

凝心聚力谋发展 踔厉奋发谱新章

——濉溪县医院奋力书写高质量发展答卷

2021年12月，濉溪县医院院长杨发武参加国家卫生健康委新闻发布会，分享医院医共体建设经验，引起全国关注。一时间，大众将目光聚焦到濉溪县医院的高质量跨越式发展之路。

公立医院是我国医疗服务体系的主体。近年来特别是党的十八大以来，濉溪县医院坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，立足公立医院主体地位，以人民健康为中心，以建立健全现代医院管理制度为目标，做到医防融合、平急结合、强化体系创新、技术创新、模式创新、管理创新，加快优质医疗资源扩容和区域均衡布局，取得阶段性成效。

通过多年努力，濉溪县医院发展方式从规模扩张转向提质增效，运行模式从粗放管理转向精细化管理，资源配置从注重物质要素转向更加注重人才技术要素，为更好提供优质高效医疗卫生服务、建设健康淮北提供有力支撑。

3月25日，在由中国医药卫生文化协会指导，健康县域传播平台、《中国农村卫生事业管理》杂志社主办的，县域健康大咖播系列直播第96期《小县城大民生 高质量发展看濉溪——安徽省优秀医院专场》中，濉溪县医院院长杨发武、副院长金正瑞、副院长侯晋及相关科室负责人受邀参加直播，面向全国同行专场分享医院高质量发展工作经验。观看量达1.5万余人次。

中国人民大学医院管理研究中心研究员曹健评价道：濉溪县医院把医共体建设落实到细节上，形成了可供参考和借鉴的“濉溪”样板。做好医共体，推动乡镇卫生院发展，才能让县级医院主动“瘦身”，把小病患者还给乡镇卫生院，把更多精力放在提高诊疗水平上，让县级医院从量的扩张转变到质的提升。

濉溪县医院副院长金正瑞：完善运行机制 创新工作举措



濉溪县医院医共体的运行机制和创新举措主要遵循安徽省政府出台的《关于推进紧密型县域医共体建设的意见》。

举措一：完善医共体制度建设

濉溪县医院围绕“两包、三单、六贯通”的建设路径，针对帮扶、驻点、下乡义诊（家庭医生签约履约服务）、医共体内进修管理、双向转诊管理、分院院长考核、急救站运行、“1+1+1”师带徒管理、卫生室县外住院病人转诊奖惩等工作，分别出台实施方案、指导意见、管理办法，制定目标责任书。

举措二：统一医共体内部管理

成立15个医共体管理部门，实现内部治理的八个统一，即统一行政后勤管理、统一人事薪酬管理、统一财务审计管理、统一绩效考核管理、统一医疗服务管理、统一公共卫生服务、统一药械业务管理、统一信息系统建设。

举措三：理顺医共体内部利益机制

医共体医保打包资金结余按照县乡村6：3：1的原则进行分配，明确包干公共卫生经费总额的5%用于医共体办公室指导开展公共卫生服务所需支出，专业公共卫生机构按照5%份额分享包干医保资金结余。

举措四：加快优质资源下沉

选派业务骨干，前往镇分院、村卫生室开展定期、不定期帮扶及驻点服务，包括讲座、门诊坐诊、手术、带教查房、政策宣传、义诊、远程医疗等，持续提升村级医疗卫生服务能力，筑牢农村卫生服务体系网底。

举措五：参加医联体，进一步完善分级诊疗网络

濉溪县医院在推进分级诊疗制度建设过程中，与安医一附院、蚌埠医学院、皖南医学院等上级医院建立医联体关系，按照事业共同发展、技术共同提高、责任共同分担、利益共同分享的发展目标，深入推进学科联合和分级诊疗体系建设。

举措六：创新试点门诊特殊疾病保障

该项措施主要用于推进慢病管理，以慢病人群为家庭医生签约服务重点对象。试点人群门诊总额费用按照“总额控制、结余留用、合理超支分担”的原则进行结算，结余资金分配按县镇村2：5：3的比例进行。

2017年至2021年，濉溪县医院直接投入6000余万元用于医共体建设，濉溪县医院医共体省外住院人数逐年递减，从24.47%减少到23.50%、21.78%、21.65%，医共体医保打包资金连续5年结余。

濉溪县医院医务科科长郑建军：加强学科建设 提升核心竞争力



新医改形势下，机遇与挑战并存。濉溪县医院将发展后劲定位在“增强重点学科的整体能力，设立完整规范的学科发展方向”上，充分发掘其特色和优势，并不断强化和延伸。

医院印发了《重点专科建设管理办法》，在经费方面予以1：1配套，在建设周期内对省特色、省培育、省重点专科分别给予20万元至50万元不等的资助，另在设备购置、人才培养、科研立项等方面予以倾斜。

泌尿外科、呼吸内科、心血管内科是医院的“长板”。泌尿外科为安徽省临床重点

特色专科、安徽医科大学泌尿外科学系成员、淮北市优质护理服务先进病房，拥有我市唯一一家男科治疗中心。呼吸与危重症医学科是国家级PCCM三级达标单位、安徽省临床重点特色专科、淮北市临床重点专科、淮北市肺癌质量控制中心挂靠单位。心血管内科是安徽省“十三五医疗卫生重点特色专科”、国家心力衰竭医联体成员单位。

医院拥有普外科、呼吸内科、耳鼻咽喉科、新生儿科4个市级重点学科。医疗文书、临床路径、肺癌等6个市级质控中心挂靠濉溪县医院，医疗文书、临床路径、老年病、结核病等质控中心多次被评为省级优秀质控中心。

医院卒中中心于2019年建设，2020年11月成为国家综合防治卒中中心，2022年2月成为安徽省2021年五星防治卒中中心。在全国防治卒中中心综合600强排名中，曾是综合排名第三、溶栓排名第一。

目前，医院拥有杨广顺名医工作室、单春雷名医工作室、卢洪洲名医工作室、安徽医科大学第一附属医院名医工作室等6个名医工作室，广大群众足不出县就能享受到国内优质医疗服务。

濉溪县医院院长杨发武：

医院高质量发展秘诀：道、法、术、器



在高质量发展上，濉溪县医院有着自己的秘诀，即道、法、术、器。

“道”即办院思想。医院使命是让百姓少生病、少住院、少负担、看好病。院训是仁爱、敬业、和谐、创新，其中创新是医院的灵魂。服务理念是人民至上、生命至上；管理理念是规范化、精细化、信息化管理；文化理念是让患者满意，让职工满意。

“法”即工作机制。一是不断完善各项规章制度，建立医疗质量与安全管理委员

会、临床路径管理委员会、院感管理委员会、护理质量管理委员会等，每次召开党委会和院长办公会前听取相关委员会意见建议。二是实行院长行政查房，第一时间发现问题、解决问题。三是召开重点工作推进会，清单制管理，明确责任、限时销号、提升效率。四是发挥专家治院作用，广泛征求意见，为医院决策提供科学依据。五是充分发挥职工作用，召开职工代表大会，审议医院年度工作报告和重大事

濉溪县医院副院长侯晋：

建立健全人才管理机制



濉溪县医院根据《关于县级公立医院综合改革的意见》文件要求，逐步落实文件中提出的“深化用人机制改革”“县级医院用人自主权”举措，每年制订并完善“引、育、留”人才管理制度。

在引进人才方面，濉溪县医院规范招聘流程，在驻县卫健委纪检监察组的全程

监督指导下开展招聘工作，确保公平、公正、公开；开拓人才引进渠道，与蚌埠医学院、皖南医学院、淮北职业技术学院等院校签订毕业生实习、就业协议，开展集中招聘、自主招聘；返聘已经达到退休年龄的高层次人才；成立名医工作室，相关专科专家定期或不定期到县医院开展坐诊、手术、讲座，通过专家团队的精湛医疗技术展示和学科建设的指导帮扶，培育一批医疗技术骨干，提升医院医疗技术和现代医院管理水平。

在培育人才过程中，濉溪县医院制定《职称聘任管理办法》，提高高层次人才待遇，引进高学历、高职称人才，最高给予50万元补助；鼓励职工深造，全额报销职工读研学费；引进规培人员；择优选送外出进修人员。近5年，县医院外出进修174人次。

濉溪县医院从事业、感情、待遇三个角度留住人才，让人才能够扎根医院。事业留人，医院采取中层干部公开竞聘策略，让

项。六是坚持党建引领，将支部建在科室上，实现党建工作和日常工作高度融合。

“术”即操作技巧。开展新技术，加强学科建设，在全市率先开展新技术、新项目78项。拥有3个省级临床医学重点特色专科，即泌尿外科、呼吸与危重症医学科、心内科。新生儿科、泌尿外科、全科医学科、康复科、妇产科、普外科、骨科、心内科等科室技术水平位居全市前列。

“器”即基础保障。一是引进先进设备，添置了迈瑞生化流水线、高压氧舱、医科达放疗设备、高清腹腔镜等；二是做好耗材保障，坚持“合规、物美、价廉、及时”的耗材采购原则，满足临床需求、新技术新项目顺利开展。三是打造舒适的就医环境和工作环境，建设患者食堂、职工食堂，扩建临床技能培训中心、健康管理中心、儿童发育中心、精神科。四是加快信息化建设，目前医院电子病历达到四级，互联网医院、远程医疗、智慧医院、五大共享中心正在运行。

现在的濉溪县医院医共体，逐渐形成有序就医、分级诊疗的良好局面，县域医疗卫生服务能力、医保基金使用效能不断提升。濉溪县医院提出愿景：计划在3到5年内建设成集预防、医疗、教学、科研、康复、急救于一体的三级甲等医院和住院医师规培基地，综合实力进入国内县级医院50强，县医院医共体成为全国标杆。

优秀人才脱颖而出，激发职工干事创业的工作热情；感情留人，加强医院文化建设，制定落实多部文件，对在职工予以无微不至的关怀；待遇留人，近4年医院人员支出经费占比保持在50%左右。

在医共体内，濉溪县医院通过多种方式锻造人才队伍。医院统一医共体人员管理，采取分院领导班子成员竞聘上岗，建立编制周转池，为优化基层人员布局提供支撑；选派医疗骨干驻点帮扶，提升基层卫生机构医疗服务能力；支持镇村医务人员来院进修学习；与蚌埠医学院、皖南医学院、淮北职业技术学院等院校合作，建立定向培养机制。

濉溪县医院医共体共12家分院。在县医院医疗技术人员的帮扶下，临涣镇卫生院、南坪镇卫生院、濉溪镇卫生院、铁佛镇卫生院通过了“优质服务基层行”推荐标准评审，临涣镇卫生院通过了二级综合医院评审。

濉溪县医院绩效考核办公室主任龚平：

七个“坚持”完善薪酬管理体系



濉溪县医院薪酬管理体系以“两个允许”为指导思想，坚持“激励与约束相结合、按劳分配与按生产要素分配相结合、动态调整与合理预期相结合”的基本原则。

目前，医院施行的薪酬分配方式为岗位绩效工资制，由基本工资+绩效工资+津贴补贴构成；绩效工资=效益绩效工资+各种奖励补贴（含技术绩效工资）-各种罚款。在具体做法上，主要体现在七个“坚持”上。

坚持同工同酬。聘用制人员在相同岗位从事相同工作、付出等量劳动，并且取得相应工作业绩者，按照其所聘岗位享受与在编在职人员相应的工资福利。

坚持分类管理、按岗定酬。全院人员分为临床、护理、医技、行政及后勤等类别，不同类型人员的绩效分配系数不同。

坚持医务人员薪酬与检查、耗材、药品脱钩，与医疗服务情况、工作数量质量挂钩，减少过度检查、过度治疗、过度开单情况。

坚持薪酬分配体现医院重点业务方向。医院对于收治疑难危重病例，开展四级手术、MDT、日间手术等诊疗行为进行奖励，鼓励科室收治高质量病人、轻病人向下转诊。

坚持将医院重点工作与薪酬相结合。医院针对国家三级医院绩效考核指标对各科室进行考核，结果与绩效分配挂钩。

坚持通过薪酬引导人员流动。医院以绩效工资水平为指挥棒，规定护士离开临床一线、前往清闲科室，其绩效工资按照临床医生平均效益绩效的30%进行核算。

坚持不同专业科室统筹协调发展。为医技科室设置技术项目奖励；对行政职能部门工作表现出色人员，最高可享受职能部门主任的绩效待遇。

濉溪县医院患者服务中心主任任远远：

多措并举打造人文医院



濉溪县医院院徽主体由“濉溪”汉语拼音首写字母“S、X”变化而成。“S”寓意濉溪县医

院宽广博爱的胸怀；“十”字体体现行业特征；绿叶象征医院勇于创新、追求卓越、科技兴院的品牌战略，体现了希望患者早日康复的美好祝愿。院徽以清新靓丽的湖蓝与欢快活泼的暖橙色为主，寓意温馨、乐观、活力和希望。

医院坚持以患者为中心，成立患者服务中心，全面统筹医院优质服务，内设投诉接待办公室、电话回访中心、门诊综合服务中心、入院准备中心等。

在4年的探索发展中，医院不断健全完善制度建设，先后出台了《投诉管理办法》《社会评价工作实施方案》《满意度调查工作方案》《关于进一步“做好优质服务，让患者更满意”实施方案》等，确保各项工作有序推进。

开展“假如我是一名患者”换位体验活动。一方面引导大家立足本职工作，相互协作，主动服务患者，增强服务意识；另一方面以细节为抓手，优化服务流程，创新服务措施，提高服务质量。

聘请人大、政协及机关事业单位骨干精英担任医院行风社会监督员，听取他们对医院行业作风、医德医风、工作效率、基础建设、服务质量、卫生环境等方面提出的意见建议以自身所长助力医院长远发展。

为了扩大医院品牌影响力，医院制作了宣传片《“三牛精神”引领下高质量发展的濉溪县医院》，拍摄了改编自援鄂护士真实故事的微电影《出征》，建设了医院文化长廊、院史馆。