

# 充分发挥调查研究对省级区域医疗中心建设的推动作用

周小涵 王忠伟 李恩武 于平年<sup>通讯作者</sup>  
(通化市中心医院 医务科, 吉林 通化 134000)

**【摘要】** 依托医院是省级区域医疗中心建设项目的的主要执行者, 为加速推进项目进度、快速有效解决问题、突出公益性和需求导向完成项目建设, 通化市中心医院采取多种方式调查研究, 创新管理机制, 引入先进技术, 强化上层设计, 统筹协调多方高质高效完成各阶段任务。

**【关键词】** 区域医疗中心; 调查研究; 创新管理; 高质量发展

区域医疗中心建设是党中央、国务院深入实施健康中国战略的重大战略部署。通化市中心医院将建设省级区域医疗中心作为一项势在必行、务期必成的重要任务。该院大兴调查研究, 广纳调研对象, 展开了多种方式的调研, 着力提升和创新管理。

## 一、运用座谈访谈, 充分听取多方意见建议

通过听取设计单位、施工单位、领域专家、企业代表等多方意见建议, 经研究分析发现:

(一) 该项目采用国际先进设计理念, 结合了地方人文元素。需要创新协同机制, 做到多元素、多地域、多角色的有机融合。

(二) 该项目资金投入大、参与部门多、人员广, 需要进一步完善内控管理机制。

(三) 该项目功能布局应满足区域医疗中心功能需求, 打造绿色医院, 需要建立合作机制, 省市合作、共建共管、共有共享。

(四) 该项目施工同时医院正常营业, 施工地毗邻居民区、学校, 需要采取有效措施, 时刻以“人民为中心”, 既要抢抓工期, 也要应对群众诉求保障就医, 最终保证按时竣工。

## 二、运用随机走访、抽样调查等方式, 实时掌握施工动态

采取随机走访、抽样调查等方式, 检查施工现场环境、作业行为、建筑材料等, 调研发现:

(一) 施工作业符合国家规定的安全文明施工标准要求, 针对汛期施工安全, 以及近期外省发生的体育馆坍塌事件, 要以案为鉴, 举一反三, 使全员绷紧思想之弦、管理之弦、纪律之弦。

(二) 对项目进展的推进需应用科学方法, 如

以图表打卡形式确保每项检查到位, 对检查频次、时间、人员、内容等提出“严新细实”的具体要求。

(三) 安全文明生产不仅要符合国家标准, 同时也要跟得上通化绿色转型全面振兴的奋进步伐<sup>[1]</sup>, 施工环境与“七色”之城相辉映<sup>[2]</sup>, 建议施工方积极引进先进措施实行环境保护。

(四) 应确保应急机制科学有效, 使施工方、院方熟悉掌握施工期间应急预案, 畅通绿色救治通道。

## 三、通过问卷调查、转换角色等方式, 听取群众诉求

(一) 受疫情空窗期影响, 施工方需要赶工期、抢进度, 地下开挖期间不可避免会对周围居民带来困扰, 对附近居民采取问卷调查, 对问卷进行分析总结, 从而形成有针对性地措施, 有的放矢应对群众诉求。

(二) 转换角色, 以普通患者身份, 与非本区内居民共同前往中心医院就诊, 调研发现, 施工场地是原医院入口处, 虽然医院已在施工前进行了交通规划, 但由于其他区居民不经常路过, 依旧选择以往的行车路线, 发现无法进入后, 才驶入新规划路线, 影响就医效率, 需要进一步加大宣传力度和交通疏导。

(三) 现场统计近一周每天不同时段医院周边及院内车流量。发现早 7:00-10:30 下午 1:00-3:00 晚 7:00-11:30 车流量较大。统计近三个月门急诊量, 其中星期一、二、三、五门诊量大, 星期六急诊量大。故要求施工方对施工车量入场时间进行管理, 避免高峰期进入, 影响周围交通。

(四) 通过医院公众号“患者满意度调查”板

块,利用信息化手段,截取患者对施工作业的想法,同时深入临床,与住院患者进行面对面交流。住院患者将瞭望施工当作一种排遣方式。故需要对施工环境提出更高要求,同时建议医务人员积极向患者宣传该项目的内涵意义,提高项目知名度。

#### 四、利用专家调研方式,考查“两个责任”、“四制”落实情况

对市卫健委、市财政、通钢、监理单位、第三方审计、法律顾问等进行专家调研,重点对工程质控、工期造价、合同管理、隐蔽工程管理等广泛听取专家意见,调研发现应发挥例会制实时进行管理,建立多方审核机制,充分发挥监督职能,对管理层给予政策法律等指导,深入强化“两个责任”和“四制”对项目施工的重要性。

#### 五、决策部署及成效

省级区域医疗中心建设项目是我市重点工程项目,受到市委市政府的大力支持,对调研中反映和发现的问题,建立“三张清单”制,即问题清单、责任清单、任务清单,逐一列出解决措施、责任单位、责任人和完成时间。通过理顺统筹协调机制,全面发力解决问题,具体做法如下:

(一)计划先行驱动,全力以赴赶进度。医院赋能党业深度融合,勇担责任,积极布局谋篇省级区域医疗中心建设,形成组织框架,成立了由院党委书记、院长为组长的领导小组,明确了小组内职责分工及协同机制。制定了年度项目建设目标,倒排工期形成施工计划,突出工作重点和难点。

(二)创新建立“全过程+动态管理”机制,激活内在动力。即聘请第三方对该项目建设实行全过程管理。同时,院方对第三方实行动态管理,充分发挥多方效能,推进项目优质规范进行。医院带队实地踏查多家医疗机构,因地制宜设计流程布局,打造一站式急诊急救中心,解决日益庞大的急救诊疗需求。

(三)统筹协调,扩容完善内控管理机制。省级区域医疗中心建设项目的参与者,除了医院本身,还有设计、勘察、监理、施工、造价等多方参与,涉及部门多人员广,单一针对医院的内控体系不能够与其他成员形成制约、规避风险。故扩容完善内控机制,将三方审计、法律顾问纳入项目内控管理体系。此项机制的落实,一方面使

项目多方干预增强了相互制约性,依法规避风险。另一方面,医院未雨绸缪,责成相关成员对建筑材料实行报价审计,随时掌握市场动态,规避了虚高报价、过度签证等风险。同时,医院在与多方进行合同条款协商时,由法律顾问对合同订立进行逐项分析,注重合法公平,保障了各方权益。

(四)建立“5+6”精细化管理,抓牢安全生产。“5”即五化闭环管理法<sup>[3]</sup>,“6”即我院6S精益化管理,在闭环管理的基础上引入精细化手段,将责任明确到各方12个部门32个管理人员及全体工作人员,做到可操作、可检查、可追溯、可考评。另外,今年汛期长、雨水多,汛期时项目正处于地下开挖阶段,倒灌风险高,且针对外省体育馆坍塌事故,医院组织了以案为鉴专项工作部署会议,统筹协调各方集中学习,在安全检查基础上增设突发天气巡查。24小时内解除风险,牢牢守住安全底线。

(五)全市率先应用BIM技术,打造现代化医院。医院建筑构成系统复杂、工程管理要求高。对土建、机电、暖通、信息化等专业需要特殊要求。BIM技术是通过计算机处理,对建筑结构尤其是隐蔽工程建立三维立体模型,指导设计、施工纠偏,实现工程全过程跟踪、可追溯<sup>[4]</sup>。在项目前期阶



段,医院组织人员前往中日联医院对BIM技术在ICU改造建设中的应用进行了调研,研究决定对省级区域医疗中心建设项目进行BIM建模及应用。这也是我市首家率先应用该技术,用三维布局优化二维图纸,指导施工作业;用计算机软件碰撞检测功能,提前找到管线布置与土建部分之间存在的问题,优化工程质量,减少返工,降低成本;BIM模型永久保存,为以后的修缮改造等提供了可追溯可视化指导。

(六)群众之事无小事,事关人民群众的具体诉求,就地解决。

1. 施工降噪。调整作业,缩短施工时间。周边居民需要特殊照顾的,为其租住宾馆,费用由医院支付。考试期间停工,实行院领导总值班制,巡视施工场地,为考生营造安静环境。

2. 交通管控。制定施工期间医院交通布局流线,通过网络、媒体等多种渠道广泛宣传。协调市交通指挥中心,将项目交通布局与全市交通管控系统对接,实现全市交通统一疏导。交警支队在就诊高峰期医院入口处出警,减少了就医群众行错路线,保障就诊效率。

3. 环境保护。协调施工单位引进工程机械期净化装置、智能环境监测系统等先进设备装置对施工污染进行防治,医院与参建单位签订《文明安全环保施工责任书》,明确职责,确保生态环保、扬尘治理工作等层层落实,与“七色”通化相得益彰。

4. 就医体验。谋定内涵,提升聚力,多维运营,提高项目知名度,使医院员工和患者一道熟悉项目、期待项目、宣传项目,提高患者就医体验。建立应急机制及绿色通道并开展演练,确保具备施工期医院急诊急救、孕产妇救治等急救救治能力。

(七)强化顶层设计,突出公益性指引和需求导向。

1. 作为依托医院,深刻领会建设区域医疗中心的战略意义,强化使命担当和职责履行。强化区域中心党的全面领导,制定《章程》,健全完善内部管理体制,完善决策议事程序和内部管理制度,构建精细化、科学化、现代化的管理运行体制。确立了医院发展目标为以三级甲等医院为基础,区域诊疗中心为契机,医联体建设为引领,自身发展为动力,建立区级区域诊疗中心。不断深化医药卫生体制改革,着力构建高质量发展新格局。

2. 编织区域医疗网络。与输出医院签署了共建省级区域医疗中心协议,重点围绕区域内多发肿瘤疾病、心脑血管疾病、死亡率高、外转率集中等为主的疾病提升救治能力。医院先后成立了心血管疾病、卒中救治、神经系统疾病、VTE救治专科联盟单位,区域内吸收基层单位,采取送技术上门、无偿培养技术人才等帮扶方式“授之以渔”,带动基层医院自身发展。

3. 强化医教研融合。医院成功创立成为吉林医药学院第六附属医院,通过临床带动科教,科教成果转化反哺临床。以高质量发展为目标,坚持走“以医疗为根本、以教学为基础、以科研为导向、以管理创新为动力”四位一体的“医教研”融合发展新路子。

4. 深化功能布局。临床医技融合整合“五大中心”,保证了医疗服务连续性和整体性,确保专病专治更便捷、更精准、更高效。如胸痛中心设2个心内科病区、1个心脏重症监护室、1个心导管室、1个心脏康复中心;卒中中心设2个神经外科病区、3个神经内科病区、1个神经重症监护室、1个神经康复中心;创伤中心设一站式急救中心、急诊日间手术室、航空救援队等,同时建立医学影像中心,引入先进设备,提高技术支持。

综上所述,无论是创新管理、完善机制、引入先进技术等手段,其核心都要在推进过程中打通最后一公里,使各项举措及时落地,将管理运用常态化,形成良性循环。每次调研后,形成“24小时内”安排部署、“3天内”调度落实情况、“1周内”回访群众、“每个月”汇报形成经验总结的方式,实现了再调研、再研究、再督导的良性循环管理局面。

#### 参考文献:

- [1] 郭润卿. 深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想奋力书写新时代通化绿色转型全面振兴崭新篇章 [N]. 通化日报, 2024-01-16(001).
- [2] 赵文彬 梁洋. 高质量发展在吉林 通化打造“七色”之城 绘就山水江城新图景. 通化发布.
- [3] 景俊海. 用科学方法论指导抓落实. 求是, 2022, 16.
- [4] 邓娟. 建筑安装工程中隐蔽工程审计要点分析 [J]. 中国产经, 2023, (22): 88-90.