



黄志坚

市第一人民医院院长黄志坚： 抓好精细化、内涵化管理 书写患者满意答卷

■本报记者 刘臻

深冬时节,走进市第一人民医院,修葺一新的门诊大厅干净宽敞,随处可见就诊标识、候诊椅等便民设施,服务窗口秩序井然。

据悉,2018年,全院门急诊人次由过去的11.92万人次增至29.04万人次;年出院病人由过去的6000多人次增至2.2万人次;年手术台次10227台,其中三四级手术占比49.72%……这一串数字,让医院“当家人”黄志坚有些激动,“我感觉这是全市老百姓对我们的信任,也是对我最大的安慰。”

A “既然来了,就要干一番实事”

2009年12月,市第一人民医院由规模较小的二级医院晋升为集医疗、科研、教学、预防保健等于一体的三级综合医院。但医院在快速发展的同时,也不可避免地遇到了人才缺乏、职工积极性不足等问题。

2017年9月,黄志坚被任命为市第一人民医院院长。“来院时,我发现这家医院发展潜力很大,业务体量大,上升空间多,架构也基本具备,但在内涵建设上有待优化与完善。”黄志坚表示,“既然来了,就要干一番实事。”于是,在他的带领下,医院开启了精细化、内涵化管理时代。

B “抓好医疗质量和安全要严格立规”

在黄志坚的带领下,医院明确了走精细化的“内涵式”发展之路。全院上下紧紧围绕“提升诊疗水平、优化服务流程、加强精细化管理”的工作思路,扎实开展“综合运营管理、全成本核算、绩效考核”等工作,进一步提升了医院职工的幸福感和获得感,进一步改善了群众的就医感受。

黄志坚强调,对于医疗质量安全一定要常抓不懈。为此,医院每周组织以院领导牵头,医务科、护理部、财务科、药学部等部门联合的行政大查房,重点检查规范诊疗、合理用药等指标是否达标,并将结果与科室绩效考评直接挂钩,进一步夯实医疗质量安全基础。每月以“五个能力”建设及18项核心制度执行为重点内容,严格临床科室质量考核,危重病人的治疗抢救能力、多学科联合诊疗救治能力大为提升。将药占比、耗占比、医疗服务收入占比、床位使用率、抗生素专项整治等指标列入医院、科室两级质量考核中,通过巡查、点评、约谈、通报、处罚等制度的落实,保证医疗质量监管落在实处。修订《医院安全生产管理办法》,严格执行不良事件、新技术新项目及高风险重大手术上报制度。进一步完善处方点评管理制度,提高处方质量,促进合理用药,及时排查安全隐患,保障医疗质量及安全,有效控制了重大医疗纠纷。

“以前我院大大小小的药品供应商有55家,经常出现资金短缺、供药不足的问题。为此,我们通过政府招投标形式,将供应商集中为5家。这有效缓解了药品短缺、资金周转的压力以及加强了对廉政风险的防控。”黄志坚说,2017年根据医院实际情况,经市政府和市卫计委批准,医院在全市率先推行药品集中配送工作。

C “只有以提高医疗技术为抓手,医院才有生命力”

医院要可持续发展,做老百姓口碑中的良心医院,就要不断提升医疗技术,磨好自己的“金刚钻”,好揽“瓷器活”。黄志坚深谙此道,就任以来,他多措并举,积极提升医疗技术与水平。

临床学科建设显著加强。坚持以“学科建设是医院发展支柱”的理念,按照“三甲”标准开设临床科室29个,医技科室10个,每个业务科室都由副高以上职称人员担任主任,其中骨科、肿瘤内科、血透中心为市级重点建设专科,心血管内科、泌尿外科、妇产科为医院重点建设专科。临床专科勇于攻克医疗难题,成功开展新技术、新项目60余项,填补技术空白20余项,如:为3岁半先心病患儿成功实施心脏室间隔膜缺损修补术;为肾衰患者持续血透30年;为88岁患者施行人工髋关节置换手术;救治1200克新生儿获得最佳效果;为脑动脉瘤患者成功实施脑动脉瘤夹闭术。

急诊急救服务体系进一步完善。为提升综合救治能力,近两年来,医院着力打造“创伤中心、胸痛中心、卒中中心、危重孕产妇救治中心、新生儿救治中心”五大中心。在院内、门诊大厅等醒目位置设置引导牌、指示标识,完善急救流程,确保患者在黄金时间内得到快捷、专业的救治。同时建立急诊“绿色通道”,极大地提高了危重病患者的抢救成功率,尤其是突发事件、突发疾病、群体伤的救治水平。

大力发展微创技术。“没有全民健康,就没有全民小康”,在健康中国的大背景下,以创口小、痛苦小、并发症少、康复快为

特点的微创外科也在不断进步,黄志坚指出,积极发展微创技术无疑是医院医疗技术发展的必修课。为此医院积极引进ERCP等内镜手术、主动脉夹层支架植入术,采用龙激光、钬激光等尖高技术治疗泌尿系疾病等一系列微创手术。

建设国家级健康体检中心。黄志坚敏锐地认识到,新医改背景下,医院管理工作应

D “医院管理以人为本”

“以人为本的管理归根结底体现在对患者及家属的人文关怀和对医院职工的人性化管理。”在黄志坚看来,对于充满高风险的医疗行业而言,建立良好的患者安全文化至关重要。

医学人文暖人心,医患共建和谐情。针对医院过去信息化建设软硬件陈旧滞后、智能化程度较低的状况,黄志坚大力推进医院的信息化建设。率先在全省开展医院信息化整体“医疗云”项目,医院信息化建设步入现代化管理轨道。推进了“一站式”办理住院预约、入院缴费、入院检查检验安排等事项。在门诊、医技大厅及各病区设有按摩椅、候诊椅等便民设施。完善了各诊室母婴哺育室等隐私保护设施。临床营养科为患者营养提供评估与膳食指导,为临床和食堂工作人员提供临床营养学信息,满足不同患者需求,使患者吃到营养可口的饭菜。

在稳步推进县(市)、乡镇医疗卫生机构一体化改革试点工作中,医院按计划实施“医疗云”信息化平台搭建,有利于实现健康档案、公共卫生、签约服务、健康扶贫、分级诊疗等模块组合、数据对接、信息共享,做到了信息多跑路、群众少跑腿、就医更便捷,提升了群众的获得感和幸福感。

全院职工将医学人文理念内化于心、外化于行。遇到经济拮据、家庭困难的患者,科室医护人员自发捐款捐物,甚至自掏腰包轮流给患者打饭,照顾患者一日三餐;胸痛中心与卒中中心医护人员利用休息时间走进社区,宣传疾病预防知识。

黄志坚认为,实施文化兴院战略,就要发挥领导层和中层骨干的表率作用。为此,他的第一步就是从自身做起。两年来,除了出差在外,坚持每天早上7点半上班,到临床重点学科,如ICU、急诊科等科室了解医院运行状态,每逢节假日,他必定前往临床科室查房。遇上医疗纠纷,他深入了解实情,耐心沟通,及时化解矛盾。

E “要在这张纸上绘出更美的图画”

如今,两年多过去了,通过打出设备更新、技术创新、人才培养“组合拳”,市第一人民医院旧貌换新颜:重新装修启用的门诊住院综合大楼布局更合理、功能更齐全、环境更舒适;胸痛中心、健康管理学科建设与科技创新中心等通过国家级认证,诊疗技术和联合救治能力显著提高,先后获得全国院感管理横断面调查先进单位、全国卫计系统进一步改善医疗服务示范医

该由“以治疗为主”向“健康管理”转移。为此,2018年,该院健康管理学科建设与科技创新中心建设,凭借舒适的环境、一流的设备、温馨的服务通过了国家级认证。该中心不仅可根据客户需求提供各类专病体检套餐,还可按需定制个性化体检方案,全程提供集“评估、检查、干预、治疗、康复”为一体的健康管理服务,可有效实现未病先治、有病早治的目的。

率先垂范的言行带来的是全院上下越发紧密的向心力与凝聚力。

医院还定期评选表彰优秀团员、优秀党员、优秀护士、优秀医师等典型人物,利用全媒体广泛宣传医院的名科、名医、特色技术、病房故事、好人好事。他带领班子成员创新思想政治工作方式和方法,尽力解决职工牵肠挂肚的问题。

黄志坚指出,要想马儿跑就得给马儿吃草,只有合理提高医务人员工资待遇,才能增加他们的职业认同感。医院按照国务院《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》完善医院绩效考核机制,常抓开源节流,注重工作效率考核,精细化管理运行成本。突出岗位职责、医疗质量、工作效率考核,将运营成本、平均住院日、床位使用率、出院病人数、质量控制、合理用药、医疗安全等工作指标纳入主要考核内容,并优化“三级医院”各项考核指标,将考核结果与奖励性绩效工资分配直接挂钩,每月奖罚兑现。同时,落实上级人事文件精神,让在职职工和退休职工共享医院改革发展成果;关心全院职工身体健康,每年组织职工免费体检;改善医务人员“三室一休一餐”(办公室、值班室、休息室,公休假,工作餐)条件,适当提高工作餐补。通过人性化管理,激发全院干部职工为干好工作、服务患者的内生动力。

黄志坚认为,人才是医院发展的核心要素。医院采取多种措施引进人才和留住人才,高学历人才和优秀学科带头人逐年增多,医院现有副高职称人员170余人。

两年来,该院积极响应我市人才引进战略,筑巢引凤,以高标准严要求,为人才搭建平台。其中,泌尿外科主任李冬友便是通过我市优秀人才引进计划来院的优秀人才代表。在他的带领下,该院的泌尿外科得到了迅速发展,投资2000万元引进治疗前列腺高新设备,微创治疗泌尿系结石具有省内先进水平。

院、衡阳市“百姓最信赖的三级医院”评选活动第一名等荣誉。

“翻开医院的成长履历,可以知道这是一本由小到大、从弱到优紧随时代发展的成长史。要在这张纸上绘出更美的图画,而我如今所做的工作就是要画好底色、打好基础。”黄志坚说道。面对未来,他表示,将带领全院干部职工共同努力,把医院建设成为省内一流综合性“三甲”医院,书写人民群众更加满意的答卷。