

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,诊疗方案更科学,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 and 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有冲突。

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与效率的有效载体,但其推进需要系统规划、稳步实施,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

核心提示

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。

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,不断丰富中医药特色诊疗项目,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提升。

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,以确切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、急症重症科为核心的“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”的发展目标,持续推动专科层级跃升与内涵提升,全面提升核心竞争力:骨伤科体系作为省级区域中医骨伤专科诊疗中心和省级重点专科,持续强化品牌优势,深化亚专科建设,发挥龙头引领作用;颈肩康复科体系作为省级重点专科,积极推动扩容增量,康复医学科、针灸病房相继成立,“大康复”医疗格局初步形成,品牌影响力持续提升;内科体系建设步伐稳健,脑病、心病、肺病、肝胆脾胃病、老年病、内分泌、肿瘤等学科协同发展,逐步形成优势突出、特色鲜明的专科矩阵;急症重症体系以胸痛、卒中、创伤“三大中心”建设为抓手,聚焦急危重症救治能力提升,优化流程、强化协作,成为医院高质量医疗服务体系的关键支撑。同时,开封市第二中医院持续优化门诊布局,强化亚专科建设,实现骨科、颈肩康复科、内科、外科等重点专科独立门诊全覆盖,明确发展方向与技术特色,着力构建优势突出、特色鲜明、功能完善的专科体系,全面提升医院综合服务能力。

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症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的民生项目。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。目前,老院区外立面改造正在有序推进,改造完成后,全院建筑将实现风格统一、格调协调,整体形象焕然一新。

优化健康管理中心 开封市第二中医院新健康管理中心建筑面积1500平方米,将引进先进体检设备、优化服务流程、拓展体检项目,打造中西医结合特色融合的健康管理新标杆,实现健康体检服务全方位升级。

提升科室功能布局 开封

市第二中医院老院区装修改造完成后,医院开放床位数将增至1000张,医疗服务空间显著拓展;医院将持续优化资源配置,规划设立消化与呼吸内镜中心、医学检验中心、影像诊断中心、超声诊断中心、介入治疗中心、中医药特色诊疗中心、治未病中心、眩晕诊疗中心,推动临床科室实行“抱团作战”模式,促进业务向专业化、体系化、高端化迈进。

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”,完善引育留用机制,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。

开封市第二中医院党委书记郭子华被河南中医药大学遴选为硕士研究生导师,郭子华和院长李煜被遴选为河南省中医药青苗人才项目指导老师,副院长刘志勇荣获“开封市科技创新人才”,并受聘为《中国中医急症杂志》编委。

开封市第二中医院积极拓展对外合作,与中国中医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”,望京医院专家团队坐诊教学;聘请上海交通大学教授马利庄为特聘专家,聘任阮旺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。

开封市第二中医院内引外联,与国内知名高校、科研机构建立稳定协作关系,开展医工交叉技术研究,显著促进学科、人才与科研水平的提升。

坚持科研创新
凝聚发展“新引擎”

开封市第二中医院与中国中医科学院望京医院合作,

参与国家级面上项目《参麻益智方治疗轻中度血管性痴呆临床系统评价研究》;主持立项省科技攻关项目《面向中小学生学习脊柱侧弯快速筛查关键技术研究与应用》,并已获得两项软件著作权;深度参与河南省重点研发专项《基于仲景症机辨治的AI辅助诊疗平台研发及应用——病例采集子课题》,与河南中医药大学协同推进中医药智能化发展,为构建中医AI(人工智能)诊疗系统奠定数据基础。

新一轮市级科技计划中,开封市第二中医院共有9项科技攻关项目成功获批,覆盖骨伤、重症医学等临床领域。目前,全院在研项目达28项,逐步形成结构合理、衔接有序的科研梯队,为医院可持续发展奠定坚实基础。

坚持管理增效 提升服务“软实力”

开封市第二中医院以国家公立中医医院绩效考核指标为标杆,对标河南省中医“双核心指标”,实施医疗质量全面提升行动。2025年前三季度全面质量管理分析讲评显示,该院通过DRG(疾病诊断相关分组)支付改革、病区业务运营优化等措施,医疗质量核心指标持续突破,中医药特色服务实现新突破。

开封市第二中医院始终践行“以患者为中心”的服务理念,通过改善基础设施、优化服务流程、提升手术质量等专项行动,患者满意度显著提高;医院信息系统、电子病历、远程医疗平台实现互联互通,提高了服务效率与质量;医院设立一站式综合服务中心,整合会诊转诊、医保咨询、费用结算等职能,方便了患者,节约了就诊时间;实施门诊与住院患者分类管理,统筹安排检查,推行医保电子凭证全场景应用、诊间支付与病区结算服务,全面提升就医便捷度。

坚持文化铸魂 奏响发展“主旋律”

强化中医药文化宣传 开封市第二中医院依托官微、自媒体、融媒体中心,多维度宣传

医院形象,树立良好口碑。

打造大宋中医药文化市集品牌 开封市第二中医院已连续3年成功举办“大宋中医药文化市集”,在开封掀起“爱中医、信中医、用中医”的中医药文化热潮。2025年第一期开幕式反响尤为热烈,吸引众多媒体报道。其中包括新华社、央视新闻、光明网等,并有海外多家华文媒体宣传报道,总阅读量突破1000万次,有效推动中医药文化“热起来、传出去”。

建设大宋中医药文化主题公园 开封市第二中医院依托医院西侧北宋东京外城遗址公园,融入“大宋中医药文化”元素,以“大宋中医药文化”为核心,打造全市首座集科普、休闲、养生、观赏、体验为一体的中医药文化主题公园,让中医药文化“活起来、用起来”。目前,该项目已进入施工阶段。

丰富中医药文化活动内容 开封市第二中医院围绕中医药强省、中医药强市发展战略,开展中医药文化“六进”活动、三伏贴等活动,弘扬中医药文化、普及中医药知识,提升民众健康素养。

统一全院导视系统 开封市第二中医院为全面提升医院整体形象和患者感受,统一规划全院导视系统,融入中医药文化元素,彰显中医药文化特色,营造良好氛围。让来院人员从医院大门口,就能清晰感受到规范、统一的标识系统,真正做到“有阵地可看、有内容可讲、有亮点可晒”。

下一步,开封市第二中医院将继续以“四大业务体系”优化为主线,锚定“三甲”医院创建,实施专科培优、服务改善、人才强院等“六大工程”,在中医药特色、人才团队、科研创新等六大领域持续发力,推进医院各项工作系统升级、全面进步,为护佑人民群众健康、建设健康开封贡献更多力量。

(作者系开封市第二医院院长兼开封市第二医院党委书记)

多措并举 筑牢居民健康“守门人”体系

□赵忠民 马雷

近年来,睢县卫生健康委紧紧围绕健康睢县建设目标,以提升农村基本公共卫生服务水平为核心抓手,坚持政府主导、部门协同、全民参与,从体系建设、人才支撑、服务模式、健康促进等维度持续发力,通过全方位、多层次的政策措施与务实行动,显著改善了农村医疗卫生条件,切实增强了农村居民的健康获得感、幸福感和安全感。

健全服务体系 层层落实责任

建立完善的服务体系是提升农村公共卫生服务能力的根本保障。睢县构建了“以县级医院为龙头、乡镇卫生院为枢纽、村卫生室为基础”的一体化公共卫生服务网络。在这一框架下,县级医院承担技术指导、疑难重症诊治和人员培训职能;乡镇卫生院突出承上启下作用,强化常见病、多发病诊疗与公共卫生管理;村卫生室作为网底,重点做好居民健康“守门人”。

为促进优质资源下沉,睢县

建立了稳定的“以上带下、上下联动”工作机制,通过县级医院对口帮扶、科室共建、远程医疗等方式,将技术和管理经验延伸至乡镇,常态化组织县级优质医疗力量深入基层。例如,从县人民医院、县中医院、县妇幼保健院等4家县级医疗机构中抽调涵盖内科、外科、中医科、预防保健科等专业的20余名骨干医师,组建了数支“睢县卫生健康巡回服务队”。这些服务队与乡村医生紧密协作,定期进村入户,开展集中义诊、慢性病随访、健康咨询、政策宣传等系列活动。仅过去一年,就累计服务群众超3万人次,有效缓解了部分偏远村庄群众看病难的问题,让群众在家门口就能享受到县级医院专家的诊疗服务,群众的就医获得感持续增强。

建好公卫队伍 提高服务能力

睢县卫生健康委将基层公共卫生人才队伍建设摆在突出位置,多措并举扩充队伍、提升能力。

睢县卫生健康委以乡镇卫生院为重点,通过内部选拔、定向培养、对外招聘等方式,抽调、引进了大批具备公共卫生或临床医学背景的专业人员,充实到基层公共卫生岗位,确保了全县各乡镇都有一定数量的专职公共卫生人员;针对村级卫生人才短板,创新实施“县聘、乡管、村用”的人才引进与管理模式;积极招聘医学类高校毕业生加入乡村医生队伍,并为其提供有竞争力的薪酬待遇、社会保障和职业发展通道;在能力提升方面,睢县充分利用“互联网+教育”平台,大规模开展基层医务人员在线培训,内容涵盖基本公共卫生服务规范、常见病诊疗指南、传染病防控、急救技能等。

同时,睢县卫生健康委聚焦家庭医生签约服务这一重点,组织了多轮专项技能培训,重点提升签约医生的沟通技巧、健康管理能力和综合服务意识。据统计,睢县累计培训乡村医生达

1160人次,实现了基层卫生人员培训全覆盖,队伍整体服务能力得到实质性飞跃。

家庭医生履约提供个性化服务

睢县卫生健康委组建了48个由县、乡、村三级医务人员共同参与的家庭医生签约服务团队。每个团队均包含临床医生、公共卫生医生、护士和乡村医生,形成了分工明确、协同配合的服务单元。

家庭医生签约服务工作扎实推进,全县545个行政村的17万余户居民完成了家庭医生签约,整体签约率达到83.5%,重点人群签约率更高。服务团队的工作重心从“签而有约”向“约而有效”转变,着力提供个性化、连续性的健康管理服务。

家庭医生签约服务团队围绕残疾人、老年人、孕产妇、6岁以下儿童以及高血压、糖尿病、结核病、严重精神障碍等慢性病患者等重点人群,全面建立并动态更新电子健康档案。根据居民健康状况和需求,制定

个性化的健康管理方案,提供定期随访、用药指导、健康评估、转诊预约、康复建议等服务。

强化健康教育 提升居民健康水平

睢县卫生健康委利用新媒体平台,通过县、乡、村层层将手册编发的健康科普知识权威机构下发到村、到户、到人;以双节、卫生健康重大节日为契机,在城乡广泛开展大型义诊咨询与健康知识宣传活动,活动现场不仅提供免费体检和专家咨询,还通过展板、手册、讲座、互动体验等多种形式,生动形象地传播健康理念;深入推进健康教育“六进”活动(进村、进社区、进机关、进学校、进企业、进家庭);组织医疗卫生专家和志愿者,深入田间地头、学校课堂、机关单位,举办健康讲座、急救培训、健康生活方式示范等活动。特别是在中小学校,重点开展近视防控、营养健康、传染病预防等知识普及,从小培养健康习惯。