

# 医联体破冰医改 集团化春光正好

## 建立医联体构建分级诊疗新秩序的探索与成效

王长新 肖丽

新常态催生新目标,新动力推动新发展。自2015年,临清市被确定为首批分级诊疗试点县以来,临清市人民医院为加快推进县乡医疗服务一体化建设,通过建设医疗联合体、开展双向转诊和医疗协作、建设区域医疗等,持续构建协同发展联动机制,着力打通“分级诊疗”的关键环节,重构医疗服务体系,创新探索医联体内“小病在乡镇(社区),基层首诊;大病进上级医院,双向转诊;康复回乡镇(社区),上下联动”的就医新格局,实现了小病不出乡、大病不出市和急危重症和疑难杂症到三级医院的目标,使90%的患者在市域内治疗,有效促进了医疗卫生事业发展,提高了人民群众的健康水平。

### 建立医疗联合体 构建分级诊疗新秩序的探索

作为首批分级诊疗试点县,该院积极探索建立基于医疗联合体等分工协作机制,在管理模式、组织形式、改革措施等方面都做了许多大胆的尝试和探索,形成了分工协作机制下完整贯通、理性有序的就医新格局。“向上”,与山东大学第二医院成立医疗协作医院;与北京301医院、同仁医院建立远程医疗协作关系,借助其品牌、专家、技术与管理优势,实现自身综合实力的提升;“向下”,与烟店、青年卫生院建立起紧密型医疗联合体,与19家乡镇卫生院和400多家村级卫生室搭建起分级诊疗逐级转诊平台,实现了诊疗资源互通下沉,极大地降低了群众看病成本。

**(一)勤于奋进,上联三级医院,借“势”强“身”,实现二、三级医院间的双向转诊。**

2012年来,该院就主动出击,敢攀高亲,联姻借脑,积极寻求与国内知名医院的合作,先后与山东大学第二医院接成医疗协作医院;与北京301医院、同仁医院建立远程医疗协作关系。

**借才引智,为医院发展提供强劲动力。**山东大学第二医院每周六派出知名专家到该院开展技术指导,建立了技术支持、人员培训、双向转诊等制度。至2016年底,山大二院共派出专家523人次,在我院诊治患者4562余人次、查房523次、开展手术550例、业务讲座36多次、疑难或危重病例会诊67例;该院每年都选派临床医技科室主任、护士长、技术骨干等到国内外大医院进修学习,为医院快速发展提供了强劲动力。

**树立品牌,用优势学科占领医疗高点。**在山大二院、北京301医院、同仁医院的扶持和帮助下,该院儿科、影像科、康复理疗科等8个专业成为聊城市重点专科;康复医学科顺利通过国家中医药管理局“国家农村医疗机构针灸理疗康复特色专科建设项目”验收,诊疗科目从34个增加到50余个。同时,积极探索多学科协作诊疗模式,建立了脑卒中治疗中心、无痛门诊、眩晕门诊等。

**勇攀高峰,用精湛医术为患者除病祛痛。**在山大二院、北京301医院、同仁医院的扶持和帮助下,该院每年开展临床新业务、新技术40余项,已熟练开展无痛胃镜、气管镜,无痛人流、分娩等无痛诊疗技术,腹腔镜、宫腔镜、关节镜等微创手术和心脑血管、外周血管介入手术等上万例。其中“针刀治疗脑瘫”技术获国家科技进步二等奖;新生儿颅脑超声和小儿膝关节超声检查,走在全省县级医院的前列;双腔ICD置换术等16项新技术填补聊城市空白,63

项新技术填补临清市空白。

**(二)敢于担当,下托管分院,紧密联合,开创“以市带镇”的先河。**

2013年来,该院就行改革之先,解群众之难,携手共建托管型医联体,先后托管了烟店卫生院和青年卫生院,解决了基层卫生院“接得住”下转病人

的问题,促进了分级诊疗。**在人事、财务、业务上,实行“三个统一管理”,保持托管卫生院稳步发展。**为了不断提高托管卫生院的管理水平,该院派出副院长兼任分院院长,对医院管理、医疗管理、后勤服务等方面进行改革;并以开展“乡镇卫生院规范化建设”为契机,全面加强医疗质量管理。在理顺其组织架构的基础上,健全医院管理制度,建立质量、院感、公共卫生等管理体系,制定并出台了病历管理制度,病历书写规范及病历管理流程,重新审定医疗质量核心制度、各类医务人员工作职责,各专业常见病临床指南,急危重症的抢救流程,制定相应的检查监督制度;按照多劳多得、兼顾公平要求,本着质量、效益、满意度的原则,进行了以科室为单位全成本核算的绩效分配制度的改革,既照顾了大多数职工的利益,又为业务骨干进一步发挥积极性提供了平台。

**在机构性质、职能定位、财政补助上,实行“三个不变”,提升服务能力。**两家托管卫生院划归入该院后,增挂了该院分院的牌子,但仍然是独立的法人单位,依然是政府举办的社会公益类卫生事业单位,原有机构设置和行政建制不变,人员编制数不变,新农合报销比例不变;建立了分院院长负总责、各分管院长分组包片、职工分村包干的公共卫生三级管理模式,把公共卫生服务的职责层层分解,采用责任倒查的方法进行核算,并与绩效挂钩;积极开展村卫生室规范化建设,对乡村医生工作量实行绩效动态管理,定期对乡村医生进行培训,基本公共卫生服务质量不断提高;政府继续按照“核定任务、核定收支、绩效考核补助”的办法,对乡镇卫生院进行补助,使分院有效完成了居民健康档案的建档及更新管理、慢病人群及特殊人群的随访等12项公共卫生服务项目。

**在人才、技术、资金上,实行“三个支持”,综合服务能力有效提升。**为改变分院人才层次偏低、人才结构欠佳、人才分布失衡的现状,根据其发展需要,制定合理地人才引进计划、人才培养计划,引进大学毕业生31名,选派19名业务骨干进修学习。注重加强继续医学教育,鼓励医护人员不断提高自身科学文化素质;我院每天派驻内、外、妇、儿科专家到该院坐诊,身传言教,并先后派驻80名中级以上技术职称人员,对

分院进行医疗质量管理、业务指导及技能培训,极大地提高了分院医护人员的医疗质量管理

**(三)勇于探索,再扶乡镇卫生院,为分级诊疗提供技术支持。**

自2006年来,该院就与全市19家乡镇卫生院建立了以“双向转诊”为主要内容的医疗协作关系,2016年,该院又与19家乡镇卫生院和400多家村级卫生室搭建起分级诊疗逐级转诊平台,实现了诊疗资源的互通下沉。

**上下联动,提高医疗资源整体利用效率。**医联体不仅仅只是挂个牌子,请几个专家去坐诊,最终目的是强基层,让群众能够在家门口看好病。为此,该院在与全市19家乡镇卫生院建立了医疗协作关系后,在全市医疗机构间实行了患者通治、设备通用、技术通行、专家共享,重点抓了“三个下沉”。管理下沉。该院成立了19个对接小组,对各乡镇卫生院提供“一对一”的帮扶,各帮扶小组定期参加对接乡镇卫生院的乡村医生例会;人员下沉。每月选派专家到乡镇卫生院等进行查房、手术、坐诊、讲座等,并与基层医务人员建立了微信群、QQ群等,积极听取基层医生的意见建议,及时帮助他们解决工作中遇到的困难;服务下沉。该院还积极发挥消毒供应中心、血库和中心供氧的优势,向各乡镇卫生院提供优质价廉的消毒、供血、供氧等服务。仅2016年,该院就选派88名专家到乡镇卫生院诊治患者7648人次、查房2000次、手术354例、业务讲座180余次,大大提高了医疗资源的整体利用效率。

**互联互通,提供强大的信息技术支撑。**为极大方便患者看病就医,满足群众“少花钱、看好病”的实际需求,该院以市级平台为枢纽,以各医疗卫生单位内部的信息系统平台为支撑,在医院之间、上级医院和基层医疗服务机构之间、医院和公共卫生机构之间、医院和医保经办机构之间、医疗业务机构与卫生行政部门之间构建了的互联互通,便捷、高效的卫生信息共享与协同服务平台。覆盖了各基层医疗卫生单位(包括乡镇卫生院和村卫生室以及社区卫生服务机构),连接了各相关医保经办机构,该平台的上门,实现了分级诊疗和逐级转诊手续在平台上完成,实现了集中存储,数据交互,实现了

全市居民健康卡一卡通。同时,该院建设的影像中心、检验中心、病理中心,更为全市构建分级诊疗新秩序提供了技术保障。

**靶向发力,让群众在家中享受“一条龙”医疗服务。**“充分利用赶大集、送健康”,农民健康服务行动、“万名医师进家庭、签约服务送健康”等活动,开展上门服务,该院已选派53名副主任医师及部分高年资主治医师,与各乡镇及村医师组成责任团队,和4080名因病致贫、返贫群众签订了服务协议书,为他们提供日常疾病诊疗、康复指导、健康教育、上门访视、体检等“一条龙”基本医疗和公共卫生服务,并建立健全了健康档案;落实了“先看病后付费”、“两免两减半”等惠民措施,已为贫困患者减免费用3万余元;为患有国家卫生计生委确定集中救治疾病的229名患者、患可以一次性治愈疾病的2030名患者,包括可在该院进行救治的600余名患者均量身订制了适合的诊治“套餐”;为60岁以上参合城乡居民进行免费健康查体;利用节假日到学校、养老院、社区等人群密集的地方开展义诊和健康宣教,已开展健康讲座40余次,为贫困患者赠送药品2万多元,发放健康宣传资料12000余份,累计惠及患者10余万人。

### 建立医疗联合体 构建分级诊疗新秩序的成效

通过建立医疗联合体、构建分级诊疗新秩序,提高了基层医疗机构服务能力,并且“联体、联心”地把大医院和基层医疗机构变成一个整体,形成服务、责任、利益、管理的共同体,促进了城乡均衡发展,实现了多赢。群众得了实惠和方便,基层医疗机构获得了发展,政府促进分级诊疗的目标得到初步实现。

**分级医疗模式初步形成,患者成为最大受益者。**目前,该院已初步形成了“基层首诊、双向转诊、上下联动、急慢分治”的分级诊疗新机制,国家、省、市、乡医疗卫生资源实现无缝对接,实现了患者通治、设备通用、专家通享、技术通行,畅通了群众就医渠道。镇卫生院治不了的病人,可以直接拿着门诊病历和住院申请到市医院就诊住院,再回镇卫生院接受后续治疗和服务;镇卫生院无法开展的检查,患者也可以直接拿着镇卫生院大夫开具的检查申请单到市医院或山大二院等进行检查,拿到结果后再回乡镇卫生院进行治疗,使群众在家门口就能享受到我院和上级医院的医疗保健服务,乡镇卫生院相对低廉的收费和最高的新农合报销比例,降低了就医成本,减轻了群众就医负担。该院已先后转

往山大二院患者82人次,转诊患者享受到了山大二院的慈善、惠民医疗相关政策;仅2016年该院还接收各乡镇卫生院上转住院病人2800余人次、门诊病人6000余名,免费培训基层医护人员29名,下转到乡镇卫生院继续住院治疗的患者700余人次,有效方便了群众就医,促进了医疗事业发展。

公共卫生服务项目全面落实,充分发挥乡镇(社区)健康守门人的作用。乡镇(社区)卫生服务机构不仅为就诊群众提供医疗服务,还提供预防、保健、健康教育多方面的知识。通过对慢性病患者、老年人等重点人群随访、体检等方式提供连续的健康管理和服务,从而使健康守门人的作用得到彰显,群众对卫生的满意度逐年提高。近年来,烟店分院积极开展主动服务、上门服务、预约服务,有效地完成了全镇居民健康档案的建档及更新管理、慢病人群及特殊人群的随访,全镇60岁以上老人健康查体、适龄儿童的脊灰、麻疹疫苗的强化接种及查漏补种、中小

学学生健康查体等12项公共卫生服务项目都完成的很好,在获得大量公共卫生服务项目财政补助资金的同时,使广大农村居民享受到了价廉、方便、安全、优质的医疗卫生服务,在全市公共卫生考核中,名次逐年提升。**医疗技术和服务质量的提升,社会满意度明显提高。**医联体通过共享优质医疗服务,盘活了基层医疗机构的医疗资源,尤其是大医院院专家到基层医疗机构坐诊后,实现了医疗资源的共享,为基层医疗机构带来了更多“人气。”有效推动了全市服务水平的整体提升、医疗成本的有效降低以及乡镇(社区)服务能力的快速增强;在该院专家的帮助和技术指导下,托管分院和各乡镇医院已能够成功开展四肢骨折内外固定术、肌腱神经吻合术、胸腔闭式引流术、腹部胃肠等20多项高难手术,胸腹腰穿刺等技能操作,医疗技术水平大大提升,赢得了群众的认可和信赖,服务半径不断扩大,群众就诊更安全、更方便、医疗费用更低,使社会满意度不断提高。2016年青年分院门诊人次、业务收入比合并前分别增长了14倍及20倍,完成住院人数200,实现了零突破;烟店医院门诊人次、住院人次,业务收入与合并前相比分别增长75%、160%和 183%。据调查问卷统计,群众满意度达96%以上。

**“博观而约取,厚积而薄发。”**该院的医联体建设,正是厚积薄发之时,将进一步促进城乡医疗卫生的均衡发展,提升群众看病就医的满意度,为群众的健康保驾护航。