

添薪续力,让优质医疗更公平可及

□本报记者 高艳坤

党的二十大报告指出,要把保障人民健康放在优先发展的战略位置,促进优质医疗资源扩容和区域均衡布局。前不久,在健康报社、西安交通大学第一附属医院联合举办的第9届互联网+健康中国大会分论坛上——健康丝路领航未来院长论坛上,与会代表以“添薪续力 智慧赋能管理”为主题,聚焦“一院多区”建设和医疗集团管理等实践,交流心得、分享经验。

国家卫生健康委医政司医疗机构处相关负责人
建好分院区,缓解“看病难”

党的十八大以来,我国医疗卫生服务体系不断完善,公立医院发展提质增效,医疗服务能力显著提升。但是,优质医疗资源总量不足、结构不合理、分布不均衡的问题,造成一些百姓“看病难”。为此,我们推出公立医院分院区建设政策,目的是促进优质医疗资源扩容和区域均衡布局,在发生重大疫情时,能够实现院区功能转化,建立平急结合的分级分层救治机制,最终落脚点是助力分级诊疗制度建设。

公立医院分院区是指公立医院在原有院区(主院区)以外的其他地址,以新设或者并购等方式设立的,具有一定床位规模的院区。在设置分院区时要合理确定规模,原则上到2025年末,符合条件的公立医院举办分院区不得超过3个。新增分院区每个院区的床位数量不低于二级同类别医院最低要求,不高于同级综合医院床位最高标准,各分院区总床位不超过2020年末主院区编制床位数的80%。

在管理和发展上,医院内部要进一步统筹医疗资源。加强党的全面领导,全面执行和落实党委领导下的院长负责制,各院区由统一党委领导。合理确定功能定位,在功能区的基础上重新布局,实现医疗资源高度共享。要以财务、人事、考核等为抓手开展高效的运营管理,实行财务统一管理、集中核算、统筹运营,加强内部审计工作。建立互联互通信息系统,提升管理运营效能。要塑造优秀的医院文化,增进文化认同,提升

文化内涵,形成团结积极向上的文化氛围。

华中科技大学同济医学院附属同济医院院长刘继红
特色化布局促进差异化发展

华中科技大学同济医学院附属同济医院现有主院区汉口院区,分院区光谷院区和中法新城院区。在分院区建设中,我们落实国家政策,加速优质资源扩容和区域均衡布局。这既符合城市发展和人民群众就医需要,也符合医院发展需要。

多院区管理首先要有顶层设计,只有具备一体化的组织架构,才能提供同质化的医疗服务。具体是实行“六个一”,即行政管理一体化、人力资源一体化、医疗管理一体化、信息系统一体化、运营一体化、文化一体化。

我们遵循人员统筹管理原则,实现多院区同质化发展。各院区设领导团队,负责人为医院领导班子成员;设分院区办公室,负责人兼医院办公室副职;设院区医疗办,负责人兼医院医疗部门副职;专科统一布局、院区统筹设置,由同一科室主任管理。同时,医院的医技、业务人员在不同院区间定期轮转。

我们结合政府整体发展规划需求、各院区所在辖区特点、患者需求和医院发展定位需求,以分院区特色化布局促进差异化发展。主院区是手术治疗基地、疑难危重症救治基地、国家医学中心、国家区域医疗中心等;光谷院区为国家重大公共卫生事件医学中心、综合类国家医学中心等;中法新城院区建成肿瘤医院、中部地区空地急救中心、同济医院科研园区、生物信息中心等。

青岛大学附属医院院长李环廷
坚持以集团式合作惠泽于民

青岛大学医疗集团以青岛大学附属医院为核心,由29家成员单位组成。成员单位布局在山东省各地,也有新疆维吾尔自治区、云南省、海南省、贵州省的兄弟医院。成员单位使用统一徽章、旗帜、工装等,塑造和体现文化共识。

29家成员单位依托青大附院对

集团实行共管共治,每周召开集团例会,定期组织统一学习,集中研究工作会议。集团内成立数十个学科专业委员会,搭建交流平台,并为专委会开展各项活动提供资金支持。

学科专委会建设充分发挥青大附院三甲医院的专业优势和区域医疗中心的龙头作用,开展学科“一对一”精准帮扶,设立名医工作室,推进知名专家巡讲,加强人员进修培训,拓展产业合作,增进了各成员单位间的相互了解,提高了凝聚力,带动提升医疗技术水平和医院管理水平。

集团在信息化、一体化管理方面开展了一些探索,开发分级诊疗管理系统,实现资料传输、数据互通、信息共享、专家号统一预约,并利用5G技术开展远程手术、远程会诊等,形成了便捷集约的合作模式。

空军军医大学西京医院院长李林
智慧赋能医院高质量发展

《公立医院高质量发展促进行动(2021—2025年)》提出,要重视开展智慧医院建设。近年来,空军军医大学西京医院通过新兴技术推动智慧医院建设,取得了一些成效。

医院重视通过物联网提升医疗安全,在全院范围内建立了局域网物联网,规划并建设18项物联网示范应用、床旁终端等,将医院的人和物用“一张网”连接起来,为医院决策提供真实、及时的数据支撑。开发了智能工卡,通过采集位置信息,分析行为和患者信息,综合判定医生行为是否符合查房的规范。整合床旁终端等一系列功能,实施护理电子白板统一监测。2021年,我院打造的“5G+军民融合智慧医院管理示范建设平台”入选工业和信息化部、国家卫生健康委组织的5G+医疗健康应用试点项目名单。

数据是重要的生产要素,也是医院的重要资产。如何挖掘数据价值,是智慧医院建设中的重要课题。我院2010年建成了BI系统,实现了数据的可视化;2015年打造了患者360全景视图,可以查看每一个患者的完整信息;2016年建成了电子病历大数据挖掘应用平台;2022年启动了医疗大数据应用平台建设。我院还计划与国内头部企业推进“医疗+人工智能”实验室建设,希望打造创新高地,提升医教研的智能化水平。



日前,在第9届互联网+健康中国大会的分论坛上,诸多知名医院的院长齐聚论坛,分享医院管理的经验和心得。图为西安交通大学第一附属医院副院长马现念在主持会议。大会组委会供图

既要同质化,又要差异化

□本报记者 高艳坤

“一院多区”建设既是一项新机遇,也是全新的任务和课题。在圆桌讨论环节,多位公立医院领导围绕“一院多区”发展实践分享了经验。

在分院区建设中,主院区如何为分院区赋能?西安交通大学口腔医院院长李昂认为,在赋能过程中要加强主院区和分院区的互动,统一管理,加强人员交流,通过“人分子”之间的互动促进协同成长。同时,要通过加强互联网智慧医院建设,提升医院管理水平。

“加强学科建设,开展同质化医疗,是在分院区建设的同时维护医院品牌的最重要手段。”西安交通大学第一附属医院东院区执行院长邹余粮介绍,本部对东院区所有学科实行垂直管理。东院区学科负责人均由本部选派,各

学科大主任都由本部学科主任担任,再安排一位副主任坐镇东院区做专职管理。本部垂直学科负责人坚持每周到东院工作1~2次,把过硬的技术植入东院区,真正做到东院区与本部同质化发展。

西安医学院第一附属医院正以院本部为核心,构建“一院两区九卫”的新发展格局。该院院长闫红林说,由于沣东新城医疗资源薄弱,在历次突发公共卫生事件和疫情防控中,西安医学院第一附属医院都发挥了关键支撑作用,也为后续托管沣东新城9家社区卫生服务奠定了基础。

西安市儿童医院是西北地区第一家区域性儿童专科医院。该院院长李安茂介绍,近10年来,医院通过打造“一院三区七门诊”,建成西安儿童“半小时就诊圈”。“目前,有些单位还处于磨合期。”李安茂说,未来“一院三区”的发展一定是建立在智慧医院的基础上,通过医院的精细化管理推动高效运行。

“分院区建设要坚持有所为、有所

不为。”西安交通大学第二附属医院院长李宗芳说,目前该院已经清晰绘制出“一院四区”的发展蓝图。其中,大明宫院区已于2019年4月全面开诊。“我们选择把体检中心等科室设置在这里,现在体检中心已经受到多家单位认可,2021年体检中心年收入超过1亿元。”

差异化发展是西安市红会医院和西安市第四医院在分院区建设中的鲜明特色。西安市红会医院副院长许鹏介绍,骨科是医院的强势学科,床位常年处于饱和状态。为扩大床位,更好地接诊患者,医院规划将骨科等科室搬迁至新院区。该院的另一个重点学科——康复科,则将保留在老院区。阎良院区将继续以精神科诊疗为重点,与新、老院区形成错位互补发展。

分院区建设为医院发展开拓了空间,创造了机遇。陕西省人民医院院长助理段降龙介绍,新院区建设为受限老院区规模和地域而难以发展的学科“松了绑”。以国家紧急医学救援基地建设为例,基地要承担紧急医学救援的培训考核任务,需要建设海啸、核打击、地震等各种应急场景,但这样的设计在老院区是无法实现的。

□实习记者 段梦兰

以互联网、大数据、人工智能为代表的信息技术,在医疗健康领域发挥了巨大作用。生物医药与新一代信息技术深度融合,为医药工业持续发展打造了新的引擎。前不久,在健康报社、西安交通大学第一附属医院联合举办的第9届互联网+健康中国大会分论坛上——智慧医院与医工融合前沿论坛上,与会嘉宾围绕医疗卫生机构网络安全、人工智能、医工融合等领域的最新进展和未来趋势进行了交流探讨。

国家卫生健康委医院管理研究所副所长张旭东
加强医疗机构网络安全工作

医疗机构在日常诊疗工作中常常需要采集和应用大量医疗活动信息,对这些信息进行保护是每个医疗机构义不容辞的职责。国家层面颁布了相关法律法规,出台了相应技术规范,为加强医疗机构网络安全工作奠定了坚实基础。对此,国家卫生健康委建立了健全组织机构,成立了相关工作领导小组,建立了网络安全关键信息基础设施的管理制度。

2022年,国家卫生健康委、国家中医药管理局、国家疾控局制定了《医疗卫生机构网络安全管理办法》,通过管理和技术手段保障数据安全和数据应用的有效平衡。《办法》包括网络安全管理、数据安全、监督管理、管理保障等内容,为医疗卫生机构做好网络安全工作提供针对性、有效性、科学性、规范性的制度文件和操作指南。

目前,医疗卫生机构网络安全仍存在一定问题与隐患。例如,医院等保测评普及率低,网络安全防护能力薄弱,缺乏专业机构统筹推进网络安全测评工作,关键基础设施防护能力不足,个人信息保护防范薄弱,缺少专业网络安全管理队伍,网络安全管理制度和标准规范不健全等。

总的来说,加强网络安全工作应

坚持问题导向和需求导向,以落实网络安全管理制度标准,强化人才队伍建设,提升监督检查应急处置能力为抓手,以委属委管医院、大型三级甲等医院为重点,提升网络安全管理水平。一是排查网络安全隐患,完成对关键基础设施安全的全覆盖;二是完善管理制度与标准规范,制定符合行业特点的网络安全数据服务管理办法;三是建设网络安全管理可视化平台,建立上下统一调度的指挥平台;四是加强人才队伍建设,在医疗机构里汇聚一批以信息化专业队伍为主的网络安全人才队伍;五是评促防,以评促改、以评促用,建立一套符合医疗卫生机构特点的评估管理制度。

上海交通大学医学院附属瑞金医院,上海交通大学数字医学创新中心副主任朱立峰
人工智能推动医院高质量发展

医院建设正朝着高质量发展努力。这不仅对医院基础环境、医疗资源、服务模式、管理体系提出更高要求,更要求医院向智慧医院方向发展,建立可实践、可推广的服务体系和管理体系。公立医院高质量发展要实现发展方式、运行模式、资源配置“三个转变”,人工智能如何为公立医院高质量发展发展的“三个转变”提供支撑?

发展方式上,人工智能为技术发展、能力水平发展、服务质量发展赋能。以人工智能为代表的数字技术,为未来医学诊断、治疗、医疗器械研发、健康照护带来改变,拓展未来医疗内涵。我院构建远程影像会诊平台,实现医联体内影像的互联互通,并实现跨院诊断。该平台基于人工智能影像分析技术,全面提升临床诊疗影像工作效率和精准度。同时,医院从最繁重的妇科筛查与消化道诊断切入,推动病理全科数字化转型,打造“数智化”新模式。“AI+5G”赋能超声临床诊断与远程诊断,发展基于动态与静

态超声影像的人工智能辅助诊断,结合5G与边缘计算形成分布式远程超声诊断能力。

运行模式上,人工智能提升医院管理的精细化、信息化、规范化、科学化水平。我院打造基于数字孪生技术的未来医院智慧院区和综合运营分析平台,实现高精度三维建模,能够感知人流、安防、疫情等医院运行态势,助力全域管控,提升医院管理能力。

资源配置上,我院形成人工智能等技术要素聚集的开放生态。院内IT团队逐渐掌握复合型支撑能力,为医院创新能力和科研能力持续提升提供支持。同时,医院成立上海市数字医学创新中心,集医、研、产、学资源于一体,深入推进医疗数字化转型。

西安交通大学第一附属医院妇产科副主任李奇灵
人工智能赋能大规模筛查诊断

在数字时代,人工智能的运用可以高效支持病理诊断,实现提质增效。医院团队建立基于人工智能细胞病理图片识别的子宫内

膜癌筛查系统,助力病理医生提升工作效率,适用于大规模开展子宫内

人工智能助力医工融合

大规模开展筛查工作时,样本量庞大,仅靠人工阅读难以实现高效诊断。基于人工智能细胞病理图片识别的子宫内

膜癌筛查系统通过采集、切片制备、扫描、阳性样本与阴性样本分类并提取ROI(感兴趣区域,即细胞群落)等工作,建立子宫内

膜癌筛查系统,助力病理医生提升工作效率,适用于大规模开展子宫内

膜癌筛查和诊断工作。

目前,子宫内

膜癌筛查的推广面临瓶颈。一方面,患者能够承受的微创或无创取样系统仍然缺乏;另一方面,子宫内

膜癌筛查的推广面临瓶颈。一方面,患者能够承受的微创或无创取样系统仍然缺乏;另一方面,子宫内

西安交通大学人工智能学院教授武佳懿
人工智能为医学影像辅助诊断助力

早期诊断和早期治疗可有效改善疾病预后,先进的医学影像技术为疾病早期诊断提供了更多的可能性,而人工智能技术可根据医学影像的图像分析结果高效地制订疾病诊疗规划。

比如,在颈动脉粥样硬化分析方面,团队设计了门控多任务网络框架,将临床医生的经验知识通过技术手段或机器表达形式添加到算法中,服务于该病种的早诊早治。在心血管易损斑块识别方面,团队设计了多任务、比

对学习的心血管易损斑块识别方法,利用传统网络框架进行图像预处理,标记需要关注的区域,还可以转变坐标系,提取多视角特征,大大提升医学影像的诊断价值。此外,人工智能在糖尿病性视网膜病变识别和甲状腺癌转移淋巴结识别等方面也有较大空间。

西安电子科技大学教授刘西洋
人工与智能须发挥各自优势

医学诊断在临床上往往存在不确定性,诊断结论并不是非黑即白。要让医生和人工智能各自发挥优势,进行互补,尽量压缩不确定空间,使诊断更加精准。

以乳腺筛查为例,为减少单个医生的盲区,临床一般会采取双阅片的方式,由两名医生独立阅片,相互校

验后形成共识。引入人工智能后,如将其中一名医生换成人工智能,或可以构建更高效、更精准的双阅片模式。打造人工智能增强的超声乳腺筛查工作流程,能减少40%以上的不必要随访与穿刺。此外,在青少年脊柱侧凸大规模筛查方面,如果通过全人工阅片方式,将耗费巨大。为此,技术团队设计了通过自然光图像完成诊断的方案并构建“云平台”,家长在手机上即可使用小程序拍照、上传数据至云端,方便医生及时筛查、诊断或复查。

华为医疗行业解决方案首席专家雷振华
数字健康助力公立医院发展

数字健康可助力公立医院高质量发展,信息化手段能为更高效服务不同人群的不同需求赋能。总体来看,智慧医疗首先要打基础、建平台,实现数字化管理,在此基础上发挥创新能力,成为信息中枢,进一步实现全面智能化、智慧化,使医疗服务和科研创新广泛辐射。

华为打造包含一个数字底座、支撑四大业务场景的智慧健康解决方案,面向医院信息化发展和实际需要,提出高质量网络、高可靠平台、高主动安全的“三高”策略,构建华为医疗智能体,基于新一代医院一体化数据中心实现全景智慧、全要素协同、全周期运营、可持续推进。同时,打造智慧院区,构建医院运营大脑,服务于智慧管理中心、智慧医疗中心、智慧服务中心、智慧医学科研中心,构建先行区信息共享平台。