

作为嘉定第一家三级医院，瑞金医院北院着力打造嘉定区域医疗中心

# 砥砺五年不忘初心，优质医疗惠及一方百姓

陈晨 朱凡



## 疑难危重抢救，公立医院的职责与担当

今年5月，嘉定一名12岁男童惨遭集装箱卡车碾压，他被当做无名氏送来医院抢救时，多脏器损伤、多处骨折、休克和出血，情况危急。

瑞金北院第一时间组织多学科联合施救，医生说，“不能让年轻的生命就此凋零”！历时三个多月，这孩子闯过了手术、休克、感染等关口。最终，医生真从死神手中力挽狂澜，拯救了这个花季少年。

在瑞金医院北院，这样惊心动魄的抢救故事还有很多。嘉定工厂多、工程建设多、国际赛事多，瑞金北院发挥出三级综合医院在危重病抢救方面的重要作用，通过整合丰富的多学科优势，开院来已成功救治危重病例千余例。

也因为有着多学科综合救治能力，作为离上海国际赛车场最近的三级综合医院，瑞金北院在2015年成为继华山医院、瑞金医院后，上海第三家F1赛车医疗急救定点医院。

位，并完成了多次大型赛事的医疗保障任务。

经过了五年的建设，如今瑞金北院学科齐全，拥有临床科室36个、医技科室7个、专病门诊49个、出诊专家达157位、开放床位568张，能基本满足嘉定区域内患者对不同学科的需求。

瑞金北院始终以医疗质量为根，医疗安全为本，各项医疗质量效率指标保持稳步上升态势。截至今年10月，瑞金北院累计服务门诊急诊人次达376万，出院病人7.8万人次、手术例数5.7万人次，已占嘉定本地二级以上医院服务量的17.4%、18.8%及20.9%。今年上半年，瑞金北院收治病种难度指数(CMI)位居郊区新建医院之首。这意味着以往患者需要去市区医院解决的疑难杂症在区内就能得到诊治，嘉定及周边地区的百姓“在家门口”就能享受到“瑞金”优质的医疗卫生服务。

## 一体两翼，瑞金同质管理是“最强底气”

谈瑞金北院的发展，瑞金医院是绕不开的。比如危重人员抢救，瑞金北院的快速应急处置能力固然重要，瑞金医院雄厚的医疗支撑作为后盾亦不可少，两院之间畅通的绿色转诊通道，为救治病人赢得了宝贵的时间。作为瑞金医院危重创伤救治和空中救护基地之一，瑞金北院完善的应急方案还能把瑞金总院专家第一时间内召集至北院，或将北院危重症伤员通过绿色通道转送至瑞金医院。

众所周知，瑞金医院是一所悠久历史的大型三甲综合医院。“瑞金北院从一开始就在学科建设、人才培养、资源配置等方面，实行与瑞金医院一体化运行、同质化管理，这确保了瑞金北院的高起点、高品质。”瑞金医院院长瞿介明说。

在瑞金北院，院长、书记就是总院的院长、书记，总院的科室主任也是瑞金北院的科主任。开院之初，瑞金北院有40%的员工是瑞金总院的资深专家，另有30%是从2010年瑞金北院筹建起就在总院接受系统培训储备的新职工，这一切都是为了保证“瑞金出品”。

起任是第一批到嘉定工作的总院医学专家和管理干部，他原是瑞金医院普外科副主任和病区主任，如今是瑞金北院常务副院长。“从一开始，我们就把在瑞金二路的瑞金总院称为‘母院’，起任这样说道，“母院从北院立项、设计，再到建造、配置、管理，就开始全程参与，这就好比母亲孕育一个孩子，并为之付出大量的心血。”

建院以来，起任领衔的普外科团队，因地制宜地推出了以胃肠疾病单孔手术及甲状腺疾病微创治疗为“拳头产品”的决策，不仅填补了地区治疗上的空白，在上海乃至全国亦达到技术领先地位。

跟普外科一样，血液科、内分泌科、神经内科等瑞金老牌重点学科在这家新医院获得有效延展，一批有学术威望的母院学术带头人来到瑞金北院。瑞金良好的医、教、研、管理、学科建设和人才培养等传统也被移植到了这里。

一分耕耘，一分收获。单孔腹腔镜技术在结肠癌中的应用、心脏介入、小儿胃肠镜、血液病学的规范化诊疗等瑞金先进诊疗手段被

先后引入嘉定，填补了区域医疗空白。瑞金北院高血压病专科、糖尿病专科也相继成为嘉定的医学重点专科。根据优势学科延伸与适当错位发展的理念，瑞金北院已初步形成了胃肠道肿瘤、血液病肿瘤、内分泌代谢性疾病、感染性呼吸疾病、急救创伤以及临床诊断平台等具有北院自身特色的学科。

良好的医疗质量，还需要科研及教学团队来支持及发展。瑞金北院搭建了中心实验室、生物样本库、文献检索等平台，设立科研基金，鼓励医务人员参与临床研究，解决医学临床问题，提高诊断水平。五年里，北院获得各类科研基金101项，其中，国家自然科学基金项目19项，省部级课题7项，总计获得立项经费1940万元，每年稳步提升。

目前，瑞金北院还是上海交通大学医学院五年制教学基地、上海健康医学院教学基地；外科、麻醉、急诊、内科、儿科、神经内科、影像七大专业成为上海市住院医师规范化培训(教学)基地，为培养医学青年人才发挥出巨大的力量。

可以说，一体两翼，与瑞金同质管理，是瑞金北院实力水准的“最强底气”。而在所有的“植入”中，文化基因的植入亦不可或缺，甚至是最重要的。

广博慈爱，追求卓越。瑞金百年大树用其精华的资源，在嘉定的土地上养育、灌溉出了生机勃勃的瑞金北院。“对所有的新建医院而言，共同面临着一个严峻的挑战——就是要在最短、最快的时间里，打造出一支凝聚力、素质过硬的员工队伍。”瑞金医院党委书记杨伟国谈到，“博爱仁厚、大气交融、创新图强、坚韧笃实”这些在瑞金人身上的医院文化，正在嘉定北院生根发芽。

北院党委常务副书记袁青介绍，通过开展瑞金文化讲坛、“传承瑞金精神”大讨论、“涵养医学人文情怀，弘扬瑞金百年文化”医学人文作品征集等活动，瑞金北院员工尤其是青年员工感受到了一种强大的精神感召，在价值观上对“广博慈爱，追求卓越”产生出强烈的认同，这成为了个人成长的力量源泉，也成为了医院快速发展、并在将来持续发展的后劲保障。

“瑞金医院搬到了家门口！”至今不少嘉定百姓都对这件“好事”津津乐道。

作为上海市西北翼的区域性核心城区，嘉定是众所周知的国际汽车城，嘉定新城更被列为上海城市总体规划三座重点发展新城之一。随着城市建设和配套设施的完善，嘉定成为本市郊区中比较典型的人口导入区。可是，快速发展中的嘉定竟没有三级医院。

在“5+3+1”的框架下，瑞金医院承担起在嘉定新城新建一所三级医院，并管理发展好这家新院的任务。

为了让郊区居民尽快享有优质医疗服务，使每个郊区都能实现拥有一所三级综合医院的目标，在上海市委、市政府以及上海中康医院发展中心和嘉定区政府的支持下，瑞金医院嘉定北院的建成可以用“一气呵成”四个字来概括：2009年2月建设立项，2009年12月开工奠基，2011年6月结构封顶，2012年12月投入使用，短短三年，一座占地面积210亩、第一期建筑面积7.2万平方米、拥有先进医学设备的崭新医院拔地而起。

2012年12月18日，“瑞金医院北院”六个大字的灯箱在这座新医院大楼的顶层亮起，宣告其守护一方百姓健康的使命也由此开始了。



打造“空中急救生命线”，瑞金北院与总院共同开展航空救援演练。



宽敞明亮的门诊大厅



病房内温馨的医患互动墙

## 名词解释

### “5+3+1”

这是近年来上海郊区新建三级医院的代名词。“5”指嘉定、浦东、闵行、宝山区分别引入瑞金、仁济、华山等5家三级医院优质医疗资源；“3”是将崇明、青浦、奉贤3个区(县)的中心医院升级改造为三级医院；“1”是迁建金山区1所三级医院。这是上海市委、市政府近年来启动的规模最大、力度最强、投入最多的新一轮医疗资源调整，目的是促进城乡一体化发展，使全市优质医疗资源布局更加均衡，最终形成上海每个区都有一家三级医院的目标。

## 打破传统就医模式，给患者切实获得感

作为一家年轻的新医院，瑞金北院在设计时就引入大量服务新理念，创新了不少医疗服务模式。

对偶尔到医院看病的人来说，挂号、诊室、检查、付费……常常“找不到北”，在瑞金北院没有这个烦恼。这里效仿机场在国内医院中首创启用“航空港”式布局，醒目的标识让病人一到医院就知道该去哪里挂号、该去哪里付费。

为提升患者满意度，这家医院在人流密集的就诊环节中采用银行式的“取号-排队”叫号系统，让患者直观了解等候人数，安心地就坐于等候区内，基本消除站立排队的现象。

服务窗口太高，患者感觉不舒服？瑞金北院在国内较早开展“开放式收费窗口”和“坐式出入院结账服务”，进一步拉近了患者与窗口工作人员的距离，提升就医体验。

很多兄弟医院到瑞金北院参观，还有一个“必选景点”，就是输液中心。这里使用的是该医院自己设计的输液椅，椅背高度、充电插座、私密隔断……每个细微之处都体现着对病人的关爱。

漫步这家医院，还能感受到一种新鲜的“未来感”。多部不停穿梭于药库、静脉配置中心、门诊输液室、儿科输液室区域用于运送补液药

品的“智能轨道小车”，会在你头顶上方的轨道上川流不息。这打破了传统的输液流程，不仅大大减少患者来回取药行走和等候的时间，还增强了工作效率、增加了药品安全性。

瑞金北院还为需要连续输液的患者提供预约服务，根据医嘱事先为病人冲配好补液，把平均30分钟的等候时间缩至10分钟内。2016年，这一“优化后一站式输液流程”荣获上海市优质护理服务示范项目。

此外，瑞金北院对手术患者的住院服务流程也进行了优化，并以“单病种管理”的理念开展“虚拟化床位预住院模式”。虚拟床位是一种新型医疗服务模式，患者按病种制定的个性化检查路径。甲状腺恶性肿瘤手术正是瑞金北院实施的预住院模式病种之一，根据今年一季度中康年报数据显示，在本市所有市级医院中，瑞金北院的甲状腺恶性肿瘤手术平均住院日、术前等待时间最短，均次费用和均次药费最低，进一步降低了患者和国家的医疗负担。

瑞金北院还统筹管理全院床位，从一定程度上打破了按科室分床位的固定限制，实行“医生跟着病人走”的诊疗模式，缓解了不同科室间“一床难求”与床位闲置的矛盾，使患者更快获得诊疗。

## 上海医改“试验田”，先行先试使命不凡

众所周知，医疗卫生改革是世界性的难题。2009年3月，国务院通过了《关于深化医药卫生体制改革的意见》，中国医改开始步入改革的“深水区”。公立医院综合改革作为深化医药卫生体制改革的一项重要任务，因此又被认为是“医改难题中的难题”——有待破除的公立医院医药养医机制、有待提升的外部治理和内部管理、有待优化的结构布局 and 合理的就医秩序等，一系列日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾和问题，都迫切需要通过体制、机制的改革逐一解决。

瑞金医院北院，恰恰就诞生在了这个改革的时代。

时任上海市卫生计生委副主任、现任瑞金医院院长瞿介明直言：“公立医院改革是一项艰巨、复杂的系统工程，也是老百姓最为关注的民生工程。医改的任何一个举措，可谓牵一发，动全身。因此，必须要有部分医院，进行先行先试。”

医改“试验田”的重任就落在郊区新建医院身上，这其中就包括瑞金北院。

按照“强化公益性、调动积极性、保障可持续”的总体要求，北院从建院伊始，就开始实施医药分开、推行药品“零加成”、调整医疗服务价格；实行理事会领导下的院长负责制和总会计师委派制；建立突出岗位职责履行、服务质量、医疗安全、费用控制、医德医风等指标为核心的医务人员绩效考核制度；构建以公益性为导向的现代医院运行模式……新建的瑞金北院如同一张白纸，在保障嘉定区居民享有优质医疗服务的同时，担负起了探索国家及上海公立医院改革先行先试的光荣使命。

瑞金北院运营后所积累的大量原始数据和宝贵经验，也为日后本市全面实施医药分开等医改政策的出台提供了重要的参考。

作为嘉定区唯一的三级医院，瑞金北院还在分级诊疗的推进中不断探

索。2013年，瑞金北院建立起“瑞金-嘉定”全专联合社区糖尿病防治合作项目，并与马陆镇、南翔镇、安亭镇、菊园新区社区卫生服务中心签约结对，为社区医师提供糖尿病、高血压、脑卒中、慢阻肺四种常见慢性病防治指导。瑞金北院的“延伸处方”，让病情稳定但需长期服药的患者，在周边社区卫生服务中心就能配药，如患者碰到问题需要复查时，可在社区直接预约北院专家号。

2015年7月，瑞金北院又通过信息手段建立区域影像中心疑难会诊平台，全区范围内二级医院、社区卫生服务中心实现影像图像的实时传输，截至目前，共会诊808例，免去了病人往返奔波的烦恼。

这一系列创新举措在方便当地百姓就医的同时，也有效缓解了就医难题。2016年5月，国家卫生计生委李斌主任等一行在莅临北院视察调研中，充分肯定了瑞金医院北院在上海公立医院改革中做出的探索与努力，以及在发挥区域医疗中心作用、积极探索推动分级诊疗模式中所取得的阶段性成果。

在这些工作的基础上，今年8月，由瑞金北院牵头，联合南翔医院和马陆四家社区卫生服务中心等组建了嘉定首个区域医联体“瑞金北院-嘉定医疗联合体”，进一步理顺分级诊疗流程，建立医疗资源纵向流动机制。

未来，瑞金北院将携手国内首个肿瘤(质子)项目——瑞金肿瘤(质子)中心，共同打造以基本医疗为主，肿瘤治疗为特色的上海西北区域综合医疗中心，以进一步提升公立医院的竞争力，更好地为区域医疗服务。

不忘初心，继续前行。瑞金医院北院将坚持公立医院的使命与责任担当，以国家“健康中国2030”精神为指导，结合北院二期建设的发展契机，立足嘉定，服务嘉定，融入嘉定，为老百姓提供更为优质的医疗服务继续奋斗。