

# 精心布局求超越

## ——记郑州大学附属郑州中心医院院长郝义彬

本报记者 胡晓军 通讯员 王建明 文/图

“真正的领导者，首先应该是一个社会生态学家，除了能够看到社会变化的趋势外，还能在此之前想办法应对。”郑州大学附属郑州中心医院（郑州市中心医院）院长郝义彬对彼得·德鲁克这句管理箴言体会深刻。

胸怀全局、着眼筹划，自2010年以来，在以郝义彬为核心的决策层极富前瞻性的谋划下，郑州大学附属郑州中心医院一步一个脚印、一年一个高度，将优质医疗资源铺遍郑州西区、辐射了全市，一项项技术创新、服务创新、管理创新，提升了医院的核心竞争力。

细细盘点，从第一家分院开业，到区域医疗联合体成立；从郑州大学附属郑州中心医院挂牌，到全科医师培训基地奠基；从创建“医护一体”护理模式，到河南省首个个体化用药基因检测院士工作站成立等均显示出他们机敏的布局意识、较高的布局艺术；而郝义彬也将医院发展的成败关键，归于“谋势”。

### 整合资源 构建区域医疗联合体

在新医改的背景下，郝义彬早就意识到医院粗放式发展模式的弊端。转变经营模式，回归三级医院原有的功能和定位，一定是未来公立医院改革不可逆转的趋势。从今年开始，郝义彬将郑州大学附属郑州中心医院发展的主题确定为优化医院收入和病人结构，最终目的则是促使医院向以解决疑难杂症为主要功能的区域医疗中心转型。

回溯郑州大学附属郑州中心医院成长为区域医疗中心的足迹，让人感到每一步都弥足珍贵——

2011年11月30日，郑州大学附属郑州中心医院高新区医院揭牌，高新区居民从此有了家门口的医院。

去年8月25日，郑州大学附属郑州中心医院马寨分院揭牌，该院正式启动河南省首家区域医疗联合体（以下简称医联体）。自此，郑州西区群众在家门口也能享受到三级甲等医院的优质医疗服务。

去年11月17日，囊括44家医疗卫生机构

的河南省首家医联体——郑州大学附属郑州中心医院医联体揭开“红盖头”。在这庞大的架构下，包括郑州大学附属郑州中心医院1家三级医院、3家二级医院、10家一级医院、13家社区卫生服务中心以及17家乡镇卫生院，覆盖郑州西区，服务人口达220多万人。

今年5月30日，郑州市康复医院整体并入郑州大学附属郑州中心医院，这也是该医联体的第46个成员。医联体开始由松散型向紧密型过渡，标志着郑州市的医联体探索开始步入“深水区”。

这是郑州市首个成立的医联体。按照协作章程规定，医联体内所属医疗卫生机构均为独立法人单位，在共同纲领框架下，以技术、服务为纽带，相互协作，逐步建立组织内分级诊疗、双向转诊、人才培养培训流动等机制，逐步构建分层级、分阶段、功能完善、“预防、治疗、康复”相结合的医疗服务体系。

医联体成员单位从6个层面展开实质合作：建立医联体内部的双向转诊“绿色通道”，实行远程会诊、常规会诊等机制，逐步实行分级诊疗；实行大型检查设备、消毒供应中心、手术室、信息等资源成员单位之间的共享；由牵头的郑州大学附属郑州中心医院对医联体内其他医院

管理制度进行指导，建立互纠互查制度；加强科研与技术协作，实行优势互补，共同打造国家重点专科；建立人才培养和流动机制，郑州大学附属郑州中心医院的住院医师到基层进行轮转培养、技术骨干分期到基层工作、专家定期到基层会诊和查房，逐步实现医联体医师多点执业；规范医疗行为，实现服务同质化。

郑州大学附属郑州中心医院对医联体成员单位开展十项免费帮扶措施，包括接受合作医疗机构相关人员的进修培训、医务人员的临床教学培训、临床科研培训，开放示教室、图书馆、手术室等，建立病人双向转诊、预约诊疗工作机制，对急危重、疑难病人的会诊、转诊开通“绿色通道”，定期到成员单位开展义诊，派遣专家团队到成员单位开展适宜诊疗新技术，免费开设基层医师临床技能培训班，免费为加入医联体医疗卫生机构提供光纤和远程会诊设备等。

“郑州市康复医院整体并入中心医院是为了拓展医院服务功能，优化病人结构；新建高新区医院，是为了满足新城区30万人口的医疗需求，填补市场空白；与其他医院分工协作，则是为医院本部解决重大疑难病例提供条件。”组建医联体的每一步，无不体现出郝义彬对医院转型的深谋远虑。

### 科技兴医 占领医学前沿高地

作为郑州大学附属医院，除医疗质量和技术水平过硬外，教学、科研两手也要有过硬的表现，而且应当源源不断地培养和输送人才。

郝义彬坦言，医院要想长久保持领先地位，必须做好两件事：第一件事是深入开展学科建设，产生一批在河南乃至全国一流的学科；而学科发展归根结底要靠人才支撑，因此，第二件事就是构建人才梯队。

以此为战略指向，郑州大学附属郑州中心医院吹响了占领医学前沿高地的号角。

2011年，郑州大学附属郑州中心医院与华大基因签订《医疗科技发展战略合作协议》，开展“胎儿‘21-三体综合征’产前无创基因检测”“人乳头瘤病毒（HPV）基因分型检测”“乙型肝炎病毒耐药基因及分型检测”项目。同年，该院与郑州大学基础医学院合作开展肿瘤生物治疗，成为科研技术转化基地。

去年6月20日，郑州大学附属郑州中心医院与中国工程院院士周宏灏合作，成立河南省首个个体化用药基因检测院士工作站，开展基因导向的个体化用药，推动“千篇一律，千人一量”的传统药物治疗模式向“量体裁衣，因人施治”的现代个体化药物治疗模式转化。

今年4月2日，河南省全科医师培训基地在郑州大学附属郑州中心医院开工建设。这是郑州市唯一的全科医师培训基地，每年将承担660人的全科医师培养任务。

全科医师培训基地建成后，将拥有一个示范化的急救中心，有六七百张床位的病房楼，具备全科医师临床培养所需的技能模拟训练、理论教学、示教病房和门诊等功能，可承担内科、外科、妇产科、儿科、急救、医学检验等一、二级学科和专科的临床教学、毕业后教育和专科医生等多层次医学人才临床技能培训任务。

郝义彬说：“目前已经举办了17期基层医师培训班，800多名基层医师在这里得到了系统的培训。”

随着郑州市中心医院正式成为郑州大学附属郑州中心医院，该院开始全面与郑州大学实现专家资源共享，优势互补，教学相长，极大地促进了医院医疗技术、服务水平、教研水平、管理水平的提高。这也是成为建设郑州医疗新高地领军医院的根源所在。

### 优化服务 “医护一体全程分层级”护理

双目失明的柴老先生刚一踏进医院大门，导医护士就推着一把轮椅迎接他。进入病房后，护士带着柴老先生一步步“踩点”，熟悉病区环境。这一细致的服务让柴老先生深受感动。

“医院与医院的竞争中，我们都不缺乏变革机制的决心、大笔的资金投入和与国际同行一较长短的技术，也许缺乏的，正是观念、管理和服务中的一个又一个的细节……”采访中，郝义彬多次告诉记者，其实医院的服务不应仅仅停留在治疗上，更应该向外延伸。

61岁的张老太太因病住进郑州大学附属郑州中心医院肝胆胰外科后惊讶地发现，该院医生询问病情的同时，护士开始抽血、测血压等；医生开医嘱的同时，护士不时提出建议，并立即记下执行……张老太太说，她还是第一次看到医生、护士同时查房。

这是一次服务模式的重大创新。郑州大学附属郑州中心医院在“病人的需要是第一位的”服务理念指导下，在全省首创并推广“医护一体全程分层级”优质护理服务模式，成功实现了



郑州大学附属郑州中心医院院长郝义彬

医务人员对病人病情的全程跟踪。

推行“医护一体全程分层级”护理管理模式，喂药、打针、生活护理等不同的护理内容，通常由不同的护士来做，病人一旦有事了反而不知道找谁。现在，两名医生、4名护士形成一个责任组，每个责任组负责的病人，必须一包到底，全程负责，彻底改变了以往护理工作中流水作业的现象。为此，该院增加了护理人员，确保每个小组始终有医生、护士在岗，且中班、夜班保证有3名护士到位，该院病人基本上都拥有专属的医生、护士。

在责任小组的职责范围内，医生与护士一起管理病人，一起查房，共同了解病人情况、治疗方案和病人需求。同时，医生、护士和病人家属还一起讨论病人的治疗方案和护理计划。据郑州大学附属郑州中心医院护理部负责人介绍，通过“优质护理服务示范工程”与“医护一体全程分层级”护理管理相结合，医护责任组成功实现了对病人病情的全程跟踪，医护、护患之间的关系同时改变。

“以前，我们查房、下医嘱都是独自进行，再由护士来执行；有时候想了解病人前一天的用药和治疗情况，但不知道谁值班，还要通过护士去打听。现在好了，我们查房的时候，一般会有两名护士在场，互相提出治疗、护理意见，病人治疗情况更清楚了，相互之间更认同了。”最早推行这一制度的该院肝胆外科的医生说，医护之间作为一个责任组，能够取长补短，相互适应、相互了解、相互支持、相互改进，想方设法提高医疗服务效率，推动医疗服务质量的改善。

同时，病人在入院第一天就能拥有专属的医生、护士，更容易产生亲近感，朝夕相处之下，医患、护患之间关系更加融洽了。

“医护一体全程分层级”优质护理模式是基于护士在一个护理计划中的角色转变。秉承优质服务、细节服务，护士不但会积极配合医生做好病人的治疗工作，还在生活上给予病人无微不至的照顾。

为此，郑州大学附属郑州中心医院推出更多便民措施，指引、搀扶、代挂号、代取药、全程陪同就诊；成立“疑难伤口专科”护理门诊，对各种疑难伤口、压疮病人进行治疗，提供上门服务，定期到儿童福利院为孤儿进行伤口治疗；开展护理走进家庭活动，对医联体范围内1000个家庭进行随访，为慢性病人建立家庭护理档案，提供贴心的医疗服务，引领健康新理念。据统计，该院开展“医护一体全程分层级”优质护理服务以来，覆盖病房数量已达100%。

郑州大学附属郑州中心医院完成门诊急诊大楼升级改造，实行就诊“一卡通”“电子叫号系统”和门诊“自动化发药系统”，再造服务流程……渐渐地，新环境、新流程、新服务为病人提供了新的就医体验，营造了浓郁的人文关怀氛围。

### 勇于担当 公益活动彰显社会形象

民生，有如神经末梢，时刻牵动着中枢。“公立医院就要勇于担当，持续而为。”谈起民生问题，郝义彬滔滔不绝。

2011年“五一”劳动节前夕，郑州大学附属郑州中心医院推出“温暖春天、关爱健康”大型公益活动，先后为2069名在郑务工人员提供免费体检，减免费用达60余万元。

去年5月31日，“天使驿站”——郑州市儿童福利院新收养儿童救治病房在郑州大学附属郑州中心医院揭牌。郑州大学附属郑州中心医院协同郑州市儿童福利院，对那些被遗弃的孩子进行疾病筛查，集中救治。儿科为此专门腾出4间病房，按照儿童重症监护病房要求配套设施，设置20张床位，并重新按照温馨创意装修一新，截至目前，已收治患儿1000余名。

去年6月29日，郑州大学附属郑州中心医院启动为出租车司机免费体检活动，5200余名出租车司机受益，减免费用160万余元。

从去年11月起，郑州大学附属郑州中心医院开展“名医名护送健康·社区行（乡村行）”活动，每周组织名医名护深入到社区和乡村，先后义诊150余次，参与医务人员3000余人次，服务群众2.4万余人次，减免费用40余万元。

与此同时，郑州大学附属郑州中心医院还对公益活动进行制度创新，比如主动联系郑州市救助站，积极开展“无主病人”救治，专设两个“无主病人”病区，共救治371人次；与出租车公司联合启动以“银杏搭桥梁，红旗送健康”为主题的大型公益活动，携手成立“红旗爱心车队”，为出院病人提供免费叫车服务……

郑州大学附属郑州中心医院常年坚持开展公益活动，提升了该院的社会声誉和品牌形象，社会各界正面评价越来越多。

“为在郑务工人员、保安、保洁人员、出租车司机提供免费健康体检，建立长效机制；为居民和大型企业做好健康体检服务，进行健康管理；充分发挥人道主义精神，专设两个无主病人病区，积极开展无主病人救治；成立‘天使驿站’病房，专门腾出4间病房集中救治孤残儿童。”郝义彬表示，这些公益活动将持续开展下去。

### 深化内涵 完善机制力图长远

医院为什么大多随院长更替而兴衰？“从当院长第一天开始，我就在想，能否尽自己所能，在中国打造一家不再以院长更替而兴衰的百年老院，如同当今的北京协和医院和四川大学华西医院。”郝义彬说。

作为一家市属医院的掌门人，若想实现这个梦想，既要对内建立一套完善的运行机制，又要对外适应形势，并在高速发展中寻求平衡。

这是一次医院管理的大胆创新。2010年11月，郑州大学附属郑州中心医院率先在省内开展行政职能科室人员“三定”（定岗、定员、定责）工作，充分调动行政职能科室职工的积极性和主动性，由过去的“要我干”变为“我要干”，甚至“抢着干”。

这是一个医疗管理模式的全面完善。2010年，郑州大学附属郑州中心医院将原来的行政总值班改为行政总值班、业务总值班、护理总值班，围绕新入院病人、危重、术后和即将出院病人实施业务查房，将医疗质量和护理质量监管落实到日常工作中，有效保障了医疗和护理安全。

2010年12月，郑州大学附属郑州中心医院成立病人随访中心，搭建“以病人为中心”具有中心医院特色的后医疗管理平台。这个随访中心24小时运行，通过电话、短信、网络等多种形式，对病人开展随访呵护、预约挂号、健康指导、科研追踪、医德医风满意度评价等工作，促进和谐医患关系的形成与持续改进。

这是一项综合绩效管理的慎重修订。自2010年11月起，郑州大学附属郑州中心医院开始搜集整理综合绩效管理的调研资料，请专家举办多场辅导讲座，反复征求意见，2011年4月形成综合绩效管理方案。

这个综合绩效管理方案包括全成本控制、全面质量管理、综合目标管理、绩效工资核算、科室二次分配、高压线管理六大体系，实行以服务质量和工作量为主要的综合绩效考核，用质量管控数量，以质量内涵提高带动效益规模增长，完善激励约束机制，提升医院和职工的绩效，优化业务管理流程，实现医院的战略目标。

在这套管理模式下，郑州大学附属郑州中心医院一年一个高度，迅速驶进了建设与发展的快车道，先后被授予全国百姓放心示范医院、河南省医院创新管理先进单位、郑州市职业道德建设十佳单位等荣誉称号。

今年，郝义彬又对医院各专业重新梳理，展开了一场学科建设“风暴”。郝义彬要求，该院各专业“定位、定方向、定规模、定岗位、定人员”，每名医务人员要“定岗位、定级别、定方向”。通过两者结合，该院便可确定未来的工作重点和人才培养计划。

渐渐地，郑州大学附属郑州中心医院已牢牢占据着郑州市级医院第一梯队的席位，并朝着专科突出、技术先进、服务优质、管理一流、省内领先的现代化区域医疗中心的目标稳步迈进。

郝义彬说，世界在变，中国在变，河南在变，郑州也在变，医院唯有不断求新求变，才能适应瞬息万变的时代，但所有变革的目的始终只有一个，那就是为郑州乃至中原百姓提供一流的医疗服务。



郑州大学附属郑州中心医院揭牌仪式



郑州大学附属郑州中心医院区域医疗联合体成立



河南省个体化用药基因检测院士工作站成立