

时代的担当与追求

——聊城市眼科医院全面深化医疗改革纪实

为什么聊城市眼科医院党委书记尹龙祥能在2022年10月24日全市医改工作会议暨医改领导小组扩大会议上,做题为《加强党建引领 深化运营管理——促进医院高质量发展》的典型经验介绍,总结了医院凝心聚力深化改革取得的成就,提炼了工作亮点,推广了发展经验,成为市直两家医院介绍经验的之一。要知道这个会议采用的是视频会议形式,市主会场设在市政府会议室,各县(市、区)、市属开发区都设了分会场,会议由市委常委、常务副市长、市医改领导小组副组长刘文强主持,市委副书记、市长、市医改领导小组组长张百顺讲话,这是该院建院40多年来,第一次在这样高规格、高层次、高质量、大范围的会议上崭露头角,让人刮目相看,在社会上引起强烈反响。

实现高质量发展,必须用好改革创新这个“关键一招”。近年来,聊城市眼科医院以深化医疗改革为目标,牢牢把握巩固提升医疗质量与安全主题,增基础、补短板、强弱项、提服务,让群众少花钱、看好病,精准高效打出改革“组合拳”,啃下了一批“硬骨头”,不断推动全面深化医改不断走深走实,呈现出全面发力、多点突破、纵深推进的良好态势。

日新月异的聊城市眼科医院,改革创新的热潮正扑面而来。

□ 王长新

以三个坚持为指引 搭建医改的“四梁八柱” 构建高质量发展新思路

坚持党的全面领导。认真贯彻落实公立医院党的建设工作的意见,将党建工作要求写入医院章程,推进落实党委领导下的院长负责制,完善常委会和院长办公会议事规则,制定了党委书记和院长经常性沟通机制,医院决策治理机制更加通畅,党的领导更加彰显。按照“职能相近、地域相近、便于活动、集中管理”的原则和“支部建在科室上”的要求,调整优化了基层党组织设置,将3个党支部细分为6个党支部,分别由科主任担任党支部书记,实现了党建与业务工作的有效融合。

坚持医院公立属性。经过半年多的清产核资审计,彻底厘清了相关联的15个法人单位的资产性质、相互关系,按照法定程序,将民办非营利性质的聊城市光明医院、所属股份制企业以及所有二级单位,统一划归到医院,并于2021年4月份正式更名为聊城市眼科医院(聊城市第五人民医院),单位类别由公益三类调整为公益二类,医院公立性质、公益属性得到确立,医院的形象地位显著提升。

坚持立足主业谋发展。资产关系理顺后,医院党委重新调整规划战略布局,谋划新的发展思路,大力实施“瘦身计划”,先后撤销了林木销售、房地产开发、农业项目、养老投资等副业项目,收回投资6000余万元,腾龙换鸟,调整投资方向,用于医学装备、信息化建设、门诊病房装修改造、院落形象提升等重大工程,改善了服务条件,提升了服务能力,转变了医院形象,从此让医院重回正确的发展方向,迈入了健康的发展轨道,增强了全院干部职工的凝聚力、向心力、战斗力。

以三个全面为抓手 提升核心竞争力 构建高质量发展新机制

全面加强学科建设。近年来,该院立足于医院特色和综合专科优势,坚持学科强院战略,按照“眼科做大做强、综合做专做优”的总体发展思路,统筹规划、分步实施,致力于打造优势学科、特色专科,着力构建屈光、视光、白内障、干眼、肿瘤、胸痛、卒中、职业病防治、糖尿病、口腔医学等特色鲜明的“十大中心”,努力打造专科集群。这既是医院“十四五”期间学科发展的总目标,也是医院发展战略的规划图,更是推动医院高质量发展的新品牌、新动力。

全面推进精益管理。成立预算管理委员会,将经济活动全部纳入预算管理范围,业务预算、收支预算、筹资投资预算统筹编制,预算控制更加有效,预算管理更加规范,业财融合更加深入。成立运营管理委员会,以国家三级公立医院考核和三甲医院创建标准为抓手,建立全员参与、覆盖临床诊疗服务全过程的质量管理与控制体系,从涵盖人财物技等核心资源和医疗质量、运营效率、满意度三个维度72个指标入手,常态化开展全方位、多维度的运营分析,评价性、导向性、示范性、激励性作用日益彰显,医院医疗质量与安全进一步提高,收支结构进一步优化,药品收入比重、卫生材料比重不断下降,补了短板、强了弱项、促进了提升。今年上半年与去年同期相比,药品、耗材收入占比分别稳定在16%、9%,技术劳务收入占同期占比提升7.8%,检查、化验收入占比分别下降6.4个和2.4个百分



点;人员经费支出占比39.2%,同比上升2.6个百分点,药品、耗材支出占比分别下降2.7和0.4个百分点,实现了从粗放型管理到精细化管理转变。成立综合目标考核委员会,今年,医院把推行综合目标管理作为强化医院内涵建设,规范医院管理的抓手,增加了财务运营、行政查房、患者诉求分析等三个新板块,在全院推行了综合目标管理责任制,对全院42个科室分别制定了月度和年度目标,实行目标管理,考核结果与绩效工资、评先评优、文明科室评选挂钩,进一步强化了干部职工担当作为,狠抓落实,发挥各类人员的积极性和创造性,实现了医院精细化管理、医疗质量、服务水平和患者满意度“三个提升”,公立医院绩效考核取得好成绩,市属事业单位考核位次前移。

全面深化医疗改革。薪酬分配改革实现新突破。启用RBRVs分配模式,彻底结束了传统的“以收减支,结余分配”核算模式,构建了体现工作数量、服务质量、成本控制、职业风险、技术难度、绩效考核等要素的薪酬分配体系,科学建立重实绩、重贡献、向优秀人才和临床一线倾斜的分配激励机制,逐步实现医院收入分配科学化和规范化,全院干部职工的薪酬待遇进一步提升,服务质量和运营效率进一步提升,收入分配更加科学。人事分配制度改革不断深入。科学制定“三定方案”,编制岗位组织说明书,按照管理、专技、工勤岗,实行全员聘任、合同管理,实现编内编外员工同工同酬待遇。绩效考核方案进一步完善。根据

临床、医技辅助及行政后勤科室工作特点分别制定不同考核办法和标准,每月考核并将考核结果与月度绩效分配、年度评先评优、年度文明科室创建挂钩,强化科室从重收支结余管理到重质量与效益综合转变,进一步提升干部职工干事创业激情和工作效率。后勤服务管理改革逐步深化。将保安、保洁、消毒、洗衣、餐厅等10项后勤服务全部推向市场,加强了管理与考核,运营质量和效率显著提升。完善采购制度,加强药品、耗材全流程管控,将处方点评和重点药品加入医院质量监测体系,实现了所有处方均由药师审核,制定了临床用药超常预警制度,对临床辅助用药加入医疗质量运营分析,每月进行点评,对高值医用耗材使用实现全程跟踪。上线医保智能审核系统,全面推进临床用药的监测、评价与考核,有效促进合理检查、合理治疗、合理用药。深化诊疗方式改革,积极开展多学科诊疗(MDT),为住院患者提供眼科、内科、外科、放疗科等专业综合会诊服务。不断规范电子病历管理,通过各层级质控甲级病历合格率目前达到100%。扩大临床路径、单病种管理的覆盖面,医疗质量显著提升。

以三个提升为目标 培育和塑造医学人文精神 构建医院高质量发展新文化

提升医院品质,打造有温度的医院。硬件设施不断升级,实施院落改造工程,完成了综合楼全方位装修改造,全方位增设了

无障碍设施及通道,规划建设了智慧停车系统,实施了道路硬化工程,建设了立体停车库,医院三个出入口更加通畅、便捷,实现了从院内到院外、从楼内到楼外环境形象的精彩“蝶变”。高度凝练形成了新时代医院文化体系,确立了新的院训、院徽、愿景、宗旨、精神,建成了医院文化高地“水韵秋波”文化长廊,开放不到一周的时间,抖音点击量超过50万人次,引起了社会的极大关注。病区内建设了具有鲜明特色的文化墙和健康科普长廊,一科一品一特色,一墙一个闪光点,丰富了医院文化体系。

提升员工归属感,构建和谐的“大家庭”。关心关爱职工,每年以不同的主题、不同的方式为医护人员举办医师节、护士节;丰富职工生活,举办职工演唱会、运动会、读书会等活动,以丰富多彩的文体活动凝聚员工力量;提高员工生活品质,改造了职工食堂,在全市率先实行早餐、午餐自助管理,开办了职工子女暑假托管班,切实解决了职工的后顾之忧;畅通职工诉求渠道,制定职工诉求管理办法,规范诉求管理,更好地维护了职工权益,构建和谐的医院与员工关系;为每位员工发送生日祝福短信,走访慰问支援疫情员工家属,为支援疫情防控的勇士举办欢送欢迎仪式,极大地增强了干部职工的凝聚力、向心力;积极选树先进典型,近年来,医院共有10多名职工先后荣获市级以上荣誉称号,“聊城好人”“道德模范”“全市最美巾帼奋斗者”“水城先进科技工作者”“最美残疾人工作者”等荣誉的取得,弘扬了向善向美的正能量,有力推动了医院精神文明建设。

提升患者体验,提供有关怀的医疗服务。近年来,先后推出一系列优质服务新举措,创新开展的“住院接、检查陪、出院送”已成为医院服务品牌;周五亲情日活动、叙事护理已成为医院服务亮点。门诊科室6S管理持续推进,建设标杆示范诊室,改善了患者就医体验。互联网医院建设自开通以来,网上接诊数量持续攀升,群众看病就医更加便捷。“互联网+护理”上门服务,不断向院外延伸,逐步深入,赢得患者广泛好评,打造了优质护理服务的新品牌。健康宣教“三个讲堂”深受好评。常态化走进社区、机关、学校开展眼健康大讲堂,邀请社区居民来院,开展眼保健专题辅导讲座;各科室每月对住院患者进行专科疾病健康宣讲,积极开展常见病多发知识普及,有效提升了群众的健康意识和自我保护意识。开展满意度评价。持续优化门诊服务流程,网上预约、排队叫号、电子票据、互联网医院等便民惠民措施,让群众看病就医更加便捷。成立患者服务部,通过病人随访、400诉求热线、投诉二维码、服务评价器、医院官网、意见箱等,全方位、多维度开展满意度评价,患者满意度大幅提升。

新时代呼唤着新作为,新使命重塑着新追求。随着一项项改革举措落地,独具特色的聊城市眼科医院“改革品牌”正越擦越亮。站在现代化医院发展的新起点上,聊城市眼科医院这艘区域医疗“航母”正破浪前行,坚决扛起“走在前、开新局”光荣使命,始终保持永不懈怠的精神状态和一往无前的奋斗姿态,以“事争一流、唯旗是夺”的自觉,在深化医疗卫生体制改革、特别是公立医院综合改革的浪潮中,勇当“探路者”,敢闯“无人区”,勇担使命、砥砺前行,一往无前。



扫码下载齐鲁壹点
找记者 上壹点

编辑:李璇 组版:李璇