

- 全国仅19家医院获此殊荣
- 三门峡市中心医院是河南省唯一一家上榜的医疗机构

# 荣耀加冕 载誉前行

## ——三门峡市中心医院荣获2023年度第九届优秀医院管理团队奖

总策划/汤剑燕 文/本报记者 崔盼盼 图/牛鹏磊

5月19日晚,在湖南长沙举行的第十七届中国医院院长年会开幕盛典上,2023年度第九届优秀医院管理团队颁奖揭晓,来自全国各地的19家医院的优秀管理团队喜获殊荣。三门峡市中心医院荣获本届大会最具分量的奖项——优秀医院管理团队之众星成城奖。该院是河南省唯一上榜的医疗机构。

本届年会以“复苏与重振”为主题,聚焦医疗、医保、医药在内的多个维度,尤其是医院高质量发展所面临的机遇与挑战。国家卫生健康委体制改革司原司长、清华大学万科公共卫生与健康学院常务副院长梁万年,北京大学校务委员会副主任、北京大学党委原常务副书记刘玉村,北京协和医学院卫生管理政策学院领导与管理学系创系主任刘庭芳,上海市医学会会长郭惊雷等重量级嘉宾出席开幕式,并带来精彩内容分享。著名主持人欧阳夏丹主持颁奖晚会。来自全国各地的医院高层管理者、主管部门领导及知名专家学者8000余人参会,凝聚共识,集聚智慧,共商复兴。

三门峡市中心医院所获的众星成城奖,其中“医院品牌文化”“医疗质量与安全”“医保支付改革应对”分获“五星管理奖”。此外还获得2022年公立医院绩效考核优秀组织奖。

每一份荣誉的背后,都是汗水与艰辛、担当与智慧的堆砌。这艘集医疗、教学、科研、康复于一体的“医学巨轮”,是如何从67年前仅寥寥7人的门诊部,蝶变成如今享誉中原、守护黄河金三角三省四市的医疗中心?走进三门峡市中心医院,就能找到最好的答案。



三门峡市中心医院领导班子



三门峡市中心医院荣获优秀管理团队之众星成城奖

### 文化润心 向阳而生

医者仁心,三门峡市中心医院作为当地不折不扣的医疗龙头,统领着地区医疗的格局。医院党委深知医院文化水平是衡量医院核心竞争力的一个重要标志,决定着医院的兴衰。医院要生存、发展并在竞争中立于不败之地,就必须有相应的医院文化作为根基。

为此,医院党委书记潘华提出了“家文化”的概念。“家”是责任、“家”在一线、“家”在日常、“家”是港湾。他解读道,“家文化”其实是“LOVE文化”。爱自己的医院、爱自己的团队、爱自己的患者是“家文化”的外在表现;Learning(学习态度)、Operate(执行能力)、Valued(价值创造)、Effective(效能评估)是“家文化”的内核所在。

为促使“家文化”成为医院高质量发展“内动力”,医院用心打造文化氛围,高品质建设的“两廊一馆一室”、“清廉医院”、全国楹联文化医院,真正做到文化看得见、摸得着。

漫步在三门峡市中心医院门诊楼一楼“仁爱长廊”,初心、使命、福民3个主题区域分外亮眼,分别寓意不忘医者初心、牢记建院使命、造福一方民众。门诊楼二楼的“精医长廊”,以科室专家为代表,以生动鲜活的人物事迹,引出各科室的建立和发展,并以各科室的不断壮大引出医院的发展格局。院史馆呈现了医院的创业史、探索史、奋斗史和发展史。荣誉室则展现了医院发展的光辉之路。

悬挂在门诊、急诊、各科室前各种赞扬医德医风、精心护理和鼓励患者与病魔抗争的楹联,字珠词琅、立意高远,更是医院一大亮点。市中心医院将弘扬中华传统国粹、打造楹联文化医院,作为提高员工文化自信,提升医务队伍素质的一项重要举措。

走进三门峡市中心医院,品牌文化的精髓弥漫在医院的每一个角落,更深植在每位市中心医院人的心田。

### 品质聚力 向上而生

随着医疗卫生体制改革的纵深推进,城市公立医院综合改革的全面铺开,地市级医院有着“夹心层”的困扰,发展实属不易。

但“夹心层”,并不意味着一定被挤占、处境艰难、无法突围。三门峡市中心医院党委深知,医疗质量是医院各项工作和综合实力的集中体现,是评价医院整体水平的重要指标。作为区域大型三甲医院,在高质量发展路上,更需要不断提升医疗质量与安全,实现质管进阶,这样才能走出“夹心层”的尴尬,升级为“中坚层”。

医院管理质量要想高质量发展,不仅需要领导这个“掌舵人”以身作则,促进个人能力和水平提升,更需要把临床一线员工都调动起来参与管理工作。要用好现代质量管理方法和工具,实现医院质量管理体系的持续改进。

卡耐基在《人性的弱点》一书指出,愚者互踩,庸者互挤,智者互抬。医院为避免“蘑菇定律”,制定了一套针对新员工较为完善的培训、轮转、考核、培养计划;关注离职和“划水”职工,让他们感受到医院大家庭的温暖。杜绝“螃蟹效应”。相互牵制的螃蟹永远爬不出一尺竹篓,内斗不断的企业和单位难逃“长不大”“做不强”乃至崩盘的命运。只有相互搭台,才能好戏连台;只有彼此扶持,才能走得更远。

在质量与安全上,医院健全医疗质量管理组织,已建立一个全员参与由医院各相关委员会、职能科室、科室质量管理小组(下设科室QC小组)组成的三级质量管理体系和四级医疗质控网络。同时,医院加强质量安全文化建设,在全院达成了“质量就是生命、质量就是效益”的共识;建立健全医疗规章制度,制定操

作标准和工作流程,形成了质控的良性循环;抓重点环节把握关键节点,加强薄弱环节质量管理,及时纠正存在的质量问题。

在质量管理工具运用上,像全面质量管理(TQC)、质量环(PDCA循环)、品管圈(QCC)、失效模式分析(FMEA)、根本分析法(RCA)等工具和方法,已成为提高全员质量改进能力的得力助手。

令人欣喜的是,医院正悄然发生着变化:员工的工作责任感得到了唤醒和强化,一支自律、自省、自信、有涵养、真诚、有理想和爱学习的队伍已然形成。一项项喜人的成就便是最好的证明:

在国家公立医院绩效考核中,医院进入全国1355家三级公立医院的前29%,在河南省101家三级医院九大类指标排名前列。

在2022届中国医院竞争力排行榜中,位列地级城市医院500强第165位。

在全省101家三级医院九大类指标排名前列,其中医疗服务能力排名第6,日间手术排名第9,综合质量排名第10。

成立独立院区的三门峡市康养中心、三门峡市残疾人康复中心,儿童健康管理中心、早教托育中心和母婴照护中心,形成具有三门峡特色的“一老一小”综合服务体系。

今年3月10日至12日,中国妇幼保健协会主办的全国首批孤独症防治规范化建设项目单位现场会暨学术交流会在市中心医院举办。孤独症防治的“三门峡模式”,成为享誉全国的璀璨学科品牌。

医院提升医疗服务“十大举措”获全省7个标杆,连续6年被评为“河南省群众满意医院”。

### 求新求变 向暖而行

伴随着医保史上最大改革医保支付改革的强力推进,医院传统管理模式也迎来强烈冲击。如何使医、保、患三方利益都达到最大化?赋能医疗服务行为和医院运行管理模式“变革升级”成为必然趋势。

为此,市中心医院精细化管理能力升级的大幕徐徐拉开……

医院首先完善组织架构,成立了DIP工作领导小组,下设DIP工作专班,专班之下设7个工作组,并建立DIP专家库。“全体成员明晰责任、履职尽责、协同合作,做到每天有关注、每周有行动、每月有汇报。”院长张君平介绍道。

具体措施而言:一是分层次培训,加强医务人员对医保支付方式改革内涵的理解,确保全员掌握DIP支付方式改革的内涵和意义。

二是强调“疾病诊断+治疗方式”的标准化定位,积极开展“降低成本+优化结构”的医疗精细化管理。如参照DIP相关数据分析,将病种分类,并制定临床路径;同时,狠抓成本管控,调整医疗服务结构。

三是加强病案质量控制,提升病历内涵。如:制定奖惩措施,确保参保人员病历准确、完整、真实;对病案质量、二次入院、低标入院、超长住院以及死亡风险等DIP监管指标进行管理与分析,形成对医疗质量、资源消耗合理性等的客观评价,并督促改进。

四是推动“智能医保”信息化建设,保障医保数据信息准确、及时、完整上传,并保证信息安全。五是优化医疗服务流程,缩短病人就诊时间、缩短手术时长,降低重复入院率。

与此同时,医院完善考核机制,降低运行成本。其中,建立基于DIP模式下的绩效考核和分配机制,通过调整激励导向,引导科室以医疗质量、费用控制、资源效率为核心,为患者提供优质服务;建立全新成本管理体系,加快推进医院成本精细化管理;鼓励科室通过服务量的增长、平均住院日的缩短来提高运营效率等。

惟其艰难,才更显勇毅;为其笃行,才弥足珍贵。在张君平看来,医保支付改革推行的过程中,一是考验医院决策层的综合能力;二是医疗及经济管理水平的挑战;三是对医院内部管理带来挑战;四是对信息化带来挑战。而三门峡市中心医院怀揣勇气,乘可为之风,始终将人民群众健康利益放在首位,在医保支付改革浪潮中劈波斩浪,行稳致远。

一组组亮眼数字,铸就了三门峡市中心医院的骄傲;一条条重要举措,彰显了三门峡市中心医院的担当;

一次次高光时刻,标注了三门峡市中心医院的高度。

眼有星辰大海,心有似锦繁花。三门峡市中心医院将在新时代的东风里,以更安全、更有效、更便捷的医疗服务,更加精细化的管理服务,用心用情守护黄河两岸百姓健康。



黄河金三角三省四市医疗工作者参观三门峡市中心医院院史馆



全国妇幼保健系统有关人员到三门峡市中心医院学习孤独症防治的“三门峡模式”



颁奖晚会现场