

上海市浦东新区周浦医院院长 李明

# “创三”赢来区域性医疗中心发展契机

## 三级评审的有准备之仗

2017年，李明到上海市浦东新区周浦医院上任，正是周浦医院三乙评审工作的关键时期。此时的李明从一名三甲医院的骨科大夫，到青年干部，到挂职卫生局副局长后留任，在医疗行政管理岗位上已历练多年。

从医生、行政管理到医院管理，过往经历让李明能够用前瞻性的视野审视医疗机构与行政区域及人民健康需求之间的关系。作为具有管理高级职称的新任“掌门人”，他认为，有着90多年历史的周浦医院在新时代需要现代化转型，蓄势待发地准备迎接即将到来的改革。

李明上任的第一步是对照上海三级医院评审的标准，在医院内组织了一次“基线评估”。逐条对照评审标准，在短时间内通过大量的调研、走访、谈话掌握了医院的医、教、研、管理等的全面情况。

“在明确了医院已经具备三级乙等医院的准入标准后，才进行了全面的动员和创建工作。”李明说，在创建之初，他就把

创建的理念传达给每一位员工，“‘创三’不是目的，而是以评促建、以评促改，通过评建并举，提升医院的质量内涵和综合实力。”

围绕这个目标，医院邀请全国及上海专家，严格按照标准先后进行了三次模拟检测，事实证明模拟工作给创建成功提供了非常大的帮助。在创建过程中，最大的困难来自于人才引进，评审标准对人才有硬性要求，这也让李明更加坚定了“创三”的决心，“只有更大的平台才能吸引优秀的人才，医院的生命线是医疗，医疗的提升又必须依靠人才。”

李明制定了“内培外引”机制，医院自筹经费提出了优渥的人才引进条件，遍寻海内外高端人才，并在本院中采用政策扶持和激励导向，鼓励医护人员深造进修，提升学历。

2019年12月13、14、15日，李明还清晰地记得这三天评审的具体日期，经过历时两年的认真筹备，周浦医院顺利通过了三级乙等医院评审。



“创三”动员大会上，李明（中）与临床科室负责人代表签署目标责任书

## 区域性医疗中心的使命与担当

三级医院评审的通过给所有周医人一个强有力的鼓励，在新的平台上，作为上海市首批区域性医疗中心，李明带领医院坚守初心、勇担使命，不断提升医院的医教研实力，向更高的平台努力。

“区域性医疗中心的首要任务是看好病。”李明说，医学界有种说法叫分级诊疗、转诊成功了，医改就成功了。周浦医院的辖区内有5家社区卫生服务中心，周浦医院联动社区中心，建立了区域影像中心、临检中心、远程心电图诊断中心、眼视光中心、康复联盟等，“我们拿社区卫生服务中心的辅助检查为例。比如，社

区中心缺少影像诊断医生，拍片后，社区可以把患者影像直接传到我们医院进行诊断；血液标本也可直接传送集中检测。”以这些中心为基点，医院与社区形成了良好的联动，资源共享，大大缩短了患者的就诊时间，切实为患者提供便利。

在疫情防控期间，周浦医院也充分发挥了区域性医疗中心的职能，在疫情防控中开创了四个“第一”：一是2020年1月份疫情开始，周浦医院单日接诊患者人数第一；二是在当时没有诊疗及行业风险标准时，周浦医院第一个识别了阳性患者并上报，上海据此提出了高危行业

的相关防护规定；三是周浦医院第一个承接了集中观察留院点；四是在复工复产阶段，周浦医院又第一个开设了24小时核酸采样点。

在教学和科研方面，周浦医院是上海健康医学院的附属医院，也是上海市住院医师规范化培训的基地。“教学相长，通过理论讲授、实习带教进一步促进了医生再学习，提升了整体素质。”李明说，医院设置了完整的教学管理体系，成为大学附属医学院后，建设“双师型”教学人才队伍，举办教学竞赛营造氛围，已经有一半的医护人员取得了高校教

师资格证。

从去年开始，对照三甲医院的评审标准，李明又在医院积极推行“主诊组负责制”，科室每一个正高均可以牵头成立一个小组。每个组全程负责患者从入院到出院，跟踪随访病情，以及后期与社区卫生服务中心的联动。“主诊组全程管理的创新理念让患者更有归属感，更有利于保证服务的连续性。同时，这种方式也给没有行政职务而能力强的年轻医生提供了更多全方位锻炼的机会，从而实现聚集人才，提高学科竞争力的目的。”2021年，周浦医院9个学科核心竞争力位居上海市前五。



李明 院长

医师报讯（融媒体记者 贾薇薇）2017年，李明担任上海市浦东新区周浦医院院长，第一件大事就是带领医院用两年的时间筹备并顺利通过上海三级乙等医院评审。对于一个1930年建院，在本地有口碑的医院来说，评三级始终是医院的目标。在李明看来，“创三”是把医院带入另一个发展平台的良好契机，以评促建、以评促改，是对医院医疗水平、学科建设、管理制度和文化建设等的综合考评及提升。

五年来，李明带领这家有着92年历史的医院跨越了三级评审、首批上海市区域性医疗中心建设，深深扎根浦东，“挑最重的担子，啃最硬的骨头，创最大的奇迹。”作为上海第一批区域性医疗中心，李明将现代化管理模式引入医院绩效考核体系，提升学科核心竞争力，与社区联动，推进“主诊组负责制”临床科室管理模式……

“作为区域性医疗中心，我们要的不是高大上，而是能够充分利用现代化管理理念，深耕、细作，让老百姓享受实实在在的便利优质医疗资源与服务。”



春节期间，李明（右一）慰问值守的医务人员

## 精细化管理打造价值医疗 拓展周浦新时代“善”院理念

“创三”完成，承载疫情重任期间，李明的脚步也没有停下来，在浦东新区综合性医院中，率先成立了绩效运营管理部。在周浦医院的“十四五”发展规划中，医院的工作中心将围绕价值医疗展开，“价值医疗的核心是提供有价值、高效、高质量的服务。”他说，公立医院绩效一直都有，我们在绩效后加上了“运营”，运营是价值医疗的根本体现。

“具体执行过程中，每个科室主任必须有合理控制成本的理念。”李明说，医院成立了专门团队对科室运营管理进行评估分析，每个月制定一份运营报告，给科室主任提供决策建议，“比如单病种不同科室，费用差异，耗材浪费等问题的纠错。”

同时，李明还制定了激励措施，鼓励医护人员申请管理项目，通过专家论证，提升个人能力和团队素质。“像做课题一样，从开题报告、中期考核到结题验收，每个人都参与到医院的管理中来，解决管理中的瓶颈和突出问题。”

通过这些举措的执行，周浦医院门诊、住院均次费用趋同合理，去年周浦医院医疗费用

在上海市同级同类医院位于平均数之下，“医院控费合理，成本下降，同时医疗质量也在平稳有序提升。”

1930年，周浦医院由当时的社会名流及百姓捐赠所建。“善”一直是周医人血液里流淌的文化基因。“古语说，‘孤阴不长，独阳不长’，我们把‘善’作为建院的根本。”李明说，通过我们的善行、善作、善为，体现了医院的公益性，提升了我们的服务效能。

李明自2017年担任周浦医院院长以来，从未停止过前进和改革的脚步。承载了92年厚重历史的医院也在新时代中焕发了新的生机。在新时代“善”的释义中，李明又加了一条“以员工为中心，以患者为尊”的理念，在他的管理理念中，只有医务人员满意，才能将欢乐传递给患者。

“区域性医疗中心‘守护百万人健康’不是一句口号，而是通过每一个周医人的不懈追求来达成。”李明说，未来我们也将围绕区域性医疗中心定位，扎根浦东，做实做细医疗服务，为造福一方百姓，为将浦东打造为社会主义现代化建设引领区贡献力量。

