

◁ 医院经营 ▷

基于高质量发展的医院督办闭环管理实践

赵思茹

(华北医疗健康集团邢台总医院综合部, 河北省邢台市 054000)

【摘要】 在公立医院高质量发展背景下,为推动医院各项工作任务实施,促进医疗服务能力不断提升,某地级市医院以PDCA循环为理论依据,围绕计划立项、交办事项、督办事项、跟踪反馈等关键环节,通过充分发挥医院办公室的督办职能,探讨实施督办闭环管理,实现重点任务事项全链条闭环管控,有效促进各项工作决策部署保质保量完成,为增强院科两级管理黏性、提高科室执行决策水平、提升医院行政管理效能提供实践借鉴。

【关键词】 PDCA; 督办管理; 高质量发展

【中图分类号】 R197.32 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2024)03-0042-03

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.03.012

公立医院承担着保障人民健康的重要责任与使命,在公立医院高质量发展的背景引领下,为更好地满足人民群众日益增长的医疗卫生服务需求,致力于为广大人民群众提供优质高效的医疗健康服务^[1],促进医院高质量发展政策落实落地,职能科室发挥了重要的作用,关键在于职能科室有效执行并落实上级部门及医院的各项决策部署^[2],促进医院医疗服务能力不断提升,促使医院发展方式和管理模式向内涵式的方向转变。

某地级市医院为一家集医教研、矿山救护、预防保健为一体的三级综合医院,开放床位为800张,设立了14个职能科室,4个医辅科室,36个临床科室和10个

医技科室。各职能科室或由于日常工作任务繁重,或由于工作职责界定模糊,或由于自身工作态度、工作能力等影响,在政策执行过程中难免出现“拖而不决”、“踢皮球”、“用文件落实文件”、“以会议贯彻会议”等现象。院长办公室是医院的综合部门,其督办职能直接影响医院各项决策落实和工作效能。为顺应公立医院高质量发展形势,推动医院科学有效管理,该院以PDCA循环为理论依据,探讨实施督办闭环管理工作,充分发挥医院办公室的督办职能,通过院长办公室的综合枢纽作用,有效促进各项工作决策部署件件有落实、事事有回音。建立一套完整的督办闭环管理体系,能够为医院高质量发展奠定基础^[3]。

- [4] 张敏佳,翟辉辉,周瑞,等.基于新发重大传染病的医院运营优化策略及政策建议[J].中国医院管理,2022,42(3):20-23.
- [5] 许钊,何瑞仙,邱亭林.应用数据包络分析法评价手术科室运营效率[J].中国卫生统计,2022,39(2):260-262.
- [6] 曲颖,孙凯洁,张华宇,等.基于六盒模型的公立医院科室人才培养管理实践[J].中国医院管理,2021,41(9):86-88.
- [7] 王霞,张瑶,唐佳骥,等.基于全成本精细化管理的医院临床科室资源配置优化方案实践探索[J].中国医院,2021,25(7):81-83.
- [8] 王霞,张瑶,曾多,等.公立医院绩效考核指标体系用于医院内部考核的方法与实践[J].中国医院,2022,26(4):8-11.
- [9] 王美英.福建某大型三甲医院实施绩效考核助力医院高质量发展实践[J].中国医院,2022,26(4):80-82.
- [10] 佚名.国务院办公厅关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见[J].中华人民共和国国务院公报,2019(5):22-30.
- [11] 史金娜,赵慧颖,张艳双,等.核心小组议事制度在公立医院临床科室管理中的探索与实践[J].中国医院管理,2022,42(6):91-93.
- [12] 杨林,陆阳,胡海洋,等.临床科室效能建设的保障能力及其构成要素[J].中国医院,2022,26(1):65-68.
- [13] 宁世伟,张瑞迪,张丽华.临床科室平均住院日目标值个性化调整路径探讨[J].中国医院管理,2022,42(1):53-56.

- [14] 陈志炜,张纪阳,顾建英.互联网医疗内涵及其对医疗服务流程的重塑[J].中国医院管理,2021,41(2):70-73.
- [15] 何英剑,欧阳涛,范照青,等.医院临床科室线上初诊咨询系统优势和随访结果分析[J].中国医院管理,2021,41(11):73-75.
- [16] 孙钰淇,黄建洪,杨林,等.公立医院基层党建与业务工作融合发展实践探索[J].中国医院,2022,26(7):12-14.
- [17] 穆耕林,曹红梅,陈建平.党建在公立医院治理体系建设中的作用机制与实践探索[J].中国医院,2022,26(4):61-64.
- [18] 黄燕,张静,朱鹏瞻,等.医院人才分层分型涵育体系的实践与探索[J].中华医院管理杂志,2021,37(1):6-9.
- [19] 戴绍兰,龙思哲,李嘉颖,等.高质量发展为导向的业务科室主任目标管理考核体系构建[J].中国医院,2022,26(9):69-72.
- [20] 方鹏骞,熊昌娥,韩辉,等.我国“十四五”期间医疗救治体系现代化与临床科室建设主要内容与思考[J].中国医院,2021,25(5):1-5.

通信作者: 刘青(1977-),女,硕士,主任医师;研究方向:神经内科、康复治疗。

收稿日期: 2023 - 02 - 28

(编辑 曹晓芸)

1 主要做法

PDCA循环,即戴明循环,是医院全面质量管理的理论基础,分为计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)、处理(Action)四个阶段,此四个阶段周而复始、循环不止。目前,该理论广泛运用于医疗质量管理当中,同时也可作为重要指标衡量医院督办工作成效。该院借助PDCA循环理论开展督办工作,围绕计划立项、交办事项、督办事项、跟踪反馈等关键环节,通过采取科学化的手段,实现全链条督办闭环管理,在高质量发展形势下为推动医院科学管理、丰富医院内涵建设、提升职能部门工作质效等方面提供理论指导和实践借鉴。

1.1 督办计划阶段(P阶段)

督办计划阶段即计划立项阶段。督办管理属于医院管理的重要环节,首先要在计划立项阶段予以高度重视。一方面,建立督办组织体系,该院成立督办工作领导小组,由医院主要领导担任组长,领导小组下设办公室在院长办公室,安排专人负责事项督办工作,并处理日常工作事务。另一方面,制度是根本,只有建立相匹配的工作制度,才能更好地发挥督办作用^[4]。因此,该院以体制机制创新为驱动,完善《医院督办闭环管理制度》,健全督办运行机制和制度建设,根据医院实际运行情况,对医院督办事项进行整体计划与分类,分为重要督办事项、紧急督办事项、疑难督办事项以及一般督办事项。按照“任务项目化、项目清单化、清单具体化”的总体要求,实施清单式督办管理。主要督办事项清单如下:一是上级卫生健康部门的重要决策、重大决定、重要文件、重点工作部署以及交办的事项;二是医院重大决定、专项重点工作部署、年度重点工作任务分解等;三是医院党委会、院长办公会、月度经营质量分析会、行政交班会等会议安排的重点工作;四是涉及医院的信访、患者投诉、“市长热线”以及院长接待日、领导意见箱等需要督办处理的事项;五是医院行政查房、医疗安全等专项检查需要整改解决的事项;六是院领导临时安排的事项。

1.2 督办执行阶段(D阶段)

督办执行阶段即交办事项阶段。根据督办事项清单进行交办,明确督办方式,捋顺督办流程,是促进督办闭环管理的关键,对完成事项起到事半功倍的作用。该院按照设定的督办清单内容,拟定牵头承办科室,明晰工作内容及要求,设定完成时限等“四定”要求,向事项承办科室发出“一事一督”的《督办通知单》,并针对重要事项、紧急事项、疑难事项以及一般事项等制定不同的时限要求。该院一般通过线上与线下相结合的方式交办督办工作事项,线上的方式主要是企业微信督

办、OA办公系统督办;线下的方式主要是纸质督办、电话督办、会议督办以及现场督办等。每种督办方式均有主管院领导审核或参与,经主管领导审核通过或现场调度后派发至事项承办科室,最终实现一事一督,一事一结,完成一项销号一项。

1.3 督办检查阶段(C阶段)

督办检查阶段即跟踪督办阶段。根据督办事项的紧要程度,按照“日常事项经常督办、重点事项跟踪关注、具体事项归口督办”的原则,坚持问题导向督难事、目标导向督大事、结果导向督实事。对于日常事项,《督办通知单》下发后,院长办公室会与承办部门保持密切的联系,动态掌握工作进展,通过电话沟通、实际检查等形式进行了解、研究,督促承办部门真正落实相关工作,督促事项在规定的完成时限内办理完毕。对于重点事项,该院要求各承办部门在每周行政交班工作会上进行汇报,医院主要领导及重点工作分管领导亲自了解事项工作进度、遇到的困难问题等,加快促进各种重要决策、医院中心工作等在计划时限内顺利解决。对于具体事项,主要指各临床医技科室需要执行的政策、需要落实完成的具体事项,例如:医疗安全大检查、院感专项检查等需要科室整改解决的问题。该院要求各归口业务部门,如医务科、感染管理科等,完成督办闭环,由各业务部门检查政策执行情况和问题整改情况。

1.4 督办处理阶段(A阶段)

督办处理阶段即督办反馈阶段。首先,承办科室在落实督办事项后,及时通过医院办公平台企业微信中的《督办事项办结单》,经主管领导审核后报院长办公室。院长办公室每周对照督办清单梳理督办事项完成情况,对于已完成事项,审核是否与交办要求相符;对于未完成事项,及时了解未完成原因及预计完成时限,并如实向医院主要领导汇报。其次,建立督办事项通报机制,院长办公室每月将督办结果、任务完成情况定期以医院文件的形式在院内会议及医院办公系统内通报公布,倒逼科室克服困难,提升执行力,在规定时间内完成工作任务。最后,考核督办事项落实情况。院长办公室每季度整理各科室督办任务事项办结率,考核结果纳入该院“六型科室”创建及科室综合目标考核中,并作为科主任考核、职称晋升、年度评先评优的重要参考依据,为医院科学管理提供依据。督办处理阶段是上一阶段督办闭环的结束,同时也是下一阶段督办闭环的开始,对于督办成效明显的事项,及时总结经验;对于督办成效不明显的事项,重点分析原因,制定改进措施,并纳入下一阶段PDCA重点任务督办中,直到督办事项办结为止。

2 实施成效

2.1 增强院科两级管理黏性

过去,在医院管理过程中,医院管理体系未有效建立,运行环节多、细节多,容易导致工作无重点、无计划,管理落实不到位,布置与执行脱节,问题不能有效解决等情况。通过运用PDCA实施医院督办闭环管理实践,使医院各项政策部署得到落实、保证^[5],畅通了医院行政管理渠道,避免了院科两级可能存在的管理脱节及科室间管理不平衡的问题,同时更加明确了科室职能,提升了科主任科室管理的主动性和自律性,促进科室更加重视医院的管理,促进医院管理者大力协调推进重点工作任务^[6]。

2.2 提高科室执行决策水平

通过运用PDCA实施医院督办闭环管理实践,从计划阶段到最终反馈阶段,环环相扣,促使各项工作责任到具体科室和人员,实现对督办全过程各个节点的控制,促使承办科室在规定时间内保质保量地完成上级交办的工作任务。该院自2021年初实行督办闭环管理以来,共交办事项286项,完成闭环管理273项,另有12项因特殊原因申请延期完成,1项因政策原因尚未完成,总体督办效果显著,提升了科室执行决策的能力与水平,保障科室高质量完成工作任务,是实现医院精细化管理实践的又一项积极尝试。

2.3 提升医院行政管理效能

通过督查督办,明确了责任科室、事项和完成时限,有助于提升医院行政管理效能。于承办科室而言,督办事项责任归口明确,给责任科室一种有形和无形的压力,促使其保质保量地完成工作,减少了科室间的推诿扯皮,办事效率显著提升。于医院患者而言,患者在就诊过程中遇到的问题和诉求能够在较短的时间内得到解决,患者对医院工作的满意度得以提升。于医院管理者而言,院领导通过多渠道反馈的督办信息,能够及时了解分管工作的进度,并结合医院实际不断调整工作重点,进一步提升管理效能,助推医院向高质量发展迈进。

3 结论与讨论

督办闭环管理是提高医院运营效率,推动各项工作任务落实的重要举措^[7]。在医院今后的实际工作中,为促进医院各项高质量发展政策落地实施,还需注

意以下几点:一是全面重视是执行基础。督办管理工作主要基于执行力模型,涉及决策层、监督层和执行层,分别对应于医院院领导、院长办公室和承办科室。在督办工作中,需要院领导、督办科室以及承办科室的大力支持和相互配合,只有全面重视才能保证督办事项高效完成。二是信息化建设是效率保障。传统的督办方式越来越无法满足现代医院管理的需要^[8]。根据实际运行情况,医院将逐步改进督办流程,开发督办信息系统,使原先繁琐的纸质督办、线下督办提升至无纸化线上智能督办,督办全流程节点的完成情况与完成质量数据实现智能化获取^[9],无纸化督办更有助于督办工作高效率完成。三是形成长效机制是必然要求。鉴于PDCA循环模型环环相扣,周而复始,因此需要促进精细化督办管理,将督办管理工作形成常态长效机制,及时解决在督办过程中遇到的问题,持续改进与完善,使其具备管理制度的严肃性和可操作性。精细化管理的督办闭环管理可确保医院稳定、高效运作,促进医院高质量发展^[10]。

参 考 文 献

- [1] 卯晓梅. 医院内部控制相关问题的研究[J]. 管理观察, 2019(4): 187-189.
- [2] 林智敏. 督办职能推进医院高质量发展的实践与探讨[J]. 医院管理论坛, 2022, 39(8): 80-82.
- [3] 宝磊, 居益君, 王前, 等. 医院职能部门任务督办闭环管理探索与实践[J]. 江苏卫生事业管理, 2021, 32(12): 1603-1605.
- [4] 陈佳杰, 万玉. 关于加强国有企业督查督办工作的思考[J]. 企业改革与管理, 2020(15): 38-39.
- [5] 张青黄, 赵小彦. 医院党委办公室工作督办的思考和建议[J]. 现代国企研究, 2019(4): 245, 258.
- [6] 顾东冬, 庞梦璐. 基于精细化管理的医院督查督办制度探索与思考[J]. 江苏卫生事业管理, 2016, 27(4): 43-44, 49.
- [7] 徐辉全, 肖丽红, 韦红恩. 医院督办信息化管理成效[J]. 解放军医院管理杂志, 2019, 26(12): 1131-1132, 1135.
- [8] 谷小丽, 耿阔, 王楠, 等. 浅析某医院督办流程现状及改进策略[J]. 江苏卫生事业管理, 2022, 33(5): 638-640.
- [9] 殷钧, 秦环龙, 于学靖, 等. 现代公立医院督办管理机制探索[J]. 解放军医院管理杂志, 2021(4): 393-395.
- [10] 谷小丽, 耿阔, 王楠, 等. 南京市某医院督办工作现状分析[J]. 江苏卫生事业管理, 2022, 33(8): 1110-1112.

通信作者: 赵思茹(1993-), 女, 硕士研究生, 经济师; 研究方向: 医院管理。

收稿日期: 2023-04-25

修回日期: 2023-05-20

(编辑 曹晓芸)