

院外机构工作汇报和思考

院长助理 张福春



我院现有四个院外机构：第二门诊部、北方院区、中央党校院区、海淀医院院区，这里主要讲后面三个院区情况。

北方医院院区是独立的一级医院，我们跟它是合作关系，进驻的临床科室，以前有泌尿外科、皮肤科、骨科，现在只有骨科病房。当时没有内科，总院派了内科会诊医师。一直存在医疗安全隐患，虽然经过协作，不断摸索经验已经控制较好，但是隐患依然存在。另一方面是效率问题，一个外科病房，牵扯所有的职能部门配置。现在的管理模式是总院的垂直化管理结合派驻管理层的协调。存在的困难和挑战，一个是北方医院要创建二级医院，过程中需要三院全力支持。建立内科病房，也需要三院技术支持，特别内科人才的支撑。

第二个院区是中央党校院区，经过九年发展，已有一定成长。定位在几个方面，一是为了党校的服

务，我们有一个学员绿色就医通道；二是服务离退休及家属，任务是就医、会议保健、巡诊出诊、慢病管理等。现在党校院区存在问题最主要是缺乏人才，虽然有资金支持，但是招聘人员很困难；三是三院的延伸，是三院在这个地区的桥头堡。进驻科室有泌尿外科、普外肛肠，去年老年内科进驻。力量有所加强，但新的问题也出现了，外科手术病人增多、难度加大，老年患者数量增加了，而且病情更复杂严重。医疗安全是对院区的新考验。再一个是多部门协助，不只是临床科室，还有手术室、麻醉科、放射、药房、检验科等协作。社区需求量很大，口腔、康复、中医等，目前服务能力不足，满足不了需求，也存在人员缺乏问题。我们现在模式是属地化管理。这些情况，催生倒逼垂直化管理，特别是医务处、院感、护理部等部门的垂直化管理。临床科室也是垂直化管理。所以，下一步管理模式改革是垂直化管理结合院区属地化管理，有助于总体考虑问题，迎接挑战。

最后，谈谈海淀医院院区。海淀医院全院职工 1616 人，正高职称 42 人，副高职称 125 人，学科力量较弱，特别缺乏人才，缺乏高级人才。床位 900 张，实际开放 739 张。临床科室 51 个。原来是标准的二级医院，而且是一个规模比较大的二甲医院。去年进行了两院合作，在急诊医学科、风湿免疫科、消化内科、泌尿外科、眼科、康复医学科、心内科、神经内科等八个科室进行了初步融合。院区也成立了医

联体，有 12 家社区医院参与。海淀医院已经是三级综合医院，定位是海淀区区域医疗中心。

2014 年，门急诊服务总量 150 万人次，住院服务量两万余人次，这个量在二级医院应该说是非常高的。床位使用率 86%，还有待进一步的加强。手术人次比较少，说明海淀院区外科系统比较薄弱，是大内科小外科。平均住院日 11.14 天，这些指标都有待加强。去年，医院各项指标都有所增加，医院的医疗活动是稳定运行的。科研工作有较快的发展，无论是论文数，还是科研立项数，均较 2013 年有增加。特别可喜的 2014 年有了 SCI 论文，也有了国家级和省市级的科研项目。

目前困难有几个，缺资金，缺人才，学科也薄弱，外科不单是占比小，而且手术更多是中小手术。目前已经形成的品牌科室是神经科学类，包括神经内科、神经外科、功能神经科，还有肾脏内科、胸外科等，这些科室发展比较好，有自己的特色，也有社会相当的影响力，疾病诊断的难度和量都比较大。另一方面很薄弱的情况是教学科研基础薄弱，没有科研平台，教学已经进入两院合作，在新一轮内科教学中院区各个教师已经进来了。

海淀医院跟三院是什么关系，不是托管的托管。经过一年多的合作，总院没有收任何的托管费，所以不是托管。实质做的是非常务实深入的托管，所以还是托管。总院为什么要做托管，一个是社会责任，三院就在海淀区，我们有社会责任，回报海淀人民。另一方面符合国家

的卫生规划，在新的医改方案里，特别强调重新配置卫生资源，优化卫生资源的配备，形成分级诊疗新格局。医改过程中重要抓手就是托管，需要上下联动的机制，包括医联体，对口支援，还有托管。强调了区县医院的核心地位，一个是重塑区县医院地位，另一个是区县医院精细化管理。都是人才问题，人才从哪里来？就是从优质医疗资源中来。总院层面考虑是集团化，应该是集团化的发展模式。

两院融合情况。今年要在去年基础上，深度广度都要进一步发展，包括制度建设、管理模式、科室合作的融合。着重说一下科室合作，有很多方式进行科室层面融合，比如资源重构，学科主任。现在海淀医院院区没有查房制，急需引进。还有门诊、手术的开展、人才培养，有些科室可以开展人员对调，院区人员来总院学习进修，另一方面总院人也可以到院区指导工作。可以共享一些中心，比如影像、检验等，院区所有不能开展的全部到三院做，提高了服务，也会更好利用三院的资源。另外，海淀院区争创北大的教学医院，共享其它的教学科研平台及资源平台。在这过程中还有医院文化融合，就是家的文化。院区可以输出慢病管理平台，利用海淀医院跟社区，跟居民的紧密关系进行慢病管理。院区要成为医院后各干部的锻炼基地，在较艰苦的环境下历练我们的年轻人才。

医院战略要统一思想，在医院政策上呼唤政策支撑，更要调动家庭成员的积极性。（根据录音整理）

凝心聚力 共谋发展

