

2019年山东省扶贫重点和薄弱乡镇卫生院选派“业务院长”启动仪式

山东省卫生健康委员会
2019年8月



△2019年“业务院长”选派启动仪式

山东从大医院选派骨干医务人员赴扶贫重点乡镇和薄弱乡镇卫生院定点帮扶，派驻卫生院变化显著

“业务院长”：撒下“火种”换新天

□白同禹

健康山东，基层为本。只有基层尤其是广大农村地区的医疗水平普遍提高，健康山东的落脚点才能扎得更稳。

近年来，山东省坚持基本医疗卫生事业公益性不动摇，不断进行制度完善创新，提升基层医疗卫生服务能力，让广大人民群众享有公平可及的健康服务。

“业务院长”选派正是山东做强基层医疗卫生服务能力的一次大胆创新和成功实践。通过完善的制度设计和高质量推进落实，实施一年来，首批61名派驻卫生院特色专科74个，培养骨干162名，新增手术214种，建立转诊通道129条，转诊800余人，获赠支援设备价值700余万元，有力促进了全省医疗卫生工作重心下移、资源下沉，体现了新一轮医改“保基本、强基层、建机制”的基本原则。

这只是第一步。今年，436名“业务院长”踏上征程，全省“业务院长”总数增至497名。如同一枚枚闪亮的火种，散布全省200个扶贫重点乡镇和297个薄弱乡镇卫生院的“业务院长”将扎根基层，建制度，强专科，带骨干，畅通道，引资源，聚人气，在广袤的齐鲁乡村掀起基层卫生改换新天的燎原之势。

征途初启，未来可期。

上下联通

卫生院由内而外气象新

“终于找到病因了！”拿到睡眠呼吸暂停综合征(重度)的诊断书，张宝军(化名)心里一块石头落了地。

张宝军是菏泽市巨野县麒麟镇麒麟村农民。最近夜里睡不好觉、胸闷、心慌，在当地诊所被诊断为冠心病。年纪轻轻就患上心脏病，张宝军心理压力骤增。在乡医的推荐下，他来到麒麟镇卫生院，找到了蒋胜华。

蒋胜华是济宁医学院附属医院呼吸内科副主任医师，去年来到麒麟镇卫生院出任“业务院长”。

麒麟镇是山东省扶贫工作重点乡镇之一。去年以来，山东省启动向扶贫重点乡镇和薄弱乡镇卫生院选派骨干医务人员的“业务院长”选派工作。

这既是一次基层医疗卫生服务能力的提升完善计划，基层卫生人才的扩容提质计划，也是围绕打造乡村振兴齐鲁样板目标，山东卫生健康系统开辟的崭新阵地。

近年来，全省医疗卫生水平快速提升，三级医院不断向国内一流对标看齐。与此同时，基层卫生能力弱、活力差，发展不平衡不充分的问题也逐步凸显。如何解决这一医疗卫生服务体系中的突出问题，让大医院优质医疗资源惠及更多农村群众，提高农村群众看病就医的获得感与满足感？

山东省卫健委把答好这道题，当作重要的政治任务和历史使命，提高政治站位，强化责任担当，在深入调研实践和多方考察基础上，推出“业务院长”选派制度。二级及以上医疗机构、骨干医务人员、全脱产、为期两年……几个关键词勾勒出“业务院长”的主要特色：素质良好，扎根基层。

2018年8月，“业务院长”选派率先在菏泽、临沂两市启动试点，包括蒋胜华在内的61名专业骨干背起行囊，驻乡帮扶。

一枚“火种”，照亮了卫生院。发挥自身专业特长，蒋胜华把麒麟镇卫生院的呼吸系统疾病诊疗及肺康复专业带上新台阶。便携式肺功能检测、血氧饱和度检测、便携式睡眠监测等通常二级医院才能进行的检查在这里开展起来，全县首家睡眠监测室在这里建起来……经过体检和检查，蒋胜华考虑张宝军并非患上了冠心病，很有可能是睡眠呼吸综合征，于是安排他在卫生院就地睡眠监测，并最终确诊了这一结果。

联通让改变发生。



△省卫健委领导为“业务院长”代表授旗

发挥联通上下的优势，“业务院长”在大医院与乡镇卫生院之间架起一道互通的桥梁。优质资源精准下沉，病患畅通转诊，卫生院也在与“业务院长”和派出医院的交流沟通中，接受着先进医疗、管理、服务理念洗礼，从内而外显现改变。

专科变强了。依靠派出医院的支持，2018年下半年，麒麟镇卫生院建起了康复科，开始对镇上的心脑血管疾病、糖尿病等社区慢病患者进行全程监测和后续康复治疗。蒋胜华联系其他“业务院长”开展“资源共享”，将中医治疗疼痛的技术引入卫生院，截至目前已康复治疗病人20余例。

设备更新了。济医附院将闲置的麻醉机、手术床、酶标仪、转运车、排痰仪、肺功能仪等设备，以及床垫、候诊椅、冰箱、电脑、桌椅等大批医用物资运至麒麟镇卫生院，卫生院硬件水平实现质的飞跃，医疗条件及患者就诊环境得到极大改善。

人才队伍实力增强了，充实了。选派骨干医务人员赴派出医院进修，举办技能培训、讲座、学习班，医务人员的技术水平和服务理念得到了更新和提高。更通过从派出医院引进高年资医生坐诊等形式，让大医院专家来到农村患者身边。

转诊通道开通了。去年9月加入济医附院医疗联合体，12月加入济医附院影像专科联盟，今年5月加入济医附院心衰联盟……与派出医院建立紧密的上下转诊合作机制，提高了麒麟镇卫生院对急重症患者的处置能力，急性肺栓塞、心肌梗塞、脑梗塞、产后大出血、呼吸衰竭等急危重症患者及时转诊得到有效救治。张宝军也是这条转诊通道的受益人。在卫生院确诊后，他通过绿色通道转诊至济医附院呼吸与危重症医学一科，接受无创呼吸机滴定治疗。“‘业务院长’为老百姓办实事！”经治疗症状明显改善，张宝军向蒋胜华竖起大拇指。

卫生院内部也在潜移默化地改变着。1年来，麒麟镇卫生院院委会班子多次赴济医附院参观学习，回来后按照大医院的PDCA管理经验，制定了自己的医疗质量管理指标，并以此作为标准开展质量评估，督促医务人员提高医疗安全意识，现代化的医院管理机制开始在卫生院运转起来。同时，严谨的工作态度、优良的工作作风和以病人为中心的服务观念，也伴随着“业务院长”的身体力行，在卫生院开始扎根，卫生院的软实力逐渐提升。

着眼顶层制度设计 推动帮扶精准发力

“输血和造血相结合，在短时间内缓解了派驻卫生院人才短缺、服务能力不足等问题，卫生院服务能力、服务满意度和管理水平的‘三提升’基本显现。”8月1日下午，在今年的“业务院长”选派工作培训班上，省卫健委

主任袁燕对“业务院长”试点1年以来的成效表示肯定。

数据是更直观的展示：1年来，61家卫生院建设特色专科74个，培养骨干162名，新增手术214种，建立转诊通道129条，转诊800余人……

立治有体，施治有序。推出1年见实效，且备受各方肯定，有赖于“业务院长”选派制度的平稳高效运行，以及精准完善的制度设计。

规划引领，政策矩阵为“业务院长”工作开展奠定基础、拓空间。《山东省推动乡村振兴人才振兴工作方案》《山东省加强基层卫生人才队伍建设的若干措施》《山东省卫生健康委员会推进打造乡村振兴齐鲁样板工作方案》《选派优秀卫生人才到扶贫重点乡镇和薄弱乡镇卫生院任“业务院长”工作方案》(以下简称《工作方案》)……2018年以来，山东省为推进“业务院长”工作开展，陆续出台系列组合政策文件，形成配套衔接的政策矩阵和制度架构。“业务院长”能干什么，目标和方向是什么，谁为“业务院长”工作开展提供便利和保障……组合文件中均从不同角度、层面进行了明确目标、细化任务、落实责任，为“业务院长”工作开展奠定坚实基础，开辟了广阔空间。

精准定位两端，确保选对人、帮对院。“业务院长”选拔标准高、定位清晰，严把入口关。按照《工作方案》要求，“业务院长”必须为二级及以上医院工作，且具有中级以上职称。这样遴选出的“业务院长”均能够在各自专业岗位上独当一面。翻看今年的“业务院长”履历表，具有正高级职称的有8人，副高级职称的达51人，足以见得这支队伍的高素质和高水平。《工作方案》明确，各市在组织选拔“业务院长”时，原则上从医联体和上级对口帮扶医院内选拔，确保遴选出的“业务院长”熟悉情况，便于工作的开展和各种资源的协调调度。选派“业务院长”不是选派科主任、下乡帮扶的重要任务之一是帮助卫生院建立规范的管理制度。因此在遴选资格条件中，《工作方案》特别提出，“业务院长”需具有一定的管理经验，尤其是科室副主任及以上职务者优先，如此一来，业务能力和管理水平双过硬的复合型人才更能脱颖而出。

重点明确，“四个一”“三提升”锚定卫生院痛点短板。帮扶基层，工作千头万绪，如何提高效率，解决主要矛盾？“业务院长”选派制度给出了明确答案：重点在“四个一”上见成效，即建立一套规范的管理制度、建设一个特色专科、培养一批业务骨干、建立一条双向转诊绿色通道。同时围绕提升服务能力、提升服务满意度、提升乡镇卫生院管理水平这“三提升”谋划好工作目标和重点任务。“四个一”“三提升”的创造性提出，指明了“业务院长”工作的核心重点，为“业务院长”工作的开展画清路线图，同时也凸显了山东卫健委把解决好群众“最急需、最盼望”问题放在



△省卫健委领导为“业务院长”送行

优先位置的决心和毅力。

盯紧“黄河滩”，聚焦“沂蒙山”，锁定薄弱卫生院。“业务院长”选派在卫生院的选择上同样突出重点，目标明晰。《工作方案》明确，“业务院长”派驻卫生院为扶贫重点乡镇和薄弱乡镇卫生院。其中选定的扶贫重点乡镇均属于山东省“打赢脱贫攻坚战三年行动”划定的“4个2”深度贫困地区，是举全省之力攻坚的深度贫困堡垒，其乡镇卫生院普遍面临投入不足、设施设备陈旧、人才匮乏等问题。此外，各市按照各自实际挑选出的薄弱乡镇卫生院，也均是各地医疗资源的洼地。划定明确合理的帮扶线，“业务院长”得以真正将优质医疗资源精准导入最需要的卫生院。

“责任面前没有困难！”8月1日，济南南郊宾馆俱乐部大礼堂，2018年首批“业务院长”代表总结2018年来面对的各种困难时这样说，这句话给台下即将走马上任认真聆听的436位“业务院长”开了窍，提了神。突出实践，是“业务院长”培训工作的鲜明特色。俗话说，隔行如隔山，同样是医生，大医院和基层卫生院的医生无论是工作内容、方式方法都不尽相同，大医院工作以“专”和“精”为主，而基层工作以“全”和“广”为主。此外，部分“业务院长”对基层情况相对陌生，尤其是卫生院特有的公卫服务、家庭医生签约及相关政策规范等，掌握了解不够。为了让他们尽快进入角色，融入当地，开展工作，山东省卫健委组织安排了有针对性的基层工作集中培训：优质服务基层行活动介绍、家庭医生签约和基本公共卫生服务、基层卫生重点政策工作、典型卫生院发展历程、乡镇卫生院规范管理与能力提升等，为即将走向基层的“业务院长”们送上一本鲜活生动的“工作指南”。

健全的考核激励措施，是激发担当作为、干事创业热情的制度保证。在考核方面，注重多层次、全方位，真实准确反映“业务院长”的实际工作情况。根据安排，“业务院长”每年向派出单位和驻地县级卫生健康行政部门书面汇报一次工作，县级卫生健康行政部门每年对“业务院长”的工作情况作出书面评价，同时负责对其进行年度考核。任职期满，市级卫生健康行政部门负责开展考核，委属(管)医院派出人员则由省、市共同负责。

激励保障力求有效、多样。两年基层帮扶，对于正值事业上升期的医务人员，影响职称评聘几乎是每个人的最大担忧。为了打消“业务院长”的后顾之忧，《工作方案》设计了职称评聘保护和倾斜措施：“业务院长”在乡镇卫生院的工作时间，计算为城市医生晋升高职称前到基层累计服务的时间，其间工作业绩可作为职称评审、岗位聘用的重要依据。任期结束后，“业务院长”经考核合格且符合相应专业技术职务资格的，在单位岗位数量限制内应优先推荐。在乡镇卫生院工作达5年及以

上且符合相应条件的，可不受原单位岗位数量限制参加职称评审，取得资格后予以聘用。如此一来，下乡帮扶不仅不会耽误职称评聘，反而会成为“加分项”。大医院医务人员的帮扶积极性被激发和调动起来。各地市也根据自身实际制定了相应的激励保障措施，如临沂出台规定，派出单位给予“业务院长”交通、生活补助，跨县区的每人每年不低于2万元。

组织周密

集合各方力量放大帮扶效果

作为一项首创性做法，“业务院长”在推进实施过程中必然面临前所未有的困难，单靠一个部门、一个地市、一家医院难以解决。“业务院长”选派通过密织组织网络，统筹多方力量，破解工作局限，共同推进新制度的开展。

在管理上，架构起省、市、县卫健部门及选派单位共同推进的工作格局。省卫健委完善顶层设计，开展统筹协调，为“业务院长”工作开展把方向、定调子。各市县卫生健康委把“业务院长”工作摆到重要位置，加强与派出单位、帮扶机构和“业务院长”的沟通和协调。选派单位保障“业务院长”全脱产履职，保障工资福利待遇不变，在工作经费、专家技术资源等方面给予重点支持，做好坚强后盾。

同时，树立平台思维，通过汇聚各方力量，打造政府、医院、企业、民主党派、志愿者等多角色资源共同汇聚、相互合作的“强磁场”，不仅促成了医疗卫生人才向艰苦边远地区和基层一线流动，基层医疗卫生机构服务能力增强，更助力脱贫攻坚，实现“1+1>2”的帮扶效果。

“挂职不是作客，将探沂当做自己的家，争取各种资源为当地居民办实事。”今年3月22日，山东省胸科医院派驻临沂市探沂镇中心卫生院的张建华在农工党省委支持下，联系爱心企业，对探沂镇小学生开展“同心助学”捐赠活动，为留守贫困学生捐助了60台价值30万元的学习平板电脑及软件，在为基层送去健康的同时，带来更多脱贫致富资源。

“业务院长”与驻村帮扶老朋友“第一书记”开始合流，扩大了双方的影响力。山东医学附属医院派驻沂南县青驼中心卫生院“业务院长”郭应龙与临沂市沂南县交警大队派驻沂南县青驼镇玉戴河村“第一书记”于成录结对子，组织开展针对当地老人的志愿服务，进一步扩大了帮扶范围。

“业务院长”之间也通过深度融合产生“化学反应”。“业务院长”一个人的专业帮扶能力和辐射力有限，郯城县人民医院下派的7位“业务院长”就组成了“业务院长”小组，通过组团形式在所帮扶的各乡镇卫生院展开巡回指导和义诊。

各派出医院也在“业务院长”工作开展中扮演重要角色。2018年首批“业务院长”派出后，省立西院、青大附院、省中医院、济医附院、滨医附院以及省医学会等单位累计支援设备价值700余万元。2019年第二批“业务院长”派出后，山大二院在帮扶期间主动与帮扶卫生院结成帮扶亲戚，定期组织专家团队进行义诊；青岛大学附属医院领导在“业务院长”就任当天即到帮扶卫生院调研了解实际需求，精准给予设备、物资和人员团队等帮扶。

在“业务院长”选派带动下，省卫健委全方位、多渠道支持人才下沉基层，以人才柔性流动破解基层发展困局，通过职称晋升下基层、城乡医院对口支援、对口帮扶鲁西崛起带5市及各市人才政策的叠加和放大效应，全省累计派出基层帮扶人员近万名。

新故相推舒画卷，丹青妙手向翠峰。以打造乡村振兴齐鲁样板为使命，山东省卫健委将进一步贯彻落实新时期卫生与健康工作方针，以“业务院长”为抓手，优化人才布局，充实基层人才力量，提升基层医疗卫生服务能力和患者就医满意度、获得感，书写乡村振兴新篇章。