

新疆生产建设兵团第八师紧密型医共体建设：

因地制宜 打好改革“组合拳”

强化正向激励
激发基层活力

□本报记者 郭晓薇
特约记者 夏莉涓

当前,紧密型县域医共体建设已全面推开,很多地区的改革已进入深水区。被誉为“共和国军垦第一城”的新疆生产建设兵团第八师石河子市,发挥兵地融合体制机制优势,打好改革“组合拳”,全力推进新疆生产建设兵团第八师紧密型医共体建设,保障垦区百姓健康。

第八师石河子市以石河子市人民医院为牵头医院组建第八师石河子市总医院(简称总院)。总院覆盖辖区18家团场医院、3家市区基层医院及82家社区卫生服务站、33家连队卫生室,形成了“区域发展一体化、资源管理一体化、医防融合一体化”的整合型医疗卫生服务体系。

2020年,第八师被列为新疆生产建设兵团首批县域医共体试点师。第八师石河子市党委高度重视医共体建设,秉持“一家人、一本账、一盘棋、一张网、一体化”宗旨,着力解决看病就医难题。按照“八个真”(真信真用、真看真问、真刀真枪、真心真意)要求,经过两年多的建设,第八师石河子市县域医疗资源持续优化,基本形成目标明确、权责清晰、分工协作、科学有序的分级诊疗格局。

医共体各成员单位法定代表人由牵头医院法定代表人,第八师石河子市总医院党委书记、院长刘成刚兼任。他强调,医共体建设涉及深层次的体制机制改革,我国给予改革大力支持。他指出,按照第八师石河子市党委部署,财政、医保等部门出台11份改革和管理文件,充分赋予医共体管理

权限,包括机构和内设机构设置权、成员单位领导班子和中层干部聘任权和调配权、成员单位财务和资产管理权、内部岗位设置和聘用权、内部绩效工资自主分配权及医保资金管理和分配权等。

同时,第八师石河子市建立权责与监督工作机制,实现放权和监管的有机统一。第八师石河子市投入8.76亿元,用于改善医共体基础设施设备条件,将医共体建设事项列入第八师石河子市党委重要议事日程;制定医共体绩效评价方案,全面评价医共体运营管理情况,且考核结果与医共体负责人年薪挂钩,确保其在职责任范围内合规履职。

目前,改革“组合拳”重塑医共体管理体制和运行机制,推动管理体制、服务体系、运行模式、就医流程等方面的调整和转型。

得了人员招聘、内部机构及岗位设置、中层干部聘任、内部绩效考核、收入分配、职称聘任等方面工作的自主权。

“医院党委大胆改革干部选任制度。”总院党组织管理中心副主任石晓莉说,“改革前,医共体成员单位干部架构失衡,老龄化严重,一些人干事创业劲头不足。”石晓莉介绍,大部分团场医院领导班子成员年龄较大,年轻骨干作用有待进一步发挥。医共体成立后,总院党委领导班子多次组织走访和实地调研,深入了解成员单位领导班子成员和后备干部情况,并结合单位实际和个人能力,进行大刀阔斧的改革,增强了其凝聚力和向心力。

在刘成刚看来,人事制度改革得益于师市党委组织部、卫生健康委等部门的大力支持。他表示,总院分别在2021年2月和6月聘任中层干部何斌和张永军为牵头医院副院长,不断提升医共体成员单位服务能力,加强专科人才队伍建设,并结合医院实际情况,提出很多创新性建议。

“这侧面反映了我们把人才放在了该放的位置上,做到了人尽其用。”石晓莉补充道。

“ 人事制度改革是重点 ”

“现在,我们工作特别有奔头。”总院设备物资管理中心副主任宋志刚憨厚一笑。2020年12月,宋志刚竞聘上岗。自上岗以来,他完成很多急难险重任务。

同事评价说,宋志刚没有架子,是司机也是装卸工,带领团队完成检验试剂、手术耗材、透析耗材等12000余件产品的装卸、消杀及配送等任务,保障了新冠疫情期间各类物资的供应。同时,在物流受限的情况下,总院为医共体成员单位提供手术耗材1000多件,保障了各类手术的正常实施。

像宋志刚一样的年轻干部还有很多。刘成刚表示,在人事管理方面,此次医共体改革破旧立新,成效显著。例如,牵头医院全面负责体制改革破旧立新,成效显著。例如,牵头医院、团场医院、社区卫生服务机构和连队卫

生室工作人员的招聘、培训、调配、使用。2021年,总院为基层医院招聘专业技术人员57名,2022年招聘专业技术人员126名。

据了解,自改革以来,通过落实编制备案制和干部聘任制等,牵头医院45岁及以下中层干部由28人增至52人,占比增加了12%;“80后”中层干部由10人增至45人,占比增加了24%;护士长的平均年龄降低了5岁。同时,牵头医院合理调整医共体成员单位领导班子成员,直接聘任(任命)14人,提拔聘任16人,平职交流7人,免职14人。

“在推进医共体建设中,人事制度改革是重点。”医共体办公室主任蒋雅红指出,按照“按需设岗、竞聘上岗、以岗定薪”原则,医共体统筹使用牵头医院和基层医疗机构编制。为此,医共体统一岗位设置,并加强聘用管理,获



医改现场会

“ 下好采购一盘棋 ”

“医共体的成立消除了采购的后顾之忧,采购合规走向制度化。”石总场分院院长白向东说,总院设置了设备物资管理中心、药品采购管理中心等部门专门负责这些工作。如果成员单位仍有基建项目需要完成,中心成员单位按照总院招标流程相关要求招标。

据设备物资管理中心主任范健介绍,为“下好采购一盘棋”,该中心牵头制定并完善了《第八师石河子市总医院医共体医学装备及后勤物资采购管理办法》等设备物资管理制度13项,规范成员单位设备物资采购和管理行为。

2021年至2022年,该中心完成总院及医共体成员单位医用耗材、检验试剂、后勤物资招标项目223项,节约资金2100万元,医用耗材成本平均降低了15.5%,大大降低总院及医共体成员单位的耗材成本。此外,该中心为总院及医共体成员单位配备医疗设备580台,价值约2780万元。

中心成立后为医共体成员单位现场维修设备102台次,节约维修

费约10万元。同时,中心完成医共体成员单位报废设备鉴定505台。为使设备使用率及效益最大化,设备物资管理中心人员到医共体成员单位收集闲置设备约60台,实现成员单位物资的统一调配及设备的充分共享,节约资金约182万元。

按照设备物资同质化管理相关要求,设备物资管理中心首先将143团分院、石总场分院、149团分院等中心团医院打造成设备物资管理同质化试点医院,并逐步拓展试点范围至所有成员单位。

同时,设备物资管理中心还按照设备物资管理考核相应细则,定期前往医共体成员单位实地督导检查,并公示检查结果。经过两年多的实地督导检查,各成员单位设备物资管理水平明显提升。

此外,为规范医学装备管理,设备物资管理中心量身定制培训计划,邀请成员单位设备物资管理相关人员到总院进修学习。学习内容以设备日常维修保养、物资采购流程确定、库房管理规范落实等方面的同质化管理为主。

“ 既要输血又要造血 ”

总院远程心电图诊断中心邝雅洁介绍:“现在,中心须在45分钟内出具平诊报告,10分钟内出具急诊报告,且实行24小时值班制度。”

该中心负责人安沅说,自2020年起,依托医共体平台,总院筹建心电图诊断中心,与牵头医院内36个科室室采集点、6个移动采集点及医共体内21家医院、41家卫生服务站建立密切联系。此举实现了居民就近检查,检查数据通过心电网络平台回传总院,总院心电图诊断中心工作人员给出诊断结论。其中,检查项目包括静息心电图、动态心电图、动态血压、动态心电等。

从2020年至今,心电图诊断中心累计诊断、审核心电图26万多例。2022年,心电图诊断中心开通远程动态心电和血压检查,完成诊断1300余例。

“如今,各成员单位心电图诊断准确率已从最初的40.1%提升至89.1%。”安沅说,通过两年多的实时互动与线上线下培训,基层医疗机构疾病认知水平及诊断准确率获得明显提升。“保障患者生命健康是医生最大的成就。”

“我们救治的患者中既有24小时内动态心电停搏2秒及以上超过400次的老人,也有突发室速、命悬一线的年轻人。”邝雅洁说,该中心与总院组建急救中心、胸痛中心,形成联动机制。联动机制下,一旦发现危急值报告,心电图诊断中心工作人员一键启动急救中心和胸痛中心应急抢救预案,并立即通知采集单位。自心电图诊断中心成立以来,总院发现危急值心电图病例1680余例。这些患者均通过绿色通道得到及时救治。

“总院积极为下沉医务人员提供资金支持。”蒋雅红介绍,总院拿出1000万元设立医疗资源下沉专项资金,建立绩效分配和专家下沉激励机制。

在保障下沉专家原绩效收入的

同时,总院与医共体成员单位根据下沉专家的工作效率和效益,给予绩效奖励,保证下沉医务人员绩效收入水平不降低。

事实上,作为基本医疗和公共卫生服务的重要载体,基层医疗机构的服务能力直接影响一个地区的基层医疗质量。

更大财力和物力向基层倾斜,切实提升基层服务能力。总院投入559.02万元购置了115套智慧小屋物联设备,率先在兵团范围内实施智慧基层医生惠民工程,基层医生对辖区百姓通过八师医疗App进行慢病监测和健康管理,打通了便民就医的“最后一公里”。

同时,医共体内部形成上级医院帮扶下级医院“既输血又造血”理念,发挥医共体内医院、医生双重医资力量,更好地满足患者基本医疗服务需求,开展各类学术交流、技术培训等。

医共体建设优化了医疗资源配置,提高了资源的利用率,引导患者合理、科学就医,提升患者临床治疗的有效率和治愈率。“团场医院作为上下转诊的枢纽,既要学习总院的新技术,还要惠及基层群众,提升连队卫生院常见病处理及慢病管理能力。”143团分院院长顾慧疆说。

自医共体建立以来,在牵头医院的帮扶下,基层医疗机构开展新技术104项,完成一二三级手术2125例次。

“我母亲于20世纪50年代响应祖国号召来新疆,后成为一名医生,耳濡目染下我对医学也产生了兴趣,也成为一名医生。”顾慧疆说。

60余年前,女兵们怀着对祖国的满心赤诚,屯垦戍边,脱下军装后,又扎根边疆。60余年过去了,年轻人接过老一辈的接力棒,继续发扬兵团精神,将兵团精神融入卫生健康事业发展,使石河子市依然是诗词中那座“年轻的城”。

照片由第八师石河子市总医院提供



医院全面取消中层干部行政级别,实行干部竞聘上岗



家庭医生上门为患者测量血压

“ 搞活绩效总盘子 ”

“医共体成立前,150团医院年均门诊量为6000多人次,2022年达到两万多人次。”150团医院用了3个月就实现扭亏为盈,成为城区社区卫生服务中心主任曲志刚津津乐道的话题。2020年,他接手150团分院,“当时,医院人不敷出,员工工资无法正常发放”。而现在,正如150团医院副院长易茂英所言,150团医院年门诊量增长了3倍多,业务有了发展,留住、引进了人才,职工人均年收入达到12万元。

石总场医院院长白向东介绍,之前,干多干少职工收入差别不大。现在,医共体成员单位资金有了结余且可以留用,“员工绩效工资上涨,人均收入由改革前的6万元提高到2022年的12.1万元”。

医共体深入推进薪酬制度改革,按照“两个允许”要求,逐步建立基层医疗机构“公益一类保障与公益二类激励相结合”运行机制。具体而言,即以岗位为基础,以绩效为核心,打破单

位、层级和身份区别,医共体自主分配医务人员收入,建立多劳多得、优绩优酬分配机制。

之前,新疆生产建设兵团人力资源和社会保障局核定的牵头医院和成员单位编制备案人数为4156人。如果新招工作人员符合相关条件要求,医院可为其申请备案制管理。“也就是

说,编制外工作人员的职业年金等待遇与在编人员相同。”人力资源管理中心副主任冯雪说,“医共体内部真正实现了同工同酬,为更多人才的留用提供了政策保障。”

在此基础上,总院制定“点数法”绩效薪酬考核分配方案,全面提升绩效考核“指挥棒”作用。总院通过统一成员单位绩效薪酬核算方法,制定内部绩效分配办法,实现优劳优酬。自2021年7月起,基层医院每月发放绩效工资,骨干医生每月绩效工资近万元,职工人均收入从2020年的7.72万元增至2022年的10.94万元。



医院组织专家到团场义诊