

志存高远 不辍耕耘

——金乡县人民医院夯实医疗根基提升服务能力纪实

□孟丽 孙彩华 邱学文

金乡县人民医院始建于1949年，1993年被评为首西南地区首家二级甲等医院，2002年成为济宁医学院附属医院，2011年加入北京大学人民医院服务共同体，现已发展为具有三级医院规模和技术水平的综合性公立医院。医院占地116.5亩，建筑面积9.4万 m^2 ，固定资产3亿元。设有临床、医技、职能等60余个科室。现编制床位916张，实际开放床位1200张。

8月15-17日，由中国医院协会举办的2014中国医院论坛在北京隆重举行。此次会议对评选出的5名“2014年医院管理突出贡献奖”和100名“优秀院长”进行了表彰。山东省金乡县人民医院院长宋昌稳因坚持改革创新、管理创新，以医疗技术和服 务为抓手，打破县级医院粗放式发展老路，瞄准精细化管理流程改造，被授予“优秀院长”荣誉称号，是山东省县级医院唯一获奖者。

荣誉是嘉许，是赞扬。一所县级医院的院长荣登中国医院协会领奖台，既是对金乡县人民医院近年来快速发展的肯定，也进一步提升了医院在业界的知名度，增强了在全国卫生系统的影响力。

作为经济基础相对薄弱县域中的一所基层医疗机构，早在2004年，金乡县人民医院就以卓有成效的绩效改革闻名齐鲁，成为业界相学习和效仿的典范；2011年起由著名研究机构香港艾力彼医院管理研究中心连续评选四年的“中国县级医院竞争力100强”的排行榜上，金乡县人民医院以唯一一所欠发达县医院名列排行榜的前25位。

傲然屹立源于不辍耕耘与不断创新。自2013年始，医院在济宁市首家通过二级甲等医院复审之后，又以创建三级医院为契机，抓管理，提效能，加快人才学科建设步伐，夯实医疗服务根基，为鲁西南百姓构建了一所更加坚实的人民医院。

从查找问题到主动服务——

不仅仅是医疗质量的持续改进

7月25日，金乡县人民医院召开2014年第二季度医院质量与安全管理委员会暨6月份质量分析会议。会议内容包括上月问题整改情况汇报、持续追踪问题整改情况、2014年6月各系统指标完成情况、各质量检查组向院领导简要汇报6月份工作有哪些亮点、存在问题及改进措施、下月工作重点等八项。

会议上，针对这8项内容，相关负责人分别做了细致、严谨的分析说明，并附有具体的解决情况。如在上月问题整改情况汇总的5个内容中，其中一项是关于提升病历质量、抗菌药物合理使用问题。自2013年8月由戴建军副院长牵头督导后，科室运行逐渐规范化，取得了有目共睹的成绩，医院要求医务科及时总结、分析，一周内(6月25日前)将电子版反馈至质控办。

关于这一项的解决情况，也有具体的说明——自去年下半年，医院医务科在业务院长带领下，每周进行病历质量检查，并根据情况，分别于2013年10月24日制定了《关于加强病历质量与医患沟通的规定》，2013年12月19日制定了《加强核心制度落实方案》，进一步规范病历书写，持续提升病历质量；通过邀请专家指导及科室积极整改，病历书写质量改善，主要是相关病历文书的内容更加具体、详细，特别是病程、输血记录、危急值记录、手术记录、术后病程、出院记录等，大部分科室能够按照要求充实、完善内容，病程记录完成更加及时。

抗菌药物方面，经过与药剂科、信息科等相关科室的协调，修订了抗菌药物相关管理制度，制定了《关于进一步规范抗菌药物使用的有关规定》，规定了详细的“抗菌药物临床使用质控处罚标准”，调整了抗菌药使用率及使用强度标准。经过各科室的共同努力，抗菌药物各项指标均趋于合理。

这样的质量安全工作会议，在金乡县人民医院每月召开一次，目的是总结工作，提出问题并督促整改，并编印《内部通讯》及时反馈给各临床科室，限期整改，并将检查结果与绩效考核挂钩。而这，仅仅是金乡县人民医院以创建三级医院为契机，完善工作制度，规范医院管理，持续改进医疗质量的一个缩影。

以评促建、以评促改、评建并举、重在内涵。在这样的创建方针指引下，医院建立健全质控体系，加强关键环节管理，专门组织相关科室对医院工作职责及工作标准进行再次修订。结合目前存在的问题及等级评审急需解决的主要工作，组织修订了涵盖行政、医疗、医技、感染、护理、门急诊、后勤六大块近100余万字的工作职责、工作制度、工作流程。

医院及时调整了医疗质量与安全管理等19个委员会，进一步明确人员组织和职责，定期研究质量与安全管理等相关问题。成立了医院质量管理办公室，制定切实可行的全面质量管理体系、量化质量控制指标，采取全面检查、专项检查、随机抽查多种形式深入科室督导。

为了让患者就医更安全，医院加强医疗风险管理，落实患者安全目标。对急诊科、手术室、重症医学科、血透室等重点科室加强监督管理。对手术期患者安全、医生交接班、非计划再手术、危急值、急危重病人抢救、院内外会诊、疑难病例讨论等重点监管……

“创建三级医院我们最大的感受就是：这是对医院管理、技术、服务等整个流程的再造，是一种脱胎换骨的变化。对照三级医院的标准，我们从实际工作中发现问题，解决问题，再提高，然后再发现问题，再解决，再提高。整个团队的精神面貌焕然一新，当前质量就会持续改进。”采访中，院长宋昌稳告诉我们。

质量管理的更加严格规范，一系列规章制度的有效实施，依赖于一个团结实干、凝聚力强的医院集体。无疑，一直行走在全省同级医



△院长宋昌稳被中国医院协会评为“2014年优秀院长”



△下乡义诊



△医院全景

院前列的金乡县人民医院具有这种力量。

先看看医院的执行力——为更加有效加强对病人的管理与服务，观察和熟悉病人病情，2013年上半年以来，医院坚持临床科室医师下午小查房和夜间巡视病人制度。值班医师每天下午下班前巡视科室病人病情，夜间值班医师每天晚上12时前后要对全科住院病人进行巡视，以便能够及时发现病情，受到了病陪人的欢迎。院领导还坚持每周查夜，即每周由一名院领导带队，在晚12点之后到各科室巡查，较好保证了制度的长期坚持。

“重心前移，沉到一线！”为扎实推进创建工作，医院将工作重心向临床一线下沉，积极组织院领导班子成员及职能科室负责人实行一对一“包保”临床科室制度。医院领导班子及行政后勤科室带头转变，主动到临床一线问、听、看、帮、查，将工作落实在一线，将问题解决在一线。他们对照三级医院标准细则，一旦发现质量管理中存在的问题，要求各部门科室能够自己解决的马上解决，需要评审办协调的召开专题协调会研究探讨，需要医院解决的提交院长办公会研究解决，确保了服务成效……

再检阅一下医院各部门科室的向心力、凝聚力所产生的巨大服务能量——为开展好等级评审工作，院领导带领评审办及相关职能科室同志去济宁市第一人民医院、济宁医学院附属医院学习等级评审工作；医务科、护理部就医疗、护理系统评审细则逐条分解，同时向与会人员进行讲明科室准备软件并现场解答部分人员提问，定期小结，强化培训；院感科对照三级医院标准查找院感工作的不足，制订详细计划，持续质量改进。

8月22日，妇科提出疑难病例多学科讨论申请，经医务科组织，由肿瘤科、眼科、病理科等科室主任组成的专家会诊小组对该病例进行了讨论。各科室专家在阅读、听取病人病史、临床体征、化验结果及影像学表现后，从不同的角度和专业对病例进行了全面分析，各位专家都提出各自的诊断意见，并就临床上相关或颇具争议性的问题详细进行了交流探讨。最后形成最佳治疗方案，为患者下一步的诊治提供了技术支持。

从整体到个体，从科室到个人，“创建三级医院是强化主动服务的意识。比如原来上午查房，现在下午也要查房，医生主动和病人沟通，看看通过上午的诊疗，下午有什么变化，增加病人与大夫见面交流的机会；夜间值班，不能病人喊才去，夜间12:00至凌晨2点在不影响病人休息的情况下必须巡视查房，特别是刚做完手术的患者。一开始推行医护人员也有抵触情绪，慢慢地就成为工作习惯。医院通过摄像监控检查下午与晚上是否查房。这种加强监督，主动巡视，主动发现问题的做法，不仅使医护人员理念上、认识上得到了提升，还增强了凝聚力。”院长宋昌稳说。

积极性、进取心和主动服务的意识增强了，就会焕发强大的正能量。检验科主任告诉笔者，要成为三级医院，需要学习的东西太多了，不抓紧改进就跟不上步伐。学习、改进、提高。金乡县人民医院行之有效的创建措施使医院在二甲复审的基础上，向三级医院快速迈进。

看，2014年第二季度重点疾病总例数为1358，与一季度相比下降23.88%，死亡率为1.40%，与一季度的1.51%相比，略有下降。2014年1-6月份乙级病历比率总体较低，且维持在一个较低值……这些指标说明医院的质量控制持续改进。

2013年药剂科制定了“月初大计划，月中补充”药品配送原则，使医院85%的药品库存周转率在15天以下；加强科室药品的日常管理，规范药品日常养护及记录等各项工作，确保发出药品质量合格率100%；2014年6月抗菌药物使用率、抗菌药物处方比例分别下降19.15%和9.02%。这些说明医院的基本药物制度逐渐完善，药品管理日趋规范。

为了适应医院发展，金乡县人民医院近年来加大投入，先后引进了电子病历系统、合理用药、医院感染监测、门诊叫号、OA办公系统、满意度调查、不良事件上报等信息系统，

逐步实现管理的数字化、科学化。

“虽然在二级医院中我们是排头兵，但是创建三级医院后发展空间更大，管理更严格，关键是能为百姓提供更优质高效的医疗服务。所以我们这代金医人必须抢抓这个难得的历史机遇，以全新的面貌争取创建成功。”谈到三级医院创建，院长宋昌稳这样说。

有梦想才能有力量。秉承“团结创新，务实争先”的医院精神，继承丰厚的历史积淀，金医人循着前人的足迹，向三级医院序列进军！

从“医疗服务共同体”

到“走出去，请进来”——

对接高端，接轨前沿，技术创新惠及百姓

前不久，金乡县一患者因反复胸痛、心慌等症加重住院，被诊断患有冠心病、不稳定性心绞痛，随时有生命危险。经过专家组慎重考虑，医院决定邀请北京中科阜外医院国家心血管病中心博士生导师宋民教授为其实施心脏不停跳下的冠脉搭桥术。

6月25日下午，宋民教授及县人民医院心胸外科的大夫们共同为患者进行了冠脉搭桥术。经过2个小时的奋战，手术顺利结束并取得圆满成功。据了解，小切口开胸非体外循环心脏不停跳下实施冠状动脉搭桥术，即综合性微创技术实施冠状动脉搭桥术已经是在金乡县成功实施第34次手术。

通过与名院名医联合，开展先进手术惠及当地百姓，在金乡县人民医院早已成为常态。

而这，源于医院对于先进技术的渴求，源于对百姓“仁爱无限”的情怀。

近年来，金乡县人民医院不仅为百姓提供常规的诊疗服务，还将为百姓看大病，治疑难病难，看病贵问题的新思路和新方法。

整合资源，造福于民。在发展中，金医人上通下联，因地制宜，探索实施了“金乡模式”，提出“招大引强，挂大联强”的发展思路。

2011年4月19日，医院加入了由北京大学人民医院主持设计的医疗卫生健康共同体。同年12月，中日友好医院“安氏疗法”济宁地区唯一合作医院揭牌，随后相继与北京医院、阜外心血管医院牵起合作之手。医疗互助合作的模式，让金乡县人民医院尝到了联合的甜头，结合金乡县地处鲁西南三省交界的地理特点，及2011年初医院成功帮扶托管乡镇卫生院的经验，10月19日与境内县中医院、妇幼保健院、全县所有乡镇卫生院及周边鱼台县人民医院、嘉祥县满硐卫生院、菏泽市巨野县陶庙卫生院等共20家基层医疗机构进行联合，建立了鲁西南医疗卫生服务合作共同体。

将北京三甲医院与鲁西南地区二级医院、一级医院、社区卫生服务中心紧密结合在一起，通过医疗联盟形式进行彼此医疗资源协调整合，建立功能互补关系的整合型医疗卫生服务体系。

这是金乡县人民医院在提升医疗技术和服务水平上的有力尝试，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！

而医院乘三级医院创建东风，更加快了向前沿技术迈进的步伐。

6月30日，金乡县人民医院举行与吴阶平医学基金会协作关系揭牌仪式，这标志着该院与吴阶平医学基金会上海肿瘤多学科诊疗服务中心的协作关系正式建立。仪式后，来自吴阶平医学基金会上海医学服务中心主任王继军向参会人员作了专题培训。

协作关系的建立，可以为金乡县肿瘤患者提供多学科会诊服务，提供更加规范的肿瘤多学科个性化化疗方案和优质、便捷的肿瘤医疗服务。同时，还将为该院相关学科的人才培养、医疗技术水平的提升提供强有力的支撑，促进医院肿瘤综合诊治水平再上新台阶。

对接高端，接轨前沿，提高自身服务能力，这无疑又是一记重锤！这样的协作，让百姓不出金乡，在家门口就能享受到国家级的诊疗服务，惠及金乡周边老百姓！

“三级医院技术要求高，疑难危重病的好多手术二级医院不能做，比如心脏介入、关节置换等。而成为三级医院后，不但技术发展的空间更大了，而且方便百姓就医，疑难手术不

用出去做，不让群众多花钱，多跑路。”院长宋昌稳告诉我们。

通过“招大引强，挂大联强”，不断加大与名院的合作力度，不仅医院的整体技术水平得到了提升，人才学科建设亦近水楼台先得月，得到了很大提升。

医院每年选派骨干医护人员到北京、上海进修学习，并定期邀请名医前来开展手术，交流先进技术，提高医生的专业水平；为增强医院后备力量，医院党委确定“走出去学，请进来教，增强交流，加强总结”的具体措施，定期、不定期选派优秀医生参加高层次的学习班、培训班、学术会，通过主动选派人员外出培训学习，拓宽视野，学长补短，提高思维层次，增强创新意识。

人才，永远是人才。除了自我培养外，医院创新人才理念，在“不求为我所有，但求为我所用”的人才观念引领下，请进高端人才，带动医院人才学科建设。

2013年9月10日，南京医科大学第一附属医院微创、胆道外科主任孙跃明教授来金乡县人民医院进行学术指导，院长宋昌稳进行了接待，并向孙教授颁发了医院特聘普外科名誉主任证书。

孙跃明，主任医师，医学博士，硕士生导师，著名的普外科专家。南京医科大学第一附属医院微创、胆道外科主任，普外科副主任。从事临床工作20余年，尤其擅长各种腹腔镜手术。多年来一直致力于微创腹腔镜技术的临床基础研究和推广应用，学员遍布全国23个省市自治区，在国内具有较大的学术影响和较高的威望。他的到来，带动了医院普外科的人才、技术与科室的快速发展。

不拘一格降人才。在创建三级医院过程中，提升全员素质是最难、最复杂的工作。医院通过全员教育，邀请专家授课、讲座等进行规范化培训；鼓励在职读研究生以及外出进修、发进修补贴，鼓励医护人员走出去，学习先进理念和技术。

人才的成长壮大，带来了学科建设的健康持续发展。

结合鲁西南及周边地区患者特点，医院确定了“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。院心内科、血液肿瘤科、神经内科、骨科、消化内科、耳鼻喉科、重症医学科为市级重点专科，其中神经内科为省内二级甲等医院重点专科，是鲁西南集预防、治疗、康复为一体的脑血管病中心；血液肿瘤科为市级特色专科，是治疗各种血液病、各种肿瘤的化疗、放射治疗、介入治疗以及微创治疗为一体的综合科室。

近年来，医院为鼓励创新、引新、用新，大幅调增科技专项投资，完善各项管理措施，大大调动了全体医疗技术人员科技攻关的积极性，全院各科室争相引进开展新技术、新项目，科研成果层出不穷，为提升医院技术水平奠定了良好基础。

近日，医院普外科成功开展全市首例腹腔镜下甲状腺腺瘤切除术，这标志着该院普外科微创技术的又一次飞跃。腹腔镜甲状腺腺瘤切除术的开展代表了该院普外科向微创和微创方向发展的趋势，在改变部分手术方法的同时，必将带来某些传统外科理念的变革，不断推动医院微创外科的创新发展。

2013年度，全院各科室共申报新项目近40余项，经过各系统初审从中遴选准入了32项，交由专家组进行终审。经过严格审核与评估，专家组一致认为此次申报的32项新项目科技含量高，实用性较强，具有一定的临床意义，并评选出一等奖3项、二等奖8项、三等奖14项、优秀奖5项。同时，专家组还对申报的8篇国家级核心期刊论文进行了评选。

过硬的医疗技术使无数患者及家属受益终生。通过医疗服务共同体，通过人才学科攻关有成效的建设，金乡县人民医院声名远扬——医疗技术覆盖范围非常广泛，安徽省东北部市县、江苏省丰县、沛县、菏泽市成武县、巨野县、单县以及鱼台县、嘉祥县等附近不少居民，都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。

在点点滴滴的积淀中，在精益求精的追求

中，一个个疑难杂症被攻克，让生命之花灿烂绽放。金乡县人民医院，俨然具有了强院名院的风范！

从院内到院外，从金乡到鲁西南——

惠民情怀温暖万千心灵

为方便广大群众就医，8月11日，金乡县人民医院精心挑选了一批技术精湛的医疗专家来到鱼山镇周路口村开展免费义诊活动，让当地群众不出远门就可方便就医，赢得了当地群众的一致好评。

公立医院的公益情怀，责无旁贷的责任与担当意识，在医院65年的发展中，日渐清晰，日益强化。

特别是近几年，金乡县人民医院积极践行社会责任，通过各种形式惠民利民。医院成立社区服务科，配备专用车辆每年联合全院各个专业开展社区免费上门服务，坚持每年开展爱心献功臣、乡镇敬老院查体等活动，利用节假日为儿童、优秀党员、驻地武警、优秀教师和60岁以上老人免费查体，构建和谐社区，每年纯支出约100万元；每年承担对“三无”病人的救治和费用，2013年救治“三无”病人累计总费用104万元；积极应对突发公共卫生事件，承担医疗救助任务，2013年承担突发公共事件医疗费100余万元；2013年开展免费白内障复明手术350余例，除国家和新农合每例补贴1440元外，医院承担了485.487.00元医疗费用；积极响应国家和省委、省政府的号召，从2004年起相继选派医院12名优秀医疗技术人员到新疆喀什、四川绵阳和坦桑尼亚进行援助工作；全面实行患者“先看病、后付费”模式，为更多的患者开通生命“绿色通道”，确保了患者在第一时间得到安全有效的治疗，缓解群众“看病难、看病贵”问题。

千名保健医生进农户活动为每一户农民家庭配备保健医生，为农村居民提供更加主动、连续、综合、个性化的基本医疗和基本公共卫生服务；

5月11日，“心系老区情·同圆中国梦·共铸中国心·脑心同治走基层”大型公益活动在医院启动，让心脑血管疾病患者在家门口享受到省级优秀医疗专家资源。

以仁慈之心，行仁义之举，以人性关怀，行人文管理。医院仁爱无限的情怀，赢得了广泛赞誉。

2月27日，普外一科住院患者代某在家人陪同下到该科医生办公室，为挽救他生命的普外一科医护人员送来了锦旗，感谢他们的救命之恩。

2月11日晚8时许，年仅34岁的代某不幸让人用刀刺伤腹部，被120送至金乡县人民医院进行抢救。来院后，因情况危急，医院即刻为患者开辟生命“绿色通道”，被紧急送到普外一科进行救治。此次抢救过程中，普外一科、重症监护室、麻醉科、手术室、输血科、检验科等科室之间密切配合，争分夺秒，全力以赴，展现了医院广大医务人员团结协作、无私奉献的奉献精神。这是该院生命绿色通道的又一次成功抢救，更是医院团队综合救治实力的又一次完美展现。

时间最短，效率最高，疗效最好。这不正体现了三级医院评审的目的所在！

而优质护理的实施，更是擦亮了医院的品牌。

“虽然我们的工作比以前大了很多，回家的时间也越来越晚，但看到病人脸上的笑容，听到他们发自内心的感谢，多日来的劳累、委屈就会烟消云散，只剩下满满的幸福在心底沉淀……”这是一位护理人员在三级医院创建过程中的感受。

医院开展优质护理服务示范工程活动，以“夯实基础护理，提供满意服务”为主题，推出优质服务示范病房，以点带面，通过健全制度、全员培训、改进工作模式等手段带动了全院护理服务的持续改进。

在创建三级医院过程中，结合党的群众路线教育实践活动，为进一步方便群众，医院设立了一站式报销窗口，对优抚对象实行优先并减免挂号费等。

诸多的惠民利民措施，彰显的是一所医院无私奉献、一心为民的大爱情怀！

而医院努力挖潜，提升软硬件设施，强化内涵建设的举措更让患者就医更加放心安全——

医院建立数字化医院，优化就诊流程，提高工作效率，提升工作质量，真正实现以病人为中心，为广大群众提供最大方便和满意的服务；实施以临床路径为基础的“单病种限价”，助推质量管理立体化进程，医疗质量、技术水平、用药情况、总费用、服务态度、就医环境以及就医过程的感受都得到了明显改善，实现了患者、医院、社会多赢的发展局面。

将病人满意度与绩效考核挂钩，督促医务人员完善工作，主动从“技术医务人员”向“人文医务人员”转变。健全投诉机制，由病人“要我服务”转变为“我主动为病人服务”，主动与病人沟通、交流，大大减少医患之间纠纷发生；强化医务人员职业道德，先后开展了“服务窗口标兵”、“满意服务星”、“十佳护士”等一系列争先创优评选活动，激励广大职工立足岗位实际，学先进、争优秀，把患者的需要作为第一需要，让患者真正体会到温馨服务。

惠民情怀不断深入，不断拓宽，优质服务水平不断提升。2014年二季度重点疾病平均住院费用下降为465元。重点手术平均住院费用降低753元，全年在院患者满意度调查平均满意率

达到98.6%。搭楼梯上台阶，志在升级上等的金乡县人民医院，追求的是内涵，提升的是实力，指向的是打造鲁豫豫皖边区综合性的现代化区域性医疗中心，落脚的是更好地回报社会、造福百姓！