

2011年元月16日,华中科技大学同济医院与咸宁市人民政府签订托管咸宁市中心医院协议,并制定了为期五年的托管目标。咸宁市中心医院 同济咸宁医院在市委市政府、同济医院正确领导下,在医院领导的团结协作、全院干部职工的共同努力下,医院发展、学科建设、人才培养、科研项目以及各项医疗业务指标均达到五年托管要求。也就是说,仅用三年的时间,医院就提前完成五年托管目标。

# 三年跨越五年托管目标的背后

## ——咸宁市中心医院 同济咸宁医院发展纪实

□记者 傅辉 通讯员 汪姝慧 张帆



院长白祥军与德国医疗透明质量管理认证委员会(KTQ)CEO签约



院党委书记何小飞到帮扶点捐资助学

### 一、内部管理,两个“植”字转观念

托管后,同济医院党政领导到院调研后,认为市中心医院内涵建设必须同济化。一是要移植和借鉴百年同济的文化,文化才是一个医院长远发展的根本。二是要与同济医院的职能部门全面对接,移植同济医院业已成熟的管理经验和模式,着重强调对临床一线的服务能力,提高自身的工作能力和执行能力。

为此,院长白祥军从改变全院干部职工观念着手,弘扬高尚的医院文化,激励医务人员树立高远的理想与信念,增强全心全意为病人服务的意识。白祥军专门为干部职工讲授《传承、学习、创新、发展》的课,倡导全院干部职工读一本书《向世界上最好的医院学管理》,并着手创建医院院刊。通过职工大会、院周会、学术讲座、专题会议等多种形式,全面贯彻“同济”品牌的人文理念、工作理念和服务理念。同时结合两院院情,重新确定院训、愿景和医院精神;制定了职工守则、廉洁行医准则等。加大干部队伍学习,加强医护人员学习新知识新技术,提高自身技术能力和服务能力,保障医疗质量。

副院长罗学华告诉记者,医院后勤部门通过观念变化、模式变化和角色变化,将物业、洗涤、绿化、食堂和安保等交予专业公司打理,让患者在医院得到优质医疗服务的同时,也享受到一流的后勤服务。

今年上半年,付小兵院士参观医院后,感慨地对白院长说:“一个地级市的医院,在同济托管后,有了大医院医护人员的精神面貌。”全国急诊协会主任委员李春盛也感慨颇多,专门题词“咸宁市中心医院环境优美,设备精良,服务理念至上,是目前国内地市级医院最有品味的医院,特别是院前与医院急诊科重症监护三位一体的救治理念值得急诊医学界学习和效仿”。

### 二、人事改革,两个“竞”字选人才

医院实施定岗、定编、定员改革,优化人员结构,提高工作效率,科室带头人、护士长任用采用竞聘制。

2012年4月份和7月份,医院分别召开了科室带头人和护士长任用竞聘大会。中层干部在定岗定职数的前提下,本着“民主、公开、竞争、择优”的原则,全院63名科室带头人、68名优秀正副护士长通过公开竞聘走上岗位,体现医院充满活力的“能者上,平者让,庸者下”

的选人用人机制。全面推行科主任责任制。制定“科主任责任制实施细则和绩效考核办法”,“科主任年终综合目标考核管理办法”,考核实行排名制和末位淘汰制,明确科主任责、权、利。建立核心人力资源体系。按职称、学历、科研、门诊量、手术量等多系数,定量客观评价核心人力资源的工作效率,确定核心人才。在核心人力资源的基础上,启动“名医工程”,力争打造全省范围内知名专家30名。

### 三、内涵建设,两个“优”字惠患者

一是推出一系列创优举措。医院借助同济医院的理念、经验,结合本院实际情况,医院制定了“提高医疗质量,强化优质服务,减轻病人经济负担措施三十条”,积极开展“优质护理服务示范工程”和“安全生产月”活动。以“三好一满意”活动和抗菌药物合理应用为契机,进一步落实了首诊负责、三级医师查房、疑难病例讨论、病历书写基本规范等制度。同时启动“一病区一特色”护理服务和院内感染内网直报系统。

二是实行一站式优质服务。医院坚持“以病人为中心”的服务理念,强调首诊医生负责制,制定了科学规范的医疗救治流程,杜绝相互推诿现象;扎实推进优质护理服务示范工程,为患者提供全程、全面、连续的护理服务;实施单病种临床路径,规范诊疗流程,严格控制过度检查、过度治疗,减轻病人负担;大力推行便民惠民措施,优化服务流程,出入院及医保农合病人结算实行一站式优质服务;开通多种形式的预约服务;完善支助服务与志愿者服务;严格控制药占比,杜绝过度医疗,规范医疗收费行为,加强物价监管,减轻患者经济负担。

### 四、学科发展,两个“挤”字看转变

托管前,由于医院技术力量较差,很多业务开展不起来,疑难危重患者留不住,病人大多向武汉医院“挤”。

托管后,学科建设有了长足的发展,并取得了丰硕成果。2012年,医院省重点专科建设、科研项目和高水平论文实现历史性突破。急诊医学科、妇科被省卫生厅授予湖北省临床重点专科;麻醉科、护理专科被省卫生厅授予湖北省临床重点建设专科;心内科、泌外科、检验科等14个专科被授予咸宁市级临床重点专科。

在同济专家的带领指导下,成功开展了脑

动脉瘤、听神经肿瘤、心脏搭桥、腔镜微创诊疗、心脏射频治疗等100余项新技术新业务,使医院医疗技术和服务能力有了质的飞跃,为疑难急危重症患者提供了很好的医疗保障。

病人往市中心医院“挤”了!现在1000多张床位经常不够用。有数据为证:2011年,医院门诊病人同比增长34.4%,住院病人同比增长29.8%,病床使用率达98.9%;2012年,门诊诊疗人次同比增长38.2%;住院病人同比增长20.4%;病床使用率达108%。

### 五、人才去留,两个“难”字话今昔

人才是第一资源,人的因素直接决定医院发展的速度与质量。托管后,通过加大人才培养和引进力度,提高人才引进标准,优先引进博士和七年制硕士,提高来院工作的博士、硕士待遇。通过全国招聘引进了硕士以上急需高端人才68人,先后选送80余名优秀中青年医务人员和多名护士长前往同济医院等国内知名医院进修学习,今年还选送3名优秀管理人员赴德国参加医疗透明标准与质量管理(KTQ)培训。与德国Essen大学和Witten大学初步达成合作培训协议,每年拿出50万元培训资金,选拔5名优秀青年医生赴德国进修学习。医院现有二级教授2人,三级教授6人,四级教授28人。

白院长感慨地说:“托管前,由于医院技术力量较差,优秀人才难留住。现在一般的人才难进呢,因为我们的门槛提高了”。

### 六、回报社会,两个“益”字出实效

自2011年以来,医院扎实开展“三万”活动。医院领导及中层干部参与调研、义诊、走访、慰问活动。三年来,共投入资金、设施50余万元,修塘堰、路桥、环境治理以及贫困大学生的资助,送医送药下乡近30次。院党委书记何小飞说“三万活动的开展,一是对老百姓有益,得到了真真切切的帮扶;二是对医院有益,锻炼和培养了干部,密切了同人民群众的关系。第四轮‘三万’活动即将开始,医院将以此作为‘教育实践’活动的有效载体,一如既往、不折不扣地做好有关工作”。同时,医院每年开展义诊、送医送药下乡近30次,发放健康资料2000余份。院工会、团委在“重阳节”、“六一儿童节”组织专家到福利院看望孤寡老人以及到边远贫困学校捐资助学。

### 七、关心员工,两个“爱”字见真情

医院之所以三年就完成五年的托管目标,

离不开医院全体员工的辛勤付出。白院长说:“这得益于医院‘以员工为中心’的理念,只有做好了员工的管理才能真正保障‘以病人为中心’的服务,才有凝聚力,产生正能量”。

医院不仅常常组织活动,丰富员工业余文化生活,比如开展书法摄影活动、篮球比赛、自行车郊游、爬山等活动,而且以文件形式明确了对员工生老病死的帮扶、探望规定,体现了医院对员工的爱护和爱心。2012年3月份,医院出台《关于维护职工健康权益的暂行规定》,明确建立职工定期体检制度、健康档案、住院探视慰问制度及职工住院费用减免规定。2012年12月,医院出台爱心基金暂行管理规定,帮扶特殊困难职工家庭渡过难关。

工会主席徐光明告诉记者,去年医院组织体检,有两位员工检查出问题,一个是早期肝癌、一个是肝血管瘤,由于发现得早,都得到了及时的治疗。爱心基金也发挥了作用,今年为三位癌症员工和一位白血病患者,每人帮扶3000元,送去了医院和亲友大家庭的关怀和温暖。

### 八、展望未来,两个“国”字绘宏图

高速发展提升了医院影响力。医院荣获“2012年医院改革创新奖”。院长白祥军被评为2012年“湖北省有突出贡献的中青年专家”、今年又被评为“湖北省首届医学领军人物”、国家卫计委和健康报“医院改革创新人物”,并代表湖北省唯一一家医院在华中、华南、西南片区医院改革创新人物亮点交流会上作经验交流。新华社内参、健康报、光明日报、湖北日报等媒体对托管后医院实行的一系列改革以及变化进行了深入报道,得到高层领导的关注,原卫生部部长陈竺在同济医院专门听取了白祥军院长有关医院托管后的工作情况汇报,常务副省长王晓东、副省长张岱梨等领导亲临医院视察调研,并给予了高度评价。

12月5日,医院与德国医疗透明质量管理认证委员会(KTQ)顺利完成认证签约,标志着该院通过不懈努力已逐步建立起与国际接轨的重要桥梁。

同济医院领导与咸宁市委市政府正在酝酿同济托管三个五年计划,打造鄂南区域性医疗中心。白院长很有信心地说:“估计通过7-10年的努力,届时医院服务的不仅仅是咸宁百姓,还将为‘金三角’(咸宁、岳阳、九江)区域内的患者服务,成为‘国际知名,国内一流’的大医院”。