

2017年是医改落实年，也是《“十三五”深化医药卫生体制改革规划》重要的一年。作为医疗卫生服务终端的公立医院，如何在公立医院改革中发挥自身的积极作用，将公立医院的定位与责任承担明晰化，将优质资源惠及更多百姓，是宁波市第一医院（下称宁波一院）近年来一直在探索和实践的主要议题。

A 全面托管，为基层医院建设“加速”

全面托管基层医院，对被托管医院实行同质化管理，促使基层医院更快地成长，这是宁波一院在“双下沉、两提升”中迈出的坚实一步。目前，宁波一院全面托管了两家基层医院——宁波市第九医院（下称宁波九院）、慈溪市龙山医院（下称慈溪医院）。

“1+8”模式发挥区级医院枢纽作用

10月28日，宁波九院“双喜”临门：第二届姚江国际医学论坛开幕，二期建设项目落成。

本届姚江国际医学论坛吸引了来自韩国关节外科、康复治疗领域的国际专家和复旦大学附属华山医院、四川大学华西医院等国内医疗机构知名教授、学科权威等。当日，“中韩国际运动医学诊疗培训中心”、“宁波市第一医院风湿关节炎江北诊疗中心”、“马昕教授工作室”、“徐雷教授工作室”这5家新引进的重量级医学诊疗中心（工作室）在宁波九院揭牌。

与此同时，宁波九院二期建设项目正式落成并投入使用，住院床位扩充至700余张，整体医疗环境进一步改善，医疗流程更加便捷。

宁波九院原名江北区人民医院，是宁波江北区的一家二级甲等综合性医院。2013年8月起，宁波一院全面托管宁波九院，增挂宁波市第一医院江北分院，成为宁波市首家具有法人治理结构的综合性医院。

宁波一院先后委派九院院长、副院长、院长助理，10多名业务骨干担任执行主任、护士长等职务，对管理、专家、临床、科研、宣传实行同质化管理“五共享”。同时，对院级重点学科，给予重点倾斜和扶持，以打造特色专科和优势品牌。短短四年，宁波九院开展医疗新技术、新项目60余项。

宁波九院在医疗质量和质量管理提升的基础上，与江北区域内8家社区卫生服务中心建立了“1+8”模式下的紧密型区域医疗联合体。宁波一院联合宁波九院派出专家下沉到社区卫生服务机构，开展联合门诊、师徒带教、试点推进慢性病团队分级诊疗模式等帮扶工作，形成医疗资源阶梯式下沉格局，构建起完善的“3+2+1”的三级诊疗体系，有效提升江北区域整体医疗服务能力和水平。

目前，宁波九院已与8家社区卫生服务中心实现双向转诊信息联网，同时已形成区域心电图中心、区域影像中心、区域消毒供应中心、区域LIS中心，真正实现了资源整合、数据共享，使社区卫生服务中心就诊患者得到市、区级综合性医院同质、优质的医疗服务。

托管以来，宁波九院成效显著。2016年该院门急诊量比2013年增长了15.6%；出院总人次比2013年增加3.9%；手术量比2013年增加9.3%，其中三类以上手术增加

72.3%。

“收”、“放”之间夯实家庭医生签约制服务

2016年5月，宁波一院慈溪医院暨慈溪市龙山医院新院正式投入运营。与宁波九院截然不同的，该院由3家独立的社区卫生服务中心组建而成，人员、设施设备和医疗能力均十分薄弱。如何将它快速打造成能满足辖区居民医疗需求的综合性医院？

宁波一院对慈溪医院采用的是“收”和“放”的帮扶模式。“收”，即抓住医院每一个管理环节，开展同质化管理，不但长期派驻以院长为首的管理层和学科执行主任团队，而且在制度建设、信息平台、设备后勤、学科建设、人才培养等方面开展大量的工作，使医院在短短的一年半时间里，工作的质和量均有了大幅度提升。2016年7月至12月，医院门诊量达到24.4万人次，出院3536人次；2017年1月至6月，门诊量达到28.1万人次，出院3726人次，住院手术中三类以上手术占51%。

“放”，即宁波一院在全面建设慈溪医院的同时，将优质医疗资源下放到最需要的地方，建立起有自身特色的双下沉模式下的家庭医生签约服务制。

慈溪医院所在辖区内家庭医生签约服务的对象主要是老年人、孕产妇、0-6岁儿童、残疾人、特困人群和高血压、糖尿病等慢性病患者。宁波一院指导慈溪医院，制定了新的签约流程和服务模式，派驻专家帮助组建三个家庭医生服务团队，团队成员由宁波一院专家、慈溪医院专家、全科医生、公共卫生医生、社区护士、村卫生室医生和公共卫生员组成，并建立微信群，遇到问题通过微信平台随时沟通。每个团队定期对签约人员进行入户随访，根据签约人员的实际需求提供个性化服务，如开设家庭病床、慢性病患者定期随访等；并为有需要的签约患者提供宁波一院专家及专科预约挂号、辅助检查服务，为签约的急重症患者开通双向转诊“绿色通道”。专家团队还定期下乡开展义诊和科普讲座活动，真正实现了“病人不动，专家移动”的服务模式，极大地推动了家庭医生签约服务。

凭借宁波一院优质资源的下沉，慈溪医院建立起一支相对固定的急诊医生队伍，开设24小时急诊服务。许多危重复杂的急救患者能在慈溪医院迅速得到初步救治，病情稳定后再转诊到宁波一院完成最终救治，构建起首诊在基层、复杂急症病例远程会诊、疑难危重患者初步稳定后转诊的联动服务模式。

据了解，经宁波市卫计委批准，宁波一院全面托管的基层医院又将新增2家——海曙区第二医院和宁海县第三医院。在全面托管的模式下，宁波一院将助力基层医疗水平迅速提升，从而迅速提高托管医院所在区域的整体医疗服务能力。

推动医改 改善服务 宁波市第一医院在行动

撰文 陈敏 赵冠菁
图片由宁波市第一医院提供



宁波一院风湿关节炎江北分中心落户宁波九院



手术中

B 多措并举，平稳推进分级诊疗

宁波一院作为宁波地区门诊量最大的综合性三甲医院，长期以来门诊量居高不下，平均每日5000-6000人次的门诊量使有限的医疗空间和有限的医疗资源承受着巨大的压力。三级医院如何在推动分级诊疗的过程中有所作为？

2017年11月9日，宁波一院门诊推出几大改革举措：取消内科普通门诊；严格控制门诊量，针对专家、专科、专病门诊，根据疾病特点进行门诊量限制；控制门诊慢病药物使用，努力引导慢病患者到基层配药；严格监管外配处方，将外配医保用药和自费用药均纳入电子处方管理。

此次门诊管控措施的推出，一方面是为了响应国务院提出的“基层首诊、双向转诊、急慢分治、上下联动”的分级诊疗模式，引导慢性病人、基础病人回归基层医疗机构；另一方面希望医院门诊量籍此得到合理控制，使三甲医院回归其本身的功能定位，让三甲医院的医生腾出更多时间和精力治疗疑难重病。

这些措施的推出，宁波一院其实筹备已久。为提升基层医疗机构的服务能力，在过去三年里，宁波一院开设的基层全科医生能力提升精品班受训人员已经涵盖全市150余家社区卫生服务中心近400名医生。随着“双下沉、两提升”的深入，医院还把更多的资源释放出去，宁波一院目前有140名专家到近30家基层医院和社区卫生服务中心固定坐诊，患者在家门口就可以享受到大医院医生的诊疗服务。医院的心电、超声均已实现远程诊

断，基层在发现疑难病症时，可以传输检查信息到宁波一院的会诊平台，心电、超声专家立即诊断发回报告。该院糖尿病专科联盟、胸痛中心、卒中防治中心的建立，推进了心脑血管疾病的基层规范诊治。

门诊限号后医院大力推进门诊预约挂号，目前医院的专家、专科、专病门诊号源全部采用开放预约制，预约时间长达两周。为鼓励社区转诊，每门诊预留20%号源可在医联体社区医生处预约。而预约途径更是多样化，包括官方微信、官方网站、自行开发的“移动医院”APP、院内自助服务机、门诊医生工作站、社区医生站。更值得一提的是宁波市服务热线81890000与医院合作开展24小时

人工预约服务，为老年病患者提供预约便利。

令人欣喜的是取消内科普通门诊和限号的举措受到了患者们的理解和支持。实施一周，医院平均每天减少门诊量400号左右，门诊秩序有了明显改观，患者反映就诊时与医生的交流更为充分。

从2015年12月起取消门诊输液、2016年8月起取消方便门诊，到如今取消内科普通门诊同时限号，宁波一院均是宁波地区首家实施的医院。充分的舆论引导，一系列合理的配套举措，这些做法不但对提高门诊就诊质量、保障医疗安全起到了一定的作用，而且逐步扭转了百姓的传统就医观念，使得分级诊疗工作平稳推进。



宁波一院是国家级卒中筛查基地，也是宁波市卒中防治中心，牵头发布了宁波市卒中地图

C 以小见优，打造人文护理品牌

随着患者需求和医院管理模式转变，如何实现优质护理服务的品质升级？成为医院护理工作的重点。2010年，国家卫计委着手推进优质护理服务工程，宁波一院成为首批试点医院。

创新服务，从“小”做起，在临床护理实践中激发护士们自下而上地发现问题、解决问题、总结经验、全院推广，让医院提高护理质量有了巨大的内生动力。2012年起，宁波一院在全院推行优质护理服务。

到2017年，宁波一院护理部已成功开展“品质圈”活动7期，共计改进项目253个，活动主题涉及患者照顾、成本效率、患者安全、患者满意度等多个方面，收获了多项国家新型实用专利。这其中最有直观效果的是一些日常护理工具的改进，虽然是小小的改动，却体现着优质护理的内涵。

比如娃娃造型的鼻部冰袋，让鼻部手术后的患者在冷敷时能够充分贴合皮肤，起到良好的止痛镇痛效果，而且冰袋娃娃的衣服可以脱卸进行清洗消毒。在这个构思的启发下，护理部又着手研发包括额部、腮部、下颌部、颈部等针对人体各部位的多形状贴膜型冰袋。

又如挠动脉充气式止血带，看似一条简单的“腕带”，却有效避免了传统弹力绷带包扎面积过大、手腕循环差、手腕部极易发生水泡的问题，目前该“腕带”已申请了国家实用新型专利，除宁波市各大医院

在使用外，还被纳入外市医保范围。

老年科的传统轮椅上增加一条安全带；乳腺外科推出的功能锻炼刻度图和生命之树；监护病房的床头抬高角度测量器，有效防止误吸、反流；心脏中心的卡片式宣教卡；胸外科的改进型转运毯，大大缩短过床时间……贴心的小发明、小构思风景线，而且为病房中的患者解决了最迫切、最实际的需求。

在临床护理服务中，医院还推出六大人文护理服务品牌：心血管科的“护心天使观察法”、肝胆胰病区的“一心一胰护理法”、神经内科学的“常青藤康复护理法”、老年医学

科的“心心护理关爱模式”、内镜中心的“关爱天使亲情式护理法”、产科的“母婴激情式护理法”。这些护理服务品牌对服务内容和理念进行了深度的开拓，患者们赞扬这些人文化细节化的护理服务为“37℃暖心护理”。

医改的推进，医疗服务的改善，离不开一线医务人员的积极参与，更离不开广大百姓的理解支持。宁波一院始终秉承“仁德、精业、致和、创新”精神，坚持在变中求新、在变中求进、在变中求突破，适应改革发展的需求，赢得患者真正的满意，从而实现医院创新与发展。



宁波一院专家团队深入基层开展义诊与业务指导

