

新冠肺炎疫情防控常态化情况下现代医院品牌建设和发展分析

——以黑龙江省某眼科医院为例

刘畅

黑龙江省医院

[摘要]以黑龙江省某眼科医院的主要做法为例,分析新冠肺炎疫情防控常态化情况下现代医院品牌的培育和发展。提出在党组织领导、文化管理、运营管理、学科管理、服务管理、人才培养、互联网建设等方面协同发展的重要性,积极探索现代医院品牌在疫情常态化情况下发展模式,努力实现高质量发展。

[关键词]疫情防控常态化;现代医院品牌;发展

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.10.1855

一、背景介绍

黑龙江省某眼科医院是医院精心培育的省级重点专科单位,于2019年4月,在原有眼科病房的基础上重新组建而成。2020年11月搬入新址,实现了门诊病房一体化。眼科医院的管理团队不断调整管理方式方法,形成了具有自身特点的全方位精细化管理模式。在新冠肺炎疫情防控常态化情况下,不仅实现由眼科到眼科医院的完美蜕变,还实现多项技术上的新突破,实现了眼科医院预期发展目标和“科、教、研”全面提升。

二、主要做法

(一) 党组织领导

2018年国家下发《关于加强公立医院党的建设工作的意见》,文件要求切实加强党对公立医院的领导,推动实施健康中国战略,党组织发挥把方向、管大局、作决策、促改革、保落实的领导作用。通过党组织建设保证党的路线、方针、政策在医院得到贯彻执行,以高质量的党建推进医院高质量发展。

眼科医院按照文件要求,单独成立党支部,并由学科带头人担任党支部书记。充分发挥党组织在党员学习、医院管理、奖励激励等方面的作用,进一步推动业务工作的顺利开展。坚持培养入党积极分子,开展“看病不求人”活动,坚持执行医务人员“十不准”。先后以“爱眼日”为契机开展主题党日活动;坚持在党史学习中,深化党员教育,开展公益活动,多次赴省内开展义诊活动,在“百万贫困白内障复明工程中”带头走进各地市级医院,坚持下余年为鄂温克族猎民免费实施白内障手术。几年来,共收到表扬信80余封,锦旗103面,多次荣获“行风建设先进集体”称号;多名医生荣获“最美医生”“优秀教师”称号。

(二) 文化管理

文化之贵在于文化可以直接影响团队的工作作风、技能素质和团队建设。医院文化是医院行为模式,医务人员的价值观念和医疗卫生职业信仰的自我体现。深层次的文化是医院文化建设的核心,是具特色的基本信念、价值观念、道德规范、规章制度、生活方式、人文环境、以及与此相适应的思维方式和行为方式总和;富有朝气和特色的文化是促进医院发展的源动力,也是解决医务人员和医患关系的金钥匙,是提升医院核心竞争力的催化剂,是医院发展中的精神文化

支柱。

早在20世纪60-80年代,眼科就在历届主任的带领下实现快速发展和壮大,特别是对于青光眼,尤其是原发性闭角型青光眼早期诊断和治疗闻名全国,著有国内首部《青光眼》专著,80年代在中华眼科杂志发表论文,确立了眼科在国内眼科界的领先地位。2001年成立眼科中心,并与日本国宫崎中央眼科病院建立了友好合作关系,在业内的影响力不断扩大,接诊来自全省各市、县的大量眼病病人。他们传承、发扬老一辈的奋斗拼搏精神,努力实现前辈的理想和愿望,树立了未来五年发展目标:将眼科医院打造成省内领先、国内一流、能够为病人提供全流程帮助、能够使常规技术创一流、疑难病症能解决,成为科技先导、技术领先、服务创新、口碑第一的眼科医院。设立独特的LOGO,建立“传承创新、诚信友善、严谨求实”的科室文化理念和“用专业技术、仁爱之心,为病人提供全流程、个性化的帮助”的服务宗旨。

(三) 运营管理

绩效、运营管理是医院管理中的重点和难点,特别是在单病种、DRG、DIP、成本控制为代表的精细化管理。对于政策的学习和运用,是运营管理的关键。要树立正确的运营管理价值导向,形成医院财务与运营的良性循环,对医疗、护理、医保、质控、病案、财务、信息等进行精细化管理,则是去掉“泡沫”达到最理想的日常管理,有利于医疗行为管理与医院实际医疗成本的测算。

眼科医院坚持数据化、精细化管理,充分运用绩效管理数据库,对科室医疗运行、医保管理、绩效管理等进行全方位监测。每月进行质量跟踪,做到人人有责任,各个负责任。通过每月工作总结和数据分析不断完善制度建设、流程管理。坚持每月一次的数据分析是其在管理和经济运营上的一项重点工作,特别是对DRG、药占比、耗占比等数据的分析及同期比。坚持科室绩效管理与全院管理目标相对接,实现绩效管理动态测评、量化测评。同时,积极探索绩效二次分配管理模式,根据量、质进行分配,通过目标管理、绩效管理不断提高效率,通过预测未来发展,不断管控和调整数据和运营方式。将收入合理化,切实体现内部公平性,提升职工获得感和公平感。眼科医院现有医护人员仅28人,其人力资源配备与周边同级医院人员配备存在很大差别,但他们实

现了各项指标的持续增长，特别是在疫情情况下，多名医护人员参与疫情防控、核酸检测等，临床工作在受到很大的冲击的情况下，在保证医疗护理安全的情况下，仍能做到有效有质的平稳运行。

（四）学科管理

学科建设是医院发展的永恒主题，是科教研的基本平台，也是核心竞争力和品牌实力的象征。在疫情防控常态化情况下，面对各种不断增大的压力，要在医疗市场中立于不败之地，不仅要培育核心竞争力，还要有效整合资源，实现快速突破，形成特色，起到以点带面的作用，实现弯道超车。眼科医院通过战略优化学科布局，成立四个亚专科门诊，特别是干眼诊治方面实现零的突破。通过增加检查技师人数，扩大宣传等手段，门诊、病房各项业务指标均有显著的上升。在管理运营上倡导“长足发展动力”的管理理论。

2019年11月中旬，在省内率先开展了为视网膜中央动脉阻塞患者行玻璃体切除联合视网膜血管按摩术，填补省内空白。省内领先微创玻璃体切除术治疗糖尿病视网膜病变、玻璃体积血、视网膜脱离、黄斑前膜等玻璃体视网膜疾病，年玻切手术治疗玻璃体及视网膜血管疾病数百例。开展除常规白内障超声乳化吸出术联合折叠型人工晶体植入外，引进国际上知名公司的人工晶体，开展1.8mm微小切口白内障超声乳化手术，白内障多焦点及散光矫正型人工晶体，复杂白内障疑难病例手术治疗有丰富的临床经验，依据患者情况采取设计个体化手术方案，充分体现了眼科医院的学术地位和科研能力。同时承担哈尔滨医科大学预防医学专业本科生及临床医学本科生教育。2020年住培教学授课31次、教学病例讨论18次、教学查房18次、技能操作18次。

（五）服务管理

如何将人性化理念融入医疗服务与医院管理全过程，改变以往“病人来医院是看病，医院对病人是只管治病”的陈旧观念，树立医疗对象首先是“人”其次才是“病”的现代医学模式，是现代化医院建设和管理的重要课题。

在疫情防控常态化情况下，对于患者及家属情绪的变化等情况，设计完善的服务流程和特色服务显得尤为重要。他们通过设立无“掌医”患者就诊流程图、门诊就诊流程图，自助取药电子药柜，推出无陪小组式护理服务，利用抖音、自媒体等平台进行专业知识传播，推出门诊满意度问卷调查。建立院前、院中、院后无缝隙服务，创新性开展诊前检查、整个诊疗不走重复路；建立人文环境，设立温馨提示板，读书角等，节假日为患者准备小礼品，增进医患关系。

（六）人才培养

人才是影响现代医院品牌发展的重要因素，人力资源管理已经成为现代医院管理的核心，也成为医院品牌建设发展的关键。不拘一格引进人才、用好人才、留住人才，做好人才评价、人才服务，培养德才兼备、廉洁自律的人才队伍，做到用心于才，用力引才，用情待才，是人才培养中的核心。

2019年眼科医院成立后，引进业内著名教授担任眼科

学科带头人、院长。为进一步培养学科后备带头人，选树合格的业务接班人，学科带头人坚持传帮带和文化遗产，院长与副院长长期坚持每日一个典型病历讨论成为典范，开展每周日晚全体医生业务学习和每年一次国际国内高峰论坛的学习。医院根据个人业务能力优势，培养青年医生业务发展方向，在亚专科发展上逐渐让青年实现业有专攻。积极搭建青年医生国际、国内学术交流平台。疫情防控常态化情况下，线下的学术会议受到严重影响，他们采取线上方式，积极开展在国内、省内线上讲课、主持会议十余次。举办省级眼病治疗新进展教育学习班。坚持让青年医生走上讲台，逐渐培养青年医生的自信和责任担当，努力把医院打造成为青年“体现人生价值、实现梦想”的广阔舞台。

（七）互联网建设

在疫情防控常态化情况下，在医疗市场需求和政策双向驱动下，互联网医院进入快速发展时期，成为医疗机构发展的重要方向之一。互联网医院的医疗健康服务能够减少患者往来医院，一定程度上有益于控制疾病的传播。互联网医疗在疫情形势下迎来新的发展契机，同时在远程会诊、远程诊断等方面也发挥了重要作用。

2020年疫情期间，眼科医院利用互联网医院在疫情期间共问诊千余例，实现线上线下诊疗一体化服务，为就诊过程提供医疗安全保障，提供专属线上问诊医生工作站。建立微信公众平台，与健康管理中心对接，利用互联网医院平台，建立眼科医联体、医共体。强化与各医院间的联系合作，实现双向转诊等现代化手段；利用自媒体等平台进行专业知识传播，建立白内障、青光眼、眼底病病患群，为病人进行答疑解惑。

结语

新冠肺炎疫情影响下，医院在运营现状与困境中，如何让现代医院品牌克服抗风险能力不足的问题，通过转变医院发展思路，提高自身抗风险能力，重视内部管理模式，开展全面绩效预算管理，建立起内部运营管理机制，形成快速发展的多种模式提升医院整体的应对能力和高质量发展后劲。

现代医院品牌的发展，不仅仅要依靠人文、技术，更重要的是要为医务人员营造良好的执业环境，而这个环境的则来源于一个运营完善的科室管理模式，这种精细化管理模式，提高了医护的主人翁意识，增强了管理者与医护间的信任，明确了每个岗位的职责和任务，完善了各项规章制度和闭环管理手段，是未来疫情常态化下现代医院品牌建设的主要途径。

参考文献

- [1]贺娟.浅谈医院人力资源管理激励机制[J].科技经济导刊.2019(12).
- [2]徐洪峰.新医改下公立医院绩效管理面临的挑战和对策[J].时代经贸.2019(29).

本文系黑龙江卫生健康委科研课题《现代化医院品牌建设发展研究与管理》（课题编号2020-259）阶段性研究成果。