

· 疫情防控举措 ·

大型方舱医院工作日报机制建立及探索研究

谢之辉^{1a}, 陆小磊², 杨之涛^{1a,1c}, 林靖生^{1b}, 景峰^{1c}, 张祎博^{1d},
顾志冬^{1e,1f}, 陈影^{1c}, 尚寒冰^{1a,1c}, 毕宇芳^{1g,1h}, 陈尔真^{1h}

(1. 上海交通大学医学院附属瑞金医院 a. 医务一处; b. 学科规划与大设施管理处; c. 急诊科;
d. 感染管理科; e. 海南医院院长办公室; f. 北部院区医疗运行部; g. 内分泌; h. 院长办公室,
上海 200025; 2. 上海市卫生健康委员会医政医管处, 上海 200003)

摘要: 基于大型方舱医院特点, 探索建立方舱医院工作日报机制, 制定适用于其运行管理的工作日报内容。并以国家会展中心(上海)方舱医院为例, 展示工作日报的呈现形式。工作日报为方舱医院管理者决策研判提供数据支撑, 对确保其日常运行实现精细化管理至关重要。

关键词: 方舱医院; 新型冠状病毒; 工作日报

中图分类号: R181.8 **文献标志码:** B **文章编号:** 1671-2870(2022)02-0216-05

DOI: 10.16150/j.1671-2870.2022.02.021

近期, 以奥密克戎变异株为流行株的新型冠状病毒(新冠)肺炎疫情在上海迅速蔓延, 疫情防控形势仍然复杂。为迅速应对疫情处置, 上海市委市政府于2022年3月中旬开始着手市区两级方舱医院建设。我院方舱医院管理团队全程参与了上海市嘉定体育馆、上海世博展览馆、上海新国际博览中心及国家会展中心(上海)等多个方舱医院的规划设计、建设及运行管理^[1], 综合协调组建立了方舱医院运行工作日报制度, 积累了相关经验, 现总结如下。

方舱医院的组织架构

方舱医院主要是利用现有城市大型建筑资源如会展中心、体育场馆等场所, 在最短时间内迅速改建而成的大型临时医院, 主要承担新冠肺炎轻症患者和新冠无症状感染者收治。其组织管理及运行模式与常规医院明显不同, 团队为临时组建, 患者批量进出。在方舱医院启动建设时, 即成立了方舱医院领导小组, 下设若干工作组, 以工作组为管理单元协作推进各项工作有序开展^[2-3]。其中, 综合协调组的工作特征和职能既类似于常规医院院办, 又与其有不同之处。综合协调组是方舱医院运行管理的核心部门, 其最主要的职能之一就是建立工作日报制度, 每天将方舱医院建设和运行过程情况形

成工作专报, 并落实专人负责完成。

以国家会展中心(上海)方舱医院为例, 2022年4月4日市政府决策建设, 4月9日起建成并分批交付启用, 共改建14个场馆, 设置床位近4.7万张, 其管理组织架构如下(见图1)。

方舱医院工作日报机制的建立

一、建立工作日报制度的重要性

方舱医院由于其临时性、任务繁重、运行节奏快等特征, 管理难度大, 通过建立工作日报制度, 落实专人做好方舱医院每日信息的汇总、分析, 以工作日报的形式呈报给相关部门管理者, 供其及时掌握医院的整体运营情况和存在的问题, 进行研判决策, 及时处置运行过程中迫切需要解决的问题。

通过工作日报的形式建立通畅的信息传递渠道, 及时做好信息的上传下达, 确保方舱医院紧急事情处置事不过夜, 努力做到问题及时发现、及时整改, 接受上级指令迅速传达至一线, 保证各项工作要求与指令准确传达到位无失真, 确保内部上下思想一致、目标一致、步调一致, 促进各项工作有序、高效推进。

二、方舱医院工作日报制度的建立

根据方舱医院组织架构和管理特征, 建立涵盖医疗队、医疗服务保障、后勤保障各相关管理部门的工作日报制度, 明确日报清单及内容, 确定每天上报的截止时点, 建立微信工作群, 及时沟通、及时

基金项目: 上海申康医院发展中心临床科技创新项目(SHDC22021304); 上海市领军人才(2017年)

通信作者: 陈尔真 E-mail: chenerzhen@hotmail.com

反馈相关信息。各行政专员根据确定的日报内容,按时间节点要求及时提交工作日报。方舱医院管理团队行政专员及时做好收集、汇总和分析,针对问题分析原因,并提出合理解决建议,供方舱医院管理者决策。

三、方舱医院工作日报的主要内容

根据方舱医院运行管理特点,搭建方舱医院工作日报内容和框架,一般应包括运行基本数据、医疗服务情况、运营保障情况、问题督查整改落实情况、每日工作重点和党建工作等内容(见表 1)。

表 1 方舱医院工作日报主要内容

日报纲要	主要内容
运行基本数据	床位情况、床位使用率
医疗服务情况	收治情况(每日、总体) 出院情况(每日、总体、平均住院日) 患者基本特征(年龄、合并基础疾病)
运营保障情况	医疗服务 护理服务 院感防控 信息保障 核酸保障 物资采购、配送情况 急危重症转诊情况 参与保障人员情况(保洁、保安、维修、志愿者) 餐食配送情况,清真食品 场馆和设备维修情况 医疗废物清理情况
问题督查整改情况	安全巡查(生活区、舱内、舱外) 信访案件
日工作计划	每日需完成的主要工作
党建工作	党建工作(党课、文化建设、关爱关怀)

国家会展中心(上海)方舱医院工作日报案例

一、基本数据

1. 床位情况:国家会展中心(上海)方舱医院共

设 14 个治疗舱,总床位 46 872 张,下设 7 个分院,床位分别为 6 738、6 879、6 893、6 974、5 933、6 823 和 6 632 张。由上海三家国企负责运行后勤保障任务,其中东浩兰生(集团)有限公司负责 4 个舱共 13 853 张床,上海久事(集团)有限公司负责 6 个舱共 20 454 张床,上海地产(集团)有限公司 4 个舱共 12 565 张。

2. 床位使用率:自 2022 年 4 月 9 日启用以来,至 4 月 16 日,国家会展中心(上海)方舱医院床位使用率逐步攀升。经过几天的高位运行后,随着本市社会面感染者逐渐减少,自 4 月 28 日起,床位使用率呈逐步下降趋势;至 5 月 10 日,床位使用率仅为 41%(见图 2)。

二、医疗服务

1. 患者出入院情况:国家会展中心(上海)方舱医院自启用以来,每日患者出入院工作总体安排安全有序,组织得力。其中 4 月 18 日出院人数最多,达 14 211 例;4 月 19 日入院人数最多,达 11 134 例(见图 3)。截至 5 月 10 日,已累计收入院 161 422 例,累计出院 142 061 例。

2. 患者基本特征

(1)年龄:在方舱医院收治的 161 422 例患者中,0~4 岁有 822 例(0.51%),5~7 岁有 1 400 例(0.87%),8~14 岁有 3 145 例(1.95%),15~55 岁有 123 960 例(76.79%),56~70 岁有 29 723 例(18.41%),70 岁以上有 2 372 例(1.47%)(见图 4)。

(2)患者来源:截至 2022 年 5 月 10 日,方舱医院收治患者以浦东新区来源最多,共 43 813 例(27.14%),其他依次分别为黄浦区 27 141 例(16.81%)、宝山区 19 727 例(12.22%)、松江区

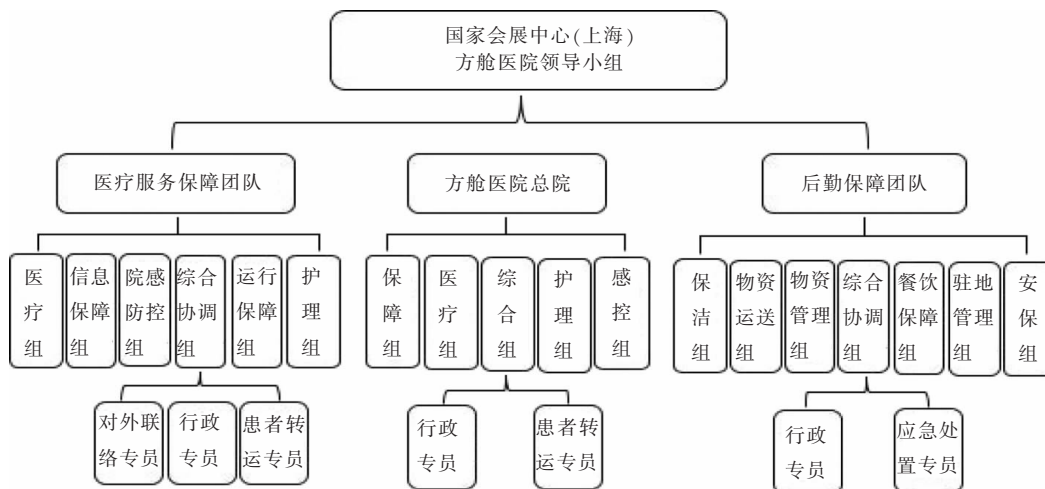


图 1 国家会展中心(上海)方舱医院管理组织架构

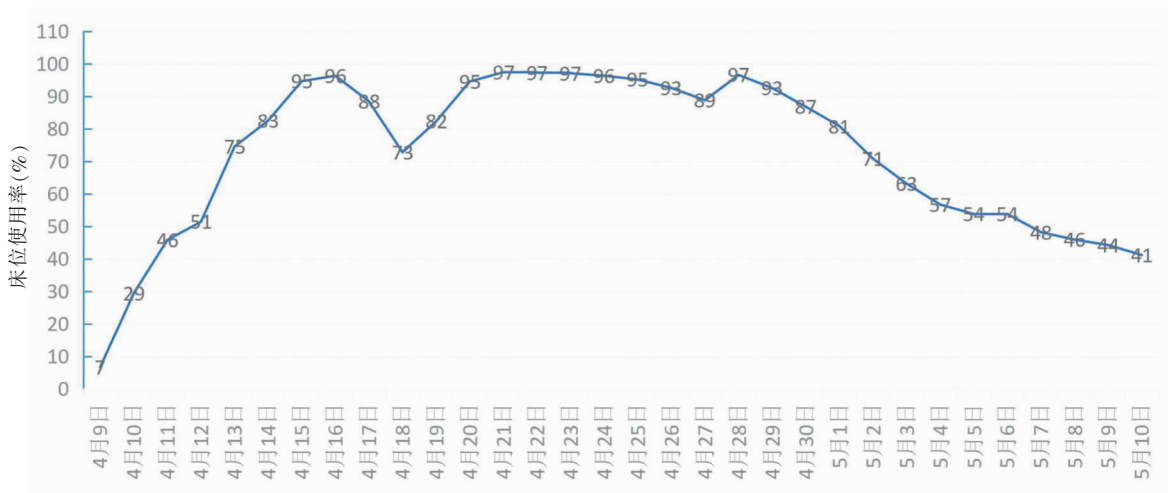


图2 国家会展中心(上海)方舱医院床位使用率

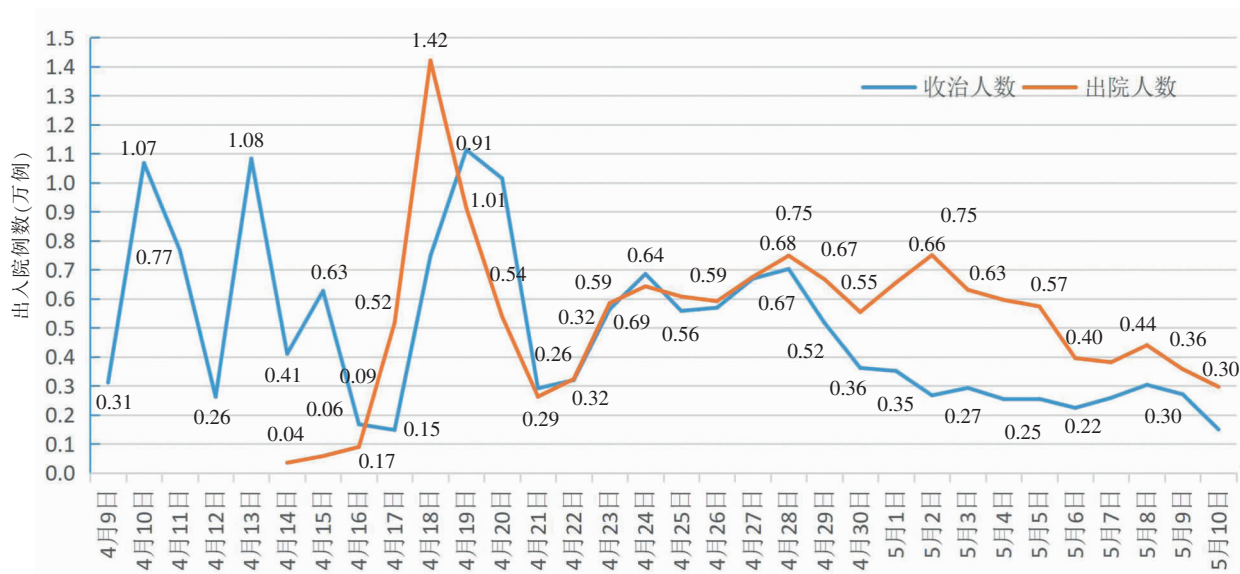


图3 国家会展中心(上海)方舱医院患者出入院情况

16 956 例(10.50%)和徐汇区 11 600 例(7.19%)等(见图 5)。

(3)合并基础疾病情况:在收治的患者中,合并有高血压、糖尿病、心律失常、冠心病、心力衰竭、脑卒中、血栓类疾病、精神类疾病等基础病患者共 31 315 例(19.40%)。其中,高血压患者最多(占 8.83%),其他依次分别为糖尿病(占 2.96%)、冠心病(占 1.84%)等。

三、运营保障情况

1. 医疗服务保障:医疗服务保障团队各工作组全力做好各项医疗服务保障工作。①协助做好患者出入院工作,加强对对应未出患者的劝导沟通,同时做好急危重症患者的转诊工作,自开舱至今累计完成急危重症患者转诊 770 余例。②做好医疗物资保障供应,日均配送核酸采样管 4.30 万套、外科口

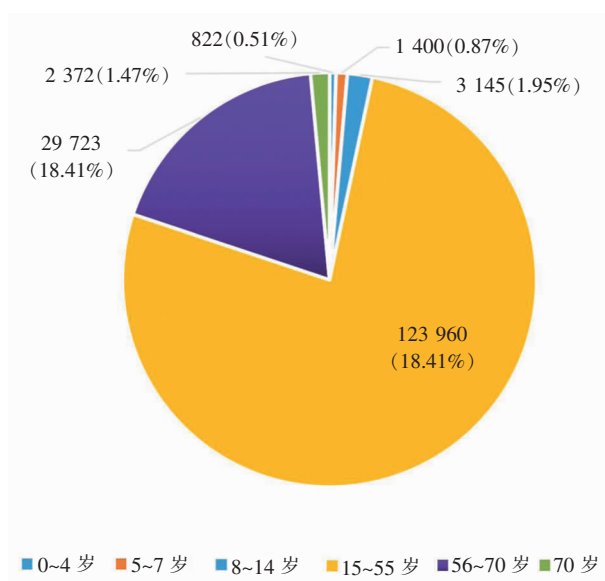


图4 国家会展中心(上海)方舱医院患者年龄分布

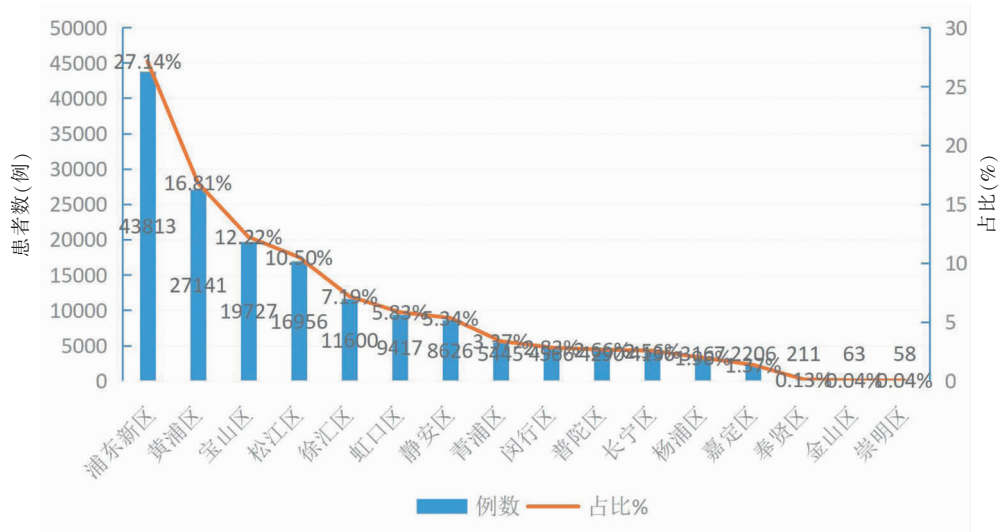


图 5 国家会展中心(上海)方舱医院患者来源

罩 3.05 万只、N95 口罩 2.43 万只、一次性防护服 0.81 万套等共 133 类医疗物资进舱(见表 2),同时做好物资保障,包括仓库内各种物资的登记造册和盘点。③配合医疗队落实医院感染防控措施与督查工作,对发现的问题提出合理化建议,共 18 项。④做好医疗和护理服务保障,共开展心理疏导 286 人次。⑤提升信息保障能力,根据需求已完成 28 次信息系统功能升级,及时提供必要的统计数据。

表 2 国家会展中心(上海)方舱医院医疗物资保障(部分)

目录	单位规格	日均配送量
一次性使用病毒采样管(带鼻咽拭子)	套	43 019
外科口罩	只	30 505
乳胶手套(检查手套)	只	24 819
医用防护口罩(N95)	只	24 306
丁腈手套	只	15 463
一次性帽子	只	13 237
一次性无菌手套	副	11 277
面屏	只	10 085
无纺布长鞋套	付	8 853
一次性隔离衣	件	8 774
一次性防护服(带脚套)	件	8 067
塑料鞋套	双	7 803
核酸抗原	台	6 675
全封闭护目镜	付	4 496
无纺布短鞋套	付	3 688
防水鞋套	个	3 591
快速手消毒液	瓶	1 338

2. 后勤保障:3 家后勤保障公司日均投入 4 200 余人,进行物资和餐食配送、医废垃圾清运、

保洁和安保、场馆及设备维护等工作,全力保障方舱平稳运行。日均为工作人员及患者配送三餐 95 846 份,清理医废垃圾 59 吨,配送各类物资 73 446 件,场馆及设备维修 35 项(见表 3)。

四、问题督查整改情况

1. 安全巡查:消防、方舱医院、后勤保障等三方不定期联合进行安全生产检查。各后勤保障公司每日对北广场生活区开展消防安全、用电安全巡查,每日 2 次定时对舱外环境清洁、医废处理、风机运转等进行巡查,每日 2 次定时对舱内消防设施、门窗通风封堵、洗漱区和淋浴区用水、公共厕所、医护区设施设备等进行巡查。对以上巡查中发现的问题,做到即知即改,不能即改的限期整改,并及时给予反馈。自医院启用以来,在各项巡查中累计发现 189 项待改进问题,已处理完成 176 项,其余 13 项持续改进中。

2. 信访案件:自方舱医院启用以来,共收到信访案件 864 件,日均 27 件,其中 847 件(98.0%)为求助类,2.0%为其他类,求助内容多以转舱转院、核酸检测相关问题居多。所有案例接访后都及时进行了有效沟通和解释,取得满意的结果(见图 6)。

基于方舱医院特点建立的工作日报机制,对确保方舱医院正常运行实现精细化管理至关重要。在国家会展中心(上海)方舱医院,我院医疗服务保障

表 3 国家会展中心(上海)方舱医院后勤保障

公司名称	参与保障人数	三餐供应(份)	医废垃圾清运(吨)	物资配送(件)	场馆及设备维修(项)
东浩兰生	1 323	24 749	18	1 308	9
久事集团	1 943	52 737	18	69 252	14
地产集团	1 021	18 360	23	2 886	12
合计	4 287	95 846	59	73 446	35

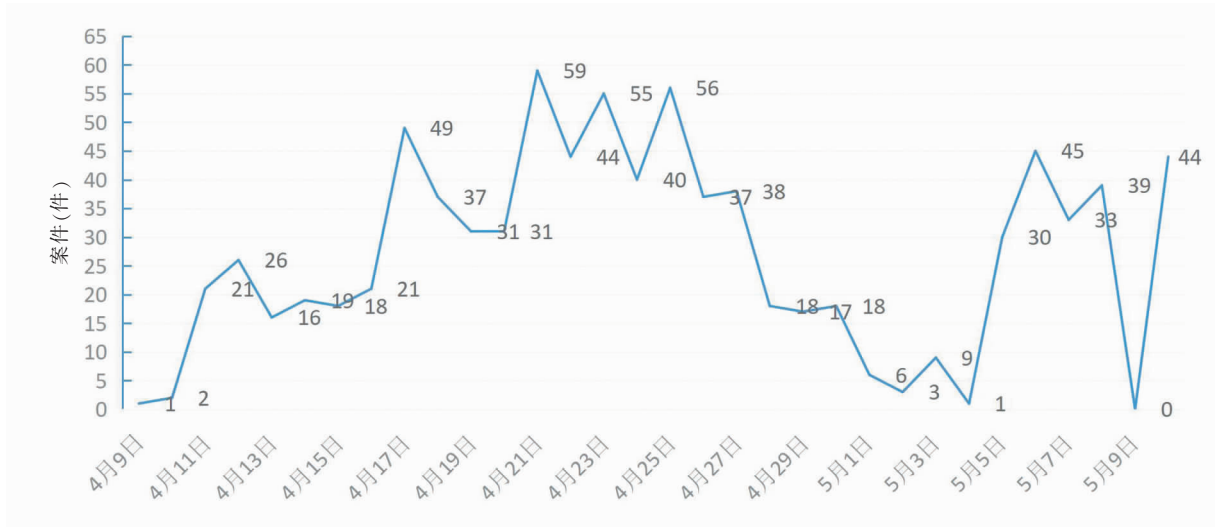


图6 国家会展中心(上海)方舱医院信访案件情况

团队综合协调组已建立了高效协作的工作日报机制,确定了工作日报的内容、形式和呈报途径。自方舱医院启用以来,已累计撰写 32 期工作日报,为管理层分析问题、解决问题以及决策研判提供了较为准确的数据支撑。

同时,工作日报选材方面既要呈现工作成效,又要突出工作不足和整改方向,对整改事项要压实责任,并持续追踪、督促整改。在工作日报内容呈现方面,多用图、表等可视化方式进行展示,提高工作效率。

[参考文献]

[1] 杨之涛,景峰,吴文娟,等. 方舱医院建设与运行管理探索[J]. 内科理论与实践,2022,17(2):117-122.

Yang ZT, Jing F, Wu WJ, et al. Exploration on construction and operation management of shelter hospital[J]. J Int Med Concepts & Practice ,2022,17(2):117-122.

[2] Zhu W, Wang Y, Xiao K, et al. Establishing and managing a temporary coronavirus disease 2019 specialty hospital in Wuhan, China[J]. Anesthesiology,2020,132(6):1339-1345.

[3] 张义丹,丁宁,胡豫,等. 新冠肺炎疫情下武汉方舱医院运行管理模式及实践探析[J]. 中华医院管理杂志, 2020,36(4):281-285.

Zhang YD, Ding N, Hu Y, et al. Analysis on the operation management mode and practice of Wuhan Fangcang hospital under the COVID-19 epidemic situation[J]. Chin J Hosp Adm,2020,36(4):281-285.

(收稿日期:2022-05-12)

(本文编辑:王朝晖)