动力。

5. 负担较重 一方面退休人员不断增多,用于退休人员的经费开支也逐渐增加;另一方面,行政后勤人员队伍庞大,运行效率不高,增加了医院运行成本。

(三)管理思路

面对机遇和挑战,妇幼保健院的管理就需要更加完善和规范。妇幼保健的系统管理是婚、孕、产、育的一体化管理,可以说是“一条龙”的服务。目前,妇幼保健的工作可以分为卫生咨询指导、健康教育、婚前医学检查以及早孕建册、预防神经管畸形等。因此,妇幼保健院的管理具有以下特点。

1. 妇幼保健院产品的公益性和运行的市场性特点 通常妇幼保健机构都是非营利性质的医疗机构,具备公益性和福利性特征,既是社会公益性事业机构,又是自我经营发展的市场主体,它们是受各级政府的委托为妇女儿童提供妇幼保健专业服务的任务,国家给予很多方面的政策补贴来支持其发展。然而,医疗机构仅靠这些是不能够长期健康发展的,特别是在当今市场经济的大环境下,妇幼保健院应按照社会公益事业单位机制运行,以获取社会效益为目标。同时,妇幼保健行业的市场需求,对医疗机构的运营有很大的影响。因此,妇幼保健机构需要不断创新运营理念和方式,利用有限资源调整自身,使妇幼保健机构的公益性和市场性更好地融合,使我国妇幼保健工作得到长足的发展,这样才能适应社会公益性和市场经济的需求,更好地为我国妇女儿童服务。

2. 妇幼保健院服务功能、资源多样性和资源的稀缺性特点 妇幼保健院应该具备多方面的服务功能和医疗资源,这是由该学科的特殊性决定的。既要进行常规的相关信息监测以及常见疾病的科学研究,还要及时了解和掌握我国各个地区妇女儿童的健康、医疗、保健状况。因此,妇幼保健机构应不断深入研究妇女儿童生殖、生理变化规律和服务需求,经常性地按照实际需求实施业务培训和指导,充分发挥咨询、治疗、研究、保健的作用,为广大妇女儿童做好医疗服务。对于严重威胁妇女儿童健康和安全的疾病因素要给予高度的重视,有效实施预防工作和病理、保健知识的普及宣传。为了适应不同人群的不同需要,妇幼保健机构要适当地丰富服务类型和手段、扩大服务范围和内容、提高服务质量和标准,各项服务和功能要做到相互呼应,对于稀缺的服务资源要积极地加大投入,尽快改变现状,满足妇女儿童的服务需求。

3. 妇幼保健院服务的综合性和技术的创新性特点 妇幼保健专业属于预防医学的大范畴,同时又强调保健的核心作用,另外还要重视临床的积累和研究,理论和实践都有非常突出的作用,最终要达到预防保健与临床医学研究相结合,促进妇女儿童的健康发展。由于这一领域涉及的范围比较大,需要的医疗资源比较多,社会影响也比较大,所以对于学科的综合性的要求比较高,对于专业技术研究和特色的建立要给予更高的重视。妇幼保健院属于科技密集型医疗保健机构,其科技优势决定发展的状况。随着社会服务需求的不断增长和公众选择的多样化,妇幼保健机构的综合性和技术性更加重要。学科建设和技术创新必须摆在经营管理首位,必须对妇幼保健学科的综合性和技术创新给予高度重视。

4. 妇幼保健院服务对象的独特性和组织机构的网络性特点 妇女儿童是弱势群体和特殊需要群体。因此,我国制定了《母婴保健法》《母婴保健法实施办法》《妇幼卫生工作条例》(试

行草案)》等一系列法律法规,以及《中国妇女发展纲要(2011—2020年)》《中国儿童发展纲要(2011—2020年)》,对妇女儿童予以重点保护。为了做好对妇女儿童特殊群体的医疗保健服务,我国建立了妇幼保健工作网络体系,由妇幼保健专业机构和妇幼保健基层组织两部分组成。妇幼保健专业机构包括各级妇幼保健院、所、站、队,妇专科医院,儿童医院,妇女保健院、所,儿童保健院、所等,下级机构受上级机构的业务指导。妇幼保健基层组织包括乡镇卫生院、街道医院、职工医院等基层卫生机构中的妇幼保健组,在县级妇幼保健机构业务指导下开展工作,形成了业务上有密切联系的省市、县区和基层三级妇幼保健组织网络。妇幼保健院之所以有存在的必要,服务对象的独特性是其决定性因素,而推动妇幼保健事业整体发展的重要保证是要发挥组织机构网络性的优势,这是妇幼保健院经营管理必须考虑的两个前提条件。

二、妇幼保健院管理的展望

中国现有 8.6 亿妇女儿童,拥有世界上规模最大的妇女儿童群体。国家“十二五”规划将妇女儿童主要健康指标列入规划,对全面加强妇幼卫生工作提出了明确要求。国务院正式印发了《2011—2020 年中国妇女儿童发展纲要》,为未来 10 年妇女儿童健康发展描绘了蓝图,也为妇幼卫生事业发展提供了强有力的政策保障。同时,外部环境的变化也为妇幼保健工作的进一步开展提出了诸多挑战。加强妇幼卫生工作,对于提高全民族的健康素质,促进经济发展和社会和谐具有重要意义,未来的妇幼保健院的管理任重道远。

(一)坚持妇幼保健的优势,促进业务的发展

坚持妇幼保健的优势(如优质的服务和带给妇女、儿童健康的一系列优势),带动妇幼保健的发展和进步。

1. 建设有特色的妇幼保健工作 建设传统医学康复、现代医学康复以及家庭康复相结合的特色妇幼保健工作。

2. 业务发展势头好,特色专科建设,是促进妇幼保健发展的动力 首先要培养优秀的妇幼保健管理干部、专业带头人,才能进一步实施妇幼保健各项工作方案,最后发展成高效、优质、健康、真正能为妇女儿童健康做出贡献的妇幼保健专科。

3. 坚持质控管理,强化优质流程 医疗质量是医院的生命,它集中反映出医院的整体素质、管理流程和发展实力。只有把加强质控和提高质量放在首位,才能真正促进妇幼保健工作流程优质,并且取得显著的成绩,这是妇幼保健工作发展的重要手段之一。

4. 专家严把质量关 理论精深、经验丰富的医学专家,他们在质控方面发挥了举足轻重的作用。也就是说,从病历书写、病程记录、医技检查、医嘱用药到手术操作、抢救病人等流程,这些专家在每一个关键环节都要做到严要求、严把关,才能够确保医疗质量,杜绝医疗事故,避免医疗纠纷的发生,这也是妇幼保健工作发展的重要手段之一。

5. 坚持人性化服务,弘扬仁爱精神 目前,各服务行业都在推崇人性化服务。医院的人性化服务更有特点,更为重要。医院的服务对象是病人,服务目的是治愈病人。要以人为本,根据每一个病人制定每一个具体的治疗方案。不但要求医护人员对技术精益求精,还要求有博大的仁爱精神,尊重病人、爱护病人、帮助病人,付出百倍的关心、热心、耐心、细心和爱心,全心全意为病人服务。

(二)坚持妇幼保健的优势,促进经营管理模式的转变

近些年来,随着生物医学模式向生物-心理-社会医学模式的转化,病人要求医院给予关爱的欲

望也日益强烈,妇幼保健的工作也将向人性化服务的方向持续发展。

随着社会的发展,人们的健康观念在不断强化,妇女儿童已从保障生命安全的基本医疗保健服务需求逐步提升到寻求生命质量的健康保护和健康促进。但是,目前妇幼保健院的独特优势还得不到充分发挥,特别是经营管理模式还不适应市场需求,管理体制基本上还是传统经验和制度的内部规范运行模式,技术项目和服务功能的产出不能与市场需求紧密结合,因此转变经营管理模式势在必行。

1. 由粗放型向集约型转变 妇幼保健系统不仅资源稀缺,而且资源分散。在盘活存量资源、走内涵发展道路的同时,必须有效整合系统内资源,走集团化、规模化的发展道路,形成整体优势。特别要注重发挥妇幼保健系统的网络优势,在不涉及产权、不改变隶属关系的前提下,加强妇幼保健服务网络的管理,形成技术优势互补、服务功能互动、整体效应推进的工作格局。要以重大项目的实施为纽带,加强上下级之间业务的实质性合作,发挥各自优势,提高服务质量;以团队精神培育为着手点,增强妇幼保健系统的凝聚力;以信息化建设为平台,加强系统内的信息沟通,实现信息共享,进而实现技术共享、市场资源共享。

2. 由传统经验型向制度文化型转变 妇幼保健院的经营管理从管理规律和市场需求看,应向制度管理和文化管理相结合的模式发展。核心是要彰显“以人为本,尊重个体”的经营管理理念和“母亲安全,儿童优先”的妇幼保健战略思想和价值导向。一方面,要按照以人为本的原则,从强调人性、人情的角度出发,突出对妇女儿童弱势群体的人格尊重和合法权益的保护;要开展“个性化”和“人性化”服务,致力于满足不同个体的多元化需求,增加妇幼保健服务的感染力和吸引力。同时,注重对员工潜能的开发,满足他们自我发展的需求,实行人性化管理。另一方面,营造浓厚的妇幼保健文化氛围,从满足妇女儿童不同生理、心理需求的角度出发,提供安全、舒适、和谐、愉悦、充满童话情趣的就医环境,建立方便、快捷的就医流程。要开展医患互动,重视医疗保健服务过程中服务对象的参与权和知情权,实行“透明服务”,增加对服务的信赖和认可。

3. 由产出导向型向需求导向型转变 技术项目和服务功能的定位开发不能简单从妇幼保健院本位出发,而是首先要考虑服务对象的需求,在充分了解妇女儿童医疗保健市场需求的情况下,确定功能定位、经营定位和市场定位。

总之,妇幼保健院是推行注重人性化、规范化和科学化服务的医疗保健机构,而规范性、创新性的管理,发挥保健的优势是妇幼保健工作持续发展的根本动力。总的来说,医学的质量、特色、品牌是妇幼保健事业可持续发展的生命力。

第 2 章 目标与管理

目标是具有政治性、方向性、目的性、具有战略意义的。妇幼保健院的总体目标必定是符合国家制定的《母婴保健法》《中国妇女发展纲要》和《中国儿童发展纲要》的要求和当地妇女儿童发展规划,把医院建设成为一流的妇幼保健院。这可以作为医院管理的一种理想和抱负。一个具体的医院管理者,为实现这一宏伟的目标,需确定医院年度目标、阶段性目标、专业目标、项目目标等。医院的领导班子、主要决策者犹如一场战役的总指挥,必须具有政治家的胸襟气度,军事家的机智果断,总体部署、各个击破、运筹帷幄、决胜千里。

第一节 年度目标确立的原则

一、与国家的政策保持一致

制定年度目标首先认真学习卫生部、卫生厅对妇幼卫生工作制定的新政策、新的管理目标,使年度目标与国家妇幼卫生工作的新形势接轨。

例如,1996年国家启动妇幼保健院三级甲等标准评审,2010年省卫生厅计划开展第二轮三甲妇保院评审,这就是当时妇幼保健工作的新形势、大目标。医院领导班子认清形势,认真学习、研究该目标的要求,把实现这一目标作为医院年度工作目标的主体,保证医院年度工作的主动性和上下的统一协调性,并围绕这个主体,制订实现这一总体目标的具体计划,使年度工作目标达到应有的高度和水平。

二、与当地政府医疗卫生政策、妇幼卫生政策相对应

制定年度目标要研究本地政府对卫生工作尤其是妇幼工作的具体政策。在政府政策的指导下,制定年度目标,使该年度目标和政府为民众健康服务的方针取得一致,体现政治、政策水平,得到政府的支持,更具有可行性,也是完成年度目标的基本保证。

例如,自2009年4月国家发布新医改意见,地方政府制定了多项惠民政策,新型农村合作医疗(新农合)、基本药物制度、基层医疗卫生服务体系健全、基本卫生公共服务均等化、公立医院改革试点等都体现了党和政府对人民群众卫生健康的关怀。这些政策的实施医院是主要的执行机构,或者说医院就是党的医疗惠民政策向民众传递的载体。因此,在年度目标中,把贯彻政府精神,执行政府政策作为指导思想,把具体工作的结果纳入到年度目标之中。

三、在医院发展定位的基础上制订年度计划

医院的定位应该是立体式的,横向的位置、纵向的位置,还有社会空间位置。确定好医院目前的坐标位置,然后分析横向、纵向和空间因素。这是制定年度目标把握发展进程的基础。