

达州市中西医结合医院 “制度建设深化年”工作实施方案

完备的现代医院管理制度标准化体系是医院和谐高效运转的润滑剂，是提高工作效率、防止差错事故，提高医疗质量的重要保证，也是医院实现科学化、标准化和制度化管理的重要依据。2002年以来，医院历经3次三级甲等中西医结合医院等级评审(复审)，在评审标准指导下制定了一批行之有效的管理制度，初步形成医院管理制度框架，在医院各项工作中发挥了极其重要的作用。为进一步规范、标准化医院制度建设体系，提升依法治院、依法行政能力，根据《达州市建立健全现代医院管理制度实施方案》(达市府办[2018]58号)精神要求，医院党委行政决定开展“制度建设深化年”活动，现制定如下实施方案。

一、总体要求

(一)指导思想。坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为根本遵循，深入贯彻党的十九大和十九届二中、三中、四中全会精神，全面落实市委市政府关于建立健全现代医院管理制度的决策部署，坚持发展是第一要务，人才是第一资源，创新是第一动力，按照“党委领导、院长负责、专家治院、民主管理、职工参与”原则，推进医院治理体系和管理能力现代化、标准化。

(二)主要目标。借鉴医院绩效改革成功经验，按“院

方主导、专业再造”原则，引进国内第三方医院管理咨询公司，建立《章程》，梳理编制《医院职责权限管理手册》《医院流程管理手册》《医院制度管理手册》，打造标准统一的院内领导体制、治理体系、制度流程，推动医院管理法治化、精细化、科学化，创建权责清晰、管理科学、治理完善、运行高效、监督有力的现代医院管理制度标准化体系。为办好2020年10件大事及强力推进《2019-2025年中长期发展规划》提供坚实制度保障。

二、解决重点问题

（一）医院管理制度体系的现代化、标准化、系统化建设不足；部分制度流程不符合当前工作实际，应即行废止；部分制度流程不符合当前要求，需按相应上位法规制度或新的机构职能设置进行修订；部分规章制度未有效受控管理、可操作性不强，缺乏实际指导意义等问题。

（二）管理人员对现代医院管理制度标准化体系建设重要性认识不深，执章不严、检查考核持续推动工作乏力；工作人员标准化意识不强，对规章制度依从性不足等问题。

（三）OA系统、HRP系统、运营数据中心等现代医院管理信息系统没有配套建立；未建信息集成平台，已建信息系统通过点对点方式进行数据交互，数据未实现标准化存储，数据利用率低，不能为医院管理、优化资源配置等决策提供数据支持等问题。

三、完善医院管理制度

（一）制订医院《章程》。《章程》是医院自主经营、依

法管理和提供医疗卫生服务的基本准则，参照国家卫健委、国家中管局拟定的公立综合、中医医院《章程》范本，结合我院历史发展、治院特色、价值追求及当前实际，规范科学编制《章程》。

（二）健全医院党委与行政领导班子议事决策制度。在现有的党委行政议事规则、“三重一大”事项决策实施办法等基础上，完善《党委书记和院长定期沟通制度》《公立医院发展委员会制度》等党委行政议事决策制度；规范医疗质量安全管理、药事管理、学术专家（业）委员会运行流程，为党委行政决策事项提供技术咨询和可行性论证。

（三）健全民主管理制度。在院党委领导下，搭建职工参与医院民主决策、民主管理和民主监督平台，规范医院职工代表大会制度流程，保障职工知情权、参与权、表达权、监督权；修订党务、院务、财务公开制度，公开内容包括“三重一大”落实情况、医院管理、民主评议干部以及涉及职工切身利益的福利、绩效工资分配方案、推优评先、职称评聘等；建立重大事项征求职工意见和知情通报制度，及时掌握职工思想动态，反映职工合理要求，定期向党组织汇报职工民主管理工作情况。

（四）健全医疗质量安全管理制度和便民服务流程。院长是医院依法执业和医疗质量安全的第一责任人，完善和落实医疗质量安全院、科两级责任制，将医疗质量与绩效考核挂钩，健全落实奖惩制度；全面落实医疗质量安全核心制度，严格执行医院感染管理制度、医疗质量内部公示等制度，加

强重点科室、重点区域、重点环节、重点技术的质量安全管理,推进合理检查、用药和治疗;建立不良事件预警机制,推进医疗质量(安全)不良事件信息采集、记录和报告制度;建立健全警医联动和突发医疗纠纷应急处置机制,依法处置涉医违法犯罪活动,规范设立警务室;推进院内调解、人民调解、司法调解、医疗风险分担机制有机结合的“三调解一保险”机制建设,参加医疗责任保险,依法妥善化解医疗纠纷,构建和谐医患关系;实施改善医疗服务行动,优化就医布局流程,全面推进预约诊疗,加强急诊急救建设,合理调配诊疗资源,大力开展就医引导、诊间结算、远程医疗、检查结果推送、异地就医结算、日间医疗服务等惠民便民服务;全面开展优质护理服务,建立健全优质护理服务长效机制。

(五)健全继续教育管理制度。加强医教协同,健全医务人员终身医学教育制度;加快推进住院医师规范化培训制度建设;改革完善医务人员继续医学教育;统筹建立实习、进修医师管理制度。

(六)健全人力资源管理制度。全面推进人员聘用和岗位管理制度,建立能上能下、能进能出的竞争性自主用人机制;建立轮岗交流制度、医院班子成员联系专家制度、灵活多样的人才引进办法;设立人才发展专项资金;健全完善医务人员荣誉表彰制度。

(七)健全财务资产管理制度。将财务收支、预算决算、会计核算、成本管理、资产管理、价格管理等纳入医院财务科统一管理;建立健全全面预算管理、成本管理、财务报告

和信息公开机制,确保经济活动合法合规,提高资金资产使用效益;所有收支纳入部门预算统一管理,强化成本核算与控制,逐步实行医院全成本核算;结合医保支付方式改革,初步形成医院按项目、按病种定额标准;总会计师统筹管理医院经济工作;切实加强国有资产配置、使用、处置等动态管理,提高资产的使用效率。

(八)健全内部审计及内控管理制度。加强第三方审计和医院内部审计监督,年度财务报表需经有资质的注册会计师审计;切实加强合同管理及国有资产配置、使用、处置等监督管理,维护国有资产安全完整。

(九)健全基本建设和后勤管理制度。坚持规划引领,强化医院发展规划编制和项目前期论证,明确医院发展定位、总体布局、床位规模、功能分区、资源配置,严格按照规划分步实施建设;建立基建目标和责任全过程管理制度,落实基本建设项目法人责任制、招标投标制、工程监理制、质量终身制等,按照基建投资计划和财务规定严格执行基本建设程序;合理配置医学装备,大型医用设备配置符合国家主管部门制定的大型医用设备配置规划,与其功能定位、临床服务需求相适应,优先配置国产医用设备,建立信息化环境下的医院设备、物资、物流精细化管理制度和采购、使用、维护、保养、处置全生命周期管理制度;探索建立“后勤一站式”服务模式,逐步实行后勤服务社会化。

(十)健全综合绩效考核制度。建立以工作数量为基础、质量管理为重点、人员考核为关键的考核方式,将政府、上

级管理部门对医院的绩效考核落实到科室和医务人员，对不同岗位、不同职级医务人员实行分类考核；建立科学的绩效考核指标体系，兼顾公平和效率，将办院方向、社会效益、党建工作、医疗服务经济管理、人才培养培训、可持续发展等纳入考核管理，突出岗位职责履行、工作量、服务质量、行为规范、医疗质量安全、医疗费用控制、医德医风和患者满意度等指标；建立自主分配规则及标准，体现岗位差异，兼顾学科平衡，做到多劳多得、优绩优酬；医务人员薪酬不得与药品、卫生材料、检查、化验等业务收入挂钩；严禁给医务人员设定创收指标；强化绩效考核结果运用，将考核结果与医务人员岗位聘用、职称评定、个人薪酬等挂钩。

（十一）健全科研创新管理制度。加强与高等院校、科研院所、医药企业合作，开展基础研究、临床研究、科技成果转化、适宜技术推广培训；完善科技创新投入机制，把科技投入纳入医院年度预算。

（十二）健全信息管理应用制度。完善“互联网+医疗健康”支撑体系，利用云计算、大数据、物联网和移动互联网等新兴技术，建立完善以电子病历为核心的医院集成信息平台；完善医疗服务管理、医疗质量安全、药品耗材管理、绩效考核、财务运行成本核算、决策支持、内部审计、廉洁风险防控等功能，对接医保、预算管理等行业系统，推进“互联网+医疗健康”服务，为群众提供高效便捷就医等惠民服务；对接全省医疗机构、医务人员、医疗行为信息化监管平台，将资源配置、服务项目、服务状况、合理医疗、服务能

力等纳入信息化监管；建立健全医院网络和信息安全制度，加强信息安全系统建设和医疗数据安全保护，完善和实施患者个人隐私保护和医院信息系统安全等级保护制度。

四、工作要求

（一）加强组织领导。党委书记、院长为制度建设深化年组织领导小组组长，各分管领导按实施方案分工对各项任务负责牵头实施（排名第一的分管领导是牵头人），相关职能科室负责具体实施（排名第一的职能科室是牵头科室）。全院干部职工要充分认识现代医院管理制度标准化体系建设的重要意义，上下齐心切实做好各项重点任务，让医院事业发展焕发新颜。

（二）勇于探索创新。既要在“务实”和“标准”上下功夫，确保制度整体建设言简意赅、易知易行、务实管用，又要加强制度流程创新力度，在梳理、研判已有制度流程基础上，废除已经过时或滞后于实践发展的制度流程，根据问题和需求建章立制，弥补制度空白，补充流程盲点。

（三）加强引导宣传。向全院干部职工广泛宣传“制度建设深化年”活动内容，引导大家深刻认识现代医院管理制度标准体系建设的重要意义，养成法治思维良好习惯，努力在全院范围形成按制度管人、按职责行政、按流程办事的法治文化。