

# 教你如何「管」醫院 如何實現扭虧為盈正增長

波士頓醫療中心院長 **Kate Walsh**

轉載於 許世明教授 2015.04.14 Facebook  
中國醫藥大學醫學院基礎醫學研究所 講座教授

對管理醫院來說，最大的挑戰一直都是如何平衡患者服務、醫生培養、以及學科探索和創新。

## 1. 節流——資產集中，提高效率

關於醫療體系改革、調整醫院組織結構方面，關鍵在於確保降低提供醫療服務的成本。比如，將醫院分散的部門集中轉移到一棟建築樓，集中進行所有相關醫療活動。通過縮減醫院物理空間，減少不必要的人力、財力浪費。換句話說，縮減醫院物理空間的實質是，實現資產集中使用，從而提高其使用效率。

## 2. 開源——增強醫院競爭

隨著醫療成本的提高，除了「節省開支」之外，必須要增加醫院收入來源，比如捐款等。而能否順利「開源」取決於醫院的業績。在「開源」階段，需要為醫院設立長期發展目標。對於醫院來說，實際上就是要增強「醫院核心競爭力」：主要有以下幾點：第一，要提升醫療的質量；第二，要提升患者治療的體驗，與患者成為合作夥伴，並且讓患者來監督我們的醫療活動；第三，系統性的增長。

## 系統性戰略發展策略

- 在保證基本醫療服務質量的基礎之上，為患者提供更好的醫療服務。時刻把患者放在第一位，傳承「以患者為中心」的醫院文化。
- 積極開展多院方合作。和其他醫院進行合作，引入其他的醫療機構的優秀醫生資源。
- 我們還需要將醫療體系看做一個整體。需要進一步完善支付體系合作、關注如何把服務過程中的每一分錢都花在刀刃上、如何更明智地規劃醫院開支等。

作為醫院管理者，需要構建一支「合適」的管理隊伍，能夠及時有效地根據不同發展階段做出相應的管理方案調整。同時，需要培養管理層人員的「傾聽」和「溝通」技能。

能夠在有效向下傳遞醫院管理方針的同時，說服醫院工作人員理解醫院的改變，從而進一步將「理解」轉化為醫院工作人員對醫院改革發展的「支持」，從而真正做到醫院與醫護人員成為協調一致的整體，從而實現系統性發展。

提升醫療質量是醫院之本----- 提升醫療質量是全世界醫院共同面臨的重大挑戰。

**1.可持續的專業績效評估 OPPE (Ongoing professional performance evaluation)** 來敦促醫療服務過程中出現問題的環節盡快得以解決，同時對醫生績效進行考核。相應的評估每年進行兩次，其中包括治療人數、患者滿意度、疾病種類等考核方面。通過相應的衡量的指標，可以間接反映出醫護人員的績效，還可以找到相應的問題。

**2. 通過 OE (Inpatient Mortality Observed/ Expected Ratio, 住院死亡率觀察/預期比率)**，以及 **UHC (University HealthSystem Consortium)** 評估系統來進行醫院與其他醫院的橫向比較，從而給我們實際的工作和採取的行動成為重要的依據，使得我們的「專業程度」不斷地提升。

3. 通過電子病歷與醫院資訊系統改善，提高主治醫師在患者相應指標的測量方面的參與度。另一方面，集中化的努力來提升數據的匯總，將評估人員、專業解碼人員納入數據測量。最後，病歷負責度的衡量和控制等方面也有所提高。

4. 通過減少可預防的傷害——比如，針對一些疑難病症，我們會考慮多大程度上可以進行傷害的預防。具體來說，通過追蹤 700 多個衡量的指標，以及歸類再考量，通過淘汰重疊的、無效的指標，從而找到了更有效的管理辦法。

根據不同的 PHI (Preventable Harm Index) 可預防的傷害指標，來衡量、檢討績效；包括 5 個 HAI (Hospital Acquired Infections) 醫院獲得性感染指標和 8 個 PSI (Patient Safety Indicators, 患者安全類指標)。

5. 以患者需要為最高標準 (QUEST)：在疾病預防範圍內提供高品質的服務模式，不僅可以為患者提供高品質高滿意度的服務。同時也能為醫院節約成本。

具體來說，在 QUEST 框架裡需要注意的標準包括以下幾點：**Quality**，關注醫療服務質量；**Efficiency**，兼顧服務效率；**Satisfaction**，需要確保內外顧客滿意度；**Total Revenue**，必須有足夠的收入來幫助醫院實現其使命。