

观念更新助“破茧” 内涵提升终“蝶变”

——铁岭县中心医院推动高质量发展综述

本报记者 狄文君

核心提示

艰苦奋斗七十载，波澜壮阔天地新。伴随着共和国成长奋进的步伐，尤其自党的十八大以来，铁岭县中心医院围绕国家医改政策，把准航向，积极探索，以内涵提升为统领，扎实推动全面发展，医院实现了华丽“蝶变”——

从2013年到2018年，门诊量由193377人次增至564578人次，增幅192%；急诊量由22873人次增至65368人次，增幅186%；住院患者量由18897人次增至34724人次，增幅84%；病床使用率由330张床的90%增至700张床的99.89%；职工人均月工资由3547元增至8001元，增幅126%；业务收入由1.20亿元增至3.22亿元，增幅168%；药品比例从66%下降到32.6%；固定资产总值达2.88亿元；医疗设备总值达1.3亿元；收到锦旗391面、表扬信88封；实施填补医院史空白的新技术220项。



放飞梦想，我和我的祖国在一起。

大家如小家 精打细算 严格管理才能实现可持续发展

一个家庭过得好不好，家长是关键。大家如小家，同样的，一家公立医院能否稳步发展，取决于院党委、领导如何进行管理。铁岭县中心医院是一家历史悠久的医院，长期以来在职工队伍中形成的平庸观念和陈旧意识，严重制约了医院的建设和发展。为扭转这一被动局面，激发每位员工的活力，近年来，院党委十分注重干部职工思想观念的转变，不断加大管理力度。

新的院党委班子上任后，坚持利用职代会、党委会、班子会、院周会、协调会、现场办公会等不同方式，把握医院改革发展方向，制定管理决策，解读管理要求，明确管理职责，不断引导干部职工认清形势、开阔视野，既澄清了以往在经营管理过程中的模糊认识，又树立了正确的管理理念。

制定落实一整套医院管理规章制度及各岗位人员工作职责，规范干部职工的工作行为。为了解决医院经营工作中逐渐显露出来的实际问题，修订了“医院管理与考核标准”“劳动纪律管理规定”“绩效管理考核办法”“中层干部选拔任免制度”“技术职称聘任规定”“每周四全院大交班”“医疗安全管理条例”等一系列规章制度。这些制度的建立和实施，得到了全院干部职工的广泛认可和大力支持，取得了显著成效，形成了完善的管人、管事、管权的制度体系。

巩固老品牌 建强新学科 多向联合满足群众健康需求

医疗技术是医院生存的核心竞争力。口碑是吸引患者前来就医的重要因素。现代医院的学科发展趋势是在细化专业的的基础上，进行有效的学科间协作。铁岭县中心医院依照三级综合医院学科设置标准，不断进行科系划分，扩大医院容积，遵循“人无我有，人有我优”的原则，优化学科布局。同时加强院内学科间协作，将“以疾病为中心”的治疗理念转变为“以病人为中心”，不再粗放式地按病种收治患者，而是综合评估患者情况，融合多学科、多技术进行施治。为此，该院按照国家卫生健康委的要求，创建了胸痛中心、卒中中心、创伤中心、危重孕产妇救治中心、危重儿童和新生儿救治中心。

结合医院学科布局完善、部分学科优势明显的特点，院领导拟定了“大专科、小综合”的学科建设方向，着重打造了妇产科、儿科、普外科、骨科、心血管内科及传染科6个市级重点专科。

依托心血管内科生源广、重患多的特点，积极开展心血管介入治疗，并逐步向其他学科推进。通过与中国医科大学附属第一医院、中国医科大学附属盛京医院、北部战区总医院专家开展密切合作，稳步提高本院医生的技术水平。近年来，介入治疗技术在心血管内科、中西医结合科、神经外科、普通外科、泌尿外科等科室得到广泛应用，特别是心血管急诊的介入治疗，挽救了无数生命，加之技术过硬、住

院环境好、收费水平低，越来越多的患者选择到铁岭县中心医院接受介入治疗。对于铁岭本地人来说，铁岭县中心医院妇产科的诊疗技术有口皆碑。近年来，其良好的口碑享誉省内各市，甚至不少外地孕产妇都慕名而来。为适应放开二孩政策，向周边适龄孕产妇提供安全、科学的诊疗技术，医院陆续组织人员赴省内学习了无痛分娩技术，并通过举办孕妇学校、产前宣教等方式向百姓宣传无痛分娩产程短、痛苦小、利于产妇恢复、保障幼儿健康等优点。为加大新生儿科的建设力度，该院通过不断提升设备档次，提高技术水平，推行新生儿医生进产房等措施，有效保障了孕产妇及新生儿的安全。通过开展无痛分娩技术，剖宫产率已由62%下降到48%，自然分娩中的无痛比例达到46%，多次受到省卫生健康委表扬。2019年，铁岭县中心医院成功入选了第一批国家分娩镇痛试点院，为市内唯一一家医院。

坚持绩效考核管理全面覆盖。绩效管理始终“在路上”，随着近年来的发展，铁岭县中心医院不断调整完善绩效管理办

理办法，已由最初的金额管理转向数量管理，继而又演变成现行的质量管理，并从目标管理、互补管理转变为全程管

理、系统管理。结合医院实际运行情况，遵循新医改要求的各项考核指标，参考各类内部管理需求，充分运用PDCA循环，将医疗质量与安全、合理用药、费用控制、成本核算、运行效率和社会满意度等多维度纳入绩效考核体系，严格进行质量控制，同时根据实际情况不断增减修订，实现工作人员和 workflows 的全覆盖，以质量管理体系规范医院健康运行。因绩效管理成效突出，市内、省内、甚至国内多家医院纷纷前往该院参观考察或学习借鉴绩效管理经验。

厉行节俭，严防跑冒滴漏现象发生，严格控制医院运行成本。在铁岭县中心医院，包括车辆使用与维修，办公耗材的请领和消耗等方面都有一套严格的管理制度。一面注重增收，一面注重节支，2018年该院实现收支结余2258万元，2019年上半年实现收支结余1714万元。

坚持问题导向，铁岭县中心医院内部管理工作形成了“发现问题、分析问题、解决问题、反馈问题”的良性循环，营造出了“事事有人管、人人有事管”的新局面，使管理工作逐步走向了科学化、规范化、现代化。正因为如此，社会上才看到了该院蒸蒸日上、欣欣向荣的喜人变化，医院职工的工资收入才得以翻番式增长，取得了患者满意、院内干部职工积极性高涨的大好局面。

工欲善其事，必先利其器。为提高临床诊治水平，该院始终坚持医疗设备现代化原则，持续加大先进设备更新力度，引进了美国GE 1.5T核磁共振系统、512层高端螺旋CT、血管造影X射线机(DSA)、E8、E10四维彩超，意大利GMM数字胃肠X光机，西门子DR机、乳腺钼靶机，奥林巴斯腹腔镜、宫腔镜，富士胃肠镜，日立全自动生化分析仪，法国梅里埃微生物药敏鉴定分析仪，中央监护系统，美国PI动态心电图机等大中型先进设备200余台(件)，硬件设施已达到国家三级医院标准，大大增厚了家底，为提升服务能力提供了坚实保障。

跳出二级医院禁锢，对标三级医院标准。追求服务能力，铁岭县中心医院并没有满足于达到县级医院基本标准和推荐标准，而是将目光投向了三级医院的技术能力标准。他们参照《三级综合医院医疗服务能力建设指南(2016年版)》，让全院各科室主任对照《指南》中本科室的建设要求开展工作，明确完成任务的时间节点，推动医疗技术快速发展。对此，已有越来越多的患者表示，“原来需要去外地大医院治疗的疾病，现在在铁岭县中心医院就能得到有效治疗，再也不用东奔西跑了。”

再也不要东奔西跑了。为提高临床诊治水平，该院始终坚持医疗设备现代化原则，持续加大先进设备更新力度，引进了美国GE 1.5T核磁共振系统、512层高端螺旋CT、血管造影X射线机(DSA)、E8、E10四维彩超，意大利GMM数字胃肠X光机，西门子DR机、乳腺钼靶机，奥林巴斯腹腔镜、宫腔镜，富士胃肠镜，日立全自动生化分析仪，法国梅里埃微生物药敏鉴定分析仪，中央监护系统，美国PI动态心电图机等大中型先进设备200余台(件)，硬件设施已达到国家三级医院标准，大大增厚了家底，为提升服务能力提供了坚实保障。

现代竞争人才是关键 坚持“育引用”打造人才梯队

现代医疗，人才、设备是关键。铁岭县中心医院领导班子深知，人才是发展的核心动力。为此，该院在吸引人才、培养人才、使用人才等环节不断发力，打造人才梯队。2015年开始，医院通过校园招聘、社会招聘、靶向招聘等多种渠道，广泛招聘专业技术人员人才。

采用内培外送方式，大力培养现有人才。为了提高临床医生的业务水平，学习国内领先医疗技术，医院先后选派部分科主任到北京301医院、中国医科大学附属第一医院、中国医科大学附属盛京医院进行深造。2019年，又推出了“全员轮岗进修”方案，组织医生分批到医大一院进修学习，时间不少于3个月，计划用两年时间使全院所有医生获得深造机会，要求每名医生学成归来以后至少开展一个新项目、掌握一门新技术，在短时间内让医院整体技术水平再提升一个层次。为此，该院明确，学员进修期间各项工资待遇不变，并在进修医院附近为学员租住公寓，此举彻底解除了学员的后顾之忧。

与此同时，为主动广泛

吸引优秀人才，铁岭县中心医院打破人员身份等条条框框限制，包括部门、学科带头人的岗位聘任、职称晋升等，实行编内编外人员一视同仁，机会均等，程序公开公平公正。这一举措，大大激发了人才钻研业务、积极进取的动力，更成功营造出了铁岭县中心医院特有的“人才磁场”效应。

培养人才、引进人才，关键还要会用人，搭建好了人尽其才的用人平台才能留住人。对此，铁岭县中心医院打破以往“主任闷头干，大家旁边看”的工作常规，明确各级医师应该承担的医疗任务。要求科主任和高年资、高级职称医生定期多出门诊，年轻医生多管床，此举不仅提高了医院门诊的服务水平，也吸纳了更多患者来院就医。鼓励科主任多做高难度的手术、多治重患、多开展新技术，让年轻医生多写病志、多做常规手术磨炼技术，加之临床路径的广泛开展，使得年轻医生有了更多成长锻炼的机会和空间，学科带头人把更多精力投入到了科室管理、学术研究中去，同时给科主任又赋予了“技术先行者和推广者”的光荣身份。



腹腔镜、胆道镜二镜结合行胆管结石切开取石术。

以人为本 狠抓细节 持续开展“优质服务年”活动

窗口是脸面，服务是门面。到窗口、导医台，人们到院就医，第一印象最关注的就是服务。患者本身就在忍受病痛的折磨，遭遇了一次“生、冷、硬”，对医院的形象就会大打折扣。对此，铁岭县中心医院坚持“以人为本”理念，狠抓细节，持续开展“优质服务年”活动。

“围绕业务抓党建，抓好党建促业务”，近年来，铁岭县中心医院着力解决了影响医院形象和制约医院发展的服务质量、医德医风等问题。通过实施“优质服务”工程，打造“无假日医院”，全年365天为患者提供全方位医疗服务；建立一站式服务中心，开设便民门诊、多学科综合专家门诊，开通24小时急救绿色通道，对各类急危重患者实行先救治、后交费，院前急救与院内急诊医疗服务无缝衔接；实施“医德医风建设”工程，在一站式服务中心专门安排医院领导干部带班，随时解决门诊遇到的各种问题。如今，从导诊、分诊、门诊、急诊到住院、转接等，该院基本做到了患者看病有人接，住院有人送，检查有人带，出院有人陪。

狠抓行风建设，党员带头拒收红包。在铁岭县中心医院，曾有医生将患者家属强行扔下的红包为患者缴纳了住院费，令患者感动不已。据统计，几年来，该院共退还患者红包112人次，累计金额67100元，得到了广大患者的充分称赞和认可，患者满意度达98%。

2019年上半年实现门诊量32.5万人次，越来越受百姓信赖。

利用网络技术，优化服务流程。为了顺应时代变革，铁岭县中心医院利用信息化手段，不断优化就诊流程，改进医疗服务方式，大大方便了患者就医。为进一步改善就诊体验，开通了多种支付渠道，在门诊大厅和住院病区已投放19台自助缴费挂号机，患者无须排队、不用带钱包，通过微信、支付宝、银联二维码、刷医保卡就可轻松完成缴费；开通了乡村转诊网上绿色通道，通过涵盖县、乡、村三级的渔歌网络平台完成预约诊疗，偏远地区的患者可运用手机平台与临床医生进行网上诊疗，转入的患者均由一站式服务中心人员优先送诊及陪检。

几年来，铁岭县中心医院始终秉承“依法治院、医德立院、科技兴院、管理强院”办院方针，全力打造技术品牌、创新服务模式、完善管理举措、加强内涵建设，把实现百姓满意、政府满意、职工满意作为医院发展的最大目标，先后获得了省群众满意的卫生机构、省敬老文明号、省先进党组织、省中医药工作示范单位以及全省事业单位安全保卫工作先进集体等殊荣。在院党委正确领导和全体干部职工的共同努力下，铁岭县中心医院正向着市内最好、全省领先、国内知名的现代化三级综合医院目标稳步迈进。