

这里有一个“普仁创新工场”

无锡二院医院管理创新国际化之路

创新是医院管理的灵魂,也是医院发展永恒的追求。医院作为知识密集型单位,亟待创新思维和火花迸发出新的活力,而很多医院,在管理创新上还停留在工作应付,往往只针对某一项工作,没有作为一个系统工程来整体推进,结果往往是成果较为单一,无法持续推进,后劲不足。无锡二院创新性设立了“普仁创新工场”,专注于医院管理最新理论的创新研究并指导医院实践。近5年来,“普仁创新工场”孵化出了1项IHF国际大奖、5项亚洲医院管理奖、2项中华医学科技奖、3项中国医院协会科技创新奖、江苏医学科技奖、江苏省新技术引进奖、无锡市政府最高奖——腾飞奖、4篇SCI管理论文、7部医院管理专著,他率领领跑全国……记者走进无锡二院,探寻医院管理创新孵化之奥秘。

朱鲸润

JCI思维开启管理变革之旅

“JCI思维已经融入每个医院员工的一言一行之中,给我们的改变是前所未有的。”在今年3月由无锡市第二人民医院、靖江市人民医院承办的第15届中国医院管理发展高峰论坛上,无锡二院院长易利华教授分享着医院在捧得JCI金字招牌后,医院管理的新理念。

去年8月,无锡二院顺利通过JCI国际认证,成为中国大陆地区第48家通过JCI认证的医院。在此过程中,无锡二院没有像别的医院那样去依靠咨询公司,而是完全依靠自身力量以高分通过国际最高标准认证,这实属不易。无锡二院把JCI认证后的反思与中国医院管理创新相结合思

考,凝炼出JCI思维,更为可贵。

JCI思维提倡的是,不管医院要不要做JCI认证,都要用JCI思维来指导医院工作实际,用JCI思维来思考患者安全,对医院管理资源进行重新配置与组合,以求就医患者更安全、医疗质量问题更少、医疗流程更合理、医院管理更科学、医院发展可持续的一种新型医院管理思维方式,做到医院管理创新持续有效。

无锡二院JCI思维的应用中,坚持以问题导向为原则,关注患者安全,依靠管理工具,注重质量持续改进,在中国医院管理界引发了JCI让中国医院变革的新征程。

24小时精准手术医疗体验

白领小凡一直被胆囊结石所困扰,一直想去医院手术治疗,担心到医院不能及时手术,工作太忙又难请假,结果病情是一拖再拖。小凡的母亲带孩子打听到在无锡二院有日间手术,从入院到手术结束出院只要24小时,既可以少请假,又能节约不少费用。小凡终于在上个月到无锡二院顺利完成了腹腔镜下胆囊切除术。

从入院做手术到出院只需要24小时?据了解,无锡二院自2015年11月创新性开展了日间手术路径化管理,以小时为单位制定了20个日间手术病种的临床路径,医护人员精确地按照临床路径要求在24小时内完成术前检查、术前评估、手术、术后观察及健康教育等诊疗活动。开辟术前检查“绿色通道”,患者入院后1小时内完成术前检查,手术

医生和麻醉医生协同完成术前评估,护士按临床路径完成健康教育、术后观察、出院指导及随访。同时与医保联动,将20个日间手术病种纳入当地医保,按病种DRGs结算。该项目开展以来,已为1000余位患者提供了服务。

精简高效的日间手术,减少了患者就诊时间,大幅降低了患者的医疗费用,人均费用较传统的住院手术下降了近10000元,单病种手术费用如腹腔镜下胆囊切除术费用下降了约50%。自开展日间手术路径化管理以来,医院整体的平均住院时间较同期下降0.5天。

无锡二院易利华院长强调,日间手术可能很多医院都在做,但像无锡二院用临床路径深入到以小时为单位计算的流程之中进行管控,这在中国医院中还是绝无仅有的。

医院战略计分卡创新应用

世界范围内,2000年以来,在欧美和亚洲的日本、新加坡、中国香港和台湾地区等已经掀起了运用平衡计分卡的热潮,无锡二院是中国大陆最早引入平衡计分卡的医院之一。

二院成为中国开展医院绩效管理创新之源,其先进的管理模式向山东、四川、江苏等全国同行进行有效推广。同时医院结合自身的特点,于2011年在亚洲率先提出战略计分卡的研究,通过对考核单元、要素、时间等的进一步精细化设计改进,开始了一系列基于精细化管理的绩效考核方法探索,保留核心要素,调整边界要素,同时对医院特点的考核实行全覆

盖。该项目注重战略要素的强化,实行动态考核,进行分类管理,把学科带头人、名医和重要的管理者作为考核重点,普通员工和科室管理也都融入其中,目前中国有600多家医院来院学习和运用。

在无锡二院,无论是医生护士还是后勤人员,每个人都有了一张战略计分卡,这与个人的绩效直接挂钩,让员工找到自己的位置,知道自己努力的目标。战略计分卡应用的成效是显著的,其有效支撑医院管理创新,调动各级各类医务人员积极性,稳定核心人才队伍,支撑重点学科建设,给医院绩效管理提供了一个工具。



无锡二院院长易利华教授的代表倪建明博士(右)在第39届世界医院大会上领2015年IHF首届国际杰出大奖奖杯



JCI评审通报会现场

三甲医院帮扶 为社区医疗“造血”

今年80岁的黄阿婆常常和邻居们唠叨,去大医院看病人多,自己行动又不便,她很想在社区卫生服务中心做日常检查,但又担心社区医疗水平太低。无锡二院相关负责人表示,国内目前社区卫生服务中心技术水平比较低,不能有效分流病人是造成看病难、看病繁的主要因素。对此,2011年无锡二院与区域内6家社区卫生服务中心实行技术帮扶,在此基础上,2015年4月无锡二院与其建立半紧密型区域医疗合作模式,开展基于“造血”的五个“一对一”的社区医疗帮扶行动。

据了解,所谓社区医疗“造血”就是指医院通过联合诊疗实行导师带教专业化、联合检验检查促进社区检查检验合理化、联合病房推动社区病房管理规范化、联合管理实现社区卫生服务中心管理科学化、联合康复提高社区康复设备利用高效化的五个“一对一”帮扶行动,最终实现社区卫生服务中心整体能力提高。无锡二院开展该项目以来,康复医学科被评为无锡市特色科室建设项目,社区卫生服务中心实现“提档升级”,同时获评无锡市五星级社区卫生服务机构。提高社区卫生服务中心技术、质量、服务等自我发展能力,为社区病人提供优质、高效、便捷的健康服务。

节能日日行 打造绿色医院

无锡二院是一所百年医院,存在基础设施陈旧、能源消耗大及整体改造难等困难,二院人迎难而上,开动脑筋,推出“节能日日行”理念,努力打造绿色医院。一年来,医院运行成本持续大幅度下降,医院单位建筑面积能耗(kgce/m²)、人均能耗(kgce)、医院每床日水费、每床日电费降幅、每床日取暖费等指标都呈下降趋势。2014年医院获得了中国国家级节约型公共机构示范单位称号。

医院健全管理架构,健全医院-职能部门-科室三级节能管理体系,明确目标与责任。引入节能技术,实施全方位改造。关注建筑设计和材质、室外环境建造以及环保节能技术等的应用。开展太阳能水源引入热泵房、公共区域LED感应灯改造、调控蒸汽的能耗波动度、电梯电能回馈装置以及中央空调系统变频控制管理等节能技术运用,实现能源再利用。同时完善培训和考核机制,强化节能管理,把节能工作以“日”为单位持续进行。医院将每年节能节省下来的上百万元业务经费,依然用于医院设施与设备的节能改造,持续提升患者的就医体验。

“树干”型人才迎来培育春天

近几年,无锡二院打破人才常规培养和管理模式,细化人才培养模式,构建精细化的“人才树”管理新体系。首创的“人才树”工程荣获2013年度“亚洲医院管理人力资源项目卓越奖”,然而,二院人没有停留,而是通过系统调研和分析,对人才树第二层次“树干”人才强化接力培养,实施中青年学术骨干推动计划——“人才树”接力行动,为“树干”人才培育提供沃土。

在医院人才培养中,“树干”人才起着承上启下的作用,从员工而言,“树干”人才横跨“成长、成熟、高原”三个阶段,是职业生涯最重要的阶段,也是充满变化的阶段。从医院来看,“树干”人才是数量最多的群体,同时也是医院发展的动力和主力军。从培养周期来看,“树干”人才恰恰也是医院关注过少的阶段,更多依赖于自身的培养。为此,医院对35岁-45岁,具有副高和正高职称的后备学科带头人的

“树干”对象开展“人才树”工程接力行动,加大对“树干”人才的培育。

后备学科带头人是学科中的第二梯队人员,既要加强临床也要加强科研,还要加强对外业务交流,是关系到医院的长远、持续发展的主要动力。为此,医院选择具有扎实的理论基础、丰富的专业知识、熟练的专业技术,学术思维活跃,勤于钻研、勇于创新的专业技术骨干。建立科学合理的考评标准,与医院发展规划相适应,并与奖惩挂钩。此外,设定副职或助理,授予一定的管理权限,积累经验、培养管理能力,为进一步提拔任用打下基础。2015年,第一批助推行动人员获得省市及以上科研立项15项,同比增长15%;获得省市及以上科研奖项12项,同比增长33%;发表SCI、中华级等专业论文77篇,同比增长13%。临床业务能力迅速提升,在医疗主诊组和护理责任组的各项考核评比中,后备人才中50%以上人员获得优秀。