

胜利医院以患者为中心,以提质为核心

转型发展,既拼“颜值”也要“内涵”

位于东营中心城区的胜利医院有着与胜利油田勘探开发一样悠久的历史,50多年积淀起医术精湛和医者仁心的口碑。近年来,他们紧紧围绕患者的需求,以患者满意为中心,坚持问题导向,主动破解发展瓶颈,对入院患者反映诉求最多的病房楼“老旧”环境进行了全面装修改造升级;以临床科室为核心,从严落实医疗质量核心制度,全面提升全院医疗水平;以绩效考核为抓手,全力唤醒医护人员积极践行“三转三创”的精气神,在应对挑战中赢得新机遇,在破解难题中实现新发展,走出了一条具有胜利医院特色的“谋变·转型·蜕变”之路。

胜利医院首席专家、老年病医院院长、主任医师张万义为年轻医生传授中医诊疗知识。



本报记者 顾松 邵芳
通讯员 徐卫卫 陈英

医院的“隐痛”与转折

一提起去年的每次随访服务,胜利医院随访办公室工作人员晏泽红的心情喜忧参半。“患者对我们医护人员的技术和服务态度赞赏有加,但医院环境却成了吐槽点。”其实,一直以来,面对年久失修的“隐痛”,胜利医院一直对局部环境进行修修补补,但这些小工程对大整体而言却显得微不足道。

“门诊高峰期每天患者人数达2000人,少则1400余人,床位利用率全年达92%以上,这足以说明胜利医院在给居民医疗保障方面发挥的重要作用,也能看出居民对医院的信任与依赖。”胜利医院院长陈建邦认为,胜利医院多年积淀起来的优良传统必须肯定和传承。但是,反观近些年医院经营情况,却一直处于停滞不前、逐年下滑的状态,甚至2015年达到了最低点,无情的数字说明医院内生动力不足已经影响到长远发展。

在陈建邦看来,这就需要从顶层设计方面对医院发展定位和目标进行深入思考,对存在的问题进行深入剖析,明确新的发展思路,科学制定应对策略,才能调动广大员工的积极性,战胜“寒冬”。

“让患者成为监督我们的眼睛,让他们帮助我们发现问题。”全院上下积极行动起来,对每名出院患者详细规划出16项随访内容,很快找出了症结所在:90%以上的患者对医院环境提出了建议。“调查结果显示医院的环境已直接影响到患者

的就医感受,也成为挫伤医护人员积极性的负能量。”陈建邦打了个形象的比喻,医院如同一辆有着先进发动机的汽车,由技术娴熟的老司机负责驾驶,但外观看起来却是“破铜烂铁”。

困则思变。2016年开始,大刀阔斧的改革在胜利医院轰轰烈烈地展开,重点则是对就医环境的改造。通过系列梳理,胜利医院形成了“全院以临床为核心,临床以患者为中心”的发展思路。将2016年、2017年定为“医疗质量安全核心制度落实年”,从精细制度入手抓落实,从工作流程入手抓规范,持续提升全院医疗质量。医院还以油田绩效考核新改为抓手,一改传统“大锅饭”式考核办法,让医生愿意收病人,护士愿意照顾病人。胜利医院以“踏石留印”的决心,“壮士断腕”的勇气,站在了发展的转折点上。

全面改造“破茧成蝶”

2017年,主病房楼改造,成为胜利医院上下的热词。

然而,病房楼改造非一日之功。胜利医院主病房楼占医院总面积70%以上,涉及14个临床病区,面积达一万五千平米,日均住院患者多达400余人。且产房、重症监护室、手术室均设在主病房楼内,改造期间,住院患者将如何安置?重症患者将如何救治?原来病区搬迁到什么地方?在不影响患者就医的前提下进行全部改造,这一大堆难题摆在面前。

胜利医院科学谋划,做足准备。自今年3月起,医院就紧锣密鼓地开始了前期准备工作:深入科室,对功能需求梳理论证,集体讨论,形成初步方

案,设计平面布局图,征求科室改造意见,项目组汇总意见,经10余次反复修改论证,最终形成一致意见。

为了既不耽误正常诊疗,又保证施工质量和速度,尽量减少对医院运营的影响,医院克服改造工程时间紧、任务重等困难,组织参建单位优化施工设计,科学组织,倒排工期,详细制定进度计划,加强进度控制。每个楼层作为一个施工单元,根据功能划分为不同施工区平行展开施工,确保工期如期推进。

为保证施工有序进行,院领导牵头,多次组织机关、医疗科室、设计单位进行深入讨论,研究制定维修改造方案。经过深入扎实的调研,病房大楼装修方案最终确定,老年中医病房楼整体改造装修率先启动。将整个主病房楼维修改造工程分为西区和东区两个标段,分期组织实施,每个标段为期30天,对病房楼室内装修、给排水、电气、通讯网络等硬件设施全面升级改造。

在施工期间,院领导每周主持召开领导小组项目例会,组织设计、监理、施工单位的领导和总工程师现场办公,并经常走进施工一线,实地了解进度、质量、安全等情况,解决施工困难。监理、施工单位每天进行日常质量巡检,每天下午五点,工程技术组运行例会都会雷打不动地进行。

7月26日,正在组织科室新成员学习业务的胜利医院医学博士、康复医学科主任郑一难掩饰激动的心情。随着胜利医院主体病房楼的改造完成,康复医学科建成,科室配备了26张病床,12名医生。对于科室未来的发展,郑一满怀憧憬。

与郑一同样高兴的,还有

来自锦苑小区的患者92岁的张大爷,前段时间他因头疼反复发作住院治疗,整洁的病房、宽敞通风的落地窗、防滑的塑胶地板都颠覆了张大爷对以往胜利医院的印象。在随访中,他特别提到了胜利医院的新变化。可以说,由于全院万众一心、众志成城,胜利医院在全面改造提升中“破茧成蝶”。

内强筋骨,全面提质

今年7月,一个特殊的电话打到了胜利医院随访办,致电者正是住院患者的女儿王女士。原来,她的父亲因病在肿瘤科接受治疗,60多岁的老人心脏病突然复发,生命危在旦夕。危急关头,心内科主任史磊等医务人员对老人进行紧急抢救,并进行了重点监护和全面治疗,最终老人转危为安。

为此,史磊等人作为随访中涌现出的典型,得到了医院的特别表扬。而随访中特别表扬对象的逐月增加正是胜利医院不断提升医疗质量和服务的另一个缩影。

胜利医院党政办公室工作人员高勇介绍,去年以来,胜利医院根据全院以临床为核心的思路,相继出台了临床科室评价机关、后勤考核办法,创建了“极速办公”网络平台,大大提高了机关、后勤保障临床的意识和效率,为临床诊疗提供了坚实的基础。

保障基础是前提,内强筋骨则是关键。在“医疗质量安全核心制度落实年”活动中,胜利医院以“三级综合医院等级评审标准”的48项核心条款为抓手,以合理用药、病历书写质量为突破口,逐步提升全员医疗水平。

“合理用药囊括用药品种、

频次、剂量、溶剂等多方面因素,直接关系到患者切身利益,病历书写则如同医护人员的航海日记,记载每名住院患者的治疗经过和治疗结果,直接反映出医护人员的操作规范水平。”胜利医院副院长杨卫华介绍,在医院每月医疗工作运行会上,都会对每个科室的合理用药情况、病历书写情况、投诉情况进行排名通报,并点名道姓的指出哪个科室、排名最后的人员,且将排名情况与绩效考核挂钩。以治疗用抗菌素送检率为例,国家标准为30%以上,而胜利医院的标准由去年同期的53%提升到60%。

在绩效考核方面,胜利医院也发生了颠覆性变化。全院护理岗位划分为三个风险系数等级,效益工资与风险指数成正比。同时,他们改变了以往以人头算基本绩效的平均方式,以床位占有率等因素核算绩效,一切工作向价值创造聚焦,工作量越大,效益工资就越多。

“例如医院的感染性疾病科,护理人员目前只有14人,按照新的绩效考核办法,6月他们拿到了21人的绩效工资。”经营计划科科长于琴说,改革后的绩效考核办法更注重公平、公正,提高了员工的积极性。以临床科室为核心,胜利医院进入了全面提升质量的阶段,并形成了前提保证、绩效保障的闭环管理,为转型蜕变注入不竭动力。

截至7月底,医院主要医疗指标与去年同期相比,有大幅增长,床位利用率增长3.08%,床位周转次数增长6.86%,各类手术增长34.81%,经营收入增长6.8%,患者综合满意率提升到98%以上。陈建邦说,胜利医院将持续提高医疗服务质量,全心全意为广大患者服务。