

再造流程 重构机制

向国家区域医疗中心迈进

——海南省人民医院改革发展纪实

2017年11月,复旦版年度《中国最佳医院综合排行榜》和《中国医院最佳专科声誉排行榜》发布,海南省人民医院综合实力列海南第一、华南第九。在这个连续公布了8年的榜单上,这家医院已经连续3年上榜,上升趋势明显,9个专科进入排行榜前5名,整形外科更是位列华南前三甲,普通外科、感染科、耳鼻喉科、呼吸科、骨科、泌尿外科等26个专科获得提名。

历经136年的风雨沧桑,海南省人民医院创造了历史,也在健步走向未来,其近年来明显的进步源于流程再造和机制重构,深层次的改革深刻地改变了这家医院,使其从全省疑难重症研治中心向国家区域医疗中心稳步迈进。



流程再造 百年老院展新姿

136年的历史积淀,使海南省人民医院成为全省规模最大、技术力量最强的省直三甲医院,但也留下诸多问题。仅一台甲状腺手术就有7个科室同时在做,手术规范性很难统一。医院人才虽然不少,但身份复杂,多股文化交汇形成矛盾冲突,学科之间无业不专的问题非常突出。这种局面需要一个能够驾驭全局、对症下药的管理者。

2010年8月,海南省委面向全国公开招聘,李灼日博士出任海南省人民医院院长、党委书记。他带领院领导班子,决心革除积弊,确立了立足海南、面向全国,打造疑难重症研治中心、医卫人才培养中心、群众健康保障中心、广大职工圆梦中心的发展新架构,对医院进行了脱胎换骨的流程再造。

医院有龙华、秀英两个院区、3个门诊部、员工4000余名。一些建筑老旧,布局分散,医疗流程不合理。医院按照“规范管理、功能整合、修旧为用、优化流程”的原则,总体规划,重新分区,对门诊布局进行调整,将儿科、妇产科门诊布局一体化,把内科改造的更加集中,消毒中心则从门诊搬至新住院大楼。随着新住院大楼启用,旧外科楼则被改造为内科学楼,原康复中心楼改造为心血管内科楼,周边围墙被拆掉,种上花草,卖水果的摊位被迁移,医院显得更加整洁干净。

投入力度也在加大。比如,投入10.6亿元,改造康复中心病房、秀英旧门诊大楼、旧外科楼,建设全科医生培训基地综合楼,进行秀英院区绿化等。预算投入6.36亿元的秀英门急诊楼及内科楼建设被列入海南省重点项目,获得了全省“百日大会战”重点建设项目优秀奖。医院还投入3.1亿元采购磁共振系统、64层PET-CT、医用直线加速器等大型设备等。

为配合管理需要,医院打破信息“孤岛”,开发应用管理、临床、护理、检查检验等信息系统,供各部门协调使用。同时,还进行了服务流程再造,开展银医一卡通业务,分楼层挂号收费,开设预约诊疗服务中心,推进“门诊病房一体化”“医疗护理一体化”,“管理服务一体化”等改革,这些流程的设计和改造,更加人性化,更加方便患者。

改革使海南省人民医院发生了深刻的变化,也推动医院整体水平提高,许多以前在岛内治不了的大病,如今在海南省人民医院都可得到良好的治疗。

来看一组数据:从2010年至2016年,医院床位从1562张增加到2553张,增长63.4%;职工数从3997增加到4206人,增长5.2%。固定资产由5.85亿元增至22.1亿元,增长277%,医疗设备总值由3.1亿元增至7.4亿元,增长126%。全年门、急诊诊疗由157.06万人次增长至211.09万人次,增长34.4%。出院人次由5.62万人次增长至9.19万人次,增长63.5%。三四级手术由6315台增至14902台,增长136%。



海南省人民医院新门急诊大楼。 王滨海 摄

年开展手术6万台。

学科引路 领先技术进海南

这几年是海南省人民医院历史上专科建设发展最快的时期,一批优势专科已经成为全省危急和疑难重症的“支柱”学科。

2011年11月18日,海南省人民医院首次拥有了心血管内科、神经外科和重症医学科3个国家临床重点建设专科。2014年,又增加了医学影像科、普外科、护理学科,国家临床重点专科占全省的54.5%。同时还拥有省医学重点学科8个,占全省50%。

该院心血管内科拥有三个病区,先天性心脏病介入治疗技术、心血管系统危重症救治、心血管介入性诊治及心血管无创性检查等方面处于国内和省内先进水平,其中婴幼儿的先心病介入治疗在国际、国内均处于领先地位。

神经外科近年来率先提出的现代颅底外科“功能微创”技术,达到了国际先进水平,其建立的“重型颅脑损伤急救绿色通道”,使重型颅脑损伤的救治成功率达90%以上。

重症医学科(中心ICU)在重症救治临床中表现出极高的专业水准。按照国际标准,重症医学科收治的急性生理与慢性健康评分(简称APACHE II评分)大于8分的重症患者,而海南省人民医院实际收治的重症患者病情平均APACHE II评分超过了25分。

普通外科是省内唯一具备博士研究生指导资格的专业学科,率先在全省开展双镜(腹腔镜与内镜)联合治疗胃肠间质瘤的手术及靶向治疗、低位直肠癌超低位切除双吻合器保肛术等综合治疗,在肝癌和肝内胆管结石治疗方面处于国内先进水平,在深静脉血栓、下肢缺血性疾病、血管外伤等常见病、多发病领域形成专科特色优势。

近年来,该院医学影像科发展很快,在核医学、放射学、超声学等方面,居于国内先进、省内明显领先水平,医学影像学提供的良好立体图像,为临床提供了最佳便捷的模式,也为解决疑难问题和边缘问题提供了有力的支持。

护理学科是省内技术力量最强的学科,也是全省首家开展护理诊疗专科门诊的单位,每年不仅完成全省近7万人次住院患者护理工作和近2万例手术配合工作。先后荣获“全国五一巾帼标兵岗”、“国家临床重点建设专科项目”、“国家级服务业标准化试点项目”等多项国家级、省级荣誉,并获省科技进步一等奖。

此外,通过抓临床重点专科建设,海南省人民医院打造了一批具有影响力的学科群:如心脑血管学科群、肝脏疾病学科群、老年病学、医学影像学科群等,成为国际旅游岛健康岛危急和疑难重症的“支柱”学科。

学科细分 急危重症精准治

海南省人民医院急危重症救治是全省最后的屏障,急危重症手术每天都在展开。

今年9月5日,一名79岁患者急性脑梗塞,发病3小时才送医院。该院卒

中小组接到会诊指令,立即开通卒中“绿色通道”,经过短短一个多小时的努力,成功为患者施行了急性脑梗塞血管内机械取栓术,顺利地取出血管内血栓,开通闭塞的血管。神经外科主任医师陈健龙说,急性脑梗塞‘治疗时间窗’定在3-6小时,这样的急救,扩大了治疗时间窗,争取了治疗时间。

血液科是省医学重点建设学科,是全省最大的血液病专科病房。2014年9月12日,医院新生儿科接诊了一例比“熊猫血”还罕见的“RH(E,c)”血型不合新生儿溶血病例,如不及时治疗将会危及生命或致残。当时,全国有记录的病例也就10例左右,有的还未抢救成功,有致残病例。海南省血液中心从未有过这种罕见的血型,海南省人民医院输血科从库存的10多袋B型血液中,筛出了E和c抗原均是阴性的血液共3单位600毫升,配血成功后,成功保住了这个刚出生的小生命。

向现代医院迈进的进程,海南省人民医院特别注意将学科亚专科化,达到专病专治。以普外科为例,就细分肝胆胰外科、血管外科、乳腺外科、胃肠外科、甲状腺外科、微创外科等亚专科,使学术更专业,医疗更规范。

为了让人才更好地发挥高水平,以最佳状态为病人治病,医院专门出台了《医疗纠纷管理办法》,成立医疗事故风险基金,让医生更好地为危重疑难病症患者提供医疗服务。

2017年12月5日,参加第十六届内地、香港、澳门卫生行政高层代表团一行25人,专程到海南省人民医院考察,对医院的医疗技术、服务能力给予充分肯定。澳门仁伯爵综合医院院长郭昌宇,高度赞赏了该院处理急性脑梗塞患者的能力。

大病不出岛是海南患者的梦想,海南省人民医院通过提高技术和创新的方式满足人民就医需求。从2010至2016年,海南省人民医院三四级手术量增长136%,很多大病不用出岛,在海南省人民医院就能解决。

前不久,海南省人民医院胃肠外科二科蔡国家主任、黄平副主任医师,运用“自闭性末端回肠造口术”替代传统回肠造口,成功为一例低位直肠癌患者保肛,避免了再次回纳手术。据了解,这种新的手术方式,目前国内仅有北京协和医院等少数医院开展。

水平提高 大病不用再出岛

海南是乙肝高发区,肝病发病率高,以前海南肝胆胰外科很落后,一些大病岛内治不了,要到岛外治疗。

近几年,海南省人民医院加大肝胆胰外科建设力度,床位从30张增加到75张,病区从1个增加到2个,科内集中了北大、复旦、中山大学等著名院校的医学硕士、博士毕业生。肝胆胰外科成为全省规模最大、技术力量最雄厚的集诊治、研究、教学为一体的肝胆胰脾急危重症难杂症医疗中心,在国内医疗机构能开展的肝胆胰手术,在这里基本都可以开展。

去年2月,52岁的吴某确诊为肝门胆管肿瘤,肝胆胰外科成功为他实施肝门胆管肿瘤根治切除术(右半肝切除+胰十二指肠切除术+门静脉切除重建术+淋巴结清扫术)。上述三种手术的每一种均为腹腔内的大手术,同时做风险极大,手术难度更高,在肝胆胰外科领域该手术的难度仅次于肝移植。目前国内能完成这样高难度复杂手术的国内医疗单位为数不多。

肝门部胆管癌起病隐匿,发生部位特殊,手术是唯一治疗方法。但手术方式会切除累及肝脏、胆管、清扫淋巴结,手术风险高,切除难度较大,术后并发症多,是肝胆胰治疗上的难题。2017年11月1日,在李灼日教授指导下,由郑进方主任医师主刀,陈劲松副主任医师和刘俊主治医师的配合,历时7小时,为一位80岁高龄患者成功实施了肝门胆管癌根治手术。

器官移植因难度大、手术复杂被誉为“医学之难”,是衡量医院医疗水平的重要标志。海南每年大约有3600多例尿毒症患者,岛内没办法,许多患者选择了去岛外就医。2010年,海南省人民医院任命康新立担任泌尿科主任后,在腹腔镜取肾自体肾移植这种高端技术取得成功,目前国内任何医院能开展的泌尿外科腹腔镜技术,该科均已成功开展,一些技术还达到了国内领先水平。比如,泌尿外科专家组为27岁的邝先生成功实施“腹腔镜右肾切除术+离体右肾动脉瘤切除肾动脉成形自体大隐静脉移植+自体肾移植术”,当时这种手术在国内仅完成两例,在海南省尚属首例。

面对大量的急危重症患者,海南省人民医院多学科配合的高超医疗技术为患者打开了健康的大门。

高端手术 多学科精确配合



贴心的医疗服务。 王滨海 摄

2016年4月22日,海南省人民医院小儿外科收治了一对从市县医院转诊来的胸腹相连的连体婴患儿。

连体婴儿分离手术难度大,1例存活率可达90%,但双婴存活率仅有53%。医院领导高度重视,成立包括小儿外科、肝胆外科、整形美容外科、麻醉科、新生儿科、儿科、手术室、输血科、超声科、放射科等科室专家组成的医疗护理专家组。李灼日院长担任专家组组长,副院长赵建农担任副组长。经过4次大型多学科院内会诊论证,并进行了术前全方位演练,开通患儿治疗绿色通道。2016年6月1日上午,李灼日主刀,多学科专家通力协作,成功完成患儿的腹壁分离、肝脏分离、腹壁修复等手术。经过精心护理,两名婴儿顺利度过危险期,康复出院。

推进院内多学科协作(MDT)建设,建立规范化的多学科协作综合治疗团队,多学科联合救治疑难和急危重症,已成为海南省人民医院特色制度,保证了该院在全省疑难急危重症救治的领先地位,一些技术还达到国内先进水平。

海南省人民医院高效推进跨区医保,在全国树立了典范。2017年9月5日,国家卫生计生委组织中骨电视台、人民日报、新华网等中央媒体采访团专门到医院采访。

此外,该院积极改善医疗服务,开展先诊疗后结算,分层导诊、分层挂号、楼层收费,在省内率先开展预约诊疗服务有效分流患者,急诊科引入MEWS系统,开通“一体化”急诊绿色通道。

海南省人民医院护理学科是全省唯一入选国家临床重点专科建设项目。近年来,医院把“优质护理服务示范工程”作为“一把手工程”,率先全省实现“优质护理服务示范病房”全覆盖,并推广到门急诊、手术室及医辅科室,成为海南护理的标杆。2013年4月,医院选定呼吸内科、胃肠外科二科,在全省率先实施护士岗位管理,并将好的经验在全院实施。在这种管理模式下,护士都积极参与到病室管理、业务学习、技能培训工作中。

护士管理制度改革,打破了身份限制,编制内外同工同酬,没有身份上的歧视和差别待遇。医院还完善绩效考核制度,进行二次绩效分配。这些改革提高了医院合同制护士的积极性,激励护士更好地服务临床一线,有效地提升护理服务品质。海南省卫生计生委党组书记、主任韩宏伟对此给予充分肯定:“海南省人民医院护士管理制度改革有许多亮点,取得了很好的成效,应该好好总结经验,在全省公立医院加以推广。”

改善服务不仅仅在院内,还体现在对全省医疗机构提升水平、改善服务的责任担当。按照“五个一”目标(建立一个重点科室、建设一个特色科室、解决一个急需项目、突破一个薄弱科室、带出一支技术团队),海南省人民医院选派30个专业62人次的队伍,帮助临高县人民医院建立肿瘤外科、神经外科。帮助定安县人民医院成立心内科和呼吸内科,开展血透治疗、内窥镜等

项目,通过二甲评审。还积极参与智力扶持海南中西部市县等。与6家社区单位签约联合推进家庭医生签约。

海南省人民医院先后组织7批次扶贫队伍,到国家级贫困县琼中黎族苗族自治县新林村开展健康扶贫,委派驻村第一书记,突出医疗服务和医疗技术扶贫,建立医院党支部“一对一”结对子和帮扶台账制度。医院还帮扶合口桥项目建设、养殖合作社建设、种植合作社建设等6个项目,吸引投放资金1000余万元,使贫困户从最初的113户递减至2户,计划2018年实现全部脱贫。

文化是医院发展的关键力量,海南省人民医院开展“福”文化建设。比如,搜集、整理并出版了《海南省人民医院院史》,开设“院长长廊”讲省医故事,统一明确了医院院徽、院训、愿景、办院理念,开展“福音杯医院知识竞赛”、“福音杯摄影大赛”,在医师节、护士节举办各类球赛等活动,还拍摄《天涯医者》、《我们是医家人》等宣传片,在中央电视台、省电视台播出。

人事改革 机制创新迸活力

以前,队伍年龄老化、活力不足、效率不高、人浮于事等问题非常突出。从2011年4月起,该院先后开展了机关职能处室处级领导岗位竞聘和机关科级岗位双向选择。在竞聘面试过程中,医院聘请上级组织人事部门和兄弟医院专家组成评委小组,由海南省委组织部、省纪委和省卫生部门派人员现场监督,将竞聘的每个环节都置于有效的监督之下,确保选拔公开、公平、公正。一批优秀的人才被选拔上来,全院现有的处级干部中通过竞争上岗37人,占处级干部69%,经处室定编定员后,对227名科级及科级以下干部实行双向选择上岗。

2012年1月12日,中共海南省人民医院机关召开第一次党员代表大会,成立了第一届机关委员会及纪律检查委员会,整合全院1013名党员,增设了9个党总支,按需配备专职党总支书记、副书记,落实待遇,使党组织成为医院发展的坚强堡垒。

2014年8月,根据组织安排,岑松担任海南省人民医院党委书记,院长则继续由李灼日担任。新一届领导班子延续了既定的改革之路,为全省疑难重症和急危重症救治储备了大量人才。目前,该院已培养及外引学科带头人10名,学科骨干56名,博士25名,硕士293名。院里还构建新的科教体系,成立33个教研室,获批博士后科研工作站。医院成立了10个研究所、3个研究中心以及海南省细胞与分子遗传转化医学重点实验室。获批博士后科研工作站。

近年来,海南省人民医院扩大对外交流与合作,与南开大学合作开列统招全日制硕士、博士研究生教育,与暨南大学携手共建“暨南大学海南医学研究生培养基地”、成立“海南省临床医学研究院”,促使医、教、研、保健一体化协调发展。

为吸引更多人才加盟,海南省人民医院设立了科技发展基金,每年从业务收入(不含药品收入)中拿出2%,用于科技人才接受继续教育、重大科技创新项目、重点课题和高层次学术交流以及引进重点人才所需的科研专项经费,对各类国家级、省部级课题和教学课酬按1:1配套支持,并在临床重点课题实行联合攻关,推动在微创、介入、急救、移植等急危重症救治方面取得新突破。医院还制定奖励配套政策,使科研立项、发表论文等均大幅增长。2017年获国家自然科学基金8项,在全国独立申报的76所医院中排名第十六,在省级人民医院中排名第六。2017年,结题验收省部级科研项目94项,其中省自然科学基金验收率从18.91%提高至98.6%,位列全省医院类第1位。

生命所系,健康相托。136年扎根宝岛,与百姓风雨共济,海南省人民医院始终是海南人民健康的坚强屏障。今天,新时代已经开启,“健康中国”正在迎面走来,为国际旅游岛健康保驾护航,海南省人民医院初心未变,正在全面谋划启动国家区域医疗中心建设。这是海南新时代的健康宣言,也是对健康海南的未来担当。我们有理由相信,一个现代化发展的海南省人民医院,将为海南人民开辟新时代的健康之路。(刘泽林 汤颖 冯琼)