

常州市第一人民医院党委书记 华飞

激活医院新质生产力 焕发百年老院新生机

从分散走向整合 以患者为中心如何布局

随着专科越分越细，作为不怎么了解自身病情的患者，如何在第一时间选对科室、挂对号正变得越来越有难度。专科细分的同时，医院门诊科室的布局也愈发分散，患者就诊时，跑上跑下，排队等候，不仅浪费了时间，而且影响了就医体验。

直面这一难题，常州一院开始探索以疾病和患者为中心，按系统来布局相关科室。

2024年2月，医院正式开设了症状门诊，让患者能在第一时间、便捷地找到自己所需科室与医生。“从患者的角度，很多时候不知道自己应该挂内科还是外科，以腹痛患者为例，其可能是胃炎、阑尾炎，有可能是输尿管结石。患者并不清楚到底哪个科室最适合自己。”据华飞介绍，有了症状门诊之后，患者进行首诊之后，明确诊断后安排转诊到相应专科或经多学科会诊之后再行转诊，这样能最大限度让患者少走弯路，接受更规范、精准的诊疗。

早在两年前，医院开始调整医院的门诊布局，按照系统布局诊疗中心。例如在门诊二楼设立消化系统疾病诊疗中心，整合消化内科、胃肠外科、肝胆外科等相关科室。“把相关科室布局在一个区域，可满足相互转诊的需要，在一个区域内就能解决问题。”华飞认为，

这将极大优化服务流程。

在诊疗中心的基础上，医院进一步优化病区布局，即相关或一个系统的专科都设置在邻近的楼层，比如，常州一院的神经系统疾病诊疗中心就设立在二楼，其涵盖的神经外科、神经内科、神经康复、神经重症等科室，都布局在相邻近楼层中。

在病区布局调整的基础上更进一步，专病中心建设正具雏形。与病区不同，专病中心的模式更为精细。“原来可能是相关科室在邻近楼层或同一个诊疗区域内相互协作，专病中心则是围绕患者病情，相关科室的医生一起进行诊疗，以全流程一体化模式为患者提供全生命周期的管理。”华飞说道。

2024年5月，常州一院正式成立颈肩腰腿痛中心，以症状为导向，囊括了脊柱外科、疼痛科、康复医学科、中医科等相关学科群，通过多专业、阶梯式的治疗，以及高质量微创介入手术，多学科联合为颈肩腰腿痛患者提供一站式诊疗服务。截至11月，7个月的时间内共计出院334人次，出院患者手术占比74.55%，其中四级手术占比97.99%、微创手术占比30.12%，通过创新布局激发的服务潜能正在显现。

在华飞看来，一方面，以患者为中心，系统化进行



2024 十大区域领导力院管考家 推动行业前行的力量

常州一院 华飞 党委书记

医师报讯（融媒体记者 杨瑞静）你是不是也曾苦恼，突发肚子疼应该挂哪个科室？你是不是也曾抱怨，看一个病跑上跑下，在医院里晕头转向找方向？你是不是也曾无奈，好不容易挂上大专家的号，排队等到与医生见面，有限的问诊时间里医生大部分时间都在敲电脑？

这当然不是个例，而是当下优质医疗资源紧缺的结果与表现。如何破局？常州市第一人民医院（以下简称“常州一院”）党委书记华飞认为，优化资源配置、提升服务效率迫在眉睫，尤其要改变过去分散的门诊布局，积极引入人工智能、大数据等新质生产力。

深化医药卫生体制改革以来，国家出台了一系列政策，对公立医院的管理与发展提出了更高要求。在2022年国考中，常州一院首次挺进全国百强，排名第81，在2021年全国第101名（较2020年排名前进29名）的基础上，又前进了20名，蝉联A+。亮眼成绩的背后有哪些核心管理举措？

科室与医疗资源的布局，不仅有利于患者少跑路，而且能激发各科协同、系统诊疗，为患者提供更规范、精准的治疗；另一方面，围绕某一病种，各科医生共同进行相关诊疗，患者相

关资料就会形成一个完整的临床数据库，为临床科研提供帮助，科研反哺临床，共同助推医疗水平与能力的提升。同时还可以加强各专科团队协作能力，提高医生的整体诊疗思维能力。

从人工走向智能 让医生更多时间留给患者

能否将医生从繁忙的文书工作中解放出来，把时间多留一些给患者？而这也成为常州一院与全诊通、百度等公司合作研发病历文书AI辅助生成系统的关键因素。

据了解，医院一直在全面优化病历文书AI辅助生成系统。患者挂号成功后，智能医生助理会模拟临床医生对患者进行提问和引导，在多轮问答对话中，患者即可完成预诊病情录入，智能医生助理根据接收的信息，自动生成预问诊病历，并同步至医生工作电脑端。“如果患者回答得很好，医生在电

脑上点引用，病历就直接生成了。”华飞说道。

与此同时，AI也参与到问诊环节。智能语音开启之后，通过录入、分析医生与患者的问诊记录，系统便可以自动生成病历信息，医生只需审核即可。“这样医生就不用一边问诊一边还得敲键盘写病历，大部分时间都可以面对面与患者沟通。”华飞认为，这将大幅提升患者的就医体验。

除此之外，AI在手术辅助规划、病理分析、影像诊断识别、健康咨询、患者教育等方面都能发挥很大优势，自动完成大量

重复性工作，让医生有更多时间专注于病例诊疗和与患者的沟通，提高医疗服务质量和效率，缓解医疗资源紧张的问题。

“在当今时代，AI+医疗场景的数字化转型已是大势所趋，不仅是技术进步的必然结果，更是提升医疗服务质量和效率、改善患者就医体验的关键途径。”华飞认为，作为医院领导者，有责任推动这一转型，带领医院全体人员凝聚共识，先行先试，让科技真正惠及人民健康服务。

然而，数字化转型不能仅靠医院，新技术与传

统医疗的深度融合需要高度的技术创新和跨界合作。为了确保技术的前沿性、稳定性和安全性，常州一院与国内外知名科技公司如华为、杭州全诊通、上海商汤等建立战略合作关系，共同探索健康新质生产力的应用。

“拥抱人工智能和互联网医疗是一场漫长而充满挑战的旅程。”华飞表示，只要坚持以人为本、注重数据安全、促进跨学科合作、持续学习适应变化、注重伦理责任并加强患者教育与沟通，就一定能够在这条路上走得更远、更稳。

文化沁润 从一线出发激发管理效能

在注重医疗质量、优化就医流程、提升服务效率、改善患者体验的同时，华飞十分清楚，作为医疗服务与各项政策的执行者，医院职工的管理如果没有到位，一切改革都是“纸上谈兵”。

就在近段时间，一则关于常州一院手术室餐厅的短视频被频繁转发，“五星级自助餐”似的就餐环境惹来同行的诸多羡慕。为了让忙碌的医护人员吃上“热乎饭”，常州一院升级了就餐环境，不仅扩建了餐厅面积，同时还增设了备餐间及休闲水吧区域，为手术室医护人员打造了一个舒适、整洁、高品质的用餐空间。

而这只是常州一院进一步提升职工幸福感的诸多举措之一。通过精准调研职工需求，医院先后出台了二期“职工幸福工程”实施方案，组织开展各类送“幸福”工作。

例如，开展“巴林特小组”“中医养生”等活动，全方位呵护医护人员的身心健康，缓解其职业倦怠和心理压力；举办年度表彰大会、元宵游园会、三八国际妇女节系列活动、好医声歌唱比赛等活动，不断满足新时期职工日益增长的精神文化需求；开展拔河比赛、篮球联赛、羽毛球比赛等体育竞技活动，更全面地展现职工积极进取的精神风貌；创新开通职工就医绿色通道、

设立职工住院医疗互助基金，为职工撑起健康“保护伞”等。

从普通住院医师一步步走向管理岗位，一线工作的经验与了解，让华飞更能站在医务人员的角度思考与制定政策。“管理人员，只有了解了一线员工的工作与生活，才能更好地与他们进行沟通交流，从而获取他们的支持与响应，这样的管理才会更有效。”华飞说道。

而支撑所有管理与改革的，则是常州一院百年沉淀的人文精神指引。“医学人文精神是医院的灵魂与精神支柱，是医院发展的软实力与内生动力。”据华飞介绍，通过深挖医院百余年的文化精髓，医院提炼形成了常州一院人“厚仁、博术、精勤”的精神。

依托口述历史书籍《真儒记忆》、IP卡通形象及相关文创产品、人文讲坛、道德讲堂等多个平台与品牌建设，常州一院积极传播人文精神，涵养全院职工仁心仁术的医者品格，让患者充分感受沁入心田的“常一温度”。

关于医院未来发展规划，华飞也早已了然于胸——以“党建立新，文化铸魂，人才筑基”为支撑，打造“质量安全提升、健康服务优化、运营管理高效、智慧医院赋能、专科能力提升”五大体系，最终实现患者满意、员工幸福的目标。

