

■ 本期关注

公立医院的改革与医院文化建设

河南科技大学第一附属医院 刘焯焯

公立医院改革的基本目标可以概括为“建立一个新机制、构建一个新格局,让群众有更多获得感”。“建立一个新机制”是破除公立医院的逐利机制,通过落实政府的领导责任、保障责任、管理责任、监督责任,建立起维护公益性、调动积极性、保障可持续运行机制和现代医院管理制度,使人民群众得实惠、医务人员添动力、资金保障可持续、医院发展有后劲。“构建一个新格局”是要改变目前公立医院资源分布不均,各级各类医疗卫生机构各自为战,大医院人满为患、基层医疗卫生机构门庭冷落,促进优质医疗资源下沉,构建布局合理、分工协作的医疗服务体系,引导形成合理有序的分级诊疗和就医格局,让群众更好地获得安全、有效、方便、价廉的基本医疗卫生服务。

——选自国务院医改办就《关于城市公立医院综合改革试点的指导意见》问答

现状

从上文中不难看出,新医改将公立医院的改革方向定义为“坚持公益性、调动积极性”。随着药品零加成、鼓励社会资本办医、开展分级诊疗、医师多点执业等措施的实施,公立医院原有的优势失去了很多。医院文化主要为医院的软文化,是指医院在长期医疗活动中逐渐形成的以人为核心的文化理论、价值观念、生活方式和行为准则等,具有凝聚、导向、规范、约束医务人员等功能,是医院的精神生命力,也是

医院管理的重要部分,对培育医务人员良好的职业道德、优质的服务意识、严谨的工作作风、廉洁的行医观念有很重要的意义。在当前形势下,只有大力开展医院文化建设,才能使公立医院在丧失既得利益的情况下,维持积极性,保证公共医疗服务的高质量供给,给人民群众一个安全、有效、方便、价廉的基本医疗卫生服务。在新医改中,推进公立医院补偿机制改革,公立医院补

偿由原来的服务收费、药品加成、财政补助3个渠道减少到服务收费和财政补助2个渠道。在公立医院改革取消药品加成后,医院收入减少,减少的收入由调整医疗服务价格、增加政府的补助、降低医院的运营成本等多方来承担。据统计,2007年,我国卫生部所属二级以上公立医院医疗服务收入与支出相抵后,亏损额达290亿元,亏损率达13.67%,按原有政策,这部分的

医疗服务亏损将会由药品加成收入补齐;而新医改后,这部分的亏损,除去政府补贴外,将由公立医院自行消化。这必然加重了公立医院的经济危机,影响公立医院的生存及医务人员的自身利益。此外,公立医院患者众多,医务人员工作繁忙,工作压力大,加上最近几年医患关系紧张,医务人员自身合法权益尚不能得到有效维护,这些使得公立医院现行制度难以满足医务人员的要求。

对策

当医务人员的自身利益与公立医院的公益性对立起来,公立医院文化如何拥有先进性?如何保证公共医疗的高质量?首先,要促进公立医院由“官本位”向“人本位”思想转变。严格来讲,公立医院是政府举办的非营利机构,受市场经济的影响,更受到官僚体制的影响,仍然有内部机构设置不合理、组织僵化、人员冗杂的特点。这就需要公立医院健全

人事制度,优化人员结构。只有高度重视人事管理制度,充分挖掘员工的潜在能力,医院才能永葆创新的活力;只有发展生产力,提高经济效益,医院才能适应改革发展。其次,医务人员要真正做到“以患者为本”。长期以来,公立医院依托强有力的医疗资源及病患人数,在患者面前处于“强势地位”;医务人员在工作中积极性不高、工作效率不高、服务态度

差。新医改政策,从政策方面确立了公立医院的“服务性”,促使医务人员把患者需求放在首位,始终树立全心全意为患者服务的思想;围绕患者的需求,控制服务成本,制定简便措施、简化检查流程,为患者提供“优质、高效、低耗、满意、放心”的医疗服务。第三,医院要从内部发动“人本文化”。医院要积极做到以员工为中心,为员工谋福利,从各个方面提升员工的幸福指

数。比如,优化医院环境,包括完善医院建筑、图书馆、放映室等基础硬件;举办有益于职工身心健康的文体活动,完善职工体检;组织员工积极参加公益活动,开展对口帮扶,进行救援帮助等。医院通过以上措施,让员工对医务人员的身份有了归属感,对医院文化有了认同感。在医师多点执业及分级诊疗制度,增加幸福感。这对吸纳优秀人才来说,无疑是强有力的条件。



资料图片

结语

新医改实施方案鼓励和引导社会资本发展医疗卫生事业,包括建立多种投资主体的股份制医院、民营医院、中外合资医院、外资医院等。与公立医院相比,这些医院资本筹集渠道更广泛,经营方式更灵活,经营理念更先进。它们的出现,打破了公立一统天下的局面,给医疗市场注入新的活力,同时也给公立医院带来了挑战。随着公立医院改革的进

行,公立医院也不可避免地面临着市场竞争带来的挑战。因此,公立医院迫切需要调整战略,谋求政府与市场间的均衡,提高内部凝聚力和外部竞争力,从而谋求新形势下的生存和发展。公立医院文化培育能够激发改革精神,增强改革意识,促使整个医院形成共同的价值观念和改革目标,把改革作为自身发展的实践动力,有效改善就医环境。作为一种新的管理思想

和管理手段,医院文化能够塑造医院精神,塑造医院形象,并把医院文化理念渗透到整个公立医院的运行之中。从领导阶层的管理目标,到基层服务人员的服务精神,公立医院文化伴随着公立医院的发展而不断完善,增进了成员对于组织价值的理解和认同,带来了组织的凝聚力,促进了医院的文化改革,提高了公立医院的环境适应能力,确保医院现代化建设顺利进行。

潜心打造豫东名院 倾力护佑民众健康

本报记者 侯少飞 通讯员 李晓东 盛红勤 文/图



图2

近年来,西华县人民医院围绕“让90%县域老百姓大病不出县”的医改目标,以业务能力建设为总抓手,以重点专科培育和新业务、新技术开展为切入点,以服务好、质量好、医德好、群众满意为落脚点,克服各种困难,实现了各项事业的新发展。

2016年,西华县人民医院门诊人次达52.6万人次,出院患者数达5.7万人次,手术台次达1.58万台次,其中全麻手术比上年增加400台次……这一组看似枯燥的数字,其实是西华县人民医院取得的成绩的直接展示,更是全院1000多名干部职工向社会各界交出的一份让人满意的答卷。

2016年,在全国近千家创建医院中,西华县人民医院再次以优异的成绩跻身“全国百姓放心百佳示范医院”行列。同年10月15日,在北京召开的总结表彰大会上,中国医院协会评出了10家“百佳医院”,西华县人民医院作为唯一一家二级医院代表上台领奖,国家卫生计生委领导亲授奖牌。这是西华县人民医院再次获得的一项分量重、影响大的国家级荣誉。

A 人才培养增后劲 项目技术重创新

近两年来,西华县人民医院把业务能力建设的重点继续放在人才培养、专科培育和新业务、新技术引进上。为了确保人才梯队建设,增强医院发展的后劲,西华县人民医院把近年来新聘本科生全部送到上级三级医院进行培训;与周口市中心医院建立密切的战略联盟技术协作关系,在周口市中心医院的帮助下,开展了卒中中心、胸痛中心、创伤中心等综合救治体系建设;常年外聘10家三甲医院的36名专家来院带教临床科室人员,2016年达66次。

2016年,西华县人民医院还选派67名护理骨干人员赴河南省人民医院、郑州大学第一附属

医院进行为期3个月的培训。在这67名护理骨干人员中,多人被评为“2016年度优秀进修护士”。2016年,西华县人民医院组织全院专业技术人员收看河南省人民医院、郑州大学第一附属医院等举办的远程视频讲座198场,组织上级医院专家和学术团体到西华县人民医院举办学术讲座14场,完成远程会诊576例。

通过不断学习,西华县人民医院更新了医务人员的专业知识,解决了大量临床难点问题,保障了全院业务工作的顺利开展,同时也激发了广大临床技术人员的工作积极性。

西华县人民医院心内科的“急诊PCI(经皮冠状动脉介入治疗)与溶栓后择期PCI对治疗急性心肌梗死的疗效和安全性研究”、妇产科的“张力性尿失禁无张力尿道悬吊术”两个项目入选

2016年河南省适宜卫生技术攻关计划。2016年,全院医务人员发表专业学术论文86篇,其中中国国家级论文36篇。新技术、新项目都有新突破。2016年年初,西华县人民医院批准8个临床科室开展8项新技术和7项持续培育技术项目。为了最大限度地寻求扶持,推动新项目的开展,西华县人民医院分管副院长与有关科室主任多次赴周口市中心医院、河南省人民医院、郑州大学第一附属医院、河南省胸科医院、河南中医药大学第一附属医院寻求支持。

应用15项新技术、新技术共完成诊疗病例2159例。其中心内科完成冠状动脉支架植入术200例,心律失常射频消融术13例,起搏器植入13例;神经内科完成全脑血管造影术54例,脑血管支架植入1例;高血压科完成

治疗350例;肾内科完成慢性肾脏疾病的中西医结合治疗71例;骨科完成关节镜诊疗术44例;肝胆外科实施胆道镜技术38例;妇产科完成腹腔镜下子宫广泛+盆腔淋巴结清扫术6例;眼科完成眼底病的检查和诊治1227例。西华县人民医院自主开展的心律失常射频消融术、胆道镜技术以及眼底病的检查和诊治等技术,在全省县市级医院里居领先地位。此外,西华县人民医院开展的无痛人流已使3000名产妇受益,不仅有效降低了剖宫产率,而且让孕妇快乐分娩。

西华县人民医院卒中(脑血管病)中心是中国卒中中心联盟首批授牌单位,实现了急性脑梗死3小时内静脉溶栓再通,6小时内介入动脉溶栓再通,有效降低卒中患者的死亡率和致残率,大大提高卒中患者的生存质量。



图1

图1:2017年初春,西华县人民医院领导班子成员在即将全面启建的新院址合影留念。

图2:西华县人民医院始终坚持能力提升,卒中中心、胸痛中心取得了良好的社会效益。

C 职业素养再提高 行风评议创佳绩

为了进一步提高医务人员的职业素养,着力解决医德医风建设中的关键问题,一方面,西华县人民医院按照“九不准”要求,深入开展合理用药、合理检查、合理治疗和规范收费专项整治检查;另一方面,西华县人民医院开展科室内的优质服务竞赛活动,有效遏制了医疗费用不合理增长。

同时,西华县人民医院按照医德医风建设的长效机制,把医德医风建设与省级文明单位验收、“三好一满意”活动、“百佳创建”等工作有机结合起来,统一部署,同步实施。2016年,西华县人民医院有数百名医务人员用优质的服务、

高尚的医德,感动了患者和家属,全年收到表扬信88封、锦旗42面;另外,有159人次递交了红包,总计43760元。

在2016年年底全市行风评议和专项检查中,西华县人民医院再次被评为“行风建设先进单位”,受到了周口市纠风办、周口卫生计生委的通报表彰。

采访时,西华县人民医院院长闫耀生欣喜地告诉记者:“在各级领导和社会各界人士的关心支持下,2016年,我们医院不仅圆满完成了各项医疗、保健、科研任务,而且超越了目标,实现了业绩十二连增。全院‘日在院患者数’‘年手术台次’等指标,继续位居全省县级医院第一位。西华县人民医院目前正在向市级医院指标靠近!”

这些成绩的获得,对于全县人口不足百万、地理位置不占优势的县级医院来说,不能不称为奇迹。

2016年,是中国医院协会对“全国百姓放心百佳示范医院”第五周期动态管理的收官之年。2016年10月15日,在北京召开的总结表彰大会上,中国医院协会选定了10家“百佳医院”代表上台领奖。西华县人民医院作为唯一一家二级医院代表位列其中,国家卫生计生委领导亲授奖牌。

西华县人民医院再次荣获一项分量重、影响大的国家级荣誉,既是国家最高行业协会对西华县人民医院服务能力、服务效率、服务质量和影响力充分肯定,更是对西华县人民医院1000多名职工的最大褒奖。

D 未雨绸缪谋新址 跨越发展绘蓝图

鲲鹏展翅万里,策马扬鞭自奋蹄。正当全院职工满心欢喜医院取得的巨大成就时,西华县人民医院又制定了新的发展目标。2017年,西华县人民医院提出了新的工作思路:以医院整体搬迁为蓝图,以全面落实卫生计生委医

院质量管理办法、加强业务能力建设为总抓手,以服务好、质量好、医德好、群众满意为目标,促规范运行,保健康发展。

目前,西华县人民医院新院区建设已正式破土动工。新院区总占地面积达14万平方米,建筑面积达13.2万平方米。预计到今年年底,新院区可完成主体工程的50%。3年后,一家功能完备、环境幽雅、

设施先进、医疗服务辐射周边的全新综合性医院将出现在豫东大地上。

我们坚信,历史是勇敢者创造的,胜利永远属于那些在困难面前不肯低头、从不言败的人群。我们坚信,西华县人民医院在追求卓越、倾力打造豫东名院的历程中一定会不断超越自我、不忘初心、牢记使命,全心全意为周口市人民的健康做出新的、更大的贡献。