

赵莉 等著

人本^{Renben}·R和谐

贵州省人民医院 **huoxie**

机制创新的路径与践行

guizhousheng renminyiyuan jizhichuangxin de lujing yu jianxing



贵州人民出版社

人本R和谐

贵州省人民医院 huoxie
机制创新的路径与践行

guizhousheng renminyiyuan jizhichuangxin de lujing yu jianxing

赵莉 等著



贵州人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

人本·和谐:贵州省人民医院机制创新的路径与践行/
赵莉等著. —贵阳:贵州人民出版社, 2007.4

ISBN 978-7-221-07696-0

I. 人... II. 赵... III. 医院 - 体制改革 - 研究 - 贵州省
IV. R199.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 036780 号

责任编辑:黄筑荣

平面设计:曹琼德

人本·和谐

贵州省人民医院机制创新的路径与践行

出版发行:贵州人民出版社
(贵阳市中华北路 289 号)

经 销:新华书店
印 刷:贵阳科海印务有限公司
规 格:1/16 787 × 1092mm
印 张:15.75
版 次:2007 年 4 月第 1 版
印 次:2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-221-07696-0/R·102
定 价:29.00 元

Contents 目 录

第一章 绪论	001
一 确立机制创新的目标原则 / 002	
(一) 机制创新的指导思想[002]	
(二) 机制创新的目标[004]	
(三) 机制创新的原则[005]	
二 机制创新的举措及特点 / 007	
(一) 机制创新的背景[007]	
(二) 机制创新的措施及路径[008]	
(三) 机制创新的特点[015]	
三 机制创新的成效及启示 / 017	
(一) 机制创新的成效[017]	
(二) 机制创新的启示[022]	
第二章 性命相托,质量铄金	025
一 三级管理,权责明晰,运转协调 / 025	
(一) 建立健全三级管理组织体系[026]	
(二) 建立完善专业质量管理委员会[028]	
(三) 建立质量监控的长效机制[030]	
二 确立目标,规范制度,优化流程 / 031	
(一) “二为”目标,人本和谐[031]	
(二) 健全制度,依法管理[031]	
(三) 更新理念,优化流程[036]	
三 完善功能,丰富载体,服务社会 / 041	
(一) 服务质量的教育与培训[041]	

目 录 Contents

(二) 医疗服务主题年活动[043]	附录 章一第
(三) 履行职责,服务社会[045]	附录 章一第
四 医疗质量管理创新的成效与启迪 / 047	附录 章一第
(一) 医疗质量管理创新的成效[047]	附录 章一第
(二) 医疗质量管理创新的特征[048]	附录 章一第
(三) 医疗质量管理创新的启迪[051]	附录 章一第
附 录 / 053	附录 章一第
第三章 天使风韵,亲情服务	066
一 优化组织结构,提高人员素质 / 066	附录 章一第
(一) 完善护理组织管理体系[067]	附录 章一第
(二) 优化护理人力资源配置[067]	附录 章一第
二 建章立制,再造流程,绩效考评 / 071	附录 章一第
(一) 制度建设有力,常规操作规范[071]	附录 章一第
(二) 强化细节管理,再造服务流程[072]	附录 章一第
(三) 精心组织领导,构建质量控制体系[073]	附录 章一第
(四) 严格绩效考评,健全奖惩机制[075]	附录 章一第
三 护理管理机制创新的绩效与特征/076	附录 章一第
(一) 护理管机制创新的绩效[076]	附录 章一第
(二) 护理管理机制创新的特征[077]	附录 章一第
附 录 / 080	附录 章一第
第四章 科技兴院,跨越发展	088
一 科技兴院的指导思想、原则与任务 / 089	附录 章一第
(一) 指导思想[089]	附录 章一第

Contents 目 录

(二) 基本原则[090]	
(三) 主要任务[091]	
二 科教兴院的举措 / 092	
(一) 加强组织领导,完善制度流程[093]	
(二) 提供科研条件,营造科研氛围[094]	
(三) 倡行终身学习,拓展教育空间[095]	
三 科教兴院的成效及特点 / 097	
(一) 科教兴院的成效[097]	
(二) 科教兴院的特点[098]	
附 录 / 101	
第五章 人才为本,拴心留人	106
一 人力资源开发与管理的指导思想和原则 / 107	
(一) 指导思想[107]	
(二) 管理目标[108]	
(三) 工作原则[108]	
二 人力资源开发与管理的措施 / 109	
(一) 制订规划,明确任务[109]	
(二) 创造条件,营造氛围[110]	
(三) 竞争上岗,选贤任能[113]	
(四) 按需设岗,全员聘用[114]	
三 人力资源开发与管理创新的特点 / 117	
(一) 完善体制,求真务实[117]	
(二) 汇才聚贤,铸就品牌[118]	

目 录 Contents

(三) 拴心留人,人才为本[119]

第六章 经营创新,凸显效益

一 应对挑战,科学定位 / 122

(一) 直面挑战,抢抓机遇[122]

(二) 解放思想,确立目标[123]

(三) 把握特色,科学定位[124]

二 探索路径,完善机制 / 125

(一) 建立完善经营机制[125]

(二) 履行医疗保险职责[126]

(三) 实行战略成本管理[128]

三 强化审计,改进作风 / 131

(一) 效益审计,保驾护航[131]

(二) 改进作风,加强建设[133]

(三) 经营创新,绩效斐然[134]

附 录 / 137

第七章 排忧解难,保障供给

一 厘清思路,纲举目张 / 143

(一) 明确指导思想,遵循客观规律[143]

(二) 确立基本原则,竭诚服务临床[143]

(三) 凸显改革主旨,贡奉优质服务[144]

二 后勤服务改革创新的举措 / 145

(一) 加强领导,创新机制[145]

(二) 建章立制,规范管理[146]

[000] 概要本基 (二)

[100] 方针宗旨 (三) 122

八 组织管理 (二)

九 人才队伍 (一)

十 学科建设 (二)

十一 质量管理 (三)

十二 科研创新 (三)

十三 社会服务 (一)

十四 医院文化 (二)

101A 附录

附录一 本院大事记

附录二 医院领导

[701] 附录 (一)

[801] 附录 (二)

[801] 附录 (三)

附录三 医院领导

附录四 医院领导

附录五 医院领导

附录六 医院领导

附录七 医院领导

附录八 医院领导

附录九 医院领导

附录十 医院领导

贵州省人民医院创新的路径与实践

人本·和谐

Contents 目 录

(三) 提高素质,建设队伍[150]	
三 后勤服务改革的成效及特点 / 151	
(一) 成效显著,再接再厉[151]	
(二) 独辟蹊径,特点鲜明[152]	
附 录 / 155	
第八章 依法行医,以德行医	156
一 依法行医,目标明确,特色鲜明 / 156	
(一) 依法行医的目标与内涵[156]	
(二) 法制建设的路径[157]	
(三) 法制建设的特点[163]	
二 以德行医,措施到位,机制完善 / 163	
(一) 以德行医的原则[164]	
(二) 以德行医的主旨[165]	
(三) 以德行医的举措[165]	
三 依法行医、以德行医的启示 / 171	
(一) 依法行医、以德行医的成绩[171]	
(二) 依法行医、以德行医的启示[171]	
第九章 夯实基础,永葆先进	174
一 先进性建设的主旨与任务 / 174	
(一) 先进性建设的主旨[175]	
(二) 先进性建设的目标与任务[176]	
二 加强思想建设,构建学习型组织 / 178	
(一) 明确指导思想,制定基本原则[178]	

目 录 Contents

(二) 发挥教育优势,创建学习型组织[180]	
(三) 更新学习理念,树立优良学风[180]	
(四) 丰富教育载体,改进学习方式[182]	
(五) 建立激励机制,完善学习制度[182]	
三 加强组织建设,发挥战斗堡垒作用 / 183	
(一) 保证党员权利,抓好支部班子建设[184]	
(二) 发扬党内民主,搞好民主评议[185]	
(三) 坚持“三会一课”,规范党员发展[185]	
(四) 量化目标考核,构建评价体系[186]	
四 弘扬优良传统,加强作风建设 / 187	
(一) 改进工作方式,拓宽服务途径[187]	
(二) 坚持群众路线,完善工作机制[188]	
(三) 构建责任体系,加强领导监督[188]	
附 录 / 191	
第十章 反腐倡廉,标本兼治	193
一 反腐倡廉,标本兼治的原则与任务 / 194	
(一) 反腐倡廉、标本兼治的原则[194]	
(二) 反腐倡廉、标本兼治的任务[196]	
(三) 反腐倡廉、标本兼治的意义[197]	
二 反腐倡廉,标本兼治的举措 / 198	
(一) 构建反腐倡廉、标本兼治的教育机制[198]	
(二) 健全反腐倡廉、标本兼治的制度体系[201]	
(三) 完善反腐倡廉、标本兼治的监督机制[203]	

Contents 目 录

三 反腐倡廉、标本兼治的成效与体会 / 206	
(一) 反腐倡廉、标本兼治的成效[206]	
(二) 反腐倡廉、标本兼治的体会[208]	
第十一章 民主管理,依法维权	210
一 完善组织,加强领导 / 210	
(一) 健全组织,完善机制[211]	
(二) 建章立制,协调发展[211]	
(三) 加强领导,营造环境[212]	
二 依法维权,发挥作用 / 213	
(一) 履行职责,推进民主政治建设[213]	
(二) 不辱使命,维护职工合法权益[215]	
(三) 提高素质,促进医院跨越式发展[216]	
(四) 发挥优势,推动医院文化建设[217]	
三 改革创新,加强自身建设 / 218	
(一) 自身建设,常抓不懈[218]	
(二) 建家工作,绩效明显[219]	
(三) 总结经验,不断求索[221]	
第十二章 锤炼灵魂,文隽道长	223
一 医院文化建设的主旨、内涵及作用 / 223	
(一) 医院文化建设的主旨[223]	
(二) 医院文化建设的内涵[224]	
(三) 医院文化建设的作用[225]	
二 医院文化建设的途径 / 226	

目 录 Contents

(一) 铸就医院精神,培育核心价值观[226]	
(二) 建立长效机制,完善建设功能[229]	
(三) 改进服务质量,提升医院品牌[232]	
(四) 创建学习型医院,提高职工素质[233]	
(五) 优化就医环境,彰显人文关怀[234]	
三 医院文化建设的特点 / 235	
(一) 时代性[235]	
(二) 广泛性[235]	
(三) 人文性[236]	
(四) 系统性[236]	

参考文献

后 记

238

241

贵州省人民医院机制创新的路径与实践

人本·和谐:

第一章

绪 论

创新是一个民族,一个国家欣欣向荣的不竭动力,创新是科学发展的必然要求,是中华民族自立于世界之林的根基。“创新就是创造一种资源。”“只有创新,才能超越。”千禧伊始,医疗卫生机制创新,生机盎然,欣欣向荣,成为构建和谐医患关系的重要组成部分。在贵州省科技厅的鼎力支持下,笔者藉此立项,以“十五”期间贵州省人民医院机制创新,实现跨越式发展的践行为鲜活的实证个案,就我省医疗卫生机制创新体系建设进行了较深入、全面的探索与理性升华。

贵州省人民医院始建于1947年,是集医疗、教学、科研、急救、预防、干部保健为一体的省级三甲大型综合医院之一,也是省内规模较大、综合实力较强的医院之一,是我省医疗卫生领域物质文明、精神文明、政治文明建设的重要基地。2002年经省委、省政府批准提升建制为副厅级,总编制床位为1500张,由院本部和骨科医院院区组成,2006年门、急诊量达65万人次。设临床科室34个、医技科室7个,其中中心内科、心外科、骨科、呼吸内科、普外科、麻醉科等为院级重点学科,贵州省心血管疾病医院、贵州省骨科医院、贵州省呼吸疾病研究所、贵州省临床检验中心、贵州省听力中心等医疗科研组织统辖于我院。现全院在职职工1680人,其中专业技术人员1492人,正高职称76人,副高职称262人,为全国百佳医院之一,承担着全省疑难复杂危重病症的诊断、治疗及业务技术指导,肩负着保障全省人民健康的重任,在

省内同行中享有较高声誉。

“十五”计划开局之年,贵州省人民医院被省委、省政府确定为我省卫生系统唯一的人事制度改革试点单位,我院新领导班子以此为契机,就组织、人事、分配、经营、医疗、护理、科技、文化建设等方面的机制创新进行了探索。在探索的进程中,我们以现代医院管理理论为基础,立足于公立医院运行机制的改革与创新,着眼于实务操作,较为全面、系统地总结了我院机制创新的途径与特点,着重研究了大型公立医院机制创新的主要内涵,借鉴吸纳了近几年国内外医院管理研究方面的最新成果,是我院在改革开放和社会主义市场经济条件下,参与人数最多、影响弥远的一次现代化管理理论与实际相结合的有益尝试,是科学创新谋发展的实践,是公立医院运行机制管理创新模式的执著求索,体现了较强的真实性、原创性与可操作性,具有针对性、时代感和辐射影响,无疑为完善我省医疗卫生机制创新体系提供了鲜活的实证与借鉴。



一 确立机制创新的目标原则



在知识经济时代,医疗技术的发展日新月异,技术更新的周期愈来愈短。一个医院竞争力的大小,关键取决于其创新能力的强弱,取决于把各种有效信息转化为决策的能力。“创新为源”是对原有医院管理运行机制的改革与超越,把创新作为一种综合的知识体系 and 无形资产。通过创新培育医院聚合人心、优化组织、整合资源、快速反应、开拓进取的能力,从而培育、打造医院的核心竞争力。

(一) 机制创新的指导思想

1. 机制创新的指导思想。

“十五”期间,贵州省人民医院管理机制创新,高扬党的十六大旗帜,坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想、科学发展观为指导,以干部人事制度改革试点为契机,以抢抓机遇,加快发展和提高医院综合竞争能力,更好

地为患者提供优质、高效、安全、便捷的医疗服务为目的,优化资源配置,建立适应广大患者多层次医疗服务需求的医疗保障新体系,构建科学规范、制度完善、生机盎然、充满活力的管理新体制,促进医院持续、快速、健康、协调发展。

2. 机制创新的基本理路。

在医院的机制创新中,其理路的明晰、正确、科学是机制创新取得实效的重要保障。为此,我院机制创新的总体基本思路是:坚持以人为本,立足科学发展,着力自主创新,完善体制机制,促进医患和谐。其中,以人为本是出发点,科学发展是立足点,改革创新是着力点,和谐惠民是落脚点。在实践中,我们始终坚定不移地坚持如下具体理路:

首先,遵循医学发展与社会主义市场经济规律,构建内涵建设,科学发展的现代管理模式。坚持以人为本,依靠科技与教育,力求使医院的发展与我省经济社会发展相协调,与广大患者的实际需求相适应,走适合省情、院情的科学发展道路,借鉴而不简单盲目照搬其他医院的发展模式,坚决摒弃市场化、产业化、商业化的模式与行为。

其次,坚持“三姓”特色和“二为”方向的办院宗旨和公益性质不动摇,始终做到社会主义医院姓“社”,公立医院姓“公”,人民医院姓“人”,全心全意“为人民健康服务,为社会主义现代化建设服务”,坚持社会效益第一,坚决反对单纯片面追求经济利益,而忽视广大患者根本利益的行径,通过提供价格低廉、安全可靠的基本医疗服务,让广大患者享受到社会保障能力的可及性、公平性,凸显党和政府执政为民的执政能力和管理水平。

第三,救死扶伤、治病救人和维护人民健康权益是我们的天职和神圣使命,认真履行增加条件投入,提供基本服务,改善就医环境,提高质量水平,是我们义不容辞的责任。以病人为中心,让患者放心满意,是我院机制创新的出发点和落脚点。

正是上述服务管理机制创新理路,使我们认清了自身在全省经济社会发展和构建和谐社会中的地位和作用,树立起了改革发展的大局意识和全局观念。坚定、正确的机制创新理路,确保了新型和谐、科学发展的“省医模式”的构建。

(二) 机制创新的目标

“十五”期间,我院机制创新体系建设紧扣医院内部诸多运行机制的改革,其主旨是:增强自身活力,加强自主管理,不断提高医疗服务质量和效率,努力实现“降低药品比例,降低平均住院日,降低医疗费用,降低医疗缺陷,病人满意度得到提高”的“四个降低,一个提升”的目标;建立健全有责任、有激励、有约束、有竞争、生机勃勃的管理运行机制;充分调动医务人员积极性、主动性和创造性,全心全意地为人民健康服务,着力构建新型、和谐的社会主义医患关系。

贵州省人民医院管理运行机制改革与创新的目标是:认真落实科学发展观,坚持卫生工作的基本方针,以科学发展为主题,以内涵建设为路径,以持续、快速、健康发展为目标。学科结构、人才队伍结构明显改善;管理运行的质量和效益得到显著提高;重点学科建设取得积极成效;以病人为中心,以质量为核心的现代化管理建设取得突破性进展;医院各项事业协调发展,综合实力明显增强;技术品牌、服务品牌、文化品牌建设形象提升;物质文明、精神文明、政治文明建设和民主法制建设更上一层楼。

贵州省人民医院管理机制创新,时逢际会,趋潮展翼。

首先,我院拥有“建制提升、试点改革、政府重视”三重优势,无疑为加快推进各项改革,增强自我发展能力和水平,建立现代化管理运行机制奠定了坚实的基础。

其次,我院历史悠久、底蕴深厚、传统阔放、文隽道长、学科综合、人才荟萃、俊贤辈出,心血管等专科,特色凸显,医疗服务,优质一流,是贵州省人民医院机制创新的有利条件。

第三,院领导班子精诚团结、开拓进取、求真务实,后发优势明显,为推进我院总体规划和基础设施建设,打造环保、节约、友好型医院,加快提高现代化装备水平,进一步解放生产力,拓展学科建设,提高医疗服务质量和技术水平提供了可靠的组织保证。

第四,贵州省人民医院地理环境优越,交通便捷,设备精良,假日服务、人文性医疗服务,特色彰显,辐射面广,穿透力强,整体功能完善,“省内领

先,西南一流,在全国有一定影响,适应人民群众健康需要的大型综合性现代化医院”的办院定位,准确明晰。

(三) 机制创新的原则

1. 机制创新的内涵。

管理是决策,管理是创新,管理出思路,管理出效益。为了抢抓机遇,迎接挑战,我院确立的机制创新的主要内涵是:

组织决策机制的改革与创新:逐步建立起以病人为中心,适应广大人民群众日益增长的多层次医疗服务需求为导向的组织运行机制,精简机构,明确职责,加强民主法制建设、职业道德建设和制度创新,进一步建立、完善政策、法规制度,转变管理职能,形成廉洁、高效、优质的管理服务体系,构建合理的组织结构与民主决策、监督有力的体系,奋力提高组织运行的效益。

医疗服务机制的改革与创新:不断开拓服务领域,再造服务流程,切实树立以病人为中心的服务理念,增强服务能力建设,整合现有资源,基本建立起适应患者多层次医疗服务需求、服务功能健全、服务水平优质、病人放心满意的医疗服务体系。

人事机制的改革与创新:引入竞争机制,搞活用人制度,基本建立起科学分类管理、制度措施完善、医院自主用人、人员自主择业的管理新体制。优秀人才脱颖而出,人才结构日趋科学,“事业留人、感情留人、待遇留人”的运行机制,生机勃勃,初步建立起适应医院改发展要求的学科建设、继续教育、科学研究体系,学科品牌建设、科研自主创新能力,明显增强,科技兴院、人才强院,深入人心。

分配激励机制的改革与创新:进一步梳理医院分配机制与科室成本核算、服务质量、技术水平、目标责任的关系,坚持按劳分配和生产要素参与分配的原则,结合医疗工作知识密集、高风险等特点,实行按岗定酬,按业绩定酬,优劳优得,多劳多得,建立起重实绩、重贡献、向优秀人才和关键岗位倾斜、自主灵活、科学有效的分配激励机制。

医疗质量控制与评价机制的改革与创新:加强医疗、护理质量管理,以质量为核心,视质量为生命,严格质量控制,持续改进医疗护理质量,减少医

疗缺陷,确保医疗安全,形成较为完善的解决疑难复杂急危重症的医疗、护理质量控制与评价创新体系。

后勤保障机制的改革与创新:加强基础设施建设,建立功能完善、安全第一、优质低耗、经济高效、防护有力、服务温馨、救治有方、整洁有序的就医环境,逐步满足临床和广大患者的医疗服务需求,为广大职工排忧解难,保障供给。

上述服务管理运行机制的改革与创新,以期形成“有责任、有激励、有约束、有竞争、有活力”的管理运行的新机制,医院综合实力、创新能力必将与日俱增。

2. 机制创新的基本原则。

原则是标准,原则是纲纪,纲举才能目张。在医院机制创新的实践中,我们坚持了如下原则:

第一,科学发展原则。充分利用各种有利条件,把发展作为医院现代化建设的第一要务,抢抓机遇,“一心一意谋发展,聚精会神搞建设”。开拓发展思路,创新发展模式,不断增强医院综合实力和竞争力,解决我省可及性、公平性优质医疗资源的匮乏问题,为合理配置医疗卫生资源作出贡献,让我省广大农村和城市低收入患者就近、就便享受到当代高科技优质医疗资源的服务。

第二,公益和谐原则。坚持公立医院的公共产品性质,搞好“非营利性公益事业单位”的定位,按照和谐社会的要求,抓住中央、国务院“继续享受税、费优惠政策”、“经常性支出通过提供服务取得部分补偿”的政策机遇,旗帜鲜明地弘扬“救死扶伤,实行社会主义人道主义”的精神,着力在优先保障人民群众基本医疗需求上下工夫。坚决杜绝过度医疗,加强医疗干预重点选择的管理,因病施治,合理检查,合理用药,合理收费,遏制浪费,充分体现医疗公平。同时,按照社会主义市场经济规律,创造条件逐步满足人民群众多层次的医疗服务需求,坚持全心全意为患者服务的宗旨,以患者“满意不满意、高兴不高兴、答应不答应”作为机制创新、管理决策的起点和归宿,在发展中谋求社会效益和经济效益的比翼齐飞,让人民群众充分享受医疗体制改革和医疗卫生事业发展的成果。

第三,质量创新原则。医学科学技术的发展日新月异,要跟上医学科学