

悬壶济世 春满杏林

——临沂市沂水中心医院创新发展纪实

□于春洲 孙彩华 邱学文

下手处是自强不息，成就处是至诚无私。
——清·金缕

2013年3月7日，临沂市委、市政府召开2012年度行风建设表彰大会，授予临沂市沂水中心医院等97个单位“2012年度行风建设先进单位”称号。在2012年12月份临沂市纠风办组织的行风评议中，临沂市沂水中心医院(临沂市第二人民医院)在所有荣获先进的七所市属医疗服务单位中位列第一。

作为临沂市北部的区域性医疗中心，近年来，沂水中心医院的发展全面推进、多点开花：医疗质量、医疗安全进一步强化；服务质量、服务流程进一步规范；学科建设、人才培养成绩显著；管理理念、管理水平不断提升；职工的向心力、凝聚力不断增强；社会美誉度、满意度逐年提高；2013年8月，顺利通过山东省“三甲”医院预评审……

党委书记、院长窦忠东用三个“负责”诠释了医院快速发展的内在原因：“对病人负责，对组织负责，对职工负责，首要的是对病人负责，这是所有工作的目的所在，医院不是某个人或者某个集体的，她属于国家、属于社会、属于广大人民群众，自然要把满足群众需要放在第一位。”

在开放中强大——

开放办院 践行“大卫生”理念

在沂水中心医院，一位放射科大夫告诉我们发生在不久前的一件小事：一天，他正在值班，科主任找到他说，按窦院长要求，需派两名技术骨干去相邻一家医院放射科报到，原因是那家医院放射科因为生病的、请假的太多，上班人手紧缺，焦头烂额的院长想到了沂水中心医院，于是给窦院长打电话求援……

根据窦院长要求，科里选派了素质高、能力强、年资深的骨干医生一直在那家医院工作了七天，直到那边的医生上班，他们才回到自己的医院。

“保障广大群众健康是所有医疗机构的目的，既然目的相同，那彼此之间的竞争就应该是规范有序的，医疗机构间的合作应该远远大于竞争。”窦院长说。

近年来，沂水中心医院始终坚持“大卫生”理念，主动到周边各县级医疗机构走访沟通，大大加强了同区域各大医疗机构间的沟通合作，取得了良好的效果，“毕竟我们有个共同的目标，让老百姓受益”。

作为一所稳步发展的三级综合性医院，沂水中心医院近几年把“开放办院”视为医院的发展理念。“开放办院”，意味着以一种宽阔的胸襟、大度的作为、主动的姿态，将自己与社会高度融合，在融合中实现自我的强大。

在沂水中心医院，开放办院的第一步立足于院务公开、民主管理，医院的大事既让职工明了，也向社会公开，让社会看到自己的真面目，减少神秘感，增加亲密感，让医院运作“公开透明”，暴露在阳光下。今年，医院荣获“山东省政务公开民主管理先进单位”称号，这不仅在临沂市是唯一一家，在全省卫生系统也是独一无二，标志着医院的院务公开工作走在全省行业前列。

除了让医院运作“公开透明”，“开放办院”还体现在医院与其他医疗机构合作上，近几年沂水中心医院积极探索一条“医疗联合体”的新路子：大医院办大医院的事，基层医院做基层医院的事，共同为周边百姓健康服好务，共同让老百姓受益。因为坐落于沂蒙山腹地，沂水中心医院的患者主要来自沂水、莒县、沂南、蒙阴、沂源、莒南、临朐、五莲等地。为了更好地为老区百姓健康服务，沂水中心医院主动与当地医疗机构加强联系沟通，共同解决难题，为百姓提供高效便捷的医疗服务。

在与同级、下级医院资源共享、共同发展的同时，沂水中心医院还不断加强和大医院、医疗院校合作交流，以求增强医院整体实力。如今医院已经与潍坊医学院共建研究生培训基

地，是济宁医学院教学医院，滨州医学院教学医院、临床学院，山东医专附属医院。

以开放的姿态加强自身建设，更要以开放的姿态面对群众、媒体的监督。2012年11月3日，医院组织了“喜迎十八大，走进医院看发展”第十三届记者节医院媒体联谊会，来自中央、省、市、县新闻单位的代表齐聚沂水。这次活动的举办，增进了医院与新闻媒体的沟通与联系，展示了医院的发展变化，提升了医院的知名度和美誉度。日常工作中，医院还运用多种媒介，让社会了解医院，向社会宣传医院。如院报、村村通宣传栏、院视讯点及电子屏幕等媒介为广大患者和社会各界了解医院发挥了巨大作用；与多家媒体合作，宣传医院特色诊疗项目、新技术项目、医院管理亮点等。

从“医院办院”到“开放办院”，从“小卫生”到“大卫生”，沂水中心医院用近几年的积极探索，为业界写下来之不易的答卷，为今后更长时期的发展留下了宝贵的财富。2012年，快速提升中的医院喜讯频传：7.1万平方米的华康楼正式启用，5.5万平方米的颐康楼顺利奠基，电子化临床路径管理全面铺开，一次性获批4个“临沂市重点学科”……

从哲学上看，发展源于对矛盾的解决；从历史来看，发展来自对时代的回应。2012年初，沂水中心医院党委提出了医院“一二三四”发展思路，正式把“争创三级甲等综合性医院，打造区域医疗中心”作为目标，为医院的再次腾飞吹响了号角！

在创新中发展——

向管理要效益 积极探索医改新路径

在医院口腔科，一位刚刚接受完“腭裂”手术的患儿家长拉住医生的手不断诉说着感激，“手术效果好、收费低”是这位来自日照农村的普通患者家长的真切感受。

而能够让患者得到这种感受，很大一部分原因在于自今年春天开始施行的“按病种收费”工作。

今年3月8日，沂水中心医院迎来了第一例按病种收费“腭裂”病人，口腔科走了在按病种收费工作的前列，并于一个月内收治了3例按病种收费腭裂病人。据该院统计部门介绍，截至8月底，全院共完成156例按病种收费病例，累计为患者节约费用14余万元。病人对住院费用满意度大大提高。

从开始准备到在医院正式开展实施，沂水中心医院的按病种收费准备工作只用了短短四个月的时间。

能够迅速得以实施，得益于医院良好的基础条件。首先是医院信息化建设比较完善，HIS、CIS、NIS、LIS、PACS、PYS系统，图书管理系统、期刊电子书管理系统、OA系统都上线多年，一卡通普及使用，院长决策系统、查询系统可以及时了解信息；其次就是临床路径工作起步较早，开展得较好，医院从2011年初开始在医院内试点，按照卫生部的要求制定了电子版的临床路径，截至2013年5月底，医院已有48个病区开展了169个病种、194个路径的临床路径管理，覆盖率达90%以上，累计入径管理人数16855余例，各项指标均基本达到了卫生部的要求。

“按病种收费对医疗机构来说是双刃剑，对医院管理是促进，是提高，同时也是规范，更是考验。首先领导意识必须跟上，必须超前，二是管理必须达到要求的水平，三是必须具备一定的基础设施、条件来支撑，四是配套政策要到位，特别是财政投入要到位。”院长窦忠东告诉我们。

不管是按病种收费还是临床路径管理模式，沂水中心医院都走在同级别医院的前列。

“医院是公益性的，要发展，要为政府分忧，为百姓解难，就得向管理要效益，提升管理水平”。窦院长说。

科学、务实的管理理念体现在医院工作的方方面面。医院将信息化手段与院内专家督导组相结合，强化核心制度落实，贯彻“突出一个‘严’字，立足一个‘改’字，实行责任追究制”这一行之有效的质控措施，并严格落实了“六个规范”和“六个合理”，促进业务技



△医院党委书记、院长窦忠东（前右一）陪同省卫生厅领导在该院调研

术不断发展、服务质量不断提升。

如把病人满意度与绩效工资挂钩，比例占到10%。每月一次病人满意度调查，汇总后，能改的立即改，因政策原因造成的及时解释。病人意见基本分为五大类：就事论事型的，立马上就改；对面上的某项不满意，逐渐改；对服务态度不满意，但没有针对性的，科室立即改；对一种现象或一种制度不满意的，医院制定措施后改进；对上级政策不满意的，如反映价格高等，做好解释工作。

在双控双降方面，药品、耗材等纳入绩效考核，减少病人住院及诊疗费用。

探索实行预算管理。为进一步细化管理，医院初步开始探索实行预算管理办法，核算内容从基础设施建设、设备购置到将来的水、电、暖、气、房屋、人力等全部纳入成本管理，合理使用资金。

而管理水平的提升，管理手段的现代化，所有的创新和探索，出发点和落脚点仍是为了人民群众的满意。

在厚积中薄发——

从三级学科到四级学科 为发展积蓄能量

每一个年份，对于医院的领导者和员工来说，都是紧张而又忙碌的。而过去的2012年，在沂水中心医院人心中，尤其不平凡。

先不说医院迎评创甲工作如火如荼，也不说华康楼的启用，大大改善了患者的住院环境，更不说门诊流程的进一步优化，减少了患者的等待时间，单单是该院在学科建设方面的一项大举措，就足以让人印象深刻。

以窦忠东为代表的新一届医院管理者认识到，学科发展和临床专业化建设关乎医院未来，是医院发展后劲是否充足的根本。2012年春节刚过，在第一次院长扩大办公会上，窦院长就提出了“一二三四”发展战略，明确医院要突出专科特色，突出人才兴院、科技强院。

行动紧跟在思路之后。2012年下半年，为拓宽专业领域，充分调动每一位专业技术人员积极性和创造性，推动学科建设迈上精细化、可持续发展的道路，沂水中心医院党委以华康楼启用为契机，加强三级学科建设，增加了22个病区。设置了独立的中医科病区、肛肠科病区、康复科病区，新增17个亚学科。

医院肿瘤科成立于1994年8月份。经过将近二十年的发展，科室进入了瓶颈期，“常规发展已经不能满足患者的需求，科室亟待改变”。据肿瘤二病区主任苏庆光介绍：自去年7月份，医院根据社会和科室发展需要，对肿瘤科进行了亚专业划分，把原来的肿瘤科一分为三，一病区以胃肠肿瘤为主，二病区以呼吸道肿瘤为主，三病区以放疗为主。划分后学科建设更加顺畅，专业性更强，突出特点，突出专业，规范诊断，规范治疗。“过去说的‘肉烂在锅里’是不对的，其结果是哪个病也能治，哪个也治不精。改革以前整个肿瘤科室有50-60个住院病号，现在一个病区就40个，三个病区有100多个住院的。社会效益和经济效益实现了双赢，科室的发展也突破了瓶颈，实现新跨越。”

血液科是在2013年1月29日进行的亚专业划分，划分出的两个病区分工明确，血液一病区为再障病区，收治白血病以外的所有血液系统疾病；血液二病区为肿瘤病区，主要收治各种类型白血病患者。血液二病区接贵涛主任谈起这次改革更多的谈到对人才梯队建设的益处：“以前的专业划分容易出现‘窝工’，细分后不管老的少的，各人都有努力方向，有目标，不但减少彼此间摩擦，还有利于调动积极性，发挥每个人的专业特长，促进技术的不断提升。”

与接主任一样，神经内科二病区赵振宇主任也谈到了专业细分对医院发展的诸多好处，“专业细分后，有了主攻方向，对医院将来的长期发展有利，对技术水平的提升有利，对年轻梯队建设、成长有利，对患者更有利。关键是我们有时间专门钻研国内外有关本专业的技术，不像以前那么广、那么杂，业务上更精了。过去有些病号住院住不上得等着，现在随

时可以住院治疗。”

学科建设趋向精细化，人才梯队趋向高端化。从三级学科到四级学科划分的结果是，打破了技术上的垄断和医护人员责任不清、互相扯皮推诿的状况，不但提高了工作效率，也提高了技术水平。

而更重要的是，医院亚专业学科的划分，对加快实现“人无我有，人有我精，人精我新”的学科建设格局，起到了关键作用。

为加快学科建设的步伐，加快人才梯队建设，医院还陆续出台一系列政策，如奖励高层次科研、论文、学术研究，对学科带头人和业务骨干实行量化考核，进一步推进学习型医院建设等。在一系列政策措施的保驾护航中，2012年沂水中心医院心血管内科、神经内科、神经内科及内分泌科被评为“临沂市医学重点专科”，康复科和中医周围血管病科被临沂市卫生局确定为“临沂市中医药特色专科建设项目”，医院在学科建设方面取得重大突破。

与此相对应的是科研项目的硕果累累：医院“改良有机磷中毒传统阿托品治疗方法的临床研究”课题专家鉴定达国际先进水平；

两项省级软科学科研项目顺利通过专家鉴定，均达到同类研究的国内领先水平。专家一致认为，医院把临床路径和低碳医院管理作为软科学科研课题来研究，在山东省医疗行业中意识比较超前，特别是在临床路径的实施和低碳管理的理念方面给予了高度评价。两项课题都能密切联系实际，研究方法正确，数据充分，具有较强的实用性、创新性和可操作性，对医院管理具有较强的指导意义与应用指导价值。

近几年来，先后开展新技术、新项目142项，有59项科研成果通过了专家鉴定，取得省、市科技成果奖56项，获国家专利137项；发表学术论文574篇，编辑出版医学专著12部。所有这一切，最终受益的是患者。

在破浪中前行——

好活动营造好氛围 好队伍成就好事业

近日，沂水中心医院第一个品管圈——手术部“柳叶刀圈”成立。“柳叶刀圈”由11名经验丰富的护理人员组成，成立以后的“柳叶刀圈”作为全院推行品管圈活动的先锋站。在首次品管圈成立会议上，全体圈员通过投票选定“提高手术部人员手卫生的正确率与依从性”为本圈第一个活动主题，制定了第一主题的活动计划，并确定了圈名、圈徽。

品管圈是指由相同、相近或互补工作场所的人们自动自发组成数人一圈的小圈团体，然后全体合作、集思广益，按照一定的活动程序，活用各种改善手法、统计方法，来解决工作现场、管理、文化等方面所发生的问题及课题，是一种比较活泼的品管形式。

手术部“柳叶刀圈”成立，无疑有助于改善手术室各项工作质量，提升专业素质，更好地服务患者。

医护人员是医院诊治病人的核心，是医疗质量、医疗安全、医疗服务等得以实现的载体。沂水中心医院领导集体明白，建立一支高素质的医护队伍，对于医院品牌建设、对医院的长远发展将会意味着什么。

窦忠东院长说：“技术达不到的地方，服务一定要跟上；硬件达不到，服务态度一定让病人满意。”在这样的倡导下，沂水中心医院以活动为有效载体，促医护人员素质提升，收到了良好的效果。

在深入贯彻实施《公民道德建设实施纲要》过程中，积极构建了具有医院特色的“道德讲堂”活动体系。在华康楼四楼设立了“道德讲堂”，普及文明道德知识、文明道德小故事、典型人物的先进事迹等，营造“崇德尚善”的浓厚氛围。

以创建国家级文明单位和三级甲等医院为目标，把医院各项工作和精神文明建设有机地结合起来，在精神文明内涵外延，硬件软件建设上下功夫，取得了丰硕的成果，为医院发展注入了新的活力。全院干部职工的整体素质显著提高，以病人为中心，以质量为核心的优质

服务成为风气。

抓住创先争优活动的契机，扎实开展党员服务示范岗创建活动，提升服务水平……

就在这样的创建和学习中，临沂市沂水中心医院员工队伍素质显著提高，涌现了不少令人称赞的优秀白衣天使。

“山东省百佳护士”——手术部护士长王海霞，从事护理工作33年，总结提炼出了“手术部十个一点”，实现了护理服务“零”投诉的服务承诺；

临沂市“新沂蒙·新红嫂”十佳女医务工作者、骨二科护士长崔运红——每年护理病人一千余人，无一例病人耽误抢救时机；即使在自己被查出十二指肠溃疡、糜烂性食管炎，体重短期减轻近20斤的情况下，崔运红也从没休过一天病假。

2012年行风评比在七所市属医疗服务单位中名列第一，全省36家待评三级医院中，日常工作通过网络直报评比得了40.85分，全省排名第五。能有这样的好成绩，就是靠以王海霞、崔运红等为代表的广大批爱岗敬业、无私奉献的医护人员，以自己至真至诚的服务，为医院赢得了患者的满意，赢得了社会各界的尊重！

在奉献中成长——

用爱心将弱者的天空点亮

2013年6月16日，沂水中心医院和沂水县移动公司一行近20人赴诸葛镇杏花村开展了“心系群众，转变作风”卫生下乡活动。此次活动的开展，使偏远山村的百姓享受到优质的上门服务，得到了诸葛镇委、镇政府及杏花村百姓的广泛赞誉。

活动当天，移动公司李继香经理全程陪同，院长助理、医务科长任永昌带领，组织了心血管内科、眼科、内分泌科、呼吸科、中医科等相关科室专家，携带彩超机、心电图仪、血糖仪等仪器设备以及健康科普资料，为杏花村60岁以上的老人展开细心全方位的检查和诊疗，活动中，共做心电图160余人次，测血糖120余人次，测血压130余人次，做彩超100余人次，发放宣传品1000余份，并为困难群众发放免费药品800余元。

对于医院来说，这样的义诊活动不是一次两次，而是一项长期的社会活动。

结合中医药文化建设年活动，先后开展4次以“冬病夏治·中医特色”为主题的中医中药宣传义诊活动，接诊1000余人，免费赠送8000余元的中药，发放宣传资料2000余份；举办中医药科普知识讲座2次等，取得了良好的效果。

为了让偏远山区的群众、城市社区的鳏寡贫弱群体感受社会的温暖，感受白衣天使的爱心，沂水中心医院将“承担社会责任，奉献社会”视为己任，并作为医院的一项常态化、常规化的工作，常抓不懈。

与临沂市红十字会联合启动“博爱沂蒙—贫困先天性心脏病儿童救助活动”，联合开展贫困先天性心脏病儿童救助活动。作为定点医院，此次活动第一期共为26名符合条件的贫困家庭先心病患儿实施了手术，并为部分患儿减免了医疗费用，患儿均已康复出院，社会反响强烈。2012年11月3日，市红十字会再次筹资10万元，与医院共同启动第二期救助活动。此次活动切实解决了部分家庭的实际困难，对构建和谐社区起到了积极作用。

积极承担援外、支农、帮扶等工作。与沂水县人民医院、蒙阴县人民医院、莒南县人民医院签订了对口支援协议。派出专家，帮助基层医院提高诊疗服务能力，同时接收沂水、蒙阴等县区的医师进修；作为定科医院转岗培训基地，接收学员在医院进行了理论和实践技能培训。与困难村庄结成帮扶对子，共同谋划村镇发展大计，出钱、出物，推动农村综合治疗。

如今，到沂水中心医院的人经常会见到医院的青年志愿者在为患者提供温馨服务。医院团委结合“三好一满意”活动和“三信”教育，开展了丰富多彩的青年志愿者活动。为了抓好青年志愿者队伍建设，医院团委在2010年10月成立了临沂市卫生系统第一个青年志愿者协会，制定了《沂水中心医院青年志愿者协会章程》和《沂水中心医院青年志愿者活动实施细则》，现有各专业注册会员272名，为青年志愿者服务的规范化、常态化做好了人才储备。

在院内，青年志愿者在门诊大厅导医处设立“志愿者服务岗”，每周二、四、六安排青年志愿者为前来就诊病人提供导医、导诊、预约诊疗、咨询、陪同检查等志愿服务。据统计，自开展活动至今，本岗位已服务病患者12000余人次，受到就诊患者和医院干部职工的广泛好评。在院外，他们立足沂蒙山区，深入农村社区、学校、敬老院开展青年志愿者服务，为人民群众送去健康，送去温暖。

青年志愿者在行动，白衣天使在行动，沂水中心医院在行动。一行一动，都是以“救死扶伤，呵护健康”作为宗旨来实践，彰显的是一个队伍的力量、人性的光辉，是无私的大爱。在时代发展的脉动中，这所植根于沂蒙老区的三级医院将在“人才兴院、科技强院、质量取胜、以德行医”的院训中实现“打造区域医疗中心、创建品牌医院”的宏伟愿景；将在“决策科学化，管理人性化，工作制度化，操作阳光化”的管理理念中，实现新的跨越发展！



△医院全景