

借改革东风探索医疗服务成功样本

华润医疗旗下直营北京市健宫医院在改制后的21年里营收年均复合增长率达18.4%，实现了“软着陆”

□ 贺珍

自2002年启动至今，国企改革进程的并不平顺。2002年，原国家经贸委等六部委开始联合推动国有企业医院改制与剥离；2017年8月，国务院国资委等六部委明确规定在2018年年底前要基本完成国有企业办教育、医疗机构的集中管理、改制或移交工作。但改革仍阻力重重，进程远比预期的缓慢，国资委一度将剥离大限从2018年底延期到2021年，增加三年“缓冲期”。现在，国企改革改制的最后期限迫近，部分医院的改制还在推进中，2000多家改制医院中，既有惨痛的教训，也有成功的经验。

华润医疗是这一轮国企改革的重要推动力量之一，其收购的华润武钢总医院、徐州市矿山医院、淮北矿工总医院等一批医院，改制后都取得了不同的成就，这其中，北京市健宫医院自2000改制以来，成为北京市医保A类医院，门诊急量快速平稳增长，出院病人数量逐年上升，连续14年获得北京市医保一等奖，成为华润医疗探索企业医院改制的成功样本。

北京市健宫医院创立于1953年，前身为北京市建筑工人医院，是建设部总医院，2000年进行了社会资本股份制改制，更名为“北京市健宫医院”；2016年末，成为央企华润集团下属华润医疗旗下直营医院。改制过程中，北京市健宫医院不但实现了“软着陆”，丝毫没有影响职工和患者的利益，而且还打了一个漂亮的翻身仗：改制前，医院2000年年门诊量为6.8万人次，出院病人2663人次。改制后，以2019年为例，患者门诊急诊90余万人次，手术1.5万台次，三、四级手术3300余人次，胃肠镜1万余例，为群众提供了多层次、多样化的医疗保健需求，在区域形成了一定影响，在百姓中获得好评。

在采访中，北京市健宫医院院长李亚非自豪地说：“改制后的21年里，健宫医院营收年均复合增长率达18.4%。2019年医疗业务收入7.05亿元，医院总资产由2000年的5700万元，增长至2019年的7.92亿元，实现了国有资产的保值增值。尽管新冠肺炎疫情的影响仍然存在，2021年前5个月发展势头良好，无论是出院人数，还是三、四级手术数量和操作治疗人数，以及医疗业务收入，同比都大幅超过2019年同期水平。”

的确，如此稳健上升的业绩不但在后疫情时期非常亮眼，就是在医改成果的排名中，也名列前茅。当然，北京市健宫医院的改制道路也并非一帆风顺，从2000年改制一直到2007年，医院其实都处于亏损状态，但华润医疗和北京市健宫医院根据医院的特点，与周边三甲医院找差异化，慢慢摸索出了一条属于自己的路子。

医院真正的发展是救治能力、口碑和公信力的提升

2000年，北京市健宫医院改制后，面临如何自力更生、做大做强的问



北京市健宫医院

题。通常，一个医院做大做强的常规路径是扩大规模，扩增病床数，增加业务量，以获取更多的收益，但对北京市健宫医院来说，这些显然并不适合。北京市健宫医院地处西城区繁华地带，那里寸土寸金，医院空间扩张严重受限，尤其是没有了上级部门补贴后，别说扩张，生存一时都成问题。医院经过思考之后得出一个结论，作为一个区域性医院，重要的不是做大，而是要做精、做强、做好。

为适应医疗市场发展和满足周边百姓的就医需求，华润医疗率先在医院设置大学科组织架构，将发病率高、老百姓需求迫切、政府极大关注的疾病组整合，设立或重置了心脏学科、神经学科、骨科等十大重点学科，集中优势资源，在提高技术和诊疗水平上下功夫，为客户提供全面优质的医疗服务，为员工创造有价值的工作，为政府提供有益的配合，为社会创造良好的福祉，为投资者提供稳定增长的效益。

现在，北京市健宫医院不但科室齐全，而且还拥有了多个特色专科，有能够做心脏外科手术和介入治疗的心脏中心、影响力初具规模的急腹症中心、年内镜操作超过万余例的消化内镜中心、神经中心、康复科融合脑卒中中心、泌尿外科的上尿路修复中心手术例数进入全国的前列、骨科的老年骨折治疗和关节置换术具有区域影响等。

为配合临床技术发展，医院几年来还投入巨资进行诊疗设备更新，同时建立了心脏综合重症监护室、层流手术室等配套设施。“当然，扩大规模不是我们的目标，医院真正的发展是医疗水平和救治能力的提高，是能满足民众治疗和健康的需要，是口碑、公信力的提升。”李亚非说。

面对老牌公立医院，北京市健宫医院一直秉持的是“人有我学，都有我勤”的思路，加强重点科室建设，向实现技术和服务水平与大医院同质化而努力。

技术上向三甲看齐，效率上要超越他们

众所周知，在北京西城区版图当中，公立医院众多，只在技术和科室上跟三甲看齐，那只是追随，还没法达到超越。因此，如何突围，成为摆在北京市健宫医院面前的一道必答题。医院领导班子研究发现，作为二级医院，一

年门诊量达到90多万人次，效率完全可以成为突破点，这既是医院自身发展的需要，也是可以跟周边医院进行竞争的落脚点。

为了提高效率，北京市健宫医院首先在科室布局上进行了调整，在北京市健宫医院胃镜中心，短短不到20米的走廊里，聚集了进行胃镜肠镜3间操作室，目的就是让相关检查能在最短时间内相互衔接。为了全面提升效率，所有的医护人员都经过医院培训，迅速了解医院抢救车除颤仪的分布，保证安全和高效落实到每个小细节。北京市健宫医院2020年完成胃肠镜手术10,000余例，截至2021年5月底已完成7000余例，在缩短等待时间和服务上具有明显优势。

如今，高效率已经成了北京市健宫医院的一大特色，并且各个科室齐头并进，以核磁共振为例，医院目前采用的方式是病人休息但是机器不休息，频率达到60次-70次一天，比一般的三级医院效率更高，目的就是不能因为一个病人住院以后核磁的时间过长导致住院的时间延长，这样的话效率会降低。现在，得益于精准化预约制度的建立，效率进一步提升，预约可以达到10分钟之内，相关检查也可直接通过手机查询结果。

这种高效率不但体现在各个科室运转上，还贯穿于北京市健宫医院的各个方面，新冠疫情初期，人们对病毒危险性不甚明了的情况下，这种高效的工作作风也丝毫没有打折扣。新冠疫情暴发后，随着检测需求越来越大，北京市健宫医院凝聚全院之力从2020年5月下旬开始筹建实验室，仅用20天就迅速建成独立新型冠状病毒核酸检测实验室，并获得检验检测资格。

2020年7月1日，实验室正式启用，主要满足门诊急有检测指征患者、新收治住院患者及陪护人员的检测需求，同时面向社会开放，实现“应检尽检、愿检尽检”。李亚非介绍说，实验室一般在24小时内出检测结果。如遇特殊病例或加急情况，可在1小时内出检测结果，确保患者生命得到及时救治。这种高效率可不是靠机器运转出来的，而完全是靠工作人员付出艰辛，硬拼出来的。实验室有10名检测员每月实行AB组“两班倒”，要完成2批核酸检测任务。

“在实验室要穿戴医用防护服、防



北京市健宫医院院长李亚非

水隔离服、N95口罩、护目镜、双层手套和鞋套……这些早就有思想准备，但刚进入实验室不到一小时，全身就已经湿透了，护目镜上挂满了水滴。除非工作必须，检测员们尽量不交流，因为这样湿得更快。”A组组长、检验员陈浩南说。而且除了闷热，检验员还要克服饥饿和疲劳，“我们每天固定在下午2点到3点这段时间吃午饭。可工作期间无法如厕，所以大家早、午饭都不敢多吃，水也不敢多喝。”陈浩南说。

除了辛苦，组员们还要克服各种家庭困难，他们有的家远，有的孩子小、有二孩，但只要进了实验室，就没有人退缩，没有人提要求、提困难。陈浩南还说，在实验室里待久了缺氧、疲劳、眼睛不舒服是常态，但没人喊累，大家会站好自己的这班岗，坚持到底。就是靠这种吃苦精神，北京市健宫医院硬是拼出了“最快1小时出检测结果”的健宫速度，当时在业内都属于前列。

人才是医院发展的基石

医院要发展，人才是关键。

北京市健宫医院拥有员工800余人，其中卫生技术人员600余人，高级技术职称近100人，是切切实实技术人才领头的队伍。

作为一家综合型医院，北京市健宫医院一直坚持中医、西医、中西医结合三支专业队伍齐头并进。在人才队伍构建模式上，采用培育、引进、共享等多种形式和途径。在人才引进机制上，更新观念、不拘一格，重点引进领军人才，使医院云集了一大批技术精湛的专家教授和业务骨干，引进国内知名专家为学科带头人，培养了众多专业技术人员。

除了高端人才的引进，北京市健宫医院对内也非常注重人才队伍的日常培训。在医院内部，通过科室之间的交流学习、老人对新人的传帮带、各科室之间的切磋学习提高大家的业务能力。为促进学术交流的交流，全面提升医院的科研素质，还举办年度“健宫医院学术交流会”，既聚焦临床，又注重与相关非临床学科的碰撞与互动，成为内部员工展示互动的平台，李亚非院长亲自主刀进行高难度骨科教学手术，并带领医院管理团队、专家研讨学科发展，激励更多医护人员进行学术研究。

北京市健宫医院对外则实施“送出去”和“请进来”的战略。比如，依靠华润医疗体系，与一些知名医院建立全面合作关系，医院学科与相应医院的优势学科全面对接，知名医院专家可以来北京市健宫医院坐诊、查房、进行手术，北京市健宫医院的医生也可以去这些医院进修和学习。不但进行技术上的学习交流，北京市健宫医院还积极参与和举办各类学术切磋会议，助推优秀人才的成长。2019年，华润医疗举办普通外科专业委员会学术会议，中国医学科学院肿瘤医院、中日友好医院、首都医科大学附属北京友谊医院、首都医科大学宣武医院、首都医科大学附属北京中医医院等30余名专家及同仁参加了此次会议。北京市健宫医院参与其中，与这些医院相互借鉴、互助共赢。

不仅如此，北京市健宫医院还成为“中日医院专科医联体护理联盟”中的一员，积极与医联体内具有较高专科护理水平的协作医院共同探讨，在专科护理技术规范、质量管理、人才培养、临床护理研究与学术交流等方面进行广泛合作。一内一外一套“组合拳”，北京市健宫医院切实实现了人才从“量的积累”到“质的提升”。

在短期增长和长期发展之间实现再平衡

进入2020年以来，根据国家医保价格改革形势和华润医疗发展战略规划，医院领导班子梳理发展思路，确定了推进价值医疗，在短期增长和长期发展之间实现再平衡的战略。

首先是依法执业，保证医疗质量和安全。在药品耗材和非医疗物资采购、财务、医保、医德医风等方面严格管理。其次是做好当期运营，以绩效调整和本成本管控为指挥棒，推进“全院一张床”管理，大幅提高了运营效率。三是特别注重从长远考虑，做好医院的中远期发展规划，保证了医院的大方向正确，如加强与三甲医院专科医联体建设；倾斜外科学系发展，强化化学科体系化建设，如神经内、外科结合的脑卒中中心建设，使接诊到进行治疗的时间达到北京市前列水平；加强康复科建设使患者享受科学的康复治疗；治疗流程和服务创新的急腹症中心建设，使患者及时得到救治；上尿路修复中心建设，运作引进达·芬奇手术

机器人。2021年前5个月外科系统住院收入总量同比2019年同期实现增长率100%。

2021年2月，北京市健宫医院在华润医疗支持下启动了为期5年的升级转型为三级甲等中西医结合医院的工作，中医类别人员引进，西学中培训、加快中医诊疗在临床的渗透率等工作有序进行。李亚非表示，有些工作短期见不到效益，而且难度很大，但是还是要坚定不移地做下去，为医院长远发展打好基础。

做好服务——打造有温度的医院

虽然改制之后，医院性质由非营利医院变为了营利性医院，但北京市健宫医院始终心里有一根弦，那就是办医院不是做生意，要有人情味儿，这就需要服务上下下功夫。

李亚非说，技术和品牌是生存的根本，服务是医院长久发展的保障。医院地处三甲医院林立的西城区，技术上没有绝对的竞争优势，所以下大力气注重在技术的发展和品牌的建立。同时，依靠华润医疗整体的患者服务体系建设，打造北京市健宫医院的服务特色，强调医疗安全和医疗质量建设、环境建设、患者满意度改善等方面。

医者仁心。李亚非深知，患者来医院，需要解决的问题，既有心理上的也有身体上的，这就要求医生不仅要有专业技术帮助他们解决身体疾病，还应该具备人文关怀解决他们心理上的恐惧，这包括医院的环境、秩序、医护人员的语言、举止以及对患者诉求的反应。“我们需要学会关爱和尊重生命。医务人员的每一言一行，都会影响患者的就医体验。”他说。

为了让服务意识深入人心，医院定期进行礼仪培训。每次培训内容都有一个主题，形式上既有授课也有实践指导，比如在面接诊及文明用语方面，会邀请专门的礼仪老师讲授，接待患者的时候，哪些细微的肢体语言礼仪，礼貌的服务和明确的引导手势，会让患者感觉到更贴心。培训以实际练习为主，综合礼貌用语，规范仪表、仪容、仪态，分别讲授站姿要求、行姿要求，综合动作等内容，让护理人员体现“主动、热情、礼貌、周到”的服务风格。就是希望通过培训树立护士的良好仪容仪表形象，以达到优化服务质量的目的，美化提升护理人员的整体形象。

李亚非说，言为心声，透过语言这个窗口，可以体现良好的医患关系，从而得到患者的信任，提高服务质量。医院的良苦用心，患者自然能感受得到，一份份真诚真切的感谢信就是最好的回报。

医疗服务并不是一般概念上的服务，患者需要专业的技术，更需要尊重与关心，所以医学的价值，就在于不断地给病人以希望，给未来以希望，也就是所谓的“有时治愈，常常安慰，总是陪伴。”北京市健宫医院深谙此道，体悟并践行。

李亚非院长说：“作为健宫人，作为医护人员，我们的职责不仅是用自身的医学知识为患者治疗，更应该肩负起‘仁心仁术、康泽天下’的使命。医者以仁心，患者以真心，以仁心换真心，谱写生生不息的命运交响曲。”他还指出，2021年是患者服务体系建设的固化阶段，需要寻求全新的突破和新的里程碑。

(本文配图由华润医疗北京市健宫医院提供)



医院获得的荣誉



急腹症中心成立



中医科