

# 口腔医院医疗质量管理人才建设的探索与实践

李晓岚, 苏凯, 黄子俊, 傅海君

中山大学光华口腔医学院·附属口腔医院, 广州广东 510055

**[摘要]** 医疗质量管理是医院管理的关键,人才是医院管理的核心资源之一。该文从口腔医院医疗质量管理人才建设的重要性与作用、内容、问题思考3个方面进行阐述,系统介绍管理人才的培养模式、职责与功能、定位与发展方向,最后结合我国卫生体制的特点,强调现代口腔医院管理需要“职业化”的管理人才与“数字化”的管理模式,“以人为本、质量为本”,人才的发展与医疗质量的提升相互促进,医疗质量与安全管理工作不断深入与向前推进。

**[关键词]** 医疗质量管理;管理人才;人才建设;口腔医院

**[中图分类号]** R19 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1672-5654(2019)12(b)-0012-03

## Exploration and Practice of Medical Quality Management Talents Construction in Stomatological Hospital

LI Xiao-lan, SU Kai, HUANG Zi-jun, FU Hai-jun

Guanghua School of Stomatology, Affiliated Stomatological Hospital, Sun Yat-sen University, Guangzhou, Guangdong Province, 510055 China

**[Abstract]** Medical quality management is the key to hospital management. Talent is one of the core resources of hospital management. This paper expounds the importance, function, content and problem thinking of the construction of medical quality management talents in stomatological hospitals, systematically introduces the training mode, responsibilities and functions, positioning and development direction of management talents, and finally combines the characteristics of China's health system. Emphasizing the management of modern stomatological hospitals requires "professional" management talents and "digital" management mode, "people-oriented, quality as the axis", to mutually promote the development of talents and the improvement of medical quality, and to deepen and push forward the medical quality and safety management work continues.

**[Key words]** Medical quality management; Management talent; Talent construction; Stomatological hospital

医疗质量是医院生存和发展的生命线,是关于患者生命安全的最直接因素,是现代医院管理的永恒主题。2016年7月,国家卫生计生委颁布《医疗质量管理办法》,提出医疗质量管理工作为长期工作任务;2018年4月发布《医疗质量安全核心制度要点》,首次明确了18项核心制度的内涵要点,对医院医疗质量安全管理提出了新的要求与规范。2019年1月,国务院发布《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》,明确公立医院绩效考核指标体系。其中,医疗质量作为四大指标体系之首,目的通过绩效考核,推动医院由规模扩张型转向质量效益型,实现效率提高和质量提升。

2013—2018年间,该院在国家深化医疗体制改革,贯彻“以病人为中心”的形势下,围绕医疗质量管理办法,以创建国家区域医疗中心、三级甲等口腔医院的契机,通过组织、培育医疗质量安全管理人才队伍,扎根临床第一线,全面、高效、能动地开展医疗质量安全管理与监督工作,探索一套有效的口腔专科医院医疗质量安全

管理模式,形成了一系列实践与总结。

### 1 医疗质量管理人才建设的重要性与作用

三级质控网络是我国三级甲等医院最常使用的管理架构<sup>[1]</sup>,通常包括:①决策层。院长、主管副院长以及医疗质量与安全管理相关委员会;②控制层。质控科、医务科等医疗质量安全相关职能部门;③执行层。临床科室、医技辅助科室的医疗质量与安全管理小组,简称“质控小组”。在日常活动中,质控小组既是执行上级决策,落实医疗质量安全方案的实施者,也是获取质控成效、追踪评价,提供改进方案的反馈者,是三级质控网络能否良性循环运作的关键层级。

人才是企业之本,也是现代医院管理最重要的核心资源之一。因此,在执行层培育具有医疗质量与安全管理的意识、掌握科学管理方法的临床医务工作者,投身科级质控活动,进而选拔优秀人才加入控制层内的职能部门工作,并接触决策层委员会工作环节。“以人为本,质量为本”,通过有步骤、阶梯式的人才队伍建设,使三级质控网络系统高效、流畅运转,医疗质量与安全管理工作不断深入。

### 2 医疗质量管理人才建设的内容

#### 2.1 广纳良才、知识武装

医院根据临床与医技辅助科室规模与数量,在各个临床与医技辅助科室,选拔具有一定临床工作经验,有志于从事质量管理工作的专业医护人员,通过理论培训、小组研讨、个别辅导、观摩学习等课程,聘任为医院

**[基金项目]** 广东省高水平医院建设项目(粤财社[2018]233号;2100299-30299-50502)。

**[作者简介]** 李晓岚(1981-),女,广东揭阳人,博士,讲师,主治医师,研究方向:口腔医疗质量与安全管理、口腔牙体牙髓病学。

**[通讯作者]** 傅海君(1977-),男,广东韶关人,硕士,讲师,主治医师,研究方向:医院管理、医疗质量与安全管理, E-mail: fuhaijun@mail.sysu.edu.cn。

质控员。据 2018 年 12 月数据统计,该院质控员队伍数量与结构分布见表 1,学历与职称结构分布见图 1。

表 1 医院质控员数量与科室分布

科室	科室数	质控员人数	科室与质控员比
临床科室	14	25	1:1.8
医技辅助科室	6	10	1:1.7

质控员培训采取按纲培训、多元培训的系统培训方法,包括:①理论培训。内容为国家政策与法律法规、医疗质量与安全管理制度、质量监测指标、临床路径与单病种管理、医疗技术与诊疗常规、患者安全、不良事件、医疗纠纷与投诉、医院感染与药事、应急预案与演练等管理内容。②小组研讨。开设主题:如“医疗质量指标的选择与设计”“质控员在科室质控小组的角色与功能”“如何运用质控八大记录本进行科室医疗质量管理”“各种质量管理工具及手段应用”等。根据主题不同,组织不同规模的小组成员进行以专题(项目)为导向(Project-Based Learning, PBL)的讨论。③个别辅导。在质控员培训后期,进入科室开展日常质控活动,通过岗位训练,获取实战经验,由培训专家进行针对性的辅导,针对具体问题对症下药,涉及跨学科或跨部门的问题,召集多部门负责人讨论商榷,给予方案。④观摩学习。在个别辅导与评估之后,培训专家配对科室,质控员定期跨科室经验交流,通过实地考察、相互借鉴、互通有无,以达到共同促进的最大效益。

## 2.2 落实职责、主观能动性

质控员工作职责涵盖 3 个维度:第一维度,质控员在质控小组内起到全力协助质控组长,保证各项管理工作顺利开展的角色。熟练掌握科室质控指标的数据采集工作;常规运用质量管理工具分析重点指标与医疗质量安全问题;促进院级或科级整改方案的执行,评估成效;

持续改进、优化科室质控体系。第二维度,质控员在全院统一质量安全管理中发挥专业特长,起到策划与协同的作用。对重点关注的院级指标,如“非计划再手术率”“局部创口感染率”“根管治疗器械分离率”“修复体模型质量合格率”“种植体脱落率”等,均由专科质控员参与指标制定,并经过指标监测科室的质控员反馈进行修正,以准确、全面地掌握各类信息,达到同质化管理。第三维度:质控员在医院动态的质量实践活动中,做质量文化的建设者与传播者。全面质量管理(total quality management, TQM)理念下,全员自觉自发的医疗质量活动成为常态。如由科级质控小组提出的“优化科间转诊流程”“专科个性化医疗指标”的修订,“防止口腔治疗误吞误吸”质量环(PDCA 循环)管理,医务人员自发组成的“提高种植体成功率”品管圈(quality control circle, qCC)活动等,相关制度与方案获得院级通过并实施。通过质控员搭建的桥梁,自下而上、集思广益,充分发挥全体员工的积极性、创造性,不断提高医院医疗质量与安全水平,真正营造全员参与医疗质量的文化氛围。

## 2.3 优化结构,梯队提升

人才是实现企业战略目标的基础,是企业持续发展的动力。培育具备医疗专业能力与管理能力的复合型人才才是医院人才发展的新挑战<sup>[2]</sup>。质控员队伍为医院管理人才的储备注入新鲜血液,对人才建设的发展提出新的要求:①建立质控员工作能力评价体系,动态培训,以不断弥补人员管理知识或素养的短板;②选拔优秀质控员,承担一定的质控、医务、人事与教学等职能部门工作,全面了解医院各方面的业务,尤其是各类管理流程中的实施处理技巧,为从事医院管理工作奠定坚实的业务基础<sup>[3]</sup>;③接受质控员参与医院各项重大建设工作,提高质控员的责任感、使命感。

通过以上方法,优化质控员队伍内部结构,培养梯队,激励青年人才不断提升医院管理能力,如评价与分析问题能力、沟通能力、领导力、法律和伦理意识和职业

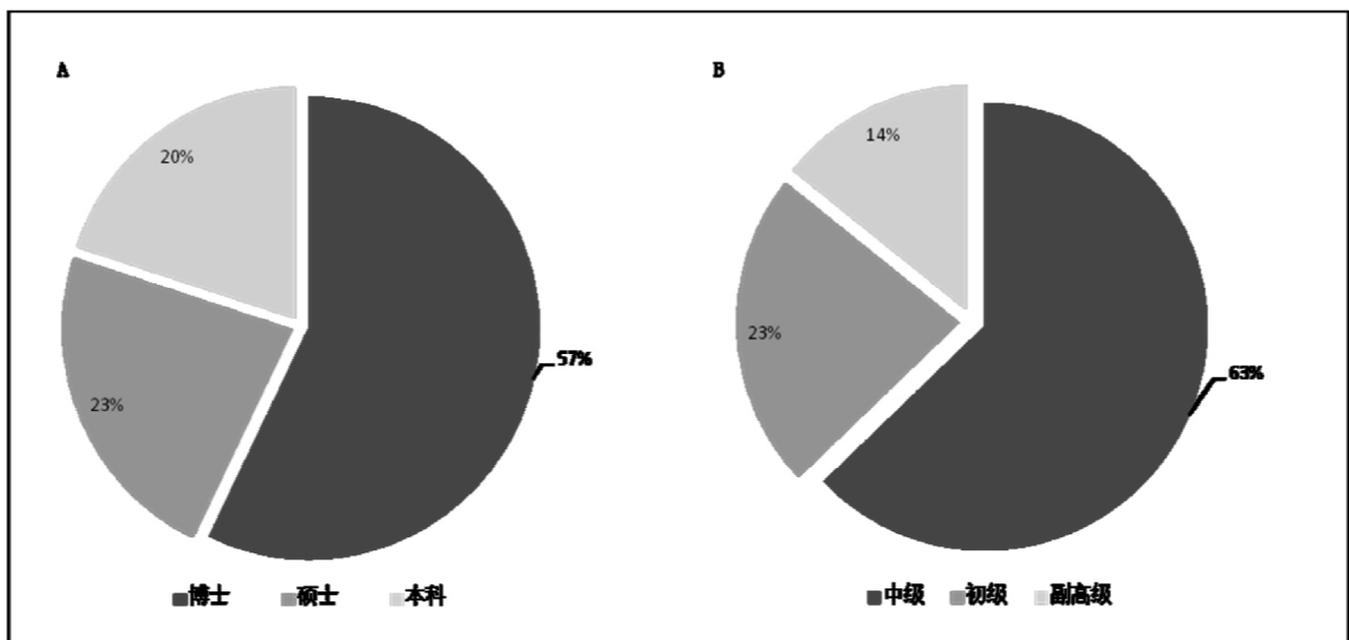


图 1 医院质控员学历与职称结构分布情况

发展能力等<sup>[4]</sup>,成为医院发展最强有力的后备军。

### 3 医疗质量管理人才建设的思考

#### 3.1 人员“职业化”培训体系的完善

受卫生体制和行业特点的影响,目前我国的医院管理专业人才培养仍然处在初级阶段,缺少成熟、完善的教育体系<sup>[5]</sup>。来源于临床、医技科室的卫生技术人员往往精通医疗专业知识,熟知医院的工作特点和工作流程,但缺乏现代医院管理学、经济学、财经法律等管理理论和背景<sup>[6]</sup>。医院医疗质量管理人才需要接受系统化、规范化和职业化的管理学培训。课程应该包括医疗政策与法律法规、医疗质量管理、卫生统计学、卫生数据决策分析、卫生组织管理、伦理学,以及更广领域的经济学、法学、信息技术学等课程<sup>[6]</sup>。此外,明确的培养目标、考核方式和评价体系也是“职业化”培训体系不可缺少的部分。

#### 3.2 医院“数字化”管理模式的转变

现代医院科学规范化管理,离不开信息化、数字化的支撑。目前,停留在人工数据收集、筛选阶段的质量管理模式耗时耗力,且存在滞后性,不能适应全面质量管理和精细化管理的要求<sup>[7]</sup>。医院信息化建设不足,一方面制约管理者对医疗服务过程中环节质量的实时监控,管理者无法从繁琐的人工化数据管理中解脱,易局限于“数据统计员”的角色;另一方面,各部门的日常数据相对孤立、分散,信息无法通过现代科技手段进行调取和整合,管理者眼中“只见树木不见森林”。在大数据时代发展的今天,如何发掘利用医疗数据、优化管理模式、提高医院运行效率是医院管理者都需要思考的问题。数字化管理可以从根本上改变管理者的决策手段和管理方式<sup>[8]</sup>,也助力医院高水平管理人才的培育和成长。

### 4 总结

“以人为本”的科学发展的内涵提示,医疗质量与

安全问题,不仅关乎广大患者的生命与健康需求,也关乎医务工作者权益保障和职业风险防范。医务人员是医院质量活动的执行者,是质量管理体系中的实施主体、最终环节,是最为重要最为关键的一环<sup>[9]</sup>。以人为本、以质量为核心,“全面化、精细化、信息化”的现代口腔医院管理需要既熟悉口腔医学专业知识,又掌握科学管理理论和技术的人才,人才的发展与医疗质量的提升相互促进,最终才可实现医院全面医疗质量与安全管理的持续改进与螺旋前进。

#### [参考文献]

- [1] 赵瑞萍,张兆旭,许冬梅.山东大学附属千佛山医院“三级质控、四级网络”质量管理体系建设[J].中国医院,2016,20(12):26-28.
- [2] 颜磊,张国华,汪大容.“大质控”理念下医院质量与安全管理实践探索[J].中国卫生产业,2018,15(12):33-35.
- [3] 任泽娟.医院管理人才现状及其培养对策分析[J].现代医药卫生,2016,32(1):151-153.
- [4] 陈天琪,黄晓光,郭文瀚,等.国外医院高级管理人才培养模式研究[J].国外医学·卫生经济分册,2015,32(4):158-161.
- [5] 袁青,黄洪敏.中国医院管理者职业化现状及发展的思考[J].中国医院,2008,12(5):29-31.
- [6] 史戈,周斌,徐卫国.建设高素质职业化医院管理人才队伍探讨[J].中国医院管理,2018,38(8):38-39,42.
- [7] 张建忠,李永奎,曹玲燕,等.国内外智慧医院建设研究[J].中国医院管理,2018,38(12):64-66.
- [8] 陈昊阳,郝玉清,张凯博,等.数字化医院建设实践与思考[J].中华医院管理杂志,2011,27(10):775-777.
- [9] 颜磊.基于全面质量管理(TQM)理念的医院质量管理体系构建与实施效果评价—以邵阳市中心医院为例[D].衡阳:南华大学社会医学与卫生事业管理,2018.

(收稿日期:2019-09-13)

(上接第 11 页)

医务人员及其家长对该组患儿安全管理的重视程度,从而降低跌倒和坠床的发生率。此外,建立和实施跌倒/坠床预警管理的过程包括更新管理的理念,加强医护人员跌倒保护/预防的概念,有效控制跌倒和坠床的发生<sup>[7-8]</sup>。

该研究中常规管理组对该次来该院的儿科病房患儿予以常规化管理,跌倒坠床预警管理组对该次来该院的儿科病房患儿以跌倒坠床预警管理。结果显示跌倒坠床预警管理组满意测评值、家长不良情绪状态、儿科病房管理安全服务质量、跌倒预警管理质量、坠床预警管理质量、跌倒和坠床的发生率和常规管理组比较均更有优势( $P<0.05$ )。

综上所述,儿科病房患儿实施跌倒坠床预警管理可获得较好的效果,有效保证了儿科管理安全质量,减轻了管理人员的工作压力,避免了相关医疗纠纷的发生,提高了患方满意度,对患方、管理人员、医院均具有较好的实施意义和价值。

#### [参考文献]

- [1] 付美平,梁雯慧.基于早期预警评分系统的分级护理管理在儿科重症监护病房的应用[J].护理实践与研究,2019,16

(6):106-108.

- [2] 皮丽芳,赵海燕.临床护理路径在儿科防跌倒、坠床管理中的应用[J].实用临床护理学电子杂志,2018,3(34):173-174.
- [3] 杨梅,吴清翠.思维导图在儿科预防跌倒/坠床宣教中的应用[J].当代护士,2018,25(8 上旬刊):99-100.
- [4] 贺璇,刘丽均,廖小霞.基于 JCI 第 6 版标准的妇产及儿科门诊患儿跌倒风险管理探讨[J].重庆医学,2018,47(21):2873-2875.
- [5] 张延红,汪秀华.跌倒/坠床持续预警管理在儿科病房的应用效果[J].实用临床医药杂志,2018,22(4):120-122.
- [6] 张玲玲,罗顺清,袁轲.不良事件管理系统在儿科跌倒管理中的应用[J].护理实践与研究,2016,13(24):1-3.
- [7] 许璐璐,周秀玲.细节管理在预防儿科门诊患儿跌倒的应用[J].临床医药文献电子杂志,2016,3(47):9407.
- [8] Staines,Kate EH,Carrivick,Jonathan L.Geomorphological impact and morphodynamic effects on flow conveyance of the 1999 jokulhlaup at solheimajokull,Iceland [J].Earth Surface Processes and Landforms:The journal of the British Geomorphological Research Group,2015,40(10):1401-1416.

(收稿日期:2019-09-12)