

## “需求牵引供给,供给创造平衡”

## ——浙江省永康市健康服务集成改革成效实录

“需求牵引供给,供给创造平衡”的健康服务集成改革是浙江省永康市近3年来持续推进的一项创新性改革,其追求的目标是创立一个维护公益性、调动积极性、保障可持续性,以及全面落实“以人为本”策略的健康至上的运行新模式。

2022年11月中旬,记者再度走进这个县级市,对这一模式的运行成效进行探究。

□通讯员 胡颖鹏 胡静波  
本报记者 郑纯胜  
特约记者 李水根

## 变化之一:把县级医院做大做强

“医院变大了。”永康市中医院自易地新建后,使用面积从9000平方米增加至5.2万平方米,床位从300张增加到800张。医院还对中医药服务模式和服务路径实行了全新的谋划及实施。(详见《健康报》2021年9月13日3版专题报道。)

永康市第一人民医院是市医疗机构的“龙头”。当记者迈入该院时,看到一幅高15层的新大楼已基本竣工。这幢大楼的投入使用将使医院的总床位数增加至1500张,不仅如此,医院还增加了150个停车位。“这样一来,床位‘挤’的难点会有缓解。”永康市一院副院长吕新厅在谈及医院硬件变化的同时,还着重介绍了医院的软件变化。“县级医院要做强,必须抓住医疗质量和医疗安全这两个‘牛鼻子’。”吕新厅认为,只有建立一个全面而有重点的质量控制体系,才能将医疗质量和医疗安全紧紧地“兜住”,并将其提升到一个新高度。

“在建立新的质控体系的过程中,首先要‘支撑主干’,包括‘人的体系支撑’建设和‘制度的体系支撑’建设。”永康市一院医务科副主任舒畅告诉记者,医院在“人的支撑体系”的建设过程中,汲取以前院科两级脱节,使医院指令到基层科室执行力打折扣的教训,推出了“管理秘书”新“招式”。目前,医院从各科室选拔专业能力强、具有一定管理能力、有足够精力和主动性参与管理的40名中青年骨干,组建起“管理秘书”队伍。这支队伍成为各科室主任的“得力助手”。为了充分发挥“管理秘书”的实际效用,医院还明确了“四定”,即“定制度、定职责、定目标、定奖项”。

“在‘制度支撑体系’的建设过程中,医院采取了分步走的策略。”据舒畅介绍,第一步是依照医院处于“三乙”的标准强化各科室的内涵模块建设,如强化医院安全会议、业务学习、疑难病例讨论等核心制度的落实,与此同时,对照“三甲”标准寻找“短板”。舒畅说,医院梳理形成的“负面清单”共分6大板块460项。医院围绕这份“负面清单”明确了解决相关问题的时间节点、具体目标、重点任务和相关责任人。

“质量管理工具的运用已成为常态。”据吕新厅介绍,近年来,医院围绕“需求牵引供给,供给创造平衡”的改革策略,连续推出了一系列涉及“全生命周期”的健康管理新技术、新项目。但是,这些技术和项目的开展情况如何,患者的满意度和感受度又怎样,亟需找到明确的抓手。各科室结合实际,从质量、安全和绩效角度提交了43个持续改进项目,并参与医院组织的PDCA大赛,这一过程持续了半年。舒畅说:“这次大赛通过60项不重复的病例讨论,将核心制度的各项内容和实际运用表达得既深入浅出,又突出为民众健康负责的实质意义。”

“学科发展是医院发展的基础和根本。学科建设的水平直接反应医院的整体办院水平和学术地位,以及服务区域民众的能力。”永康市一院党委委员、科教科主任钱勇告诉记者,近年来,医院围绕学科建设积极“施工”,强化做好“三件事”。

“第一件事是全方位评估学科竞争能力,做好科学规划。”钱勇说,首先,医院根据某个学科的评估得分(业务增长和竞争能力两个维度)确定该学科在学科建设中的位置,使各个学科的影响力评估结果在学科建设中便可直观展示。然后,医院依照各学科在学科建设中的位置,参照医院的发展战略规划和资源,确定象限,划分标准,进而依据象限划分及各学科在学科建设中的位置确定学科的影响力和发展方向。

据舒畅介绍,医院将学科的发展方向划分为4类:品牌学科(优势学科),是医院的核心竞争力,需要集中优质资源进行建设;发展学科(培育学科),是具有巨大潜力的学科,需要给予足够的重视;推广学科(特色学科),是社会认知度不够的学科,需要加大推广力度;创业学科(弱势学科),是实力薄弱的学科,需要品牌学科的带动和影响。

“第二件事是多种方式培养骨干的创新能力,储备人才梯队。”据钱勇介绍,医院在储备人才方面出台了两项改革措施:一是制定《在职攻读硕士、博士学位管理办法》。医院对于取得硕士、博士学位的人员,除予以全额报销学费外,还分别奖励4万元和20万元。医院还特别鼓励在任临床学科带头人、后备临床学科带头人在职攻读硕士、博士学位,奖励加倍。今年,医院已有10人报考在职硕士,2人报考在职博士。二是实施《“青苗”人才培养计划》。“青苗”人才培养计划指在青年员工(≤40岁)中选拔一批对科研有浓厚兴趣,并具有较好发展潜力的人才进行专项培养,周期为3年。医院对列入计划的20名培养对象建立相应的考核和评估指标体系,实行“滚动管理”。

第三件事是“落实学科保障体系,培育特色专科”。记者采访获悉,为确保学科建设能尽快上一个新的台阶,医院还从4个方面强化了学科保障体系建设:一是与杭州医学院药学院组建联合实验室,并引进高水平的“炎症性疾病新靶点与新药研究”创新团队加盟实验室;二是完善科研激励制度,提高对高级别论文及科研项目奖励,进一步规范获批专利的奖励及成果转化奖励;三是完善重点学科经费使用相关制度,实施开放、公开的经费管理模式;四是加强日常监管与考核,对有建设成效的学科,在人员编制、职称晋升、人员培养、医疗设备购置等方面予以政策倾斜。

## 变化之二:把医共体做实做细

“县域医共体不仅是一种新的基层健康服务组织形态,更是体现‘人民至上’‘生命至上’的一种全新的健康服务社区生态。”永康市卫生健康局医政科副科长、医共体办公室副主任王凡向记者叙述了这一认识。他说,随着医共体建设的逐步深化和健康发展,无论是卫生健康行业还是社会组织 and 团体都在认识提升中逐渐规范自己的行为,尤其是区域百姓从逐渐提高的感受和参与度中体会到新的组织形态和社区生态给他们带来的幸福感受。

永康市一院医共体办公室主任陈为告诉记者,在市卫生健康局医共体办公室的统筹下,全市医共体建设按照“五融合”工作机制(管理、技术、服务、绩效、信息)强势推进。永康市一院医共体的结构是“1+10”(1个总院和10个分院)。为切实做到“同质化”,医共体设立了“八大管理中心”(医疗业务中心、质量评价中心、人力资源中心、公共卫生中心、财务核算中心、医保管理中心、信息管理中心及后勤保障中心)。通过3年多的运行,医共体已经实现成员单位“共建、共创、共享、共赢”的良好局面。

“需求牵引供给,供给创造平衡”模式的核心是卫生健康行业推出的健康服务项目、路径、方法及评价都应顺应和符合时代需求,贴近和便利民众,并且有助于社会认同和老百姓参与评价。所以,医共体在组织形态和社区生态逐渐健全的同时,应当更好地发挥“两个生态”的积极作用。”永康市卫生健康局局长徐晓伟在提出这一新认识的同时,也列举了医共体在健康服务与技术项目创新及行为与评价创新方面的应用事例。

“以慢病管理为抓手,创新健康管理路径。”据王凡介绍,2021年4月,永康市被列为浙江省高血压、糖尿病全周期健康管理推进分级诊疗改革试点。

在过去的1年多时间里,永康市通过组建“医共体一社区一家庭”三位一体的医共体慢病健康管理中心,建成全(专)科联合门诊30个,实现了全市慢性病一体化门诊全覆盖。永康市推出以治未病为导向的“1+1+X”家

庭医生签约服务模式,建立“7+3”薪酬体系,完善“永保永康”慢病双向转诊系统等举措已取得了显著成效。目前,该市高血压患者的规范管理率达78%,2型糖尿病患者规范管理率达75.78%,均超过省公共卫生项目规定的标准。

“一院一品”使基本医疗“保基本”的同时增添了“需求特色”。陈为告诉记者,永康市一院医共体的10个分院均有了各自的名医工作室,每个名医工作室都由一名具有专科优势的专家命名,如古山分院的“陈德兴外科名医工作室”、东城分院的“沈丽萍儿科名医工作室”。这10个名医工作室的专科涉及外科、儿科、产科、肛肠科、消化科、内分泌科、心内科、骨科等。据陈为介绍,根据分院特色及辖区百姓的需求,总院每年安排200多名专家下沉“传帮带”,每季度组织同质化的医疗质控考核。

“分层次‘传帮带’使优质服务基层行扎实推进。”记者采访获悉,分层次“传帮带”是指总院“一对一”先帮助两家分院达到优质服务基层行设定的标准。从今年开始,由达标的分院分别帮带几家分院依标准创建。在这一过程中,总院统筹指导、检查、预评审,各分院交叉学习、相互检查。

## 变化之三:把健康保护做好做优

“需求牵引供给,供给创造平衡”集成改革的目的是要充分体现“人民至上、需求至上、服务至上和质量至上”。实际行动中践行并追求这个目标的关键点是“立足民生”。永康市卫生健康局副局长应新显在过去3年中一直为这项创新改革能更好更落地而忙碌。

“从‘供给侧改革’角度去思考运筹卫生健康服务是无止境的,所以,必须开动脑筋,拓展路径,竭尽所能做好区域民众的健康保护工作。”采访中,王凡带记者领略了多个令人耳目一新的场景。

走进永康市经济开发区卫生院大厅,“金华市慢性病一体化门诊”的标牌映入眼帘,非常醒目。“金华市慢性病一体化门诊”设有诊前服务区、候诊区(健康宣教区)、慢性病门诊、检查区、诊后区,集健康教育、患者诊治、并发性筛查、随访管理、采血等“一站式”服务为一体,极大提升了慢病患者的就医感受。



建,重点攻克了3个难题:一是打造“智慧康养”新场景,解决养老难题,如构建“老人有需求,平台下指令,机构送服务”的智慧化居家养老新模式。二是完善升级硬件服务设施,解决育儿难题,如在市妇幼保健院和乡镇卫生院建立“医防护”儿童管理中心和婴幼儿照护服务指导中心,搭建标准化的健康育儿平台,探索儿童医疗、预防保健、婴幼儿照护“三位一体”融合发展的儿童健康管理机制。三是开展“金保卡”试点,解决心理问题,如打通部门壁垒,汇集民政、残联等12个部门的相关数据,对未成年人进行精准画像,为服务对象生成心理健康指导方案等。目前,永康市已建成省级示范型儿童之家1家,市级示范型儿童之家23家,基础型儿童之家58家。

“在家门口接受高质量的康复治疗,放在以前是不敢想的事。”据徐美丽介绍,开发区卫生院的康复治疗科有7名医务人员,其中有4名中医师,3名专业康复治疗师。

“康复科的服务对象主要包括脑中风、脑外伤、帕金森综合征、脊髓损伤、骨折后、慢性颈肩腰腿痛等各种原因引起的功能障碍者。”开发区卫生院康复中心主任吕万年带着记者走进宽敞的康复大厅,一边介绍各种康复设备的功能,一边告诉记者,“大医院有的康复设备,这里几乎都有。”一名正在陪伴家人进行康复训练的家属也说道:“这里治疗到位,服务也到位,我们感觉很放心,很满意!”

“江南街道社区卫生服务中心的小儿康复是金华市的基层特色专科,影响力很大。”在王凡的带领下,记者走进了这家不起眼的社区卫生服务中心。据中心主任高波介绍,中心成立于2003年,现有职工103名。儿科的年门诊量达12万人次,占全院年门诊量的37.5%,街道以外区域前来就医的儿科患者达50%。高波说:“全面二孩政策实施后,儿科工作量增加了,对技术和质量的要求也更高了。”据悉,这里的儿保医务人员经常会轮流去省级儿保机构培训学习,治疗方式以中西医结合为主。

“基层卫生健康服务是需要带着责任感去做的。”高波说,“我的理念是‘让医院发展、员工幸福、医患和谐’。”记者从这段朴实的表达中领悟到了永康市卫生健康系统立足民生,深化“供给创造平衡”健康服务集成改革行动的深刻含义。

浙江省永康市卫生健康局立足民生需求,从供给侧出发,在每个乡镇卫生院建立“慢性病一体化门诊”、康复治疗中心、中医馆等,使老百姓在家门口就能接受高质量的医疗服务和健康服务。图为在永康市经济开发区卫生院,康复治疗师正在指导患者进行四肢康复训练。  
本报记者郑纯胜摄

## 特约评论

## 供给侧改革的立足点是民生

□特约评论员 俞志新

近3年来,浙江省永康市致力于“供给侧改革立足民生”,推进健康服务领域的供给侧改革,以“永康市卫生健康事业高质量发展行业与社会共建”为核心要点,注重需求侧管理,以“需求牵引供给,供给创造平衡”为核心目标,实现从思想到行为的转化与创新,提升了县域卫生健康领域改革的整体效能。

永康市“供给侧改革立足民生”的要点可以归结为5个“至上”。

一是将“人民至上”作为改革的宗旨。健康是促进人的全面发展的必然要求,是经济社会发展的基础条件,是民族昌盛和国家富强的重要标志,也是广大人民群众的共同追求。把以治病为中心转变为以人民健康为中心,这是“供给侧改革立足民生”的基本理念。永康市坚持“人民至上”这一宗旨,紧贴老百姓对健康服务的需求,从现行服务内涵的“供需

适度”“结构平衡度”“人力与能力匹配度”“健康服务项目的缺失度”等四个方面进行分析,根据人民群众对健康的需求改进服务供给,增强了老百姓对健康服务的“获得感”。

二是将“需求至上”作为改革的民意。“供给侧”改革的核心目标既然是“需求牵引供给,供给创造平衡”,那么,老百姓对健康服务的需求就是民意,“需求至上”就成为改革的重要理念。因此,永康市“供给侧”改革将“摸清服务需求”(含已有需求和潜在需求)作为重点之一,不仅进行了健康服务需求的基线调查,并且通过连续调查掌握需求的变量轨迹,从而将县域卫生健康事业的改革由“以供给为主体”转向“需求牵引供给”,寻求供给平衡,并实行“社会共建”,提升了高质量发展的整体效能。

三是将“服务至上”作为改革的根本。了解了人民群众对健康服务的需求以后,如何做到“需求牵引供给”?这就要靠服务,只有为人民群众提供满意的健康服务,才是供给侧改革的根本所在。

对此,永康市在增强服务

“供给力”上下功夫,如近年来进一步推进中医药一体化,提供中药免费配送到家服务,实现基层患者看中医不用跑;推出“人脸识别信用医疗无感支付云平台”,在全省率先实现“刷脸就医”、医保结算和医后付费;成立婴幼儿照护服务指导中心,开展全消化道肿瘤早期筛查,推进公立医院医养结合,开展家庭病床和安宁疗护,以及“健康服务基层行”等一系列体现“供求平衡”的服务,均广受群众好评。

四是将“质量至上”作为改革的动力。仅仅根据需求推出服务还不够,更重要的是让老百姓对服务满意,这是供给侧改革的一项重要课题。“质量至上,提升服务能力”,这就是“解题之法”。永康市积极推行“三医联动”“六医统筹”集成改革,如县域医共体服务的改进、家庭医生签约1+1+X及3+C模式、深化医保支付方式改革、加强中医药服务、“医共体+肿瘤筛查”模式、慢病“预防—筛查—诊断—治疗—转诊—随访—自我管理”全链条全周期闭环式管理、“全生命周期服务”“智慧健康服务”等系列服务的推出,其着力点就是在

提高服务质量的同时提高服务能力。

五是“评价至上”作为改革的保障。“供给侧改革”是为了满足人民群众的健康需求,改得好不好,除了行业话语权,还需要老百姓说了算,即需要行业内外共同关心、共同参与、共同评价,因此“评价”是改革必不可少的保障。

永康市开展的《基于“供给侧”改革新理念的县域公共服务评价行动》,以及所建立的《“三医联动”“六医统筹”集成改革评价体系》显示了永康市对于改革效果评价机制重要作用与意义的深刻认识。这个评价体系不仅包括了浙江省对供给侧改革以及“三医联动”“六医统筹”集成改革的要求,而且作为浙江省“两慢病管理”健康浙江“癌症防治行动”和“智慧医疗”试点,永康市设置了一系列“自选标准”,不仅使评价体系更为全面,更为精准,更加贴近县域健康服务实际,让行业内外都能参与评价,更重要的是增加了老百姓的“话语权”。