

意气风发的东昌医疗保健集团人——

在组建东昌医疗保健集团道路上阔步前行

□姚明星 杨秀萍 王兆峰

主动善为

加速推进医院“集团化”战略

近日，东昌府区东南部一片建筑工地上，153亩区域被一道硕大的防护网围挡起来，大型吊车、渣土车进进出出，工地上一派繁忙，东昌府区妇幼保健院与东昌府人民医院组成的东昌医疗保健集团两年后即可进驻此处。

今年6月6日，东昌府区人民政府《关于同意组建东昌医疗保健集团的批复》(东昌政发【2016】72号)指出：同意由东昌府人民医院、东昌府区妇幼保健院、聊城东昌妇女儿童医院组建东昌医疗保健集团。组建后的东昌医疗保健集团实行理事会管理机制，成立东昌医疗保健集团理事会，依法制定集团章程，并依据章程产生理事、理事长，依法行使集团内的重大事项决策权。东昌医疗保健集团对所辖院区的战略规划、业务发展、学科布局、人力资源、财务等进行统筹协调；各院区人员、财务及资产相对独立，独立核算、独立经营。集团组建后，原有机构所承担的各项医疗保险服务、社会公共服务等职能不变，继续享有各项财政支持政策。

6月13日，东昌医疗保健集团正式通过区办公会，盼望已久的集团化即将成为现实。在东昌府人民医院院长郭敬春看来，集团化不仅是名称的改变，更要有实际内容，要成为推动全区医疗卫生事业的重要力量。“集团化发展于法有据、大势所趋，谁率先迈出关键性的步伐，谁就在未来新一轮医疗改革中占尽先机，在医疗市场竞争中赢得份额，在经营和管理中得到升华。集团化发展关系到区人民、区妇幼和妇儿医院2000余名员工的切身利益、未来利益，更是区委、区政府在全区医疗体制改革中做出的重大战略调整。”郭敬春说，然而，集团化发展无论是全区还是全市，都是新生事物，还没有成熟的经验可以借鉴，更多地需要我们在法律的框架下摸着石头过河，积极稳妥地推进集团化建设，不能有丝毫偏颇，更不能走邪路、歪路。

“打造冀鲁豫三省交界医疗保健新高地，争创三级医疗保健机构，建设享誉全国的百年名院。”面对崭新的愿景，东昌医疗集团提出了构建集团的若干改革措施，也由此迈开了新一轮发展的步子：

一是统筹集团战略。争一时之长短，用战术；争一世之雌雄，用战略。战略是方向，是目标，是胆略更是胸怀。集团上下用共同的战略鼓舞士气、凝聚力量，职工没有干劲、没有拼劲，最重要的一点是没有共同的战略和愿景。战略是管方向的，2000到3000多人的时候，讲求的是方向正确，没有正确的方向就会南辕北辙，就会事倍功半。所以科室主任在考虑科室发展的时候，要有医院和集团的思维，领导班子在考虑发展的时候要站在集团之外看问题。历史实践证明，没有战略的团队是一盘散沙的团队，就会导致无所事事、不走正路、内部分争、自我消耗、窝里斗，所以战略绝不是空洞的虚概念，而是实打实的硬牌子。

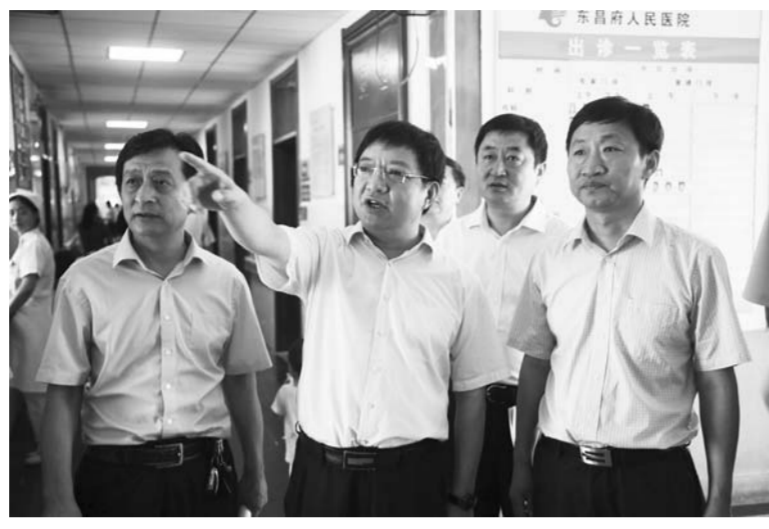
二是改进集团文化。战略决定方向，文化决定实现方向的品质。通过最近一个时期的整顿，集团两家医院的文化渐趋融合，相继推行了几项有效措施，作风面貌有了一定改观，尤其是中层以上干部接触到的文化影响较多，也较为明显。但集团的文化建设还有待进一步深化，还没有普及到每一名职工，在接地气、普及面上还做的不够。下一步要把妇幼保健院这边文化建设方面的成功经验复制到区人民医院，比如在7月份启动每周晨会制度，每个院区都要建立各自的周例会制度，并逐步丰富内容，形成制度形成文化。6月份主要是前期筹备、互相观摩、准备人才和经验。比如由宣传科筹备新闻早报，由团委牵头遴选培养文化讲师，由办公室牵头整理日常工作及联系会议地点，争取每周定期召开，如果不行最少两周召开一次。通过周晨会激励先进、鞭策后进、涵养文化、安排事务。这项工作由区人民办公室拿出具体方案。

另外，文化建设要有高度、厚度、长度和温度。华西医院党委书记敬静在分享华西医院文化的时候提到4个关键词：家国情怀、平民情感、休休有容、革故鼎新。我们的文化，也要有所创新创造，有所超越超脱。东昌医疗保健集团不仅仅是东昌府区，还要有服务全聊城、全鲁西的胸怀和底气；要把心态扩展到做事业上，而不仅仅是做事上；要用一份悲天悯人的慈悲心来做医疗保健事业，要站在为国为民担负使命的高度看我们的事业；要把眼光放到百年大业的历史上去考量。

三是创新集团宣传。7月份要启动集团报的编纂工作，争取每月一期，形成常态。通过集团内部刊物，明确方向、明了任务、弘扬先进、表彰英模，成为文化建设的新阵地和新平台。当然，在集团文化建设上还需要有其他配套措施，要逐步推出。百事相竞、文化先行，务必使集团的文化抢占全市卫生行业的高地、形成战略品牌，发风气之先、引行业潮流。

四是推行大部制改革。区妇幼保健院的院大部制改革已经初步完成，6月份将全面推行。东昌府人民医院要借鉴大部制的经验，启动大部制的改革。由于空间限制，大部制不必要大办公，而是利用大部制的理念实现管理上的升华。集团将设置行政部、总务部、业务一部、业务二部、门诊医技部、采购部，遴选部长，协助领导参与分工。通过大部制改革整合管理资源，避免相互扯皮、互不通气，与集团的管理体系相匹配。

五是加强中心化建设。管理上实行大部制，业务上实行中心化，在集团内共规划了16个中心，即聊城市产前诊断中心、聊城市妇产



△市卫计委公立医院综合改革第一督导组督导检查公立医院综合改革准备工作。



△鲁西产前筛查与诊断高峰论坛成功举办。



△6月12日，山东省糖尿病专家定点指导单位、中华糖尿病协会慢性病远程会诊中心、鲁西糖尿病防治基地揭牌启动仪式在聊城市东昌府人民医院海源分院隆重举行。

科诊疗中心、聊城市新生儿急救中心、聊城市妇科微创中心、聊城市儿童保健中心、聊城市妇女儿童保健中心、聊城市医养中心、聊城市康复中心、聊城市慢性病诊疗中心、区域介入中心、区域透析中心、区域心脑血管诊疗中心、全区急救中心、全区精神卫生治疗中心、全区疼痛治疗中心、全区危急重症救治中心等。

六是筹备人力资源。集团发展关键看有没有人才，人才不会独立出现，要有培育人才的环境和土壤。优秀人才多是扎堆出现的，也就是说团队很重要。专家骨干要善于带团队，要有超前意识。科主任要有带队伍、带团队意识，手下要有一批精兵强将。带队伍要舍得付出，要有牺牲精神，不要有“吃独食”的思想，要瞄准学术前沿定向培养专业人才，为集团的长足发展积蓄力量。当前，集团也正在跟新加坡的聊城籍老乡积极联系，尽快启动集团业务骨干到新加坡进修学习事宜，让人才尽快走出去，让人才接受更为先进的专业培训。当然，不仅是业务人才，管理人才也需要培养和锻炼，未来集团的管理模式不能停留在初级阶段，也要从软实力中出效益、出品牌。

“5年后的集团，占地300余亩，业务用房30万平方米，开放床位2500张，干部职工3000余人，年业务收入达10亿元。逐步建立区域医联体，总体规模和效益在全市位居第二位，在全省县区级医疗机构位居第一位，多位一体、全面辐射为‘双百城市’、‘全面小康’、‘幸福聊城、保驾护航’。”谈及集团未来几年的发展，郭敬春满怀信心地说。

打造冀鲁豫三省交界 医疗保健新高地

6月12日，山东省糖尿病专家定点指导单位、中华糖尿病协会慢性病远程会诊中心、鲁西糖尿病防治基地揭牌启动仪式在东昌府人民医院海源分院举行。此举标志着东昌府区糖尿病医院的正式成立。东昌府区老百姓及市区居民在家门口就可以享受到北京、济南知名专家的会诊，诊治糖尿病有了更加专业和权威的选择。

据了解，东昌府区人民医院海源分院(东昌府区糖尿病医院)是在东昌府区人民政府、区卫计局关心支持下，东昌府人民医院与东昌府区爱心福利院合作，设立的以糖尿病专业为特色的专科医院。海源分院设置了内科、外科、妇产科、小儿科门诊，并设立了综合内科、综合外科病房及门诊便民输液观察室，开放床位100张。旨在为聊城市城区西部乡镇及福利院、学校提供优质高效的医疗服务，努力成为周边百



△7月1日，集团全体党员重温入党誓词，普通党员讲授微党课《沂蒙精神》，郭敬春院长发表“让光辉旗帜引领方向”主旨讲话。



△聊城市法医鉴定影像研讨会在东昌府人民医院举行。



△东昌医疗保健集团承办东昌府区“有爱童享”阳光宝贝健康成长公益活动。

姓就医首选医院。山东省立医院内分泌科主任管庆波首先对东昌府区人民医院正式成立东昌府区糖尿病医院表示祝贺，并承诺今后将全力支持东昌府区人民医院海源分院糖尿病诊疗工作，预祝海源分院走在全省糖尿病专科的前列。东昌府区人民医院院长郭敬春表示，将珍惜这次难得的合作机会，认真学习各位专家教授精湛的医术，不断加强糖尿病重点专科建设，进一步提高医院知名度，努力把海源分院打造成鲁西地区知名糖尿病医院。

除了在糖尿病领域的建树，东昌府区人民医院在麻醉领域也佳音频传。近日，医院麻醉科为一合并肺气肿、哮喘的90岁患者平稳实施麻醉，顺利完成手术。麻醉科术后进行多次访视，患者恢复良好。据了解，该男性患者已有90岁高龄，在泌尿神经外科住院治疗，术前对肺部疾患积极治疗4天，双肺仍布满哮鸣音，拟行双侧腹股沟斜疝手术。考虑到该患者高龄，肺部合并肺气肿、肺炎、哮喘，肺功能较差。麻醉科主任任英勇利用早交班组织了相关科室术前讨论，泌尿神经外科梁守淇副主任医师、杨微主治医师，手术室孙青丽护士长等人先后参与其中，进行麻醉风险评估。综合分析，最终决定实施腰硬联合麻醉，给予低浓度小剂量腰麻液，硬膜外追加低浓度局麻药，保证循环呼吸稳定。同时对急救药品和抢救设备进行了充分准备，并上报医务科备案。

经过一个多小时的手术，患者安全返回病房。麻醉科进行多次术后访视，如今，患者恢复良好。“随着社会老龄化的到来，高龄手术病人越来越多，并且大都合并多种基础疾病，对麻醉科提出更大的挑战。我院麻醉科随时准备承担高风险麻醉和急危重症病人的复杂麻醉，全科人员朝着更高精尖的方向努力，确保每一个高危病人平稳安全地度过围术期。”付英勇说。

而在东昌府区妇幼保健院，近日，国内首台最先进“移动妇婴ICU”亮相并交付使用，大大提高了该院作为聊城地区新生儿区域救治中心的新生儿转运能力与救治效率，为聊城孩子的健康争夺一分一秒的机会。打开这台救护站的车门，就会发现它的神奇所在——粉红色的装饰构成了温馨的就医环境，这种妇婴病房内的常见颜色也在某种程度上展示了它的功能，为妇女、儿童服务。在这台救护车上，配备有德国原装进口Drager婴儿暖箱及按国际最先进理念设计的中间暖箱自动上车与承载系统，配置了远程监护的新生儿专用监护仪、呼吸机等先进的新生儿急救设备，

确保新生儿在转运途中的实时监护与现场急救，最大限度地挽救患者的生命，而这些设备在一般的救护车上很少见到。出生28天以内的新生儿需要更为专业的呵护，他们对温度、供氧都有着更高的要求，而一般的救护车往往很难满足这种要求，但这台移动NICU上的设备可以满足转运过程中的各种需求。同时，该救护车除了作为专业的危重新生儿转运外，同时也兼具高危孕产妇转运功能，车辆配备有多功能座椅，该座椅在紧急情况下可作为临时产床使用，方便随时在车上建立起一个温馨的“移动产房”。

内涵建设 助力医院做精做强

社会主义市场经济体制的日益成熟和医改政策的不断完善，为医院的建设带来了新的机遇和挑战，在机遇和挑战面前，医院要保持自身竞争力，就必须加强内涵建设，从而带动医院综合实力的不断提高。

随着发展规模的不断扩大，东昌府区人民医院对自身内涵建设提出了更高的要求。“新时期医院建设，最关键的一点就是质量建设，病人安全与医疗技术是医疗服务的根本，是医疗质量管理的重要内容，是医院内涵建设的中心工作。”郭敬春说。

为改善医院形象，加强医院内涵建设，实行科学化、规范化、精细化管理，提升员工职业素养，创造一个干净、整洁、安全、舒适的整体环境，提高医院竞争力，今年5月中旬开始，东昌府区人民医院聊城院区启动推广6S(整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全)管理。对内要求营造一个整洁、高效、安全有序的工作环境，对外要求成为一家让患者满意、信任的医院。

为推动6S管理的顺利实施，5月18日，医院召开6S管理知识培训会，成立了由院长郭敬春亲自挂帅的6S管理推行领导小组，一场改善自我、重塑形象的篇章就此展开。医院各科室先后成立了推进小组，推选科室6S管理员，明确科内责任区的划分。与此同时，建立6S管理微信群，加强科室交流，便于信息传达。此外，还确定样板科室，树标杆，以点带面，全面推进。

相关链接

6S管理

丢与留，空间利用更合理(整理)

在6S管理推进过程中，聊大院区各科室对科室各个房间进行了细致的整理，清理出大量不必要的物品，腾出了大量空间，比如眼科腾出一个房间当成病房来使用。与此同时，综合办、总务科积极行动起来，对于在整理过程中各科室清理出来的不必要物品进行统计并在微信群内发布，在院区内及本部院区之间统筹调配，让有需要的科室进行认领，有效地避免了资源的浪费，节约了医院成本。

怎样更方便? 分类排序有讲究(整顿)

聊大院区各科室统一制作标识，把留下来的有用物品定点分类放置并进行标示。使工作场所一目了然，利于及时准确取所需物品，营造一个整齐的工作环境。办公用品、个人用品按照要求做到分类放置，易取放，节约了寻找的时间，提升了工作效率。

全员重视，环境卫生得到明显改观(清扫)

聊大院区各科室都进行了彻底的打扫，尤其是对卫生死角进一步清扫，门诊、病房、办公区较以往，卫生环境得到了明显的改善，不仅让院区职工感到舒适，也可以给前来就诊的患者留下美好的印象。

维持效果，日常督促不能少(清洁)

为了维护整理、整顿、清扫后整洁美观的状态，医院6S管理领导小组制定工作标准和考核标准，定期来聊大院区对科室进行督导，对于督导中发现的问题及时整改，发现的亮点及时普及。确保了6S有效持续进行。聊大院区综合办积极配合好各临床、医技科室的6S推进工作，对科室日常发现的问题及时协助解决。各科室积极开展自查，将6S管理视为一项持久的工作。

将6S变成一种习惯(素养)

6S管理是一种对职工对医院都有好处的管理方式，全院都养成一种好的习惯，素养自然会彰显出来，而人员素养的提高也有利于将6S管理持之以恒地开展下去。6S开展以来，医院开展多次培训，积极宣传科室亮点，让职工感受到6S带来的变化，接纳6S，把6S变成一种习惯长期坚持下去。

规范流程，排除隐患，防患于未然(安全)

安全是医院各项工作中的重中之重。既要保障患者就诊的安全，也要保证职工工作中的安全。为此，医院在6S实施中，建立健全各项措施，例如药品查对、药品定点分类放置、急救器材保持备用状态等，避免医疗事故的发生。另外，医院还要求全体员工不断提高安全意识，树立“安全第一”的思想，工作中坚持按章办事，穿戴好防护用品，避免职业暴露。

6S管理推进至今，东昌府区人民医院聊大院区全体职工团结一心，不畏艰难，在时间短、任务重、经验不足和无现成标准可借鉴的情况下，结合实际，认真学习，重视实践，力求创新。工作标准化、规范化水平不断提升，在提高工作效率、降低工作成本的同时，增强了医疗安全，患者满意度明显提高。“实践证明，加强医院内涵建设，不仅可以规范职工的医疗行为，保证医疗质量和医疗安全，同时还可以提升职工的行为准则，道德规范和团队精神，对医院的文化建设发展起着重要的促进作用。今后，全院上下将在6S的实施推进道路上继续探索前行，6S不是一个短程的任务，而是一个系统的工程，全院职工应该逐渐把它作为一种提高素质的方式自觉施行，由此，医院的整体形象与院风院貌也必将会有极大提升。”郭敬春表示。