

书写公立医院高质量发展的时代答卷

——浙江大学医学院附属邵逸夫医院高质量发展纪实

钱塘江畔,总不乏弄潮儿。

在浙江省杭州市庆春东路3号,一座以杭州市连绵起伏的丘陵和茶园为设计灵感的新地标建筑——浙江大学医学院附属邵逸夫医院(以下简称“浙大邵逸夫医院”)五期工程,正拔地而起。

这座建院仅27年的公立医院,正以其硕果累累的高质量发展成绩单,令业界瞩目。

连续两年位列全国三级公立医院绩效考核第11名、稳居A++序列;连续两年位列中国医院综合排行榜进步最快榜单第一名;

获批成为全国首批区域医疗中心建设单位,微创器械创新及应用国家工程研究中心建设单位,国家临床教学培训示范中心;

现为梅奥医学中心(Mayo Clinic)医疗联盟成员;

成为全省唯一获得浙江省人民政府质量管理创新奖的医疗机构……

与众多排行榜中多数历史悠久的老牌名院不同,浙大邵逸夫医院用最短的时间成长为公立医院高质量发展的“优等生”,这不得不让人发问:在如此短的时间内,医院如何获得迅速发展?是什么让这家医院“顶天立地”,践行以人民为中心的初心使命?又是什么让这家医院在大浪淘沙中风华正茂、卓尔不群?

浙大邵逸夫医院院长蔡秀军坦言,医院实现高质量发展依靠“三驾马车”:第一,创新意识,立足国际化发展,坚持创新引领,这是高质量发展的核心要素;其次,人文意识,对患者、对员工要有温度,这是高质量发展的基本要求;第三,制度意识,要“顶天立地”,跳出医院发展医院,这是高质量发展的路径。

国际化 全球视野 创新引领

走进浙大邵逸夫医院,“国际范儿”充盈在整个就医流程中,大到过程,小到细节,追求卓越,精益求精。

浙大邵逸夫医院1994年正式运行,是我国最早引进国际先进医院管理理念与运营模式的现代化、国际化公立医院之一。

国际化是这所医院与生俱来的独特基因,并通过持续创新,内化于国际先进的管理理念、国际前沿的诊疗技术、国际理念的服务意识、国际视野的人才培养等方面。

作为中西方管理文化碰撞交融的“试验田”,浙大邵逸夫医院在开院前5年由美国罗马琳达大学全权管理,刻下深深的国际化烙印。

医院在全国首创“门诊不输液”“病房不加床”“一人一诊室”“Attending负责制”等国际先进管理模式,推动医院高标准、高效率、高质量运行。

结肠癌是人类最常见的恶性肿瘤,手术是该疾病目前主要的治疗手段,针对术后吻合口漏发生率较高的问题,目前国内外常用的方法是回肠保护性造口术,但治疗周期长、需二次回纳、并发症多。针对该临床痛点,蔡秀军教授带领团队发明支架法肠道转流术,打破了全球沿用166年



医院庆春院区五期工程项目图

的传统方案,避免了吻合口漏及再次回纳手术,大大提高了患者预后和生活质量。

“不挂大便袋,还少遭一茬罪,这趟杭州行来得太值了。”日前,家住重庆罹患低位肠癌的朱女士慕名来到浙大邵逸夫医院,接受了机器人直肠癌根治+支架法肠转流术,术后6天顺利出院,术后3周在门诊拔除小肠支架转流管后,恢复排便功能。目前,支架法肠道转流术已成功应用于全国上百名低位直肠癌患者。

这是一种勇闯“无人区”的技术创新,更是一种国际视野下的人文关怀。正是在临床工作中,医生发现患者的痛苦与诉求,才由此不断开拓新的技术手段,产生新的成果转化。从临床中发现问题,解决问题,创新突破,已成为邵医人的自觉行动。

对于年轻的公立医院来说,学科发展没有厚重的积累,一味跟跑百年老院并不现实。因此,医院提出“错位发展、精准微创、问题导向、交叉融合”的发展方针,避开老牌医院的传统强项,走出了一条独具特色的发展之路。

医院在国际上首创完全腹腔镜下采用绕肝带捆扎替代肝脏离断的二步法肝切除术、姚氏法深板层膜移植术、机器人辅助单孔腹腔镜左半肝切除术、研发腰椎后路小切口技术等,相关学术成果获国际学术杂志《自然》专题报道;填补了国内完全腹腔镜镜右半肝切除、完全腹腔镜肝尾状叶切除等技术空白;在生殖微创领域,生育力修复重塑与辅助生殖技术水平全国领先……目前,医院腹腔镜手术量和机器人手术量占总手术量的80%,远超国内三级医院平均水平。

苟日新,日日新,又日新。浙大邵逸夫医院微创学科的凌云壮志远不止步于自身发展,而是用实力、创

新与果敢,推动全国微创医学的腾飞。近日,医院再传喜讯,全国微创器械创新及应用国家工程研究中心落户该院,中心将以临床科学问题和国家重大战略需求为导向,开展医工信多学科交叉的医疗器械和诊疗技术创新研究,建立全链条开放共享服务平台,以实现我国微创医学飞跃发展,推动我国高端微创装备国产化。

国际视野铸就创新引领,大医精诚尽显使命担当。在助推微创医学比肩国际同行的同时,浙大邵逸夫医院还牵头建设国家呼吸疾病诊治区域医疗中心,在疑难与危重呼吸疾病的临床诊治能力及技术水平提升、呼吸与危重症医学科(PCCM)建设、慢病防治与分级诊疗、临床教学与科研产品转化四大领域取得突出成绩,为华东地区百姓的呼吸健康保驾护航。

有温度 以患者为中心 以员工为主体

从杭州庆春广场地铁出闸道往C口走,不远处就看到浙大邵逸夫医院为疫情防控而专设的地铁站内服务台,医院的志愿者们不厌其烦地为患者介绍入院流程。走进医疗区域内,穿着蓝马甲的“邵医志友”们、穿着康乃馨护士服的护士们、身着白大褂的医生们,笑脸盈盈为患者答疑解惑。

在这片中西方管理文化交融碰撞的“试验田”上,安全意识、服务意识和“以人为本”的管理理念已深深融入医院员工的血脉当中,在细微处彰显着爱与责任。2013年,蔡秀军上任医院院长,他将温度医疗再度升级,提出“以患者为中心、以员工为主

体”的理念,全方位展现着医疗机构践行“生命至上”“人民至上”的初心使命。

人文服务,让患者就医更温暖。在浙大邵逸夫医院,对患者的服务细致到医疗行为的点滴。医院所有员工秉持“首问负责制”,用心、用情来回应患者需求。

在临床一线,服务体现在创新与细节中。

医院护士会根据患者需求,凭借良好的教育背景和强大的支持系统,发明多项源于患者又服务于患者的国家专利产品,如发现住院患者怕噪音,发明“噪音智能分析与提醒装置”,打造无噪音病房;开发低功耗的无线温湿度感应器,实现24小时温湿度监测;再比如,在CT室,为减少辐射暴露,医院为患者准备了铅围脖、铅方巾,为做超声检查的患者配备耦合剂加热器,定期为楼道地板打蜡等。

互联网医疗,让患者就医更便捷。2014年,直面患者“看病难、看病烦”难题,浙大邵逸夫医院率先启动“未来医院”建设,在国内率先实现医疗服务全流程移动智慧化改造,“掌上邵医”打通所有就医环节,院内就医流程从4.5个小时缩短至1.7个小时。2015年,医院率先在国内试点医保移动支付,从根本上改变大医院挂号、候诊、缴费排队长的“三长”局面。同年,医院又率先建成了全国首个以分级诊疗为核心、以实体医院为主体的“智慧医疗云平台”,让基层百姓在家门口就能“看名医”。

国际化诊疗,让患者就医更无忧。为了满足患者的个性化医疗服务需求,提升疑难罕见疾病诊疗的综合能力,作为中国首家梅奥医学中心(Mayo Clinic)医疗联盟成员,医院牵手梅奥医学中心打造“越洋门诊”,同时共建“国际罕见病诊治中心”,让

更多患者在国内即可享受国际化的医疗服务。

“只有服务好我的员工,才能让员工更好地服务患者。”蔡秀军说,在浙大邵逸夫医院,无论是手术室内的一双拖鞋、智慧更衣柜、独一无二的康乃馨护士服,还是热气腾腾的邵医咖啡,抑或是邵医讲堂、邵医教育学院、邵医之声,医院都努力从工作环境、薪酬福利、个人晋升、出国进修等方面,为员工打造更为健康、温馨的成长、工作条件。医院连续6年获评“中国医疗机构最佳雇主”,最新获评“2020年度医疗机构最佳雇主最受大学生欢迎医院”,这是对医院“以员工为主体”理念的最佳认可。

医院打造有温度的“邵医文化”,对待“挑剔”员工的态度是激励多、处罚少,针对员工发现的医院内部管理“瑕疵”,发现一例,奖励一例;医院推行的委员会制度让员工更有参与感,在该院,涉及医疗、管理、运行等的管理制度有273条,每一条都是倾听员工意见后审慎决定推出的。

“让员工有归属感、安全感、认同感,鼓励他们发现问题,防患于未然,才能不断改进,提升自己,造福患者,让医院办得更好,走得更远。”浙大邵逸夫医院党委书记刘利民坦言。

勇担当 顶天立地 共享共融

27年间,经过始终如一日的不懈奋斗,浙大邵逸夫医院从引进、创新到超越,走过了很多百年老院一个世纪的发展历程——活下来、站起来、大起来、强起来。

“跳出医院发展医院,是浙大部

逸夫医院高质量发展的重要路径。”这是蔡秀军给出的答案。他解释说,公立医院的目光不能只停留在发展医院本身,而是要“顶天立地”。“顶天”就是要贯彻落实好国家大政方针,切实保障好人民健康,促进全面小康;“立地”就是要用首创精神、创新实践、切实践行,贡献“邵医方案”,推动整个医疗行业的改革与发展。

这种敢于突破的首创精神与创新实践,贯穿于医院发展的脉络,让每位身处浙大部逸夫医院的人都会被一连串改革举措所震撼。

建院初期便形成的“全院不加床”“一人一病历号”“门诊预约制”“门诊不输液”“全院床位统一调配”“主诊医生负责制”等制度,在当下依然走在全国前列,并向全国推广;

承担国家卫生行业规范和标准制定,参与起草《国务院办公厅关于促进“互联网+医疗健康”发展的意见》,制定《医院工作制度与人员岗位职责》,修订《GB医疗不良事件管理标准》等;

试点医保脱卡移动支付,推动国内实现融合医保的全流程移动就医服务;

开展日间手术医保结算试点工作,有效促成全省“日间手术费用及相关门诊费用纳入住院报销,恶性肿瘤门诊放化疗费用纳入住院报销”;

颠覆传统诊疗模式,打造医疗综合体(Medical Mall)共享医疗,通过更多高品质的医疗服务,赋能健康管理模式创新,助力健康中国建设;

与德清县人民政府合作共建“健康中国示范县”,打造健康中国县域样板;

上线国内首个以省级公立三甲医院为主体的区块链医疗应用,成为全国范围内率先开展区块链在医疗电子病历与科研数据领域应用的医院;

出于疫情防控需求,在全国创新试点“平疫结合”病房,一旦疫情来临,只需每个楼层加装一扇门,即可达到“三区两通道”的感染病房设置,为全国新建医疗大楼提供参考样板;

最新研发能够自动识别增强CT影像中的肝占位,并进行良恶性鉴定、疾病分类的人工智能诊断系统,可有效缩短诊断时间,提高诊断准确率,届时会面向全国进行推广,造福更多患者;

……

一花独放不是春,百花齐放春满园。从“独创”到“推广”,浙大邵逸夫医院从来不退余力。正是秉持着这份初心使命,“邵医模式”“邵医经验”“邵医文化”“邵医技术”像种子一样播撒到全国各地,以及“一带一路”沿线国家,生根发芽、开花结果。

对舟山许多海岛居民来说,如今不离小岛,就能享受来自浙大邵逸夫医院专家团队的诊疗服务。

根据浙江省委、省政府医疗卫生“山海”提升工程要求,浙大邵逸夫医院医疗团队在普外科专家梁岳龙的带领下,“下沉”到舟山普陀医院,在为当地医院带来先进的管理理念、技术的同时,还坚持“跑岛”,为海岛居民送来实实在在的医疗福利。

在江山,浙大邵逸夫医院正在与当地政府一道,布局四省市边界医疗高地,将优质的医疗资源服务辐射到周边省份。

“矢志创新,追求卓越。过去的成绩已是历史,浙大邵逸夫医院要继续坚持高质量发展路径,在创新中茁壮,在奋斗中成长,在健康中国建设、浙江共同富裕示范区建设、争创社会主义现代化先行省的康庄大道上,继续不负韶华,奋楫逐梦。”蔡秀军说。

(李文芳 王家铃)

图片由浙大邵逸夫医院提供

 聚焦公立医院高质量发展
010-64621775



蔡秀军院长手术现场



医院建立海外医学生及住院医师轮转基地