



重視社會公益 引精細化管理 構建人才高地

南方醫院積極踐行醫改 爭當新時期「排頭兵」

今年是深化醫改承前啟後的關鍵一年，也是全面實施「十二五」醫改方案的開局之年。在得改革開放風氣之先的廣東，南方醫科大學南方醫院作為全國著名的大型公立醫院，一直秉承勇於創新、開拓進取的精神，以醫改為動力，以爭創國家百所優質醫院、三級甲等醫院複審以及廣東省衛生系統開展「三好一滿意」（質量好、服務好、醫德好、群眾滿意）活動為契機，緊緊圍繞國家衛生部、廣東省衛生廳關於落實公立醫院改革各項重點任務的要求，以評促改、以評促建，引進精細化管理，構建人才高地，為中國大型公立醫院改革闖出一條新路。 ■香港文匯報記者 熊君慧 通訊員 黃治才、吳劍鵬



■南方醫院門口及門診樓2011

眾所周知，公立醫院改革是醫改的重點，也是難點。公立醫院的運營狀況和改革力度與醫療服務所體現的公益性、解決基本醫療、緩解群眾看病等問題息息相關，同時服務的需求矛盾問題比較集中；要體現公益性，就要注意克服過於強調醫院創收的傾向，讓其成為群眾醫治大病、重病和難病的基本醫療服務平台。

「十二五」期間，仍是深化醫改大有可為的戰略機遇期；2012年，醫改進入「深水區」。中國醫改如何繼續闖關？廣東公立醫院改革能否趟出一條新路？在中國共產黨第十八次全國代表大會即將召開之際，記者訪問了南方醫科大學南方醫院院長耿仁文和黨委書記林加興。

南方醫科大學南方醫院是全國首批三級甲等醫院、全國百佳醫院。八年前，南方醫院脫下戎裝，轉入地方。如今，南方醫院揮別風雨兼程的七十載寒暑，走過中國「十二五」開局之年，醫院建設發展取得長足進步。近年來南方醫院門急診量、收容量和手術量等連年以兩位數增長。目前展開病床2225張，擁有國家重點學科和國家重點培育學科各1個，國家臨床重點專科11個，廣東省級重點學科共18個，廣東省臨床重點專科10個，省部共建重點實驗室1個，省級研究所1個，廣東省重點實驗室4個，人類輔助生殖技術、心血管疾病介入診療、四級婦科內鏡手術和臨床藥師等4個國家級培訓基地。



■十八大代表侯凡凡院士的熱情和笑容使這位剛成為媽媽的腎病患者重拾了信心。 黃治才 攝



■南方醫科大學南方醫院 耿仁文院長



■南方醫科大學南方醫院 黨委書記林加興

「關口前移，重心下沉」 開展公益活動服務社會

作為一家三級甲等醫院的「掌舵人」，耿仁文對於公立醫院如何貫徹新醫改有長遠的戰略思考。他表示，醫療衛生工作事關民眾健康，公共衛生事關國家安全，醫改是黨中央、國務院對13億人民的鄭重承諾，是一個重要的戰略問題。

耿仁文認為，大型公立醫院應該通過對基層衛生醫療機構各種方式援助，更好貼近群眾，讓群眾最大程度降低看病負擔，享受到優質資源。「公立醫院要做到「關口前移，重心下沉」，讓優質資源下沉，緩解看病難的問題。」他進一步解釋說，「到基層向老百姓傳授防病知識，讓群眾通過提高科學素養獲得健康。通過醫務人員科學宣教，使得老百姓對現代醫學知識做到「知、信、行」。」

南方醫院將「輸血」和「造血」服務結合，回饋社會、造福群眾。按照衛生部「萬名醫師支援農村

衛生工程」的要求，自2005年以來，南方醫院先後派出78支醫療隊，526名醫療隊員，分赴新疆、西藏、廣西、海南以及省內8個縣醫院、17個鄉鎮衛生院開展工作。接診病人21餘萬人次，巡迴醫療200餘次，進村入戶巡診近1萬餘戶，開展新技術、新業務40多項，培訓基層醫務人員近6000餘人次。醫院還創新醫學幫扶模式，率先在廣東開創遠程醫學。自2009年搭建遠程醫學綜合服務平台至今，合作的遠程協作醫院已達160家。2012年，南方醫院自主研發了適合鄉鎮衛生院和社區衛生服務站的遠程醫學終端，目前，已完成軟硬件調試近期有望在雲南區各社區衛生中心試運行。

南方醫院黨委書記林加興接受本報採訪時表示，南方醫院完成了由「面向戰場姓軍為兵」到服務社會濟世為民的順利轉型。他介紹，醫院積極開展對口

支援基層衛生工作，先後派出多名專業技術人才參與「廣東省衛生人才智力扶持山區計劃」，到縣級醫院掛職職務副院長；每年定期不定期組織專家、博士隊深入基層，開展大型公益性義診、學術講座和手術示範等技術幫扶，先後與南雄、博羅、豐順、清遠、海南儋州等5個縣級醫院簽訂了定點幫扶協議；通過幫扶，廣東韶關南雄市人民醫院、海南儋州農豐那大醫院等已經成為當地的技術龍頭醫院。南方醫院先後被評為「全國醫德建設先進集體」、「醫院管理年先進單位」、「全國百姓放心示範醫院」、「全國醫院文化建設先進單位」、「全國最受歡迎的三甲醫院」、「全國綜合醫院中醫藥建設示範單位」、「全國病歷質量評比一等獎」等。2008年，醫院被中共中央、國務院、中央軍委授予「全國抗震救災英雄集體」榮譽稱號。

「以評促改、以評促建」

精細化管理提升服務質量

耿仁文認為，除了自覺履行公立醫院服務社會的責任之外，醫院更應該突出精細化管理這個主題，在規範管理大做文章。「通過修訂制度、修訂流程，加強信息化建設，實現實時監控。這對於促進醫療質量提高、改善服務流程和強化醫院管理具有重大意義。」

據介紹，南方醫院借鑒企業先進理念和做法率先開展精益管理，引入精益六西格瑪管理理念，改善工作服務流程。先後開展了手術室工作流程、藥品庫存管理以及藥品採購供應流程、門診取藥及出院帶藥流程和健康體檢等近20個流程改造項目，為國內首家精益管理示範醫院。

南方醫院還完善醫院績效管理，推行科室年度目標綜合考評。在對科室進行考評中，進一步將細化到對醫療組的考核，進一步強化了成本核算和運營效率的提升。近年來，醫院的財務狀況穩健，實現國有資產的增值保值，醫院目前無任何銀行貸款。

此外，推行內部客戶服務理念，引進了內部客戶管理理念，在全院範圍內開展了「以病人為中心，為臨床一線提供優質服務」的內部客戶管理活動，推行機關圍着臨床轉、醫技圍着臨床轉、後勤圍着一線轉、全院圍着病人轉的服務模式；大力強化信息化建設，做好醫院信息化建設規劃，以建立數字化醫院為目標，逐步建立以電子病歷為核心的醫院信息化體系。穩步電子病歷系統，先後建成HIS、PACS、LIS等較多的臨床應用系統，OA和全成本核算系統等辦公和醫院管理系統，數字化醫院初見成效。

耿仁文掌舵醫院多年，他深切地明白，隨着社會和醫學的不斷發展進步，同時順應公立醫院改革的要求，醫院必須下大力氣建立全方位、立體化和實時的監督、評價、管理體系，以此為抓手，持續改進醫療質量。在健全醫療質量管理制度方面，醫院修訂完善考核評價標

準。南方醫院還大力建立醫療質量管理的「立體網絡」。僅近2年來，質量管理科專家共檢查病歷超過2萬餘例次，並及時提出質控意見或建議，有效地提高了事前和事中監控力度，體現了預防為先的指導方針，更加保證了醫療質量和醫療安全。科室和醫務人員個體的質控理念和能力得以大幅度提升，贏得了患者和親屬的稱讚。

南方醫院通過加強醫療質量的實時監控等舉措，突出持續改進這一主題。全面升級結構化電子病歷系統，利用其智能化監控的功能，加大網絡實時監控三級醫師查房等核心制度落實的力度。進一步建立健全醫療質量監控體系，重點抓循環質量控制，以實時監控為主，關口前移，加強重點病人監控，及時反饋和干預，提升醫療安全管理水平。近年來，衛生部先後將南方醫院選定為「醫療服務監管信息網絡直報」、「臨床路徑管理」、「單病種管理」等醫改重點工作首批試點單位。在「2009年『醫療質量萬里行』全國三級綜合醫院病歷質量評比活動」中榮獲一等獎。在2010年廣東省病歷質量評比中榮獲「單項優秀病歷獎」與「集體優秀病歷獎」。

■南方醫院惠僑樓青年文明號連續10多年到廣州老人院送醫送藥 廖生武 攝



搶佔戰略高地 全面推進學科人才建設

改革需要與時間賽跑；改革越深入，越要重視人才和團隊建設，深化醫改還需要源源不斷地人才梯隊補給。南方醫院黨委書記林加興表示，醫療市場的角逐，歸根結底就是人才的競爭；醫改急需突破的問題之一便是人才建設。「不誇張地說，它將關係醫改的成敗。」他介紹，南方醫院堅持「規模運營、特色發展、質量取勝」的發展戰略，突出人才建設這一戰略基點。醫院多年來不斷加大人才建設的投入力度，精心構建全方位的人才培養體系，鋪就人才成長的「快車道」。

在醫院多渠道培養和引進高層次人才方面，林加興介紹，醫院穩步實施「兩個計劃」：院士人選培育計劃和國家傑出青年科學基金後備人選培育計劃。充分用好「兩個基金」：設立優秀青年人才出國留學基金以及優秀留學歸國人才創業啟動基金。每年投入200萬元用於資助15-20名青年人才到國外一流學府深造；每年投入300萬元用於優秀留學歸國人才創業啟動資金。扎實推進「兩個工程」：專業人才的知識更新工程和管理人才的職業培訓工程。每年資助20名青年技術骨幹到國內名院進修專項高新技術；分批完成了全院科主任、護士長赴新加坡管理學院進行短期培訓；也分批完成了醫院機關管理骨幹赴國外進修和考察，學習先進的管理理念，擴寬視野，提升思維品質。先後引進國際著名腎臟病理學專家、美國匹茲堡大學腎臟病理學「終身教授」劉友華教授、腎臟病專家聶靜教授等一批高層次人才，帶動學科發展。

以服務醫改大局為動力 全力做好各項專項工作

南方醫院高度重視把貫徹醫改的出發點、落腳點放在廣大群眾受益上。據介紹，2011年4月初以來，醫院紮實開展「三好一滿意」活動，全方位重視服務能力持續提升，他們認真踏實地做好抗生素專項、物資採購專項和各項惠民便民措施的落實，患者掛號、交費排隊平均等候時間控制在10分鐘左右；平均住院天數已經大大縮短到9天以下，往年是12天。

據了解，南方醫院以開展「縮短平均住院日」為抓手促進服務效率提高，設法減輕群眾負擔。應用關鍵績效指標（KPI）理論進行定量，參考國內指標醫院現狀，科學制定各科室「縮平」工作目標，並與科主任年度考核掛鉤，提高其積極性、主動性。今年1-5月份平均住院日同比縮短了2.17天，降幅17.55%；術前平均住院日同比下降了0.79天，降幅為14.18%；門急診量同比增加了14.09%；出院人數同比增加了24.75%；住院手術量同比增加了10.46%。治癒好轉率同比提高了0.78個百分點。

南方醫院質量管理工作受到肯定。在2011年廣東省三級綜合醫院病歷質量評比中同時獲得集體病歷優秀獎、單項病歷優秀獎；成為廣東省優質護理服務示範醫院和廣東省麻醉質量控制中心、健康管理質量控制中心掛靠單位。同時，也提升了醫德醫風，引發良好的社會反響。據不完全統計，醫院收到的海內外患者及家屬感謝信452封，錦旗381面，在2011年度廣東省直醫療單位政風行風評議活動中，被評為滿意單位。2012年，南方醫科大學南方醫院的醫療、教學、科研等中心工作再次獲得國家衛生部和省衛生廳的高度肯定，已成為首批國家優質醫院創建重點聯繫單位，向「國家百所優質醫院」邁出了堅實的一步。



■全球首例地貧孿生姐妹琪琪和琳琳從南方醫院成功移植骨髓復出院