

公立医院高质量发展背景下非临床服务体系的构建与思考

赵丹 廖伟锋 彭玉华 田丽 钟莉 张怡 吴碧红

中南大学湘雅医院//中南大学医院管理研究所 湖南长沙 410008

【摘要】 随着国家医药卫生体制改革进入公立医院高质量发展新阶段,医院服务能力的提升是提高病友就医体验的重要抓手,其中构建医院“服务中心”,提供非医疗技术服务已成为拓展医院服务内涵的新发展路径,可有效补齐医院分散型服务的短板。中南大学湘雅医院积极响应国家相关政策,以大型三级综合医院病友服务管理模式和病友需求问题导向为切入点,整合高质量发展背景下病友服务发展要素,从“服务中心”的组织架构、运营管理、体系建设等方面进行探索与实践,将医院非医疗技术服务延伸为“非临床服务”,意指除医疗护理等临床诊疗服务之外患者在医院及院外所需的服务,服务贯穿“院前-院中-院后”全过程,提出“多元化、立体式、全流程”的非临床服务体系构建思路,对全面提高病友就医体验,提升医院管理效率和服务品质,促进医院高质量发展具有深远意义。

【关键词】 高质量发展;服务中心;非医疗技术服务

中图分类号: R197.323 文献标志码: A doi:10.3969/j.issn.1671-332X.2023.05.001

Establishment and reflection of non-clinical service system in the context of high-quality development of public hospitals

ZHAO Dan, LIAO Weifeng, PENG Yuhua, TIAN Li, ZHONG Li, ZHANG Yi, WU Bihong

Xiangya Hospital, Central South University, Changsha 410008, China

【Abstract】 With the national medical health system reform entering a new stage of public hospitals' high-quality development, the improvement of hospital service capacity is a vital step to raising the patient's experience. Therefore, building a “service center” providing non-medical technical services has become a new development path to expanding the connotation of hospital services, which can effectively make up for the shortcomings of decentralized hospital services. Xiangya Hospital of Central South University actively responded to relevant national policies, focused the service management mode of patients in a large tertiary general hospital and the orientation of patients' needs, integrated the development elements of patients' service under the background of high-quality development, explored and practiced the organizational structure, operation management and system construction of the “service center”. The non-medical technical services of the hospital are extended to “non-clinical services”, which refers to all the services required by patients in and out of hospital except for clinical diagnosis and treatment services including medical nursing. The services run through the whole process of “pre-hospital, in-hospital and post-hospital”, and the system establishment theory of “diversified, multidimensional and full-process” is proposed with profound significance to comprehensively improve the patients' experience, elevate hospital management efficiency and service quality, and promote high-quality development of hospitals.

【Key words】 High-quality development; Service centers; Non-medical technical services

医院服务是医院核心竞争力的重要因素,更是医院适应现代化发展的新需要,而良好的非医疗技术服务有利于优化医院的整体服务水平^[1]。多数医院已建立“服务中心”以提升医院非医疗技术服务品质与服务内涵,但仍存在对病友服务需求研究不透彻、服务内容单一、服务范畴有局限性等情况^[2-5]。医院如何建设完整的服务体系,如何增强服务能力,是目前医院高质量发展时期面临的新问题之一。近年来,国家相继发布《国务院办公厅关于建立现代医院管理体制的指导意见》(国办发[2017]67号)、《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》(国办发[2021]18号)、《中共中央国务院关于加强新时代老龄工作的意见》(中发[2021]42号)等系列文件,要求公立医院发展方式从规模扩张转向提质增效,运行模式从粗放管理转向精细化管理,强化病友需求导向,持续改善医疗服务,优化就医流程,

推行分时段预约诊疗和检查检验集中预约服务,开展公益慈善和社工、志愿者服务,建设老年友善医院等,赋予了医院服务更为丰富的内涵。中南大学湘雅医院于2010年在国内较早建立“病友服务中心”,将患者称为“病友”,并提出“非临床服务”新型服务理念,该理念由“非医疗技术服务”演化而来,意指除医疗护理等临床诊疗服务之外患者在医院及院外所需的服务。2019年,医院病友服务中心和医务社工部合并组成病友服务中心(医务社工中心),进一步探索病友服务的专业发展。本文结合医院的非临床服务体系建设实践,提出高质量发展背景下病友服务发展路径,希望为各医疗机构的非医疗技术服务建设提供参考性建议。

1 病友服务中心(医务社工中心)主体架构与机制

1.1 确立服务思路,深化服务内涵

加强文化建设是病友服务中心(医务社工中心)主体构建的基石,也是维系团队关系的纽带。根据《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》(国办发[2021]18)等文件精神,我院通过结合医院文化体系

基金项目:移动医疗教育部-中国移动联合实验室课题(718010004)

通信作者:廖伟锋,27182011@qq.com

建设,整合社会各方资源,确立“医疗服务是延伸线”的工作思路,明确“始于病友的需求,追求病友的满意”的服务理念,以“为病友打造贯穿‘院前-院中-院后’的多元化、立体式、全流程的非临床服务体系”为服务目标,将非医疗技术服务向非临床服务延伸,立足病友需求,深化服务内涵。

1.2 建立组织架构,划分管理职能

病友服务中心(医务社工中心)为医院独立的行政职能管理部门,由分管院领导主管,设立主任、副主任负责部门工作开展。根据医院非临床服务职能,对部门工作进行规划、协调和监管;根据非临床服务需求管理具体项目,组建工作小组,设立小组长,形成纵向管理责任架构;明确管理职能和岗位职责分工,建立横向工作管理机制,实行网格化管理。部门管理职能主要包括:运用信息化手段优化服务流程,院前准备中心对医院进行床位统筹管理,拓展便民服务内容,创新医务社工及志愿者人文服务,打造全病程健康管理模式,建设并完善

老年友善机构项目。按照管理职能划分为 4 个工作模块:院前准备中心统筹管理床位预约和预住院管理;医务社工与志愿者管理组主要负责医务社会工作、公益与慈善项目、志愿服务管理;医患关系管理组负责运营 24 小时呼叫中心、预约挂号平台、便民服务、微信公众平台,推进老年友善医疗机构建设;全病程管理组由个案管理师主导,开展个案管理、双向转诊以及远程健康管理等工作。制定各组工作管理制度、服务质量标准、工作流程与职责、应急预案等,由医院定期进行工作考核。

2 非临床服务体系的实践与成效

医院非临床服务体系包括除临床诊疗服务以外的医院服务,主要体现在病友从入院前到出院后的各个环节中,涵盖社会-心理等各方面的非医疗技术服务需求。我院在医院高质量发展的整体规划与建设基础上提出了集智慧化、全方位、立体化、多元化于一体的非临床服务体系思路,借助信息化手段,拓展服务范围,构建了医院非临床服务体系框架,见图 1。

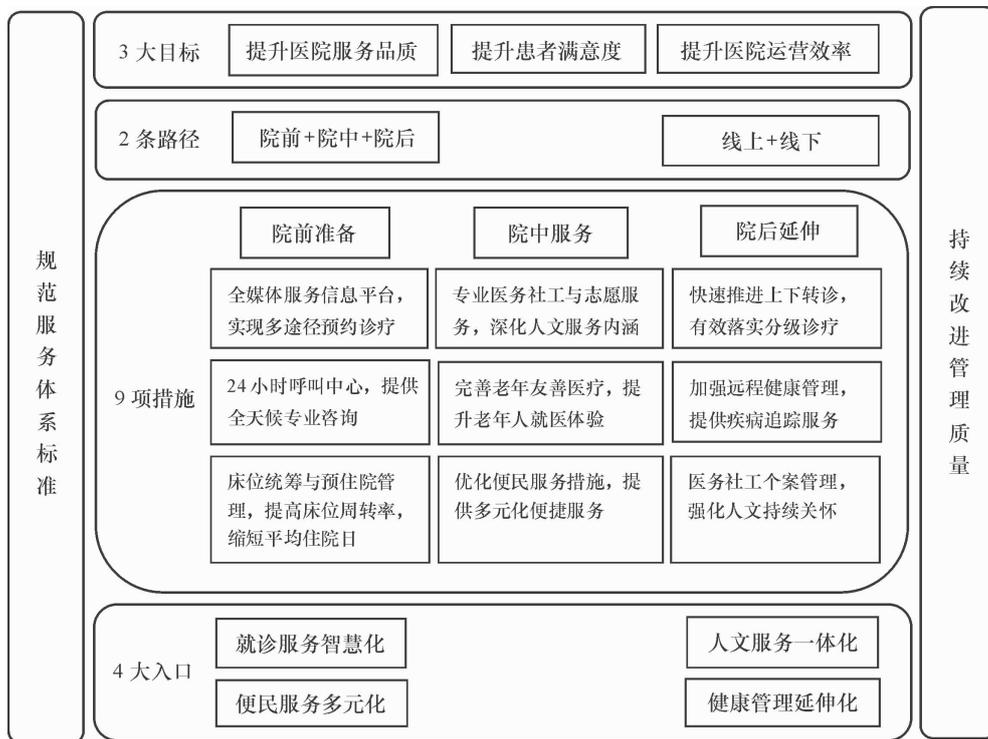


图 1 非临床服务体系建设总体架构

2.1 智慧化一站式的院前准备服务

当前,“互联网+医疗”服务模式已成为医疗机构重要的服务内容^[6-8]。运用互联网信息手段可促进医疗服务供给能力,提升医院运营效率^[9]。基于我院互联网建设的整体规划,由病友服务中心(医务社工中心)、门诊部、网络信息中心多部门联合,对病友就诊从预约挂号到床位预约进行信息化流程再造,实现智慧化一站式的院前准备服务:①搭建预约挂号平台、24 小时呼叫中心沟通平台、微信公众平台实行分时段、多途径预约诊疗,并提供全天候“一站式”专业咨询。②创新融合“线上+线下”的院前床位预约管理模式:通过自主研发床位预约管理系统,开通自助机预约、手机预约多种方式

的线上床位预约功能;全面细化入院评估流程,制定个性化收治原则,为病友提供床位精准预约、精准排床、精准宣教等“一站式”服务。③采取 SWOT 分析法和 PD-CA 循环法持续优化预住院管理流程,同步进行风险控制管理,提升内部控制及管理水平。实现了“三个确保”:可确保病友有序入院;确保医保基金的精准支付;确保手术的精准开台率;达到了“三个降低”:降低病友住院时长、经济负担及医保支付压力。

2.2 全程式一体化的院中人文服务

随着传统生物医学模式向生物-心理-社会医学模式的转变,现代医院服务已成为集生物医学、心理学与社会人文因素于一体的综合实践,医院的人文服务建

设更是成为促进医院高质量发展的重点,而医务社会工作者与志愿者的角色在医院显现的作用尤为重要^[10]。我院从专科专病、重大疾病、老年人、儿童等多维度的需求层面提供人文服务。①通过创建“志愿者之家”平台、设立志愿服务岗、招募志愿服务团队,开展就诊引导、文明控烟、特需病友就医陪伴、DIY 手工、爱心义剪等志愿服务项目;②医务社会工作者通过资源链接为病友提供经济救助,开展工作小组给予病友心理疏导等服务,成为医院和病友之间的沟通桥梁;③重视老年人就医服务,以病友服务中心(医务社工中心)牵头创建成为省内老年友善医疗机构,落实“5+5+2”管理举措:实施“挂号、分诊、诊疗、随访、宣传”5 个优先政策,搭建“疾病诊疗、临床科研、医学支持、技术支撑、推广服务”5 个服务平台,持续优化“门急诊、住院”两个就医循环流程;招募离退休职工组建老年志愿服务队伍,让离退休职工老有所为,营造敬老爱老氛围;建设智慧医养平台,打造一个上下级联动、线上线下服务、覆盖“宣教-保健-诊疗-康复-照护”的智慧医养全流程服务体系,实现全程式一体化的老年人就医服务。院中的人文服务建设不仅对病友满意度和就医体验有明显提升作用,更对医院品牌建设和推广人文关怀起到积极的影响。

2.3 全方位个性化的院后延伸服务

研究表明,部分医疗机构已通过“医养结合延续性服务”模式,实现了“医院-社区-家庭”合作型的延伸性医疗照护,为病友提供定期随访、健康宣教等延续性服务^[11-13]。我院借助信息化平台实现医联体内双向转诊、远程健康管理的同时,注重病友出院后的心理健康、社会支持等情况。病友出院后,医务社工定期对个案进行随访、问题答疑、必要时进行社会资源链接,实现“身-心-灵-社”的全方位个性化跟踪服务,使病友出院后不仅得到疾病康复指导,因疾病带来的焦虑也得到重视与缓解,生活质量得以提高,有利于病友早日回归社会正常生活与工作。

2.4 多元化区域式的综合便民服务

医院除了注重病友的医疗服务、人文关怀需求以外,医院环境与布局的便捷性也是影响病友就医体验的重要因素之一^[14]。我院在病友服务中心(医务社工中心)、门诊部、事业发展中心、后勤办、招标中心等多部门联动下,打造“门诊综合服务中心”“自助便民服务中心”两大便民服务区域,将退费审核、财政收据打印、户籍证明补录信息、邮寄化验单、租借雨伞等十余项服务集为一体,提供“一站式”的门诊综合服务;配备各类自助服务机提供自助取号、挂号、缴费、床位预约、检验检查结果打印、影像胶片打印等自助服务;引进共享轮椅担架、共享充电宝、共享取餐柜、自助取袋机等多项共享便民设施;并借助网络服务平台提供线上点餐、线上购买生活用物、线上购药、线上复印病历资料邮寄到家等多元化的便民服务,提升病友就医体验。

2.5 非临床服务体系建设成效

近年来,我院通过围绕医院高质量发展,加快医院服务内涵式发展转型,整合各项资源,以病友服务中心(医务社工中心)为主体构建非临床服务体系,在医院非

临床服务建设方面取得显著成效,实现了社会、医院、病友多方共赢的局面。

2.5.1 社会影响 我院“预住院管理”和“医务社工和志愿者服务管理制度”同时获得 2018—2020 年全国改善医疗服务先进典型荣誉;《预住院管理对医院运营效率的影响》案例在第五季中国医院管理奖中荣获“全国优秀奖”;5 年内连续两次获评湖南省“最佳文明实践志愿服务组织”(省内唯一);多篇论文在中南六省(区)和港澳台三地医院院长高峰论坛优秀论文征集活动中荣获一、二、三等奖;吸引来自全国各地各级医院 130 余批次近 3 000 人次的参访和培训,并被主流媒体多次报道,取得了良好社会反响。

2.5.2 管理效能 基于信息平台建设,实施就医流程优化,在医院管理方面实现了“三个统一,三个增长,两个降低”。“三个统一”即统一床位管理、统一进行入院评估与宣教、统一提供入院服务,提升了医疗规范化水平;“三个增长”即病友收治量增长、床位使用率增长、床位周转率增长;“两个降低”即平均候手术日和平均住院日均降低。实现了“院前预约省心、院中服务舒心、院后康复安心”的病友服务模式,提高了病友满意度。

2.5.3 专业发展 我院对病友服务的探索已逐步走向专业化,为病友服务的精细化管理、专业化发展夯实了基础。我院现为中国研究型医院学会住院管理专业委员会副主委单位、湖南省医院协会院前服务管理专业委员会主委单位、湖南省医院协会医院志愿者与社会工作管理专业委员会主委单位、湖南省志愿服务联合会理事单位。并由湖南省卫生健康委正式发文设立为湖南省院前服务集中管理示范基地,推广我院院前服务集中管理模式,要求我院定期开展各项培训,规范培训体系,带动省内医院协同发展。

3 思考与建议

3.1 以病友服务为中心加强顶层设计

我院病友服务中心(医务社工中心)为二级职能管理部门,与医务部、门诊部、护理部等职能部门平级。有固定的管理职能和岗位设置,在医院服务中起到运营协调沟通的重要作用,是医院非临床服务体系构建的重要基础。医院服务体系的建设需要医院领导高度重视,将“服务中心”作为主心骨,承担起改善医院服务的主体作用,合理搭建组织框架,完善制度流程,建立有效机制,才能顺利开展病友服务并持续改进工作质量。

3.2 以智慧化医疗为推手优化就医流程

当前“互联网+健康医疗”迅速发展,医院可基于信息化建设,搭建“全媒体就医服务平台”。同时,以病友需求为问题导向,开展问卷调查、访谈等多种形式的调查研究,从院前、院中、院后各个环节和细节挖掘服务内容,主动服务,进行就医流程改造,持续优化服务流程。

3.3 以延伸服务为导向创新服务模式

病友需求是做好医院服务的切入点,为满足病友多元化服务需求,可借助信息化手段拓展医院延伸服务。通过医联体建设,探索医联体协同式发展模式,实现“点

(下转第 663 页)

- 10/25/content_5124174.htm.
- [4] 广东省人民政府.“健康广东 2030”规划纲要[A/OL].(2020-01-13)[2023-01-15].http://www.gd.gov.cn/zwgk/jhgh/content/post_2863437.html.
- [5] 广东省人民政府.广东省国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要[A/OL].(2021-04-25)[2023-01-15].http://www.gd.gov.cn/zwgk/wjk/qbwj/yf/content/post_3268751.html.
- [6] 骆惠宁.百年伟业的“香江篇章”:在“中国共产党与‘一国两制’”主题论坛上的主旨演讲[R/OL].(2021-6-12)[2023-01-15].http://hm.people.com.cn/n1/2021/0612/c42272-32129381.html.
- [7] 新华社.香港医务社工:在医患之间“搭桥”[N].新华每日电讯,2019-06-10(03).
- [8] 新华社.粤港澳大湾区卫生健康合作共识[A/OL].(2019-02-25)[2023-01-15].http://www.gov.cn/xinwen/2019-02/25/content_5368387.htm.
- [9] 国世平.粤港澳大湾区规划和全球定位[M].广州:广东人民出版社,2018.
- [10] 陈雅丽.粤港澳大湾区公益创投模式的比较研究[J].社会科学家,2022(5):122-129.
- [11] 李艳艳.香港特别行政区医疗卫生体制对中国内地的启示[J].医学与社会,2010(12):50-52.
- [12] 符正平,刘金玲.新时代粤港澳大湾区协同发展研究[J].区域经济评论,2021(3):51-57.
- [13] 吴伟东,周瑞姿.推进粤港澳大湾区医疗合作的思路[N].深圳特区报,2021-11-29(004).
- [14] 徐海波,冯庆想.香港人价值推进粤港澳大湾区医疗合作的思路观变迁及其形态特征分析:以香港社会文化为切入点[J].重庆科技学院学报(社会科学版),2014(10):125-128.
- [15] 钟利红,邓之宏,夏镇鸿.新时代粤港澳大湾区青年价值观比较研究[J].青年探索,2022(5):100-112.
- [16] 梁理文.社会一体化视域下粤港澳大湾区经济社会共同体范式研究[J].中国名城,2019(2):12-16.
- [17] 霍秀媚.积极发挥广州在粤港澳大湾区文化建设中的引领作用[J].探求,2019(2):17-23.
- [18] 吴志良.澳门青年与内地的融合[J].广东青年研究,2021(4):101-110.
- [19] 梁建先.粤港澳大湾区城市人文价值链认同研究[J].广东技术师范学院学报,2019(2):88-93.
- [20] 司徒尚纪,许桂灵.粤港澳大湾区文化综合体的形成、作用及其建设路径[J].岭南文史,2022(2):10-16.

(上接第 659 页)

对点,人对人”的双向转诊,与各级医疗机构共同构建全流程服务模式,让病友出院后亦可受到医护团队同质化的延续性照护与管理。

3.4 以党建引领为核心重视老年友善服务

随着国家老龄化趋势的深化,老年人就医已成为各医疗机构的服务聚焦点^[15-17]。医院应坚持党建引领,围绕老年人的就医环境、就医流程、就医宣教以及“就医数字鸿沟”等问题统一部署、综合施策,注重老年就医氛围,全面提升老年人就医整体服务品质。

3.5 以研究型管理为引擎促进专业化发展

研究型管理是以实践、创新、循证为特征的一种管理方式,目前被认为是医院有效、科学管理的一种思维方法,也是一种工作理念^[18]。对大型公立医院而言,医院的服务管理工作不能仅从单一问题着手,而应统筹施策,将服务型管理转型为研究型管理,施行“发现问题-凝练问题-分析问题-解决问题”研究型思维管理方式。在重视病友服务需求的同时,需具备循证的决策思维,注重组织体系的健全;运用研究型管理工具和科学的质量评价标准,进行管理质量并持续改进;探索科学规律,形成病友服务理论体系。在探索过程中应注重将人才培养、服务管理、教学培训等多维度的管理模式相融合,形成创新性的医院研究型管理服务体系,促进病友服务的专业化、规范化发展。

4 结论

我院积极响应并深入研究国家医改政策,丰富非医疗技术服务内涵,整合社会资源、规范制度建设、定位发展模式,形成“院前-院中-院后”“线上-线下”两条路径的闭环式服务管理模式,打造以病友服务中心为主体的“多元化、立体式、全流程”非临床服务体系,实现“医疗资源围绕临床联动、病友服务围着病友转动”的良好循环,不仅在改善医院整体服务质量、提高医院管理与运营效率、提升病友满意度等方面取得显著成效,同时也对医院高质量发展、构建医院服务新发展格局起到

重要的助推作用。

参考文献

- [1] 刘小莉,胡 嫦,黎相麟,等.基于患者角度的某三级甲等公立医院住院患者满意度连续监测分析[J].中国社会医学杂志,2020,37(1):101-104.
- [2] 任丽琼,曾奕明,陈丽玲,等.医院管理型服务中心构建与实践[J].中国医院,2018,22(7):58-59.
- [3] 王清江,侯冷晨,姚莉君,等.三级医院开展一站式服务中心的探索[J].中国卫生质量管理,2018,25(6):117-119.
- [4] 韩 梅,费 瑛,杨 彦,等.患者服务中心提升患者就医体验的实践与探索[J].中国卫生产业,2018,15(06):97-98,101.
- [5] 李 娜,向克兰,罗琦珑,等.构建医院服务中心对提升患者满意度的影响[J].现代医院,2020,20(5):663-664,668.
- [6] 钮 骏,魏明月,王 淑,等.基于价值链协同创新的上海市儿童医院互联网医院服务体系建设[J].中国医院,2023,27(1):79-81.
- [7] 乐俊成,钱爱兵.基于 SWOT 分析探讨江苏省老年医院信息化建设[J].江苏卫生事业管理,2022,33(12):1692-1694,1697.
- [8] 吴慧超,赵鹏宇,范 靖,等.探索基于供方视角医院互联网医疗服务适宜开展的服务项目[J].中国医学科学院学报,2021,43(6):875-878.
- [9] 孙 茜,冯 霞,隆云滔,等.数字技术赋能我国医疗治理现代化建设研究[J].中国科学院院刊,2022,37(12):1705-1715.
- [10] 裴晨阳,杨凌鹤,张 玉,等.公立医院加强人文关怀及社工志愿服务案例分析[J].中华医院管理杂志,2021,37(6):509-513.
- [11] 刘亚飞,李彩雯,罗伟香.个案管理模式下的医养结合延续服务实践:以深圳市人民医院为例[J].中国社会工作,2022(27):17-21.
- [12] 岳艳玲,訾春艳,闵 锐.医联体护理延伸服务现状及路径分析[J].医学与社会,2018,31(12):38-40.
- [13] 孙向红,齐向秀,范 玲.基于医联体区域协同信息平台的延伸护理服务实践[J].中华医院管理杂志,2019,35(4):346-349.
- [14] 魏林江,吕 博,冯星淼,等.北京市医疗机构患者就医体验现状及其影响因素分析[J].中国医疗管理科学,2022,12(1):66-73.
- [15] 李 娟,陶 艳,鲍 萍.公立医院高质量发展背景下老年友善医院的创建与实践[J].中国老年保健医学,2022,20(6):164-167.
- [16] 四川大学华西医院门诊部多措并举应对老年就医数字鸿沟[J].中国修复重建外科杂志,2022,36(11):1445-1446.
- [17] 王明珠,冯运红,张忆雄,等.贵州不同类型医养结合智慧化养老服务需求[J].中国老年学杂志,2022,42(19):4838-4841.
- [18] 李军祥.医院研究型管理探索与思考[J].中国卫生标准管理,2017,8(2):16-17.