中国改革报 CHINA REFORM DAILY
2019.03.07 星期四
本版编辑：王丽娟 Email：crdzbs@163.com 热线：(010)56805137

新时代医联体建设的“华西龙泉”方案

成都市龙泉驿区以人民为中心深入实施“健康龙泉”战略，与四川大学华西医院共建以华西龙泉医院为中枢的紧密型医联体，打造共建共赢高质量医疗生态圈

华西龙泉医院外景图

□ 本报记者 王 进 何子蕊

北京人看病到“协和”，四川人看病到“华西”！这是多年来口口相传的说法。然而，对于四川成都市龙泉驿区的居民来说，这样的看病习惯已悄然改变。居民们普遍感受到，现在一般的病患，在街道（社区）一级就可以很方便地得到治疗，环境好、还不贵。大一点的病或者做手术，也无需非往华西跑不可了，因为在家门口就可以享受到与华西医院一样的高质量医疗服务。

为何会有如此变化？“民之所望，政之所向。”记者日前深入龙泉驿区采访了解到，这一切，都是该区近年来始终坚持以人民为中心的发展思路、以打造共建共赢医疗生态圈为理念、大力实施“健康龙泉”战略的结果。

2016年底，龙泉驿区与有着120多年历史积淀和技术传承、世界知名的综合性医院——四川大学华西医院（以下简称华西医院）合作，建立起“华西龙泉领办型医联体”，以“在线+在位”方式全面提升基层医疗能级和水平，成功探索出一条具有龙泉驿区特色的紧密型医联体建设之路。

华西医院消化内科吴俊超教授在华西龙泉医院指导手术

2018年，华西医院领办的龙泉驿区第一人民医院（四川大学华西医院龙泉医院，以下简称华西龙泉医院）诊疗收入比2016年领办前增长77%。完成三四级高难度手术7580台，增长120%；总诊疗量增长60%；预约挂号率增长3倍；远程医疗服务人次增长4倍。全区“基层首诊、上下转诊、急慢分治、多方联动”的分级诊疗体系格局初步形成。

政府主导 华西品质 “联建”医联体中枢

“医改是一项‘一把手’工程。医联体建设要成功，政府主导是关键。”华西医院院长李为民认为，医联体建设首先需要政府做好顶层设计，统筹平衡各方利益；其次，与政府合作的三甲医院要有宽广的胸怀，要带领医联体内部所有医院共同发展；同时，医联体内各成员单位在学科发展上要实现同质化提升。只有参与各方携手共建、共享、共赢，医联体建设才能持续下去，否则就会昙花一现。

对此，龙泉驿区政府主要负责人在接受记者采访时进一步强调说，政府主导是医联体建设的核心要义，必须始终坚持。在医联体建设上，龙泉驿区必须以深化医疗供给侧结构性改革为主线，与华西医院在多领域加强合作，着力抓重点、强弱项、补短板，努力推动区域医疗卫生事业高速度高质量发展。

据介绍，医联体建设两年来，龙泉驿区党委政府在深化医改上率先垂范，主动创新作为，大力简政放权，不断理顺上联和下沉的各种体制机制，并从人、财、物等方面对“华西龙泉领办型医联体”建设予以重点支持，成功实现了经济强区与一流医院的强强联合。

对于医联体建设的强强联合，华西医院知名专家、华西龙泉医院院长陈德才感悟很深。他说：“华西龙泉领办型医联体模式，简单来说就是复制华西医院的管理和品质，在地方建设高水平综合医院即医联体中枢，让当地群众就近获得同领办医院一样的高水平医疗服务。而各医联体之间在政府主导下，要进行不同层次的业务分工，切实展开分级诊疗工作，并在此基础上统一集中管理，实现共建、共享、共赢。”

为更好实现共建共赢，切实增强对于医联体建设的价值认同，避免“形联而神不联”“口联而心不联”以及联而不“紧”、联而不“密”等弊端，龙泉驿区和华西医院双方从构建医院和医生两个利益联结机制入手，切实提质增效，变华西医院专家和教授从“要我来”到“我要来”。

据了解，通过以华西龙泉医院为中枢，以医院管理、学科建设、人才培养等为重点的引领辐射区域的全方位紧密型医联体的“联体”共建，有效促进了强强联合双方的效益共创，同心同行、共同发展。仅2018年，华西龙泉医院放射科、超声影像科、泌尿外科、骨科、神经外科等科室，先后与华西医院相应科室开展各类共建共享活动40余次，通过技术指导、培训授课、大型义诊等，有效促进了优质医疗服务下沉、区域医疗水平大幅提升，让区域更多百姓享受到“在家门口坐享华西优质医疗服务”。

管办分离 对标国际一流 “联体”强管理

从成都市中心出发，半小时车程便可到达华西龙泉领办型医联体的中枢——华西龙泉医院。远远望去，医院的巨幅标牌在阳光映照下愈加耀眼夺目。

“三年前这里还有些冷清，没想到现在这么热闹，还真有点到了华西医院的感觉！”随行的记者同事发出了这样的感叹。的确，记者注意到，在通往医院的双向6车道公路两边，成百上千台各种社会车辆整齐排列，看不到头，停车场内更是挤得满满当当。医院门诊大楼外，人员和车辆川流不息；大楼内，叫号声、问询声此起彼伏，一片忙碌景象……

“玉瓷之石，金刚试之。”陈德才自豪地说，“医联体搞得好不好，那是要用数据和事实来说话的。我们仅用了不到两年时间，就实现了二级甲等到三级乙等综合医院的蜕变。在2018年第四季全国医院擂台赛上，我院一举斩获三项创新服务大奖。与2016年领办前相比，2018年医院门急诊人次增长61%，出院人次增长40%，手术台次增长43%……”

这些成绩的取得，一方面靠的是政府和管理部门执政为民、锐意改革的决心和魄力，对领办医疗机构和华西龙泉医院的关怀和信任。尤其是在转变职能、管办分离以及打破制约发展政策和体制壁垒上下了大力气。

另一方面靠的是，作为医联体中枢，华西龙泉医院对标国际一流、主动作为，重构符合龙泉驿区实际的高质量医院管理体系；华西医院派出三位高级管理人员，到华西龙泉医院分别任院长和副院长，发挥领办主体作用。

据了解，华西龙泉医院新领导班子一上任，便充分借鉴华西经验对其原有制度进行全面梳理，形成全新管理理念，营造以制度管人、以制度管事的管理氛围。建立健全民主决策机制，科室建立管理小组制度，实行科室“三重一大”集体决策；大力进行管理制度改革及人事制度改革，实行医、护分开管理模式，新增督查办、经算科、宣传科，强化运营管理科效能；按照“能上能下、能进能出、有效激励、严格监督、竞争择优、充满活力”选人用人机制进行干部人事调整；着力推行华西医院“八大精细化管理系统”。

这一系列改革创新举措的实施，使华西龙泉医院在最短时间内强化了内部管理，实现了上联下通、形神兼具。2018年，全院共开展新技术、新项目近169项，建立重症医学等5个专科联盟，拥有四川省甲级重点专科2个，获得国家发明专利1项、实用新型专利7项。全院医疗技术实力显著增强，医院三四级手术占比达59.32%，患者门急诊次均费用、住院次均费用处于成都市同级医院最低水平，呈现出医院高速发展、患者享实惠的良好局面。

文化融合 践行华西精神 “联心”促发展

2018年8月24日，中国医药卫生文化协会会长陈啸宏在全国医联体建设学术与实践交流大会上致辞时指出，要将医药卫生文化融入新时代中国特色社会主义当中，要用人文关怀理念促进医联体建设，为做好新时代医联体打下坚实根基。

今年1月5日，李为民在华西龙泉医院举办的一场专题讲座上为400余名来自龙泉驿区和华西医院的医务工作者答疑解惑。他说，广大医务工作者要在时代变革中加强学习型建设，尤其要强化人文关怀，让中国医疗卫生事业呈现出薪火相传、生生不息之势……

“作为具有百年积淀的中国一流医院，华西医院的文化精髓就是‘家国情怀、平民情感、休休有容、革故鼎新’，在医联体建设中要充分融合华西文化。”华西龙泉医院副院长马莉说，坚持以文化育人，大力弘扬“高质量、高标准、高速度”的华西文化，有效促成了医院追求卓越、敢于创新、永争第一的良好局面和干事氛围。“见面叫老师，开口讲学习”已逐渐成为医联体内医务工作者的日常行为习惯。“厚德精业、求实创新、关怀服务”的华西院训，不断激发着医务工作者的为民服务情怀。

不仅如此，龙泉驿区医联体建设，从一开始就坚持高标准定位、高起点谋划，以“大思路”“大规划”制定蓝图，明确了质量、学科、管理、文化、服务“五位一体”发展战略；坚持把文化建设纳入医院发展总体规划，致力将华西精神和华西文化深深植入到华西龙泉医联体每一个医务工作者心中；计划“用4年左右的时间把华西龙泉医院建设成区域领先、省市知名的示范性医疗机构”。

对标华西医院，华西龙泉医院先后成立了文联医院分会、摄影协会，开展各类职工技能竞赛活动；引导干部职工与医院共荣辱、共进退，逐渐形成了全院职工与社会各界共享华西百年信誉、百年荣誉和责任担当。

2018年，170余位华西医院专家到龙泉医院“在位”帮扶，累计开展指导查房1989例、门诊1000余人次、手术示教135台、学术讲座218场，“专科结对”下社区累计看诊2552人次、培训20余次，心电、临检、影像“三大中心”针对全区医疗机构累计服务量超过13万人次，家门口找华西专家看病已成为当地老百姓的“家常便饭”。

用好“互联网+” “在线+在位”“联脑”保畅通

自2017年4月23日国务院办公厅正式印发《关于推进医疗联合体建设和发展的指导意见》以来，医联体建设已在全国铺开，成效明显。但从目前情况来看，其发展成效与人民群众日益增长的健康需求之间还存在明显差距，一些地方医联体甚至还存在着“信息不畅”“联结不力”“穿新鞋、走老路”等亟待破解的难题。

究其原因，在华西龙泉医院副院长任海看来，主要是医联体内各单位之间尚未建立起统一的信息共享平台，在居民健康数据等信息管理上没有实现真正互联互通，导致患者上下转诊时，就诊信息和记录不能相互调阅，检查检验结果互不相认，最终造成患者的医疗成本增加，影响了分级诊疗制度的构建和推行。

任海介绍说，华西龙泉医院2018年一年间，就累计上转华西医院400余人；全年共有20余位华西医院专家教授在线开展“实时互动双向视频”远程医学教育及临床查房、“一点对多点”视频互动疑难病例讨论、远程影像诊断、远程病理诊断等协同医疗服务，共有4000余人次接受远程培训。之所以有如此效果，重要一点就是华西龙泉领办型医联体在发展中始终坚持对标华西，充分利用“互联网+”实现“联脑”，强化数据和信息共建共享，从而有效保障医联体“内通外联”。

华西龙泉医院的主要做法是，探索建立医联体内部远程会诊、二次诊疗建议咨询和双向转诊流程标准化和规范化体系，推动包括电子健康档案、疾病诊疗资料数字信息化等在内的信息化建设，有效提升医联体各成员间及医患间的咨询、诊疗服务效率。

探索推进数据联合开发，汇总华西龙泉医院科研、教学、病员、诊疗等数据资源，建立医联体数据库，搭建起互联互通的信息化平台，实行“一站式”服务，极大地提升了华西龙泉医院医疗资源运营能力和水平。

探索推进检测数据共用，实行指标类型、指标口径等逐步统一，成功实现联盟内病员诊疗数据共联互享，最大程度减轻转院病人经济负担和身体痛苦，使以华西龙泉医院为“枢纽”的危急重症患者上转绿色通道更加通畅，群众就医感受显著改善。

探索实施以便民惠民为导向的服务流程再造行动，开通微信公众号及微信、支付宝、银联卡聚合支付功能，实现手机端实时结算医保费用；成立门诊综合服务部，投放各类自助设备70余台，缓解门诊就医“三短一长”现象，让数据和信息多跑路、群众少跑腿，就诊患者等待时间已从原来半小时左右缩短至6分钟，群众“看病繁”得到明显缓解。

创新突破 精准“联手” 筑牢医疗生态圈

打开头颅后，医生却唤醒了患者。2018年春节刚过，由华西医院专家及华西龙泉医院医务人员组成的手术团队，经过长达6个小时接力，用国内领先的“术中唤醒”技术，成功地对一名患者进行了脑内胶质肿瘤麻醉下切除手术。

食管壁上“凿隧道”，一小时化解三年顽疾。2018年11月，在华西医院专家指导下，华西龙泉医院消化内科内镜团队，采用近几年才开展起来的国际先进内镜下“隧道技术”，成功为一位贲门失弛缓症患者进行了经口内镜下食管括约肌切开术（POEM）。手术的成功开展，标志着华西龙泉医院消化内镜微创技术水平迈上了一个新台阶。

目前，华西医院已有程德云、付华、贺民，周东、刘世喜、罗燕等多位在国内外享有盛名的专家教授，分别担任华西龙泉医院的学科主任及特聘专家，并定期、定时到华西龙泉医院现场指导。每年举办“华西龙泉医联体学术月”活动，实现华西专家“一对一”“手把手”教学指导。同时，华西龙泉医院还实施学科结对子、专科设顾问等举措，确保按照专业标准，实现分级诊疗精准落实。

在龙泉驿区采访期间，华西医院专家团队与华西龙泉医院技术队伍的上下联动和深度融合让人印象深刻，华西技术在龙泉驿区上演的一幕幕精彩医疗故事，令人为之感动！这些在民间悄然传颂的圆梦案例，正成为四面八方的人们到龙泉驿就诊和享受高质量医疗服务的不竭动力。

除人们口口相传的感人故事外，许多病人及家属还情不自禁地把对华西龙泉医院的感激之言写在了医院的留言簿上。“医院疼痛科的全体医务人员：你们好！自从3月20日住院以来，是你们在每个清晨准时查房、了解病情、制定方案，让我们得到及时治疗；是你们在每次输液时耐心仔细、不厌其烦地帮我尽力保护脆弱的血管。你们以救死扶伤的精神，用精湛的技术为我们排忧解难，让我的病情逐渐好转……我在这里表示万分感谢！38床患者李军敬上，2018年3月30日。”

“这就是华西精神的体现——家国情怀、平民情感、休休有容、革故鼎新。”陈德才动情地说，这更是华西医院和龙泉驿区精准“联手”、精细化为民服务的生动诠释。

的确，自2017年龙泉驿区提出打造“东部健康新城”、推动医联体建设以来，龙泉驿区就与华西医院强强“联手”，牢牢牵住医联体建设这个“牛鼻子”，着力打通政策瓶颈、消除壁垒，强化“在线”指导与“在位”传授；打出“差异化构建分级医疗体系、同质化构建质量控制体系、合理化构建费用联控体系”等一系列“组合拳”，最大限度促进了区域医疗提质升级。

对此，龙泉驿区分管卫生健康的有关负责人表示，华西龙泉医联体建设通过“大手拉小手”方式，为区域医疗生态圈创新建设做出了重要贡献。新形势下，必须坚定不移对标华西，创新坚持品牌共享、数据共建、效益共创、技术共进、病员共治等深度合作机制，让医联体建设的“华西龙泉”模式在助力健康中国、推动区域医疗发展、建设成都“东进”区域医疗中心的征程上迸发出勃勃生机。

（本文配图由龙泉驿区委宣传部提供）

华西龙泉医联体建设工作推进会

华西龙泉医院义诊现场