



改革创新医院颁奖典礼上，卫生部副部长马晓伟与宋昌稳(右)院长亲切握手



北大人民医院工程师刘丽红(右二)现场演示网上预约挂号



一位患者展示通过网络信息交换平台办理的北大人民医院就诊卡

# 欠发达县缘何崛起全国百强县医院

## ——金乡县人民医院名列全国百强县医院前列路径探析

金乡县是中国有名的“大蒜之乡”，是山东省财政直管县，经济相对落后，然而，就是在这样一个经济基础相对薄弱的县城，却崛起了一家全国百强县医院——金县人民医院。

今年3月30日，一份由著名研究机构香港艾力彼医院管理研究中心评选的“2010中国县级医院竞争力100强”排名榜正式对外公布，金县人民医院规模名列第11位，综合实力名列第25位，技术名列第28位。在榜的前30位医院中，唯独金县人民医院所属的金乡县是欠发达县，其余医院全处于全国百强县市之列。

金县人民医院强在医疗技术、强在医务管理、强在医护服务。据了解，金乡县人民医院固定资产已过3亿元，开放病床1200余张，高峰期床位达1500余张，年门诊量达到60余万人次，年出院病人5万余人次，居全省县级医院前列。医疗技术覆盖范围非常广泛，安徽省东北部县城，江苏省丰县、沛县，菏泽市成武县、巨野县、单县以及鱼台县、嘉祥县等附近多数居民，为追求较高的医疗水平都会选择到金乡县人民医院就医，实际覆盖周边人口达200万人以上。

在地方财政力量支持有限的情况下，金乡县人民医院靠什么提升了医院的核心竞争力，成为全国县级医院的排头兵？带着这样的疑问，笔者到金县人民医院进行了探究。

11月8日，金县人民医院院长宋昌稳接待了我们，并介绍说：“近年来，医院把坚持公益性、追求社会效益、维护群众利益、构建和谐医患关系放在第一位，结合鲁西南及周边地区患者特点，确定了‘小综合大专科’发展定位，综合水平能够解决老百姓的常见病问题，同时对本地高发或者老百姓迫切需要的医疗服务，努力形成专科优势。通过‘上联下达’的形式，向上与国家级名院合作，着力提高医疗水平和护理服务水平，向下进行帮扶式的医疗资源共享，着力为鲁西南老百姓打造人性化、务实的、特色的区域性综合医院。”

□吕光社 孟丽 韩建 孟一 陈雅健

### 医疗卫生服务共同体——打通三级医疗机构之间的“绿色通道”

11月4日下午，在金乡县人民医院医疗卫生服务共同体协同管理中心，住院患者张某接受了一次非同寻常的会诊。今年10月8日，张某被诊断为肺炎，由一家乡镇卫生院转入金县人民医院，并于当日下午转入济宁一家医院的监护室，12日再次入住金乡县人民医院呼吸内科，经过精心治疗，病情一度出现好转，而后病情出现反复并持续加重。

针对这一呼吸内科疑难病例，金县人民医院通过共同体远程网络会诊系统与北京大学人民医院进行了对接，呼吸内科李合友主任及全科医师，与北大人民医院呼吸科卢冰冰教授就病历进行了讨论。李合友主任向卢教授展示了患者的检查结果、CT影像资料等，卢教授做了认真分析后，对医院的治疗方案及诊治过程给予了充分肯定，并对下一步的治疗进行了细致的指导，让患者在金乡就得到北京知名专家的诊疗。

为缓解基层患者看病难、看病贵的问题，借助大型医疗机构的优质资源，今年4月，金乡县人民医院正式加入北京大学人民医院医疗卫生服务共同体，在共同体内金县人民医院可借助网络信息交互平台，享受北大人民医院远程教学、视频病例讨论、预约挂号、检查结果等资源，患者通过“共同体”可以得到健康维护、慢病管理、疾病诊治所需的各项服务，在金乡县人民医院就享受到北京专家的诊疗服务。

据院长宋昌稳介绍，“医疗卫生服务共同体是我们永远的老师，就像我们上学时随身携带的字典一样，可以随时随地帮助我们化解难题。我们将充分利用共同体的资源优势，全面提高我院的医疗质量和医务人员素质，为广大患者服务。”

“看病似打仗，挂号如春运”，凡有过到北京看病经历的人都有这样深刻的体会，托关系、找熟人，十天半月住不上院是常事。金乡县人民医院加入北京大学人民医院医疗卫生服务共同体，让金乡县及周边老百姓到北京看病实现了“一票直达”，患者不托关系、不找熟人，在金乡县人民医院就能挂上北大人民医院知名专家号、办理北大就诊卡和打印就诊号条，到北大人民医院后，将由专门的接诊人员进行引导，再也不用转迷宫、排长队了。

患有风湿病的金乡县马庙镇农民宋庆忠对此有着切身的体会。他在金乡县人民医院共同体协同中心与北大人民医院进行网络会诊、网络预约后，顺利地预约上北大人民医院风湿免疫科苏茵教授专家号。2011年6月13日下午1点半按照预约的时间，宋庆忠与家人在北大人民医

院导医人员的引导下，来到风湿免疫科门诊见到了正在等待的苏茵教授。苏教授与患者深入交流和细致的查体，在进行彩超、血液检验几项检查后，当天宋庆忠带着初步方案返回金乡。7月5日，宋庆忠北京所有的检验结果出来后，金乡县人民医院大夫和苏茵教授就宋庆忠的检验结果共同进行探讨，并制定了详细的治疗方案。

10月15日，金乡县人民医院回访办的大夫在田间地头找到了正忙着给大蒜盖薄膜的宋庆忠，他憨厚地笑着说现在身体好了，也能帮家里干农活了。他的妻子抢着说：“以前也到协和看过，前前后后呆了近两个月，多花钱不说，陪他看病把家里的农活都耽误了，他这病说犯就犯，整天心提着。现在好了，在县医院就能看了，俺再也不害怕了！”

宋庆忠的“求医路”向我们完整地展现了“共同体”最关键的作用——共享服务，即在以北京大学人民医院为核心的医疗网络中合理配置医疗资源，节省医疗成本，为病人提供一体化的服务。金乡县当地居民一旦需要看病，首先到金乡县人民医院就诊，接受基本诊疗服务。如果需要较为复杂或依赖于大型仪器设备的化验检查和辅助检查，患者在县医院就可完成检查预约、标本采集、检查前的准备等，不用到了大医院重复这些过程，有效节约了卫生服务资源。对于符合转诊标准和指征的患者，在县人民医院进行救治，病情缓解后又可将病人连同病历档案及指导书转回县医院。

除便民惠民之外，“共同体”还有很多好处，可以对居民健康档案进行管理。现在很多老百姓平时不太关注自己的身体，没有定期体检的习惯。“共同体”可以完成居民个人健康档案的建立和管理、个人健康信息的采集和储存、个人就医信息的收集和存档等工作，并可建议老百姓定期去体检，查出来的病情可以一直记录下来，对未来疾病的预防和治疗有着很大的好处。金乡县人民医院计划三年内建立覆盖整个金乡县城居民的健康档案。

宋昌稳表示，“共同体”中最直接的受益者是金乡县人民医院，在共同体内，金乡县人民医院可以在医疗技术、医院管理、人员培训、科技研究、教育教学、数字化医院建设等方面得到北京大学人民医院长期的、全方位的帮助，提升自身的医疗服务水平，使金乡县人民医院能以三甲医院的统一服务标准、统一转诊流程、统一服务团队、统一管理方式，统一诊疗规范与要求为患者提供服务。

作为山东省唯一一家加入北大医疗卫生服务共同体的医院，“共同体”模式让金乡县人民医院尝到了联合的甜头。“将这一优秀模式‘复制’下来延伸出去，让最基层的乡镇、周边的二级医院也都能得到共同体模式的实惠，让鲁西南卫生医疗群体共同提升医疗质量，为鲁西



医院医务人员与患者进行全方位、多层次、多视角的主动沟通，将诊疗从“技术”转向“人文”服务。

南更多的群众带来便捷、安全、优质的医疗服务。”宋昌稳院长说。10月19日至21日，短短的三天时间，金乡县人民医院为周边十九家基层医疗机构，免费上门安装微设备及医疗服务共同体网络信息平台并联网成功，标志着鲁西南地区以金乡县人民医院为中心的“X+X”医疗卫生服务共同体正式运行。

“共同体”给金乡县人民医院带来的益处日益凸显，“小到服务细节、个别病例，大到医院管理、长远规划，共同体带给我们的，是一个翻天覆地的变化。”而鲁西南医疗卫生服务共同体的相继建立，则是金乡县人民医院在提升医疗服务水平上的两次尝试，从两次尝试取得的效果看，他们走出了一条打破县级医院发展瓶颈，快速提升服务水平的新路。

### 医者仁心——

#### 以人情味的服务构建和谐医患关系

古人云：“善医者，必先医其心，而后医其身。”然而，现代西医的专业化和技术化，让医患之间越来越远、越来越冷。金乡县人民医院领导先知先觉，感知到这种情感隔阂，如何将“医乃仁术”这一古老术语，重拾丰富的人文精神内涵，并赋予其时代意义成为医院近年来思考的重心，而良好的人文关怀、充满“人性化”、“人情味”的服务正符合这一模式转变的需要。

“回去注意休息，有什么问题不清楚，可以打我手机。”现在从金乡县人民医院出院的患者都会得到主治大夫这样亲切的叮嘱。这是金乡县人民医院推行为患者送“名片”的新举措：为全院所有主治医师及科室主任统一制作了名片，名片上印有科室、专业特长、办公室电话、手机号码。医院要求给每位患者主动发名片，并24小时开机，让更多患者实现足不出户就可以联系到免费的

诊疗活动中绝对要避免‘走过场’，要把‘贴近患者、贴近临床、贴近社会’的人文关怀融入到诊疗工作的全过程，要用心对待每一位患者。”金乡县人民医院党委书记肖玉振表示，医院各部门及全体医务人员将会在未来的工作中倾尽全力，树立医疗卫生行业全心全意为人民服务良好形象，促进医患关系向更加和谐的方向发展。

### 患者需求——

#### 医院发展的不竭动力

“始于患者需求，终于患者满意”，这是宋昌稳院长跟笔者反复提到的一句话，也是他作为医务人员最朴素的人生追求和职业理想。

医院的好与坏归根到底还是因医疗服务质量而定，而医疗服务质量的好与差还是患者说了算。老百姓不管你医院有多少张床位，他们只关心医院是不是能用最小的代价治好他们的病，能让自己在治病的同时得到更好的服务。

对此，医院创新发展思路，实施病人满意度与绩效考核挂钩，制定了《病人满意度调查与考核方案》，由院长亲自任组长。

为做到调查的真实性，调查员由在院实习的医学院校实习生担任。院外调查份数为住院部各科室(指各主诊组与核算单元)上月总住院人数的20%；院内调查份数为住院部各科室(指各主诊组与核算单元)调查期间住院人数的80%；电话回访数为当月出院病人总数的30%。住院病人的调查采用到出院患者家里进行调查；住院病人的调查采用到病房里进行调查，门诊病人在医院门诊科室随机抽取。开展回访工作以来，共回访28000多人次，答复群众咨询、复查、受理群众投诉等共计4000多人次。

每月对各主诊组、护理单元、各窗口服务单位和各医技科室进行五级量表方式满意度评分。各主诊组满意率合格标准为91%，各护理单元为90%，窗口单位为90%，医技科室为80%。对先进科室授予“病人最满意的科室”荣誉称号，并发放荣誉证书。另外，为保证满意度考核的公平有效，提升服务和兼顾被考核部门的适应时间，还制定了相关不合格部门绩效处罚标准。

通过满意度考核，第一时间掌握了医疗、护理、食堂、卫生等方面的真实信息。每次调查结束后，都及时组织全院科室负责人和主诊组长将调查结果进行通报，及时反馈给相关负责人，为医院改进工作方式方法提供第一手可靠的资料。

通过和病人之间的良好互动，病人反馈的实际困难成了医院提升管理品质的突破口。比如每年夏季门诊提前30分钟上班，能让群众趁着早晨的清爽看病；整顿挂号、收款窗口的排队秩序，派两到三名保安全天维持，提高就诊速度的同时也让那些小偷消失无踪；根据门诊量到诊室进行布局调整；对平均候诊时间超过30分钟的科室增加出诊医生等措施。这些看似简单的小动作，最终都得到了病人的认可。

正如医院院长宋昌稳所言，作为一家基层公立医院，一定要把老百姓的需求放在第一位，全院各科室在做好治病救人的同时，一定要贯彻“细节无处不在，服务永无止境”的医疗服务理念，全面了解患者对医院医疗服务的满意度，努力改进服务态度、沟通方式等细节方面的不足，真正做到“把病人的呼声作为第一信号、把病人的需要作为第一需要、把病人的利益作为第一考虑、把病人的满意作为第一标准。”

“将病人的满意度与科室的绩效工资挂钩”是认真贯彻卫生部“以病人为中心”要求的现实选择，是医院经济管理的总抓手，更是促进医院发展的不竭动力。在满意度考核过程中，把医院的良好形象送出去，把最优质的服务送出去，把病人的真实想法带回来，把病人反映的问题带回来，使整个调查过程变成一个不断提高和完善的过程，成为金乡县人民医院管理工作的又一亮点。

随着医改的不断深入和完善，金乡县人民医院将始终坚持以人为本的服务理念，从单纯地扩张方式逐步转向通过提升内涵促进医院整体发展之路，最大限度地让利于民，通过“感动服务”促进医院品牌建设，最终实现医院社会效益、经济效益双丰收。

“要想让患者对你的工作投入，在所有