

金昌晓：如何摆脱医院服务的“三角困境”

● 本报记者 陈祎琪

“质量高、服务好意味着费用贵，质量高、价格廉意味着体验差，服务好、价格廉意味着等候久，要想兼顾质量高、服务好、价格廉，比较难实现，这也正是当前医疗服务行业面临的‘三角困境’。”近日，北京大学第三医院党委书记金昌晓在“公立医院高质量发展实践计划——医院管理交流与参访”大会上作报告时说道。

他指出，中国医疗公共卫生体系可及性、公平性越来越高，医保已惠及95%的人民群众，但仍存在医疗卫生资源分布不均衡、医疗服务人性化程度不够、医疗人员工作量负荷过大的问题，寻求医疗质量、服务品质和费用合理的最佳方案，为人民群众提供全方位全周期健康服务是包括北医三院在内的所有医疗机构不懈追求的目标。

**人性化是目的，
功能化是定位，智能化是手段**

《关于推动公立医院高质量发展的意见》指出，公立医院高质量发展以人民健康为中心，以建立健全现代医院管理制度为目标，以坚持和加强党对公立医院的全面领导为主线。

“在此要求下，医院高质量发展要人性化、功能化、智能化。”金昌晓介绍，人性化是目的，一方面要强化患者需求导向，推动诊疗更安全、就诊更便利、沟通更顺畅、体验更舒适，另一方面要关心关爱医务人员，充分调动医务人员积极性；功能化是定位，要推动医院发展与功能定位相匹配，与区域医疗资源布局相协调，与经济社会发展相适应；智能化是手段，要推动互联网、大数据、人工智能等新一代信息技术与医学技术、医疗服务、医院管理深度融合。

“这需要我们转变发展方式，从规模扩张转向提质增效；转变运行模式，从粗放管理转向精细化管理；转变资源配置，从注重物质要素转向注重人才技术要素。”金昌晓表示，只有“三转变”才能带来“三提高”，一是提高效率，即通过资源纵向流动提升服务体系整体绩效；二是提高质量安全，包括规范诊疗行为、落实18项核心制度、规范临床路径管理、提

高医疗服务质量安全等；三是提高薪酬待遇，拓展事业发展平台，提升医护人员获得感、幸福感、安全感。

**医院高质量发展内涵建设
关键在八点**

北医三院建于1958年，是新中国成立以来发展最好的医院之一。该院不仅人才队伍实力雄厚，有韩启德、乔杰、董尔丹三位院士，11位国家高层次学术人才，12位国家高层次青年学术人才和众多省部级学术人才，而且拥有32个国家临床重点专科，医院集团化发展也初具规模。

如何加强医院高质量发展内涵建设？金昌晓以北医三院为例给出了八点建议。

第一，要加强学科建设。“学科的核心竞争力表现为一种‘深度的精通’，不仅仅是一个人的能力，还体现为一个集体的知识与经验、智慧与力量。”金昌晓表示，领军人才、团队梯队、研究平台、交叉合作是影响学科建设的关键因素，配置资源和项目支持是学科建设的必要条件。加强学科建设，首先要做好顶层设计，了解学科的优劣势、重难点，合理设置学科专业，凝练研究方向，明确学科发展目标；其次要立足传统优势，注重特色项目；最后要有效划分学科建设层次，即重点学科重点建设，善于“为”与“不为”，普通学科全面建设，坚持突出特色，优势学科特别建设，擅治疑难杂症。

第二，培养高质量人才队伍。“要打造一支临床水平高，教学、科研能力强的医学人才队伍，并培养和引进国际一流的高层次人才、拔尖人才和创新团队。”金昌晓表示，为此，需建立人才引进及高端人才激励机制；利用北京大学优势，推行“双聘”制度；创新研究岗位新体制管理；培育学术带头人后备人选和青年学术骨干；加强博士后队伍建设。

“现在，我们有9名医院双聘教授、6名科室双聘教授，分布在11个科室。截至2023年12月，我们纳入新体制管理65人，其中25人获得各种人才项目，包括杰青3人、海外优青5人、优

青4人、北京市科技新星11人、科协青年托举人才2人。在站博士后138人，2019—2023年期间近一半博士后获得各项资助。”金昌晓说。

第三，注重教育教学工作。积极实施新时代临床医学教学改革，加强继续医学教育发展和师资队伍建设，完善教师成长路径，健全管理制度与激励机制。金昌晓介绍，2019年，北医三院教育处联合医务处启动‘高级研修班’进修培训工作，在骨科、超声医学科、心血管内科等8个科室开展，以‘导师制’培养学员79人，并发挥桥梁作用，使该院与多地医疗机构形成医联体或联合开展科研、教学项目，促进了医疗水平的高质量发展。

第四，加强科研工作。“科研是一个探索发现—临床前研究—临床研究—评估评价—培训推广的过程，既需对内整合资源，又需对外联合创新。”金昌晓表示，院内，北医三院建立多个重点实验室和科研平台；院外，北医三院与多家高校、科研院所和企业合作开展疾病“防筛诊治康”的科技创新研究，并牵头组建北京学院路临床医学协同创新联盟。2023年，北医三院共有163项省部级以上课题、27个百万以上标志性项目、6个千万以上标志性项目立项，获批国家自然科学基金资助92项，直接经费达5636万元。此外，推进产学研一体化，创新成果库建设向高质量转型。截至2023年，北医三院共提交215项专利预审申请，通过率96%，极大地缩短了授权周期，提升了专利质量。

第五，提升临床服务能力。以高水平临床学科建设为抓手，加强院内科际会诊管理，优化死亡病例审查项目，关注罕见病，建立中西医协同工作站模式，致力于打造中西医协同“旗舰”医院、无痛医院、无栓医院。

“我们的罕见病诊治中心拥有32个罕见病诊疗团队，开展了28次巡诊讲座，收治门急诊、住院患者941人，可以说为罕见病患者打开了一扇希望之门。2023年，北医三院入选首批疼痛综合管理试点医院名单，无痛诊疗、无痛分娩、围术期镇痛比例大幅提升，并建



金昌晓

立了基于疼痛评分的管理质控反馈闭环。”金昌晓说。

第六，优化服务流程，完善体系建设，即术前突破平台瓶颈，缩短等候时间；术中突破技术瓶颈，提高技术水平；术后突破流程瓶颈，保障医疗安全。目前，北医三院已设立住院患者“一站式”服务中心和门诊患者“一站式”MDT诊疗，同时开设了客服热线中心，综合各部门医疗答疑内容，全方位为患者提供“一站式”的导诊咨询、号码查询及投诉工单记录服务，以改善就医体验。

“我们每月还会出一份《医疗管理月报》，动态展示各项医疗指标，涵盖医疗质量各维度评估结果，助力全院及各科室医疗质量管理。同时紧跟政策，增加药学警讯、聚焦门诊、互联网医院等内容，实时传递职能、医技部门最新工作动态。”金昌晓说。

第七，以全面预算管理为核心、成本管理为工具、业财融合为手段，全面提升预算管理现代化水平。金昌晓介绍，“所谓预算管理现代化，是指预算编制全面精准、预算执行规范高效、预算评价客观深入。”

第八，后勤服务信息化、智慧化。北医三院在保证医院安全、稳定运行的前提下，基于医院能耗监管系统建设，应用科学的管理工具，稳步推进各项管理与技术节能措施。2023年该院万元收入能耗支出同比下降12.58%，能源资源费用占比同比下降8.79%，并获评为“节约型公共机构”示范单位和“公共机构能效领跑者”。

“关于公立医院高质量发展的内涵建设，我谈了八点，归根结底是一点——一切为了人民健康。”金昌晓说。