

某市医院提升临床专科能力实践与思考

肖主海

(池州市人民医院, 安徽 池州 247000)

【摘要】临床专科能力是医院高质量发展的保障。本文梳理总结某市医院临床专科能力提升的实践与现状, 为后续临床专科能力的提升提供借鉴与参考。

【关键词】提升; 临床专科能力; 实践; 思考

引言:

临床专科能力建设是医院高质量发展的基石, 是巩固和增强医院发展优势、扩大医院影响力的核心战略安排。也是建设高水平医院, 服务百姓健康, 推进中国式现代化建设的重要抓手^[1]。以规划专科能力建设推动医院高质量发展为主旨, 分析临床专科能力建设存在的问题与短板, 提出相应对策和建议, 明确重点学科发展规划, 是推动高质量发展的务实行动, 对满足人民群众日益增长的医疗卫生服务需求具有重要意义。

一、背景

2023年5月, 某地市级医院被省医改办确定为公立医院高质量发展省级试点单位。市委市政府大力支持该院提升医疗技术水平, 发挥龙头医院作用, 更好地满足该市及周边人民群众医疗需求由“病有所医”向“病有良医”提升。2023年7月, 国家卫生健康委印发了《关于推动临床专科能力建设的指导意见》, 指导各地做好临床专科能力建设, 构建临床专科能力建设发展新格局。与兄弟地市级医院比较, 某地市级医院服务规模偏小, 部分专科人才梯队尚未形成, 可持续发展动力不足。重点专科技术水平不高, 区域辐射影响力不强。所以, 提升临床专科能力显得十分必要, 开展提升临床专科能力研究十分迫切。

二、提升临床专科能力现状

(一) 汇总查阅的文献资料显示, 各地不少机构或医院从以下几个方面开展了提升临床专科能力的探索与实践

1. 通过建立以科室业务、人才队伍建设、专业技术水平、医教研成果为指导体系的专科评估手段和方法, 对医院各类不同专科的综合实力进行横向和纵向的比较, 实行动态的规范化管理, 从而使医院的医疗、教学、科研等整体水平得到全面、持续、和谐的发展^[2]。

2. 建立省市级医院核心病种和关键技术目录, 建设专科绩效分析平台, 开展临床专科绩效评价。

在专科能力评价的引导下, 医院发展质量和水平进一步提升^[3]。

3. 以全面质量管理理论的六要素为框架, 从人才队伍建设(人)、设备耗材管理(机和料)、制度流程管理(法)、医院文化建设(环)、质量控制和系统评价(测)等6个方面探索临床专科能力建设。全面质量管理使临床专科能力持续提升, 并提高了优质医疗服务可及性^[4]。

4. 将党建工作与业务工作有机融合, 强化顶层设计, 明确医院发展愿景和目标, 精准把握学科建设这个发力点, 引领医院高质量发展取得阶段性成效^[5]。

(二) 总结文献, 结合某医院实际, 提升临床专科能力存在的主要问题有

1. 没有把学科发展当作重点工作紧抓不放。近年来, 随着我国经济社会的快速发展, 人民生活水平日益提高, 对健康的需求快速增长。不少医疗机构业务量增加迅猛, 为满足患者需要, 将工作重点放在了提高人民群众就医感受上, 而对学科发展谋划不深、抓得不紧。没有完善提升临床专科能力的内部协调机制, 在梳理工作流程, 落实“细、准”上发力不够^[6], 管理模式不适应医院高质量发展的需要。

2. 没有有计划地搭建专科能力提升平台。多数医院主要通过派医师外出进修、邀请专家来院会诊指导、参加学术交流等方式提高医师的技术水平、提升临床专科能力。由于这些活动缺乏系统性、整体性规划, 专家团队没有充分地沟通和交流, 不能加快信息交换, 促进新思路、新方法出现。因没有有计划地搭建专科能力提升平台, 专科团队对日常工作没有进行浅出深的思考, 不能及时纠正问题更好地达到临床重点专科建设目标^[7]。

3. 部分科主任管理水平不高、执行力不强。学科带头人、科室主任的选拔不仅需要具备高超的专业技术, 还需具备一定的领导管理能力^[8]。一些科室主任医疗技术水平高, 为人和善, 但在学科发展、人才培养、精细化管理等方面, 没有明确切实的目

标,找不准自身的位置,看不到自身的责任,对提升临床专科能力持事不关己的态度。因没有造就一支优秀的学科带头人团队,医院布置的工作不思考如何保质保量完成,科主任作用弱化。个别科主任不能正视自己的不足,安于现状,不思进取,影响到了临床专科能力提升。

4.党建工作和临床业务深度融合的方法没有用好。一些科室重临床轻党建,党内组织生活没有认真开展。有的科室召开民主生活会不重质量、只求过关,没有勇于自我批评的精神,也没有敢于批评的勇气。以党建为引领汇聚发展合力,以基层党组织架构为平台,推动基层医院的学科发展,更适合我国医疗卫生行业特征^[9]。

5.因技术、资金等原因^[10],基于信息系统科学的专科能力评价体系尚未全面建立,各家医院取值标准、统计口径均存在不同程度差异,甚至部分医院没有建立专科能力评价体系。

三、某地市级医院提升临床专科能力的实践与思考

(一)积极落实专科能力建设主体责任

1.全面梳理医学学科发展现状。建立专科能力评价与分析体系,使之能够体现专科发展特点,实现专科之间、同一专科之间的全面比较,助推医院专科能力建设^[11]。由医务部牵头,组织多部门开展学科能力调查。以国家临床专科能力评估通用指标为依据,结合医院实际对各科室的基本条件、服务能力、技术能力、质量安全、服务效率进行深入调查,撰写调查报告。依据报告制定临床专科发展规划、合理配置资源,推进学科建设。

2.科学制定临床专科发展规划。在市卫生健康委、市医保局的支持下,医院对全市近三年因病住院的患者信息进行了全面分析,掌握了本地居民近三年住院的年龄、人群、病种分布以及就医习惯。提出将普外科、骨科、肿瘤科、胸外科、心血管内科等8个专科作为高峰学科打造,将消化内科、妇产科等18个科室作为高原学科发展的规划。制定《重点专科管理办法》,明确年度目标考核标准,实行资源配置、绩效分配倾斜。以重点学科为龙头,发展具有优势的学科群,使它们能相互交叉,协作攻关,全面提升临床专科能力。

3.谋划打造优势专科和特色专科。以专科发展规划为指导,制定方案实施诊疗能力提升行动、人才培养提升行动、科研能力提升行动、管理水平提升行动、医防融合提升行动。力争经过三年建设,8个高峰学科亚专科进一步细化,区域辐射影响力进一步增强;18个高原学科专科特色日益鲜明,充分发挥临床专科内多学科联合诊疗的优势^[12],成为人

民群众就医的首选。

4.夯实基础学科和平台学科能力。医院高度重视影像、检验、病理、介入、重症、麻醉等专科建设,将这些科室视为提升临床专科能力的基石。柔性引进知名专家,在麻醉科、影像科、检验科成立名医工作室,指导提高技术水平;加大设施设备投入力度,建设医技大楼与急诊急救大楼。通过搬迁,启用全新的病理科、重症医学科及内镜诊疗中心,为专科发展提供了足够的空间。积极招聘人才,加强梯队建设。近年来,按照国家卫生健康委相关科室医疗服务能力建设指南逐步配齐医务人员,为平台学科可持续发展提供支撑。

(二)搭建专科能力提升平台

1.以提高医疗技术服务能力为重点,从专科规模、技术创新、诊疗模式、管理方法等不同角度加强省级重点专科建设。支持市级临床专科建设,明确临床专科病种医疗服务能力指标要求,提升核心专科,夯实支撑专科,补齐薄弱专科。通过完善升级基础设施,加强人才培养和基础投入,推广新诊疗模式,加强质量安全管理等方式不断提升临床专科服务能力和医疗质量安全水平。

2.以省级区域(专科)医疗中心建设为契机,推进普外科、骨科专科发展。依据《共建省级区域专科医疗中心建设方案》,按照《省级区域专科医疗中心重点工作任务清单》确定的建设内容、建设目标、实施路径、时间节点严格落实工作任务。通过省级区域专科医疗中心建设,大幅提升某医院普外科、骨科及相关专科能力,缩小本市重点病种治疗水平与外省及省会城市等地的差距,最大限度减少病患跨市、跨省异地就医。

(三)优化临床专科建设与管理模式

1.完善临床专科管理制度和运行机制。成立医院推动临床专科能力建设领导小组,由书记、院长任组长,负责推动临床专科能力建设工作的组织领导、指挥协调。科研教学部负责重点专科申报和年度考核工作,根据各专科的计划任务书,建设目标和要求、年度考核细则组织考核。医务部负责临床专科建设和管理工作,负责完善制度,组织实施。各专科设立管理小组,专科责任人为组长,负责制定本专科学科发展计划,开展专科日常管理和建设工作。

2.创新专科人员管理和绩效分配机制。按照有利于推进医院急危重症和疑难复杂疾病诊治能力的提升,构建绩效分配模式。坚持向临床一线倾斜的原则,根据各专科岗位的责任大小、技术难度、风险程度、劳动强度等不同情况,体现重技术、重贡献的奖励分配机制。结合专科工作量和医疗质量进行综合绩效评价,充分调动医务人员的积极性、主

动性和创造性。

3. 团队梯队并重筑牢专科发展基础。以临床能力为核心,围绕专科技术带头人和核心专家打造临床团队。探索采用“揭榜挂帅、竞争上岗”等模式择优配强临床专科主任等关键岗位^[13]。通过科学测算,在与临床专科负责人沟通后,医院以文件的形式明确专科年度工作数量、工作质量指标,任务完成情况作为科主任及科室医务人员年度绩效考核的依据。将新技术项目开展、科研项目申报、CMI值的提高、人才培养作为科主任任期考核的依据,压实其作为专科建设责任人的职责。设立青年人才库,将一批党性观念强、工作作风硬、综合素质高、精神面貌好的青年纳入人才库,为医院高质量发展提供人才。

4. 健全专科医疗质量安全管理体系。按照院科两级责任制的要求,将专科作为医疗质量安全管理单元,健全专科医疗质量安全管理与评价体系。医院明确党委书记、院长为医疗质量管理第一责任人,调整医疗质量与安全管理委员会成员,书记、院长为主任。各科室制定质量控制方案,科主任为医疗质量第一责任人。建立质控小组,确定质控医生、质控护士,将小组工作职责抄印到质控活动记录本中。医院发挥信息系统作用,不断完善信息系统数据抓取算法,借助电子病历质控功能实时监控动态了解各专科医疗质量安全状况以及质控医生、质控护士履职履责情况。突出科主任医疗质量管理第一责任人职责,将科室在核心制度、病案书写、合理用药、患者安全等方面发生的问题与科主任月绩效、年度考核挂钩。

5. 支持基层医疗卫生服务。医院在开展专科能力建设过程中,始终把医防融合作为重点工作来抓,通过向基层医院推广适宜技术、指导基层开展常见病、多发病、慢性病的诊疗与管理,为基层培养人才。围绕常见病、多发病布局建立体系化的临床大数据中心,打造规范化、标准化、规模化的健康医疗大数据平台和信息库,及时为居民提供个体化的健康指导。通过紧密型医联体,延伸医疗服务连续性,将专科能力建设与基层医疗卫生服务发展有机结合起来。

(四) 促进党建工作和临床业务深度融合

医院高度重视党建与临床业务的深度融合。通过编写院志、建设院史馆、设立“劳模创新工作室”向全体职工及社会各界收集医院发展过程中的历史,记录并宣扬闪光的时刻,形成特色文化。在开展临床专科能力建设中,党委把继承和发扬医院老一辈专家的奉献、实干精神与“强党性、重实践、建新功”要求结合起来,以文化引领塑造新团队精神,进一步凝聚医务人员力量,增强医务人员

职业荣誉感和归属感,以专科特色文化助力专科可持续发展。

临床专科能力的提升是永恒的主题,通过学习先进地区的经验,结合本地实际,可取得满意效果。

参考文献:

- [1] 赵明, 赵蓉, 王爱荣等. 以临床专科能力建设推动公立医院高质量发展[J]. 中国卫生质量管理, 2024, 31(03): 1-4+8.
- [2] 魏田, 马丽平, 陈晔等. 国外临床专科能力评价方法及其对我国的启示[J]. 中国医院管理, 2019, 39(03): 18-21.
- [3] 路阳, 乔心雨, 尚慧恩等. 创新驱动下的临床专科能力建设策略研究[J]. 中国医疗管理科学, 2024, 14(01): 99-104.
- [4] 罗莉, 许媛媛, 姜若等. 基于全面质量管理理论的临床专科能力建设实践[J]. 中国卫生质量管理, 2024, 31(03): 21-24.
- [5] 于利群, 谭忠婕, 纪智礼等. 党建引领公立医院高质量发展关键路径实践探索[J]. 中国医院, 2022, 26(01): 54-56.
- [6] 刘懿婕. 国家临床重点专科精细化管理提高行政效能实践与思考[J]. 中国医院, 2024, 28(06): 91-93.
- [7] 张超, 李建涛, 汪杨等. 团队反思在团队合作与临床重点专科能力间的调节作用[J]. 护理研究, 2022, 36(22): 3989-3993.
- [8] 周林丽, 彭沛, 黄桂珍等. 综合医院资源整合型学科建设的实践与探讨[J]. 医院管理论坛, 2024, 41(01): 8-10+55.
- [9] 王俊江, 钟月梅, 刘浩铭等. 党建引领下的基层医疗帮扶与学科建设[J]. 现代医院, 2023, 23(03): 378-380.
- [10] 陈婉玲, 黄国彰, 刘伯通等. 广西中医医院信息化建设情况与特征分析[J]. 中国卫生信息管理杂志, 2024, 21(01): 146-154.
- [11] 张娴静, 华莹奇, 赵明等. 上海市级医院专科能力评价与分析[J]. 中国卫生质量管理, 2024, 31(03): 8-11.
- [12] 郝婧灿, 吴楠, 贾茜等. 综合医院多学科诊疗实践与探索[J]. 现代医院管理, 2022, 20(01): 31-33.
- [13] 孙红霞. 现代医院管理制度下公立医院中层干部管理探索[J]. 中国卫生标准管理, 2021, 12(09): 41-44.

作者简介:

肖主海(1976.12-), 男, 安徽宿松人, 医学学士, 卫生管理师, 研究方向: 医院管理。