

# 如何提高医院感染管理的执行力

◆ 索继江 李六亿 巩玉秀 朱士俊

医院感染管理是一个涉及多专业的综合性交叉学科,感染管理的专职人员不仅需要掌握多学科的知识,还需要掌握多学科的知识和国家相关法律法规,还要具有很强的执行力,严格执行各种规章制度,要经常到临床科室了解感染发生的情况,监督和评估预防控制措施的执行情况,因为没有执行力是做不好感染管理工作的。前两期我们讨论了执行力的重要作用和执行力差的原因,如何根据感染管理工作特点,提高执行力就成了我们要探讨的问题。

## 1 树立先进理念是提高执行力的基础

医院感染管理部门是一个兼有业务和管理职能的科室,要求专职人员既要有感染防控的业务能力,还要具备一定的管理能力。

在业务上,医院感染专职人员要努力成为感染预防专家(Infection Preventionist, IP)。做感染控制人易,做感染控制行家难,原因是感染管理涉及学科知识多,只有充分掌握相关知识,才能更好地指导临床;为此,医院感染专职人员应及时掌握零宽容(Zero Tolerance)、循证医学等感染防控新理论、新技术,将感染预防关口前移;严格执行预防手术切口感染、呼吸机相关性肺炎、导管相关性血流感染及泌尿系感染等一揽子(Bundle)感染防控方案,重视感染防控过程和结果监控结合,努力使自己成为受人尊重的感染防控“杂家”。

在管理上,要努力学习现代管理知识,学会开发领导和与人沟通的技巧,树立科学发展观及以病人为中心和“医院不能给病人带来伤害”的理念。准确

掌握医院感染管理方面的法律法规,树立依法管理,科学防控的思想,这样才能在工作中得心应手。

在工作中,树立服务与保障意识,采取换位思维,主动与临床科室沟通,建立彼此间的信任关系,转变感染控制人员在人们心目中印象,就是检查的、扣分的了解科室开展新技术、新业务的情况,协助解决具体问题。通过每一次感染事件的处理和防控督导,交一批临床朋友,使科室从不欢迎感染控制人员来到询问一下感染控制人员这样做行不行转变为请感染控制人员来科室的良性循环。

## 2 领导重视是医院感染防控的关键

医院感染管理科主任应将开发医院领导重视感染管理工作,作为科室发展的战略任务之一,可模拟地让自己当一次医院管理者,认真思考医院应如何重视感染管理,了解感染控制人员与科室在医院管理者心中的印象和位置,抓住各种时机,如一事一报、阶段性报告、突发事件处理、宣传周、专题会等,保持与领导的经常性沟通,使领导了解感染防控的重要性、危害性,了解医院感染监测、控制、管理水平是衡量一个医院管理水平、技术水平和整体形象的标志,了解重大医院感染暴发事件的问责与损失,了解医院感染管理是医院等级评审及质量考核评价的重要内容,是医疗质量保障的重要组成部分;感染管理所涉及的事是医院发展和社会进步中必须要做的事,使医院领导改变感染防控只投入、无产出的错误认识,让其充分知晓医院感染管理与医院效益密切相

关。据美国医院感染控制效果研究显示:感染控制成本8亿美元/年,医院感染控制节约资金24亿美元/年,成本效益为1:3<sup>[1]</sup>。美国联邦医疗保险与医疗救助服务中心从2008年10月开始,拒绝支付部分医院感染造成的费用支出,即在出院的病人中,如果出现插管相关尿路感染、血管插管相关感染、手术部位感染—冠状动脉搭桥术后的纵膈炎等所造成的费用均被拒绝支付,这是迄今最具有冲击力的政策改变,也是医院感染与经济效益最直接的关联事例。

在向医院领导汇报时,专职人员要熟练掌握沟通技巧,主动与领导沟通,在作好充分准备的前提下,抓住重点,简明扼要,并注意养成数据化思维、结果导向思维和内心思维的思维方式,强化医院感染控制技术层面的问题,让领导感到我们不但知道问题所在,而且找到了解决问题的方案且正在进行改进,从而使领导给予支持。

## 3 感染管理科主任是医院提高感染管理执行力的关键人物

感染管理科主任是医院感染管理的关键人物,是科室和感控专职人员联系医院各部门的纽带,其执行力直接影响着医院感染管理战略的实施,他(她)需要有较强的沟通能力,了解自己、领导、临床科室和专职人员,努力采取措施来提高员工的能力和素质,确立明确的感染防控目标并将其融化在专职人员和全体医务人员的工作职责中,确定实现感控目标的先后顺序、负责人、参加人员完成时间、方式、条件及资源、预期结果、项目进度等,坚持以事实为基础,

作者单位:解放军总医院感染科,100853 北京市(索继江);中国医院协会医院感染专业委员会(朱士俊);北京大学第一医院(李六亿);卫生部医院管理研究所护理中心(巩玉秀)

作者简介:索继江,硕士,副主任技师,主任

不断地跟进,确保感染防控任务按照预定的时间表得到很好的执行。奖励执行力强的员工,为他们创造更多的发展机会,却也要使落后者感到有希望,从而积蓄向上的力量。同时,努力提高自己的组织协调能力,利用所有机会练好内功,在领导面前,充分展示自己的能力和水平。通过协调对现有资源的整合,人员的合理分配,提高施行效率,进而提升个人和组织的执行力。

感染管理科主任应充分利用医院感染管理委员会成员均为医院各管理部门领导的特点,宣传医院感染的重要作用,相关法律法规和感染管理科的工作任务,开发各级领导,取得各部门支持,对发生的感染问题要及时梳理出问题所在,从而有效地协调各部门及时采取有效的防控措施使问题解决。充分利用好各种外来检查的机会,积极配合检查人员,适时暴露一些问题,特别是自己长期得不到解决而又必须解决的问题,通过检查人员争取资源使问题得到解决。

#### 4 提高人员素质、能力是提高执行力的根本

每个专职人员的执行能力就是医院感染管理的执行力,要求专职人员具有较强的业务能力、服务能力、创新能力、沟通协调能力、较强的责任和毅力。医院感染管理事关医患安全和医疗质量,医院通过确立专职人员的责任和责任意识,充分发挥主观能动性和创造性,勇于承担责任,大胆地监督指导临床开展医院感染防控工作,及时对工作进展进行沟通 and 反馈,对工作中出现的新问题及时作出反应,以结果为导向,做好感染防控工作。科室通过绩效考核对其履行职责的优劣进行评估,建立完善的奖惩制度,保障感染防控措施监督指导的有效性。同时,医院要通过人员的合理增配、提高医院感染防控人员待遇等,稳定队伍,通过管理知识的培训和学术交流活

动,提高专职队伍人员的综合素质。勤奋是执行力的保证,每个感染控制人员都应该做到手勤、眼勤、腿勤、脑勤,勤下临床发现问题,提出解决方案,只有将感控方案变成现实,才能充分体现一个人的执行力。

#### 5 加强医院感染知识与技能的培训

感染知识宣教与培训是医院感染管理的重要任务之一,医院感染专职人员应具有一定的培训能力,加强全员培训和岗前培训,健全教育培训考核机制,培训中要采取讲解、示范、演练、巩固等方法,使医院感染管理知识培训规范化。医师是培训的重点和难点,要想方设法使医师们认识到患者在住院期间、手术时、转入重症监护室后所面临的危险,器械相关感染的危险,通过宣教和培训,增强医院管理者、医务人员医院感染防控意识,增加相互理解与沟通,提高其执行力。

医院感染专职人员要努力争取外出学习和交流机会,积极参加管理知识和业务知识的岗位培训和继续教育培训,了解本领域的新理念和发展趋势,掌握新的法规、规范和指南,提高正确开展医院感染防控工作的能力;通过培训造就一支具有勤于学习,敢于创新,敬业奉献的执行团队。

#### 6 制度的建立健全和严格落实是提高执行力的保证

医院感染管理制度是有效开展感控工作的基础与保证,“不以尺规,不成方圆”,要切实实际建立一整套规范严谨的工作制度,使每项工作和每个环节都有章可循。制定感染控制制度时,一定要考虑到制度是为了帮助医务人员更好地做好工作的,应具有实用性、针对性和可行性;要根据国家相关的法规,参考国外的相关法规与指南,借鉴以往的成功经验,以循证医学为基础,结合医院的实际情况,进行科学严谨的调研论证,避免执行过程过于繁琐的现象。同时,对已有与临床实际不相适应的制度,

进行重新论证和修改,保持制度的连续性和适用性,为提高医院感染防控执行力提供制度保障。

同时,注重各种感染制度的宣传、教育和推广,增强医务人员的法制观念,认真贯彻感染管理规范、指南。在制度执行过程中,要突出运行程序规范化,量化具体的考核机制,开展制度体系效能性评估,发现不足,及时修改,切实做到执章必严,违章必究,不断提高医院感染防控管理的质量和效率。

#### 7 构建执行力文化和重视感染控制团队建设是提高执行力的重点

科学管理是制度管人,现代管理是文化管人,让制度深入人心、融入文化,以文化引导,使制度在自觉自愿中得到执行,并发挥潜能地完成任务,这样组织就形成了强大的凝聚力和执行力<sup>[2]</sup>。以病人为中心,这是医务人员和感染控制人员必须认同的理念,在医院文化中构建自己的未来,规划自己职业生涯,运用自己专业知识和综合素质使自己成为感染防控工作流程中的关键,与其他成员保持良好的沟通与协调,关注工作细节,最大限度地调动自己的积极性、主动性和创造性,高效率地完成自己的工作,充满自信和快乐地降低医院感染率,确保医患安全贡献力量。

医院感染控制团队是由不同专业、经验及背景的人员组合而成的,感染管理科主任的执行力强弱,对团队人员影响极大,感染控制专职人员应保持相对稳定,专业上互相补充并逐渐职业化,建立好内部管理制度和营造良好的环境,充分发挥每个人的潜能和积极性,还需要对成员进行文化认同、团队意识与合作精神的教育,形成一个执行力强的感染控制团队。

医院感染管理是综合性的交叉学科,医院感染的发生原因多、途径复杂,涉及人员面广,医院感染防控人员少,需要与医院管理部门及临床科室人

员相互协调与配合,这样才能做好感染控制工作。多学科协作规范化决策模式—MDT(multi-disciplinary team)应在感染管理中很好地应用,在医院感染的诊断、感染病例的发现与报告、无菌操作技术的应用、个人防护落实到位、手部卫生依从率的提高、抗菌药物的合理应用、耐药菌的预防与控制等均需要临床医护人员的配合和执行,特别是要与医务科(处)和护理部沟通并获得他们的支持和参与,使医院感染防控团队的整体执行力达到最大化。如搞好新生儿科医院感染控制,领导重视是动力,儿科、院感、产科及检验科之间的通力合作是关键。

## 8 建立科学的执行流程

科学的程序是执行的保障,一般执行程序有7步,执行前要考虑:①如何明确重点;②组织精干团队;③设计完成任务的方案路线图;④在执行全过程中,各方面要用心投入,始终保持热情;⑤关注进程;⑥充分利用资源,获得广泛支持;⑦关注结果,进行进程监控<sup>[3]</sup>。即制定战略,明晰业务流程,提炼核心内容,将目标简化后再量化,用流程来推动执行者的工作,让执行者通过流程知道该做些什么、该怎么做<sup>[4]</sup>。专职人员应将主要精力用于感染预防和干预。要制定明确的感染控制目标,积极了解医院感染的难点、热点问题和急切要解决的问题,按轻重缓急安排感染控制工作的优先顺序,感染控制计划要设定明确的完成时间表,对医院感染病例和暴发事件应有预案。在处理临床科室感染问题后,应对感染控制措施的效果

进行评估,听取科室对新措施的反馈意见,并及时向领导汇报。

## 9 运用现代医院管理理论和技术提高执行力

先进的管理理论和技术可增强执行活力,如将PDCA循环理论,ISO9001质量体系,六西格玛管理法等应用到医院感染管理中,会收到事半功倍的效果<sup>[5]</sup>。加强医院感染信息化建设,不仅能够提高医院感染信息的及时性及与其他部门沟通的速率和感染控制工作的效率,而且可以实现对住院病人全过程的监控,如基于HIS建立的医院感染实时监测预警系统,能够从多个资源点对感染相关因素进行主动、连续和系统的监测分析,提示医院感染相关事件,简化目标性监测,分析抗菌药物合理应用及病原菌的耐药性,从而提升感染监控效率和质量,密切与临床人员的沟通,也使感染控制人员对临床感染病例的及时干预得以实现。

## 10 建立具有执行力的组织体系

感染监督是专职人员的重要职责之一,要建立以结果为导向的科学的执行评估体系,建立明确的责任机制,确定评估对象,根据计划的完成时间、标杆、对绩效评估本身的评估、基于价值链的评估和领导力评估5个原则来进行评估。

建立科学的监督考核体系,通过全程剖析和监管,把握感染防控的关键时机,加大督察力度,积极跟进管理,掌握临床感染防控措施执行情况 and 结果,发现问题,提出解决问题的办法与措施,并给予相应的指导,增加监督透明度,及时反馈,促进医院医务人员按规范要求进行操作,促进医院感染防控管理质

量的持续改进。

同时,在执行流程评估和监督考核的基础上,将医院感染的目标管理和绩效评估紧密结合在一起,落实以结果为导向的责任追究制度,赏罚分明、适当,有效激发员工的工作热情、积极性和责任心,强化员工的团队意识,提高感染预防与控制措施的执行能力。

提高执行力的出发点和落脚点是有效防控医院感染的发生,医院感染防控是一项系统工程,关键需要领导重视、医护人员认真负责、广泛开展教育、培训、制定制度去约束影响医护人员及其他职工的行为。不同医院由于患者构成、环境、医护人员行为、治疗、可利用资源不同而需要不同的感染监控措施。感染监控措施的评估,要根据医院的需要而定,较大的医院所采取的一些医院感染监控措施,在方法和程序上并非金标准<sup>[1]</sup>,只是针对某些问题制定的,并未经过严格的评价。因此,需要感染控制专职人员对本院的医院感染防控措施有一个持续改进的过程,从而提高医务人员和自己的执行力,确保医患安全和医疗质量。

### 参考文献

- [1] Haley RW, Culver DH, White JW. The efficacy of infection surveillance and control programs in preventing nosocomial infections in US hospital. *Am J Epidemiol*, 1985, 121(2): 182-205.
- [2] 卢长伟, 吴昊, 罗旭, 等. 以执行力打造医院的竞争力. *重庆医学*, 2008, 37(1): 27-28.
- [3] 泽维尔·吉尔伯特著, 陈然译. 执行七步—踏踏实实地把工作做的智慧.
- [4] 严伟. 论“企业执行力”的铸造. *企业经济*, 2005, 26(1): 75-78.
- [5] 卫刚, 秦珊. 浅谈医院管理执行力不足的原因和对策. *中医药管理杂志*, 2009, 17(6): 497-498.

[收稿日期: 2010-05-10]

(编辑: 崔怀志)

### 信息

## 欢迎订阅 2010 年《中国护理管理》杂志

《中国护理管理》为国际标准大 16 开, 月刊, 每月 15 日出版。刊号 ISSN 1672-1756, CN 11-4979/R。2010 年《中国护理管理》杂志为 80 页, 定价: 每期 10.00 元, 全年定价 120.00 元, 邮发代码: 80-106。全国各地邮局均可订购, 也可从编辑部直接订购。

联系地址: 北京市海淀区学院路 38 号(北京大学医学部)《中国护理管理》编辑部

邮编: 100191 电话: (010)82805039-211 (010)82801460-211 传真: (010)62018556 联系人: 侯宏

E-mail: zghlgl@263.net, melizhxi@sina.com