

互联网医院精细化管理实践探索

贾继梅 梁蓝芋 万 智 武永康

(四川大学华西医院 成都 610041)

〔摘要〕 分析互联网医院发展现状,提出互联网医院精细化管理的必要性,以四川大学华西医院为例,阐述对互联网医院精细化管理的探索,为互联网医院管理和可持续发展提供经验借鉴。

〔关键词〕 公立医院;互联网医院;精细化管理

〔中图分类号〕 R-058 〔文献标识码〕 A 〔DOI〕 10.3969/j.issn.1673-6036.2022.12.014

Practice and Exploration of Refined Management of Internet Hospital JIA Jimei, LIANG Lanyu, WAN Zhi, WU Yongkang, West China Hospital, Sichuan University, Chengdu 610041, China

〔Abstract〕 The paper analyzes the development status of Internet hospitals and puts forward the necessity of refined management of Internet hospitals. Taking West China Hospital of Sichuan University as an example, it expounds the exploration of refined management of Internet hospital, and provides experience for the management and sustainable development of Internet hospitals.

〔Keywords〕 public hospital; Internet hospital; refined management

1 引言

精细化管理,率先开始于制造业并发展成为一种企业管理模式,后延伸到服务业^[1]。精细化管理具有精、准、严、细的特点,“精细”二字要求组织架构的科学性、管理制度的全面性和业务流程的规范化,以此来推动医院各项工作顺利开展^[2]。精细化管理理念是社会分工精益化、服务质量精益化对现代管理的必然要求,是公立医院现代化管理的必由之路^[3]。研究表明,精细化管理模式在医院管理中具有良好应用效果。在互联网医院管理中引入精细化管理理念,目的是针对互联网医院新业态,

进行全面科学的规范化管理,提高管理者责任意识和工作效能,降低医疗差错率,缓解医患矛盾,提高服务质量^[4-11]。将互联网医院运营工作与精细化管理有机结合,将精细化管理落实到互联网医院业务、管理服务的各环节和关键控制点,将管理规范性和创新性相结合,在细节上寻求差异,从而达到精细管理效益最大化,是互联网医院管理需探索、实施的重要系统工程。

2 互联网医院发展现状

2.1 顶层政策配套不足,制度抓手不健全

目前国外尚无“互联网医院”这一概念,远程医疗作为类似于互联网医院医疗服务的一种模式被广泛运用于世界各地^[12]。美国越来越多的州正在通过立法,以指导医疗保健专业委员会为远程医疗提供商提供实践标准;欧盟仅有两个国家处于政策监督的管理阶段,16个国家尚处于初始

〔收稿日期〕 2022-09-17

〔作者简介〕 贾继梅,研究实习员,发表论文2篇,参编论著2部;通信作者:武永康,主任技师,硕士生导师。

和临时阶段。我国 2014 年提出“推进医疗机构远程医疗服务”^[13]，国家层面多次发布通知要求加强互联网诊疗工作，政策红利推动下，互联网医院参与者众多，其中既有高水平公立医院，也有社会医疗机构，服务质量参差不齐。需要组织管理架构的保障以及完善、行之有效的管理制度规范，才能实现互联网医院的合法运营与可持续发展^[14]。

2.2 线上诊疗能力不足，平台用户流失

一方面，互联网医院初期主要提供在线图文问诊、预约挂号等业务，医疗核心业务涉及较少，线上线下衔接融合度不足，线上所能提供的医疗服务种类有限，并未形成诊前、诊中、诊后的全周期闭环式医疗服务；另一方面，医师所承担的线下临床、教学、科研工作量大，难有时间和精力开展互联网在线诊疗，线上响应时间过长，号源实际使用量少。此外，互联网医院作为新兴事物，一些年龄较大、文化基础薄弱的患者对于互联网的认知度较弱，这些因素会直接影响公众接受、使用互联网医院的范围和程度^[15]。

2.3 线上诊疗活动安全存疑，存在信息安全风险

互联网医院目前没有统一的行业标准、质控体系，各地区、各医疗机构管理存在很大差异。有研究指出，互联网的虚拟性、开放性、匿名性使得互联网医院线上诊疗安全和服务质量保障难度大^[16]。一方面，“互联网+医疗”行业准入门槛低，线上健康咨询平台种类较多，用户信息识别和评估能力有限，难以辨别其真实性，易被错误信息引导而浪费钱财，甚至耽误疾病治疗；另一方面，传统医疗服务模式对于发生医疗事故的责任界定和纠纷处理流程等有相关规定，互联网医疗纠纷一旦发生，如何处理、认定责任，成为医院管理者不得不面对的问题^[17]。此外，随着线上平台功能不断拓展，线上集成的用户敏感信息、外部接口数据以及医院方面相关医疗数据也越来越多，需要思考如何确保线上网络信息安全和保护患者隐私。

3 互联网医院精细化管理探索

3.1 组织架构精细化、规范化

四川大学华西医院是一家集医、教、研为一体的大型综合性医院。2017 年开始探索“互联网+医疗”建设，随着医改的深入，积极响应国家政策，依托实体医疗机构筹建互联网医院。2019 年 9 月《促进健康产业高质量发展行动纲要（2019—2022 年）》发布，积极响应国家政策，大胆探索创新，以实体医疗机构为依托，构建互联网医院平台，组建互联网医院管理委员会。管理委员会成员由院领导、管理部门和业务部门负责人等组成，根据互联网医院运行需求，设立互联网医院管理办公室，整体协调医疗质量安全管理部、临床药学部、财务绩效管理部、信息技术服务部、对外拓展部及服务支撑部就互联网医院业务推进工作。各部门由线下相关职能部门组成，并履行对线上相同业务的管理职责，切实做到线上线下一体化管理。增设服务支撑部，主要承担互联网医院综合性用户服务工作，涵盖互联网医院及平台相关患者、医生及科室等的咨询、信息反馈、售后服务、投诉处理等工作，负责调研临床科室业务需求，科室及医务人员品牌宣传等。及时收集医患双方对平台的使用意见并分析、整改不足，进而切实优化流程，提升用户体验感、诊疗效率及医患满意度。

3.2 管理制度精细化、规范化

在国家层面互联网医院相关政策法规的指导下，结合线上特点，各部门先后制定互联网医疗系列规章制度，涵盖行政管理、业务运行、信息管理等多个方面。具体包括《医院互联网医院管理办法（试行）》《互联网医院管理委员会及各部门职责规范》《医务人员准入管理制度》《医务人员绩效考核及退出管理制度》《在线诊疗服务标准及规范管理制度》《互联网医院药事管理制度》《互联网医院财务管理制度》《互联网医院信息管理制度》《互联网医院投诉及评价管理制度》等，使互联网诊疗有章可循、有法可依，为互联网医院工作规范、有序、

持续开展提供政策支撑。

3.3 互联网医疗业务精细化、规范化

3.3.1 重塑业务流程 一方面,严格把控医护人员线上业务准入门槛。所有线上业务的申请均需完成各临床科室业务需求调研后,再由对应部门工作人员参照《互联网诊疗管理办法》《四川省互联网诊疗管理规范》等相关文件要求,审核业务开展的合规性,并根据服务范围及服务内容制定相应的业务流程方案,落实业务开展主体、定价,完善物价局及医保备案流程等。另一方面,规范线上用户诊疗流程。所有申请线上诊疗业务的患者,需进行网络实名制注册,并认真阅读在线门诊须知内容后,如实填写或上传个人病情信息,医生审阅患者报告后,确认是否接诊,如查看患者病情不符合本人专科/亚专业或不适合线上诊疗时,医生可直接拒诊,申请费用将原渠道退还至患者。医生确认接诊患者后,可与患者进行图文、视频、语音等在线交流,并结合患者当前病情,予以诊断、开检验检查、开处方或开具入院证等。

3.3.2 拓展平台服务 一方面,线上诊疗平台由单一专科门诊为主,发展到满足用户多层次、多元化健康需求的分层级专科门诊。除提供挂号、缴费、在线图文问诊等常规业务外,结合用户需求,还提供自助开单、线上便民门诊、碎片时间线上门诊,并创新性开展线上多学科会诊、线上营养专区、线上慢性连续性管理服务等多类型诊疗服务。另一方面,探索构建诊前、诊中、诊后线上线下联动的诊疗服务体系。系统同步配置诊前智能导诊,诊中线上开具电子处方、电子入院证,诊后线上复诊预约、线上药品配送、线上检验检查预约、线上检验检查结果查询、线上智能退费、线上电子发票查询等功能,实现诊疗各环节信息主动推送;针对病情危重疑难的患者,还可为其预约本人线下门诊号源。同时,开设极速问诊通道,由部分科室医生固定排班线上坐诊,使患者申请在 30 分钟内得到响应,并于 1 小时内完成问诊。通过优化界面显示、简化注册就诊流程、智能语音、亲友代付等技术智慧助老,首创互联网医院老年患者就诊专区,

提高老年患者就医可及性。

3.4 监督考核机制精细化、规范化

省级卫生健康行政部门与互联网医院登记机关通过四川省卫生健康委员会互联网医疗服务监管平台对互联网医院进行外部监管,监管内容涉及员工、处方、诊疗活动、信息安全和患者隐私保护等。互联网医院管理委员会对互联网医院进行内部监管,将医生及科室线上诊疗业务量、医疗质量及医疗安全等信息纳入年度评审及绩效考核中。线上医务人员需严格遵守国家以及医院各项规章制度,包括医疗卫生行风建设“九不准”等相关要求。对于影响医疗质量和医院声誉等行为的线上医务人员,由医务部评估确认后提交至管理委员会审核,按审核结果执行相应决定。对于明确违反《医疗机构管理条例》《医疗事故处理条例》《执业医师法》《护士条例》《医疗机构处方审核规范》等法律法规的,按照有关规定处理。患者在发生医疗纠纷时,按照《医疗纠纷预防和处理条例》《医疗事故处理条例》等法律法规处理。

4 应用效果

4.1 增强互联网医院影响力

互联网医院引入精细化管理理念以来,取得了较好的效果。平台注册用户量从精细化管理前的 550 万增至 900 万。荣获 2020 年 10 大服务创新型互联网医院称号,智慧助老、智能导诊等项目受业界广泛认可。

4.2 提升医疗服务能力

互联网医院接诊患者量从精细化管理前的工作日日均 1 200 例稳步提升至 2 000 例。线上自助开单量从精细化管理前的工作日日均 1 500 例增至 2 500 例,线上入院量由日均 10 例左右增至 30 余例,线上药品配送由日均配送 10 余单增至约 350 单,创新性提供检查预约服务,目前预约量约每日 800 例。

4.3 提高医疗服务质量

畅通投诉及反馈渠道,提供医院官方、互联网

医院平台及电话投诉、反馈渠道等。严格参照《医院互联网医院管理办法（试行）》《医务人员准入管理制度》执行医务人员准入，目前平台共注册线上医务人员 1 300 余人。固定排班的线上极速问诊模式及时高效解决患者问题，将线上门诊的接诊时间从传统碎片时间的数小时缩减至数分钟，极大提升患者线上诊疗体验，提高患者服务满意度，有效降低投诉率。

5 结语

互联网医院将传统医院与“互联网+”技术融合，连通医疗服务的需求方、服务方、支付方和药品提供方，为患者提供分层、协同、联合、全程、连续的医疗保健服务^[18]。不可忽视的是，互联网医院数量虽多，然而其运营潜力亟待挖掘。目前我国卫生领域的管理工作提倡积极应用精细化管理^[19]，笔者认为，通过引入精细化管理理念，从组织架构、管理制度、业务流程等方面强化细节管理，才能真正实现互联网医院的可持续发展。

参考文献

- 1 吕键, 祖洁琛. 最新国际医疗质量过程管理的精益医疗服务方式 [J]. 中国医院管理, 2009, 29 (6): 24-27.
- 2 王乐, 阿力木·艾力, 曹凤, 等. 精细化管理在医院管理中的应用初探 [J]. 新疆医学, 2016, 15 (7): 896-897, 891.
- 3 周月红, 柳玉倩, 郝志伟. 公立医院建立人力资源精细化管理体系的探索与实践 [J]. 中国医院管理, 2020, 40 (12): 74-76.
- 4 韩蔚. 精细化管理在医院管理中的应用研究 [J]. 中国卫生标准管理, 2020, 11 (21): 31-34.
- 5 林法喜, 孙红勇. 精细化管理在医院管理中的应用研究

- [J]. 中国医药科学, 2019, 9 (21): 197-199.
- 6 刘杨. 精细化管理在医院管理中的应用效果分析 [J]. 中国医药指南, 2020, 18 (4): 297-298.
- 7 李巍昆. 精细化管理在医院管理中的应用 [J]. 医疗装备, 2020, 34 (2): 52-53.
- 8 励杰辉. 精细化管理在医院管理中的应用 [J]. 中医药管理杂志, 2019, 29 (24): 154-155.
- 9 罗嘉丽, 旋小洁. 精细化管理在医院管理中的应用 [J]. 知识经济, 2019, 21 (21): 81, 83.
- 10 韩雪. 精细化管理在医院管理中的应用 [J]. 中国卫生标准管理, 2019, 10 (1): 18-20.
- 11 王秀芬, 余秋, 肖垚. 加强医院精细化管理, 提高医院服务质量 [J]. 中国卫生产业, 2018, 16 (32): 188-189.
- 12 Han Y, Lie R K, Guo R. The Internet Hospital as a Telehealth Model in China: Systematic Search and Content Analysis [J]. Journal of Medical Internet Research, 2020, 22 (7): e17995.
- 13 周莉, 吴琴琴, 廖邦华, 等. 互联网医院运行现状与发展思路 [J]. 中国医院管理, 2019, 39 (11): 58-60.
- 14 郭维淋, 赵春琰, 黄泽成, 等. 基于 SPO 模型的互联网医院建设研究 [J]. 中国卫生事业管理, 2021, 38 (8): 570-573.
- 15 余梦飞. 浅析互联网医院的发展现状及前景 [J]. 网络安全技术与应用, 2021 (1): 131-133.
- 16 葛芳民, 倪亦琪, 方向明, 等. 二三级公立医院建设互联网医院现状研究 [J]. 中国数字医学, 2021, 16 (4): 13-17.
- 17 王慧君, 杜永洪, 白晋, 等. “互联网+医疗”的热实践与冷思考 [J]. 医学争鸣, 2019, 10 (4): 71-74.
- 18 魏明月, 崔文彬, 王淑, 等. 互联网医院风险分析与管控策略 [J]. 中国卫生资源, 2020, 23 (2): 99-101.
- 19 陆玉山, 杨杰勇, 李宏亮. 精细化管理在医院医疗设备维修管理中的实践应用 [J]. 科技创新与应用, 2021 (3): 194-196.