



# 驻琼沪医： 往情深 逐梦天涯

文海南日报记者 张惠宁

近年来,我省围绕让海南患者“大病不出岛”的目标,不断加大省外优质医疗资源引入,一些市县“敲门引才”,赴上海寻求与优质医疗资源合作,一批上海知名医院与海南省内医院,通过共建或托管的方式展开合作,共同提升海南的医疗技术水平。

一批批上海医疗专家赴海南,开启了热带海岛的行医和管理医院的经历。他们的到来,激荡起哪些变化?他们都经历了哪些酸甜苦辣?近日,海南日报记者采访了三位驻琼沪医代表,他们既是医疗专家,又承担医院管理工作。

## 江潮胤： 为病人而来的上海医生

9月27日,由驻琼沪医合作联盟发起的海南全省慈善义诊活动首场活动在海口白沙门公园举行。当天上午天气很闷热,海口市骨科与糖尿病医院副院长江潮胤博士满脸是汗,不停查看患者们带来的“片子”,回答他们的疑问。



江潮胤看望住院患者。  
海南日报记者 张惠宁 摄

参加义诊活动,江潮胤比别的沪医多了一个心愿:希望能提升海口市骨科与糖尿病医院的知名度,让更多患者了解这家有4项专科学技术领先全省的医院,让他这个上海医生能为更多海南患者看病。

“从全世界范围来说,治疗股骨头坏死最先进的手术——游离腓骨移植手术,在海南已经实施了5例。上海市第六人民医院(以下简称上海六院)把这项先进的技术带到了海南。”江潮胤说。

海口市骨科与糖尿病医院,是海口市委、市政府领导带队赴沪“敲门引才”,与上海六院合作共建的公立三级专科医院,填补了此前海南没有骨科与糖尿病专科医院的空白。该院将髌关节置换的手术适用年龄提升至95岁,已经开展了数百例海南首创的骨科手术。在不到3年的时间里,上海六院共向海南派驻了57名医疗管理团队成员。截至今年8月,海口市骨科与糖尿病医院开展的三级手术达964台次,四级手术达854台次。

这些都是江潮胤收获的甜,他的“苦辣酸”都集中在一点:医院知名度还不够大,床位利用率还有点低,350张床位目前只使用了190张。

在海南工作一年多来,作为上海派驻的副院长江潮胤一直在为一件事努力:提升医院知名度,让更多患者知晓,为更多患者看病。为此,他曾率领各科室到海口汽车站去“摆摊宣传”,收效不理想,还被人误以为是私立医院。但是,这些来自上海的医生并不气馁,他们又联合其他9家公立医院,打造驻琼沪医合作联盟义诊品牌,开展全省巡回服务,让上海医生的力量充分发挥出来。

在医疗精准扶贫上,该院国庆节前发起关节置换系列慈善活动,将爱心企业捐赠的价值247万元的20套初次置换全髌关节假体和20套初次置换全膝关节假体,全部用于海南省贫困户的救治,让贫困患者“零元入院,零元出院。”

## 胡建东： 改革让医院焕发生机

海口市中医医院总院落地海口金盘有些年头了。近年来,附近的居民发现医院大门靠马路边的围墙拆了,接着又发现急诊和门诊大楼中间那堵墙拆了,医院门诊大楼变得通畅明亮。其实,这家医院最大的变化是2017年海口市委、市政府引入上海中医药大学附属岳阳中西医结合医院的优质医疗资源,全面托管海口市中医医院,建立上海中医药大学附属岳阳中西医结合医院海口分院(海口市中医医院)。

上海中医药大学附属岳阳中西医结合医院风湿科主任医师胡建东,行医半生,没想到自己有一天会成为上海中医药大学附属岳阳中西医结合医院海口分院(海口市中医医院)院长。

从2017年至今,胡建东干成了几件挺难的事。如果医院业绩最差的人也能得到50%的奖金,就是养懒人!医院原有的绩效方案中,工资占比较大,绩效占比低,他推动绩效改革,拉开收入差距,刚开始的质疑声此起彼伏,遇到不少阻力,“每个人都嫌自己的收入少”“以前拿平均奖的人感觉不错,能混日子就想尽量混日子”。



胡建东为患者看病。 海南日报记者 张惠宁 摄

胡建东不为压力阻力所动,研究制定改革方案,坚定推行改革,“大家对新的东西都有一种恐惧感,都害怕改变。但只有实行合理的绩效激励,才能将压力变动力,让医院焕发生机。”

2018年,医院绩效改革方案在职代会上以微弱多数票通过,开始执行。运行一年后,业绩表现突出的科室收入明显上升,内科等一开始表现落后的科室,后来“体量”成倍上升,大家开始尝到甜头。

随后,胡建东又推动第二版绩效改革方案,拿出10%的奖金比例,专门向临床一线医生倾斜。今年,医院又增加了对临床科室主任的考核。“由易到难,由浅入深,步步深入。”他说。

改革让医院变得生机勃勃,加上医疗技术的扶持和提升,医院面貌焕然一新。胡建东说,今年一月底以来的统计数据显示,该院的业务量是市属医院中受疫情影响最小的。

在干部队伍建设上,胡建东大量提拔中青年干部。医院先将新设立的部门负责人岗位,如门诊办主任、合并科室后设立的新部门负责人岗位,拿出来竞聘上岗,接着中层干部岗位逐步实行竞聘上岗。今年,科主任、护士长等几乎所有的干部岗位都实行竞聘上岗,一些优秀人才脱颖而出。

医院经济实力提升后,胡建东将更多资金用于人才培养,提升诊疗水平,“最大的亮点是我们由省级住院医师规范化培训基地升级为国家级基地,还在全国中医住培基地抽查评比中获得全国第二名。”

胡建东当院长,以制度说话。实施制度后,有人被罚款,有人被警诫谈话,有人被待岗处理,有人被劝退,也有人告他的状。但胡建东只有一条应对法宝:没有私心和私利,不掺杂任何个人好恶,一切都是为了医院发展。

## 盛旭俊： “人生这段经历很有意义”

2018年4月13日,上海交通大学医学院附属新华医院与海南省澄迈县人民政府签署共建澄迈县人民医院的合作协议书,引进上海新华医院品牌和优质资源。盛旭俊作为上海派驻到澄迈县人民医院的执行院长,在海南工作已经两年多了。

“有人报销发票时,我看到一张发票后竟然有十几个人的签名。层层签名的原因是前面缺少审批流程。”盛旭俊说,刚到澄迈县人民医院时,他发现该院存在一种怪现象,就是科室无论遇到什么问题,不管是危重病人要转诊,还是病人不满意的投诉,大事小事,都直接打电话找院长解决。

“对海南的帮扶,不仅是医疗技术的帮扶,还要对医院管理进行帮扶。”盛旭俊说,例如,他一个泌尿科医生做一台手术,除了医技科室保障,还要有麻醉科室保障和ICU病房的保障等,这些配套水平体现了一个医院的综合实力。作为二级甲等的县医院,首先要提升医院实力,成为县级区域医疗中心,向三级医院发展。



盛旭俊参加义诊活动。受访者供图

现代医院管理制度最讲究的是建章立制和依法治院。盛旭俊说,两年多来,他一直在努力推动一件事:按短期、中期和长期目标,推进现代医院管理制度建设。2018年第四季度,该院先推出“医疗质量月度考核”,与上海医院管理制度接轨,直到今年7月,这个考核制度才真正与绩效挂钩,此前做了充分的准备工作。

“受观念、文化等因素影响,改变不可能一蹴而就,应该循序渐进、步步推进。”盛旭俊说,保障患者安全靠的是医疗质量。医疗质量的考核,包括诊疗质量、医疗安全、医疗管理、费用和患者满意度等指标的考核。两年多来,该院制定了规章制度70项,建立了系统的科主任管理办法等。

从上海交通大学医学院附属新华医院医务处副处长转变为澄迈县人民医院执行院长,在海南管理医院、出诊和扶贫,盛旭俊觉得收获很大,在医院这个大熔炉里得到锻炼和成长,“我对医院的运营有了更清晰的认识,知道管理医院关键点是什么。人生这段经历很有意义。”