



# 公立医院高质量发展实践大咖谈

▲《医师报》融媒体记者 荆冰 王建生 尹晗 张玉辉 特约通讯员 郝金刚 整理

国务院办公厅近日印发《关于推动公立医院高质量发展的意见》(以下简称《意见》),明确了公立医院高质量发展的目标、方向、举措,提出了新体系、新趋势、新效能、新动力、新文化、坚持和加强党对公立医院的全面领导6个方面的“规定动作”,是新阶段公立医院改革发展的根本遵循。医院将如何结合年度重点工作制定细化工作方案,在推动高质量发展上闯新路,在构建新发展格局中展作为,谱写公立医院高质量发展新篇章?

《医师报》邀请了8家医院书记和院长,畅谈贯彻执行《意见》的计划、举措和实践中积累的宝贵经验。期待大家就这一话题持续讨论,《医师报》将开辟专门板块并利用融媒体平台全面呈现。

## 高质量发展要因地制宜

▲江苏徐州医科大学附属医院党委书记 王人颖

高质量发展不是千篇一律的,而是要把医院放在当地所处的经济社会发展大背景下谋划。早在2018年,牢牢抓住淮海经济区中心城市建设和大健康目标定位的大背景,以取消2000张床位的壮举,开启了由规模发展向内涵质量提升的改革,赢得了打响大型公立医院转型发展“第一枪”的声誉。

为此,我们制定了“1234”高质量转型发展战略:围绕建成“具有国际视野的现代化区域医学中心”,实施“人才学科、文化铸魂”战略,狠抓“医疗技术提升、服务质量提升、管理水平提升”工程,实现“回归初心、回归本职、回归传统、回归梦想”。

为保障战略的落实,我们提出加强党的建设,以价值观引领医院高质量转型发展的新路径,增强文化滋养的内生动力。总结凝练出符合时代特点具有徐医附院特色的价值理念体系,在业内形成了广泛的认同。

## 让精神医学回归大医学

▲北京回龙观医院书记 杨甫德

北京回龙观医院始终坚持“把患者服务好、把科学发展好、把人才培养好、把职工保障好、把医院建设好”的使命,以强劲生命力和蓬勃创造力快速发展,在中国最佳精神医学专科医院排名中,稳居全国前列;在2019年国家公立医院绩效考核中列精神专科医院第三名。

医院在人才培养上,坚持实行自身培养与人才引进相结合的策略,创新考核评价机制,成立“国内外知名专家精神医学联盟”,让高年资住院医师和主治医师等中青年医师能够得到国际知名专家在科学研究方面的前沿指导,使人才队伍建设与医院业务发展同步进行;在学科建设上,医院以“科有特色、人有专长”为专业发展目标,其中,心理危机研究与干预、精神康复医学等学科在国内处于领先地位。

完善学科和人才高质量发展综合绩效考核评价体系,坚持定性和定量相结合、考人(学科带头人、临床主任)与考事相结合、年度考核与任期考核相结合、平时考核与专项考核相结合、重点工作与单项否决相结合,强化考核结果的运用,加快推进学科发展和人才成长。

## 六方面推动公立医院高质量发展

### 特色智慧医疗推动医疗模式新变革

▲山东青岛大学附属医院院长 董蒨

《意见》指出,面向“十四五”乃至更长时期,推动公立医院高质量发展重点推进6个方面工作:

#### 一是构建新体系

建设国家医学中心和区域医疗中心,推动国家医学进步,带动全国医疗水平提升。建设省级区域医疗中心,补齐短板,提升省域诊疗能力,减少跨省就医。发展紧密型城市医疗集团和县域医共体,改善服务上,以信息化为依托,拓展服务半径,连续两年获得国家改善医疗服务创新示范单位;绩效改革方面,将医疗质量、运营效率、持续发展、满意度相关指标与绩效挂钩,并配备100余名专科经信运营管理助理。

#### 二是引领新趋势

以满足重大疾病临床需求为导向,重点发展重症、肿瘤、心脑血管、呼吸等临床专科。面向生命科学、生物医药科技前沿,加强基础和临床研究,开展关键核心技术攻关,推动科技成果转化。推广多学科诊疗、日间手术、责任制整体护理等服务模式。推动新一代信息技术与医疗服务深度融合,大力开展远程医疗和互联网诊疗,建设智慧医院。

#### 三是提升新效能

健全以经济管理为重点的科学化、规范化、精细化运营管理体系,引导医院回归功能定位,提高效率、节约费用。加强全面预算管理,完善内部控制制度,提高资源配置和使用效率。坚持和强化公益性导向,健全绩效评价机制,不断提高医疗质量、运行效率、可持续发展能力和患者满意度。



## 新体系提升偏远医院服务能力

### 新体系提升偏远医院服务能力

▲内蒙古锡盟中心医院院长 王洪武

作为国家级区域医疗中心和全国百强医院,近年来,青大附院不断探索和实践,逐步走出了一条“特色智慧医疗促进学科建设和医院高质量发展”之路。

一是创新转化加快学科建设。医院与海信医疗合作研发的海信计算机辅助手术系统(Hisense CAS)和海信外科智能显示系统(Hisense SID),可通过三维重建使主刀医生精准把控操作距离、辨认解剖结构。与此同时,计算机辅助手术系列产品和医学影像云平台,可应用于各种癌症的早期检测与诊断、术前精准模拟规划、术中影像全程引导监测及实时导航、术后定量评估及随访。该成果荣获国家科技进步二等奖,在全国40多个学科得到广泛应用,同时推广至北京301医院、复旦大学附属儿科医院等全国120多家医院,计算机辅助手术系统入驻位于美国芝加哥

的全球最顶尖机器人创新培训中心,并参展“国家十二五科技创新成就展”。二是助力引领高质量发展。医院创立了国内一流的“5G+”系列医疗技术,2018年,医院团队正式开展了妙手机器人的研发。2020年,牛海涛教授利用海信原研机器人为贵州病人实施了膀胱癌根治手术。在此基础上,医院还实现了5G远程超声会诊、5G+ICU远程查房、5G+远程病理会诊,更加方便、快捷地为病人提供优质的医疗服务。

三是全面构建学科发展新格局。2017年2月28日,青大附院互联网医院正式上线运行,这也是山东省首家互联网医院。患者通过访问互联网医院官网或App,可体验智能自助挂号、预约挂号、视频问诊、药品配送、检查检验预约及报告查看等服务。尤其在疫情防控期间发挥了重要的作用,受到了患者和家属的广泛赞誉。

## “一院三区”承担“国家队”使命

▲山东大学第二医院院长 王传新

公立医院是我国医疗服务体系的主体,是全面推进健康中国建设的重要力量。经过改革开放40年来医疗服务体系建设、20年来医院能力建设、10年来深化医药卫生体制改革的实践探索,国务院办公厅印发的《意见》具有里程碑意义。

借鉴新冠疫情防控经验,国家在多院区建设导向上较为明确,支持部分实力强的公立医院在控制单体规模的基础上,适度建设发展多院区,发生重大疫情时迅速转换功能。作为国家卫健委委属(管)医院,有能力也有责任布局建设多院区,坚持急平结合,重点工作与单项否决相结合,强化考核结果的运用,加快推进学科发展和人才成长。

## 六方面推动公立医院高质量发展

▲内蒙古锡盟中心医院院长 王洪武

为解决基层人才匮乏的问题,我院创新实施“6+1”工作模式,我院招聘的特岗医生,每年在我院工作6个月,在旗县医院工作6个月,服务期限为8年,工资待遇由双方共同承担,不仅解决了旗县医院招聘人才难的问题,同时解决了优质医疗资源下沉基层的问题,为三级医院和二级医院逐步实现同质化服务奠定了基础。

锡林郭勒盟地广人稀,距离锡林浩特市最远的旗县有近400公里,我们通过在县域医疗机构建立急危重症救治中心,提高地区急危重症的救治水平。我们先后在蓝旗医院建立锡林郭勒盟南部胸痛分中心,在多伦县医院建立南部妇儿急救分中心,下一步准备在二连浩特市医院建立北部胸痛分中心;我们还通过在镶黄旗医院建立锡林郭勒盟中心医院分院,全面提升最偏远旗县医院为老百姓服务的能力和水平。

## 学科建设和科学管理引领新发展

▲山东第一医科大学附属皮肤病医院院长 张福仁

高质量发展是公立医院“十四五”期间发展的主旋律,如何实现医院的高质量发展,个人认为有两条关键因素,一是加强学科建设,二是完善科学管理。

医院学科建设的核心是临床诊疗水平和科研创新能力的不断提升,其中立足于解决临床问题的新技术新方法的推广、转化应用、疑难危重患者的处置能力都是评估学科建设优异与否的重要指标;科学管理则需要在学科体系、医疗质量、就医流程、运营管理、文化建设、可持续发展等方面不断探索和创新,特别是聚焦于推进以信息化为主要手段的精细化管理,打造智慧医院,提升管理

## 四是激活新动力

▲湖南省儿童医院副院长 卢秀兰

合理制定并落实公立医院人员编制标准,建立动态核增机制。建立主要体现岗位职责和知识价值的薪酬体系,实行以岗定责、以岗定薪、责薪相适、考核兑现。健全医务人员培养评价制度,探索在岗位设置合理、人事管理完善、具有自主评审意愿的三级公立医院试点自主开展高级职称评审。建立灵敏有序的医疗服务价格动态调整机制,提高医疗服务收入(不含药品、耗材、检查、化验收入)占医疗收入的比例。

深化医保支付方式改革,探索对紧密型医疗联合体实行总额付费,加强监督考核,结余留用、合理超支分担。按规定落实政府对符合区域卫生规划的公立医院投入政策。

## 五是建设新文化

大力弘扬伟大抗疫精神和崇高职业精神,激发医务人员对工作极端负责、对人民极端热忱、对技术精益求精的不竭动力。强化患者需求导向,持续改善医疗服务,做好医患沟通交流,增进理解与信任。关心关爱医务人员,关心年轻医务人员成长,维护医务人员合法权益,坚决保护医务人员安全。

## 六是坚持和加强党对公立医院的全面领导

全面执行和落实党委领导下的院长负责制,充分发挥公立医院党委把方向、管大局、作决策、促改革、保落实的领导作用,健全完善医院党委会和院长办公会议事决策制度,把党的领导融入医院治理全过程各方面各环节。加强公立医院领导班子和干部人才队伍建设。全面提升公立医院党组织和党员队伍建设质量。落实公立医院党建工作责任。



## 合作共享促医院高速度发展

▲湖南省儿童医院副院长 卢秀兰

湖南省儿童医院是一家区域性大型综合型儿童专科医院,在推进医院高质量发展方面一直进行着不懈的探索。

二引领新趋势。湖南省儿童医院于2019年在原有医联体建设的基础上进一步提出了“3大目标,5项共享,15项举措”的“3515”医联体策略,全面促进医联体内资源流通共享、信息互联互通,构建防、治、康、管一体化的优质、便捷安全的医疗服务体系。坚持“创新发展、合作共享”,围绕构建优质高效的湖南儿科医疗服务体系、18岁以下儿童在省内享受全方位多层次医疗保健服务、不断提升儿童就医安全感获得感“三大目标”,争创国家区域医疗中心。稳步推进管理品牌、临

三建立新文化。儿童医院一直秉承“爱”的文化,一直践行做好五个服务(服务患者、服务医务人员、服务体系、服务社会、服务发展),凸显三个满意(患者满意、员工满意、社会满意)的办院宗旨。

## 高精尖优打造区域医疗中心

▲四川省自贡市第一人民医院副院长 唐娟

我院近几年积极推动专科联盟和医联体建设,主动融入成渝经济圈,加快医院转变和布局,建立重大疫情救治体系,推动医院高质量发展。

第三,围绕“主动融入、抢位占位、发挥优势、错位发展”的要求,以“高精尖优”推动高质量发展,发展紧密型城市医疗集团和县域医共体,深化提升专科医疗水平及内涵,打造区域医疗中心及(或)专科区域医疗中心。

第四,推动传染病学科建设,建立重大疫情救治体系,对接成都、重庆公共卫生临床中心,建成区域公共卫生临床中心。医院希望通过以上举措,在未来的五年中建成质量型、智慧型、研究型内自同城区域医疗中心,带领区域内医疗机构更好地为人民群众服务。

第二,部署一院四区的发展布局,形成定位清晰、特色鲜明、协同发展的“一院四区”