

医研高地 管理典范

中国医院院长杂志记者 黄柳

靠着对医院文化的高度认同,拥有共同的事业愿景,团队成员以良好的分工合作、高度责任感,确保了北京大学第三医院各项业务实现高效运转和高速发展。

如今,北京大学第三医院(以下简称“北医三院”)在人力资源、医院传播、学科建设、信息化建设等领域的发展可圈可点。这得益于医院拥有一支高效、和谐,能够团结拼搏、不断创新的专业管理运营团队。

这是一家有着深厚文化底蕴和医教研功底的综合医院。新世纪以来,北京大学第三医院在医疗服务、科研实力和患者口碑方面的知名度与美誉度与日俱增。2012年,乔杰正式接棒院长重任时曾言,平台越高,突破越难。

如今,3年过去,医院发展在各方面又有突出成就。乔杰向本刊感言,这得益于医院拥有的一支高效、和谐,能够团结拼搏、不断创新的专业管理运营团队。“靠着对医院文化的高度认同,拥有共同的事业愿景,团队成员以良好的分工合作及团队协作精神、高度责任感,确保了医院各项业务实现高效运转和高速发展。”

现代管理理念下的人力资源工作

作为分管人力资源工作的院领导,乔杰院长向本刊着重表达了当前医院相关工作的重要转向:即由以“事”为核心的传统人事管理向以“人”为核心的现代人力资源管理转变。

这种转变,也体现在人事处内部岗位的具体分工。医院设置专人负责人才开发的相关工作,包括各种人才项目、人才工程的遴选、推荐、申报及日常管理;出国、培训、在职学习的选派与管理;校内外各种奖励的推荐;教授考核评价工作的组织、实施与奖励;学术带头人后备人选与青年学术骨干的遴选与管理等工作。这些工作的开展,为医院的人才开发与利用、人才培养与梯队建设提供了有力支持,也提升了医院人事管理的科学化水平。

近年来,围绕中青年学科骨干与中层行政干部的培养,医院出台了创新之举。对于临床科研人员,医院除常规的医院层面培训、支持出国进修、与国外优秀研究机构或者大学、医学院等进行科研项目合作之外,还创立了学术带头人后备人选及青年学术骨干的培养机制。《北京大学第三医院学术带头人后备人选及青年学术骨干遴选与管理办法》自2009年开始正式实施,目前已经遴选了两批骨干人才,第一批中的多数已经正式走上了医院的、科室的领导岗位。

对于中层行政干部的培养,医院突破了常规思路,已经制订并开始实施不止走进来,还要走出去的培养计划。2016年初,医院会分批次、分部门将优秀中层干部陆续送到美国两所常春藤大学——康奈尔大学和哥伦比亚大学及其附属医院进行中短期的管理培训和进修。

人才引进方面,制定了《北京大学第三医院优秀人才引进支持计划实施办法》,根据医院学科布局、重点学科建设需要,重点引进有发展潜力、能够成为学术或学科带头人的优秀人才、急需人才。对于从国外引进的人才采取预聘制(Tenure track)、先上岗后确认等方式,并在薪酬待遇、科研启动经费、安家补贴等方面给予特殊支持。

完善人才考核评价体系与激励机制也是人力资源的核心工作之一。在北医三院,绩效考核制度以平衡计分卡的理念为指导思想,从医疗、教学、科研、管理、精神文明等五个维度进行综合考核,在科室综合绩效考核(医疗工作量、工作质量、效率和效益)的基础上,增加临床路径、抗生素使用、

成本控制、DRGs应用等方面考核,总体设立绩效考核指标体系,以反映医院医教研实际产出,调动广大职工工作积极性,实现社会效益和经济效益的稳步提升。

人力资源战略服务于医院整体发展战略。在北医三院,围绕建设国家级医疗中心、高水平的疑难重症诊治及医疗指导中心、高水平的国家临床医学研究和高水平的临床医生培养基地这四大总体目标,高素质人才比例突现成为医院的人力资源特点。截至2015年,全院医教研高级职称占比为48.3%,硕士以上人员占比为89.9%。

循理而高效的医院传播

作为一家年服务门诊患者400多万人次、出院患者近9万人次的大型三甲综合医院,北医三院与社会公众的关联度可谓巨大。随着公众获取信息的渠道增多且庞杂,医院信息传播、社会形象塑造工作的重要性更加凸显。

利用好自媒体发出医院权威的信息与声音,北医三院的相关团队做到了。首先,官方网站、微信、微博平台实现了重大事件、重要院级活动、重要新闻以及患者密切关注的热门门诊信息的及时递送,并保持了较高的更新频率;同时,医院还在一些重要门户网站开辟了自媒体频道,相关信息更新频率与微信保持同步。

据分管此项工作的党委书记兼副院长金昌晓介绍,尽管医院宣传部门人手较为紧张,但仍布置了专人负责自媒体安全、信息发布的工作,且医院在自媒体宣传、管理方面均已具备详细的SOP工作流程及工作规定。

自媒体时代,人人都是信息发布者。正因此,宣传部门与医院职工的自媒体保持着良好互动,鼓励在自媒体领域活跃的医务人员参与医院的信息传播、宣传工作。

2015年,医院将宣传工作相关指标纳入一年一度的“优质服务先进集体”评选内容。构建适用于医院科室宣传工作的量化考核评价体系及其实施细则,为评价科室工作开展情况、引导并鼓励其积极开展多形式宣传活动提供基础。

与大众媒体、门户网站保持互动,构筑紧密媒体关系网;同时,做好舆情监测工作,维护医院社会形象,也是医院相关团队的工作重点。自2013年始,与专业公司合作,及时了解相关信息,及时甄别。经过初审,并与相关部门核实信息后上报主管领导,启动相应工作程序。

对负面信息予以重视,跟踪核实并予以诚恳、积极的回复,“重疏而非堵”,医院终赢得社会公众的理解。而适时、恰当的正面形象传播,也更加能为医院赢得社会认同。

拥有20个学科的国家临床重点专科建设项目,国家、北京市创伤急救基地和放射病急救基地,北医三院长期以来承担着大量对口支援和国家公共卫生任务。

“团结、奉献、求实、创新”是北医三院的院训。社会责任的履行既是北医三院医院文化的传承,也是对院训中“奉献”的具体践行。金昌晓介绍,医院希望医务人员在自愿的基础上积极参与社会公益活动,制定了《申请参加应急救援工作志愿服务》。除通过医院内部文化平台递送各类报道、报道、应急救援信息与人物通讯等相应活动信息外,医院还制定了《北京大学第三医院医师赴外参与医疗保障工作劳务补贴方案》,对医师参与社会公益活动予以鼓励。

“选择了学医就是选择了奉献。”金昌晓表示,北医三院将持续营造积极向上的和谐文化氛围,努力做好医院形象传播工作。

创新求真的学科建设

2014年中国医学科学院颁布的“中国医院科技影响力综合排行”榜单上,北医三院成绩抢眼:在846家参评医院中,北医三院综合排名第14位;榜单考评的20个学科中,北医三院全部“榜上有名”,并居北京地区科研综合实力前三。

对于分管医院科研工作的副院长刘晓光来说,这无疑是对他工作成效的肯定。但这位此前分管医疗工作长达7年的副院长却十分沉着地向记者表示,一家医院的学科建设成绩不容易,但“一不留神”就会下滑、退步非常容易。

这种忧患意识上刘晓光从抓这块工作开始,就以营造科研进取的氛围为己任。“只有让每一位科研、临床人员都树立这种意识,以至于形成一种职业素质,医院的学科建设才能长足发展。”刘晓光说道。

设置覆盖医院、科室、个人3个层级的专项科研绩效考核,科研绩效奖金占个人奖金构成的15%,这套体系无疑营造了全院重视科研的氛围。“兼顾历史数据确定基本指标,超出基本指标有奖励。”在北医三院这家具备传统科研氛围的医院,刘晓光介绍,“这方面的绩效考评以奖励为主,但激励的力度是很大的。”

为更加营造科研氛围,医院近年特设了每年1000万元人民币的临床重点项目科研扶持基金,给未拿到国家级项目的学科以支持,作为院内项目培育与孵化之用;为加大中青年人才培养力度,医院设立了“种子基金”、“中青年骨干基金”、“优秀人员回国启动基金”等;2014年,医院还启动了“青年科学家工作站”计划,聘请包括院士在内的知名专家对遴选的临床科研复合型人员进行全方位的指导。

在北医三院这家医教研一体的综合医院,“提高医院解决临床科学难题的能力”仍然是医院科研、临床人员科研工作的重点目标。“SCI论文等传统指标自然是衡量标准之一,但医院也绝不偏重于此,而是强调科研为解决临床疑难问题、患者实际问题的功能。”刘晓光肯定地说。

也因此,借助骨科、运动医学、生殖医学等传统优势学科带动神经内科、神经外科、呼吸内科、心血管内科、康复医学等学科发展;以临床需求为突破口,以项目带动学科发展成为北医三院院内科研发展的重点取向。

为引进基础学科的研究成果,明确更为前瞻的科研方向,2009年医院启动了交叉学科建设,并设立了交叉信息数据库。医院与北大理工科院系、中科院12个所、清华大学、北航、北科等高校、科研院所建立起沟通网络,迄今已举办52场交叉沙龙活动,“互提需求,互明方向”。

交叉学科建设成效显著,截至今年,医院已有30多个学科、200多名临床、科研人员通过交流、合作,取得了80多项科研成果,并累计争取到科技部、国家自然科学基金委、北京市经费、院内支持经费达3000多万元人民币。

谈到科研处的职能建设,刘晓光表示“服务临床、做好管理、发挥专业优势做好科研指导”是三大工作目标。作为全院科研的“大平台”,科研处只有7.8名员工,在刘晓光看来,他们个个都能独当一面,即便是刚毕业分配至此,不出1年就已经十分娴熟。“这缘于科研处实施的‘以项目带人,专人负责制’以及扁平化的管理模式提升了工作效率。”刘晓光如是向记者解释说道。

务实进取的IT信息化

北医三院的医院文化中强调“传承”、

“务实”,在更新速度快、新概念层出不穷的医院IT信息化建设领域,北医三院同样坚持了循序渐进的工作原则,步伐稳健。

医院党委书记、副院长金昌晓自2003年开始分管此项工作,至今已12年。与惯常选择重大项目为IT信息化建设突破口不同,他上任之后将制定信息的中长期规划作为重中之重。

规划为先导,这是北医三院IT信息化建设的重要特色。在医院,自1998年始建HIS系统以来,医院逐步建立了以院长办公会为决策部门、信息管理委员会为咨询部门、信息管理中心为执行部门的信息化建设基本管理机制。而信息管理委员会则包括了信息管理中心、相应的职能部门、医技科室等多个部门。

在决策、执行机制理顺的背景下,金昌晓组织信息管理委员会与管理中心在以往编制年度信息计划的基础上,又陆续编制了2005—2010年、2010—2015年、2015—2020年北京第三医院信息化三个“五年”发展纲要。

第一个五年规划重在基础设施建设;第二个五年规划则顺医院发展之势,建成三层网络交换架构体系,以实现主备存储数据实时同步为目标;第三个五年,伴随医联体发展、健康管理的趋向,医院信息化将推动移动应用于互联网+的普及与扩展业务,多系统的信息处理工作有效延伸至病床、家庭,满足高速周转的医院要求;完成整体信息框架下的多维、动态、高效的跨平台、跨系统的医院集成平台。

“北医三院的信息化脚步一刻也没有停歇,在提供患者服务、医疗支持、管理支撑等方面做到了‘好用’,信息系统有着自己的特色。”金昌晓如是总结道。

值得一提的是,作为北京市也是国内第一家DRGs支付改革试点机构,北医三院也正是在IT信息化建设的强力支持下,全力开展了DRGs结算方面的创新实践,成功确立了按诊断相关分组结算住院病人费用的可操作流程,在保证医疗质量的前提下有效控制医疗成本,为医疗服务费用支付方式改革提供了理论和实践依据。

截至今年8月底,北医三院实施临床路径467个,包括国家卫计委下发病种207个及医院自创路径260个,临床路径病例154192例,入径率85.97%,入组完成率87.11%。院本部完成DRGs付费结算病例35962例,其中25130例纳入临床路径,入径率69.88%。

这项工作取得突出成效,金昌晓表示,医院的IT信息化团队工作机制值得肯定。为确保临床路径、DRGs付给、医联闭环管理等应用项目的合理性与先进性,医院信息管理中心作为技术部门与使用科室的信息专员一起形成了通力配合的合理,增加了信息项目的时效性与及时性。

在北医三院,为了最大程度发挥信息与临床、职能等科室的协同配合,各临床、行政科室均配备了1名信息员,负责科室信息内容更新、业务系统模块制作,同时也负责信息教学与培训工作。

而谈到信息管理中心全职的拥有计算机专业高学历的工作人员时,金昌晓表示,尽管从事医院的信息工作不如专业IT领域的高薪,但这项工作本身同样具有较高专业性。因此,他鼓励每位员工都能尽责工作,并尝试轮换负责不同的业务板块,以便加深对医疗、医院管理、患者服务等医院信息化工作内涵的深刻理解,争取成为专家型的医院IT人才。

(选自《中国医院院长杂志最佳医院管理团队专刊》)