



医院质量建设就该“精雕细琢”

——从JCI的理念与普适价值谈“质量管理”

浙江大学医学院附属邵逸夫医院 何超

【摘要】JCI是国际医疗卫生机构认证联合委员会用于对美国以外的医疗机构进行认证的附属机构。JCI由医疗、护理、行政管理和公共政策等方面的国际专家组成。目前JCI已经给世界40多个国家的公立、私立医疗卫生机构和政府部门进行了指导和评审。JCI标准是全世界公认的医疗服务标准，代表了医院服务和医院管理的最高水平。也是世界卫生组织认可的认证模式。本文结合浙江大学医学院附属邵逸夫医院的经验对这一管理体系进行了阐述。

【关键词】JCI；医院管理；质量管理

Establishment of Hospital Quality Should Be Fine

——Consider “Quality Management” in Terms of JCI and Universal Value

He Chao, Sir Run Run Shaw Hospital Affiliated with School of Medicine, Zhejiang University

【Abstract】JCI (Joint Commission International) refers to the institution affiliated with Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations, which issues a certificate to medical institution outside of the United States. JCI is composed of international experts in health care, nursing, administrative management and public policy. At present, JCI has supervised and reviewed public and private medical institutions and government departments in more than forty countries. JCI Standard for the healthcare is accepted in the world, which is the highest level in the medical service and hospital management. Furthermore, JCI is the authentication model approved by WHO. In this article, this management system will be expounded by Sir Run Run Shaw Hospital Affiliated with School of Medicine, Zhejiang

【Key words】JCI; Hospital Management; Quality Management

2003年，我们提出“把工作做成作品，将医疗疗进入心”作为邵逸夫医院的办院理念，其中心思想就是让病人能够得到最合理的治疗，最优的环境和最好的服务。根据这一

理念，我们选择了JCI(Joint Commission international)这一世界一流标准的现代医院管理体系。通过运用这一管理体系进行管理，使得医院在这两年来取得了很好的成效，我们

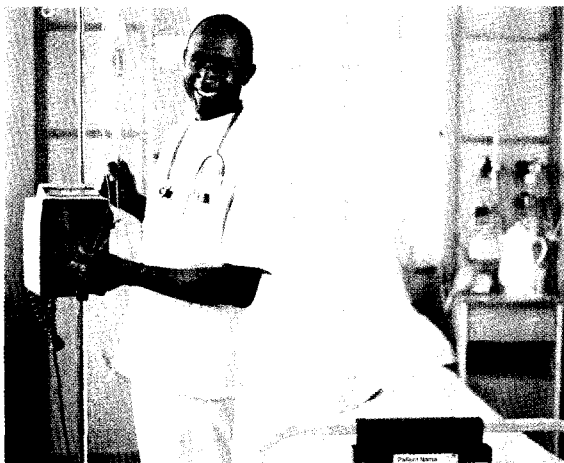
也在不同场合及媒体上介绍了相关内容。与此同时，JCI也引起了业内的一些议论，有人认为这个体系已逐步被国内医院认可，也有认为并不完全适用于我国医院，更有认为是照

搬西方管理模式等等。现在想就这一问题再谈谈我们自己的看法。

一、质量管理应是院长的主要工作内容

首先要解决一个思想认识问题：JCI体系的核心是什么？是质量管理。而医院质量管理 and 一般意义上的医院管理是有差别的。目前我国绝大多数医院更多注重的是一般意义上的医院管理，这与质量管理还有差距。差距在哪里呢？那就是目前许多医院的管理，主要包含两个方面：一是经营，包括医院的财政收入、结余以及如何降低成本、加大药品差价、设备采购等；二是不断地扩大规模，包括从人员的规模到床位的规模，一直到房屋基本建设。可以说，绝大多数院长的精力主要放在这两个方面。

这就带来了一个问题：



院长的主要工作内容是什么？我认为应该首先是质量管理。现在许多院长对质量管理的认识和投入还很不够，院长们还不十分清楚医院质量管理到底应该抓什么？我认为，一是抓人，即对人的管理、培养、教育，这是基础，让质量合格的人来参与医院的运行。二是抓有质量、符合标准的工作，即让有资质的合格人员做标准和程序所规定的精细化工作。应该明白，质量管理是一种精细化管理，而一般管理可以是宏观的、粗放的，质量管理却必须注重细节，注重程序，注重标准。所以，真正意义上的医院质量管理是有能力的、符合标准的人员在完整体系下能够完成任务，而目前许多医院对这一点关注得不够，其实这样的管理理念才是真正的对病人负责。对此必须要有一个清醒的认识：质量在整个医院管理是核心，是纲举目张的关系。

正是基于这样的理念，我们选择了JCI管理体系。自从引进这个管理体系后，我们逐渐发现，我们的管理思想和管理方式发生了很大的变化，我们是在“做”管理，就是在把管理作为一件

作品在做，精雕细琢，做成精品。

二、我们接受的是JCI的理念和它的普适价值

JCI标准是全世界公认的医疗服务标准，代表了医院服务和医院管理的最高水平，它注重的是理念与观念的更新，可以概括为“质量与安全是核心，工作流程是重心，细节管理是特色”。

JCI的核心是医疗质量与医疗安全，其基本理念是基于促进质量与病人安全持续改进的原则。这个体系的第一目标，就是不要伤害病人，安全第一。因此从病人的门诊、入院治疗，一直到出院，整个体系都制定了一系列的规定动作来规范所有的医疗行为，非常具体。根据JCI精神，规定了医生的权限，即你能做什么，不能做什么。这样做的目的，就是为了病人在医院内能得到同质服务，即无论你找哪位医生看病，都能得到同样水平、同样质量的服务。我们医院许多到美国通过JCI认证管理的医院去进修的医生，都有一个共同的感受：美国医生以不对病人造成伤害为第一要务，首先考虑的是“我的医疗行为是否会伤害到病人？”在这种思想的指导下，就会促使质量标准持续性地不断改进和提高。



在实施JCI过程中，我院全体员工都建立了这样的意识：“流程是管理的重心”。JCI更多关注的是流程及构建流程的出发点和目的，不是关注你“做什么”而是关注你“怎么做”，不只是关注结果。如某一项手术，用什么方法、设备？在什么条件下做？这和国内的等级医院评审中主要着重于结果的考核是有区别的。

在邵逸夫医院有一句名言：“病人来到医院，所有合理要求都应得到满足。”这同样来自于JCI的理念。而需求的满足就是通过无数细节来实现的。在JCI管理体制下，从每一名医生护士，到每一名勤杂工，都能讲出他的工作程序以及程序中所包含的所有细小环节。

医院是为病人服务的。对任何病人，医疗行为和医疗动作的标准一致，不管医院大小，一个标准，不分等级，这就是JCI的精髓所在。从这个意义上说，JCI适合所有医院，它的理念、方法等具有普适性，且以法律、法规为准绳，与我国社会形态、文化背景及现行体制没有冲突，即不受地理、文化和体制的影响。因此，我们认为没有什么客观的因素阻碍采用这个标准。

关于是否照搬西方模式的问题，我们认为，中国固然有传统的管理体系，如孔孟、老

庄的思想体系。但不可否认，现代管理科学体系主要来源于西方，医院管理也一样。因为在西方的管理体系中，确实有很多值得学习的内容，我们应该有这种胸襟，敢于吸收人类创造的一切优秀文化成果。对JCI体系的引进也一样，我并不是认为中国所有的医院都要这样做，而是说明我们为什么要这样做。

三、对建立医院质量管理模式的看法

邵逸夫医院之所以选择JCI体系，主要是为了建立一个体现现代医院管理水平的质量管理体系。JCI体系中的确有许多理念、方法具有很强的普适价值，值得我们去学习。也就是说，我们学习JCI主要是学它的理念，而不是照搬照抄。JCI的核心理念是质量管理，许多标准可适合任何医院，不论医院规模是大是小，等级是高是低，每个医院都能从中获取适合自己医院的部分。正如2007年5月17日在邵逸夫医院通过国际JCI组织评审时，一位国内知名大医院的院长向担任评委的台湾万芳医院副院长朱子斌问道：“为何在台湾像荣总医院、长庚医院、台大医院等规模较大、级别很高的著名医院没有申报JCI评审？”朱子斌回答：“JCI评审并不完全取

决于医院规模的大小和级别的高低，JCI给我们带来的不仅仅是硬件的建设，不仅仅是测评分数的通过，也不仅仅是一张证书。”

我很同意这个观点，每个医院都可以对JCI的标准进行选择，将JCI的普适性与医院自身的具体情况结合起来，这也是一种“洋为中用”。至于搞不搞评审和认证是另外一回事，因为我们引进任何一种管理体系的目的是在于提高医院的质量管理水平和服务水平，而不单纯是为了取得一张证书。JCI也一样，它提供给你指导思想、理念、观点、方法以及解决问题的措施，只要你掌握了它的核心思想，你就会有创新的思路和做法。

对JCI不必刻意去推广，但改革开放30年后，我们正处于迈向国际标准的时代，思想观念不能还停留在30年前的模式上。作为现代医院的管理者，应该有这样的认识：若有条件，就要积极进行持续的质量改进，寻求更先进的管理体系，以到达更好的组织运行。

（本刊特约记者俞志新协助整理）

【本文作者】

何超：浙江大学医学院附属邵逸夫医院，院长。

E-mail: yzx303@126.com