

# 新医改背景下公立医院医务管理人员人文素养培养的思考

李 怡(武汉大学中南医院,武汉 430030)

【关键词】 新医改; 公立医院; 医务管理人员; 人文素养

DOI:10.3969/j.issn.1672-9455.2014.01.067 文献标志码:C 文章编号:1672-9455(2014)01-0132-03

《关于深化医药卫生体制改革的意见》中维护医疗卫生事业的公益性,是新医改的鲜明特征。随着公立医院改革的全面推进,公立医院面临着新的发展机遇和挑战,加强“以人为本”的医学人文精神的建设成为推动医院可持续发展的内在动力。医务管理人员是医院政策的执行者、推动者和临床一线工作的保障者,担负着全院医疗业务和医疗质量的管理工作。如何认识和培养医务管理人员的人文精神,适应新医改的形势和政策,是非常值得思考和探讨的问题。

## 1 医务管理人员培养医学人文素质的迫切性

### 1.1 医务管理人员的医学人文精神教育匮乏

人文精神是关注人、尊重人格和人性,以人为中心的态度。人文精神在医学领域主要体现为医学人文精神。即对患者的生命与健康、患者的权利和追求、患者的人格和尊严的关心与关怀<sup>[1]</sup>。目前,大部分公立医院医务管理人员构成主要有两类,分别为从临床一线的医药护技人员转岗至行政管理部門的有着丰富临床工作经验的医、药、护、技人员和医院新近招聘的高校行政或卫生管理专业毕业生。前者,他们的知识结构通常以临床业务为主,缺乏系统的管理知识培训,医学人文精神的理念更是甚少;后者以高校毕业生为主的新入职的医务管理人员。他们受课程学时限制,医学人文教育课程的设置方面尚存在不足,专业课所占比例较大,人文素质教育方面课程设置不合理,而且主要是意识形态类课程,这就形成了以“两课”为核心,人文素质教育课程明显不足的局面<sup>[2]</sup>。同时在工作实践中,医院普遍重视临床医务人员业务知识的培养和技能的提高,对医院管理人员进行医学人文精神的培训和交流的次数较少,客观上造成了医务管理人员医学人文精神教育的匮乏。此外,社会环境中,受“重理轻文”主流思想的影响,使很多医学人文教育者和研究者受到不平等对待,他们一般被医学专业人员视为“边缘人”,无法真正将人文理念融入到医学教学、科研中<sup>[3]</sup>。

医院医务管理人员在医院的组织机构中承担着行政管理的工作职责。医务管理人员医学人文精神教育的匮乏,使医务管理人员在日常的医疗行政管理工作中缺乏以医学人文精神服务医院,服务患者的理念,即无法践行医学人文精神的内涵,甚至有可能出现违背医务人员职业道德规范的错误行为。因此,加强医院医务管理人文素质的教育和培训势在必行。

### 1.2 医患关系信任危机的现状

随着现代医疗技术的发展,疑难危重病例的诊疗和救治水平不断提高,同时广大人民群众对健康服务的需求也更加迫切。医患关系以医疗行为的发生而存在,以共同捍卫人的健康为共同目的,医生和患者成为医患关系的主体,特别是在我国社会转型和新医改的背景下,部分社会矛盾集中和突出地反映在医疗卫生领域,患者向医生施暴的恶性事件频发,严重干扰了医院正常的医疗秩序,医务人员人身安全遭到不法侵害,破坏了社会的和谐与稳定。

近日,媒体报道的一系列暴力伤害医务人员的事件让人不寒而栗:2013年10月17日多名家属打砸上海中医药大学附属某医院,并拉扯打伤医务人员;25日浙江温岭第一人民医院

发生患者刺伤医生案件,3名医生在门诊接诊患者时被患者刺伤,其中耳鼻喉科一位主任医师因抢救无效死亡,另外2名医生重伤……在短短的1个月时间内,数起暴力伤医事件使医生成为直接的受害者,部分医务人员为了保护自身人身安全不得不集体参加防身练习,例如上海某医院医务人员集体“习武”。

对于此类因医患矛盾引发的暴力事件,一方面需要谴责并采取有效的措施制止此类事件的再次发生,维护医院正常医疗秩序;另一方面,作为医院的管理者,不能忽视的是医生与患者之间的信任危机是导致医患矛盾升级的重要因素。医务人员与患者的信任是双方的,患者相信医生“救死扶伤”的职业操守,医生尊重患者的生命权、隐私权和知情权,即医患双方在平等对话的基础上交流与沟通。

医患关系中,医务管理人员虽非临床一线医护人员,但是医务管理部门的门诊办公室、病案室、医疗沟通办公室等部门的工作人员同样承担着为患者服务,办理各种手续,与患者沟通交流的工作内容。作为医务管理部门的工作人员,在日常医疗管理中,面对前来就医和办理各项医疗手续的患者,同样需要尊重患者的人格尊严,保护患者的隐私,防止出现侵害患者权利的事件发生,即医务管理人员需要具备医学人文精神。反之,如果缺乏医学人文精神,则可能在工作中在面对患者的咨询和办理手续时出现“门难进、事难办、脸难看”的机关官僚作风,例如在患者复印病历时,没有注意保护患者姓名、家庭住址、主要诊断等各项涉及患者隐私的信息,引发患者投诉。医务管理工作中,特别是在接待患者的投诉时,医务管理人员言语的不当或者对患者缺乏必要的尊重,则更容易将医疗投诉事件扩大和升级,加剧紧张的医患关系,影响日常工作的正常进行,对医院的形象造成损害。

### 1.3 医学人文精神是医务管理人员的必备素质

医院管理是一门综合性强的学科,尤其是医务管理人员的服务对象既有患者,也有医院的医护工作人员。服务对象的特殊性决定了医务管理人员不仅需要具备一定的医学管理知识,而且需要具有以人为中心的医学人文素养,表现为过硬的思想政治素质、较强的管理能力、高层次的知识水平、精通的业务知识、良好的沟通能力和创新精神。

## 2 医务管理人员人文素养的内容

### 2.1 服务意识

“以患者为中心”的人性化服务观念是医务管理人员人文素养最直接的体现。医院工作的根本是服务患者,医务人员的基本职责是与疾病作斗争,在保护和增进百姓健康的服务过程中,如何在针对疾病的技术能力和面对患者的人文精神之间保持平衡协调,是现代医务人员必须努力做到的<sup>[4]</sup>。医院医疗工作的服务对象主要是患者,以患者为中心的人性化服务贯穿于医务管理人员服务的始终。从门诊办公室工作人员的导医、导诊到医疗质量管理工作人员强化医疗安全,为患者提供一流医疗服务的质量管理,再到病案室工作人员病案复印手续办理,包括最后对患者的定期随访,均需要贯彻落实“以

患者为中心”的服务理念,做好各项服务工作,使患者满意。

“管理服务临床”的人性化服务理念是医务人员人文素养的又一体现。医院医务管理工作涉及医院工作的方方面面,工作繁琐,更重要的是日常工作大部分需要临床医护人员的积极配合,因此医务工作者服务的对象不仅是患者,也包括了临床的医护人员。临床的医务人员承担着繁重的临床医疗工作,作为医务人员要践行“管理服务临床”的工作宗旨,则需要经常深入到临床科室中,倾听临床医护人员的心声,协调和解决他们在临床中遇到的困难和问题,听取他们对医院医疗管理等各项制度执行的意见,以及对医院长远发展规划的建议,真正做到“管理出效益”。“管理服务临床”的服务意识体现为医务人员积极热忱的服务态度、严谨的工作作风,包括热情接待临床医务人员的来电、来访,积极协调临床需要解决的突出问题,提高工作效率,对领导交办的事情主动承担、不推诿等。

**2.2 团队意识** 团队协作精神是医务人员人文素养的重要体现,表现为服务大局的精神和积极的协调、沟通能力。医务人员是医院行政部门,每一位管理人员因分工的不同有不同的岗位职责,但是部分工作因为任务的特殊性,无法明确划分至某个具体部门或个人,这需要医务人员有团队意识,从全局出发,积极承担工作,而不是推诿和延误工作,造成不良影响。此外,医务管理工作往往需要到多个部门和科室的共同协作,这就需要医务人员具备良好的协调和沟通能力,充分协调职能部门之间、临床科室之间的诸多关系,群策群力、各司其职,保障工作的顺利进行。

**2.3 沟通意识** 德国当代最重要的哲学家、社会理论家之一尤尔根·哈贝马斯(J·Habermas,1929)提出著名的交往理论认为,如果个人和群体要合作,即不动用暴力而和睦相处,那么他们就必须进行交往行为<sup>[5]</sup>。语言是交流与沟通的工具与载体,而沟通能力则是评价医务人员个人能力的重要方面。有效的沟通能促进工作的积极进展,作为医务人员,沟通意识的培养是现代医院管理者必备的素质。

医务管理中,沟通包括了与领导的沟通、与临床医务人员的沟通,与同事间的沟通,与患者的沟通,特别是在媒体传播的时代,还包括了与媒体的沟通 5 个方面。医务管理者与领导的沟通,指向领导汇报工作计划、进展、遇到的问题和困难;与临床医务人员的沟通,主要包括医疗质量与安全的各个方面,例如医疗制度的发布与执行情况、医疗督查的反馈等;与同事的沟通,主要指日常工作的协作与交流;与患者的沟通,主要包括工作中树立“以患者为中心”的服务理念,保障患者的知情权,满足患者的心理需求,为患者提供人性化的服务等方面;与媒体的沟通,主要指将医院正面的声音及时传送到微博等新媒体的各个角落,树立医院和医务人员良好的形象,维护医院声誉。沟通的形式除了言语的交流,还包括了非语言的方式,包括手势、表情、动作、目光等诸多要素。因此,培养沟通意识,掌握正确的沟通技能是医务人员人文素养培养的重要方面。

**2.4 创新意识** 医院管理的创新与医院的内涵发展休戚相关。新医改方案提出了“人人享有基本医疗卫生服务”的目标,为医院的生存与发展带来了一系列挑战。公立医院管理由过去的经验型管理正逐步转为医院法人治理结构,医院内部管理朝着指导有方、保障有力、服务到位的管理目标努力。在此背景下,医院医务人员需要具备创新意识,不断改进工作方法,从运行机制、发展方向等方面进行管理模式的创新,思考如何更好地根据市场需求,整合医疗资源,创立医院品牌,加强风险防范意识,提高医疗技术水平。

### 3 医务人员人文素养培养途径

**3.1 制订医务人员人文素养培养计划** 医院对管理人员的培养是一个需要长期投入,持续跟进的过程<sup>[6]</sup>。医务人员人文素养的培养是一项长期的工作,目前医院医务人员工作由于工作繁忙,没有充裕的时间进行定期的人文素养的专题培训。因此,医院需要结合工作中的实际问题开展有针对性的医务人员培训,做到培训有计划、有落实、有效果、有反馈。同时,培训的形式和内容可以丰富多样,如开办专题讲座、交流分享会、案例分析、角色扮演等,以培训为载体,以提高医务人员人文素养为出发点,以提高综合管理能力为目标,争取打造一支高素质的医务人员队伍。

**3.2 树立医学人文的职业精神** 职业精神是能够体现职业根本利益和职业责任的一种精神,这种精神在很大程度上改善着从业者的品行,影响着单位的精神风貌<sup>[7]</sup>。医学与生命直接相连,生命的宝贵性和有限性决定了医院工作者工作的神圣性和崇高性。无论是临床一线的医务人员,还是从事管理工作的医院管理者,他们的工作直接和间接地与患者的健康休戚相关。医学的特殊性决定了其更需要强调人文关怀<sup>[8]</sup>。树立尊重生命、敬畏生命、医者仁心的医学人文职业精神,有利于医务工作者在工作中自觉践行“以患者为中心”的服务理念,对提升医院形象,构建和谐医患关系起到积极作用。

**3.3 建立健全考评机制** 公立医院历来重视医院医疗技术的发展和医疗人才的引进带来的直接效益,却忽视了医院管理人员的工作带来的潜在效益,造成了管理人员薪酬与临床工作人员差距日益扩大、管理岗位缺少吸引力、管理人员缺乏工作热情的现状。为了真正使医务人员人文素养的培养产生效果,则需要改变目前的考评机制,将竞争、激励机制纳入考评中,对工作中表现优秀的医务管理人员进行适当奖励,对消极、怠慢工作的医务管理人员进行处罚,做到赏罚分明,有奖有罚,促使医务人员自觉践行医学人文精神,提高自身医学人文素质的积极性,真正在医疗服务中落实、体现医学人文精神。

总之,新医改背景下,公立医院发展的成败,不仅取决于医疗技术实力的优劣,也取决于医院管理层内部组织部门的分工协作和医务人员综合人文素养的高低。医学人文培育对促进医院文化建设有至关重要的作用,加强医院文化建设不仅可以使医院赢得良好的口碑,还能促进医院的良性发展,使医院实现公益性及经济的双赢目标<sup>[9]</sup>。因此,加强医务人员的人文素质的培养刻不容缓。同时,医务人员自身应该加强能力建设和医学人文素质的提高,超越自我,促进自我和医院的共同发展。

### 参考文献

- [1] 周丽春,阿依努尔. 培育医学人文精神与提高医疗质量[J]. 解放军医院管理杂志,2011,18(11):1095-1096.
- [2] 李凯军,崔荣军,胡江平. 新形势下医学人文教育面临的问题及对策[J]. 医学与社会,2013,26(3):89-94.
- [3] 陆华,王珩,徐舒曼,等. 知-信-行理论在医师人文执业能力培养中的应用[J]. 安徽医学,2013,34(3):349-351.
- [4] 曹书杰. 医学人文在优化医学医患关系中的作用探讨[J]. 中国医院管理,2011,31(6):47-48.
- [5] [德]J·哈贝马斯. 通向理解之路——哈贝马斯论交往[M]. 陈学明,吴松,远东. 昆明:云南人民出版社,1998:21.
- [6] 曲文峰,许文苑. 浅谈医院管理人的培养与考核[J]. 中国卫生人才,2013(3):76-77.

[7] 曾东梅,张正军.弘扬卫生职业精神构建特色医院文化打造品牌医院形象[J].中国医学伦理学,2012,25(6):708-710.

[8] 钟声,杨晔,陈新.医学人文品格培养的伦理思考[J].中国医学伦理学,2012,25(6):820-821.

[9] 李芳,杨朝均,徐建中.医学人文培育在医院文化建设中的作用探析[J].中国医院管理,2012,32(12):73-74.

(收稿日期:2013-06-06 修回日期:2013-11-07)

# 新时期医院护理管理中的柔性化管理

杨 林(重庆市奉节县人民医院 406400)

**【关键词】** 柔性管理; 护理管理

**DOI:10.3969/j.issn.1672-9455.2014.01.068 文献标志码:C 文章编号:1672-9455(2014)01-0134-02**

近年来,柔性管理获得了越来越广泛的应用。柔性管理作为一种“以人为本”的人性化管理,在通过研究人的心理特点和行为特征之后,采用柔性的方式,在人的意识中灌输一种说服力,从而使组织意志转变为个人的自觉性行为<sup>[1]</sup>。在当前的护士管理工作中,随着护士的生活方式、心理特点、价值观等的转变,单纯地依靠“以制度为中心”的管理原则已经不合时宜,更应该从护士的心理特点出发,进行柔性管理。现就柔性管理在护理管理中的应用报道如下:

## 1 医院护理管理中存在的问题

近年来,随着医学和科技的快速发展,医院的护理水平也得到相应的提高,但是,在护理管理中仍然存在很多问题,通过分析研究,主要有以下几个方面。(1)由于社会的进步和人民生活水平的不断提高,患者、患者家属以及社会对护士的护理工作提出了更高的要求,再加上护理工作本身存在的高风险性,使得医护人员心理压力增加。(2)随着我国医保体制的改革和惠农政策的全面贯彻,近年来的住院人数在不断增加,护士相对来说数量短缺,护士的个人工作量相对较大。(3)具有丰富经验的年长的护士面临着工作和家庭的双重压力,工作状态得不到保证而且身体素质不容乐观。(4)工作经验不足的新来的护士的专业护理知识不足,护理技能相对薄弱,缺乏有效地和患者进行沟通的技巧和处理紧急事故的能力。(5)新上任的护士长虽然具有极高的工作积极性,但是缺乏有效的管理经验,需要进一步提升自己的专业素质,并不断积累工作经验和管理经验。

## 2 柔性管理在医院护理管理工作中的应用

针对目前医院存在的对护士管理工作中的不足,将柔性管理应用到其中,主要体现在以下几个方面<sup>[2-8]</sup>。

**2.1 推行柔性管理文化,有效规范护士行为** 医院实行了一系列有效的举措,比如“护士长竞聘上岗”“护士定期考核制度”等,通过这些制度的实施,评选出最优的护理病房和优秀护理人员,进行奖励和鼓励。在医院患者增加,护理人员相对不足的情况下,充分调动护理人员的工作积极性,重视对护理人员的教育和培训,给护士灌输“以患者为中心的”理念,建立一个良好的工作氛围和工作环境。

**2.2 建立柔性组织结构,充分发挥护士潜能** 柔性组织结构是以创新能力为宗旨,通过风险共担、分工合作的方式降低护士的心理压力,给基层护理人员授权,提高基层护理人员的工作主动性,并自觉地提高护理标准。同时,上级管理人员应该以访谈的形式倾听护理人员的意见和建议,创造良好的沟通环境,有利于将基层的建议传达到上层管理者,有助于进一步调整优化组织结构。

**2.3 实现柔性化沟通,提高人际和谐度** 在护理工作中,人际关系的和谐将会给护理工作的质量带来严重的影响,因此,护士长和护理人员之间要创造和谐的人际关系,避免不良因素的出现。而且,沟通是实现柔性管理的主要渠道之一。新上任的护士长要虚心听取老护士长的建议,遇到不熟悉的问题,要及时进行请教,通过不断地学习和经验积累,逐渐提高护士长的责任感和良好的品德素质。新来的护士也要积极参加培训,快速提高自己的专业素质和专业技能。通过创造良好的沟通环境,有助于护理部的内部和谐和提高护理队伍的整体素质。

**2.4 临床教学柔性管理,提高教学质量** 护理部在进行临床教学之前,首先明确教学目标,规划好教学任务,其次选择合适的带教老师进行教学。在教学过程中,以教学相长为基本原则,提高教学质量。不断提高带教老师的专业技能,增强责任心和自信心。同时,也要增加对新护士的教育和培训,针对学习内容进行讨论,通过这种柔性教学的方式,能有效提高临床教学质量。

**2.5 质量管理刚柔并济,降低护理事故发生率** 医院的护理质量是医院医疗质量的重要组成部分,对护士长的责任进行明确划分,要求护士长定期汇报各护理人员的工作状态和工作质量,并进行总结分析。护士长通过对护理人员的有效分配,合理分配每个护理人员的工作额度,对护理人员提出的问题及时解决,提高护理质量,降低护理安全事故的发生率。

**2.6 人力资源柔性管理,实行激励机制** 建立一支高素质的医护管理队伍是实行柔性护理管理的最终目标。对护理人员进行生活、工作中的关怀,鼓励护理人员参加培训和讲座。人性化的护理管理是根据护理人员的不同情况给予不同的关怀,以满足各种人员的基本需求为指导原则。而且,通过每年定期举行各种评选活动,对评选出的优秀护理人员给予物质上和精神上的奖励,以此提高护理人员的工作积极性,并充分发挥工作潜能。

通过将柔性管理应用到医院的护理管理工作中,通过推行柔性管理文化、建立柔性组织结构、实现柔性化沟通、临床教学柔性管理、质量管理刚柔并济以及人力资源柔性管理等举措,能够达到有效规范护士行为、充分发挥护士潜能、提高人际和谐度、提高教学质量、降低护理事故率的效果。因此,在医院护理管理工作中实行柔性管理,能够有效增强整个护理队伍的向心力和凝聚力,稳定护理队伍的结构,提升护理队伍的整体水平和整体素质,促进医护质量的全面提高。

## 参考文献

[1] 胡德英,方鹏骞,刘义兰.医院护理柔性管理模式的构建