

附件三：

## **五华区关于建立现代医院管理制度的工作方案**

为贯彻落实《国务院办公厅关于建立现代医院管理制度的指导意见》（国办发〔2017〕67号）、《云南省人民政府办公厅关于建立现代医院管理制度的实施意见》（云政办发〔2018〕4号）及《昆明市人民政府办公厅关于建立现代医院管理制度的实施意见》（昆政办〔2018〕141号）文件精神，为加强推进五华区现代医院管理制度的建设工作，结合实际，制定本工作方案：

### **一、指导思想**

深入贯彻落实党的十九大和十九届二中、三中、四中全会精神，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，把人民健康放在优先发展的战略地位，将公平可及、群众受益作为出发点和立足点，以公立医院的公益性为主导，不断提高医疗服务质量，努力实现社会效益与运行效率的有机统一，充分调动医务人员积极性，实行民主管理和科学决策，逐步实现医院治理体系和管理能力的现代化。

### **二、基本目标**

在坚持政府主导、公益优先、政事分开、管办分开的改革方向和原则下，根据医院的性质、功能定位、等级规模等相关情况，基本形成维护公益性、调动积极性、保障可持续发展的医院运行新机制，以及决

策、执行、监督相互协调、相互制衡、相互促进的治理机制，推动医院向管理规范化、精细化、科学化发展，基本建立起权责清晰、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。

### 三、主要任务

#### (一) 建立完善医院管理制度

1. 制定完善医院章程。根据医院实际情况制定章程，以章程为统领，建立健全医院内部管理机构、管理制度、议事规则、办事程序等，规范内部治理结构和权力运行规则，提高医院运行效率。

2. 健全医院决策机制。院长全面负责医疗、教学、科研、行政管理工作。院长办公会议是医院行政、业务议事决策机构，对讨论研究事项作出决定。组建医疗质量安全管理、药事管理等专业委员会，充分发挥专家作用，对专业性、技术性强的决策事项提供技术咨询和可行性论证。

3. 健全民主管理制度。健全以职工代表大会为基本形式的民主管理制度。医院研究经营管理和发展的重大问题应当充分听取职工意见，涉及职工切身利益的会议，必须有工会代表参加。推进院务公开，落实职工群众知情权、参与权、表达权、监督权。

4. 落实医疗质量安全管理。贯彻落实《医疗质量管理办法》，落实医疗质量安全院、科两级责任制，严格落实各类医疗质量安全核心制度。加强重点科室、区域、环节和技术的质量安全管理，进一步规范医疗行为，推进合理检查、合理用药和合理治疗。

5. 建立健全人事薪酬制度。建立健全人员聘用、岗位、职称、执业医师、护理人员和收入分配管理等制度。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。

6. 健全财务管理制度。建立健全全面预算管理、成本管理、财务报告、第三方审计和信息公开机制，确保经济活动合法合规，提高资金资产使用效益。建立健全财务信息公开制度，强化医院内部监督和考核。建立健全财务报告制度，推广注册会计师审计制度，审计结果作为绩效考核的重要依据。

7. 强化绩效考核制度。将政府、举办主体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。建立健全绩效考核指标体系，围绕办院方向、社会效益、医疗服务、经济管理、人才培养培训、可持续发展等方面，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。严禁给医务人员设定创收指标。将考核结果与医务人员岗位聘用、职称晋升、个人薪酬挂钩。

8. 规范人才培养培训管理制度。落实住院医师规范化培训、专科医师规范化培训和继续医学教育制度，做好医学生培养工作。加强临床重点专科、学科建设，提升医院核心竞争力。

9. 健全科研管理制度。加快科技创新，加强临床医学研究，加快诊疗技术创新突破和应用，大力开展适宜技术推广普及，加强和规范

药物临床试验研究，提高医疗技术水平。

10. 加快完善信息管理制度。强化医院信息系统标准化和规范化建设，与医保、预算管理、药品电子监管等系统有效对接。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、内部审计、廉洁风险防控等功能。加强医院网络和信息安全管理，完善患者个人信息保护制度和技术措施。

11. 推动医院文化建设。树立和弘扬正确的办院理念和职业精神，恪守服务宗旨，增强服务意识，提高服务质量，全心全意为人民健康服务。

12. 拓展便民惠民服务范围。进一步改善医疗服务，优化就医流程，加强急诊急救力量，畅通院前院内绿色通道。开展就医引导、诊间结算、检查检验结果推送、异地就医结算等信息化便民服务。开展优质护理服务。推进“四调解一保险”机制建设，妥善化解医疗纠纷，构建和谐医患关系。

13. 规范细化后勤管理制度。探索医院“后勤一站式”服务模式，推进医院后勤服务社会化。

## （二）建立完善医院治理体系

1. 明确政府对公立医院的举办职能。积极探索公立医院管办分开的多种有效实现形式，强化政府对公立医院的举办职能，统筹履行政府办医职责。

2. 完善政府对公立医院的投入政策。全面落实政府对符合规划的公立医院建设和设备购置、重点学科发展、人才队伍建设、公共卫生服务、符合国家规定的离退休人员费用和政策性亏损补贴等投入责任。

3. 建立完善公立医院价格补偿机制。巩固公立医院全面破除以药养医改革成果，健全调整医疗服务价格、增加政策补助、改革支付方式以及医院加强核算、节约运行成本等多方共担的补偿机制。逐步建立以成本和收入结构变化为基础的医疗服务价格动态调整机制，推动形成有利于分级诊疗的梯次价格体系。

4. 建立适应医疗行业特点的薪酬制度。按照“两个允许”要求，推进公立医院薪酬制度改革，进一步完善激励约束机制，合理确定公立医院薪酬水平，着力体现医务人员技术劳务价值。

5. 建立以公益性为导向的考核评价机制。制定公立医院综合性绩效评价考核实施方案，定期组织公立医院绩效考核以及院长年度和任期目标责任考核，考核结果与财政补助、医保支付、绩效工资总量以及院长薪酬、任免、奖惩等挂钩。

6. 明确政府对医院的监管职能。建立综合监管制度，重点加强对各级各类医院医疗质量安全、医疗费用控制以及大处方、欺诈骗保、药品回扣等行为的监管，建立“黑名单”制度，形成全行业、多元化的长效监管机制。建立问责机制，对造成重大社会影响的乱收费、不良执业等行为，造成重大医疗事故、重大安全事故的行为，严重违法违纪案件，严重违反行风建设的行为进行问责。强化卫生健康行政部

门医疗服务监管职能，完善机构、人员、技术、装备准入和退出机制。深化医保支付方式改革，充分发挥医保对医疗服务行为和费用的调控引导与监督制约作用，逐步将医保对医疗机构服务监管延伸到对医务人员医疗服务行为的监管。从严控制公立医院床位规模、建设标准和大型医用设备配备，严禁举债建设和豪华装修，对超出规模标准的要逐步压缩床位。控制公立医院特需服务规模，提供特需服务的比例不超过10%。强化对公立医院经济运行和财务活动的会计和审计监督。健全非营利性和营利性社会办医院分类管理制度，加强对非营利性社会办医院产权归属、财务运营、资金结余使用等的监管，加强对营利性社会办医院盈利率的管控。

7. 落实医院经营管理自主权。依法依规进行经营管理和提供医疗服务，行使内部人事管理、机构设置、中层干部聘任、人员招聘和人才引进、内部绩效考核与薪酬分配、年度预算执行等经营管理自主权。落实公立医院用人自主权，在编制总量内根据业务需要面向社会公开招聘医务人员，对紧缺、高层次人才可按规定方式予以招聘。进一步改进艰苦边远地区公立医院人员招聘工作，合理设置招聘条件，改进招聘方式方法，完善激励保障措施。

8. 加强社会监督和行业自律。加强医院信息公开，重点公开质量安全、价格、医疗费用、财务状况、绩效考核等信息，接受社会监督，促进医院规范化发展。

9. 完善区域医疗卫生服务体系。发挥牵头医院作用，多种形式整

合区域医疗卫生资源。充分突出区级公立医院的龙头作用，由区人民医院牵头，区疾病预防控制中心、区妇幼健康服务中心共建，三家卫生院、社区卫生服务中心和社区卫生服务站、村卫生室为成员组建紧密型医共体，构建“一头两翼多支点”的紧密型医疗卫生服务工作格局。

#### 10. 加强区域一体化管理。

加强信息化建设，提高医疗卫生服务效率。促进五华区“互联网+医疗健康”发展，加快基层医疗卫生机构管理信息系统项目建设，实现基层医疗机构与区人民医院、区疾病预防控制中心、区妇幼健康服务中心的信息互联互通，合理有效利用卫生资源，提高医疗卫生服务效率和基层首诊能力。

建立开放共享的信息平台，实现资源集约配置。在紧密型医共体内建立区域医疗健康服务平台，建立质量控制、医学影像、心电诊断、病理诊断、医学检验、消毒供应、远程诊断等中心，为基层医疗卫生机构提供一体化服务。

统一标准要求，实行区域紧密型一体化管理模式。实现医疗业务、基本公共卫生服务、财务制度、绩效考核、资源配置、集中采购、信息化建设、医保预付等统一管理。医共体内各医疗机构在规章制度、技术规范、人员培训、质量控制、绩效考核等方面执行统一标准，逐步实现医共体内医疗质量的同质化。

#### 四、加强医院党的建设

（一）充分发挥公立医院党委的领导作用。公立医院党组织要抓好对医院工作的政治、思想和组织领导，把方向、管大局、保落实。严格执行党委领导下院长负责制。在党建工作中建立党政齐抓共管的工作机制。

（二）全面加强公立医院基层党建工作。坚持把公立医院党的建设与现代医院管理制度建设紧密结合。加强和完善党建工作领导体制和工作机制，配齐配强党建工作力量，建立科学有效的党建工作考核评价体系，进一步落实管党治党主体责任，推进党组织和党的工作全覆盖，建立健全医院内设机构党支部，充分发挥党支部的政治核心作用。坚持把党组织活动与业务工作有机融合，防止“两张皮”。

（三）履行党风廉政建设主体责任和监督责任。深入推进党风廉政建设和反腐败工作，切实加强行业作风建设、廉政文化建设，营造干部清正、医务人员廉洁的良好干事创业环境。

（四）加强社会办医院党组织建设。实行属地管理与主管部门管理相结合，建立健全社会办医院党建工作管理体制，规范党组织隶属关系。社会办医院党组织要紧紧围绕党章赋予基层党组织的基本任务，结合实际开展工作，按照党的要求办医立院。

## 五、实施步骤

（一）贯彻宣传阶段（2019年12月31日前）。准确把握现代医院管理制度相关政策内涵和重要意义，加强宣传引导。结合医院实际，制定建立现代医院管理制度实施方案，明确工作目标、任务、工作机制、具体步骤和要求等。

(二) 组织实施阶段(2020年1月1日-2020年11月30日)。细化目标任务,落实各项措施,制定相关配套政策,稳步推进工作,及时研究解决工作进程中的困难和问题。

(三) 总结评估阶段(2020年12月及以后)。制定相关评估方案,对工作进行全面评估,总结成功经验,剖析存在问题,完善相关政策措施,形成评估报告,接受评审验收。

## 六、保障措施

(一) 加强组织领导。将建立现代医院管理制度作为深化医药卫生体制改革的重要内容,高度重视,重点推进,成立领导小组,结合实际制定实施方案,明确目标任务和责任分工,按照职能分工及时下放相关权限,调整相关政策。完善落实督办制度,加强事中事后监管,优化政务服务流程,形成工作推进合力。

(二) 搞好宣传培训。做好现代医院管理制度相关政策解读和培训工作,准确把握制度内涵和重要意义,深入宣传改革政策、工作部署和推进成效,及时回应社会关切,合理引导社会预期,引导公众树立科学、理性、有序的就医理念,营造全社会尊医重卫的良好风气。

(三) 注重建章立制。明确目标任务,细化责任分工。大胆探索,建立健全规章制度。及时发现、研究、解决工作中出现的新情况、新问题,积累经验,有效发挥典型带动、示范引领作用,推动现代医院管理制度不断完善。

(四) 强化督导考核。将建立现代医院管理制度作为医院深化医

药卫生体制改革的重要内容,并分解细化各项指标纳入绩效考核范畴。  
加大督导考核力度,确保现代医院管理制度建设工作有序规范开展。