

● 经验之谈

# 国家卫健委推协和华西经验 医院高质量发展必学经验：



| 医师报讯（融媒体记者杨瑞静）10月19日，国家卫生健康委以“公立医院改革与高质量发展”为主题，召开新闻发布会。                                        |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 国家卫生健康委体改司副司长薛海宁强调，推动公立医院改革与高质量发展，最终目的是要解决好群众看病就医的急难愁盼问题。                                      |  |
| 时间回转到2021年6月，国务院办公厅印发《关于推动公立医院高质量发展的意见》，从而开启了全国近1.2万家公立医院的高质量发展探索之路。如今两年多时间过去，各地探索出了哪些行之有效的经验？ |  |
| 发布会上，北京协和医院、四川大学华西医院作为高质量发展试点医院分别就人才建设、医学转化方面分享改革的经验与成果。                                       |  |

| 协和的人才激励                                                                                                       |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 作为国家级医院的“领头羊”之一，北京协和医院副院长韩丁提到，该院主要在以下方向重点发力：                                                                  |  |
| 一是坚持适才适所，适类适法，健全人才工作体系。编制中长期人才发展规划，配套相适宜待遇，实行协议工资制和项目薪酬制；同时改革职称评聘制度，试点医师类职称增设医疗型、教学型、医教研复合型岗位。医院还开展了科研人员自主评审。 |  |
| 二是更加注重青年人才培养，医院分层分类打造全链条人才培养体系。                                                                               |  |
| 三是用人机制更加灵活，统筹人才的培育、选拔、管理、使用、监督等各个环节。                                                                          |  |
| 此外，医院如设立专项绩效考核，以出院患者DRG数据为基础，分层次制定奖励权重，促进科室多做四级手术，使协和医院的四级手术的占比不断提升。                                          |  |

| 华西的转化经验                                                                                                                                                                                                      |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 四川大学华西医院院长李为民介绍了华西在高精尖科技创新方面的多项进展：                                                                                                                                                                           |  |
| 一是建立完整创新体系与转化的应用机制。首先，华西除了医疗团队之外，还构建了以临床医学、分子生物学、信息学、材料学等不同专业组成的6400多人规模的专兼职的科研团队。其次，形成转化医学研究全链条的创新链。从资金来源方面，华西设立学科发展资金，每年投入近5亿元支持创新药物、创新器械、创新诊疗方案的临床及转化研究。与此同时，华西还建立了转化激励机制，出台制定“华西转化九条”，转化成果的80%~90%奖励给团队。 |  |
| 二是将创新成果直接转化为人民群众的获得感。针对我国目前高端医疗设备、创新药物、新型生物材料大部分依靠进口等难题，华西持续开展临床转化研究。                                                                                                                                        |  |

● 医学创新

## 医学创新最大障碍是医学本身

▲首都医科大学附属北京天坛医院院长 王拥军

“医学生要培养创新意识，比工科和理科困难得多。”日前，在首都医科大学和首都医学科学创新中心联合举办的“2023年医学研究暑期培训班”上，首都医科大学附属北京天坛医院院长王拥军对如何培养医学人才表达了自己的看法。他认为，每个时期的人才培养模式和知识层次不一样，但是无论哪个层次，最核心的是要培养领导力和科学精神。



王拥军教授

### 跟着指南走或鼓励创新

作为医学教育工作者，我们花思想培养创新人才，想让他们做创新。但其实医学创新的最大障碍就是医学本身。因为医学院从学生入学开始本质上就不鼓励他们创新。美国心脏协会最高临床医学奖叫“Get With The Guidelines”，就是跟着指南走，你要跟着指南、老师、教科书走，不能走样，一走样就会出现患者安全问题。所以要医学生培养创新意识，比工科和理科要困难得多。

不同的时代，对医务人员的要求是不一样的，我们不要把我们那时候的知识加到下一代人身上。无论哪个时期，传统的医学知识都要掌握；到

了循证医学时期，还要学流行病学、临床研究方法、RCT研究方法、读懂循证医学指南，但现在哪怕是三甲医院，也有很多大夫读不懂临床指南；高清医学和精准医学时期，对医生要求更多，需要他们拥有丰富的药物基因组、多组学知识；未来医生还要掌握大数据、人工智能、大模型GPT等知识，还要掌握新的医学决策方式。

每一个时期，医学人才的培养模式和知识层次都不一样。

### 生产论文或临床研究

中国临床研究目前整体水平不高，还没跟上循证医学的步伐。没跟上的原因有几个：没有循证医学能力和文化，缺乏合格的临床科学家，没有循

证医学研究的能力，基本人才队伍缺乏，也没有专项经费。

斯克利普斯研究所预测，几年之后国际医学将进入高清医学时期。所谓高清医学，意味着所有临床决策都基于个人的组学数据，用大数据辅助临床决策。如果真的进入到高清医学时期，我们可能和循证医学时期一样仍跟不上国际脚步。

因为要想知道个人组学数据，我们得有代表中国的大型队列研究，得有可以做跨组学数据分析的生物信息人才。但中国的跨组学数据分析人才凤毛麟角，医学大数据方面也没有真正去做研究的队伍。

### 领导力和科学精神

但无论哪个时期，领导力

和科学精神，永远是领军人才最基本特点。

关于科学精神，第一要探索，永远要充满好奇；第二怀疑，永远不要相信权威，要带着思考去重新相信；第三要实证，每讲一句话都要有证据，要有实证；第四要理性分析。这就是所谓的科学精神。

领导力是未来医学培养领军人才的关键。领导力不是一个职位，当校长、院长不是领导力。领导力是靠自己，是无论在什么职位都可以发挥自身能力。

宽阔的视野，解决问题的能力，认准方向，持之以恒以目标为导向的研究思维和战略思维，对我们每个人都至关重要。

● 医疗服务

### 医院如何面对投诉

医师报讯 医院“接诉即办”工作直接关乎民生。

北京市医院管理中心党委书记、主任潘苏彦日前发文表示，通过对投诉内容分析，发现百姓投诉大多聚焦在医院流程、医院管理、患者服务、医疗质量以及其他医疗、医改政策等方面，其中因服务态度、信任不够等医患沟通问题引发投诉的占比始终较高。

这背后反映的是医院管理和和服务等方面存在不足。从患者方面看，某种程度上反映了百姓的健康需求正从“看得上病”向“看得好病”、从“住得上院”向“住得好院”转变；从医院方面看，某种程度上反映了医学人文精神的缺位。

潘苏彦认识到，医院良好的人文环境犹如空气，无处不在，缺之不可，受益而不觉，失之则难存。那么，如何推进“接诉即办”工作？

首先，必须坚持把患者需求作为改进工作的第一信号，作为推动医院人文建设的动力源泉。比如，号召干部职工走进12345市民热线服务中心进行现场观摩、接听体验，兄弟医院之间交流取经、取长补短，开展院内“接诉即办”工作岗位互换体验等活动。

其次，坚持把“接诉即办”与改善医疗服务行动计划相结合，与服务品质提升行动相结合，系统谋划、一体推进，努力使医院人文建设工作具体化。一方面，聚焦群众反映的突出问题和全市工作中的焦点高频问题，制定民生项目清单，逐项推进落实；另一方面，推出改善医疗服务行动计划和服务品质提升行动方案，引导北京市属医院优化服务流程。

最后，坚持将人文科室作为市属医院人文建设的重要抓手。一所医院强的学科、强的科室，必须是人文的学科、人文的科室，没有人文精神的灌注就不可能有发展的精神动力。

