

民营医院信息系统与核心竞争力

深圳仁济中西医结合医院 日康手术中心 蒋蔚海

前言 提升核心竞争力，是我国民营医院得以生存和发展的关键。如何利用信息系统加强高层领导的执行力和提升医院的核心竞争力，是摆在新一代信息主管(CIO)的重要课题。要实现 IC0 的职能转变，就要提高自身的管理水平和参与意识。总体策划、适度实施和持续改进，使信息技术投入价值最大化，这是民营医院信息系统建设的较为科学的方法。

民营医院的现状

民营医院出现于 20 世纪 80 年代，但直到 2001 年 9 月中国开放医疗市场，民营医院才开始真正得到大规模的发展。据统计，我国现有各级各类医疗机构 30 多万家，其中非公有制医疗机构 13 万多家，有一定规模的民营医院大约有 1500 多家。它们大部分是由私人诊所发展起来的，也有一部分是通过改制分离出来的。据权威部门统计，在全国各级民营医疗机构总数量已占半壁江山的情况下，其诊疗人次数却仅占全国医疗机构总诊疗人次数 的 2.7%，入院人数占全国医疗机构入院人数的 2.5%，在每年超过万亿元人民币的中国医疗市场这块大蛋糕中，民营医院仅占不到 3%。与经营多年、已经在患者心目中根深蒂固的公立医院相比，民营医院在社会上普遍知名度不高，缺乏竞争力。

龙蛇混杂，诚信危机是现阶段我国民营医院发展所面临的严峻挑战，在这场复杂的市场竞争中，必须着眼于长期的发展战略，遵循严格的医疗标准，不断改进医疗质量，保证医疗安全，以优质服务品牌取信于民。要把握发展机遇，除了靠良好的经营理念和医疗服务以外，还需要建立一套能体现核心竞争力和增强领导执行力的医院信息系统。

民营医院的核心竞争力

核心竞争力是能够显著实现顾客看重的价值需求、领先于竞争对手、不易被竞争对手所模仿的能力。即核心竞争力在满足顾客需求前提下与竞争对手相比具有显著的领先性^[1]。

资本、劳动力、技术、信息等是医疗机构在服务经营过程中所需要的要素。信息系统是民营医院核心竞争力的重要组成。首先，民营医院大多成立时间不长，尚未形成稳定的技术队伍和企业文化，建立一套体现医院经营理念的个性化信息系统，是规范医疗流程和行为的重要手段之一。其次，

以病人医疗信息为中心的信息系统，是考核医生水平和服务质量，对病人进行跟踪观察，保证医疗质量的重要手段。另外，信息系统是实施标准化管理和监控的强有力手段。总之，规范化的管理、规范化的医疗服务流程和规范化的收费可以获得患者的信赖，从而增强医院的核心竞争力。

标准化管理的重要性

科学化管理离不开好的标准，JCI（美国联合委员会国际部）国际医疗机构认证标准是医疗卫生行业的专业标准。医院评审标准分 11 部分，以患者为中心的标准为：

1. 得到医疗服务的途径和医疗服务的连续性 (ACC)，
2. 患者与家属的权利 (PFR)，
3. 患者评估 (AOP)，
4. 患者的医疗护理，(COP)
5. 患者与家属的教育 (PFE)

医疗机构管理的标准为：

1. 质量改进与患者安全 (QPS)，
2. 感染的预防与控制 (PCI)，
3. 管理部门、领导与指导 (GID)，
4. 设施管理与安全 (FMS)，
5. 员工资格与教育 (SQE)，
6. 信息管理 (MOI)

JCIA国际认证标准与我国以往的医院评价标准相比，更加强调以病人为中心、重视医疗安全和质量的持续改进，评价更客观，更人性化。在信息管理 (MOI) 部分明确阐述，服务患者是一项高度依赖信息的复杂工作。医疗机构须依靠医疗的科学知识、患者的情况、所提供的服务内容、效果和操作方面的信息，才能协调、整合医疗服务^[2]。

医疗机构应逐步做到：

- 确定信息需要；
- 设计出信息管理系统；
- 界定并收集数据和信息；
- 分析数据并将其转换成信息；
- 发布与报告数据和信息；
- 整合和利用信息。

JCIA 国际认证标准并未强调医院应该采用何种计算机系统，也没有规定医院的计算机技术必须应用到什么程度，而是从信息系统的本质论述了医院信息系统的重要性。JCIA 要求病人的信息随手可得，要有良好的信息监控和安全管理机制，但对其管理手段并无硬性规定。信息系统不等于计算机网络系统，计算机数据不等于信息，医院 CIO 必须清楚地加以认识。观念的转变是 CIO 转型的原动力，而掌握标准则是转型的良好契机。严格的标准，对于来自五湖四海，风格各异的医务人员所组成的民营医院来说就更为重要，因此，自觉学习和掌握管理标准，确定信息的真正需求，制定信息发展战略和持续改进计划，这将是民营医院 CIO 的首要任务，也是参与策划及管理的重要途径。

JCIA 标准强调的是利用信息系统使患者得到连续、优质、安全的医疗服务，使医务人员在医疗服务中方便地得到支持医疗服务开展所需的各种信息。结合建立日康手术集团这一发展战略目标，以及形成以微创日康手术为核心竞争力的战术，我院在建设信息系统时，首要任务是建立医生工作站，使医生可以方便而且连续地从 HIS 和 LIS 等系统中得到患者的信息，同时规范了医疗文档和医疗收费行为，增强了医院的可信度。第二个要建设的重点是质控和随访系统，通过这个系统及时了解医生的医疗行为，为正确评价医生的水平提供客观依据，同时也是保证日康手术病人安全和获得病人医疗需求的重要手段。**信息系统与执行力**

有好的标准和先进的管理理念是民营医院发展的基础，但是，高层领导的良好愿望得以实施，还必须依靠强有力的执行力。在民营医院中，完善的信息系统对增强执行力方面显得更为突出，对规范医疗流程和医疗服务行为起着重要的作用。不同的医生或专家都有不同的特长和习惯，而有些习惯对民营医院的规范化管理是不利的，光靠宣传教育是很难改变一些根深蒂固的不良习惯。在我院则以 JCIA 为权威标准，制定一系列的医疗管理流程和规范，利用信息系统加以贯彻执行和监控，避免了各自为政的局面。JCIA 非常强调医疗行为授权制，医生必须在其执业范围内，按院长已经授权的诊疗项目开展医疗服务，这对保证民营医院的医疗安全尤为重要。同样，信息系统在医疗行为授权与监督方面也发挥了出色的作用。

CIO 的职能转变

信息技术高速发展的今天，构建高效率和高效益的医院信息系统的关键不再只是信息技术本身的问题，如何理解医院的企业文化，执行高层的经营理念是系统的生命力所在。对于以财务为中心的医院信息系统建设阶段，业务是现成的、已知的，只是如何用某种信息技术予以实现。所以，设立“信息中心”之类的机构来负责这项工作合适的，只有在必要的时候，主要领导人适当介入以解决一些协调性的问题就行了^[3]。但是，对于以病人医疗业务为中心的信息系统建设阶段，业务本身是错综复杂的，又涉及到业务流程改造问题。这时候，“信息中心”这样的部门领导人就不可能

承担整个医院信息系统的发展任务了。这就需要有一个CIO，他本身要参与医院的发展战略的制定、参与管理和经营。这就对领导和主管信息工作的人员提出了更高的要求，需要有能谋划、懂技术、会管理、善协调的管理者。

CIO需要将更多注意力放在如何领导业务发展，而不是IT运营上。只有能够在管理核心运营上少花时间的CIO才能更好地从业务角度描述IT基础系统的表现，才能够多花时间利用IT创造真正的业务价值^[4]。要以持续改进的观念，把医院信息系统融入医院的可持续发展战略。不要期望单靠某家公司来一下子建立一套完整的信息系统，要根据医院发展的不同时期和不同特点，在充分考虑投资效益的前提下，做到适度投入，持续改进，这是保持信息系统生命力的重要措施。民营医院信息技术投资效益主要体现在：1、增强医院的执行力；2、改进流程，提高工作效率，降低管理成本和劳动力成本；3、提高服务质量与安全；4、提高医院核心竞争力。

信息技术从只有专业人事所拥有的时代逐渐转变成成为大众使用工具的今天，医院CIO要转变观念，实现职能转变，才不会逐步被边缘化。只有结合医院的业务发展，使信息系统得到持续改进，才能保持其生命力。持续改进则要求CIO要参与医院管理与决策，对医院经营发展有很强的洞察力，有远虑则无近忧。要把CIO的思想提升到医院经营层面，并把信息系统看作贯彻医院发展方针和服务理念的强大执行力，这样就会避免很多信息主管当前所面临的忙于应付的局面，也是CIO能否实现职能转变的关键性问题。如果不转变职能和观念，CIO的地位就会逐步被医院的发展所削弱。要转变职能，CIO必须掌握先进的信息技术，有很强的系统集成能力，懂得医学知识、法律法规和医疗流程，懂得管理，具备一定的管理、策划和协调能力。CIO必须重视总体策划、适度实施和持续改进，使信息技术投入价值最大化。

参考文献

- [1]高万良等.《医院核心竞争力理论探索与案例分析》2005.
- [2]陈育得等译.《联合委员会国际部医院评审标准》(第2版)
- [3]贾月娥.中国IT企业的CIO需要“蜕变”. <http://www.hc360.com>
- [4]下一代CIO利用IT创造价值. <http://www.hc360.com>