

专病中心建设中的组织生态重塑

□ 韩斌斌

周末,笔者参加了医院管理大会,作为嘉宾参与了专病中心建设主题讨论交流。关于这个问题的思考,分享如下。

专病中心是针对病情复杂、病程长、亚专业细分成熟、需要多专业协作诊治的病种,按照疾病来设置专科,整合相关亚专业等资源的组织设置单元。

专病中心的设置是发展趋势

专病中心的设置,响应了政府关于“以患者为中心,以疾病为链条”的服务要求,让患者享受无缝、连续的诊疗服务,解决了“专业林立、不知如何就诊”的新型看病难问题。

专病中心的设置,契合了基于“价值医疗”理念的服务模式转型要求,由患者“分散式”就医、医生“分段式”治疗改为“协作并联式”医疗,“集中一站式”服务,能为患者提供更专业、更精准的照看,让患者获得更大的健康价值。

专病中心的设置,适应了DIP(区域点数法总额预算和按病种分值付费)时代对控费降本的要求。对复杂病种首诊阶段、疑难阶段多学科共同参与,给出最优的诊疗方案,能够有效节约医保资金,减少无效、低效医疗活动造成的资源浪费。

专病中心的设置,符合21世纪数字化时代合作模式、学科建设的整合趋势。20世纪是基于工业化思维的“分”的时代,细分、细分再细分;21世纪则是基于数字化手段“合”的时代,各行各业都在做不同程度、不同范围内的业务、学科整合。

专病中心的设置益处多多

对患者而言,诊治方案更科学,就医体验更好。

对医生而言,有利于全科思维、整体思维的锤炼,提升临床综合服务能力的。避免亚专业细分状态下只见树木、不见森林,关注规范忽略疗效的情况发生。

对学科而言,专病中心在单病种数据库建立,临床试验项目立项和招募,随访工作的开展,对外宣传等方面都能发挥优势。

当然,专病中心的设置,也有适应证。对于病情简单、诊治路径清晰、跨学科少的疾病,也不需要成立专病中心。

专病中心的设置是组织变革

专病中心是基于服务理念改变之下,的新类型单元设置。

第一,患者的就医流程会改变。从患者主导下各团队串联式的服务,到专病中心主导下多团队并联、网状、串联并行的服务模式,既需要中心层面不断优化,也需要医院层面给予环境、秩序等方面的支持。

第二,专科设置的逻辑发生改变。从“治疗方式+疾病(部位)”,改变为“疾病+治疗方式”,会对现有学科和专家带来短期和长期的影响。

第三,专病中心内部岗位分工会改变。需要专门的患者管理师,随访团队、数据库管理等职能型岗位,为医生临床诊疗、科学研究提供支撑。

第四,对专病中心的考核评价体系会改变。对传统学科的考核,更关注业务量、业务结构以及规范执行等过程指标,对专病中心的考核评价,则有条件关注长期、结果类指标。

对于涉及变革的项目,要符合组织变革的逻辑。

第一,划分孵化期、成长期、成熟期,给予不同的政策支持和资源保障。

第二,短期、中期、长期给予不同的考核指标。

第三,要加大对新业态的宣传力度。

第四,要发挥先行先试中心的示范效应。

专病中心的设置和运营,要关注几个方面的矛盾

第一,专病中心和现有学科之间的竞争。要围绕患者价值凸显、内部运营效率,在就医便利性、诊疗科学性、疗效可靠性等方面打造优势,提高影响力。

第二,专病中心内部的凝聚力。对不同的亚专业团队,围绕技术、专业上的冲突,经济上的冲突,以及发展空间上的冲突,要通过常态化、高频的业务学习和交流形成临床应用方面的共识,通过内部差异化的考核办法,为团队打造不同赛道等办法,让大家看到“1+1>2”的系统优势,调动积极性,形成合力。

第三,和外部环境的协同。

譬如,和现有的支付方式是否冲突。

譬如,和现有的协会学会专科设置、学术交流如何协同。

专病中心的设置和运营,中心带头人至关重要。在学术上有权威,在整合医疗上有执念,在规划和协调上有章法,在团队融合上有格局和情商,这样的带头人,才能带领大家克服困难,积极争取资源,形成发展合力,发挥专病中心的优势。

专病中心代表了现代医学从细分走向整合的重要方向,是提升医疗服务质量和效率的有效载体,但其推进需要系统规划、稳步推进,平衡各方关系,最终实现患者获益、学科发展与医院管理的多方共赢。

(作者系河南省肿瘤医院党委副书记)

征 稿

本版主要栏目有《本期关注》《经验探索》《一家之言》《他山之石》等,内容涵盖卫生健康系统业务、行政、后勤、经营、医疗安全、医院文化、人事制度、医患关系等。

稿件要求:论点明确、论据充分、条理清晰、语句通顺,具有一定的科学性和实践指导性,热忱欢迎您投稿!

联系人:安笑妍

电话:(0371)85967078,15515221996(微信同号)

投稿邮箱:707334863@qq.com

本期关注

传承精华 守正创新 促进中医药高质量发展

□ 郭子华

近年来,开封市第二中医院成功晋级三级公立中医院,在业务、基建、管理、项目、特色、人才、文化等领域深耕细作,实现全方位高质量发展,推动综合实力取得跨越式提升,赢得患者广泛赞誉,跻身行业翘楚。2024年,开封市第二中医院荣获“河南省中医工作先进集体”“河南省清廉医院创建行动示范单位”等。

核心提示

开封市第二中医院正以新质生产力提升核心竞争力,在学科建设、服务能力、中医药传承创新等方面突破发力,为区域中医药发展注入新动能,为健康开封建设添砖加瓦,持续谱写医院高质量发展新篇章。

坚持中医为基 筑牢特色“领航标”

增强中医药服务能力,开封市第二中医院坚守“中医办院”方向,秉持“宜中则中、宜西则西”中西融合的诊疗原则,不断丰富中医特色诊疗项目,将中医药服务贯穿诊疗全过程,以中医为主治疗的出院患者比例稳步提升;强化“西学中”培训,将中药饮片使用率、非药物疗法开展量纳入绩效考核指标;加快制剂室建设,推动中药制剂研发,依托医保政策倾斜与技术服务创新,实现中医药服务能力持续增强。

培养中医药传承人才,开封市第二中医院设立岐黄学者工作室、河南省名中医工作室、经方工作室及中医护理门诊,系统建设“读经典、跟名师、做临床”三位一体传承模式,培养出一批具有中医思维的“铁杆中医”,推动中医经典更好地服务群众健康。

筹备开设中医经典病房,开封市第二中医院在经方门诊基础上,组建中医经典病房,探索“门诊+病房”一体化管理模式,深化中医经典在急危重症和疑难病诊疗中的应用,以确保临床疗效展现中医药在急症领域的独特优势。

坚持业务固本 夯实体系“奠基石”

近年来,开封市第二中医院紧抓中医药振兴发展机遇,以学科建设为引擎,持续推进业务体系重构与升级,现已构建起以骨伤科、颈肩康复科、内科、急诊重症科为核心的“四大业务体系”,实现从“单点突破”到“系统发力”的战略转型,推动医疗服务向多元化、综合化迈进,全方位满足患者就医需求。

开封市第二中医院围绕“院有名科、科有名医、医有专长”的目标,提升科室功能布局,开封

市第二中医院正以新质生产力提升核心竞争力,在学科建设、服务能力、中医药传承创新等方面突破发力,为区域中医药发展注入新动能,为健康开封建设添砖加瓦,持续谱写医院高质量发展新篇章。

坚持人才强院 激活创新“动力源”

开封市第二中医院坚持“人才是第一资源”,完善引育用留机制,近两年引进学科带头人“双高”(高职称、高学历)人才40余人,“双高”人才数量增长145%,高层次人才效能持续释放。

坚持管理增效 提升服务“软实力”

开封市第二中医院坚持“人才是第一资源”,完善引育用留机制,近两年引进学科带头人“双高”(高职称、高学历)人才40余人,“双高”人才数量增长145%,高层次人才效能持续释放。

坚持项目驱动 按下发展“加速键”

推进老院区装修改造,2024年,开封市第二中医院新急诊病房综合楼顺利启用,成为全市卫生健康系统首个顺利完工并投入使用民生项目。老院区装修改造工程同步启动,2025年8月,老门诊楼、2号病房楼改造全面竣工并投用,诊疗环境实现质的飞跃。

开封市第二中医院积极拓展对外合作,与中国中医药科学院望京医院合作建立“岐黄学者工作站”及“杨克新教授人才工作站”,望京医院专家团队定期来开封市第二中医院坐诊教学;聘请上海交通大学教授马利庄为特聘专家,聘任马利庄博士后为开封市第二中医院科研院长;与河南大学教授姬新颖、吉林大学教授于静华开展科研合作并聘任特聘教授;与马来西亚柔佛州中医师公会、世界手法医学会、新加坡中华医学会签署合作共建协议,柔性引进海外专家。

坚持项目驱动 按下发展“加速键”

推进老院区装修改造,2024年,开封市第二中医院新急诊病房综合楼顺利启用,成为全市卫生健康系统首个顺利完工并投入使用民生项目。老院区装修改造工程同步启动,2025年8月,老门诊楼、2号病房楼改造全面竣工并投用,诊疗环境实现质的飞跃。

推进老院区装修改造,2024年,开封市第二中医院新急诊病房综合楼顺利启用,成为全市卫生健康系统首个顺利完工并投入使用民生项目。老院区装修改造工程同步启动,2025年8月,老门诊楼、2号病房楼改造全面竣工并投用,诊疗环境实现质的飞跃。

推进老院区装修改造,2024年,开封市第二中医院新急诊病房综合楼顺利启用,成为全市卫生健康系统首个顺利完工并投入使用民生项目。老院区装修改造工程同步启动,2025年8月,老门诊楼、2号病房楼改造全面竣工并投用,诊疗环境实现质的飞跃。

坚持项目驱动 按下发展“加速键”

</