

卓越管理

健康中国

中国医院院长

CHINA
HOSPITAL
CEO

○ 封面报道

维修黑洞

博弈意识与能力的双重缺失，让医院在面对无休止的高昂维修费用时，既纠结又无助。



○ 焦点

北京电力医院：冲破拨离迷雾

○ 特写

王杉的医改试验田

○ 与院长同行

涂远超：营销医院

○ 经典案例

法人治理激发院长内动力

2010年/第8期(总第128期)



9 771674 398007

08

邮发代号：80-59
中国核心期刊（遴选）数据库收录期刊
中国期刊全文数据库收录期刊
中文科技期刊数据库收录期刊

医疗IT需求在医改中发酵

“2010医疗IT需求演进”研讨纪要

文/本刊记者 刘杰

“以往IT建设无标准、无要求，如今要求很具体，我们谈论的已经不是用不用IT的问题，而是怎样建设、用好IT的问题。如果医院没有应用好IT，它就会成为一个信息孤岛，就会丧失医院的核心竞争力。”3月27日，由《中国医院院长》杂志社主办、China med组委会和总后卫生部信息中心协办的“2010医疗IT需求演进”论坛在国家会议中心举办。北京军区卫生部副部长（原251医院院长）王景明在此次论坛演讲中道出上述感慨。

此次论坛的演讲嘉宾分别是国家首批数字医院的管理者、二级医院的变革先行者、国家医改试点项目的一线建设者，还有来自北美的医疗管理咨询顾问，而与参会者则来自于军队、地方各级医院，西到新疆、东到上海，有多年医院管理经验的院长，也有正在调研IT项目的信息中心主任。会场的热度直接反映了当前医疗IT的发展态势。

2009年，中共中央国务院发布的《关于深化医药卫生改革的意见》（以下简称《意见》）中指出：“大力推进医药卫生信息化建设。以推进公共卫生、医疗、医

保、药品、财务监管信息化建设为着力点，整合资源，加强信息标准化和公共服务信息平台建设，逐步实现统一高效、互联互通。”《意见》明确指出了未来医疗信息化的重点建设领域，也引爆了医疗IT的市场需求。据IDC咨询机构分析预测，未来五年，医疗行业IT市场需求的复合增长率为33.2%。

毋庸置疑，持续发酵的医疗改革将对医院的运营流程、管理体系产生深远的影响，也持续不断地对医院的信息化提出新的需求。

IT需求来自管理变革

在政策强劲刺激医疗IT需求的当下，以“医疗IT热潮中的冷思考”为题的演讲着实让与会者在热情膨胀之余增添了几分清醒。王景明畅谈了自己参与建设数字化试点医院的体会以及进行管理新模式变革后的思考。

王景明指出，医院在管理和运行中都非常强调信息的流畅，信息流畅可以使医院医疗、药品物资、医疗经济数据等信息流向合理、可视、可控，为医务人员实施检查治疗提供方便快捷的工具，为实施现

代医院管理搭建信息化平台。

同时他还强调，在引进IT系统时一定要注重软件的先进性、实用性和普遍性，应该有一定用户群体，不要满足于量体裁衣，使自己的医院成为孤岛，在引进各分系统软件时一定要确保在医院系统内得到有效集成和整合。

在演讲中王景明还特别强调了，实施医院管理新模式对IT应用提出的新需求。他拿目前已在251医院成功实施的多种临床管理新模式举例。

王景明说：“借助医院信息平台，可以实现划小核算单位、三级分科、医护技分开核算、护理单独运行形成‘机场’式管理，细化专业分工、使每个科室都有明确的发展方向、每个护理单元都能成为全天候、多病种收容的‘机场’。”

例如，护理单元“机场”式管理是使医护混合核算、混合管理变为医护分开核算；床位由医生拥有变为护士拥有、医生使用，而且不仅是本科室医生而是全院医生共享使用，这解决了科室间床位使用不均衡状况，在全院建立了床位调剂使用的有效机制。

王景明补充道：“我们建信息化不是对一个传统的管理模式进行复制，而应该在这个平台上做一些过去不能做的创新尝试。”

在研讨会上，来自二级医院的管理者、北京垂杨柳医院副院长张新庆教授做了“打造数字基础平台”的演讲。他深有体会地说：“作为二级医院，在发展过程中一定要找到自己的发展出路，这是很重要的。但这些思路和方法又需要用先进的信息技术来逐步体现和实现。在医院医疗模式的巨大转变中，信息化建设也要有很大的适应性。”

他介绍，自2003年起，垂杨柳医院确立了全新的发展战略：以微创理念为指导、以建设微创医学体系为主导、以整合的微创技术为特色、以“中心化医疗构架”为基本临床结构系统的现代化、网络化的综合性医院。

在新的临床架构下，医疗流程发生了很大的转变，过去是“病人围绕医生转、方法根据医生选”，如今要改变为“医生围着病人转，方法根据病情选”的就医新模式。也就是在一个中心里面，掌握各种专业技能的医生同时为同一个病人服务，“以病人为主体”，根据不同病人的不同病情或同一个病人其病情发展的不同阶段，尊重病人以及家属的要求“辨证施治”，选择一个最合适的技术或最为恰当的医疗程序。

正因为有这么多来自医疗管理的需求，医疗IT被赋予了医院进行科学管理、精确管理的多重重任。

驱动医院运行的两个“轮子”

北京大学人民医院院长助理、



张新庆
北京垂杨柳医院副院长

数字化医院的建设是一个软件和硬件、管理理念和管理方法、医疗设备和医疗技术互相促进渐进发展的辩证过程，是医疗设备数字化等全面提升的过程，但这些思路和方法又需要用先进的信息技术来逐步体现和实现。



刘帆
北京大学人民医院院长助理、信息中心主任

原来IT部门可能专注去满足信息化需求，但是没有从真正的管理角度看业务和临床中获得的数据，所以数据对IT人员来讲可能没有用处。然而管理要用数据说话，用什么视角挖掘这些数据显得尤为重要。

信息中心主任刘帆以“科学化、专业化、精细化医院管理”的精彩演讲将研讨会推向一个高潮。

刘帆形象地将“医疗质量”和“医疗服务”比喻为支撑医院运行的两个“轮子”。他说：“在医院管理中，我们一直是借助这两个轮子走。如果医院没有很好的医疗质量，频频发生医疗安全问题，医院就失去了立足之本。如今，北大人民医院所做的IT工作都是围绕医疗质量如何改进而展开的，包括合理用药监测、医院感染控制预警系统、临床路径、病种质量控制与DRGs、体外诊断试剂、医疗耗材规范化管理等等。”

他补充说，“第二个轮子也很重要，医生的医术再高明，如果患者满意度不高，也不行。能让老百姓感到实惠的就是医疗服务，围绕这个我们推出了IDS（医疗共同体）、预约挂号、先诊疗后结算等试点，不断改进医疗服务。其实我们的服务改进更多来源于病人的投诉和建议，最终通过IT和各项管理来得以落实。”

近年来，北大人民医院一年一个台阶地进行着IT建设的探索。2008年成功上线HRP（医院资源管理）系统，2009年底又实施了BI（商务智能）系统，2010年又承接了国家多个医改试点项目，包括先诊疗后付费、DRGs等。

刘帆坦言，这几年的建设是希望实现科学化、专业化、精细化医院管理这个目标，想要实行精细化管理如果没有IT手段是很难达到的，这就是我们要通过医院HRP（医院资源管理）系统、BI系统对医院整个后台业务和临床业务进行

监管的初衷。

“医院的物流、信息流以及财务流能否合一，是精细化控制管理医院的一个重要的手段。如果没有达到这一点，医院的管理肯定是滞后的，是粗放的管理。如果只靠报表传递，大家可想而知，医院财务运转情况只能一个月后才知道。”刘帆说道，“医院引入BI进行日常业务的监控，不仅监控财务，还包括门诊、住院、高质耗材、人力资源以及药品，不仅监测财务信息及收入支出，还要监测其使用效率。”

刘帆多次强调，BI不是一个工具，也不是一个信息系统，而是管理理念，它是用IT产生的数据来分析医院业务，将数据信息反馈给管理者，形成优化措施，最终再通过IT落实下去，这是医院进行正性反馈的管理。

他举例，在北大人民医院为提升医疗服务所做的努力中，就是通过门诊的信息数据，挂号量和收费量小时峰值的不同来进行数据分析，从而进行动态调整，协调挂号窗口开放的数量。同样，也可以测算医院总体床位使用率，他们测算后得出结论，如果将院内所有床位的使用率提高到93%，每月能增加病人302人次。

“IT是管理理念，而不仅仅是信息系统。借助IT的支持，医院的管理者能更精细地管理医院。”刘帆总结。

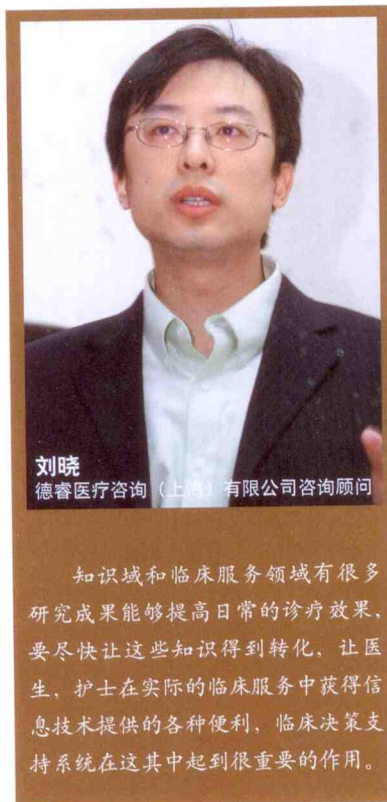
临床信息系统的挑战

目前，在中国医院信息化建设中，还有一个薄弱环节是很多医院还未触及的，就是临床决策系统。在德睿医疗咨询（上海）有限公司咨询顾



王景明
北京军区卫生部副部长（原251医院的院长）

医院质量应是大质量概念，包括医疗、护理、药品物资、经济财务、政工、人事、后勤等方方面面。信息流畅是基础，其目标是实现从终端管理向过程管理、从模糊管理向精确管理转变。



刘晓红
德睿医疗咨询（上海）有限公司咨询顾问

知识域和临床服务领域有很多研究成果能够提高日常的诊疗效果，要尽快让这些知识得到转化，让医生、护士在实际的临床服务中获得信息技术提供的各种便利，临床决策支持系统在这其中起到很重要的作用。

问刘晓的“美国医院临床信息化的挑战和经验”的演讲中，他详细介绍了美国在使用临床决策支持系统中遇到的困难，以及系统未来的发展方向，留给与会者很多思考。

刘晓指出，临床决策支持系统可以提供信息、知识库，可以帮助用户做出临床决策，甚至根据医护人员不同科室、不同专业来提供定制的信息。还能起到保证诊疗安全的作用，例如药物不良反应警告、提醒等方式。

“系统能够收集诊疗信息，对数据进行分析，同时能帮助决策者制定标准化乃至最优化的诊疗方法。在这个基础上这个系统能够作为一个平台，在医护人员实际诊疗过程中把最佳时间或者最佳的方法集成到整个工作流程中，切实提高诊疗的效果。”刘晓说。

临床决策支持系统发展到更高阶段，即是诊疗服务过程的个性化。刘晓介绍，将庞大的临床系统数据集中到一起，形成一个数据仓库，可以适时监控病人的所有数据变化。并根据每个病人的特殊情况，提供个性化的诊疗建议。

他特别提到，美国著名的梅奥诊所正是通过将其病人在诊疗过程中的数据与其研究基因库内的基因组数据进行整合（约有520万病人数量），在其医疗过程中植入透明的信息，由此给病人提供个性化的诊疗方案。

他认为，医院在使用数据上有巨大的潜力可以挖掘，美国在数据利用上具有远见卓识的医院数量也并不多，中国则更有很长的路要走。

如对本文有任何评论，请发信至投稿邮箱：
liujie523_0@yahoo.com.cn