

树立医疗行业新形象 谋求改革突破新作为

——山东省立第三医院全心全意服务保障群众健康纪实

□ 韩晔 卢本伟 刘春峰 孙彩华 葛均辉

对于山东省立第三医院人来说，2017年，是具有划时代意义的一年。2017年，医院整体划归省卫生计生委管理，正式更名为“山东省立第三医院”。2017年，医院启动法人治理结构改革，为进一步健全现代医院管理制度迈出了坚实的脚步。2017年，医院微创结石病治疗技术继续领跑全省，持续改进服务质量，努力打造患者满意服务品牌，获得国家卫计委命名的“改善医疗服务示范医院”称号。2017年，医院全面启动了“互联网+健康服务”。

通过互联网搭建家庭医生签约服务平台、医联体平台等，使基层就诊、双向转诊渠道更为流畅，让群众足不出户就能享受到优质医疗资源。2017年，医院康复护理院项目正式启动，成为首批山东省医养结合示范单位。……新时代，新气象，新作为。踏上新征程的山东省立第三医院，不忘初心，牢记使命，坚持以党建为引领，在医联体建设和医养结合等方面积极探索，实实在在为百姓健康想办法，出实招，千方百计增加群众幸福感和获得感，为建设健康中国和健康山东贡献力量。



△南院区5.6万㎡医疗综合楼开工典礼



△顺利通过三级甲等综合医院现场评审

党建引领 塑造省立三院新形象

自跨入新征程，山东省立第三医院谋划自己的发展，聚焦聚力于一个目标——干在实处。迎来新发展机遇的新晋三甲医院，把进一步改进工作作风、提高服务质量、塑造新的行业形象，作为面向全省开启新征程，融入全省医疗卫生行业的首要一步。十九大召开后，省立三院全体上下备受鼓舞。医院党委理论中心组连续3次对照十九大报告全文原汁原味地进行系统学习，中心组成员结合实际工作畅谈了学习党的十九大精神的心得体会。党委书记、党委委员、各支部书记分别讲了党课，加深了党员对十九大精神的理解。各支部、党小组、全体党员以党支部大会、党小组学习等形式学习十九大报告和新修订的党章。医院组织品牌党小组评选活动、“学习十九大 畅谈我心声”党员笔记和感想展示与评选活动、“灯塔—党建在线”党的十九大精神学习竞赛活动，多方面深入学习党的十九大精神。通过形式多样的学习和丰富多彩的活动，使广大党员学有所思、学有所用，为医院发展奠定了坚实的政治和思想基础。



△山东省立三院打造济南市医联体“样板间”

相辅相成的效果。年底，被评为“济南市创建全国文明城市先进单位”。为规范、创新建设基层党组织，不断提升党建工作水平，把医院党组织建设成为全省卫生计生系统基层党建示范点，专门制订了基层党建示范点实施方案，力争在2018年年底建成品牌特色鲜明、党员群众公认、带动作用较强的基层党建示范点。……这就是推动医院跨越发展的强大力量！

滴灌到根 搭建区域性紧密型 医疗联合体的四梁八柱

“公立医院发展的终极目标，还是要回归到公益性这个根本上。”省立第三医院党委书记徐洪玉，在院医联体治理结构改革后兼任理事长，成为院医联体发展的第一负责人。这位女书记既气势如虹又心细如发，“三甲公立医院参与医联体建设，不仅促进了优质医疗资源下沉，从深层次与中长期来看，也与三甲医院的发展利益相一致。”徐洪玉所说的医联体，指的是省立第三医院与天桥医院组建的紧密型医联体项目。2016年6月17日，在天桥区委、区政府的指导下，省立三院与天桥医院签约构建了济南市首家紧密型医联体。“一年内实现管理融合、平稳运行，诊疗人次、业务收入同比增幅不低于20%”，这是协议中确定下来的发展目标。

这次属全市首例，甚至走在全省前列的医疗改革，对于诊疗负荷并不轻松的新晋三甲医院——省立三院来说，和天桥人民医院紧密合作，更多的是付出与责任。从组建医联体的初衷，到前期准备，再到实际运行，医联体内成员感受到的是省立三院这三甲大院满满的诚意：“一年来，我们升级优化了天桥院区HIS、LIS系统，调试并正式应用了HIS系统原有的物资管理功能和体检系统，完成了医保卡替代诊疗卡的开发运行，同时开发了医保审核系统。更重要的是，两院区OA办公系统、合理用药系统、电子图书馆、在线培训考试系统实现了资源共享，远程培训平台也已经进行测试使用。信息化管理的互联互通工作基本落实。”在被派驻天桥院区担任院长后，面对薄弱的信息化基础，省立三院的副院长韩晔一通打申请、抽人才、做协调，才让两院区的信息化工作实现了对接。打通了信息化桥梁，从此，不管是患者的“上转”还是“下转”，在信息化的支撑下，各院区间信息化管理软件的并网运行成为医联体顺利发挥作用的良好基础。

在省立三院构建的医联体内，统一内部管理、统一资源调配、统一信息平台，实现了资源共享、人才共享和信息共享，真正形成了“利益共同体、责任共同体、服务共同体和管理共同体”。而医疗资源的共享缓解了百姓面临的“看病难、看病贵”难题，同时也激发了天桥医院(现山东省立第三医院天桥院区)发展新活力。数据显示，一年的时间，该医院获得的服务回报同比增长59.8%，病床使用率同比上升了61%；药占比同比下降21.36%，住院手术量同比增长50%，服务出院病人同比上升72.75%，门诊次均费用同比下降5%，超额完成了医联体合作第一年的工作目标。一年多来，省立三院本部派到天桥院区工作的管理和业务专家与骨干有200余人，并承担了这部分人员的所有人力成本近200万元。一年多来，所有在天桥院区工作的省立三院的员工，未在天桥院区领取任何报酬。

2017年9月，省立三院又将于黄河北的桑梓店卫生院纳入医联体范围。至此，由大型三级医院省立三院为核心医院，跨部门、跨隶属关系，联合二级医院天桥人民医院、一级卫生服务机构桑梓店卫生院及辖区内社区卫生服务机构作为合作医院，签约组建医疗联合体，实现小病在社区，大病去医院，康复回社区的有序就医格局。目前，天桥区初步构建起省、区、乡镇、村四位一体的区域医联体。

而在这个备受关注的医联体中，有一抹亮色格外引人注目。它就是省立三院和处于分级诊疗最基层的社区卫生服务机构所构建的家庭医生签约制度。“很多患者并不了解，大医院在疾病的预防及早发现、早治疗方面，与社区卫生服务机构相比其实并不占优势。也只有补齐了社区卫生这块短板，医联体才能称其为‘体’，才能较好地推行‘家庭医生’制度。”在省立三院院长吕涌涛脑海中的医联体格局，处于前哨位置的社区卫生服务机构赫然在目。

胸有丘壑，谋定后动。省立三院主动向社区下沉优质医疗资源，建设了3家具备城镇职工及城镇居民医保资质的社区卫生服务机构，加上天桥院区原下辖的11家社区卫生单位，14家社区卫生服务机构覆盖济南市天桥区近一半区域，为该区域20多万群众提供公共卫生和基本医疗服务。“原来是一张纸，现在是一个系统，一个平台。”为方便家庭医生签约服务工作的开展，省立三院联合微医集团，共同开发了家庭医生签约服务系统，通过信息化平台，开展省卫计委要求的2.0版的家庭医生签约和签约后的管理服务。院本部的专科医师与医院延伸举办的和紧密型医联体内部的社区卫生服务机构，组建了“1+1+X”的家庭医生服

务团队，即根据居民需求，由“专科医师+全科医生”和公卫护士、家庭医生、中医师等自由组合，为签约居民提供家庭医生服务。各社区卫生服务机构分别根据本社区家庭医生的服务能力及辖区居民需求，设计了不同的个性化服务包。如高血压初级包、糖尿病初级包、冠心病初级包、健康管理初级包、健康管理中级包等。开展个人—家庭—社区—医院四级协同健康分级管理服务体系建设，为慢病患者提供“全科医生+专科医生+综合健康服务”家庭医生签约管理模式，当好居民健康的守门人。肩挑重担，勇毅笃行。“大医院舍得放，基层医院接得住，患者满意，这样的分级诊疗成效才是医改要达到的目标。它不是靠敲锣打鼓就能实现的，需要付出艰辛的努力。对于我们来说，那就是清晰定位，准确把握踏准发展节点，率先发展，高质量发展。”吕涌涛认为，从率先争取纳入省医保，到实施收费管理，从积极推行分级诊疗到以理事会为核心的法人治理结构改革，山东省立第三医院要建成深化医改的试验田，任重而道远。

更接地气 找准新旧动能转换的关键点

2017年，新旧动能转换的“杠杆”撬动起山东省立第三医院创新发展的大工程，“互联网医院”“医康养结合”两个关键词更是振奋了人们的精神。把握新时代脉搏，聚焦高质量发展。高质量发展，意味着新旧动能的转换，更意味着空间的扩展。如果有人要追问山东省立第三医院高质量发展的新空间在何处，或许可以用一句话来回答：网中有乾坤。

在这里，医疗插上了互联网的翅膀，以互联网医院为平台，省立三院的医联体运行和家庭医生签约服务更高效。在省卫计委领导的支持下，医院依托紧密型医联体，积极引进社会资源，尝试搭建了以家庭医生签约平台为基础、以紧密型医联体分级诊疗平台为支撑的具有省立三院特色的互联网医院，初步实现了立足社区、双向转诊、远程会诊、三甲医院优质资源下沉的建设目标。

让我们大致窥见一下互联网医院的特色——一个远程诊疗服务体系。目前，医院的远程诊疗服务体系已覆盖天桥医院、山东高速国际公司、山东交通学院、天桥辖区22家社区卫生服务机构和5家养老院。近期，又与湖南湘西自治州中医院、泰安市社区卫生服务中心等单位实现了远程会诊。一个医联体分级诊疗平台，实现“一键”双向转诊。天桥区为基础，搭建分级诊疗平台，初步实现双向转诊、远程视频会诊、HIS、电子病历、PACS、LIS等病历信息调用和共享等功能。实现远程检查检验开单申请，使患者在基层就医，也能享受到省级专家诊断，实现了分时段检查预约，为患者节约了大量的时间成本，实现“小病进社区，大病进医院”的“双向转诊”模式。一个远程培训平台。运用大院优势医疗资源，三院发挥医疗团队作用，推动信息系统共享，搭建远程培训平台，帮助基层医生与同一学科专家形成协同团队，提升基层医生能力。目前，已有肝胆微创外科、神经内科、康复医学科等15个专家团队上线；与天桥医院所属11个社区卫生服务机构实现网络互联互通，实现合理用药、电子期刊数据库等信息系统共享。

一个商保支付平台。实现商保用户快赔和直赔。初步建成商保直付平台，先后与泰康人寿、中保健康、泰康人保、中意人寿等4家保险公司合作，实现商保患者在门诊或住院结算后，电子病历信息与保险公司共享，快速理赔，免除患者奔波理赔之苦。一个大数据研究项目。与高校合作，尝试开展大数据研究。联合中国石油大学(华东)等高校，重点针对结石病等常见病进行大数据学术研究，与中国石油大学(华东)计算机系联合开展了《智慧医疗框架下的胆石病自动识别方法及其在临床中的应用研究》，被纳入2017年度山东省重点研发计划。

……把大势，明思路，强基础，谋长远。不得不说，面对新的发展环境，山东省立第三医院的管理者具有非同寻常的谋篇布局能力，当然，这源于不断的学习、深厚的阅历和高瞻远瞩的能力。



△医院规划图

“我能为医院做什么？”省立三院党委把改进工作作风与提升医院管理和服务水平紧密结合，在全院范围内开展“满意在省立三院”作风建设活动，紧紧围绕“患者需求至上”这个核心，以问题为导向查找党委、支部、科室和个人在工作作风、服务态度、服务质量和环境上存在的问题，梳理归类，建立台账，明确整改措施和整改时限，一项项抓整改，一条条抓落实。一年来，医院共查摆问题302条，97%的问题已完成整改。

一线科室从患者最不满意的事情改起，机关科室从服务对象最盼望的事情做起，倡导科室提出自己的“满意”口号，倡导每一名党员、干部、职工做“满意”员工，打造“服务态度满意、服务质量满意、服务环境满意”的服务品牌，加强团队和学科之间的协作，为患者提供“无边界”服务。

面对面，实打实，没有花架子，实实在在在干事。医院以党建工作为抓手，建立了院党委联系支部的工作机制，形成了院党委、党支部、党小组，一级抓一级，层层抓落实的党建工作格局，将党建工作与业务工作一同布置、一同考核。每月从思想建设、作风建设、“三会一课”、医德医风、支部档案规范化建设等方面进行量化评价，考核得分与支部书记当月绩效直接挂钩，促进了支部工作的不断改进。年终组织支部书记述职，将述职工作作为党小组总结、党支部书记述职、党支部书记述职三个层次。医院45个党小组都以书面总结的形式向所在支部述职，8位支部书记向党委会述职，由党委委员对所在支部工作进行点评。通过党支部书记述职，做到既相互学习，又找到差距，明确了改进的方向。

“我们的党建工作和业务结合非常紧，所有的检查，院党委、支部委员都要看搞得好不好，基层党支部介入分析出现问题的原因，立即整改。科主任部分是党员，这样就保证了各相关工作的高质高效。”省立第三医院院务部相关工作负责人介绍，“除了支部考核外，我们还从党小组入手，制定品牌党小组活动方案，着力培育品牌党小组，充分激活末梢神经，让每个党小组和每名党员充分发挥先锋模范作用。”医院重视党员民主评议，充分发挥党员在医院发展中的重要作用。医院党委制定了《民主评议党员实施办法》，从群众评议、党小组评议、支部党员互评三个角度对党员进行民主评议，并将评议结果与党内评优评优挂钩，切实提高了党员民主评议的实效性。从群众评议党员的结果来看，全院党员平均分97.36分，其中党员中层干部平均分98.23分，党员和党员中层干部获得了群众的认可。

蜕变，从转变作风入手，从主动上前开始。入冬以来流感高发，各大医院儿科爆满。省立三院从2017年12月8日开始启动应急预案，由志愿者在儿科门诊、输液室实行志愿服务轮班制，疏导等候人群。党委书记徐洪玉每天都要到门诊巡视，看到儿科忙碌的景象一直没有明显缓解，便主动提出参加志愿服务，在导诊台，她亲自为患儿量体温，仔细询问患儿病情，叮嘱患儿家长注意事项。各职能科室主任元旦假期期间放弃难得的休息时间主动争当志愿者，有效保证了门诊的就诊秩序。各职能科室工作人员积极主动参与到志愿服务中来，到儿科门诊观察就诊情况，主动在输液区维护秩序，帮助独自输液的患儿举吊瓶、拔针。大家顾不上吃午饭，忙完都是下午一点多。

党委书记带头，科主任积极上前，志愿者服务精准到位。较强的执行力，成为推动山东省立第三医院迈入新时代，塑造新形象，谋求新作为新发展的强劲动力——看，医院推进紧密型医联体建设工作，无偿投入了大量的人力成本；院领导、中层干部、医务人员和后勤保障人员，凝心聚力，不计得失，全力支持医联体建设。济南市创建全国文明城市期间，医院开展了“创建文明城市，天使在行动”活动、“大手拉小手亲子志愿”活动，将创文明城市内容列入住院患者健康教育，在全院所有科室推广“6S”管理方案，实现了推进创城工作与提升个人文明素养

成商保直付平台，先后与泰康人寿、中保健康、泰康人保、中意人寿等4家保险公司合作，实现商保患者在门诊或住院结算后，电子病历信息与保险公司共享，快速理赔，免除患者奔波理赔之苦。一个大数据研究项目。与高校合作，尝试开展大数据研究。联合中国石油大学(华东)等高校，重点针对结石病等常见病进行大数据学术研究，与中国石油大学(华东)计算机系联合开展了《智慧医疗框架下的胆石病自动识别方法及其在临床中的应用研究》，被纳入2017年度山东省重点研发计划。

……把大势，明思路，强基础，谋长远。不得不说，面对新的发展环境，山东省立第三医院的管理者具有非同寻常的谋篇布局能力，当然，这源于不断的学习、深厚的阅历和高瞻远瞩的能力。

“建设互联网医院的初衷本是解决医联体成员间的互联互通，但在做的过程中，视野就扩大了，扩展到以互联网+信息技术为平台，以家庭医生签约为抓手，探索适应不同人群需求的、多层次的医康养综合模式。目前，我们每月开一次医养结合推进会。”省立三院副院长韩晔说。省立三院的医康养综合模式包含4个层次——养中有医——居家和社区养老服务。以家庭医生签约服务为抓手，为社区居民和养老院老人量身定制“家庭医生签约服务包”。

医中有养——机构医养服务。2017年初，医院租赁已闲置多年的舜天大酒店，拟将其改造为康复护理院。打造成济南市和山东省高品质医养结合示范项目。项目建成后，总床位约220张，服务对象以失能、半失能老人为主，同时兼顾医疗后的医康养结合，即疾病急性期治疗后的医疗康复和养护，包括心肺功能康复、神经功能康复、运动功能康复等，把疾病急性期治疗后，仍需要他人照料的部分病人作为阶段性医康养结合服务对象。医院将引入国内外先进的照护管理经验，打造医养结合服务的标杆项目；开展产学研一体化，向社会培育医养结合服务人才；探索可复制、可连锁经营的模式，为品牌化、集团化经营打好基础；建立“医研企”医养结合联盟，为医养结合事业的探索作出新的探索。

医养协同——与养老院签约合作。依托医联体集团化服务模式 and 优质医疗资源，已与多家养老院签约，为养老机构内的老人提供医疗巡诊、延伸护理等高质量的医疗服务项目。医养智慧化——打造医养结合服务信息平台。与天桥区民政局联合，引进专业机构，借助互联网信息技术，在所属的宝华社区卫生服务中心试点打造综合养老服务中心，构建医养结合服务信息平台。

积极探索，深化医改的山东省立三院赢得了来自上级领导的肯定和赞誉。2017年10月18日，山东省卫计委党组书记、主任裘燕一行11人来到山东省立第三医院调研。在听取了医院以党建为抓手，积极融入公立医院改革，努力探索的汇报后指出，省立三院抢抓机遇，主动作为，适应改革，开拓创新，主动适应济南市北跨黄河发展战略，非常符合国家和省对卫生事业的要求。并提出，要把省立三院作为全省卫生计生系统的党建示范点，深化医改的试验田，新旧动能转换的扶持点。

嘱托既是鼓舞，更是鞭策。“把人民健康放在优先发展战略地位，努力全方位全周期保障人民健康。”山东省立三院人不忘初心，牢记执医为民使命，努力拼搏，筑就稳健发展的基石。2018年，让我们一起见证，这所医院在新时代，建树新形象，谋求新作为的探索和实践，见证医院更加美好的明天。