



南华大学附属第一医院鸟瞰图。

刘子瑜 旷景明 李俊

一项荣誉的热度再创新高。日前,第十六届中国医院院长年会在长沙盛大开幕,2022年度中国卓越医院领导者·创新领航者的评选结果在颁奖仪式上隆重揭晓,全国仅20名大胆创新、果敢行动的先锋人物获此殊荣。南华大学附属第一医院党委书记刘江华位列其中,获评管理创新人物奖项。

中国医院院长年会是医院管理者齐聚交流、共话发展的盛会,旨在分享医院管理的成功经验和管理艺术,推动医疗卫生事业的高质量发展。荣誉的获得,既是对刘江华教授所领衔的南华附一管理团队创新成效的认可,亦是对该院在“医教研产学管”方面所取得成绩的充分肯定。荣誉的揭晓,展示了这位医院管理者引领南华附一在高质量发展中以创新激发医院转型,以变革回应时代召唤的思与行。

正是峰前回雁时

——“南华附一”以管理创新推进高质量发展纪实

已建成的湖南省重大疫情救治基地南华附一项目。



南华附一党委书记刘江华(左五)在2022年管理创新人物颁奖仪式现场。

学科建设是高质量发展的“关键词”

“学科是医院发挥医疗、教学、科研三大功能的重要基础平台,学科建设是医院发展的生命线,更是擦亮医院品牌的制高点。”谈及医院高质量发展,刘江华始终将学科建设摆在重中之重的位置。2021年,国务院办公厅印发了《关于推动公立医院高质量发展的意见》,他坚持以政策为指引,以发展方式、运行模式、资源配置的“三个转向”为改革目标。随着“十四五”规划进入关键之年,推动公立医院高质量发展成为各级各类医疗机构的重要任务,更是公立医院领导者肩负的时代使命。自行医执教三十余年,走上医院管理岗位十余载,刘江华坚持解读政策、践悟思辨,面向新挑战,他立足宏观、中观、微观三层凝练出医院高质量发展的关键,在《湖南日报》理论版发表的原创文章中强调,公立医院要实现高质量发展,首当其冲便是要增强学科的“硬核实力”,重点学科要“做强”,特色学科要“出彩”,应充分利用区域自有优势,紧扣国家区域医疗中心建设的契机,以重点病种为抓手,打造优势学科群。

在推动医院高质量发展实践中,南华大学附属第一医院聚焦人民群众健康新需求,不断加强学科建设,优化学科布局,以“强、精、专、新”为目标,不断激励临床技术创新,积极探索高效诊疗模式,在赶超国内一流水平上攻坚克难,卓有成效。近年来,医院神经外科秉持“做强重点病种,做大亚专科”的发展思路,屡破“手术禁区”,完成了神经导航辅助下颅脑肿瘤切除术千余台次,2021年手术量在全省名列前茅,跻身全国十强,成功跨入了“精准神经外科诊疗中心,学科综合实力跃居全国先进行列,使域内人民群众无需跨省就医就能接受“家门口”的高水平医疗服务。肝胆胰外科亦取得了跨越式发展,构建出“机器人+腹腔镜+内镜+介入”四位一体的复合型微创技术综合治疗体系,在省内率先全面开展第四代达芬奇机器人肝胆胰肿瘤复杂手术,2021年,肝胆胰外科单机机器人全年手术总量排名全国前十,单月机器人手术量曾创下了全省领先、全国第六的佳绩,学科带头人陈国栋教授机器人手术量名列全国第四。系列高难度、高水平手术的创新开展,尤其是保留十二指肠全胰头切除、IV型肝门部胆管癌根治术及困难机器人胰十二指肠切除术等的

成功施行,标志着南华附一医院肝胆胰外科机器人技术迈入国内一流行列。与此同时,妇科也践行着“人机合一”的理念,为女性健康带来了新的福音,截至2022年8月妇科共完成包括早期宫颈癌、早期卵巢肿瘤分期手术、子宫内肌瘤全面分期手术等在内的达芬奇机器人手术400余例,单月手术量跃居全国专科第五。达芬奇机器人手术系统的熟练运用大幅提升了微创手术水平,推动着南华附一妇科成为区域医疗中心建设中学科高质量发展的又一领头雁。此外,南华附一医院不断探索学科建设中新的高峰,既严格遵循“科学、安全、实用”的原则,又重视自主创新,体现创新价值,近三年开展了140余项新技术、新项目,进一步推动了医院竞争力、医疗服务水平的显著提升,更好地满足了人民群众的健康需求。

“软实力”不断增强的同时,南华附一还不断加大硬件设施的投入,以“快速、规范、优质、高效”为标准,不断提升医院装备配置的现代化、智能化水平。2021年底,全省领先的数字化一体复合手术室正式投入使用,手术室和介入室的“无缝衔接”为介入、微创、开放手术的深度融合提供平台,有效地降低了手术风险,更好保障了患者安全,提供了更高速度、高效、高能的治疗技术服务。湖南省首个重大疫情救治基地的加速完工是南华附一医院创新建设思路、勇于担当作为的成果,挂图作战的“南华附一效率”和保质保量的“南华附一速度”充分展现了攻坚克难的“南华附一精神”,目前,南华大学附属第一医院已成为完全具备应对突发公共卫生事件一级响应所需救治能力、防控能力的区域性重大疫情救治基地,全面提升了应对突发重大疫情及公共卫生事件的急救能力、防控能力、决策能力、科研能力。医院还建成了湖南省首家生物安全三级水平实验室,下一阶段将努力打造南华大学乃至湖南省感染性疾病研究的公共平台。

高精尖医疗技术的锻造夯实了医院坚不可摧的高质量发展根基,铺就了锐不可当的强医强院之路,高水平的工程建设亦不断塑造出强而有力的硬件支持。在高质量发展中,南华附一努力将定位做成地位,将底色做成特色,将品质做成品牌,将态势做成优势,以学科建设提升内核动力,全方位保障区域人民群众的生命安全和身体健康。

党的十九大报告提出“健康中国战略”,强调要为人民提供全方位的健康服务。随着医药卫生体制改革的不断推进,加强党的领导和建设,将党建与医改深度融合,成为医院深化改革、转型发展中的关键。谈及守护人民健康的使命和初心,作为医院党委书记的刘江华展示了坚定党性和庄严使命感,“回顾党领导下卫生健康事业的百年发展历程,要解决好最广大人民群众看病就医问题,必须毫不动摇地坚持和加强党对卫生健康工作的全面领导。”南华附一严格落实党委领导下的院长负责制,凝心聚力、坚定不移地以党的政治建设为纲领,彰显“捍卫人民健康”



南华大学附属第一医院门诊大厅服务台。

(本版图片均由南华大学附属第一医院党务工作部提供)

“很多人认为公立医院面临的问题仅仅是新冠疫情带来的,这不够准确。”反思医院高质量发展的困境,刘江华指出,“实际上,在医疗需求增长、药耗零加成政策、绩效国考、医保支付改革、疫情常态化防控、医疗资源下沉、医疗补偿待健全等运行环境下,当前公立医院发展面临的挑战可谓多之又多,对运营管理水平提出了更高要求。”面临新的改革发展,医疗机构运营成本持续刚性增长,从2020年底,国家卫健委接连发布《关于加强公立医院运营管理的指导意见》《关于发公立医院内部控制管理制度的通知》《公立医院全面预算管理制度实施办法》三份文件,“剑”指业、财的深度融合,其根本目的均是通过提升医院精益化运营管理,促进资源合理配

置,助推医院向高质量发展的时代主题迈进。如何化挑战为机遇?化重压为动能?面临时代提出的新考验,南华附一科学预判,筹谋发展,2018年率先成立运行管理部,以资金筹划为抓手,以风险防范为基础,以精准运营管理实现经济结构优化,在“业财融合”的实践中构建了精益运营管理体系,搭建“业务应用层”的同时,注重建立“运管决策层”的信息平台,以数据赋能科学决策和全面管理,做到了“看数据说话,借数据管理、依数据决策,根据数据变化检验工作成效,依照数据结果提升管理效能”。

实践证明,南华附一以精细化管理实现经济结构优化的实践探索取得了良好成效。2020年,新冠疫情来势汹

精细化运营为高质量发展寻求“最优解”

汹,面临患者数量骤降、财政投入减少等方面的重大考验,南华附一应势而为,创新提出“开源节流”“提质增效”的发展思路,充分发挥精益管理职责谋生存、求发展,大力支持科室发展新技术新项目,既注重医疗服务“含金量”的淬炼,又有效管控运营成本,提升医院精细化管理能力。医院组织药品、耗材带量采购,统一议价、招标遴选等工作的有序开展为科学、高效、可持续运营提供了可靠保障;“业财融合”,内控体系建设等深入推进有力确保着医院依法、依规、零风险运营。

南华附一以国考为引领,以数据为基础,以内部绩效考核为管理抓手,释放管理导向,以激励为手段,促进资源的优化配置和高效利用。院内绩效改革开启了“医、护、技、药、管、科研”的精细化分类,推动着以“小绩效撬动大动能”的落地实施。2021年4月,医院突破传统管理职能,有力发挥医院运营的能动性和创造性,实现了“分指标、分科室、分个人”的实时管理、指导和反馈,率先以“院考”为试金石为“国考”练兵,充分调动医院运营潜力,激发管理活力,发挥了绩效考核的“指挥棒”作用。近三年来,南华附一在三级公立医院绩效国考中始终稳居A类,全国排名呈现持续、稳健的明显上升趋势,凸显着卓有成效的改革实绩。

2021年12月,湖南省医疗保障局印发《湖南省DRG/DIP支付方式改革三年行动计划实施方案》,标志着湖南省公立医院DRG/DIP支付方式改革的正式启动。基于对医院数据的深度分析,

在双向转诊数量提升、流程优化,集团医院综合管理、医疗服务能力提升等方面取得了显著成效,实现了“各级政府-南华附一-基层医院-患者群体”的四方共赢。2022年1月至7月,南华附一医院业务总量同比增长24.95%,其中异地患者服务量增长尤为明显,异地门诊就诊患者增长82.95%,服务异地患者总数占比达15.72%,区域医疗中心地位不断凸显。今年4月,南华附一青年党员积极响应衡阳市委市政府“万雁入乡”的号召,奔赴乡村,以医学专业力量助力乡村振兴一线。与此同时,以支部为单位的医疗义诊活动紧扣人民健康所需,走进乡镇、服务群众,推动着基层医疗卫生水平的提升,让老百姓在家门口就能享受到优质医疗服务,打通了医疗惠民的“最后一公里”。

学以为民,培养学者型医师、建设学术型科室、打造学府型医院。习近平总书记曾指出,我们每个人都要终身学习,依靠学习走向未来,已成为中国共产党治国理政的鲜明特色和“秘密武器”。为适应时代变化,吸纳行业新知,南华附一坚持贯彻学习之路,搭建前往高质量发展的阶梯,医院党委带头学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,牢固树立“生命至上、人民至上”理念,健全多层次、全方位的学习制度和考核体系,以常态化学习的“量变”转化成医院高质量发展的“质变”。2022年,医院制定了《南华大学附属第一医

院学习型医院建设实施方案》,党委中心组带头学政策、学理论、学方法、学思维,不断丰满着医院管理者的角色内涵,锻造了具备“政策研究、行政管理、理论素养、人文情怀”的复合型管理人才,提升了党委中心组的全局视野、思想韧性和综合能力。通过“每周一学”和“教职工理论学习”,以“党委领学”和“民主对谈”结合的方式,医院打造了“理论学习-实践检验-认知提升”的学习动能圈,更深入挖掘医院悠久传承的历史特色、名医大家的思想精髓、院训愿景的丰富内涵等深厚文化底蕴,凝聚起高质量发展的精神内核。

此外,南华附一在医院党委的坚强领导下,选派专业人才援藏、援疆、援非,他们发挥着南华附一人的品格和光热,为当地人民带去高效、优质的医疗服务,无论是万众一心、抗震救灾,还是守护一线、阻击疫情,南华附一都不断涌现出党员模范和先驱。2020年2月,衡阳地区首批新冠确诊患者在南华附一成功治愈,同年11月,医院荣获“湖南省抗击新冠疫情先进集体”和“湖南省先进基层党组织”的荣誉称号。按照“抓好党建就是抓好前进方向,抓好组织保障,抓好典型示范”的思路,南华附一以高水平的党建引领不断焕发高质量发展的源动力,引导广大干部职工敢于直面问题,勇于担当难题,善于解决问题,学以致用、身体力行地推动医院高质量发展。

南华附一充分发挥优势,补足短板,以变应变,组织制定医院运营战略目标及医院内部运营环节的设计、实施和评价,建立健全成本核算体系的同时,持续推进医院国家三级公立医院绩效考核、医院6S打造等精细化管理工作,有重点、有导向地激励医院各科室主动适应医院发展方向,为医院高质量发展不断寻求“最优解”。面对新冠疫情和降耗控费的巨大压力,近年来,南华附一医疗服务性收入占比仍保持稳定增长,平均住院日不断降低,病例组合指数(CMI)和四级手术占比均呈现出显著提升。2022年1月至7月,全院药耗占比、次均费用均不断下降,其中门诊和住院次均费用分别下降21.64%和5.89%,这意味着即使面临众多压力,南华附一的精细化运营管理仍然取得了突破性成效,诊疗费用的降低为患者带来了实实在在的获得感、幸福感。

“管理者的一言一行,都必须兼顾眼前之计与长远目标。”刘江华这位经验丰富、充满活力的医院创新管理者这样说。在高质量发展的征程中,南华附一以实际行动践行“健康中国战略”,助力湖南“三高四新”战略定位和使命任务,促进衡阳“三强一化”,将公立医院肩负的健康使命融入了更大、更宽、更广的发展格局。身处新时代,南华附一还将不断创新模式,以现代化运营、精细化管理为探索路径,以持续改善区域民生福祉为坚定不移的目标,以推动群众的全民健康事业为宏伟愿景,以创新思维、理论和实践激发出公立医院高质量发展的新浪潮!