



郑军华 教授

郑军华

细微之处见真章

危难之中见格局

本期嘉宾：上海市第一人民医院副院长 郑军华
《医师报》融媒体记者 宋菁

“三月的上海，春天来了，但空气中还带着冬天的气息。细细沙沙的阴雨中，那股独属于医院的味道弥漫。走进上海市第一人民医院虹口院区（简称“上海市一医院”），“发热门诊”“核酸采样”“自助核酸检测开单”等指示牌异常抢眼，患者进进出出。这家提供治疗体验的医院一切都井然有序，即使是在2020年初疫情最为严重时。要每时每刻都实现这看似平常的一幕，离不开科学的医院管理，正所谓“把舵的不慌，乘船的稳当”。

不少人都说，“医院管理是当今最艰难的管理工作”。确实如此，尤其是公立医院，一般体量巨大，各部门纷繁复杂，密集度高。想要管理得当，绝非易事。在上海市一医院副院长郑军华教授看来，整个医院的运行如造航天飞机一般，成千上万的工人同时工作，哪怕是一颗螺丝钉出问题，都会功亏一篑，因此需要按照高标准化的流程去完成，而医院的运行也应如此。

找一个平衡点 “公”和“医院”两手抓

公立医院的使命在于承担社会责任。“公”即强调“公益性”，“医院”的存在则强调为患者提供优质的服务，满足人民群众对自身健康和美好生活的追求。有着13年医疗院长管理经验，郑军华对于公立医院的出发点有自己独特的见解和坚持。他认为，在医院的发展过程中，“公”和“医院”得两手抓两手硬。

郑军华提出，上海市一医院作为公立医院，“公”字一定不能丢，更要坚持公益性，着眼于医院核心技术的发展，着眼于疑难疾病的诊疗经验，着眼于医生职业道德的建立和人文精神的加强，从而引领行业发展。此外，公立医院还必须坚持正确的办院理念、走内涵式发展道路、弘扬医者职业精神，对标先进、找准定位，在“健康中国”战略中发挥作用。

“公立医院的公益性不仅体现在院内，也体现在更广袤的天地中。”上海市一医院员工的身边流淌着医院“公博仁心，济世臻程”和“永攀第一，创造光荣”的157年悠久历史和文化的热血，身体内植入着前辈和同事们抗击时疫、抗美援朝、唐山大地震、沪杭列车相撞事故、外滩踩踏等重大事件救治的英雄基因，给医院员工勇气、信心和力量。长期以来，除参加应急任务外，郑军华所在的上海市一医院派出大批援疆、援藏、援滇及援摩洛哥人

员，同时又加强紧密型医联体的建设，并在2020年疫情到来之时毫不迟疑，派出3批共161人逆行援鄂，同时派出23人赴上海市公卫中心，派出核酸检测小分队赴北京、新疆，派出20余人赴海关守护大门。

优秀的医院管理者，他们的脑子里一定在想象着一个人该如何对待而不是一种病该如何对待。这也是对“医院”最好的理解。在郑军华眼中，“好”医院的标准是患者看病放心、病能看好，体验感佳。上海市一医院的整体布局以及各项服务都是围绕着“人”为出发点。为了更好地倾听患者的诉求，医院还设立了“患者体验处”——患者反馈，医院改进，再体验，形成良性循环。

近些年医改步入深水区，公立医院的光景并不好过，发展面临严峻挑战，“药品零加成”“耗材零加成”等影响了医院收益，高端耗材使用受限加剧了这一境况。医院要发展的同时，该如何更好地坚持其公益性和为患者服务的初衷？郑军华给出了很好的答案：找到一个平衡点，实现患者满意、医院满意、医务工作者满意、政府满意。并紧跟医改正主导着的“以患者满意度提高，服务流程优化，保证医疗质量安全”的方向，进而在充满不确定性的医疗工作中管控医疗质量，实现高质量、可持续发展。

建一体化平台 促全球首例新冠尸检

“优秀的管理者一直在做正确的事，即便没有从商学院学到，他们也可以凭天赋或后天努力获得这些技能。”从泌尿外科专家成功转型为医院管理者，郑军华毫无疑问是一名优秀的管理者。

从事行政工作后，有学者严谨、系统化思维的他，思考问题的方式更加深入，更加全局化，这也让郑军华更加明白掌握医学发展自身规律性的重要，更加理解医学发展的根本，学科间内在关系，以及人才培养的战略。在解决问题上，他也更加注重发现规律，找出差距，补齐短板。

郑军华发现，对于多数公立医院，很少有各学科齐头并进的局面，往往存在严重的“偏科生”。零星专科强势，其他学科宛如陪衬。按理来说，作为综合性医院，应当每个学科都说得过去，尽管五指伸出有长短，树木琳琅有高低，但各科都得有鲜明的特色。如何补齐这个短板？郑军华强调，多平台建设势在必行。即使ICU是医院的亏损科室，但不能只考虑经济效益而不去发展，尤其是涉及抢救生命的重要科室。

援鄂抗疫经历更是让郑军华感受到了平台建设的重要性。上海市一医院过往建设一直强调急诊ICU一体化，把急诊科和重症监护室病房合并管理，把医生连成前端、中端、后端一体化，医生掌握急诊和重症医学双重知识体系和经验，重视生命支持设备的配备和使用，同时强调5G技术与数字医疗相结合，延伸出远程监护、远程超声、远程

听诊和移动医护，这些经验在疫情伊始发挥了巨大作用，大大降低了患者的相对死亡率。

谈起援鄂抗疫，郑军华陷入了深思，因为在武汉的那67个日夜令人刻骨铭心。作为一名医生、党员、上海首批援鄂医疗队领队，郑军华背负的压力可想而知。将多年的精细化管理经验和科学、严谨、理性的专业精神很好地用在前线，郑军华带出了一支能挑大梁、能战斗的队伍。对疾病了解多少是战胜其的关键，为进一步找出疾病发生发展规律，郑军华倡议促成了全球首例新冠肺炎疫情患者遗体解剖。

尸检——是郑军华在寻根溯源的原则下做出的大胆决定。这在当时完全是吃力不讨好的事，审批手续复杂，家属即便同意也可能闹事，医务人员存在感染风险等。郑军华主导实施，最终发现病损证据，调整治疗方案，大大降低了死亡人数。此外，2020年3月14日郑军华团队在《JAMA Intern Medicine》上发表了“武汉地区新型冠状病毒性肺炎患者急性呼吸窘迫综合征和死亡的相关危险因素”一文，为全球抗疫提供了宝贵经验。目前该文已经有438 904同行阅读过，引用次数达1783次。

从回忆中回过神来，郑军华说，生死时速、生离死别之外，他更看到了良好的医院管理经验和专业精神在应对突发应急事件时的重要性。一个小小的病毒就可以改变世界格局，毋须提其他大型事件了，各医院以抗疫经验为基础，未雨绸缪，才能临危不乱，淡然处之。

立六梁六柱 加速现代化医院管理

力求精益求精，孜孜不倦地追求卓越，是令人兴奋又充满乐趣的旅程，而碌碌无为只会消磨人的意志。医院高质量发展、群众高满意度就医和员工高品质生活是上海市一医院“十四五”的发展目标。

全质量管理理论体系是上海市一医院实现追求的重要保障。而郑军华是该管理理念的推崇者和践行者。上海市一医院在医院全质量管理体系方面取得的经验，凝练成理论，大致可以用“六梁六柱”来描画：“六梁”分别是贯穿医疗服务各个环节的质量链、信息链、经济链、价值链、供应链和服务链；“六柱”分别是六大管理系统，涵盖了医院质量技术系统、人才成长系统、服务流程系统、后勤保障系统、财务内控系统以及绩效激励系统。

基于全质量管理的理念，遵循全过程管理的要求，上海市一医院建立了围手术期全质量管理体系，分为标准化质量管理和信息化流程管理。举例来说，患者运输需明确谁转运、谁交接、如何交接，哪些病患需要医护人员护送，麻醉医生如何送，转运到重症监护病房如何交接，谁负责医嘱以及转运途中遇

到的问题等，这些都是围手术期全质量管理体系要解决的。对于具体患者而言，不安全事件发生了就是100%的概率，丝毫马虎不得。

医院不停地在考验管理者的能力。“医院发展是循序渐进的过程，要先抓主要矛盾，所以我先从围手术期安全做起。”郑军华认为，医院资源有限，管理者的精力也非源源不竭，全面铺开势必首尾不能兼顾，得不偿失。按时间段分批次重点发展才是正确道路。围手术期复杂且易出现问题，应首要解决。

医院发展是全院医务人员共同努力的结果。在思考加速现代化医院管理，推进专科专病建设和聚焦疑难杂症的同时，郑军华还把不少心思放在了关心关怀医院员工身上。在提高员工高品质生活方面，医院推进落实全院职工定期体检制度，特别增加了无创胃肠镜检查、冠状动脉、头颅CT血管成像，早发现、早诊治，这一举措避免了不少悲剧的发生；推动护理专家建设，健全护士的职业发展通道，提高护士在社会上的认可度；科室为医护过生日，发展科室文化，增强员工归属感。长此以往，医院可实现良性发展！