

卢氏县中医院：敢为人先创新发展

本报记者 刘岩 通讯员 王密成 文/图



卢氏县中医院住院部大楼

“知我者谓我心忧，不知我者谓我何求！”

透过卢氏县中医院“厚德·精业·承古·创新”的院训，透过卢氏县这个国家级贫困县 37 万总人口的资源背景，全社会不禁要问：在国家卫生计生委严格要求“九不准”的大前提下，卢氏县中医院究竟有着什么样的灵丹妙药，让“病人的医疗费用连年下降、医院的总体效益连年增长”？

业内的医疗机构不禁想问：作为在岗职工 265 人、开放床位 220 张的卢氏县中医院，凭借什么创造了“中医治疗率稳定在 60%以上、药占比控制在 39%以内、床位使用率达 112.3%”的奇迹？又凭借什么创造了“2016 年 1~6 月门诊人次、出院人次、手术人次，分别较 2015 年同比增长了 21%、23%、18%”的奇迹？

标本兼治

走进卢氏县中医院，扑面而来的是一种大医精诚的气质！而这种气质的背后，是这所“二级甲等”中医医院的升华与服务社会责任的高度统一——是全县唯一一所集中医医疗、急救、科研、预防保健、教学、康复为一体的中医医院。那座 9 层高的白蓝相间的住院部大楼，曾一度是县城中心的健康驿站。

卢氏县中医院坚持励精图治的发展走向！卢氏县中医院领导认为，若想实现励精图治的根本目标，必须要有开拓型的“名医”去开具“管理良方”，必须要有创新型“良医”来配制“制度妙药”，不仅要达到标本兼治的“疗效”，还要确立今后的“扶正固本”的可持续发展方向。这种全国性的县级中医医院的共性问题，其实是三门峡市卫生计生委及卢氏县卫生计生委一直探讨的重要课题之一，同时也是三门峡市辖内的中医医院共同寻求突破的疑难问题之一。

2002 年，在三门峡市卫生计生委的指导下，在卢氏县委、县政府和县卫生计生委的正确领导和大力支持下，在卢氏县人民的拭目以待中，38 岁的王文超通过公开、公平、公正的竞聘，承担了卢氏县中医院院长时代责任，并且带领新一届班子开始了史无前例的励精图治。

思路决定出路！从 2002 年 3 月开始，从院训“厚德·精业·承古·创新”成为卢氏县中医院全院职工的座右铭开始，以王文超为核心的班子按照“因地制宜尊重科学发展，因势利导尊重群众意愿”的“两因两尊”原则，制定了“一年上台阶，两年上水平，三年大发展”的“强身固本”方略；确定了“厘清思路抓改革，突破常规抓重点，扑下身子抓落实，以人为本带队伍”的标本兼治的整体发展思路；同时突出一个“中医特色”，实施经营战略、人才战略“两个战略”，倾力打造质量型、创新型、学习型、主人型、效益型的“五型医院”。于是，从“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”的 2002 年 3 月开始，卢氏县中医院就在日新月异的发展中步入了全新时代……

望闻问切治医

卢氏县中医院作为中医医院，弘扬的就是中医特色，突出的就是“以病人为中心”的爱心服

务，兼顾的就是治疗手段多样化的中西医结合……正是切准了发展的“脉象”，并且坚持“大专科、小综合”办院思路的“辨证施治”，2002~2004 年的 3 年内，卢氏县中医院不仅实现了“三年大发展”的预期目标，而且为医院的后期发展夯实了坚实的基础。

王文超作为卢氏县中医院的院长，当然深知中医“望、闻、问、切”的诊断方法。他通过深入职工、深入病人、深入社会的调查和了解，通过与班子成员的深入研究，根据卢氏县疾病谱结构和发病趋势，在 2004 年再次调整了医院内部“强身固本”的“三个处方”：一是以人为本，大力加强人才建设，打造一支既“厚德”又“精业”的医护队伍；二是以中医药为根，结合医院现有的人才和设备优势，确立以脑病专科为龙头，从而带动医院整体发展的长远规划，使“承古”的重点专科和中医特色诊疗技术大力发展；三是以医院设施为基，以医院住院部大楼建设、先进诊断设备的添置为核心，在全面改善医疗条件的同时，达到管理手段创新、医院形象创新、服务内容创新的全新时代目的。

“行路难，作为开拓者更难”！卢氏县中医院为了达到这“三个处方”的治疗疗效，在资金短缺的情况下，下定决心，增强“凡大医治病，必先安神定志”的定力，就是要让不可能变成可能——

为了加强人才建设，卢氏县中医院不惜“勒紧裤腰带过日子”，每年有计划地选拔一批拔尖人才送到北京、西安、郑州、洛阳等地的中医医院进行专业技术培训，有力地促进了优秀人才的脱颖而出和新一代学科带头人的成长，使一批适宜新技术、新业务在临床上得到广泛应用；医院定期聘请上级医院和著名医院的专家前来授课与临床指导，使专病专科和科技兴院的战略得以迅速推进；先后在郑州、三门峡等地租赁房屋，整科轮流选派人员到河南中医院第一附属医院、黄河三门峡医院、三门峡市中心医院进行进修学习，使卢氏县中医院的整体水平不断提升。与此同时，卢氏县中医院针对专病专科的技术业务需求，长期举办专业技术讲座和进行临床实践，使得“本土”人才层出不穷，各级各类科研成果在评选中屡屡获奖，有 12 项科研成果分别获市、县科技成果奖，为卢氏县中医院的建设和发展提供了强大的推动力。

为了以实现以脑病专科为龙头的整体长远发展规划，卢氏县中医院坚持“中西并重”，应用现代技术高标准组建了 ICU（重症监护病房），建立了“卒中单元”，使脑病专科从人才到设备、设施，从诊断到治疗、护理，从康复到理疗、保健，建立起了中西医结合、优势互补的系统治疗模式；在诊疗技术服务上，不断完善特色疾病诊疗方案，加强“卒中单元”规范化管理，在脑血管系统疾病危重期、稳定期、恢复期的各个阶段，均形成了一套较为科学的诊疗方案；在广泛开展颅内血肿微创粉碎清除术、颈动脉灌注疗法、急性脑梗死溶栓等技术的基础上，又相继开展了脑血管头颈联合成像等新技术，进一步拓展了脑血管疾病的诊疗领域，为下一步开展介入治疗打下了良好的基

础。这种“卢氏县中医院模式”的脑病专科建设，使得卢氏县中医院的在名声大振的同时，脑病专科也被卢氏县人民群众视为“首选”科室。脑病专科的声誉与疗效，又带动了骨伤科等其他重点专科、特色专科的发展。仅以康复科为例，该科开展的药浴、熏蒸、理疗等特色项目，以及群众喜闻乐见的“三伏贴”中医治疗项目，吸引了许多重视保健和“治未病”的市民，使“以特色治疗促进业务快速发展”的系列中医科室得到了发展。

为了实现卢氏县中医院住院部大楼建设、先进诊断设备添置的目标，在卢氏县委、县政府和县卫生计生委的支持和帮助下，2004 年 5 月 9 日，住院部大楼奠基开工。在资金短缺的关键时刻，王文超自筹资金，带领班子成员、中层干部及党员，分期分批地筹措了 400 余万元。2005 年 10 月，气势雄伟、功能完善、配备齐全，建筑面积达 7694.34 平方米、总投资 1200 万元的 9 层住院部大楼竣工了，并成为矗立在县城中心的一道风景线。在住院部大楼建设的同时，卢氏县中医院通过争取国债、地方配套设备等专项资金 470 余万元，先后增添更新了西门子螺旋 CT、日本阿洛卡三维彩超、CR（计算机 X 线摄影系统）、电子胃肠镜、碎石机、心电图工作站、血流变仪、全自动血球分析仪、离子分析仪、生化分析仪等一批较为先进的诊断设备。

随着卢氏县中医院住院部大楼的建设，随着住院部脑病一科、脑病二科、脑病三科、心病科、骨伤科、妇科及综合内科等 7 个病区及 ICU 的设立，一所拥有德才兼备的人才队伍、以脑病专科建设为龙头、系列特色专病专科齐备、由先进诊断设备所体现的现代医疗服务水平的中医医院，出现在全社会和业界的视线里。

大医精诚治病

卢氏县中医院以为病人提供优质服

务为根本！通过 2002 年 3 月开始的治院、治医、占地面积 6159 平方米、业务用房面积 1.2 万平方米的卢氏县中医院，到 2006 年时已经发展成中医中药优势较明显、业务功能基本完善，集医疗、教学、科研、预防、保健为一体的综合性医院。“为保障人民身体健康服务”是卢氏县中医院的不变主题。从这个意义上讲，“怎样为病人服好药和怎样为病人提供更好的医疗服务”的议题，成为 2006 年以来卢氏县中医院再上新台阶的“十年规划”。因此，卢氏县中医院再次强化了医院的发展走向：坚定不移地走“中医基层化、基层中医化”的中医特色发展道路，坚持“一个目标”：建设学习型、质量型、创新型、效益型、主人型医院；践行“两个理念”：以病人为核心、以健康需求者为中心；强化“三个着力点”：倡导市场营销力、增强团队凝聚力、提升核心竞争力；聚焦“四个改进”：持续改进执业行为、持续改进医疗质量、持续改进服务流程、持续改进医院管理；培育“五个和谐”：医院与社会和谐发展，医院与健康需求者和谐相融，领导班子和和谐拼搏，医院职工和谐奋斗，全院上下和谐进取。于是，正确的发展走向为医院创造了更为广阔的空间，使医院的中

医药发展战略和优化服务、特色科室建设等各项事业步入了能力提升推动期、健康服务拓展期、深化医改攻坚期、政策机制完善期的快速发展轨道——

脑病专科由 1 个病区增加到现在的 3 个病区，床位由 30 张增加到 125 张，规模优势日益显著。2015 年，脑病专科出院病人 2688 人次，成为名副其实的“龙头专科”。脑病专科先后被评为三门峡市中级中医重点专科、河南省特色中医重点专科、河南省特色中医重点专科强化建设项目单位。骨伤科凭着拥有中级职称 5 人、医护人员 18 人的团队优势，开展的椎体爆裂性骨折合并截瘫、椎间盘突出、膝关节置换、全髋关节置换、骨盆骨折、四肢骨皮缺损皮瓣修补等手术在院内保持先进水平，其中全髋关节表面置换术填补了卢氏县的技术空白。骨伤科 2013 年被评为三门峡市中级中医重点专科之后，2014 年又引进开展了射频消融术，在治疗椎间盘病方面实现了新突破，让此类多发病、常见病患者看到了希望，重新恢复了健康；同时，采取手法复位、中药口服、熏洗、康复锻炼等中医传统的治疗方法，使临床疗效得到显著提高。因此，骨伤科在 2016 年获评河南省特色中医专科。

心病科是卢氏县中医院发挥中医优势后迅速成长的又一支中坚力量。心病科被确定为市级中医重点专科建设单位后，坚持走“发挥中医药优势和中西医结合”的道路，依托先进的诊断设备，不断提升综合抢救能力，精准施治急性冠脉综合征、高血压危象、慢性心力衰竭、恶性心律失常、急性心力衰竭、扩张性心肌病、难治性心力衰竭、冠心病等危重症患者。心病科医务人员经过大量的成功救治的经验积累，形成了一套丰富的临床经验，带动了全院心血管病救治水平的不断提升，在县域内深得群众的信赖。目前，心病科申报的市级中医重点专科项目已进入验收阶段。

为了健全中医医疗保健服务体系，创新中医药服务模式，提升中医院的基层服务能力，卢氏县中医院在门诊部设立针灸科、康复科、颈肩腰腿痛科、皮肤科、糖尿病科、胃病科等 15 个专科门诊的基础上，同步加大了胃病科、糖尿病科的科室建设力度。自 2005 年以来，以中医为特色的胃病科、糖尿病科得到了长足发展，并被命名为三门峡市中级中医重点专科建设单位，使卢氏县中医院实现了“院有专科、科有专病、病有专药、人有专长”的专科建设体系目标。

为了科技强院，卢氏县中医院积极争取“中医重点专科脑病建设项目”“县级中医医院农村中医特色专科建设项目”支持等，投入 1600 余万元引进和更新了美国 0.35T 磁共振成像系统、德国西门子 16 排螺旋 CT、飞利浦实时三维彩超、数字胃肠机、日本富士 DR（直接数字化 X 线摄影系统）、经颅多普勒、全自动生化分析仪等一批用于中医特色诊疗的专科专用设备，使治疗脑病、骨伤、胃病、糖尿病、心病等疾病的手段更多，治疗病种不断增加，服务功能日臻完善，为专科体系建设插上了腾飞的翅膀。

“一分耕耘，一分收获”。卢氏县中医院自 2006 年“再上新台阶”



卢氏县委书记王清华(左二)带领县卫生计生委主任符永卫(右三)、横涧乡党委书记李敬霞(右二)、住房和城乡规划建设局局长符红林(左一)、县中医院院长王文超(右一)等人在县城南区视察县中医院整体搬迁建设项目新址

阶”的“十年规划”实施以来，2009 年被评为“河南省先进集体”，先后获“省级卫生先进单位”“市级文明单位”“三门峡市医院管理年先进单位”等荣誉称号，党建工作也受到了各级党委的肯定和表彰。

止于至善治制

“受惠于民”是卢氏县中医院止于至善的境界。

世界上总有双脚踏不到的地方，但思想却可以抵达远方。用思想走路的卢氏县中医院，在三门峡市卫生计生委及卢氏县卫生计生委的重视和支持下，2007 年在全省首批获得了国家“二级甲等”中医医院资格后，广泛开展了“以病人为中心，发挥中医药特色优势提高中医临床疗效”为主题的持续改进活动，尤其是借助 2015 年在全省首批通过国家“二级甲等”中医医院评审的东风，抓住国家卫生计生委严格实施“九不准”革命性的医院管理制度的改革！而这次改革行动，是在“受惠于民、管理质量、特色优势、服务水平、人才素质”的静水流深中展开的。

卢氏县中医院先人一步地步入管理制度改革“深水区”的举动，立即引起了河南省、三门峡市、卢氏县卫生计生委的高度重视！

那么，卢氏县中医院的管

理制度改革究竟有什么内涵？卢氏县中医院的管制度改革核心是围绕“病人医疗费用降低、医院总体效益增长”的主线进行的！一个“降低”与一个“增长”，看似相互矛盾，其真正是卢氏县中医院实行管理制度改革的“精髓”所在——通过改革“收入减支出”核算、“核心指标同比环比”调控、“平衡计分卡”考核的绩效薪酬分配方式，形成了科学的“注入一个动力、强化两轮驱动”原则，注入了以“服务人次”为核心、以“正向因子”为引领的绩效薪酬体系这一核动力；依靠“平衡计分卡考核”和“质量质询运营分析”的两轮驱动，彻底与药品、检查等收入脱钩。

其中，“注入一个动力”的绩

效薪酬体系在病区管理上，以“服务人次”（出院人次）为导向核算工作量，强化病种经营意识，即“正向因子”（战略病种、优势病种、中医特色、中医护理、患者年龄≥65 岁、病危管理、重症监护、会诊次数及临床路径、按病种付费、新技术新项目的应用）；在门诊科室管理上，以“服务人次”（挂号就诊人次）为导向核算工作量，用当月均费用与近 3 年来的平均均次均费用的折扣比例，控制无效率服务人次；在其他科室管理上，急诊科以“服务效率”为导向核算工作量，强化急诊、救治、分诊病人急诊急救意识；ICU 以“服务效率”为导向核算工作量，强化重症管理意识；医技科室以“服务效率、检查项目”为导向核算工作量；手术室以“手术台数”为导向核算工作量，麻醉科以“手术台数”为导向核算工作量，强化手术、麻醉级别管理意识；医辅科室（收费处、药房、供应室）以“服务效率”为导向核算工作量。工作量核算统一采用积分制。

在“平衡计分卡考核”和“质量质询运营分析”的“强化两轮驱动”中，财务维度以西药成药占比下降、中草药占比上升和日均检查检验费用、医疗收入增加值、每人实现效益、业务收入增长率等指标为依据进行考核；患者服务以患者满意度提升、服务投诉、医疗纠纷（有责任）、均次均费用下降等指标为依据进行考核；内部流程以平均住院日下降、床位使用率升高、病历质量、合理用药、护理质量、院感质量、医保质量综合考核，以及违纪违规、推诿病人次数等指标为依据进行考核。实施月度现场质量质询、职能科室述职、业务运营分析，以便构建质量管理体系、职能管理模型和运营评估模型。

通过一年以来的实践，刚性的数据已经证明了卢氏县中医院管制度改革的成功：2015 年，优势病种达到 3186 人次，中医药特色服务项目 34 项，中医治疗率达 79%，床位使用率 112.3%，较 2014 年分别提高了 34%、12%、9%、4.2%；门诊均费用 168 元，住院均费用 4179.85 元，药占比 39%，平均住院日 8.8 天，较 2014 年分别下降了 11%、1.8%、

1%、0.1 天。2016 年 1~6 月的门诊人次、出院人次、手术人次、服务效益，分别较 2015 年同比增长了 21%、23%、18%、21%；门诊均费用 161 元、出院均费用 3736 元，分别较去年同期下降了 11 元、137 元。

因为止于至善的“受惠于民”的管理制度改革，因为王文超等班子成员的敢于超前的治院、治医、治病和治制的思路，卢氏县中医院看似简单的“一个目标”“两个理念”“三个着力点”“四个改进”“五个和谐”，表达的却是令人敬重的关于卢氏县中医院时代走向的深刻内涵——中医医院的发展造就中医药事业，中医药事业的发展造就中医医院水平提升；中医医院的高医疗水平降低医疗费用，降低医疗费用赢得患者信赖；患者的信赖激发中医医院发展——这种致力于中医药事业可持续发展的历史使命，就是卢氏县中医院发展的永恒主题，就是卢氏县中医院探索的时代走向。

止于至善的卢氏县委、县政府，为了促进卢氏县中医院在遏制人民群众“因病致贫，因病返贫”中发挥更大的医疗保健作用，着力支持中医药事业的发展，着手解决入院病人床位紧张的现状，已经批准和规划了卢氏县中医院的搬迁项目。该项目占地约 8 万平方米，在卢氏县城区洛河南岸、蒙西铁路卢氏火车站东侧，计划在 2016 年 12 月开工建设。副省长王艳玲，省卫生计生委副主任、省中医管理局局长张重刚等领导来到新址视察，对该项目的规划与建设给予了极大的关心和支持。该项目建成后，将使卢氏县中医院达到全市乃至全省一流县级中医医院的建设水平，将让全县 37 万人充分享受到更好的中医药特色服务。

今天，卢氏县中医院探索未来中医药发展时代走向的脚步仍在前行。在国家《中医药发展战略规划纲要（2016~2030 年）》出台和把中医药列为国家战略层面的当前，在 2020 年实现人人基本享有中医服务、中医医疗服务体系进一步完善的时代要求下，卢氏县中医院必将阔步前进，迈上新的台阶。