

# 建设国内最好的人文医院

南京鼓楼医院院长、外科学教授 丁义涛



鼓楼医院建院时的病房楼,现为医院历史纪念馆

2005年,鼓楼医院领导班子在充分调研的基础上,决定大胆尝试,在加强医院学科、技术和硬件建设的同时,把医院文化建设放在战略的高度,提出“建设国内最好人文医院”的愿景,到今天为止,这一实践已进行了8年,在推进医院医、教、研全面发展和改善医患关系上取得了令人鼓舞的成效。

## 从人抓起

## 价值观的改变才是真正的改变

早晨七点半的25路是最安全最有人文关怀的公交车,因为有一大批去鼓楼医院的护士姐姐可以对车上晕倒的老奶奶进行实时监护和处理,还最终搀扶到鼓楼医院;这是一条网友发的微博,曾在网上被广泛转载;家属要放弃救治自己患癌的妻子,医生听说后急得向这位糊涂丈夫发火,甚至要拿拐杖敲他,事后家属反而特别感动,自己跑到电视台去讲述了这段故事;南京鼓楼医院一专家“飞车”回宁连夜抢救病人,次日一早又悄悄将万元红包打到病人账上——泰州一患者借本报谢救命医生,这是扬子晚报一篇报道的标题;去鼓楼医院探望亲友,我向穿白大褂的医生护士问了几次路,每次都得到了热心指点,他们脸上洋溢的真诚笑容让我感到特别亲切,这是一位南京市民特地就“在医院问路”一事给院长写来的感谢信;台湾患者出院后定期从台湾来到鼓

楼医院进行志愿服务;13年前在鼓楼医院手术,13年间得到了医护人员的关心和照顾,一位南京市民向红十字会提出申请,愿意死后将器官和遗体捐赠鼓楼医院……

近些年,不管是在媒体网络,还是在市井坊间,都流传着很多鼓楼医院和患者之间的感人故事,其实这些故事常常也不是什么大事,但患者为什么要感激,是因为他们得到了医护人员真正的尊重、理解和爱护。人文服务不是几句口号能喊出来的,也不是几个标准用语和服务动作能体现的,而是需要医务人员真心为病人着想,让病人最终体会到。因此,医务人员是提供人文服务的主体,医院在建设人文医院的过程中,始终重视对员工的人文理念教育,通过各种途径,反复宣传医学人文的意义、目标、内容、要求。

在教育方式上,我们重视言传身教,一方面,我们建设了历史纪念

馆,鼓楼医院是一所百年老院,医院历史上有很多前辈关心爱护患者的人文佳话,我们一一整理,以图文并茂甚至是实物的形式展览出来,成为员工教育的基地,很多员工参观后都深受触动,这种教育和其他任何说教都无法比拟的;二是重视新员工培训,由于应试教育和独生子女等因素,如何让那些天子骄子们一毕业走进医院就能服务好患者,我们专门设计了新员工岗前培训的课程,其中最重要的三个内容就是由我亲自讲授的“医院文化的传承与创新”、参观院史馆和融入人文教育的野外拉练,很多新员工甚至是他们的家长反映,我们的人职培训往往让他们有了脱胎换骨的改变;三是重视借鉴其他优秀医院的人文做法,员工去欧美、日本、台湾等地方的一些医院进修学习,除了学习专业技术外,还要学习他们的人文服务方法,回来后的事例和体会分享给全院的员工。

## 从流程和设施抓起

## 为人文医院建设搭建平台

试想,一个身心正在受到煎熬的患者,忍着病痛到了医院后,环境嘈杂、厕所脏臭、流程烦琐,就算医护人员态度再好,恐怕患者的心情也好不到哪里去,反过来,医护人员在这样的环境中,也很难保持良好的心态,医患之间发生摩擦的几率就会大大增加,从此进入一个恶性循环。

这些年,我们不仅对已有的医疗环境和流程进行了很多人性化的改造,同时,充分利用建设新医疗大楼的机会,打造了一个现代、舒适、智能和人文的诊疗流程和环境。如在国内率先开辟了手术患者家属等待区,患者手术时,家属可以到专门的区域,那里有舒适的休息椅和便捷的快餐服务,同时还有呼叫和手术进程告知服务,为家属的焦急等待提供了支持和帮助。

我们在南京地区最早提供专家电话预约服务,后来又逐步实现了网络、现场、诊间和出院预约,大大方便了患者预约专家号;为了改变挂号、缴费、取药排队长的状况,医院设置了近百台自助挂号机,可实现自助挂号、缴费、取化验单等服务,同时医院在门诊每

层楼都设置了挂号、药房、抽血窗口,大大缓解了排队等候时间,还免去了患者上下奔波之苦;门诊各楼层设置足够的无障碍厕所,随时提供开水和直饮水;病员休息大厅内有志愿者演奏钢琴,用音乐抚慰患者的心灵;遵循“尽量让患者坐着”的理念,在门诊各个候诊区域、药房、检查等候区域以及出入院结账区,安排了足够的坐椅,并实行电子叫号,患者需要排队时均可无后顾之忧地坐着休息等候;考虑到医院面积大,就诊患者老年人多,医院门诊每层楼都有电瓶车,招手即停,免费搭载行动不便的患者;急诊建立检伤分诊系统,危急重症患者直接进入抢救室抢救。一般急诊患者进入急诊联合诊室就诊,联合诊室将内科、外科、耳鼻喉科、妇产科、眼科组合在一起,医师围绕患者问诊,极大地方便了患者……

鼓楼医院每天门诊量上万人次,在院患者近三千,但经过上述种种安排,在院内已基本看不到排队长现象,到处秩序井然,患者来院后体会到的是一种温馨舒适的感觉,而不再是原来的烦躁不安。



2008年鼓楼医院医护人员为四川灾区来的患者过生日

## 同样的医疗技术可因服务好而“增值”也可因服务差而“减值”

## 从服务抓起

在我的医院曾发生过两个真实的故事,故事一:一位聋哑人因乳腺癌打算到鼓楼医院手术,她非常担心和医生之间的交流,但出乎她意料的是,当医生了解她的情况后,立即叫来了会手语的护士协助交流,整个住院期间,涉及到医患沟通的环节,包括手术时,也都有会手语的护士帮助,让这个聋哑人非常感激。故事二:一位患者到医院手术,整个入院、手术、康复过程都非常顺利,并写好了感谢信打算出院时交给护士长,可是出院当天患者家属在结账处办理出院手续时,与工作人员发生了冲突,这位家属气愤地当场撕掉了之前写好的感谢信。

这两个故事告诉我们,对于医学来说,服务与技术同等重要,而且服务水平的好坏在很大程度上影响了人们对医疗技术水平的感知,同样的医疗技术,可因服务好而“增值”,也可因服务差而“减值”。因此,我们切不可只抓医疗技术的高精尖,而忽略了服务质量,有时候某些关键点提供一些增值服务会切实提高患者的满意度。比如我们实行了出院患者主管医师随访制度,



鼓楼医院新医疗大楼病员休息大厅 志愿者正在演奏钢琴



鼓楼医院院区免费运送患者的电瓶车



鼓楼医院温馨舒适的手术等待区

患者出院后1—3周内,由其主管医师对其进行电话随访,了解患者出院后的康复情况,进行健康宣教,并根据出院后恢复情况,给予用药、康复、复诊等专业性指导,深得患者和家属欢迎,在第三方主持的调查中,多次有患者明确向调查员反映,出院后还能接受主治医生的电话让他们特别感动。医院在手术室配备了恒温箱,冬天将液体加温后再输到手术患者体内,大大减低了患者的不适感。在加强服务方面,医院护理、行风等部门以及各专科都想了很多办法,如脊柱外科对需手术的脊柱侧弯患者入院时提供心理测试,根据个人情况提供心理辅导;心胸外科为手术后出院患者设立24小时咨询电话,提供抗凝治疗指导;急诊科与心血管内科密切配合,建立了急性冠脉综合征的急诊绿色通道,24小时确保急性心肌梗塞患者在90分钟内手术;药学部将出院患者带药下送至患者床头;产科为分娩后的产妇及时免费提供爱心粥;等等。事实证明,这些服务深受患者和家属欢迎,提高了他们对医院的好感,并在一定程度上改善了医患关系。

## 从制度抓起

## 为人文医院建设保驾护航

人文建设是一个长期的过程,往往初期看不到明显效果,也不会带来直接的经济效益,比不上引进新技术、发表SCI文章来得效果和影响大,领导往往就容易犯一个错误,嘴上要建设人文医院,到考核评比时,关注的却还是技术、文章和工作量,当其他工作与人文服务发生冲突时,也总是服务让道。为了避免这种情况发生,将人文建设脚踏实地地向前推进,我们在领导班子内统一思想,任何工作都不能以牺牲服务为代价,任何决策都以有利于患者为原则。

2005年鼓楼医院年终院长嘉奖的班组是“电梯班”,当时很多人都很惊讶,开电梯的怎么还能获得院长嘉奖,故事是这样的,2005年刚开始人文医院建设的时候,医院接到好几起对电梯工人的投诉,说她们一边上班一边吃东西,患者问路不爱搭理等等,后来医院专门规范了电梯班服务标准,结果当年医院接到患者表扬最多的班组竟然是电梯班,因此医院决定将那一年的院长嘉奖给予电梯班,这件事对全院员工触动很大,同时也是向全院传递了这样一个信号:在医院工作的每个人都是为患者服务链条上的一分子,只要做好自己的工

作,发挥自己的特长,赢得患得的认可,就会得到医院的认可。相反,一个大专家虽然手术做得好,但沟通能力差,态度不好,经常有患者投诉,他也会失去医院的重视,我们曾经就劝退过几位沟通能力欠缺的博士毕业的医生。

在几年前,医院评比就专门设立了“人文科室”、“人工员工”、“优秀志愿者”、“行风先进个人”等奖项,星星之火,可以燎原,慢慢地就在医院内就形成了比谁态度好、服务好、沟通好、奉献好、医德好的氛围。

在实践基础上,我们还不断总结和探索,构建了具有鼓楼医院特色的人文医院管理模式,创新性地建立了人文医院标准及考核评价体系,不仅推动了医院人文建设和医院教研的全面发展,也为我国人文医院建设提供了有益的示范,得到了时任中共中央组织部部长李源潮、国家卫生部副部长马晓伟、江苏省委副书记罗志军等部门和领导的高度赞誉,吸引了国内近万人次的参观交流。医院开展的《人文医院建设的理论与实践》研究在国外内医院中产生广泛的影响,曾获得2012年度中国医院协会科技创新奖。