

超越时空,他们靠的是什么?

——合肥市滨湖医院发展启示录

这是一张不对称的对照表,比的是合肥市第一人民医院和由其脱胎而生的合肥市滨湖医院。合肥市一院2003年一年的住院量1.5万人次,手术0.5万台次,日最高住院量600人次……这一年,是合肥市一院建院50周年。

合肥市滨湖医院今年1-8月,住院量1.13万人次,手术0.4万台次,日最高住院量700人次……而今年年初,滨湖医院刚刚扯去开业剪彩的红丝带。

合肥市一院已经有50年的历史,而滨湖医院仅开诊8个月,二者之间的业务指标已经相差无几。这种跨越式快速发展背后,究竟隐藏着什么样的奥秘?是什么力量在支撑着这辆高速列车的飞速运行?

均为硕士学历起步,学科带头人多为博士、硕士,护士60%也都是本科学历以上,就连散布在医院各个角落的导医,都个个是护理专业的毕业生。

医院的各个环节,都体现出数字化医疗的特色。前台有远程会诊系统、电子会议系统、消防监控系统等;后台则建立了运营管理、经济管理、财务收费、奖金核算等9个管理模块,“就连一根棉球、一把镊子都在我们的实时监控管理之中。”至于数字化医疗的各个系统,像放射图像系统、检验系统、电子病历系统等,都已经成为医院运行的常规流程。“如果说滨湖医院建设有什么经验的话,那首推市委市政府的高度重视和支持。”戴夫感慨地说。滨湖医院整个建设及设备耗资15亿元,政府已经投资2.5亿,近几年的贷款利息也是政府补贴的。市政府已经同意,将有关的债权债务全部移交滨湖新区,让医院轻身上阵。

奥秘之二:新体制机制催生强大动力

早在滨湖医院开始筹建的时候,市政府领导就要求“新医院要有新机制”,要构建“高起点、广覆盖、新机制”的特大型医院。“具体地说,就是要做到新体制、新机制、新理念、新思维、新思路、新知识、新信息、新动态、新模式、新方法、新技能、新技术……”戴夫院长一口气说出了12个“新”。

医院实行了比较彻底的“去行政化”,整个管理层只设了行管部、医务部、护理部、人力资源部、计划财务部、运营部等6个部,仅有不到30位行政管理人员,而且没有行政级别,摒弃了目前大多数公立医院机构臃肿、人员过剩、人浮于事、互相推诿、相互扯皮的积弊,实现了精兵简政、减肥消肿、精干高效、轻装上阵。医院后勤则全部实行了社会化管理,管理的人还是原来几个后勤的人,但是体制机制一变,人的积极性立即得到明显的发挥。

在医院采访中,记者感到特别“安静”,在3个多小时的时间里,居然没有一个人来找戴夫院长的,这和在其他医院的感受绝对不一样。记者问戴夫是如何做到这一点的?戴夫院长伸出两根指头说,他有两个法宝:一是每天有值班院长,正常的工作值班院长就处理了;二是有一个采购中心,全院除药品以外的所有采购活动都由采购中心负责,具体采购项目、价格、质量等,由采购中心、审计中心和分管院长实行三级审查管理,“我只管每个月采购费用不能超过500万元,其他的都不需要我签字,所以我就清闲了!”戴夫笑了笑。

全体职工则实行了全员聘用,合同管理;岗位工资,同岗同酬。医院创造性地设计制定了4级12档级别工资,虽然分别对应的是住院医、主治医、副主任医和主任医,“但是我们不仅根据职称,更要看实际能力和水平,低职高聘和高职低聘,都是我们的选择。”

为了建立公平的奖金分配制度,医院还将医生和护士分开来进行考核,护士部分由护理部进行考核,医生部分则分成大内科和大外科两大块,分别进行考核。正因为建立了科学的分配激励机制,调动了医护人员的积极性,所以医院一开诊业务量便快速上升。戴夫院长说,这里员工的奖金已经超过了合肥一院本部。

在科室设置上,滨湖从一开始就把目光

锁定在突出专科学科特色上。医院学科设置全部实行了四级分科,共设立了34个专科,像普外科分成了8个专科,骨科分成了4个专科,他们的目标是让每一个医生都有自己的绝活。“比如说,我这里一年能开200个脊柱手术,如果仍实行大骨科制,每个医生每年也许只能开三五例,手还没有练熟又生了。脊柱外科单独设置后,每个医生每年能开数十例上百例,技术肯定能很快得到提高,熟能生巧嘛!”戴夫说,他心里有一个广告口号,就叫“看专科,到滨湖!”

奥秘之三:搭建“天梯”跃上九天揽月

一个医院能不能站稳脚跟,院舍、设备很重要,但更重要的是人才,特别是有名气的学科带头人。很多患者都是冲着某位专家到某家医院看病的。所以一个医院要想得到社会的承认,一般都要30-50年的时间,只有这样的时间积累,才能凸显出专家的优势。年纪轻轻的滨湖医院,靠什么来跨越时光的局限,赢的社会和患者的认可呢?

就在医院开诊的前一天,2009年11月14日,合肥市卫生局和上海市卫生局签订了战略合作协议,滨湖医院全面引进上海瑞金医院等八大医院的国内领先专科技术,让上海市的优质医疗资源在合肥落地生根,惠及合肥市乃至安徽省广大群众,使合肥及周边的广大群众在当地就能享受到国内一流专家的技术。除此之外,医院还把眼光投入到了北京、广州、南京等发达地区。戴夫院长说:“我们请来的都是著名医院的著名学科的著名专家,医院搭好了台子,请来名角唱戏。我们‘不求所有,但求所用’。”此招的使用,使滨湖医院实现了自己专业技术水平的时光跨越:从一个刚刚呱呱落地的婴儿,一跃成为置身国内医疗技术领域前沿的后起之秀。

为了实现国内尖端医疗技术的“合肥转移”,同时也为了实现皖江城市带承接产业转移,成为长三角地区“医疗技术产业转移基地”,滨湖医院实施了分中心战略,建立了医疗超市和周末医疗制度。请协作医院在这里开设分中心,把那里最先进的医疗专科技术引进来。目前,已经有上海九院关节骨科,上海长征医院脊柱外科,上海九院口腔颌面外科,上海仁济医院泌尿外科,上海华山医院神

经外科,上海肿瘤医院甲乳、胃肠外科,上海中山医院放射介入科,上海瑞金医院消化内、外科等国内一流的学科在这里设置了分中心。一面面耀眼的旗帜高高扬起,吸引来众多的合肥市的慕名求医者。

不仅是分中心,滨湖医院还把眼光瞄向更高远的目标。今年8月,经科技部备案、省科技厅批准在滨湖医院设置了院士工作站并投入使用。吴祖泽是我国干细胞移植领域的领军人物,是滨湖医院院士工作站进站工作的第一位院士,他的进站,代表了院士工作站瞄准了干细胞移植这个医学领域频频闪耀的新星作为第一个国家级科研项目。不久后,邱蔚六科研项目院士工作站、戴尅戎科研项目院士工作站也相继在滨湖成立。在医院设立院士工作站,滨湖医院走在了安徽省医疗卫生行业的前列。

记者到滨湖采访那天,正赶上吴祖泽院士到这里商谈合作之事,记者挤进了会议室。目前,滨湖医院已经为开展干细胞移植做了充分的准备,设置了1600平米提取、培养、生产的专门场地;组建了一个干细胞研究中心;装备了8间能达到100级的层流病房;建成了一个硕大的干细胞储藏库,里面准备设置100个能达到-198℃的深低温液氮贮存柜,每个能保存1.5万份干细胞。据悉,滨湖医院和吴院士的合作包括普通干细胞、脐带血干细胞、脐带组织干细胞等方面的移植技术。而目前的干细胞移植,已经可以治疗白血病、糖尿病、恶性肿瘤、重症肝病等众多难治性疾病。通过这些合作,将大大提高安徽省在恶性肿瘤、糖尿病、血液疾病和重症肝炎方面的研究和诊疗水平。

到今年11月15日,滨湖医院才刚满周岁,却已显露出一片勃勃生机,因为这一年中他们走过了以往需要50年才能走完的路。滨湖医院的诞生缓解了合肥地区看病难、住院难问题,也适时填补了当地医疗资源相对不足的空白。“我们是生在了好时机”,很多人这么说。但更多的人则是从他们一年来走过的路程中,发现了时代的投影、发展的牵动、改革的魅力、思路的开阔、目标的高远、选择的气魄、管理的精致……

冯立中/文



奥秘之一:滨湖新区建设的刚性拉动

进入21世纪,合肥市把改革开放的视线聚焦到了这个中国第五大淡水湖上,因为巢湖的北岸紧挨着合肥市。于是,“开发滨湖新区,建设现代化滨湖大城市”的大旗高高扬起,一批批建设者进入新区,一幢幢高楼大厦拔地而起。很快,过去的沿湖滩地,几乎在瞬间形成了一个现代化城市的雏形。而政府提出的目标是建设占地190平方公里、人口达120万的现代化城市新区。

与此相配套的社会事业相继入驻。2007年4月15日,随着隆隆的轰鸣声,滨湖医院打响了第一根桩基。这是一个气魄极大的手笔,当地媒体称之为“医疗航母”、“巨无霸”。“一期建设3000张床位,一次性投入2200张床位,而远景规划是5000张床位,这一规模在国内是排名前列的。”戴夫院长说,他们的目标是“国际接轨、国内一流、安徽领先”,“理念是规模化立院、高科技强院、数字化盛院。”仅仅过了两年半,巢湖岸边平地里耸起一座极具规模的医院城。整个医院建设充盈了智能化、信息化、物流化、数字化、生态化、园林化、宾馆化、环保化、人性化、现代化、节能化、立体化等十二项最新的医院建设元素,构筑起一座崭新的特大型医院的清晰轮廓。“我们的流程设计得非常合理,如果有1万人同时在院内,可以做到基本上看不见人流。”戴夫院长对自己的杰作十分得意。仅用两年半的时间就建成如此规模的医院,光这一点就足以令医疗建筑界震惊,且不说数亿元设备引进、人才引进、后勤保障到位、管理体系健全,而开诊仅用了8个月左右的时间,在尚处起步阶段的滨湖新区就运作启动成功,更是令同行称道。

坐在医院后庭院的“西湖”边,眼前是“三潭印月”,脚下是“平湖秋月”,身边是“柳浪闻莺”,廊边是“花港观鱼”,这感觉不像是在医院,分明是在公园。几个患者在湖边悠闲散步,间或驻足喂鱼,感受着治疗间隙的环境优雅。“那边还有一座36层、152米高、800张床位的主楼地基已经出土,只要需要随时可以续建。那边,政府又给了40亩地,如果需要还可以增加2000张床位,并已获规划批准。”和挺拔的身姿相适应的是医院的内在素质。全院体现科技含量、和世界最新技术同步、价值达3亿多元的全套高科技医疗设备已经装备齐全。像双源CT、30磁共振、数字化DR、DSA、现代化流水线检验设备等成了医务人员治病救人手中的锐利武器。医院的科主任都是和合肥市一院的科主任互兼的;各个专科的医生护士都经过专门的培训,基础医生