刘清泉 五专五明诠释医院新时代发展内涵

本期嘉宾：首都医科大学附属北京中医医院院长 刘清泉
▶《医师报》融媒体记者 张艳萍 黄玲玲


刘清泉 院长

夏日的北京，早上热气还没那么足，带着丝丝凉爽。

早上 7 点，一辆小黄车穿越了红墙绿瓦、大街小巷，准时出现在北京市东城区美术馆后街 23 号，这里是首都医科大学附属北京中医医院的所在地。

门口的保安一看便知道谁来了：“刘院长，早上好。您又骑车过来了。”骑着小黄车的正是院长刘清泉教授，他笑呵呵地跟大家打完招呼，立刻直奔大营——院门口一间简易交班室，除了去办公室以及坐诊，他经常在这里坐镇。

因为这个规律，大家也知道了去哪里“堵”他。“没办法，刘院长平时实在太忙了，经常见不到人，有的患者甚至都知道来这里找他。”北京中医医院院办主任陈嘉兴对刘清泉的忙碌有着最真切的感受，“一天得有八百件事需要找刘院长定夺。”

DRG 之下的现场协调会

7 月底的一天，《医师报》记者也好不容易“堵”到了他。“当医保按疾病诊断相关分组（DRG）付费落地到中医医院中，我们应如何寻找一个最佳平衡点？一定要加强内部挖潜。”在接受《医师报》采访前，**北京中医医院院长刘清泉**刚刚召集了医务处、医保办、医工部、病案编码室等多个部门的负责人，就 DRG 的相关事宜紧急开了个会。匆匆赶来时，他依然滔滔不绝地讲述着这件事。

医保按 DRG 付费正在全国推广。DRG 是根据患者的住院天数、临床诊断、疾病严重程度、合并症与并发症、转归等因素进行分组。DRG 支付方式是采用预付管理机制，即医院在收治医保患者时，医保机构就该病种的预付费标准向医院支付费用，超出部分由医院承担。中医讲究整体论治，因此医生对患者的诊断会有叠加，在 DRG 框架下，有可能造成入组错误、医保结算超额。

收治的患者越多，医院亏得越多，该怎么办？这是摆在像刘清泉一样很多院长面前必须要解决的问题，“很多时候与其抱怨，不如迎难而上。”他坚定地说。做一家医院的大管家要会精打细算，也要会面面俱到，殊为不易。

加强内部挖潜 向精益化管理要效益

“加强医院内部管理，进行流程再造，优化某项技术或某个诊疗路径，进一步减少支出，减轻患者负担是我们目前工作中的重中之重。”这亦是中医医院精细化管理与高质量发展的主旋律。

刘清泉向护理部提出，要学习丰田公司精益管理方法，缩短或取消某个护理过程中不需要的环节，缩短流程。精简或缩短运送患者的流程，留出更多手术的时间，提升手术量。

在内部流程优化、提质增效上，针灸科冲在改革前列。医院正常上班时间是早 8 点，但早上 6:30，针灸科的刘大夫便早早来到了诊室，这一上午他要治疗 100 多位患者，下午诊室则要交给另一位医生。这提早的一个半小时极大地降低了单位成本，提高了效率。

在医院精细化管理过程中，刘清泉着力改变收治患者的结构。三甲医院应收治更多重症、危重症患者，而不是轻症患者，只有这样才能促使医院救治医疗水平不断提升、综合实力不断提升，在高质量发展的道路上走得更远。

刘清泉坦言：“医院的规模不会扩大太多，即使能扩大也是有限的，每年收治的患者也是有限的，因此，一定要通过提升诊疗能力，改变患者结构，提升内部的良性循环。”

开源节支 降本增效

“注重开源节支，要将每一笔钱用到刀刃上。”在刘清泉的倡导下，开源节支已然成为北京中医医院全员贯彻的好习惯。以检验试剂为例，自 2017 年开始，医院开始统一与平台进行院谈，目标是将检验试剂第二年的价格降低 10%，这 10% 就能成为医院的结余。对于部分低值耗材，如棉签、纱布、针头等也将采用这个方法节支，将空间一点点“抠”出来。当然，在价格压下来的同时还要确保质量不下降，并且保证每包棉签的去向，“比如每包棉签印上二维码，可通过扫码知道它用到了哪里。”通过精细化管理大大减少医院的支出。当刘清泉布置了这些相关任务，护理部、采购中心、医工部就会采取相关措施去执行。

“除了要强调医院技术流程的精细化管理外，后勤保障的精细化管理同样重要。”刘清泉经常跟医院员工分享中国台湾清华长庚医院的一个例子：新员工每人会发一支有精致笔身的圆珠笔，一盒笔芯，收员工 50 元。笔身坏了，可以以旧换新。若将笔身丢了则需再交 50 元。从一支笔做起，将节约落实到日常。

还有一个他本人亲身经历的例子。去日本参会时，刘清泉发现，不管多热，日本政府的工作环境都会保持在 25℃，当大家西装领带，满身热气开完会后，工作人员会抱歉地说：“会议结束了，大家可以把西装脱下来，不好意思，因为我们限电。”这让他意识到，节约要贯彻到每一点上。

“全国绝大部分医院规模已经基本定型，不太可能出现收入大幅提升或大幅下降的情况，在基本趋于稳定的情况下，如何在这块‘自留地’中种出更丰富的庄稼，必须加强内部管理。”刘清泉希望经过 15 年或更长的时间，能让一代又一代的宽街人（**因为地处宽街，北京中医医院又被人称为宽街中医医院**）将节约、高效等优秀的特质传承下去。

“五专”“五明” 提升核心竞争力

“向精细化管理要效益。”刘清泉强调，医院在核心竞争力上，应向“五专”看齐，即专科、专病、专家、专药、专术。

刘清泉描述说，一是要有非常有名的专科，比如北京中医医院皮肤科，专长治疗银屑病、湿疹等难治皮肤病，在老百姓心目中就是治疗皮肤病的首选。二是有专病门诊，全院共开设 141 个专病门诊，几乎覆盖全院所有临床科室。三是围绕每个专病要有一群专家。四是这些专家通过多年经验形成自己的专药与专术。

北京中医医院针灸科是由当时北京针灸名家汇聚而成，王乐亭用金针治疗淋巴结核，贺普仁以火针治疗疑难病，遗憾的是，部分专术在传承过程中已经丢失。北京中医医院内开展了“抢救工程”，形成了自己的专术群，专注研究、传承、发扬光大这些古法。风湿病科的年轻医生结合各类经验技术，重拾了杵针，可对脊柱相关疾病进行治疗。推拿科的踩跷疗法也已逐渐恢复，即通过返聘已退休的老中医和更多年轻医生一起钻研。“目前类似踩跷这种抢救性中医特色技术，我们正在研究、抢救、恢复中的不下 10 种。”

在这些中医技术恢复过程中，北京中医医院不断将其固化下来，形成标准、规范，希望能慢慢地传下来。

通过“五专”形成了“五明”，即明院、明科、明医、明药、明术。北京中医医院肝病学大家关幼波常说：“儒乃达儒，医是明医。”医不在名，而在明，行医要明医理，明方药，明人情，明明白白做医生，“明”字就取自这里。

通过这“五专”与“五明”，北京中医医院的综合实力不断增强。在刘清泉心目中，北京中医医院应该是这样一所医院：它在中医临床思维指导下，既能体现传统中医文化与技术，又能容纳现代科学技术，是一家以现代医院模式为基础，以中医为主的综合性医院。“在北京中医医院里，如果有现代科技讲不清的一些中医技术，保持它的原貌即可，以免改得面目全非。”他强调，想要获得更大的发展，对于老一辈医术的承与传是至关重要的，“来到这里，老一辈的经验与技术要先承，才能传，所以我们讲‘承传’。”2022 年，北京中医医院有 158 位专家荣获首都中医药“杏林耕耘 50 年”荣誉称号，获表彰人数居全市中医药系统首位。他们躬身杏林，半世为医，将毕生献给了中医药事业。他们是北京中医医院的荣耀，也是医院最宝贵的财富。“承传”这些老专家的经验与技术，掌握宽街的“术”，才能成为宽街人。

刘清泉院长还分享了医院在国家加快中西医协同“旗舰”医院建设方面的最新举措。北京中医医院已经与北京协和医院、首都医科大学附属北京友谊医院结成了“对子”。刘清泉指出，“我们已经在重症、急诊等专科方面展开双向合作，计划在两家医院中选择若干个专科进行全方位的合作，协同查房，参与治疗。希望能留下一群能够掌握中西医技术的人才。”刘清泉将目光看向远方，“我希望，在更远的未来，中西医协同‘旗舰’医院建设，能为北京中医医院注入更旺盛的生命力，继续领跑！”

扫一扫 关联阅读全文