

# 危机管理与综合医院应对危机的策略

曹尔澄

随着全球城市化步伐加快和社会财富急剧增长,人类对减轻和防御各种灾难的要求越来越高,综合医院面临危机的种类及发生频率与日俱增,如何应对潜在和已出现的危机往往在瞬间就能决定医院的命运。

## 1 危机事件与危机管理的内涵

**1.1 危机事件:**危机事件一般具有突发性和紧急性、高度不确定性、影响的社会性以及实质是非程序化决策过程四大特征。对医院正常运营或声誉造成潜在破坏的事件称医疗危机事件,包括医院内部关系危机,医患关系危机,医院与医院关系危机,医院与政府或主管部门关系危机,医院与公众关系危机等。危机具有双重性,首先,危机肯定要造成损失;但从管理的角度来看,危机也是好事,我们可以通过解决危机而获得进步。

**1.2 危机管理:**危机管理是一个通过危机预警、防范、处理以实现避免或减少危机所产生的危害和损失,并从危机中开拓出发展机遇的过程。人们通常是在危机发生、发展的每一阶段制定出相应的策略,包括危机管理的准备、预警、处理及恢复等几个阶段。危机管理者在处理危机过程中应该思考的3个关键问题是:如何争取更多的时间;如何获得更多的信息;如何降低资源损失和消耗。危机管理的任务是尽可能控制事态,在危机发生后把损失控制在一定的范围内,在事态失控后要争取重新控制。危机管理是一种非程序化决策,这类决策复杂而困难,瞬间成败往往关系到组织的命运。成功的危机管理应达到如下成效:最大范围缩减危机影响;完善与修复管理机制,迅速有效地减轻危机造成的损害。医院危机管理就是将危机管理与医院管理有机结合,应用危机管理的一般理论与方法,结合医院实际特点,避免医院危机的发生或减少已发生危机造成的损失和影响,保证医院各项工作的正常开展。在充满变数的医疗活动中,危机管理已成为医院管理的重要组成部分,在美国、日本等国家已将危机感作为医院管理者应具备的基本素质,将健全医院危机管理机制纳入评价医院的标准。近年来,特别是严重急性呼吸综合征(SARS)事件后,危机管理越来越成为我国诸多医疗机构,特别是综合医院处理危机和挑战的基本原则。

## 2 构建综合医院现代危机管理体系

危机事件从时间上讲都有其共同的发展规律,危机不是一下子形成,同样也不可能一下子解决。一般而言,危机可分为危机前预防阶段、危机前准备阶段、危机爆发期应对以及危机结束恢复期。整体而言,由于我国目前还没有统一的国家紧急事务管理机构,不能把危机的前期控制过程纳入国家发展的长远战略目标、规划与日常管理中,现行机制很难发现危机发生之前特定潜伏期的种种外部表征,因而危机爆发后处理过程中往往形成撞击式的被动反应模式。同时,我国目前对危机事件的快速反应机制也不能完全适应危机管理的要求,主要表现为危机管理各部门彼此独立,对单项危机事件的快速反应能力比较强,而对需要各种资源协同运作的复合型危机快速反应效率比较低。作为综合医院的管理者对此必须有清醒的认识,要针对本医院的具体情况,依据危机事件发展不同阶段的特点,采取相应的策略。

**2.1 危机预警与准备系统:**危机预警与准备职能是对可能发生的危机进行动态监测,是整个危机管理过程的第一个环节,也是综合医院危机管理的重点工作之一。在危机预警与准备阶段,医院危机信息的收集最为重要,开通各种信息渠道,及时对有可能影响医院正常运转的信息进行广泛收集,为下一步信息处理、利用以及危机管理决策提供信息支持。绝大多数危机事件发生前都会有不同程度的信息表达,作为医院决策者必须要具备整合这些信息的能力,及早作出必要的修正,并对其可能造成的危害进行评估。

**2.2 树立危机意识:**我国目前正经历着社会转型的关键时期,医院改革的力度不断加大,在医院向社会主义市场经济体制整体推进的形势下,正在或将要暴露出来的深层次的矛盾和问题都有可能构成突发的危机事件,危及医院的稳定和发展。我们必须从战略的角度,对这些潜在的危机作出及时预警,提出相应的策略,从关系医院的稳定和发展的高度来认识危机管理的意义,依据医院发展的实际,适时调整与更新危机的应对策

作者单位:300050 天津市天和医院

作者简介:曹尔澄(1956-),男(汉族),天津市天和医院院长。

略。作为综合医院的管理者,不仅在医院处于危机阶段要有高度的危机管理能力;而且能够居安思危,在医院平稳发展时期,也要看到医院发展潜在的危险因素,不断强化危机意识。

**2.3 制订危机管理预案:**并不是所有危机都能够通过危机预警得以避免,事实上很多危机是无法准确预测的。在危机准备过程中,危机预案的制订就显得格外重要。首先需要系统开展危险因素分析,分析时应结合国内外典型医院内危机事件,有针对性地对医院历史资料(历次医院内发生的突发事件)进行回顾分析;同时也应结合国内外典型波及医院和医疗机构的危机事件,有针对性地对当地和医院周围地区曾发生过波及医院的危机事件进行回顾分析;要对事件的危害程度进行定量分析,同时对危机预警与救援相关的资源进行评估和认证。目前,这种类型的系统性危险因素分析在国内并不多见,完成这项系统而复杂的调研工作需要相关机构和单位进行广泛的合作。不同强度的危机动用的人力与物质资源规模是不同的,资源规模大于危机事件的需求时会造成浪费,反之出现救灾资源短缺。因此,对危险因素进行系统和科学分析得出的数据,在得到专家咨询委员会的评估和认证后,医院决策机构应理性地接受。在我国,SARS事件后,很多综合医院都纷纷制订了应对公共卫生突发事件的应急预案,这是一个可喜的局面。事实上要做好医院的危机管理,首先医院管理者必须相信,任何一个医院都会经历危机,承认危机会给医院带来危害和损失。在这种思想指导下,提前投入时间和预算,做好危机管理的预案,可以有效地防止危机管理不当所引发的负面影响。因此,医院进行危机管理首先要充分考虑危机发生所造成的潜在的最坏结果,并尽可能地做好充分准备和危机应对预案。

**2.4 建立医院危机事件指挥系统:**危机事件的显著特点就是其发生的突然性,其中指挥和控制是危机事件应对中起至关重要的作用。危机事件发生后,有关机构应按照事件的类型、规模和管理需要,迅速组成模式化的、功能性的医院危机事件指挥系统,将来自多部门或多地区的各种应对力量和资源纳入统一的组织和指挥。SARS事件中很多医院纷纷成立了防“非典”工作领导小组,在疫情预防控制的组织指挥中发挥了重要作用。但是我们也应该看到其中存在的问题:其一,这些工作组是在突发事件发生后临时组建的,其组织结构和职能具有临时性和单一性的特点,不具备长期性和通用性,当发生其他类型的突发事件时,又要再次临时组建;其二,工作组之间缺乏有效的信息沟通和协调机制。这些问题反映出我国在危机管理领域缺乏现代理念。

我国现有医院主要决策者并非来自管理学专业,多是出自临床某一学科的专家,危机管理意识较淡漠,往往将临床专业的学习和工作方法自觉不自觉地渗入到其管理工作中。注重扩大医院规模,改善医疗硬件,提高医疗水平,争创经济效益是管理工作的主要目标。但忽视内部管理运行机制及整体化水平提高,决策上的失误也屡见不鲜,当危机事件来临时,思想准备不足,管理不到位就在所难免。综合医院的决策者除需具有本专业技术知识外,还要学习和精通危机管理,唯有此,面对危机事件时才有可能将损失降到最低程度。

**2.5 加强危机风险评估:**危机风险评估是指对各种危机发生的可能性大小和各种危机造成的潜在影响进行衡量,为危机预防提供依据。危机评估方法包含危机的严重性、紧迫性和发展趋势3个方面的内容,通过揭示危机发生的可能性大小和危机潜在的影响,全面、准确地预防和管理所面临的危机。危机事件发生后,医院应当组织专家对危机事件进行综合评估,初步判断危机事件的类型,并根据危害范围和程度进行分级,提出是否启动危机事件应急预案的建议。

**2.6 重视危机爆发期的心理和精神问题:**重大危机事件涉及人数众多,所需要解决的问题也是多方面的,无论是在危机爆发期还是在恢复期都存在这种情况。在危机事件早期,机体对灾难产生本能的紧张反应和恐惧,可能使受害者基本的自救和现场急救人员的救援工作不能圆满完成。应重视与加强危机爆发期的心理和精神问题研究,通过建立危机咨询救助计划,帮助幸存者和参与救援的医务人员缓解和消除危机带来的心理应激障碍,使他们能够重新调整自己和适应周围的环境。在危机前期,有针对性的对危机救援人员实施心理学的专业课程训练有两种好处:一是能够增强救援人员的心理承受能力;二是通过他们来缓解受害者紧张和恐惧的程度,降低灾难急性期心理应激障碍的发生率。目前,在发达国家已经开展了不同的危机爆发期的心理治疗,如减轻突发事件心理压力方法,该技术在重大危机救援中已得到广泛的应用。

危机既包含着危险又孕育着机遇,收获潜在的成功机会是危机管理的精髓。加强综合医院危机管理的职能,有助于完善中国公共卫生应急体制的建立与完善。相信通过有效的危机预警、防范和处理,可以减少危机的冲击和损失,化危机为机遇,为综合医院的可持续性发展创造崭新的局面。