

创新医院服务新模式 突破医院再发展困局

寻找和弥补医疗服务中缺失的“那一点”

——邹平县人民医院品牌文化体系建设纪实

□宁涛 冯春霜 袁璐

培训学校

完善缺失的“那一点”

“公立医院改革的确给老百姓带来了实实在在的实惠，也让医院更加重视厘清自己发展中的不足，从而转变服务理念，拓展服务内容与服务方式。要说我们医院缺什么？我说就是缺花几分钟细致地给病人看片子，病床前缺一点微笑，缺一点抚慰，缺一点情感，缺一个病人出院后的问候……总的说来，缺的就是细节和瞬间。”7月15日，邹平县人民医院院长成延忠在接受采访时说。

成延忠话中所言缺少的“那一点”，笔者从医院的实地采访和众多患者的赞许中发现并没有缺失，他之所以这么说，是对医院服务提出了更高要求。医院的发展和壮大，除了先进设备和高端人才，正如成延忠所言，缺少的就是医患面对面发自内心的真情和人性关怀。“而人性，需要激发、唤醒，需要影响、教育。这是医院成立培训学校的初衷与目的。”成延忠说。

2015年初邹平县人民医院正式成立医院培训学校，定位于“培育一种心态、一种爱、一种人性情怀”的综合全面立体化培训，由一名副院长担任校长，全面负责每月一讲的课程设计与讲师安排。突破了医院培训只讲专业学习的传统模式，统筹设计人文艺术、国学经典、团队管理等全方位、立体化的学习内容与培训结构。培训学校的成立不但契合了全国讲培训、讲学习的大趋势，并且在全国医疗卫生行业中自己创建培训学校也实属首创。目前，培训学校邀请的都是省内、国内知名的教授与培训讲师，有山东财经大学《论语及其思想》国学培训，北京成功使者管理咨询有限公司《沟通与定位》培训，还有北京安贞医院、清华大学医学院、北京301医院、山东省千佛山医院专家的“公立医院生存与发展战略”、“专科建设与发展”、“新形势下医疗安全”等各类培训与讲座十多场，从不同角度开阔了干部职工的思维、视野，提升了思想认识水平。同时医院建立培训学习长效机制，实行培训积分管理制度，对全院全员不同层面的学习培训进行积分管理并与绩效挂钩，大大提高了员工的学习积极性。从科室到医院，从个人到集体，学习蔚然成风，几乎所有的专业人员都在寻找、创造学习机会。

翻阅培训学校的培训记录，能真切地感受到“君子终日乾乾，夕惕若厉，无咎”的中国传统文化理念和“救死扶伤、德术并举”的医学人文本质。从行政到临床，采访交流的每一位医院员工，都能让人感觉到一种积极向上、热情饱满的创业气息。“学能生能、学能生慧、学能生思、生巧、生谐、生情、生力、生新、生效。”这是成延忠对全院全员培训学习的期望与展望，“通过培训，人人逐步能善用专业能力、法治观念、人文关爱去缓解、避免和解决医患间的矛盾与冲突；通过培训，逐步构建起独具特色的而又化无形于有形的安全医疗服务体系。体系建设就是结构建设，就像盖房子，结构的牢固性过于求成的速度。”

结构胜于速度

转调适应新常态

新常态，如若说是一种经济冲击，莫若说是一种经济社会发展规律。对这种规律的把握、理解、适应越到位、越彻底，转方式调结构的节奏就越精准，速度就越快。邹平县人民医院把2015年作为新常态适应年、成本管控年、培训学习年、关键突破年，指出了全年的管理与工作重点。在全院中层干部会上强调，科室负责人要善于学习政策、把握导向，在经济发展新常态下，谁的结构转得越早、调得越好，谁的收益就越大越好。

“毛泽东同志曾说过，人类的历史，就是一个不断地从必然王国走向自由王国发展的历史，人类总得不断地总结经验，有所发现，有所发明，有所创造，有所前进。他老人家所言的自由王国并非随心所欲、为所欲为的自由，而是快乐约束下的自由，也可以说是由心而生的对制度、对底线的自觉把控能力。培养这种能力需要客观环境与主观意志的双重作用，我们的结构调整就是这种客观环境营造。”成延忠对医院结构调整也就是体系化建设如是说。

自医改政策实施以来，邹平县人民医院在全县率先取消药品加成，实施药品零差价销售和先住院后收费服务改革，实施收入指标数据化管理，对药占比、次均费用等关键性指标严格实行季度通报与奖惩制度。虽然减少了一部分收入，但医院把医改作为促进行业作风建设、社会和谐发展的契机，创新开展新的服务项目，引进新的康复设备，把服务也当做项目来抓，以应对医改政策所带来的医院收入结构变化，不但提高了服务品质，同时增加了收入的含金量。据2014年10月份医院“创新进步节”数据，全院上报专业、设备、服务、管理等各方面大小创新项目138项，体现了结构调整



△院领导每月下病房行政查房



△2015年医患同心节晚会



△职工春季运动会

带来的巨大效益。在人员结构方面，医院通过项目负责人制度和特色专科建设目标管理及与全国各大医院合作的大平台，大力挖掘和培养骨干型、学术型、管理型人才。并且医院提出“对员工利益毫不吝啬，对项目建设毫不吝啬，对职工培训毫不吝啬，特别是对年青人才培养毫不吝啬”的四个毫不吝啬，把培训当作职工的一项福利，极大推动了全员创业的热潮。仅2015年上半年，全院外出进修培训观摩及参加学术会议200多人次，请进专家授课、承办学术会议30多次，院内各类培训学习100多次，推出青年项目负责人十多名。在绩效结构调整上，医院设计了主干立足稳定，分枝繁荣发展的绩效分配方案，对促进医院发展的诸多细节环节与因素精准发力，用数据说话，保证了绩效奖金的公平透明、持续可控与不断充实。2015年2月召开的全院职工大会上，共设立表彰42项，其中集体表彰24项，个人表彰18项，20多个科室、155人获得荣誉与表彰，有的员工因多方面工作突出，能获得多项表彰，极大调动了员工的创业热情与工作积极性。

通过结构转调，既改变了作风、风气，增加了利润空间，激发了工作热情，强化了学科建设，又引领了目标发展宗旨，完善了体系化建设和文化建设的凝聚力，全院全员的全局化、整体化意识越来越强，品牌意识越来越强，发展定位越来越高，创新能力越来越强，实现了发展进步的良性循环与平衡。

动静结合

平衡中凝练文化内涵

万物和谐在于动静之间的平衡。邹平县人民医院在管理上也遵循这种动静平衡的物理奥秘与规律。动，要动得彻底，最大限度地让职工思想和手脚都动起来；静，就是要反省、反思，诗意地停歇。总结、反思本身就是一种能力，总结成绩找出亮点提升，反思不足以查找原因弥补。动与静，两者矛盾，却又统一，



△“大爱”志愿者到山村开展志愿服务



△心内科独立开展经桡动脉心脏介入诊疗技术



△培训学校《沟通与定位》培训现场

用辩证的思想审视医院发展方向与格局，这是邹医人的思想与研判。为此，医院在新节日中特别设置7月16日为静思日，目的在于倡导全院干部职工，特别是管理层人员在工作中要多用心、用脑，分析数据，思考规律，查找缺陷，寻找办法，明确方向，以减少盲目行为，避免时间精力，甚至人力物力的浪费，提升个人与团队的实力与效率。

医院副院长刘北京对医院的发展理念有着深刻的体会，他表示：“医院的发展需要全体职工的不断创新，在方向和目标已定的情况下积极行动，但行动拒绝盲目，要不断静思反省，及时校正偏离轨道的行为。我们坚持走下去，接近群众，接近社区，接近乡村医生；走上去，接近专家，交朋友，建关系；把上级专家请进来，留住病人，学习本领；深入病房，到病人床前，交流沟通；提升能力，提升服务水平，强化以人为本理念，提高患者满意度。”

优质的服务在细节中体现，在动静之间升华，在平衡中发展。近年来，邹平县人民医院开展了多形式的医患文化工作，2015年春节，医院领导班子对全县62名医院“名誉员工”进行走访慰问，为他们送上新年祝福。另外，医院持续加强电话回访、院外回访、问卷调查、组织健康讲堂、志愿者下乡义诊等活动，拉近医患距离，促进医患和谐。2015年4月16日是邹平县人民医院第二个“医患同心节”，医院为所有住院患者送上精心制作的祝福卡片和免费查体卡，同时，举办“医患同心节”晚会，不仅邀请到曾经住院的患者与家属上台，还邀请到西董街道办事处上回村卫生室医生来到晚会现场，分享她与医院“大爱”志愿者的故事。

医院文化建设的效应越来越多地在职工工作生活及社会的反响回馈中体现出来，2015年，医院又在“同事节”、“医患同心节”、“创新进步节”、“4月读书学习月”等医院节日的基础上，新增设“英才日”、“气质形象日”、“慈善日”、“沟通日”等21个节日。“有了节日，便有了更多的憧憬、期待、快乐、追求、静思与更多的升华，便有了我们特

有的气象、气质、精神与灵魂。”成延忠对节日设置的目的与意义如是说。如今邹平县人民医院一年共有25个医院节日。通过节日激发职工内在潜能，焕发出每个人的创业激情；倡导阳光心态，营造和谐环境；转变人生理念，洋溢生活热情，实现医院效能科学、健康发展，以及人文建设的全面深化与提升。比如每年9月1日的“医院纪念日”，就是通过纪念日把医院的发展脉络与文化气血进行传承与递接，让一代代县医院职工在品味纪念日文化味道的同时，感知并激发个人对医院发展的责任感。唯有将创新与传承有机结合，才是最完美的融合，也才会实现医院的健康持续发展。宣传科的负责人介绍说，在文化建设工作的开展落实中，没有高压硬管，更侧重潜移默化、耳濡目染，以思想认识的主观改变驱动执行力、凝聚力的客观统一，实现人文环境的相互促进与和谐发展，努力实现医院一年一变样、三年大变样的管理目标。

2014年12月，医院成立“大爱”志愿者协会，短短半年时间里，成为全县公益组织的品牌代言人。截至2015年上半年，“大爱”志愿者先后8次到县内海拔最高的西董街道上回村义诊，帮助这个小山村留守的高龄老人们查体，详细记录检查及用药情况，建立健康档案。还与其他社会团体合作，开展全县敬老院健康课堂活动，为老人们送上健康关爱。服务贫困家庭，把两个孩子都送进了大学、中学的校门。在邹平县人民医院，青年志愿者对义务志愿活动都可以为常，甚至带孩子、家人一起参加志愿活动。用上回村乡医由舜华的话说：“县医院这些孩子们，为我们做的都是些实实在在的的事！”

“五实五具体”

医院学科建设硕果

“实心、实招、实干、实效、实惠；具体到每一位病人、具体到每一个案例、具体到每一个项目、具体到每一次活动、具体到每一次

差错。”这是医院最近提出的“五实五具体”。“做管理，干事业，没有个实字，就不可能干好！”成延忠说。为此，作为检验培训学习与文化建设成效，作为医院发展核心竞争力建设的学科，医院更是以实干为切入点，以实效为线管理，呈现出以实惠为面的良好效果。

邹平县人民医院的项目建设突破了传统的大专业模式，实行科室项目上报与责任制制度，无论科室有多少人，尽可能要人人有项目，个个有课题，专科有特色，服务有亮点，全院上下形成了人人找项目、人人有项目、人人有责任的全新局面，全院医疗护理、医技后勤、药剂器械等科室新上大大小小项目上百个，有效地提升了全院整体业务水平与综合服务服务能力，像内科的心血管急症介入急救技术就在全市乃至全国同级医院处于领先水平，消化内科、肿瘤综合治疗中心、普外科、内分泌科、肾内科、神经外科都有在省市县内叫得响的专科技术与项目。

为确保项目建立项不盲目，过程不流产，效益有保障，医院实行院委会成员项目承包负责制，也就是说包括院长在内的所有院领导实行项目负责制，对所分管项目的立项、实施、进展、效益评估全面负责，每月下科室、下病房行政查房。通过高层设计参与，强化干部职工的现场意识、问题意识、责任意识、法律意识，取得从走形式的表象走向走心、走责任的实质成效。至此，医院新常态发展格局和定位日臻完善和成熟。

75岁的王大娘和85岁的田大娘是该院学科建设最大的受益者和见证者。王大娘因原发性肝癌曾在外地医院治疗，效果不佳，在邹平县人民医院肿瘤综合治疗中心接受¹²⁵I粒子植入术后，各项生命体征平稳，几乎没有术后不良反应。王大娘和家人对县人民医院的技术与服务非常满意，还通过这次住院和肿瘤中心的医生护士成了朋友。田大娘从外地回邹探亲，突然出现心脏不适，家人护送到急诊室时已出现严重心动过缓，心跳每分钟只有10次左右，同时出现了一过性的意识障碍，烦躁明显，临床诊断为高度房室传导阻滞，病情凶险。为抢救生命，维护重要脏器供血，心内科为病人进行临时性心脏起搏器植入。术后经过规范的药物治疗与精心护理，各项生命体征相对稳定后，又顺利实施永久性心脏起搏器植入。术后起搏器功能良好，老人一家都非常庆幸来到邹平县人民医院。田大娘在全国各地工作的四个儿子还特别委派老家亲戚精心制作了一面锦旗送到医院领导与心内科医护人员手里。

学科的发展离不开对前沿专业技术的不断汲取与整合，邹平县人民医院“请进来、走出去”的步子迈得越来越大。截至目前，与北京301医院、北大二院、北京安贞医院、上海长征医院、山东省立医院、齐鲁医院等国内知名医院建立了长期合作关系，提出了“人无我有，人有我精，人有我用”的项目建设理念。普外科、神经外科、呼吸内科、内分泌科、肾内科、妇科、康复等科室纷纷与上级医院专家达成业务学习与项目共建合作，从而使技术水平与专业能力在短时间内得到迅速提升，无论是医院员工还是就诊患者都得到了最大的实惠。同时，邹平县人民医院密切与各大医院的远程会诊，2015年上半年与北京301医院、协和医院、中科院肿瘤医院、北京积水潭医院开展远程可会诊50多例，省内会诊近百例，确保了患者的诊疗安全，也为县域内群众带来了实实在在的实惠。

学科项目建设的连锁作用在全院晕染开来。品管圈，圈出好质量，这是医院护理部专科护理建设的重要内容。2015年1月，护理部将“品管圈”这一管理工具运用到护理管理中，各科护士长高度重视并正确使用这一管理工具，不仅弥补了“管理者不会应用管理工具解决问题”这一管理缺陷，并且在临床的应用中切实解决了工作中的诸多问题。现在全院各护理单元共组织19个品管圈小组，各小组定期召开圈会，护理部对品管圈项目的进展进行指导，对各小组在执行过程中遇到的问题进行指导与答疑，前后召开8场品管圈汇报推进会，真正把品管圈的效益与效果发挥到了极致，不但锻炼了护士，促进他们成长，更有效提高了护理质量与安全，得到了省内护理专家的高度肯定。同时，据护理部介绍说，全院现有17名护士取得山东省专科护士证书，PICC(中心静脉置管技术)专科护理、伤口造口专科护理等专科护理项目，无论在开展的时间上还是技术水平上，都在滨州市同级医院处于领先水平。

每天进步一点点，哪怕是1%，一年365天累积下来，就是巨大的进步。在邹平县人民医院干部职工的眼里，对自己、对患者，能够做的只有“加法”和“乘法”，决不允许有“减法”和“除法”。因此，邹平县人民医院的“五个看”：“看得上病，看得好病，看得起病，看得便利，看得愉快”，通过全院职工的努力与实践已在当地深入人心。如今，在“五个看”的基础上又增加了“看得安全、看得知病”，成为医院发展目标“七看”，更深层次地体现出医院结构调整的不断深化及在医院发展中的分量，也更体现出他们的社会担当精神与职业人文情怀。