

- [J]. 广西医学, 2011, 33(5): 612-614.
- [7] 中华医学会儿科学分会血液学组. 重型地中海贫血的诊断和治疗指南[J]. 中华儿科杂志, 2010, 48(3): 186-189.
- [8] 苏相耿, 李彬, 覃水庆, 等. 地中海贫血儿童供血机制的建立及指导策略[J]. 临床输血与检验, 2013, 15(2): 184-186.
- [9] 李彬, 梁日美, 曾少红, 等. 南宁市互助献血开展情况分析[J]. 中国临床新医学, 2011, 4(1): 26-30.

• 检验科与实验室管理 •

- [10] 朱易萍. 地中海贫血的规范化输血治疗[J]. 中国输血杂志, 2010, 23(1): 4-6.
- [11] 刘富华, 贾艺聪, 陈洁晶, 等. 广西地区 13589 例地中海贫血筛查结果及基因突变类型分析[J]. 临床血液学杂志, 2015, 28(6): 966-969.
- [12] 陆祝选, 苏相耿, 李彬, 等. 无偿献血在中国农村的延伸策略[J]. 中国农村卫生事业管理, 2012, 32(1): 47-49.

(收稿日期: 2016-06-16 修回日期: 2016-10-12)

检验科战略管理研究

王伟涛

(北京市门头沟区医院检验科, 北京 102300)

摘要:过去较多地对检验科科学管理进行探讨, 而很少关注战略管理, 科室战略管理可以使科室有意识地选择适合科室发展的政策、能力、环境, 以便能够集中全科努力, 明确科室定位, 制订科室发展目标, 提升科室核心竞争力, 促进医院发展。通过使用 SWOT 分析工具充分了解自己的优势、劣势、机会和面临的威胁, 进而实施战略管理, 为医院长远发展做努力。

关键词:检验科; 战略管理; 科室建设; SWOT 分析

DOI:10. 3969/j. issn. 1673-4130. 2016. 24. 060

文献标识码:B

文章编号:1673-4130(2016)24-3519-03

随着医学检验逐步向检验医学方向迅速发展, 检验医学作为临床诊疗的基础学科与各临床学科的交叉程度最为广泛, 与临床医学结合的程度最为紧密, 尤其在疾病的早期诊断, 病因的判断等诸方面发挥了很大的作用。近年来随着医药卫生改革、医疗市场的竞争不断加剧、患者自我保护意识逐渐增强, 发展面临了严峻的考验。加强检验科战略管理更好地为临床诊疗服务, 是所有检验人努力的方向。鉴于此, 本文对检验科的战略管理进行探讨。

1 实施战略管理的客观需要

过去注重的是对科室的科学管理而很少关注科室的战略管理, 科学管理是对管理方法合理性的探讨, 是对管理流程的优化做研究并付诸实施。而科室的战略管理更加注重对目标的研究, 是在科学管理的基础上力求目标实现, 而且其制订的目标是能够与时俱进的, 不断提升的。

公立医院改革, 科室需要不断提升竞争力, 是实施战略管理的一个客观需求。另一个需求是源于检验科服务功能的转变, 从过去对临床提供诊断依据, 对患者提供必要的咨询服务和实验室的内部质量管理, 转向为健康人群、亚健康人群提供体检服务和利用检验科的优势资源向外拓展业务。从单纯为临床提供医学检验转向为医院提供科研资源, 提高仪器利用率, 构建综合型实验室方向转变^[1]。

2 战略管理规划

战略管理规划就是根据指导思想, 设计未来的发展方向, 明确工作目的和最终所要达到的目标, 从科室成本管理、人员岗位管理、员工继续教育、与服务对象双向交流、拓展检验业务和服务范围及开展科室文化建设等多方面进行规划, 并根据既定目标付诸实施。学科定位的基础是清晰了解自身和周围环境, 常用“SWOT”分析, 即 SWOT 是 strength(优势)、weaknesses(劣势)、opportunities(机会)、threats(威胁), 也就是充分了解自己的优势、劣势、机会和面临的威胁, 在此基础上进行学科发展定位^[2]。

未来目标: 检验科收入未来几年逐步增长, 力争 5 年翻翻,

同时降低能耗, 提高利润率。加速二级学科建设, 完善学科发展。逐步增加检验项目至 350 余项, 满足临床及患者需求, 并建立完善的危急值报告制度及流程。提供无节假日、24 h 不间断非常规项目检测, 力争做到临检项目 ≤ 30 min; 生化项目 ≤ 2 h; 免疫项目 ≤ 1 个工作日; 微生物项目 ≤ 4 个工作日。优势: 人员优势, 科室大多数年龄集中在 35~42 岁, 年富力强, 前期基础能力积累丰厚; 有每周学习制度, 便于进一步掌握最新知识, 交流工作经验; 有 5S 管理理念, JCI 学习理念, 精细化管理理念, 特长建设等知识学习。劣势: 人员队伍的整体素质有待提高; 经验管理模式, 束缚思维, 缺少创新; 平均主义分配方式, 打击了工作积极性。机会: 医院即将实施绩效改革, 采用绩效管理新模式; 医院多基础学科的创建与发展; 与北京市三级医院检验科的对接。威胁: 部分临床科室自己建立实验室; 区域检验中心的成立。

3 战略管理实施

3.1 人员岗位合理化管理, 建立胜任数字模型, 提高员工工作效率 检验科战略化管理关键因素是对人的管理。人的行为特点具有适应性、多样性、动态性和可控性。人的行为实质是人的生理、心理因素与客观环境相互作用的结果和表现。人既是管理的主体, 又是客体, 因而是管理工作的核心。所以关心每一位员工, 建立良好的人际关系及和谐的工作氛围, 充分调动人的积极性、主动性和创造性, 就成为提高管理绩效的根本途径。管理学家法约尔说: “管理就是计划、组织、指挥、协调与控制”。作为检验科负责人应全面了解各技术人员知识层面、专业操作水平、敬业精神、性格取向、协作能力、职业操守等, 在岗位组合上充分发挥各自的特长, 做到心理上相融, 性格上相抑, 能力上相补, 实现人与人匹配, 人与岗位匹配, 岗位与岗位匹配, 岗位供给与人的需求匹配, 最终营造良好的工作和环境, 使工作效率最大化。

胜任特征模型的前提就是找到区分优秀与普通的指标, 以它为基础确立绩效考核指标, 并且经过科学论证形成系统化的考核体系, 反映员工的综合工作表现, 体现绩效考核的精髓。

让员工表现好的员工得到回报,对于工作绩效不够理想的员工,根据考核标准及胜任特征模型通过培训或其他方式帮助员工改善工作绩效,达到科室对员工的期望^[3]。胜任模型能够管理者提供管理并激励员工努力工作的依据;能够找到激励管理层员工的有效途径与方法,提升科室竞争实力。

3.2 运用质量管理工具,量化质量管理指标,充分利用与北京市三级医院检验科的对接机会,全面提升科室管理水平 质量管理工具是 PDCA 循环管理。质量管理体系的建立来源于对本科室现状调查和分析,目的是为了合理地选择质量体系的要素。有效地将质量指标进行量化处理,达到可操作目的。质量指标是指可测量医学实验室满足临床需求的程度和所有运行过程的质量,确定可靠的质量指标是实验室服务质量的关键步骤。我国《医学实验室质量和能力认可准则》(ISO15189,2012, IDT)与美国病理学家协会(CAP)的实验室认可计划要求都是一些大的概念,指导性原则,通过质量管理将其内容量化处理,落实到具体的标准操作规程里面,提出可以量化处理的指标来衡量实际工作是否达到要求。

本院“携手同行·检验基层培训计划”项目已经启动,会充分利用一对一的帮扶,全面提高本院检验科的管理、教学、科研水平。通过以点带面、互帮互学、取长补短、携手同行,共推检验学科发展,全面提高检验水平、规范管理,提升检验质量,为临床提供优质服务,促进科室发展。

3.3 试剂管理采用精细化管理,努力降低成本,节约能耗,提高利润率

3.3.1 试剂盒的采购 检验的试剂采购是一个技术活,它需要考虑一段时间内的工作量,试剂的有效期,试剂的校准周期,试剂的校准用量等方面内容。同样是使用同一产品,不同的人来订购试剂,一段时间后发现,所带来的收益有很大差别。有时候试剂不够用了,有时候试剂订的多了,过了有效期浪费了,有时候校准品又没了,还需要加订校准品。

3.3.2 试剂盒的储存和使用 试剂盒的储存一定要有足够的空间,便于整理,试剂盒的摆放,一定要整齐,方便清点查看。新旧试剂交叉时,一定要注意,将旧试剂放到外边,新试剂放在里面。话很简单,实际工作不尽如人意,缺少必要地监督落实机制。有时候为了方便,顺手就拿了一盒,没看日期,批号,导致使用过程中出现问题,进而浪费试剂。

3.3.3 做好仪器的维护保养,选择最佳试剂参数设置 说到试剂用量,不得不提仪器设置。仪器参数的设置,大多数医院多是仪器厂家工程师设置,调试完毕,能够正常使用后,教给科室操作人员如何日常操作,便结束了。而有些项目是需要检验工作者熟悉了解的,试剂用量就是其中一项。做好仪器的维护保养,对于节约试剂,节约成本,减少开支,作用重大。仪器的故障率低,复检就少,成本就能下来,反之缺少保养维护,就必然增加成本。科室内仪器曾多次出现吸样过程中故障,一旦出现故障,所有已吸样标本全部停止检测,需要故障清除后,重新吸样检测,造成巨大浪费。故勤做保养维护,给仪器一个舒适的环境工作,使仪器处在最佳状态,增加仪器使用寿命。

3.4 大力推行数字化管理,逐步代替经验管理 数字化管理是摆脱经验管理的最好方法。可以让管理者知道哪个岗位干了多少活儿,哪些岗位人员紧张,哪些岗位本不需要太多人力;也可以知道哪些项目盈利,哪些项目亏损等内容。精确的数字有助于科学地定位与决策。发展什么?放弃什么?支持什么?重点在哪里?都会从数字中得到有益的提示。

3.5 落实平衡计分卡的绩效管理体系,提高员工积极性与主

动性,开发员工自身的潜能,提高满意度 方法使用平衡计分卡,平衡计分卡的绩效管理体系是从财务、客户、内部运营、学习与发展 4 个角度^[4],将战略目标分解,与个人目标相结合而形成的一种“战略制导”绩效管理系统。从科室部门角度来讲,将组织战略目标与员工职业发展定位相统一,将员工执行行为与组织的长期战略目标、科室文化相结合,达到了发展组织、成就员工的目的。从平衡计分卡的 4 个一级指标设计关键绩效指标作为二级指标,在二级指标的的基础上分解出可衡量的三级指标,如在各级指标下分别采用正激励和负激励的方式,以其分值占总分的比重体现指标的权重^[5]。

实行绩效考核管理可以更好地管理好科室,能够更好地稳定科室员工,激活员工高效的工作,有效的绩效考核能帮助科室达成目标。同时也是一个不断发现问题、改进问题的过程。提高员工工作的积极性与主动性,令员工更加投入工作,促使员工开发自身潜能,并提高工作满意度,通过不断的沟通和交流,使管理者与员工之间的关系更为融洽,并给员工提供表达愿望的机会,进而增强科室凝聚力^[6],促进科室与员工的共同成长。通过绩效考核发现问题、改进问题,找到差距进行提升,最后达到双赢。保持科室的持续发展和个人的进步,通过绩效考核,把员工聘用、职务升降、培训发展、劳动薪酬相结合,使得科室激励机制得到充分运用,有利于科室的健康发展,有利于员工自身发展,能够找到自我激励,不断促进自我发展的模式。

3.6 加强团队建设,培养团队精神,促进科室发展 团队精神尊重个人的兴趣、爱好、业绩和成就,注意发挥个人特长,调动每个员工的积极性。又可以强调集体作用,关心集体,热爱集体,以科室为家,为科室的发展出谋划策。同时倡导互相尊重、互相学习、互相理解、互相支持。对于老同志,要尊重其实战经验;对于年轻人,要用于激发起创新能力;做到齐心协力,共同创造辉煌的工作局面。通过参加医院、集团、专业协会不同层面的各项活动,提高团队意识^[7]。

3.7 逐渐形成科室文化,提升核心竞争力,实现管理高级目标

科室文化建设是由科室创新机制和外在形象的树立体现出来的。科室的文化建设、品牌建设又正是医院科学化管理的具体体现,并且在医院的发展建设中起到十分重要的推进作用^[8]。科室文化使科室出现活力和凝聚力,科室文化并不是某一种形式,形式只是它的一个表现方式,是经过长期实践和思索而形成的思想理念和行为规则。科室文化需要不断创新,只有创新才能具有更强的竞争力,只有不断地进行文化的创新,才能出现人无我有,人有我新,人新我优的局面,才能在变化和发展中取得竞争优势^[9]。科室文化促进了科室建设,科室建设又发展了科室文化,从而创造了和谐的科室环境,为医院、为社会做出了贡献。

科室的战略管理是一门艺术、一门科学^[10],科主任是科室战略管理的领导者。知识领先、创新理念、持续改善、追求卓越、数字管理、全员参与是科室发展战略的核心部分。战略管理最重要的是能够建立长远目标,能够树立良好品牌意识,而不是看重近期目标,追求眼前利益。科室的战略管理可以使科室有意识地选择适合自己发展的政策、能力、环境,以便集中全科努力,以达成最终的战略目标。同时,也可以让科室管理者和全体员工更加理解科室的发展愿景、使命、目标,为科室的未来发展和现在之间架起桥梁。

参考文献

[1] 黄健.医院检验科战略管理初探[J].医学信(下转插 II)