



崇德

敬業

求精

圖強

# 如何提高医疗管理效率

中山大学附属第一医院  
陈虹



- 医务处工作特点：
  - 任务重，事务繁琐、临时任务多
- 对管理效率要求较高
- 管理和效率是我们永恒的话题





# 管理的重要性

世界上一切美好的东西均缘于管理……  
个人、家庭、医院、国家，乃至世界都离不开管理

没有管理, 世界将会怎样?





# 管理

- 是社会组织中，为了实现预期的目标，以人为中心进行的协调活动。
- 含义：
  1. 实现组织目标的活动；
  2. 管理的工作本质是协调
  3. 管理工作的重点是对人和事的管理。





# 管理目的

- 追求效率，降低管理活动本身所耗费的成本追求收益最大化。
- 第一时间发现问题，并以最快的速度处理问题





# 常见问题

- 目标不明确：为了检查标准而标准或盲目学国外
- 制度、流程不适用、不科学
- 缺乏多部门联合解决问题的机制
- 执行力差
- 对不良事件处理重处罚，轻系统改造
- 管理机制不健全
  - 重临床，轻管理，奖惩考核机制不完善
- 管理人员管理素质参差不齐，服务意识淡薄







# 如何提高医疗管理效率？

我们的期望...





# 一、明确管理目标

- 医疗管理的目标— 保证医疗质量和安全
- 实现方式: 制定各项计划、方案、指标等
- 新一轮评审、评价方案几乎每个条款都涉及制度建设

需要注意的：

- 1、目标不仅仅是管理者下达的，而且要得到被管理者的认同，同时不应有难度，可实现，否则员工会拒绝和回避。
- 2、核心目标、一般目标  
近期目标、远期目标







# 实例一

- 目标管理在抗菌药物管理上的应用
- 首先我们要明确目标？是达到卫计委各类指标？还是.....？
- 指标要达到，但这些指标决不是我们最终的目标
- 最终目标是合理应用





● **制定科室控制目标时，应注意：**

**1、循序渐进，让科室接受；**

**预防用药100% → 30%，能一步实现吗？**

**2、根据实际情况动态调整；**

**3、控制重点应该是不合理、不规范使用抗菌药物情况，而不是只看控制指标。**

**有些医院规定一个科只能使用多少抗菌药物**

# 我院制定抗菌药物控制指标做法

- 1、第一年对科室没有未设控制指标，下发了治理方案，提出合理使用要求，并进行广泛宣传和培训，取得一定的成效，医护人员的意识和概念也有所提高，医院的控制指标离卫计委要求还有距离；
- 2、第二年开始制定科室控制指标，并实行动态管理；
- 3、指标设定的方法：在前三年平均数的基础上进行下浮，对第一年控制力度大的，下浮比例小，控制力度小的，下浮比例大。指标下发前与科主任沟通；
- 4、指标分上限和下限，高于上限给予处罚，低于下限给予奖励，目的让科室有实现控制的空间和努力的目标；

有第一年工作基础，指标下达非常顺利，科室接受程度非常高



5、对于不达标的我们进行分析和检查，如科室管理规范、无不合理应用情况不予处罚，对于单纯追求指标导致应该用没用引起不良后果的给予一定的处罚，并加强培训。目的就是引导医生合理应用。终目的是合理应用，而不是为了达标而达标。

6、经过几年的努力我院各项指标都已达标。

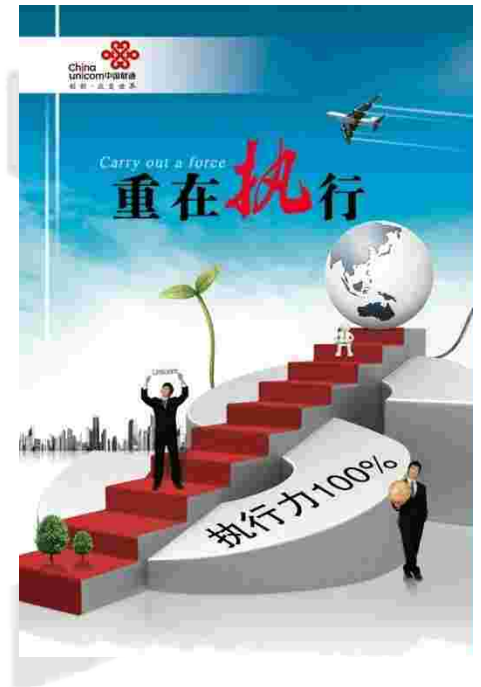




## 二、提高执行力

什么是执行力？

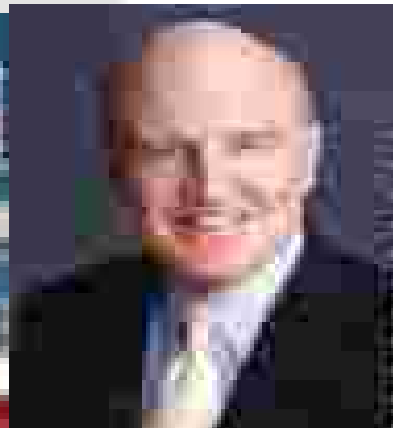
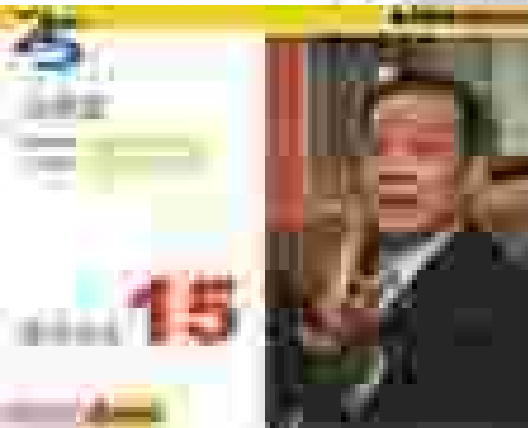
执行力——贯彻战略意图  
完成预定目标的操作能力





- 平安保险马明哲：核心竞争力就是所谓的执行力
- 比尔·盖茨：未来的10年内，我们所面临的挑战就是执行力
- 迈克·戴尔：执行力就是力求完美，切实执行。

**执行必须成为医院文化的核心成分**







● 医院间的竞争由过去的“战略决策竞争”  
逐步转移为“执行力的竞争”

● 30%靠机遇

● 30%靠策略

● 40%靠执行力





**再好的策划方案，  
如果不能执行下去，  
它就等于零。**



# (一) 加强培训 建立执行文化

如果人员流失率高，那一定是培训少！  
如果人员积极性不高，那一定是培训少！  
如果没有执行力，那一定是培训少！



举措.....



- 培训和宣传，说白了就是要给你的员工“洗脑”，让他们熟知医院的目标和要求，知晓流程和措施，明确执行中的角色定位，掌握工具使用，提高执行意愿，固化医院取得高绩效的能力。
- 要想执行力好，培训少不了。





- **美国对医院院长的资格要求：**

**一是要大学本科毕业并取得MBA（工商管理硕士）或MHA（卫生管理硕士）或MPA（公共管理硕士）学位；**

**二是要在担任大医院院长职务前，一般应至少有10~15年的管理经验；**

**三是要参加继续教育计划，对于经济学、市场学、人力资源管理学、商业法学、信息技术学、市场策略学、组织行为学等课程接受过强化培训。**



- 一项针对21个省市96家医院的调查显示，只有28%的医院经营管理者接受过短期专业岗位培训，53%的医院管理者所掌握的管理知识，来源于平时工作经验的积累；
- 由于专业背景和工作背景的局限，目前医院管理者最缺乏的是现代科学管理的知识；







## ● 培训现状:

- 1、重视入职培训，忽略再教育培训
- 2、重视技术培训，忽略管理和人文培训
- 3、重视技术人员培养，忽略管理干部培养  
— 科主任管理能力都依赖于自身素质和自学成才
- 4、参与培训的积极性低下
- 5、培训不系统
- 6、把培训当成任务，未纳入职业规划





- 医务部门要培训的内容很多
- 有的因为没时间，很少开展培训，有的也做了不少的培训，但针对性不强，效果不佳
- 主要原因：不重视、不系统、不注重效果  
嫌成本高

摩托罗拉公司有数据表明：  
在培训上每投入1亿美元，  
就有30亿美元的回报





- **提高培训成效应该是医院重要任务之一**
- **医院领导应高度重视，同时要注重管理干部培训**
- **我们可以采取集中培训+自学、分级培训  
基础培训+专项培训**
- **关键做好培训计划，明确培训目的**





## 实例二

- 医院院领导长期以来十分重视培训管理，特别是对管理干部培训做了很大的努力。我们有：  
入职培训、专项培训、技能与管理培训
- 2006年医院将所有中层干部（含科主任和护士长）分四批送新加坡管理学院进行管理培训；
- 2012年选拔部分科主任和护士长赴美国德州大学西南医学中心学习科室管理；
- 2013年选拔部分管理干部赴伯明翰大学医学院附院学习交流医院管理；
- 近期拟选拔一批有培养潜质的青年管理骨干赴美国德州大学西南医学中心进修学习医院管理。

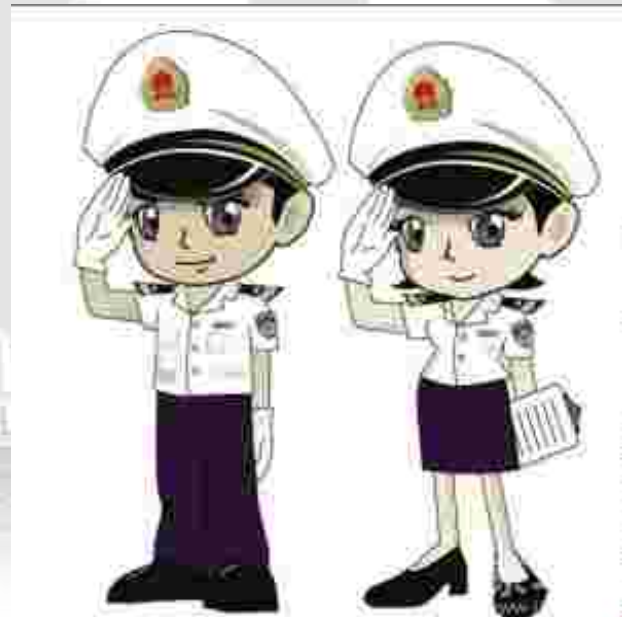
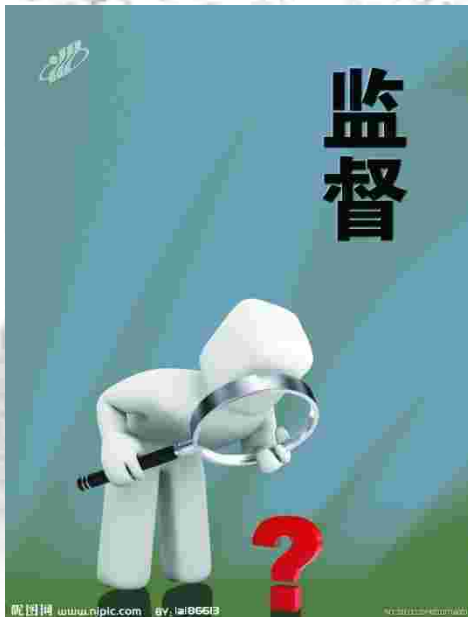






## (二) 监督与检查

- 在文化还没有达到一定的高度，执行还不能成为自觉行为时，监督和检查是必不可少的；
- 监督检查能及时发现执行中存在的问题和执行偏差
- 新一轮评审评价标准涉及监督检查条款300多条；







## 恒大足球成功启示

### ——措施之一，成立“国脚监察中心”

独立于俱乐部和国家队球员监督检察机关，通过对所属国脚的全面监督检察，达到对球员严肃职业纪律、提高职业素养、提升训练与比赛水平的目的。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/148031102137006100>