

以健全现代医院管理制度为目标 推动公立医院高质量发展

——谈3个医院管理的关键词：质量、制度、治理

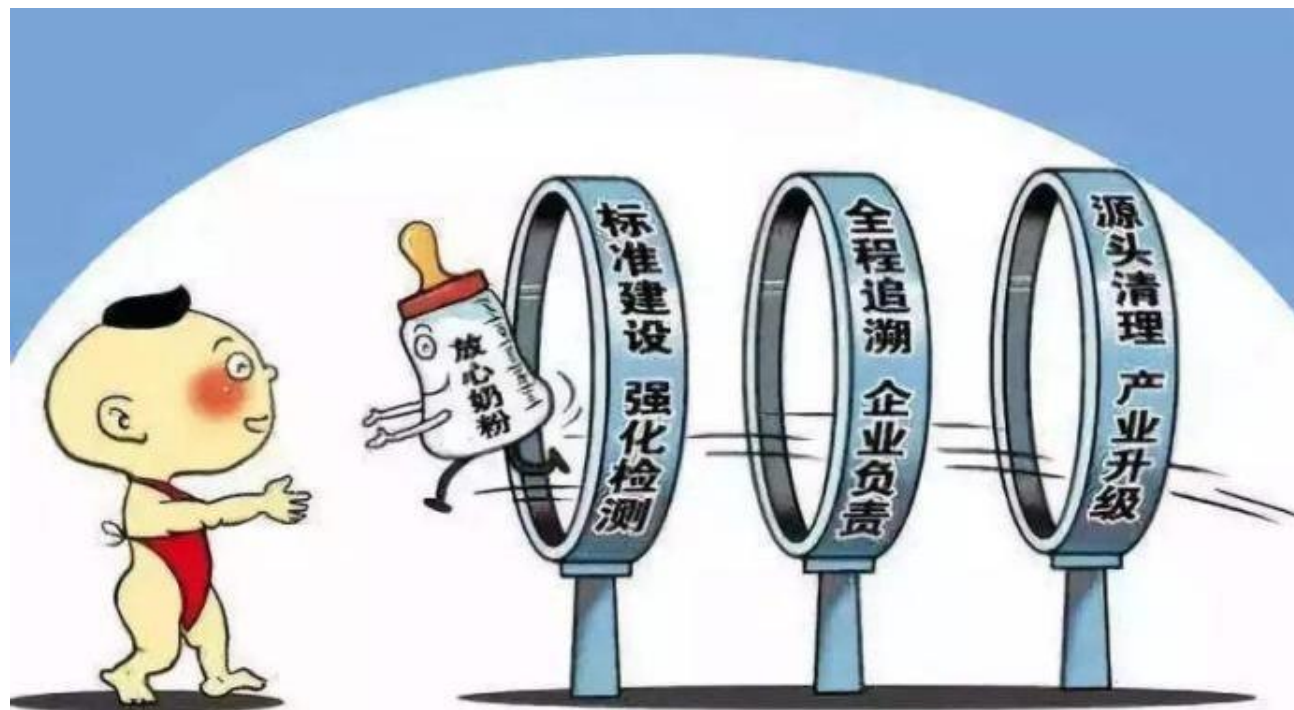
2021年5月

中央全面深化改革委员会第十八次会议指出：
推动公立医院高质量发展，

- 要坚持以人民健康为中心，
- 坚持基本医疗卫生事业公益性，
- 坚持医防融合、平急结合、中西医并重，
- 以健全现代医院管理制度为目标，
- 强化体系创新、技术创新、模式创新、管理创新，
- 加快优质医疗资源扩容和区域均衡布局，
- 为更好提供优质高效医疗卫生服务、防范化解重大疫情和突发公共卫生风险、建设健康中国提供有力支撑。

1.质量

- 一组固有特性满足要求的程度
- 不该有的不能有
- 该有的比例合适
- 合适的用户满意



三级公立医院

二级公立医院

基层医疗卫生机构

一、医疗质量 (一) 功能定位

体系质量

1. 门诊人次数与出院人次数比

2. 下转患者人次数（门急诊、住院）

3. 日间手术占择期手术比例

4. 出院患者手术占比▲

5. 出院患者微创手术占比▲

6. 出院患者四级手术比例▲

7. 特需医疗服务占比

1. 诊疗人次数▲


2. 出院人数▲

1. 出院患者手术占比▲

2. 出院患者微创手术占比▲

3. 出院患者三级手术占比▲

3. 中医药服务
4. 健康档案管理
5. 健康教育
6. 预防接种
7. 儿童健康管理
8. 孕产妇健康管理
9. 老年人健康管理
10. 高血压患者健康管理
11. 糖尿病患者健康管理
12. 严重精神障碍患者管理
13. 结核病患者健康管理
14. 传染病及突发公共卫生事件报告和处理
15. 卫生监督协管
16. 签约服务情况



• 石泰峰：内蒙古贯彻落实“三新”要求，最根本的是按照习近平总书记和党中央为自治区确定的战略定位和行动纲领，坚定不移走以生态优先、绿色发展为导向的高质量发展新路子，加快建设我国北方重要生态安全屏障、祖国北疆安全稳定屏障，建设国家重要能源和战略资源基地、农畜产品生产基地，打造我国向北开放重要桥头堡。

三级

公立

医院

绩效考核

有层次

有对象

有指标

质量：

制度：

治理：

体系
机构
人员

组织、运行、**管理**
诊断、治疗、**护理**
患者、医务、**社会**
技术、药物、**服务**

1. **医疗质量**
2. **运行效率**
3. **持续发展**
4. **满意度**

2. 制度只不过是人与人之间迄今所存在的交往的产物。

是一种规则

是一种组织

是规范系统

是办事的规程

是一种行为准则

是一种行为规范

是把独立个体联接成网的社会纽带



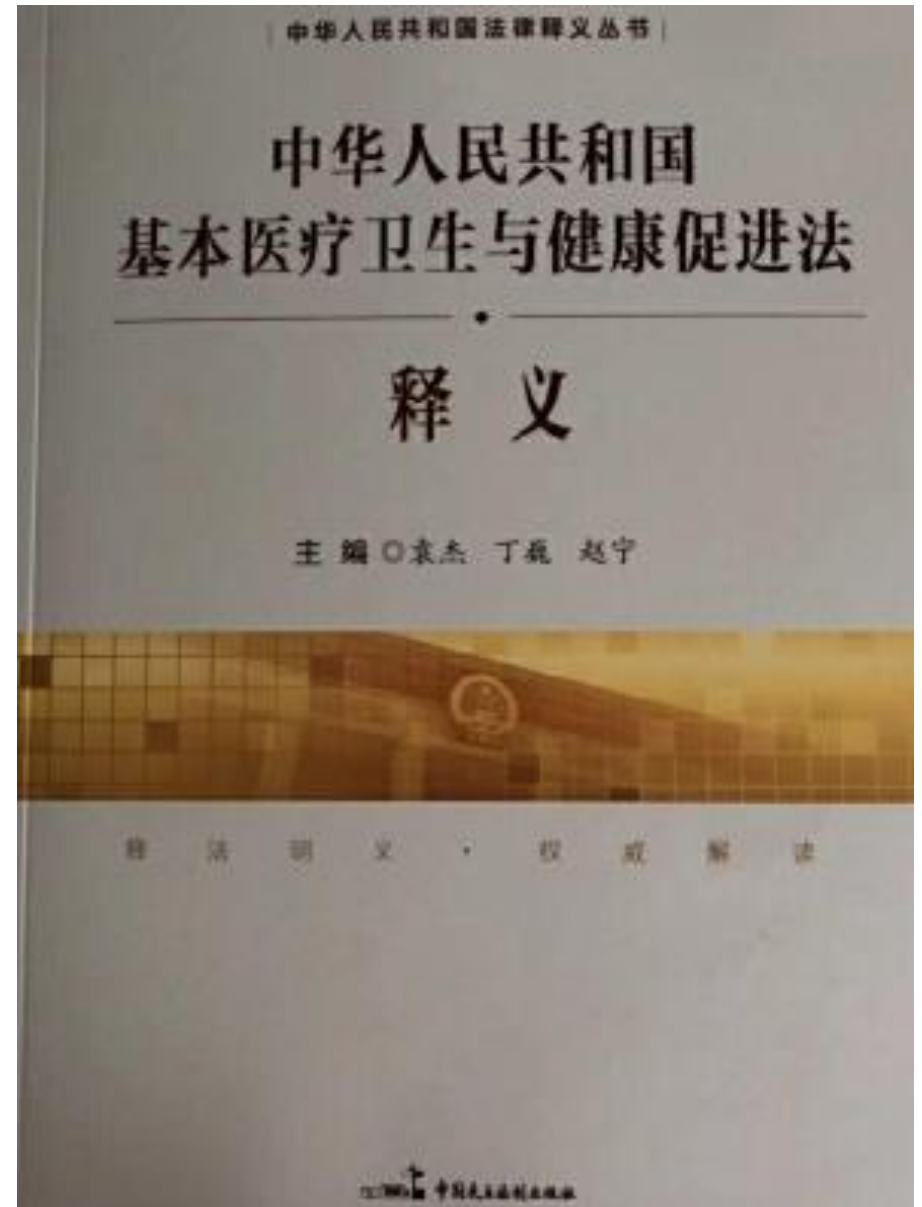
第四十二条 国家以建成的医疗卫生机构为基础，合理规划设置国家医学中心和国家、省级区域性医疗中心，**诊治疑难重症**，研究攻克重大医学难题，培养高层次医疗卫生人才。（释义：职责不是以诊断、治疗常见病为主，而是开展疑难重症诊治，研究攻克重大医学难题为主）

第四十三条 医疗卫生机构应当遵守法律、法规、规章，建立健全内部质量管理和控制制度，对医疗卫生服务质量负责。

第四十四条 医疗卫生机构开展医疗卫生技术临床应用，应当与其**功能任务**相适应，遵循科学、安全、规范、有效、经济的原则，并符合伦理。

第四十五条 国家建立权责清晰、管理科学、治理完善、运行高效、监督有利的现代医院管理制度。（释义：责权清晰和治理完善方面，政府举办的医院除了医院内部的权责体系清晰、治理结构完善外，更强调国家、社会综合治理。）

医院应当制定章程，建立和完善法人治理结构，提高医疗卫生服务能力和运行效率。（释义：章程是一个机构制定的指导和规范该机构运行的总体行动指南，在机构内部制定的规范文件中，具有统领作用和最高权威性。医院章程的制定是现代医院管理制度的重要途径和抓手。医院章程包括医院性质、办医宗旨、功能定位、办医方向……）



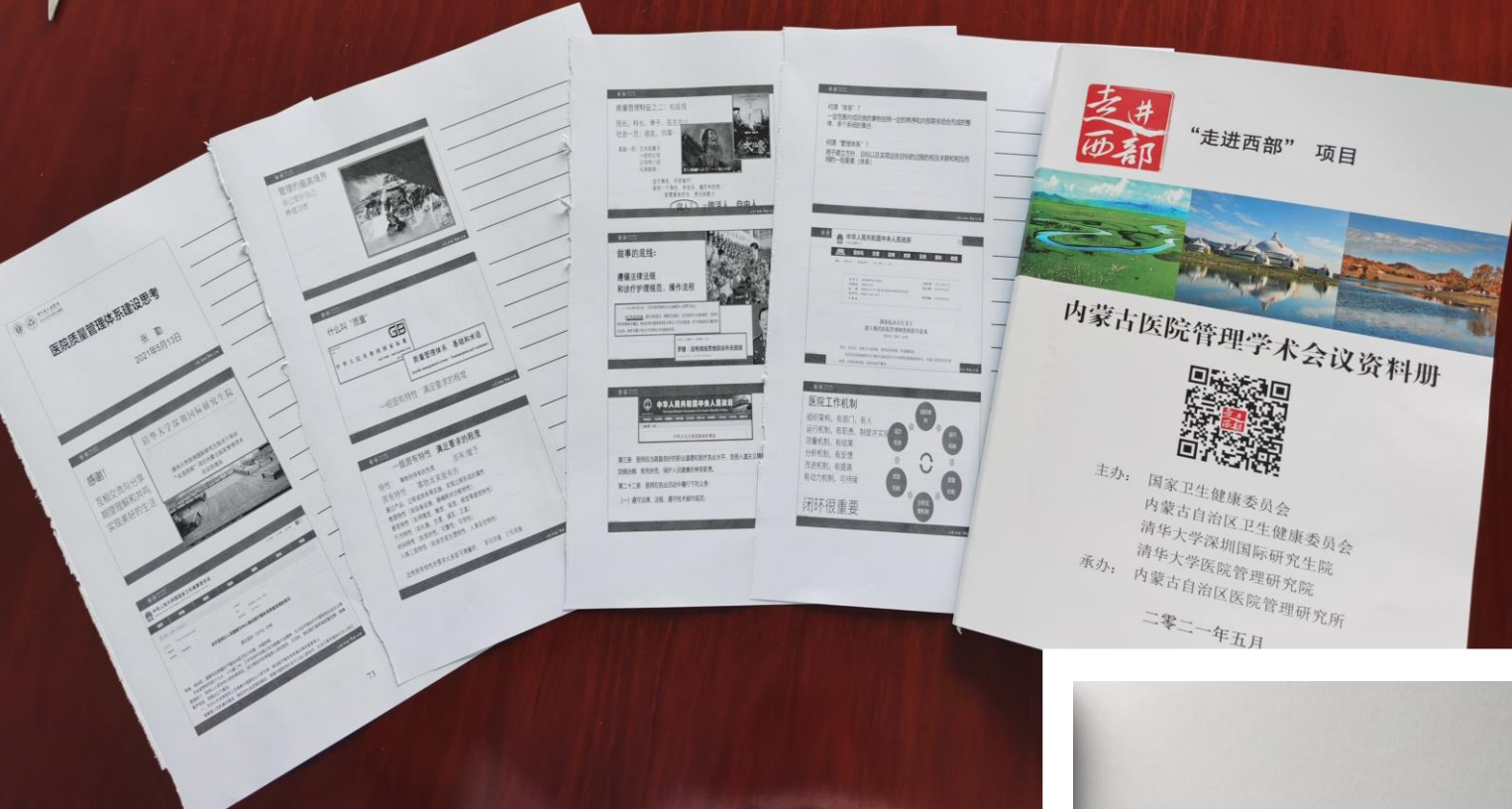
公立医院章程范本

请各试点医疗机构在制修订章程时，从历史、现状和本地政策出发，结合医院功能定位、等次、规模和发展等实际情况，兼顾相关规定的有效衔接和内在逻辑，因地制宜地科学使用《公立医院章程范本》，完善医院管理制度。

序 言

医院基本情况：历史沿革、发展历程及目前相关情况介绍。

为建立现代医院管理制度，根据《关于加强公立医院党的建设工作的意见》《医疗机构管理条例》《国务院办公厅关于建立现代医院管理制度的指导意见》《公立医院领导人员管理暂行办法》《国家卫生健康委员会党组关于印发加强公立医院党的建设工作的意见实施办法的通知》和《关于开展制定医院章程试点工作的指导意见》等国家有关法律法规、规章和规范性文件，结合医院实际，制定本章程。国有企业、大学等举办主体可参照此章程。



张勤

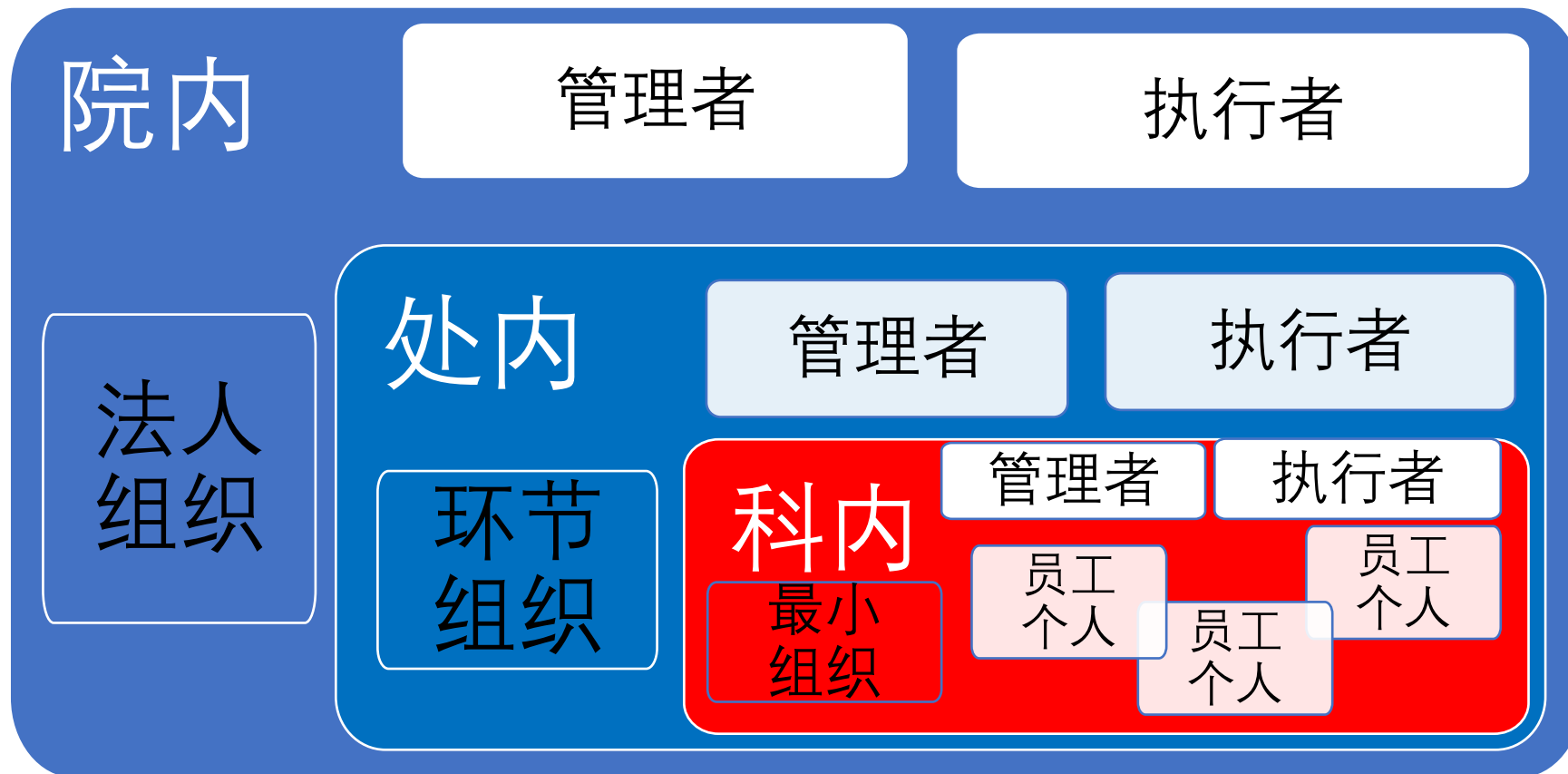
- ◆ 浙江省人民医院质管办
- ◆ 医学硕士，主任医师，外科学教授，博士生导师
- ◆ 国家卫生健康委医院管理研究所特聘专家
- ◆ 2005年美国西北大学Feinberg医学院外科客座教授
- ◆ 多次参加和迎接国家和省级行业检查工作
- ◆ 获得8个国家版权局授予的质量管理知识产权

参与编写：

《2013年全国抗菌药物临床应用专项整治活动方案》(卫办医政发【2013】

37号)文件

3. 治理 治理 ≠ 管理



域内

管理者

执行者

党的组织

院内

管理者

执行者

行政组织

法人组织

处内

管理者

执行者

客户用户

环节组织

科内

管理者

执行者

最小组织

员工个人

员工个人

员工个人

域内体系结构

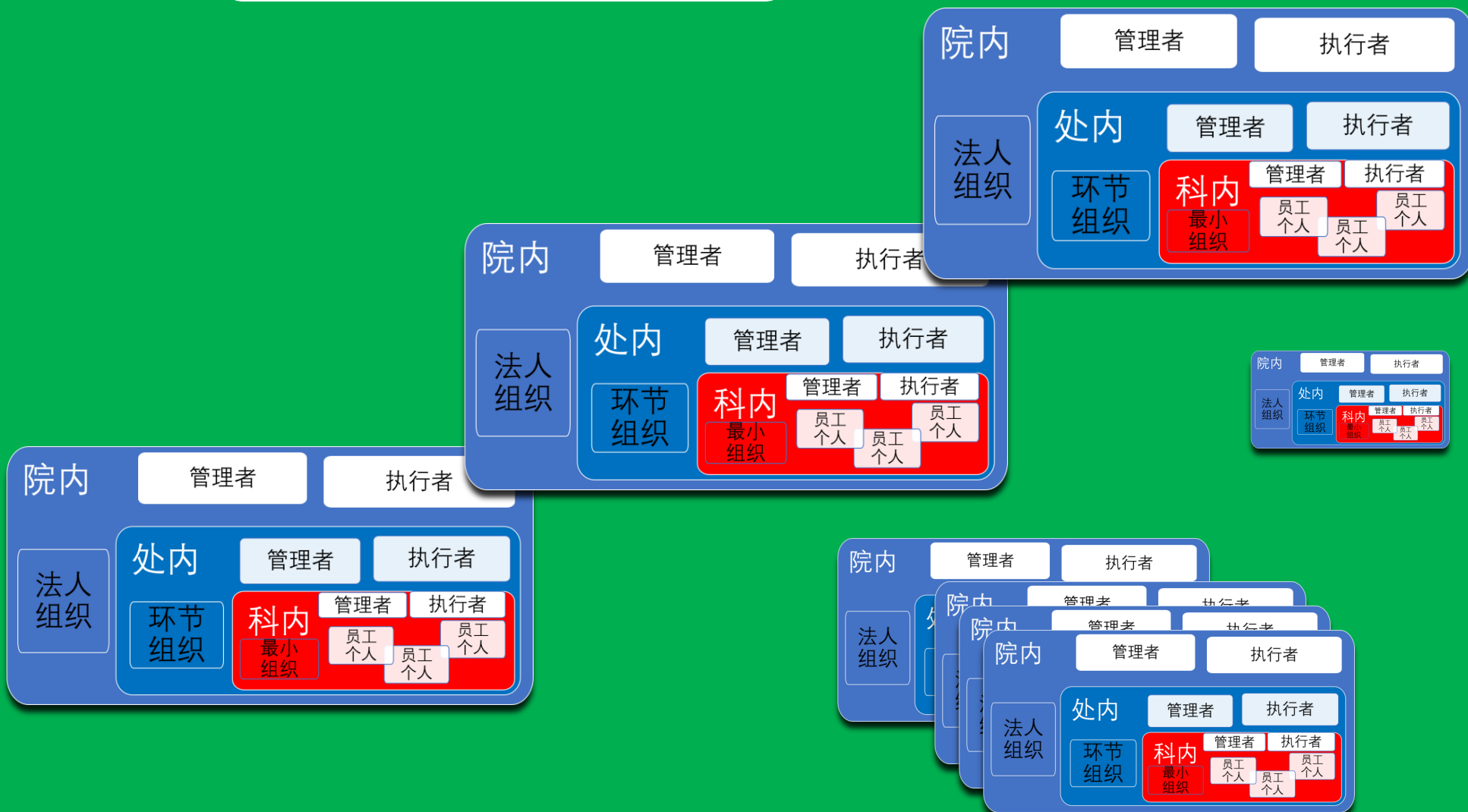
管理者

执行者

党的组织

行政组织

客户用户



域内体系

医疗机构

三级

二级

一级

综合医
院

+

+

+

中医医
院

+

+

+

民族医
医院

+

+

+

专科医
院

+

+

-

门诊部

-

-

+

基层医
疗卫生
机构

-

±

+

发挥公立医院在城市医疗集团中的牵头作用

发挥县级医院在县域医疗卫生共同体中的龙头作用

双向转诊，远程医疗

城市

农村

三级医院

县级医院

二级医院

乡镇卫生院

基层医疗机构
社区卫生服务中心(站)

村卫生室

疑难杂症
危急重症

常、慢、多病
危急重症后急性期
长期医疗护理
姑息疗法

健康促进、健康体检、疾病筛
查、病人首诊和上转、慢病管理

激活 Windows
转到“设置”以激活 Windows。



人口

人员

外来人口

常住人口

医生护士

- 微创手术和四级手术所占比
- （医疗卫生专业人员提供的）技术服务性收入在医院收入中占比
- 人员支出在业务支出中占比
- 薪酬当中固定部分的比例
- 这4个要求是引导着公立医院健康高水平发展的重要指标。我们最后就拿这4个指标来衡量各个医院能不能做到高质量的发展？

中央全面深化改革委员会第十八次会议指出：推动公立医院高质量发展，

- 要坚持以人民健康为中心，
- 坚持基本医疗卫生事业公益性，
- 坚持医防融合、平急结合、中西医并重，
- 以健全现代医院管理制度为目标，
- 强化体系创新、技术创新、模式创新、管理创新，
- 加快优质医疗资源扩容和区域均衡布局，
- 为更好提供优质高效医疗卫生服务、防范化解重大疫情和突发公共卫生风险、建设健康中国提供有力支撑。

	建立现代医院管理制度	健全现代医院管理制度
体系创新	医疗集团、县域医共体	法人单位或组织
技术创新	互联网诊疗	收费分配分成
模式创新	MDT、加速康复外科	T到底是什么
管理创新	绩效管理	投入绩效，战略目标管理，360度评价等

加快优质医疗资源扩容和区域均衡布局，推动公立医院高质量发展

建设新体系

- 打造国家和省级高水平医院
- 公立医院在城市医疗集团发挥牵头作用
- 县级医院在县域医共体龙头作用
- 分级分层分流重大疫情救治体系

引领新趋势

- 加强临床专科建设
- 推进医学技术创新
- 推进服务模式创新
- 强化信息化支撑

提升新效能

- 健全运行管理体系
- 加强全面预算管理
- 完善内部质量控制
- 健全绩效评价机制

激活新动力

- 改革人事管理
- 改革薪酬分配
- 深化价格改革
- 医保支付改革

构建新文化

- 特色鲜明的医院文化
- 患者需求导向的文化
- 关爱医务人员的文化



院前院内急诊急救联动新模式

MDT到底是个啥？

- 关于开展肿瘤多学科诊疗试点工作的通知
- 肿瘤多学科诊疗试点工作方案（2018-2020年）
- 肿瘤多学科诊疗试点医院基本要求
- 二、组织管理
- （二）成立一个或多个肿瘤MDT专家团队。
- （三）建立肿瘤MDT工作制度、操作流程、诊疗规范等工作文件，制定MDT管理人员和专业技术人员的岗位职责。

学党史 悟思想
办实事 开新局