

〈医疗管理〉

公立医院高质量发展背景下门诊服务体系整合策略与成效*

邹慕蓉^{1,2}, 邵倩^{1,2}, 赵珺^{1,2}, 顾雅心^{1,2}, 陶梦^{1,2}

(1. 南京大学医学院附属口腔医院/南京市口腔医院/南京大学口腔医学研究所, 南京市 210008;

2. 南京大学中国医院改革发展研究院, 南京市 210008)

【摘要】 目的 以患者需求为中心,探索提升患者就医体验感的门诊服务体系整合策略,助力医疗机构高质量发展。方法 回顾性分析医院2019—2023年门诊管理和运行的主要指标,对比分析门诊服务体系整合策略推行前后的数据变化情况。结果 2023年门诊预约诊疗率达99.38%。2023年初诊预约后平均等待时间由2019年的41min降至23min,复诊降至27min。门诊医生数量增幅仅为5%,而人均接诊人次增加10%,门诊运行效率大幅提升。患者投诉次数下降40%,第三方患者满意度连续四年获得南京市第一。结论 以高质量发展理念为指引,以患者需求为核心,运用统筹管理理念,融入服务设计理念,通过门诊服务整合策略,打造复合型医疗服务链,助力医院运行提质增效,提升患者就医体验。

【关键词】 高质量发展;门诊;服务体系;整合策略**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2024)06-0073-03**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.06.019

在新的时代背景下,公立医院作为国家医疗卫生服务体系的重要组成部分,肩负着保障人民健康的重要使命。立足患者需求,整合门诊资源、提升门诊质量是优化门诊服务的关键课题,是推进高质量发展的重要助力,更是提升患者就医体验的直接抓手。南京大学医学院附属口腔医院(南京市口腔医院)是一所以临床口腔医学为优势,集医疗、教学、科研、预防并重的大型三级甲等口腔专科医院。2022年公立医院绩效考核中位列口腔专科医院全国第四名,等级A等,全省第一。2023年获评“江苏省公立医院高质量发展省级试点单位”和“江苏省高水平医院建设单位”,以此为契机,医院实施门诊服务体系整合策略,即以高质量发展为引领,以患者需求为核心,创新运用统筹管理理念,将医院门诊数智化和患者需求紧密结合,建立门诊统筹管理、智慧管理、特殊人群服务三个管理体系,全智慧化进行门诊医疗资源配置,均衡门诊峰值,合理分配医生精力、体力,保障医疗质量与安全,提高门诊运行效率,激发医务人员的积极性,促进学科发展,创新多元化服务模式,实现门诊诊疗智慧化、运行高效化、服务人性化、流程无感化,患者就医体验感不断提升。

1 资料与方法

本研究通过医院信息系统调取2019—2023年门诊管理中三级公立医院绩效考核的几项核心指标,即门诊患者平均预约诊疗率、门诊患者预约后平均等待

时间、门诊患者满意度。同时,获取门诊量、医生数量、医生人均接诊患者人次、服务投诉占门诊患者比例等反映门诊运行情况的主要指标数据。通过对比上述指标数据的变化情况,评价医院门诊管理工作成效,探讨门诊服务体系整合策略对门诊运行质量和效率的影响情况。

2 门诊服务体系整合策略

2.1 建立门诊统筹管理体系,提升门诊管理水平

建立医院门诊管理委员会,明确体系建设标准,统一管理目标,打造统筹管理体系,使管理具备系统性、整体性与联动性。协调门诊流程参与部门在同一目标下进行管理活动,多维度开展门诊管理,建立共同驱动性,使医疗服务和医院管理系统协同发展,促进医院门诊管理环节的流畅与衔接紧密。制定门诊服务与诊疗流程标准,使患者享受到统一的门诊服务质量。运用统筹管理理念,规划医疗资源的调控与配置,形成中转分发管理机制,精准科学调控门诊运行,驱动内部管理机制共同发展^[1],保证医疗效率的均衡与稳定。同质化管理分院区及分部,精简就诊流程,提升服务能力,缩短候诊时间,推进门诊管理由粗放式向精细化快速转型。

2.2 构建门诊运营管理体系,提升运营管理效率

依托医疗及运营数据支撑下“数据+模型+分析”的现代化管理模式,构建医院门诊运营管理体系,扩大医疗资源利用和供给,降低医疗服务成本,提升门诊运营效率。依托智慧医疗服务体系,挖掘医院运行中有价值的信息,深刻认识及掌握数据规律,优化门诊诊疗流程、服务流程。精准提取患者需求数据,构建患者行为模型等,预测分析患者需求发展趋势,有针对性

*基金项目:南京市社会科学基金项目(23ZN01);江苏省医院协会医院管理创新研究课题(JSYGY-3-2023-341);南京市卫生科技发展管理A类课题(GAX21283);南京大学中国医院改革发展研究院课题项目(NDYG2023012)

地释放医疗资源,提升门诊服务效率。通过信息化建设助推服务整合、资源整合、流程优化,推进医院精细化管理水平,提质增效,助力医院可持续发展。

2.3 优化医疗供应结构,助力服务公平高效便捷

创新预约诊疗服务举措、流程、功能,统一管理、统一规划、统一模式,精细化配置门诊医疗资源。统筹医师出诊管理与医院号源管理,并对号源的流向、数量及利用率进行全方位整合和同质化管理。根据医院各专科专病诊疗特色、医生工作效率、科室出诊医生数量、诊疗操作难易程度及所需时长等,进行出诊医生数量、号源及患者容量的精准测算,个性化、合理化配比每个预约时段内的号源数量。提升临床科室在人力资源调配及门诊服务流程、效率、路径、质量等方面的管理能力,缩短管理的线性长度,提升管理效率。从患者实际需求出发,统筹兼顾不同层次、群体、年龄段患者需求,为患者打造无差异化预约诊疗服务。

2.4 完善门诊管理质控体系,丰富门诊科学管理内涵

建立健全门诊质控管理制度,将门诊岗位职责、就诊流程、服务标准和质量控制标准化,打造科学合理、精准有效的门诊管理质控体系。贯彻精细化管理思维,从质量目标、质量策划、质量保证、质量控制以及持续改进等维度完善质控体系。将门诊质量指标分解量化,并与临床科室目标考核、绩效考核有机融合,提升门诊质控管理效率。通过门诊实时监测系统,实时掌握门诊患者流量、号源预约情况、医生接诊情况、诊室使用情况、患者就诊费用等门诊数据,结合戴明环等管理工具及方法,打造门诊信息化质控管理路径,丰富门诊科学管理内涵。

2.5 拆解医生工作效率指标,提质增效

医院运营只关注数量上的增长易导致医疗服务提供体系结构失衡、效率低下,必须遵循一定的运行规律,对医生工作效率进行科学拆解,以稳促进、科学运行才是高质量可持续发展的核心。通过精准分时段将医生工作拆解为具体、可衡量的任务,让医生明确每天、每个时段的看诊目标,在提升医生工作热情的同时,帮助科室更好地跟踪和评估医生的工作完成情况。门诊部以2023年门诊运营情况为基础进行全面的分析和评估,充分考虑各种因素,如患者需求、行业状况、人员动态变化等,制定出可操作、可量化和可实现的指标。指标不再盲目地一味增量,而是更加重视运营调整的有效性和可持续性,不仅能很好地均衡医生精力、体能,确保医疗质量与安全,也全面提升了医生工作效率。

2.6 管理与服务有机融合,提升人文服务品质

不仅将患者及家属视为卫生服务的受益人,更将他们视为卫生服务的参与者。引入注重人文内涵的服

务设计理念,迎合患者多样化、多层次的健康需求,创新多种特色人文服务模式,推动无形服务实物化^[2],提供精准化、多元化的医疗服务,建立复合型服务体系,多渠道优化患者就医体验,提升患者满意度。针对智慧医疗背景下老年人就医难这一突出矛盾,深入了解目前老年人就医服务的现状及需求,创新多种特色养老服务,着重解决老年人在运用智能技术就医等方面遇到的突出困难,建立老年患者一体化服务链,在为老年人提供优质医疗服务的同时,融入深层次人文关怀。

2.7 坚持以人为本理念,构建全周期的整合服务

探索采用水平和垂直结合、虚拟和实体结合的模式,从制度、组织、专业、服务等方面^[3]整合现有门诊服务。依据患者健康需求的演变趋势^[4],将单一性服务向多元化、全周期转化,从而为患者提供更加连续、有效、协调、经济的高质量服务。梳理流程堵点,简化传统就医流程,统筹管理并融合线上与线下一体化、集约化运行,实现非诊疗流程线上分流。细化院前、院中、院后每个环节设计,使诊疗流程环环相扣。通过信息化手段建设智慧门诊^[5],减少患者在各窗口流动的频次和停留时间,使门诊流程更顺畅均衡,运转得更有秩序高效。

3 实施成效

3.1 门诊患者平均预约诊疗率

自2019年实施预约诊疗后,无论是普通门诊还是专家门诊,门诊患者平均预约诊疗率都逐年提升,2023年普通门诊患者平均预约诊疗率已达99.38%,专家门诊达100.00%(详见表1)。

表1 2019—2023年门诊患者平均预约诊疗率(%)

类别	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
普通门诊	55.25	92.90	98.47	98.86	99.38
专家门诊	81.04	100.00	100.00	100.00	100.00

3.2 门诊患者预约后平均等待时间

由表2可见,5年间,门诊患者预约后平均等待时间持续降低,2023年初诊平均候诊时间已缩短至23 min。门诊流程的流畅度大幅提升,患者聚集减少,就诊感受提升。

表2 2019—2023年门诊患者预约后平均等待时间(min)

类别	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
初诊平均候诊时间	41	30	30	26	23
复诊平均候诊时间	59	32	29	27	27

3.3 门诊老年患者服务情况

医院全面预约诊疗的施行并未影响老年人的就诊意愿。与2020年的7.8万人次相比,2023年老年人预约绿色通道服务人次上升至13.4万,为门诊总预约患

者的12.0%。老年人全程伴诊助诊服务人次逐年提升,2023年较2021年翻了两番(见表3)。

表3 2020—2023年门诊65岁以上老年患者服务情况

年份	预约绿色通道服务 (万人次)	全程伴诊助诊服务 (人次)
2020年	7.80	—
2021年	10.76	557
2022年	10.23	1 329
2023年	13.40	2 421

3.4 门诊运行效率

2023年门诊量较2019年增加15.68%。去除疫情影响,门诊医生数量增幅仅为5.04%,而人均接诊人次增加10.14%,统筹管理使门诊运行效率大幅提升(见表4)。患者投诉次数下降38.76%。2019年医院在南京市卫健委第三方门诊满意度调查中排名第四。而2020年至2023年,医院连续4年排名第一。

表4 2019年与2023年门诊各项运行指标对比

年份	门诊量 (万人次)	医生数量 (人)	医生人均接诊 患者(人次)	门诊服务 投诉量(次)
2019年	96.41	337	2 861	129
2023年	111.53	354	3 151	79
增减幅(%)	15.68	5.04	10.14	-38.76

4 讨论与思考

4.1 聚焦患者需求,优化服务体验

坚持以患者需求为导向,充分运用患者就医大数据,分析患者就医行为,捕捉患者真实需求。不应局限于满足患者对舒适的就诊环境、安全的诊疗环境及全面的服务设施等的基本需求,还应进一步关注患者对于人文医疗服务、自我尊重满足等更高层次的需求^[6]。以此作为提供服务的出发点与落脚点,针对性调整服务结构,并充分融入服务设计理念,创新门诊服务和流程,不断优化原有流程,以精准、科学、流畅的门诊服务,提升广大人民群众就医体验感。

4.2 落实统筹管理,提升运行效率

面对医疗资源紧缺的现状,门诊需求预测是优化医院运作管理和资源配置的前提^[7]。充分运用统筹管理理念,前瞻性预测门诊需求量,遵循总量控制、按需供给、结构调整^[8]原则,合理配置医疗资源,推进医疗资源供给侧转型进程。因时因势持续改进门诊管理策略,全方位、多角度统筹调控门诊运行,有机整合门诊管理与门诊服务,科学优化门诊流程,全面提升门诊运行质量和效率。

4.3 背靠智慧医疗,整合服务流程

梳理医疗服务流程,加强智慧门诊服务建设^[9],打通院内与院外平台的信息共享、共链及实时流转路径,

实现医疗资源动态调整,形成以管理规范化、队伍专业化、流程再造化、服务精准化、设备简单化为一体的纵横就診全流程的服务体系。持续提升门诊智慧化水平,推进无感支付、医保线上支付、全流程无纸化、门诊质控信息化、数字化建设等一系列提升门诊管理、服务、流程的举措,使门诊流程更连续、服务更高效、环境更舒适。

4.4 关注特殊群体,落实以人为本

满足患者的个性化需求是医疗服务未来的重要发展趋势。从老年患者等特殊群体的就医需求出发,制定针对特殊群体的门诊服务流程。将人文理念与医院文化充分融入门诊服务之中,聚焦智慧医疗背景下老年人等特殊群体的就医难点^[10],明确该人群的实际需求,前瞻性分析其就诊行为,制定并完善规章制度,细化服务流程,为患者提供多样化、多层次的门诊服务,创造和谐的医患关系,营造良好的社会氛围。

综上所述,门诊服务体系整合策略即将门诊服务内容的完整性和过程的连续性有机融合,将精简、优化、高效、便捷贯穿门诊全流程,为患者提供多元化、多维度、人性化的门诊服务,全面提升门诊运行质量和效率,助推医院高质量发展,改善患者就医体验。

参 考 文 献

- [1] 邵倩,邓润智,赵璐.门诊号源统筹管理在应对新冠肺炎疫情中的实践[J].江苏卫生事业管理,2021,32(10):1346-1348.
- [2] 沈鑫博.基于服务设计理念的儿童医院门诊部导向标识系统设计研究[D].南昌:江西财经大学,2021.
- [3] 胡佳,郑英,代涛,等.整合型医疗健康服务体系理论框架的核心要素与演变特点:基于系统综述[J].中国卫生政策研究,2022,15(1):11-19.
- [4] 邢怡青,李伯阳,贺睿博,等.基于健康需求演变的整合型医疗卫生服务体系优化[J].中国卫生经济,2023,42(8):1-4.
- [5] 雷叔格,陈春涛,孔英.医院门诊信息化建设现状分析及讨论:以深圳市10家公立医院为例[J].中国医院院长,2018(19):80-81.
- [6] 郑秀秀.患者需求视角下的公立医院门诊医疗服务质量评价量表的研制[D].杭州:杭州师范大学,2018.
- [7] 彭俊,张肖建,徐超,等.基于多特征集成决策树算法的门诊需求预测[J].北京生物医学工程,2021,40(1):68-73.
- [8] 李茜,孙燕,李阳,等.“后疫情时代”综合医院门急诊患者就诊需求分析及不同科室号源统筹的思考[J].中国医院,2021,25(2):91-93.
- [9] 张川,贾小溪,李卫红,等.基于改善医疗服务推进门诊服务模式优化创新的医院高质量发展研究[J].中国医院,2021,25(11):79-81.
- [10] 郑佩君,戴春燕,龚淑君,等.建设门诊“老年友好型”服务体系的实践与探讨[J].医院管理论坛,2022,39(7):49-51,55.

通信作者:邵倩(1972-),女,本科,副主任护师;研究方向:门诊管理。

收稿日期:2024-02-23

修回日期:2024-03-21

(编辑 曹晓芸)