

主委访谈

李贤华：让老百姓看好病是我的初心

● 本报见习记者 陈祎琪

“统筹协调。”上海交通大学医学院附属瑞金医院门诊办公室主任李贤华用简简单单的四字概括了她的工作精髓。

身为门诊办公室主任，她一方面需要统筹门诊工作“做什么、怎么做、做成什么样”，另一方面需要协调多部门、多角色在同一时间、地点有序地朝同一个目标开展工作。

“在一家医院里，门诊主要发挥牵头作用，在门诊办公室履行统筹协调职责的基础上，致力于实现安全、有序、优质、高效的目标。”李贤华说。

精益管理是多快好省

当前，随着公立医院进入高质量发展阶段，精益管理的概念逐渐被提及。就门诊而言，李贤华认为精益管理的核心要义是“多快好省”。而最能体现这一要义的，就是多学科诊疗(MDT)模式和日间手术的推行。

“作为头部医院，如果只诊疗一些简单疾病，其实是浪费了医疗资源，我们应该解决疑难杂症。”李贤华表示，瑞金医院针对MDT模式配备有专门的工作人员和信息化平台，可在24小时内帮助患者完成所有检查，并收集整理相关信息，会诊现场直接决议产生治疗方案。

“从患者首次进入瑞金到拿到MDT报告，进入治疗阶段，最多三天。”李贤华说，在创新举措下，瑞金医院MDT模式已打破地理鸿沟，并消除了患者就诊时间久的弊端。2019年，国家卫健委组织全国MDT比赛，瑞金医院还斩获金奖。目前，瑞金医院每年MDT诊疗病例数已经破万，今年他们的目标是12000例。

“医疗服务、资源投入和产出往往以量化的数据报表形式呈现，但MDT的真正意义在于注重患者个体的感受。”李贤华道出MDT模式的价值所在。

长期与患者接触，李贤华发现，“患者在医院待的时间越久，心理负担越重，不舒适感越强”。因此，为了改善患者就医感受，同时提高医疗机构工作效率、降低患者安全风险，日间手术模式应运而生。

但日间手术在快速推进的过程中仍

面临一些难题。“它带给医疗机构的挑战远大于患者，因为医疗质量的底线不可突破。”李贤华说，实现日间手术门诊化，促进中国的医疗水平与发达国家真正接轨，还有一段路要走。

此外，在技术进步和疫情防控的现实背景下，远程医疗、互联网诊疗和预约诊疗模式进入发展黄金期。谈及线上医疗与线下医疗的关系，李贤华表示，二者相互弥补、深度融合，以化解优质医疗资源紧缺的困境。

“线上问诊更适合线下诊疗已明确或进入慢病管理的患者，经过一段时间复诊后，病情基本稳定，则可通过互联网诊疗定时咨询个人情况或购药。但首次就诊仍建议线下，以免错过最佳治疗时机。”李贤华团队研究发现，线上问诊的使用率与地域、经济和文化显著相关，比如，上海地区和外地中青年、经济收入较高群体线上问诊使用率更高。

老年数字鸿沟已是全球数字化社会进程中的共性问题。“虽然科技的发展不会因某一人群而停下脚步，但前进的路上我们不会放弃任何一个群体。”为此，李贤华还专门安排一组人员接听预约电话。“再等等他们，再并行一段时间。”

实现医患双满意

门急诊是患者体验就医获得感的第一道关口，因此患者满意度调查是反映

门急诊服务质量最直接的试金石。李贤华透露，瑞金医院每月都会开展患者满意度调查。问卷通过李克特量表了解患者对挂号、取药、检查等各个就诊环节的认可程度，并附加一道开放式主观题，供患者分享就医感受或提出改进意见。

问卷发放形式包括公众号后台推送电子问卷和便民服务中心现场发放纸质问卷两种，每月综合线上线下渠道，约收回7200份问卷。“这项工作由门诊办公室牵头，我们已经建立了质量管理的科学程序，即PDCA(计划-执行-检查-处理)循环，先统计分析，再形成整改措施。”

虽然瑞金医院的患者满意度整体呈现向好趋势，但仍有许多工作需要完善。“如今老百姓衡量门急诊服务质量的维度不再局限于医疗技术本身，还外延至物理环境和人文环境，比如空间是否宽敞、服务态度是否友好、预约服务是否完善、资讯获取是否便捷等。”

李贤华在研究中发现，患者对医院的黏性是否强、忠诚度是否高，主要取决于让渡价值。而提高让渡价值的关键在于三点：一是提高医务人员素质；二是美化环境，让患者感受到尊重；三是降低患者时间、精力等非货币



名医简介

李贤华：上海交通大学医学院附属瑞金医院门诊办公室主任，上海市门诊管理质量控制中心主任，医院管理硕士、副主任护师、硕士研究生导师。担任中国人体健康科技促进会门急诊综合管理专委会主任委员、上海医院协会门诊管理专委会主任委员、上海交通大学医学院门诊管理专委会主任委员、第十三届上海市政协委员等职务。近五年作为第一负责人完成4项上海市卫生政策类课题，以第一作者或通讯作者身份在核心期刊发表论文30余篇，获国家卫健委“2018—2020年全国改善医疗服务先进个人”等荣誉。

性成本付出。

但一家医院的温度不应只是满足患者的需求，还应当关注医护工作者的诉求。“我们始终强调，要让患者和医务工作者双满意。”李贤华表示，医院应当组建一支专业队伍，设立相关常态化机制，在医护工作者需要心理疏导时及时给予帮助。

(下转第10版)

记者手记

因全国疫情多点散发，此次采访无奈选择了线上形式。为了做好采写工作，我事先已对李贤华的相关报道、个人经历有所了解，也在网络上看到过她的照片，但当我进入线上会议室时，我仍然惊愕不已。

她，年轻带有笑意的脸庞，却是满头白发，这给我造成了巨大的心理冲击。我不清楚她遭遇了什么，出于礼貌的考虑，我未先开口询问其中原因。

直到我们聊及年初的上海疫情，她才道出了实情。“我的头发也是在今年三月份全都白掉了。”说完，她哈哈

大笑起来，没有流露出一丝一毫难过、委屈的情绪。

她只说，“从国家卫健委到上海市卫健委，再到医院，大家都很辛苦，不眠不休。”但我想，身为门诊办公室主任，她要处理各种突发情况，手上可操控的资源又有限，她必然有不曾说出口的艰辛与无奈，但这一切都只化作了一句话“疫情真的很考验人”。在李贤华身上，我感受到一种不拘小节的洒脱和不计得失的豪爽，以及她对困难和消极情绪极度克制的表达。

李贤华有着极强的同理心。在疫情

期间，她不曾让任何一位到瑞金医院就诊的患者因核酸检测事宜而被拒之门外，作为医者，她理解病人的苦痛；在医患纠纷中，她从不将无辜的医护个体置于舆论漩涡，作为同事，她保护他们的安全；在上海静默管理时，她特别关心老年人常用药短缺的问题，作为政协委员，她俯身倾听群众的呼声。

人民至上、生命至上是她的信条，竭尽全力、心无旁骛是她的态度。采访中，李贤华多次提及“本真”二字。我想，在她心中，能坚守住本真，白了头又何妨。