

“让群众认清中医的门，认准中医的人，认知中医的声，认同中医的行。”“中医院作为中医药文化继承和创新、展示和传播的重要场所，加强中医药文化建设，更有利于体现中医医院的基本特征，更有利于巩固中医为主的发展方向，更有利于提高核心竞争力和差异化竞争的能力，更好地保持发挥中医药特色优势，满足广大人民群众对中医药服务的需求。”

——衢州市中医医院院长周江文

# 以“四个全面”践行“弘扬中医，福泽民生”宗旨



周江文院长坐诊

这是一个个感人的医患和谐的故事；这里有一群心系病人的爱心使者，这里有一支德才兼备的医疗队伍；这里是病人温馨的家园，这里是社会健康的港湾……

几天来，记者走进衢州市中医医院，走进病房，接近医生，亲近病人。所见所闻，强烈地感受到了一缕缕温馨的春风，一曲曲医患和谐的乐章。

近年来，在市委、市政府及上级卫生行政部门的领导下，衢州市中医医院以成功创建“三甲”中医院和国家“非遗”传承单位为契机，深入开展党的群众路线教育实践活动，围绕质量服务安全、学科建设及医院文化建设三条主线，逐步落实各项工作，医院管理水平、学科建设、服务能力、效益效率得到快速提升。

2014年医院门诊及出院人次大幅增长，医疗服务第三方满意度测评位列全市第一；床位使用率达91.5%，平均住院日10.18天，总药品比例下降为44.45%，西成药比从38%下降至31%，医疗业务收入增长22%，人均住院门诊费用得到有效控制，各项财务指标保持良性状态，对医院可持续发展奠定了较好基础。

近年来，该院分别获得市直卫生系统工作目标先进单位、市卫生局“互学互比”管理创新奖、药品不良反映监测工作先进单位、国家中医药管理局“中医优质护理病房”、浙江省卫生厅“癌症规范化治疗示范病房”、“衢州市优质护理服务先进病房”等荣誉称号。

## 一、全面深化党的群众路线教育实践活动，着力构建和谐医患关系

去年3月，衢州市中医医院按照上级党组织统一部署和要求，深入开展为期10个月的党的群众路线教育实践活动，经过宣传动员、学习教育、征求意见、剖析思想、开展批评与自我批评、整改落实等活动环节，查摆并较好地解决了班子中、党员中存在的一些“四风”方面问题，取得明显成效：领导班子思想素质、学风得到提高；立行立改方面，加强会议管理，精简文件，文风会风进一步转变；从简接待，严格控制“三公”经费支出，运行成本逐渐降低；便民利民蔚然成风，服务质量切实提升；公立医院公益性更加凸显，医患之间更加和谐友善。

1月27日，腊月初八一大早，衢州市中医医院工作人员在门诊五楼名医馆举行腊八粥派发活动，将一碗碗热气腾腾的腊八粥分别送到就诊患者手中，同时送上新年的祝福和问候。

本次腊八节活动，特别邀请多位名中医等在传统的腊八粥的基础上，根据衢州地区气候特点，添加核桃、莲子、干百合等养身保健食材，增强健脾、开胃、补气、养血的功效。工作人员在腊月初七的晚上，就着手洗米、泡果、剥皮、去核、精拣等各道工序，然后在半夜时分开始煮，再用微火炖，一直炖到第二天的清晨，精心熬制出充满温暖的腊八粥。

“以前，我们对医护人员了解不多，总认为医生护士眼里只有工作，经历这次，我对医护人员的看法改变了。”孙先生说，我们每一个人都要理解医生护士，感谢他们让我们活得健康，活得体面。

“这是我第二次在医院收到腊八粥，挺让人感动的。”一位患者激动地说。一碗碗热气腾腾的腊八粥，一声声真诚的祝福、一阵阵欢快的笑语，医患之间真挚的感情，让候诊大厅充满了暖暖的亲情，场面亲切温馨。

像这样医患和谐关系动人的例子还有很多很多。

前不久，衢州市中医医院收到了一封一名叫孙新亮手写的感谢信。满满的三页纸，信中说：“都说医患矛盾，哪知人间有真情。”

父亲住院去世了，为何还要写信感谢医生护士呢？在孙新亮的印象里，他父亲曾几次病危，都是ICU的医护人员奋力抢救，起死回生的。孙新亮说：“父亲走得很安详，没有太多痛苦，是医护人员这一年多来的精心呵护给了父亲生命的尊严。”

记者看到，孙新亮的感谢信是用手写的，上面罗列了二十几位医护人员。“我是遵从母亲的要求写的。在此之前，我写了一封打印的感谢信，母亲认为这是官样文章，要我重新手写，并要把每一位医护人员的名字都写上去。”

记者看到，孙新亮的感谢信是用手写的，上面罗列了二十几位医护人员。“我是遵从母亲的要求写的。在此之前，我写了一封打印的感谢信，母亲认为这是官样文章，要我重新手写，并要把每一位医护人员的名字都写上去。”

“以前，我们对医护人员了解不多，总认为医生护士眼里只有工作，经历这次，我对医护人员的看法改变了。”孙先生说，我们每一个人都要理解医生护士，感谢他们让我们活得健康，活得体面。

## ——衢州市中医医院工作纪实



### 二、全面加强目标化、标准化、精细化管理，科学提高医疗服务质量

衢州市中医医院根据医疗质量管理制度、服务规范管理、医疗生产安全管理要求，继续深入开展互学互比、三好一满意、阳光用药工程和抗菌药物专项整治活动，并参照JCI标准，在全院广泛开展了目标化、标准化、精细化管理。

1. 完善目标化管理。根据衢州市卫生局综合目标考核及医院发展计划，以及上一年度医院综合目标考核经验，对平衡记分卡中的考核内容进行完善，优化考核指标，制定新的综合目标考核细则。2014年度综合目标考核细则，目标更加细化，内含四大维度，覆盖30余个关键指标；内容更加全面，既有效率、效益、质量指标，也有社会评价和科室成长指标；操作更加可行，有效地发挥综合目标考核的指挥棒作用。

2. 深化标准化管理。每位中层干部人手一册《JCI攻略》和《活学活用PDCA》，集中开展了为期一个月的JCI学习活动。活动中，根据JCI

标准、医院相关管理标准，结合医院当前实际，围绕医院诊疗规范、服务规范、行政后勤工作规范、管理督查规范制定相应的工作标准。一是诊疗规范标准化。对现有医疗、护理、医技的有关核心制度、诊疗技术规范进行整理，针对平时执行中存在的问题制定了系列可操作的工作标准，如三级查房流程、医疗文书格式，复合伤、心梗、脑卒中等危重病人抢救流程、超声、放射、检验技术操作流程等。二是医疗服务标准化。通过广泛调查研究，征求患者和职工意见，对医疗服务环节中存在的问题进行梳理，如门诊特检病人预约流程、收治住院患者流程和转诊流程、出院病人预约流程、随访服务流程、门诊换药流程进行改进或重建，充分体现了人性化服务理念，使服务更加便捷，患者更加满意。三是行政后勤工作标准化。梳理行政后勤科室的工作职责、工作流程，提高行政后勤科室的工作效率、质量。四是考核督查考

核标准化。重点抓好综合目标考核标准的完善、《不良行为记分办法》的落实、医疗护理医技的各项质控制度的执行。

3. 突出精细化管理。一是医疗制度、核心流程、应急预案精准制。建立并落实院周会简报制。由专人负责记录院周会主要内容，并以简报形式，发至OA网，供全院职工学习了解医院近况和工作重点；落实每日巡查，规定时间、范围、评价方法，加大医疗核心制度执行力；严格执行《医疗风险管理》，对发现风险或发生不良事件及时上报，每月召开不良事件分析例会，并加以整改；加强医疗文书书写及质量监控，制定医疗文书标准模板，规避错误要点集，每月定期由专科指挥员对归档病历进行交叉质控；急救、消防、信息故障等模拟案例演练，达到预案在先，分层面培训，精确演练，反思式回顾；职能部门每周制定工作重点，每月汇报工作总结。二是考核评价数据制。制定药品比例、人均用药双项考核标准，不合理用药得到明显遏制；各部门科室综合目标考核的关键指标均采用数据表述，目标更趋清晰。三是执行政策制度化。随着新医改的深入，行政部门监管的加强，各项新政策分散在各个文件中，医院组织相关部门汇总，制定新的管理制度，如《衢州市中医医院进一步规范医保医疗行为的相关规定》、《关于进一步加强合理用药管理规定》。



### 三、全面优化学科建设及人才培养机制，充分发挥中医特色优势

为努力向全国一流的中医综合性医院迈进，衢州市中医医院持续加强学科建设和人才培养力度，创新机制，形成了一大批中医特色专科和优秀团队，医院的中医优势得到充分发挥，中医核心竞争力得以全面提升。

1. 建立名医专家工作站点，推行签约授徒新模式。先后建立并运行一批名医传承工作站(室)，组织编撰《杨继洲针灸学术思想与临床应用汇编》、《林钦甫中医医疗病案集锦》、《钟坚医论医案选》等学术经验专著，开展名医签约带徒，鼓励西医学习中医、护士学中医适宜技术，着力培养医德医风好、业务技术全面的优秀中医药人才。2014年9月，衢州市中医医院制订“名中医师带徒”方案，经过推选、考核，10位名中医分别与19名青年中医师签约结对，不断提高全院中医药人员的业务素质和技术水平，有力地推进中医药人才队伍建设。

2. 对接华东地区名校名院，达成紧密协作新关系。一大批科室积极对接浙江中医药大学附属第三医院、浙江大学医学院附属第二医院、

上海仁济医院、浙江省中医院，加强与华东名院、中医名校的合作，部分科室与对口科室建立了紧密协作型关系。2014年3月，上海仁济医院泌尿外科与衢州市中医医院签约，成立诊治中心，定期派遣泌尿外科名医专家到市中医医院坐诊、查房、会诊、手术、专题讲座，为衢州市中医院提供进修学习机会，培养学科人才。同年10月，衢州市中医医院中西医结合肿瘤诊治中心正式运行，秉承多学科

一体化综合诊疗服务的宗旨，汇集中医医药优势和现代医学综合治疗手段，为患者提供跨专业、跨科室、跨学科的诊疗服务，定期邀请国内知名肿瘤专家来院坐诊，服务衢州百姓。

3. 鼓励中医专科学术研究，科研立项获得新突破。衢州市中医医院积极引导全院职工树立创新意识，加大对科技创新的支持力度，出台科技成果奖励办法，鼓励医务人员不分学历深浅，自由组合，积极参加中医药科研工作，为中青年学术研究型人才脱颖而出创造良好的政策环境。仅2014年即开展新技术、新项目达

### 四、全面实施产业化、差异化、品牌化战略，积极适应医改新常态

在公立医院改革不断深化，分级诊疗、医师多点执业、总额预付等制度全面实施的新常态下，衢州市中医医院院长周江文及领导班子以新的思路、新的视角，做出了许多新的有益探索。

一是拓展服务对象，发展健康养生产业。对医院经营管理的战略转型，重新进行经营定位，发挥中医学和中医院的优势，拓展服务对象，将服务重点转移至亚健康人群和健康人群，发展健康养生产业，进行特色经营，与当前处于强势地位的西医院在医疗市场形成差异化竞争。

二是延伸服务区域，发挥中医品牌效应。以优势诊疗技术或突出特色技术为突破口，组织义诊下乡、服务进社区，利用微信、微博等新媒体开展多维度的医院品牌宣传。探索建立



杨继洲针灸馆

中医医联体模式，在法律许可范围内，采取托管、混合所有制等方式与社区服务中心、县区中医院、民营医院、中心卫生院结成医联体，实行资源、效益共享，解决了三级医院资源下沉、分级诊疗服务半径缩小等问题。2015年4月18日，正式签约托管衢江区中医院，派驻先进的管理团队和技术团队，推动名医、名中医、学科带头人等优势医疗人才下沉，延伸服务触角，让基层百姓可以得到更多、更好的医疗服务。

2015年1月30日晚，辞旧迎新之际，衢州市中医医院隆重召开总结表彰大会暨《中医情·中医梦》迎新晚会，医院领导的工作总结和新年打算鼓舞人心，职工自编自导自演的精彩文艺节目展示了职工别样的风采，蕴含着中医院人的理想、追求和美好愿景。

才树枝头硕果，又闻战鼓催征，挥马扬鞭，衢州中医院人信心满怀，正以时不我待的责任感、使命感，在迈向建设中华中医名院的奋斗征程中，抢抓机遇，奋力开拓，勇攀高峰，为人民的健康事业，谱写新的篇章。



员工大合唱



膏方节