

现代医院精细化管理浅谈

张永敏,赵霞,李杨

(南京医科大学附属无锡第二医院医疗发展部,江苏 无锡 214002)

摘要:目前,精细化管理已成为现代医院实现远大目标和共同愿景的关键所在。文章详述了医院精细化管理的内涵,对如何正确理解和认识医院精细化管理进行了阐述,对当前形势下医院精细化管理的主要内容进行分析,对精细化管理将引发的医院管理方式的转变进行探讨。

关键词:现代医院;精细化管理

中图分类号:R197.3

文献标识码:A

文章编号:1671-0479(2012)05-362-003

当前医疗市场的竞争日趋激烈,在国家新医药卫生体制改革方案下,现代医院的管理机制正面临着机遇和挑战。作为医疗服务载体和医疗保险金流出的“通道”和“闸门”,医院在医改中扮演着十分重要的角色。

随着创建学习型组织活动如火如荼地开展,精细化管理已成为一个行业或单位实现远大目标和共同愿景的关键所在,是确保一个行业或单位最终强大的决定性因素之一。那么,什么是精细化管理?如何实施好医院精细化管理工作,保证医院强劲的发展势头?这是所有医院管理者面临的重大课题。

一、医院精细化管理的内涵

所谓精细化管理,就是通过各种管理方法和手段将管理工作的每一个执行环节做到精确化、数据化,提高组织的执行力和效率,从整体上提高组织的效益。“精细化”的实质,是对科学的执着追求,是一种上下共同追求极致的精细化思维模式。

医院精细化管理的本质就在于它是一种对战略和目标分解细化和落实的过程,是让医院的战略规划能有效贯彻到每个环节并发挥作用的过程,同时也是提升医院整体执行能力的一个重要途径。一个医院在确立了精细化管理这一带有方向性的思路后,重要的就是结合医院的现状,按照“精细”的思路,找准关键问题、薄弱环节,分阶段进行,每阶段性完成一个体系,便实施运转、完善一个体系,并牵动修改相关体系,只有这样才能最终整合全部体系,实现精细化在医院发展中的功能、效果、作用。

同时,我们也要清醒地认识到,在实施精细管理的过程中,最为重要的是要有规范性与创新性相结合的意识。精细的境界就是将管理的规范性与创新性最好地结合起来,只有这样,才能体现精细化管理的精髓^[1]。

二、当前医院开展精细化管理遭遇的主要问题

当前,医疗服务对象的需求不断提高,需要更加无微不至的诊疗和护理;规范医疗收费和药品的不断调价,需要医院管理者更加注重成本支出和节省能耗;医患矛盾与医疗纠纷事件的增多,需要我们更加认真地考虑怎样才能真正关注患者安全。这一系列变化,提示我们应改变传统的医院管理方式,在医院管理中践行精细化管理。

但是,医院犹如一个小社会,有知识分子成群的医务人员,也有文化程度参差不齐的行政管理人员和后勤服务人员。不同的文化构架、不同的服务对象、不同水平的管理人员和不同的管理理念,形成了各自不同的管理方法。

长期以来大多数医院的各部门负责人乃至领导班子成员基本采用传统的粗放型方式进行管理,因为他们大多是由临床、医技和护理人员改行参与医院的行政管理,或是因工作表现突出而被提拔为医院管理干部,所以只能在管理工作中总结经验,边干边摸索。然而,此种粗放型的医院管理方式已不适应近年来变化迅速的医院发展环境,其管理方式需要改进。

收稿日期:2012-07-18

作者简介:张永敏(1962-),男,江苏无锡人,副主任医师。

三、正确理解和认识医院精细化管理

医院精细化管理是一种工作方法。精细化管理体现在具体工作之中,就是一种科学、规范地解决问题的方法,比如系统思考、目标管理、精细作业等。精细化管理是运用程序化、标准化和数据化的手段,使组织管理各单元精确、高效、协同和持续运行。可以说,精细化管理要求人人、事事、时时、处处做好精细化,自觉精细工作。通过“有意识”的引导并强力推行,使精细化逐步成为我们“潜意识”的行为,彻底改变过去粗放式管理的行为习惯,彻底改变粗枝大叶、草率马虎和“看惯了,干惯了,习惯了”的现象,形成一种追求精细、持续改进、力求完美的工作习惯和工作作风。这既是个人人生的财富,也是医院运营的财富。因此,我们每一名医务人员要在实践中不断强化“今天要比昨天好,明天要比今天更好”的工作理念,坚持持续改进,不断创新,通过日积月累,我们的管理水平就能不断提升,我们的医院才能真正实现跨越式发展的目标^[2]。

四、医院精细化管理的具体要求

精细化管理的核心可以概括为四个字:精、准、细、严^[3]。

精就是精益求精,追求最好,不仅把产品做成精品,也把服务和管理工作做到极致。医院精细化管理运用细节决定成败的理念,突破传统粗放思维,改变原有的医院管理模式,从以“人治”为核心的粗放式管理向以“法治”为核心的精细化管理转变。

准是准确的信息和决策,准确的数据和计量,准确的时间衔接和正确的工作方法。医院精细化管理就是一种源自准确信息进行科学决策的管理方式。精细化管理能够引导医院管理者深入临床一线,重视科室管理细节,掌握充分的、及时的、准确的第一手信息资源,然后依照一定的程序,对这些信息进行整理、甄选、统计、比较、演绎等加工,最后得出最优决策方案^[4]。

细是操作细化,管理细化,特别是执行细化。要在原有的医院系统管理的基础上解决各关键环节及其主要控制点的匹配性,围绕医院管理中目标、措施、责任、考评和监督五个方面量化,使之能够在现有规章、流程、制度的基础上,让医院这个整体能够顺畅、有序、和谐地运转起来,有效防止医院管理过程中的“跑、冒、滴、漏”,做到操作细化、管理细化、服务细化^[5]。

严是严格控制偏差,严格执行标准和制度。严

格管理是任何一个医院或者部门实行有效管理的基础和根基。医院制度制定得再完善、再规范,如果落实不到位,所制定的制度等于零。因此,在医院精细化管理过程中,要加大对制度执行的监管、考核力度,严格奖惩措施,明确责任部门,确保各项制度得到严格有效的执行^[6]。

总的来说,精细化管理是以科技为基础,以精细操作为特征,通过充分运用各种资源,强化协作,提高组织的执行力,从而达到降低成本、费用,提高效率和效益的目的。

五、精细化管理要求医院管理方式全新转变

(一) 医院管理向内涵式转变

从外延式发展转向内涵式发展是精细化管理的基本要求,也是精细化管理的必然结果。精细化管理重在向内部管理要效益。习惯于以病人数、床位、设备等外延扩张作为发展模式的医院,当整个医疗市场趋于饱和之后,医院的发展、医院间竞争的重点也必然要由规模扩张型的、外延式发展转向内部潜力的挖掘。

如何进行内部潜力的挖掘呢?就是要倡导精细化管理,尽力使医院内部的有限资源发挥出最大的效益。实现从数量追求到质量追求,从提升设备、资金、规模等硬件到提高技术、管理、人才、创新和文化等软件方面的全面转变,加强人力资源的投资和开发,建立适应市场竞争的学习型组织,走内涵型发展的道路。

(二) 医院管理向集约型转变

集约型管理的基本特征是依靠提高生产要素的质量和利用效率来实现经济增长。以这种方式实现经济增长,消耗较低,成本较低,产品质量能不断提高,经济效益较高。粗放式管理实际上是一种短期的管理模式,事先并没有进行长期规划,各类政策往往是朝令夕改,不稳定性极大,抗风险能力低下。粗放式管理很不利于医院的长期发展。

精细化管理使得现代化医院改变了原有的管理模式,从粗放型管理向集约化管理转变。即建立科学的组织架构、完善的管理制度、规范的业务流程,以规范的流程来驱动医院的各项业务。医院精细化管理工作是一种最大限度降低管理成本、提升服务质量、提高管理效率的管理模式,它运用程序化、标准化和数据化手段,能够最大程度优化流程、减少浪费、提高效率、节约成本,真正体现以患者为中心的服务理念。

(三) 医院管理向科学型转变

科学型管理强调各类数据的重要性、准确性,并

将管理标准化、量化及提高管理的精确性作为企业管理的目标,不再像经验式管理那样采用“以前就这样做”的说法,而是通过对数据的精确分析研究,来确定具体如何操作。由经验型管理向科学型、学习型、分析型、研究型管理的转变,是管理适应时代要求所必须进行的转变,也是精细化管理的要求。

医院要想实现精细化管理,就必须将经验型管理向科学型管理转变,仔细地对医院的现状进行分析研究,精确地记录和保存各种数据,以便为科学决策提供依据。同时,通过学习不断地提供分析问题、解决问题的能力。运用程序化、标准化和数据化的手段,使组织管理各单元精确、高效、协同和持续运行。

(四) 医院管理向战略型转变

如果说上一个二十年,医院更多的是靠发展自身得到了增长,那么,随着医疗卫生行业改革的进行,行业间的竞争日趋激烈,精耕细作将成为医院生存和发展的基本条件。

面对当今医疗市场,必须转变观念,努力通过战略整合,实现医院的可持续发展。如果说过去,我们的发展是靠“满足患者需求”,强调的是规模、设备、人员数量的发展;现在倡导的是“引导患者需求”,强调的是战略制胜。在有限的资源中,只有具备战略的眼光、独特的文化、科学的管理、独具特色的技术、温馨周到的服务及合理的价格,才能在激烈的市场竞争中抢占先机。没有战略,没有规划,是注定要被

淘汰的。

(五) 医院管理向个性化转变

未来医院的竞争就是细节的竞争,细微之处见功夫,细节的宝贵价值在于,它是创造性的、独一无二的、无法重复的。细节影响品质,细节体现品位,细节显示差异,细节决定成败。在这个讲求精细的时代,细节往往能反映医院的专业水准,突出医院内在的素质,提升医院自身形象。所谓“针尖上打擂台,拼的就是精细”。精细已经成为医院竞争中最重要表现形式,精细化管理也已经成为决定未来医院竞争成败的关键^[3]。

参考文献

- [1] 叶 锋. 医院实行精细化管理模式的探讨[J]. 重庆医学, 2010, 39(6): 750-751
- [2] 赵宁志. 精细化管理在医院管理中的应用[J]. 解放军医院管理杂志, 2010, 17(5): 423-424
- [3] 易利华. 医院精细化管理概论[M]. 北京: 人民卫生出版社, 2010: 26-65
- [4] 张三定. 医院开展精细化管理的实践与体会[J]. 中国卫生质量管理, 2008, 15(5): 81-85
- [5] 郭旭刚. 关于实施精细化管理的思考[J]. 信息系统工程, 2010, 4(1): 36
- [6] 边金敏. 对医院精细化管理的思考[J]. 河北医药, 2007, 29(3): 268-269

On the refinement of modern hospital management

ZHANG Yong-min, ZHAO Xia, LI Yang

(Department of Medical Development, Wuxi No.2 Hospital Affiliated to Nanjing Medical University, Wuxi 214002, China)

Abstract: Nowadays, detailed management has become the critical point of great destination and common wish of modern hospitals. The article focused on details of the connotation of fine hospital management, elaborated on how to understand and recognize the refinement of modern hospital management, and analyzed the main content of refined hospital management in current situation, then discussed possible changes of hospital management triggered by the detailed management.

Key words: modern hospital; detailed management