

浙江大学医学院附属邵逸夫医院院长 蔡秀军

在全面建设中国式现代化标杆医院之路上稳步前行

拉长长板

以精细化管理“助推”医院高质量发展

“第一次‘国考’，邵逸夫医院排名全国综合医院第11名，进入A++序列。欣喜之余，我对员工讲了三句话：一是补齐短板，二是注重病历质量，三是拉长长板。”蔡秀军表示，效率是邵逸夫医院的“长板”，而精细化管理是提升医院整体质量与效率的重要手段，是实现医院高质量发展的“助推器”。

2022年8月，邵逸夫医院庆春院区五期工程投入运营首日，在外地出差的蔡秀军就接到了短信：蔡院长，二层检验科的空间太小了，患者都排到走廊上了！“我回到医院一看，果真堵得一塌糊涂！”二楼连廊是贯通院区所有建筑的“大动脉”，必须打通，但如果其他楼层增设检验室来分散人流，则会大大增加人力成本。如何“溶栓”？蔡秀军开出的“处方”是：以合理的分配提升效率。

三个月后，蔡秀军再次来到二层检验科时，长长的队伍消失了。正当他担心门诊量是否减少时，检验科负责人跑来，欣喜地说起了绩效考核带来的改变：以前，员工上厕所要30分钟，现在只要5分钟；1号工位和11号工位的员工有意见——两个最边上的工位患者会少，他们希望每个月轮换一次才更公平。

“无论检验还是门诊，平均分配绩效就是在养‘懒汉’，一定要多劳多得，优劳优得。”蔡秀军表示，邵逸夫医院全面实行相对价值比率绩效考核，根据工作岗位和工作性质不同，建立

医师、护理、技师三个不同绩效奖金测算系统；引入科室“可控成本”概念，将所有可控成本纳入科室绩效考核；鼓励科室进一步关注“绩效工作量收入”，培养科室可控成本意识，提高服务效率、质量和效益。并以“工作数量+工作技术含量+工作质量”为计算基准，将指标落实到人，极大提升了员工工作效率和积极性。

此外，在医疗管理和服务模式上，邵逸夫医院在国内首推主诊医生(Attending)负责制，并根据国情进一步发展为主诊医生负责制；引入“医疗辅助新角色”，国内最早推行呼吸治疗师、临床药师、医师助手、口腔卫生师，让“专业的人做专业的事”，全面提升临床效率和效果；并在国内最早推行高级专科护士(APN)，以减少医生重复工作量，降低医疗成本。

“如今，医院检验窗口排队不会超过5人，B超、CT等检查也实现了当日清。”蔡秀军介绍，在“互联网+医疗”的加持下，门诊就医时间缩短66%，患者满意度大幅提升。

问题导向 推动精细化管理不断完善与长足发展

“精细化管理是立院之本，只有发现问题、提出问题，解决问题，才能推动精细化管理不断完善与长足发展。但发现问题难，发现自身的问题更难。必须有一双追求完美的眼睛，一套民主的共治管理模式。”蔡秀军说，在邵逸夫医院，他总是走一走看一看，发现不妥之处立马掏出手机拍照，以便后续跟进改进。

作为国内首家设立入院准备中心的医院，邵逸夫医院全院床位中心化管理，由专人负责统筹协调，在保障患者安全、不加一张床的前提下，使床位资源得到最大化利用。但蔡秀军却敏锐地发现，一些患者入院后经麻醉医生评估发现不能耐受麻醉，不得不出院，这不仅会影响患者的后续治疗，更是对医疗资源的浪费。为此，他于2015年在入院准备中心加入术前“一站式”检查和麻醉术前会诊，不仅使患者“检查少跑腿”，更使床位资源得以最高效

利用，缩短术前待床时间。“我们鼓励员工发现问题，可以说，发现不了问题，就是没有认真工作。”蔡秀军表示，“不能绕开问题走”是邵逸夫医院的共识，医院隔周举行院长办公会和行政办公会，搜集医院管理中存在的各方面问题，并在随后召开中层干部会，传达会议精神，布置整改工作；每个季度，医院还会举办优秀员工评选和座谈会，全体院领导会与优秀员工座谈、共进工作餐。“虽然只是一餐简单的盒饭，但座谈的内容却并不‘简单’，

优秀员工要负责收集同事对医院工作方方面面的意见、建议，为医院开展改进工作提供重要依据。”此外，医院采用委员会管理制度，由临床一线医护组成各类委员会，将工作当中发现的问题在会上进行讨论，并提出解决问题的办法和意见建议，最后医疗行政委员会决策。最后，遍及医院的“院长信箱”每周都会收到二三十封医务人员和患者的来信，而周末读信也成了蔡秀军雷打不动的习惯，即使出差，他也会把信带在身边

逐封阅读，亲笔回复。“鱼儿离不开水，作为医院管理者，只有知道员工们在关心什么，患者们想表达什么，才能知道自己应该做什么。”蔡秀军介绍，针对搜集、汇总上来的问题，邵逸夫医院分为医院和科室两级层面，平均每年开展近100个持续质量改进(CQI)项目，有效解决了大量难点、痛点问题。“每位员工提出问题的出发点都是为了工作的开展、医院的发展和患者的利益，这就是邵逸夫的文化。”

十大领导力院管专家
2023 推动行业前行的力量

蔡秀军教授

医师报讯(融媒体记者 张艳萍 尹晗)

1994~2024，对于邵逸夫医院而言，“三十而立”所描绘的不仅是时光的流转，更是医院坚定理想信念、不懈追求的生动写照。钱塘江畔，这所围绕“错位发展、精准微创、问题导向、交叉融合”16字发展方针的年轻医院正以惊人的速度跻身全国公立医院“第一方阵”，并在医疗体制改革、现代化医院管理、微创医学、国际合作、智慧医疗、人文医院建设等众多领域持续领跑。

新年伊始，捷报再次传来。在2022年度全国三级公立医院绩效考核中，邵逸夫医院在全国2112家三级公立医院中位列第9名，创历史最好成绩，连续五年进入A++序列，稳居全国三级公立医院前1%。

“成功不是偶然，而是证明邵逸夫医院的发展理念与国家卫健委对公立医院的要求高度一致。”浙江大学医学院附属邵逸夫医院院长蔡秀军教授表示：党的二十大提出“以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴”，2023年伊始，邵逸夫医院率先提出“打造中国式现代化标杆医院”的战略目标，持续总结高质量发展成果，引领行业革新方向，秉持“国际化、精细化、智慧化、人性化、微创化、产业化”六大抓手，在全面建设中国式现代化标杆医院之路上稳步前行。

以情怀和担当

让人民群众在共同富裕的路上更有“医”靠

“人要有情怀，有担当。要时刻以民族利益、国家利益、社会利益为重。”蔡秀军坦言，早在《第四批国家区域医疗中心建设方案要点》印发前，就有多个省市的医院邀请邵逸夫医院作为输出单位，共建国家区域医疗中心。之所以选择新疆阿拉尔，源自“到最需要我们的地方去”的情怀。

阿拉尔位于新疆阿克苏地区，是南疆中心城市，也是新疆生产建设兵团实行“师市合一”而驻扎南疆腹地维稳戍边的中心城市。作为兵团首个国家区域医疗中心，阿拉尔医院承担着兵团南疆地区医疗服务中心的重任。同时，随着“一带一路”建设的全面推进，阿拉尔更将成为南疆东联西出的“桥头堡”。因此，在阿拉尔医院建设的过程中，蔡秀军开创性地提出了“平战”“平疫”“平急”结合的“三平”模式，并派出了32人强大援疆团队驻阿拉尔医院，对服务流程、理念进行全面改造，推动管理、技术、品牌“三平移”。

中国幅员辽阔，优质医疗资源分布不均，如果说会诊尚可通过电话、网络解决，手术怎么办？蔡秀军将目光投向了手术机器人。“囿于信号通路问题，此前国内开展的远程手术仅限于动物实验。但随着5G传输系统在我国逐渐铺开，远程手术的条件已经成熟。”

2023年2月，国内首例5G超远程国产机器人胆囊切除术的成功开启了浙江、新疆两地合作的历

程，不到1年时间，邵逸夫医院携手阿拉尔医院，实现了肝胆胰外科超远程机器人手术全覆盖，并延伸至泌尿外科。10月，“兵团南疆机器人手术中心”正式成立，不仅突破了资源配置的时空限制，降低了医疗成本，更能对当地医生进行“实战”带教，持续提升当地医疗服务水平。

从杭州到阿拉尔，单程5000公里的路途蔡秀军每年都会往返两次，除指导医院建设外，他还对新疆地区结核病高发现象的调查进行了重点部署。正是在这种“不以山海为远”的大医情怀的感召下，援疆专家团队深入阿克苏地区、巴音郭楞蒙古自治州、喀什地区开展巡回义诊，不仅缩短了患者的看病“路”，也与南疆多家医院签署合作协议，推广高新医疗技术，培训医务人员。据统计，自阿拉尔医院建设启动以来，已成功开展新技术、新项目96项；2023年，阿拉尔地区转外就医患者同比减少40.6%，医疗服务能力大幅提升。

“让人民群众在共同富裕的路上更有‘医’靠，就是我的情怀。”蔡秀军说。



蔡秀军教授(左一)正在手术

记者手记

作为医师、院长，从腹腔镜外科手术的“方寸之间”到横贯中国版图的六个院区的“掌门人”，蔡秀军把全部精力都放在医院上。谈到未来，他说：“打造中国式现代化标杆医院，是我唯一的目标。在通往这个目标的道路上，只有更好，没有最好。”