

患者被称作顾客,看病被称为服务

北仑区人民医院:打造全国县级标杆医院

该院近日以总分第一荣获北仑区区长质量奖

近日,2016年度北仑区区长质量奖揭晓,北仑区人民医院以总分第一的成绩勇夺该重量级奖项。

以往,无论是宁波市的市长质量奖还是各县市区的政府质量奖,几乎都由大型企业包揽,北仑区人民医院是首家获奖的医疗机构。结合北仑去年的发展势头,财政总收入402.3亿元居浙江省第一,综合实力排在全国百强区第12位,区域内临港工业制造业集聚,北仑区人民医院是怎么超越这些竞争对手摘得奖杯的?

昨天,记者专程来到北仑区人民医院,在这家在当地颇受好评,在全省乃至全国也有一定知名度的医院里,患者被称作顾客,看病被称为服务,院方通过追求卓越的管理来提升患者、员工的幸福感与获得感。



北仑区人民医院以总分第一的成绩荣获2016年度北仑区区长质量奖。

将一流管理引入医院 办一家“有文化”的医院

在医院门诊大厅,钢琴演奏志愿者谭娜正在演奏贝多芬名曲《致爱丽丝》,悠扬的琴声吸引了不少前来就诊的看病患者和家属,来去匆匆的脚步声变得轻了、慢了,不少人循声来到大厅驻足欣赏。

谭娜是北仑老年大学的老师,多年来一直参加社会服务,现在每周有两天上午在医院大厅义演。“以前看到国外医院里有钢琴表演,没想到我们家门口的医院也放了钢琴。希望能通过音乐让大家缓解焦虑,多一些快乐。”谭娜说。

一旁的市民王先生告诉记者:“北仑区人民医院似乎一直在发生变化,上次来碰到了绘画展,还有一次是新春时书法家写春联……感觉每次来都有新的体验。”

这些变化,主要源于医院文化体系的建立与服务理念的转变。2016年,北仑区人民医院继承和发展了医院的核心价值,明晰了愿景、使命,并引入了卓越绩效管理。这是目前在国际上得到广泛认同、很多基业长青的“百年老店”企业和组织常用的管理方法。

为何将企业管理方法引入医院?院长张幸国有他的理由:“在医疗服务过程中,医务人员、服务、医院环境缺一不可。我们的初衷很简单,就是想建立一个文化、战略、组织、流程、人力资源等集成化的管理框架,经营一家让患者和家属感觉舒适,让医务人员开心工作的医院。”

张幸国是享誉全国的药学专家,拥有国家临床重点专科临床药学的学科带头人、中华医学会药学会副主委、浙江省多个学会的主委等诸多头衔,在国内医疗卫生行业率先引入了“品管圈”管理工具,堪称国内行业品管圈的“教父”,直接影响了整个行业,目前品管圈已发展成为国内医疗机构普遍应用的管理工具。

而在北仑,张幸国有一个更重要的身份,就是浙江大学医学院附属第一医院(下文简称浙大一院)派驻北仑区人民医院的院长。浙大一院是浙江省规模最大的公立三甲医院,经北仑区政府的委托于2009年全面托管北仑区人民医院。不同于一般国内常见的协作、合作办医等松散型合作,该院选派以院长为核心的管理团队,全面负责、行使北仑区人民医院的行政、人事调配权和经营决策权。

张幸国深谙现代管理之道,他从人员管理入手,注重团队打造,成立卓越绩效领导小组与工作小组,组建质评师团队,确定了由“滴灌”到“浇灌”的“骨干带动全员”培训思路,制定培训计划,分批次、分层次地在全院内推进。

很快,化学反应出现了,最直接的就是理念的转变。管理干部们逐渐认识到,在当前这个“被动医疗”向“主动健康”转型的时代,在医疗服务过程中,要向质量效益型发展,就必须同时提高医疗服务质量与管理质量。

换位与精准治疗 办一家“有温度”的医院

19岁的李文(化名)患有后踝撞击征和haglund畸形,在浙大一院浙东手足外科中心(北仑区人民医院手足外科)就诊。考虑到他比较年轻,也比较在意疤痕,中心的执行主任、来自浙大一院的青年专家陈博带领团队给他做了全内镜下微创手术来减小术后伤疤。李文的左足跟部仅留下5个小洞,这让他和他的父母感到非常开心。

“尽管这种微创手术比常规手术时间要多上两倍,难度也大,但我们会根据患者的情况制定精准治疗的方案,尽量给他符合期望值甚至是超出预期的疗效。”陈博说。

老刘今年68岁,存在颅脑大血管病变引起脑缺血发作(俗称小中风)的情况,需尽快进行介入治疗。省内知名的介入专家、浙大一院放射科的彭志毅主任医师来到北仑,与北仑区人民医院的团队一起为老刘实施了右侧颈内动脉支架植入术,成功拆除了“血管炸弹”。这项手术复杂程度高,风险大,操作要求精准度高,稍有不慎会导致严重后果,目前国际上多在几大中心医院开展,国内仅有少部分三甲医院开展。

对此,张幸国认为,8年多的托管合作给医院带来的巨大飞跃:在浙大一院的精准帮扶下,北仑区人民医院本地人才队伍快速成长,员工从2008年的668人增加到1197人,高级职称专家数从36人增加到159人;多位医师成为市级、省

级学科带头人,还有一批人才入选宁波市领军人才、浙江省医坛新秀培养计划。科教研发展从无到有,参与国家级十二五课题子项目,并有省部级、厅局级课题等93项,获得专利92项,发表SCI收录论文29篇。

2016年度,北仑区人民医院服务能力上升到历史新高,门急诊服务131.6万人次,出院服务3.26万人次,开展住院手术9953例,同比分别增长了5.1%、12.7%、20%,平均住院日8.32天,2016年立项总数排在宁波市县区级医院第一位。第三方统计的满意度测评指数高达80分以上,改善结果在北仑区十个行业的测评中排在第一位。

3月中旬,北仑区人民医院励辉辉医生“那一低头的温柔”照片引爆朋友圈,被腾讯、新浪等250多家媒体报道。故事很简单,患者家属是一位听力不好的老太太,一米八的励医生就很自然地低下身,嘴巴凑近老太太耳边,跟她说了老伴的病情,并用双手扶着她的肩安慰她。

在张幸国看来,这就是人文与温度缩小到服务细节,员工融入到卓越绩效管理,全员、全时、全程追求品质服务的一种行为表现。他说:“医院作为特殊的服务行业,一直处于医患关系的舆论漩涡中,提升就医体验是一个长期、持续改进的过程,我们一直在朝着让患者、员工满意的方向努力。”

坚持公立医院公益性 办一家“有格局”的医院

与强劲的发展势头形成鲜明对比的是,北仑区人民医院门诊均次费用、住院均次费用一直控制在同级医院最低水平,老百姓还能直接在家门口看省城名医。

近年来,北仑区人民医院新建了7个学科,建设了11个区域重点学科、1个宁波市县级医学龙头学科、3个浙江省县级医院龙头学科。同时,发挥浙大一院的专科资源优势,成立了浙大一院泌尿男科宁波分中心和浙东手足外科中心。

为了减轻老百姓的就医成本,北仑区人民医院还大力推动互联网与健康的深度融合。依托上联浙大一院,下联3家托管医院、6家协作社区卫生服务中心的就医网络,搭建了一个省县乡三级联动的互联网医院平台,可以实现远程医疗、护理、心电、影像等,还可以进行“一键转诊”。

不久前,家住大榭的曾大爷因糖尿病引起严

重的并发症,北仑区人民医院为其安排了“大榭一北仑一浙大一院”院区MDT(多学科)会诊。浙大一院内分泌科、手外科、血管外科远程会诊后,建议将曾大爷转至浙大一院诊治。

很快,通过浙大一院互联网医院的“双向转诊平台”,曾大爷被送往杭州接受手术,手术成功后,又送回当地社区医院进行后续治疗。短短几天,他就顺利完成看病流程。

在北仑,随着区域医疗服务能力的提升,老百姓外出就诊比例逐年下降。以新农合患者外地就医为例,外流率从2008年的46.37%下降到2015年的30.62%,第三方统计的满意度测评指数高达80分以上,当地百姓的获得感与满意度也持续上升,甚至还有不少省内外患者慕名而来,真实反映了一流的管理带来的社会效应。

记者 董程红 通讯员 叶飘