

仁医惠民 不忘初心

——高密市人民医院改善医疗服务行动纪实

万物复苏的春日，处处生机盎然。沐浴在蓬勃生机中的高密市人民医院，在踏入新时代的新征程中，自我加压，聚力提升，旨在为区域百姓提供高质量的医疗服务。

“改善医疗服务，我们是干在实处，主动作为。”这是高密市人民医院人以扎扎实实的为民行动作出的回答。近年来，医院利用“进一步改善医疗服务行动计划”的契机，以问题为导向，狠抓服务和技术，从便民措施、流程调整，到医疗服务模式改变创新，医院发生的巨大变化让人刮目相看。2017年，该院的转诊率低于5%。医院被国家卫计委授予“改善医疗服务行动示范单位”，党委书记、理事长荆汝泉荣获“2017年度改善医疗服务示范医院优秀组织奖”。

围绕病人，为了病人，一切以病人为中心。仲春之际，我们走进高密市人民医院，探究新形势下这所三级医院不忘服务初心，践行新服务理念，构建医院战略新设想的惠民行动。

□孙彩华 葛均辉

激发活力

创新机制集聚发展新动能

前不久，一件看起来不大的事牵动了高密市人民医院领导和相关科室人员的心。一个出生在2004年的孩子，因升学缺少出生证明来到医院寻求帮助。因为母亲走失，父亲在服刑，家在农村的姑姑虽然讲不清说不明，也只好出面奔波。医院了解情况后，积极联合村委、派出所等机构，共同为孩子办理出生证明。“出生超过半岁的孩子要办理出生证需进行亲子鉴定，需一个部门一个部门地办理，对于基层百姓来说，两眼一抹黑，是小事，不知找谁办，不知何时办成，由我们出面办理，给我们省了工夫，提供了方便。”医院医务部一位工作人员介绍。

滴水折射阳光。出生证办理的背后，体现的是这所医院为民服务的大理念——百姓的需求至上。

70年积淀，近几年的与时俱进，围绕百姓需求，让更多病人受益的理念已成了高密市人民医院人行动的指南，融入了日常行动。

新职工入院，庄严的宣誓后，医院的价值观、文化理念第一时间传输到新职工脑中，然后新人当导师陪同病人走完就医全程，从患者的角度亲身感受医院的服务。

“全程陪同，旨在让医院新人换位思考‘如果我是病人，我最需要的服务是什么。’”这样先从思想上有了‘为病人好好服务’的意识，在工作中逐渐强化。”高密市人民医院理事长荆汝泉说。医院这几年一直在积极进行改善医疗服务行动，成果喜人。最关键的是，医院人自上而下从思想上明晰了“医疗服务是为了什么，围绕什么，最终要达到什么目的”的问题，有了思想认识上的变化，行动上就会积极主动，致力于改革创新，围绕“以病人为中心”来设计改变服务，提升患者就医体验。

有了思想引领，行政管理率先作为，围绕建立科学的管理机制，激发内生活力进行了一系列变革创新——



△新生儿重症监护病房护士为患儿喂奶

2017年7月，医院进行了法人治理结构改革，建立了法人治理结构，自此，医院管理更加科学高效——理事会、监事会、管理层分工明确，各司其职，激发了医院改革与发展的活力。

原来人们习以为常的行政人员坐办公室上传下达的局面发生了巨大改变——医院领导和职能科室走出办公室，走进一线临床科室，帮助查漏补缺，并形成了制度——“院领导及职能科室参加临床医技科室早交班”“院领导和职能科室重点科室及短板科室”，此举旨在着重加强重点科室、薄弱环节、短板科室的管理，带动医院整体综合实力的提升。

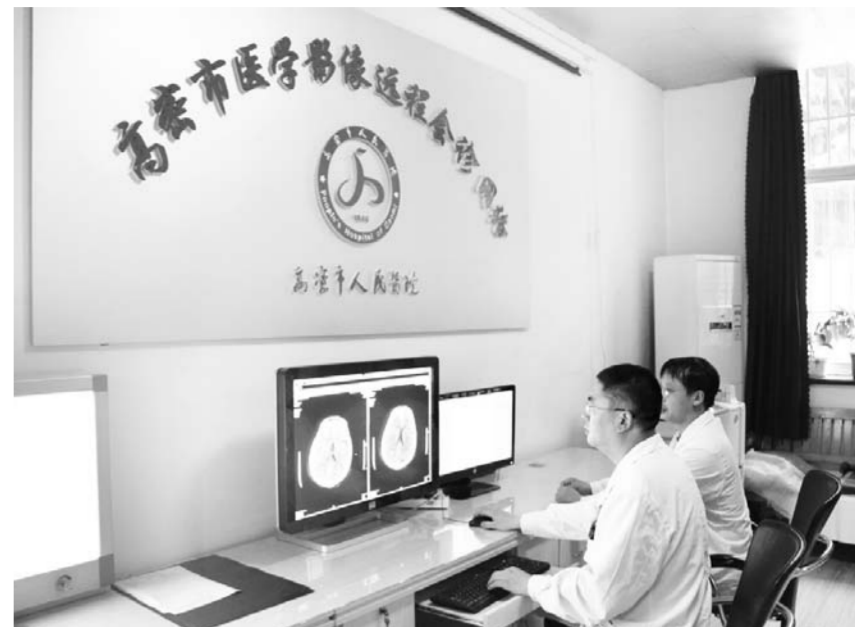
适应新形势变化。原先的职能科室服务模式由单一的控制型转向服务控制结合型，医院有针对性职能科室的考核，提升了职能科室管理水平。每年根据其监管情况及创新服务举措等方面评选“管理创新科室”并给予奖励，鼓励和促进职能科室充分发挥效能，努力创新服务举措，提升了职能科室服务管理水平。

“原来科室有问题，先写申请，半年可能连申请都找不到，更不用说解决；现在写了申请，领导马上安排，并有了时间表，流程到哪了大家知道，不办不行，有严格的制度保证。这样我们的效率提升了，为病人服务的底气更足。”一位临床一线科室负责人感慨道。

据统计，2017年，高密市人民医院扎实开展院领导包靠科室制度，共包靠40个科室，深入科室调研2000余次，及时解决一线科室遇到的问题和困难。



△高密市“胸痛中心”启动仪式暨签约仪式



△建成医学影像远程会诊网络，为乡镇卫生院免费提供影像网络会诊与技术指导



△综合重症监护病房

“作为管理者，要学会在前进中反思，在学习中寻找差距。”医院院长张鹏介绍，高密市人民医院人的创新意识仍需加强，关键要实现质的提升，真正创新服务模式，在服务的边界和内涵上下功夫，病人需要什么医院就提供什么，真正实现“为百姓服务好”的初心，让越来越多的病人在家门口的医院以最少的花费治好病，享受超值服务。

在此背景下，医院的专家委员会作用得到强化。12个专家委员会改变了原来职能虚多实少的状态，让热心医院事业的专家团队参与管理，专家有了发言权，提升了服务效能。如器械管理委员会，器械的招标规定要提出上会目录，通过率不超过30%，10多个专家投票，分管领导也只是一票，规避了个人决策风险。

“通过强化委员会作用，门槛规范了，形成了一个公开化、阳光化的运作模式。这个模式让医院的经营成本下降，让百姓看病花费更少。”一位药事委员会的专家说。医院建立了医药控费长效机制，其中之一就是健全了药品管理机制。成立了药事委员会，建立健全专项处方点评制度、临床用药排名与通报制度、药物安全与不良反应报告等各项药事管理制度。每月对用药前10位科室、医师及药品品种进行通报点评，对存在的问题在《药事通报》中进行反馈，并对药品供应商进行约谈，连续排名前三位的药品停止供货。

高密市人民医院的药品占比为27.16%，百元医疗业务收入耗材支出降至20.96元，费用控制效果明显，减轻了群众就医负担。

激发活力，创新机制集聚发展新动能。2018年，高密市人民医院将主题定为“精细化管理年”，全院工作将在上级部门的支持下，医院党委的统一领导下，不断增强内涵建设，提升综合服务水平，实现医院健康、和谐、可持续发展。

精准发力

提升服务能力让百姓在家门口治好病

病人到医院就诊，总是把医院的医疗技术、诊治水平作为选择医院最重要的依据，在此基础上，才会考虑医院的收费、服务、环境等因素。病人在就诊后评价医院时，最注重的也莫过于与医疗技术密切相关的医院的诊治质量。而改善医疗服务的目的是改变患者的长期生存质量、治疗的结局和治疗感受，必须有学科建设和技术进步作为支撑，因此，改善医疗服务的首要环节是促进医学各学科技术的进步。

这一思路和原则，成为高密市人民医院改善之路的首选。

从2016年起，医院开始扎实开展“外科提升工程”，着力提升外科技术。2017年，更是将主题定为“外科提升年”和“创新发展年”。为什么选择外科作为技术提升的关键，这里面还有个小故事。

医院目前开放床位1480余张，住院在1200—1300张之间，这样有200张左右的空床，通过调研发现，绝大部分集中在外科。2016年，在神经外科通过医院影像统计显示，有90多位脑肿瘤患者，但多数没能留在医院治疗。“这说明

外科的供给不足，患者才跑到了外地。怎么留住患者，就成为我们要解决和改善的重点。”荆汝泉说，只有满足了患者对精湛技术的高需求，让他们相信医院有能力为他们治好病，医院才能真正为百姓服务好。

在“外科提升工程”引领下，医院加快了外科人才的引进与培养，加强了外科学科建设力度，着力打造高密市人民医院优势学科品牌。

在“外科提升工程”引领下，高密市人民医院对外引进高层次人才，成立于金明院士工作站，由北京协和医院风湿免疫科主任医师冷晓梅，山东省千佛山医院血管外科主任、普外中心主任于振海，青岛大学附属医院风湿免疫科主任王吉波，山东大学齐鲁医院神经外科副主任王玉泉等建立专家工作室；对内成立人才培训中心，通过外请专家讲课、院内培训和外出进修等方式加强人才培养，医院每年外出培训费近百万元。

从2016年起，医院对部分科室按专业进行细化调整，用专科化发展提升技术水平。骨外科划分为脊柱外科、创伤骨科、手足外科、关节外科4个亚专业，其中关节外科为新增科室，是以骨关节外伤和疾病的诊疗为主要特色的专业科室，科室技术力量雄厚，专家团队强大，赢得了患者良好口碑。

“医院发展看外科，外科发展看微创”。技术的提升，数字是最好的证明。据统计，



△家庭化产房

2017年，医院不断推进技术创新，关节镜下半年缝合术等49项新技术新项目相继开展，全年三、四级手术比例50.52%，微创手术比例32.54%，诸多科研成果获省市评鉴奖励。

自从启动“外科提升工程”以来，高密市人民医院逐步实现了从“传统开放手术”向“腔镜微创手术”的跨越。微创技术和各类新技术的开展，提高了诊疗水平，缩短了住院时间，惠及众多患者及家庭。

外科的提升，伴随的是医院专业发展精准化的步伐。各科室积极拓展业务范围，大力发展亚专业，提高业务能力。神经内科、耳鼻喉科设眩晕门诊、眩晕诊疗中心；心内科新设高血压门诊；妇科新设不孕门诊；中医科建立名中医工作室；介入放射科联合多学科成立介入诊疗中心；……各专业呈多元化发展趋势，为诊疗提供更加专业规范的精准治疗。

不仅如此。高密市人民医院改善医疗服务行动，也是医院借助外力，整合优势资源，快速推动学科建设的大好机遇。2017年，与北京中医药大学第三附属医院签约合作，全面开展

中医药工作，获得全国综合医院中医药示范医院称号。以此为契机，多次选派临床护理人员，到烟台中医院、青岛海慈医院、安徽省妇幼保健院等进修学习中医适宜技术，简便价廉的中医技术得到了加强。目前，该院已开展“耳穴压豆、穴位贴敷、艾灸、拔罐、刮痧”等17项中医护理操作技术，让2万余人次受益。

高密市人民医院医务科主任居建华说，为推进优质资源共享，该院还选择走抱团发展道路，上下联动，创新医联体服务模式，实现合作共赢。向上挂靠，与解放军总医院、北京安贞医院、山东省千佛山医院等三甲医院建立了技术协作关系；加盟青岛大学医疗集团，建成“青岛大学医疗集团高密医院”。

“我们有两条远程会诊专线，一条直通青医附院，一条通省立医院，足不出户，和专家面对面交流，实现会诊、诊断、检查、教学等功能。同时医院的远程会诊中心能将结果发送至乡镇卫生院。”居建华介绍，医院开通远程会诊系统，开展疑难病会诊、影像学诊断、病理会诊等，城乡居民不出院便可得到上级名贵的技术指导。

“技术提升了，我们才能接得住、留得住病人，实现病人基本不出县的分级诊疗目标。”荆汝泉说，下一步，医院将建立健全多学科协作(MDT)制度，打造集检验、治疗、手术、康复于一体的多学科协作服务平台。重点加强医院胸痛中心、卒中防治中心、急性创伤中心、危重孕产妇救治中心、危重新生儿救治中心、介入诊疗中心、乳腺中心、眩晕诊疗中心等各大中心的建设，完善规章制度，规范诊疗流程，扩大诊疗范围，提升诊疗水平，真正发挥各医疗中心的急救诊疗能力和精准诊疗能力，保障患者入院留得住、接得住、治得好。

深挖内涵

再塑为民服务初心

高密市人民医院门诊楼。大门右侧整齐地排放着2辆轮椅。“随着医院病人增加，我们今年又增加了7辆轮椅供病人免费借用，现在一共有14辆轮椅，但还是经常不够用。”负责管理轮椅的护士说。

小小的轮椅如此“抢手”，是因为内有乾坤——与普通轮椅不同，该院轮椅的扶手边上，多出了一段焊上去的小管子。“我腿不小心骨折了，最近都离不开轮椅。这家医院很贴心，在轮椅上设计了输液杆，不管是挂输液瓶或别的小东西，都挺方便的。”一名患者说。

小改造，小细节，却有大大文化。它是高密市人民医院人深挖内涵，再塑为民服务初心的现实缩影。

“以前，医院服务流程的设计，环境的改善等，是从医护人员方便角度出发，现在观念改变为‘让病人方便、舒心’”。医院党委委员钟兆说，医院行政查房每周一次，只要发现哪里有问题，马上主动改，就是为了给患者设计最佳就医路径，让患者就医方便、快捷，提升其满意度和获得感。

如今，高密市人民医院对医疗服务的整体设计，秉承“患者至上，服务无限”的服务文化理念，力求“让病人方便，把病人的心服务好”；在实践中，从医院整体层面的深挖服务内涵，到科室层面的主动作为，再到医院人的积极行动，高密市人民医院掀起了一场“再塑为民服务初心”的扎实行动。

临床护理深挖内涵，提升临床护理服务品质——在全院开展了“优质护理服务示范工程”创建活动，所有病区全部开展优质护理服务，覆盖率达到100%；

糖尿病、压疮伤口造口管理、静脉治疗、危重患者管理等10个专科护理小组，已培养省级及以上专科护士32人，进一步提高专科护理水平，中医服务打造了“绿色护理”“舒适护理”服务品牌，丰富了优质护理内涵；

后勤服务中心，由专职人员承担全院的静脉用药、口服药、物资、医疗垃圾、被服、标本等的下收下送工作；后勤调度中心，设立“一站式”服务热线“6666”，为临床调度解决各类后勤问题，提高了办事效率。启动了40个气动物流系统工作站，仅凭一个按钮即可解决物品物件的全院传输。桩桩件件，真正把时间还给护士，把护士还给患者。

医院日益加快信息化建设，提升患者优质就医感受——

遍布门诊大楼和各病房楼的65台银医一卡通自助机，让患者无需到窗口排队，直接在自助机上即可进行身份证建卡、预约挂号、充值缴费(可现金预存，也可银行卡转账)、报告单查询、检验单打印、住院办理等业务。在院随处可见的志愿者和“健康卫士”们的帮助和引导下，绝大多数患者借助自助机看病就诊，医院就诊基本实现了“零排队”。

医院实施了“互联网+”医疗，开通了门诊、病房免费WiFi服务，完善了手机微信公众平台，建成了手机掌上医院APP，患者随时随地可通过手机查询医院科室专家、检查检验结果、预约挂号、充值等，就医感受明显改善。远程会诊系统、门诊排队叫号系



统、移动医疗服务平台、手术麻醉系统等逐一上线运行，医院基本实现了智慧医疗和现代化医疗。

医院人性化服务亮点频现，提升患者满意度——

21层，开放床位800余张，内部高档的设施、先进的技术、优良的服务，为高密患者打造了一流的医疗环境，缓解了住院难问题；集待产、分娩及产后康复于一体的家庭化产房成为医院一大亮点；面积1600平方米的康复训练中心在高密独具规模；致力于新生儿疾病规范治疗的新生儿病房凸显了医院的诊疗优势；可同时容纳36人次治疗的超大型豪华高压氧舱群是国内最大的高压氧舱之一；面积约1300平方米的静脉用药配置中心达到国际标准。

2017年，建成建筑面积3700多平方米的健康管理中心，为群众提供了优质的“一站式”健康管理服务。

“我们在诊疗环境上实现了多个高标准，这是我们人性化服务的基础和保障。”一位老员工无比自豪。

如今，离家远的人们来到医院，更放心了。“为了让群众就医更便捷，我们检验科，还有超声科、CT检查等科室弹性排班提前半小时上班。为了方便病人，省去他们楼上楼下跑的不便而搬到急诊科近邻，这样常规检验项目的候诊时间缩短了20%，满足临床和患者急诊早出报告的要求。”检验科主任范永熙说。开展病历邮递活动，方便外地和偏远乡镇就医群众。

“因为有创新，且出发点和落脚点都是为百姓服务，所以百姓对医院的满意度会不断提升。”高密市人民医院医患办主任高炳锐说，成立医患关系办公室，建立诉求督导长效机制，及时解决患者及家属诉求，有效疏通医患矛盾，促进了医患关系良性发展。为破解医患矛盾难题，高密市人民医院创新举措，多管齐下，近几年，该院不断拓展社会满意度调查新思路，推行“第三方”满意度评价机制，开辟



△银医一卡通

了由高密市卫生计生局监察室接收患者满意度信息的新途径，并由其对满意度调查提出的问题直接介入解决，在高密市90多个政府机关事业单位单位群众满意度排名中，高密市人民医院名列第23位。

仁医惠民，不忘初心。在打造潍坊市东部区域医疗中心的蓝图中，高密市人民医院的改善医疗服务行动，一直在奋勇前行的道路上。