

# 常州市武进人民医院文件

武医发〔2021〕19号

## 常州市武进人民医院 关于印发“十四五”发展规划纲要的通知

各科室（病区）：

《常州市武进人民医院“十四五”发展规划纲要》经第十一届三次职工代表大会表决通过，现印发给你们，请认真贯彻执行。



常州市武进人民医院  
2021年4月1日

# 常州市武进人民医院 “十四五”发展规划纲要

“十四五”时期是我国全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标之后，乘势而上开启全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的第一个五年，也是我院增挂“常州市第八人民医院”、实现平台跨越之后，借力借势开启全面推进医院高质量建设与发展的第一个五年。随着人口老龄化、疾病谱转变、生态环境及生活方式变化，人民群众的健康观念发生变化、健康需求不断增加，加之医疗服务模式由“以治病为中心”向“以人民健康为中心”转变，对我院维护和促进健康提出了新任务、新挑战、新问题、新机遇。

## 一、医院现状与面临形势

### （一）医院现状

“十三五”以来，我院在区委、区政府以及上级卫生行政部门的正确领导下，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深化医药卫生体制改革的意见要求，紧紧围绕创建三级甲等综合医院这一核心目标，带领全院广大干部职工攻坚克难、奋力拼搏，完成外科综合大楼落成启用，完善南院、高新区院区“一体两翼”协调发展格局，推动医院科学化、精细化、信息化全面发展。

1. 党委领导更富活力。2019年下半年，我院严格贯彻落实中共中央办公厅印发的《关于加强公立医院党的建设工作的意见》，全面实行党委领导下的院长负责制。医院党委充分发挥把方向、管大局、作决策、促改革、保落实的领导作用，“十三五”期间，党费收缴率达100%，发展中共党员24名。

**2. 综合实力更为强劲。**“十三五”期末，核定床位 1543 张，2020 年完成门急诊 704216 人次，出院病人 48862 人次，住院手术 27811 人次。2017 年 1 月 9 日，我院被江苏省卫健委确认为三级乙等综合医院。2020 年 9 月 22 日，我院正式增挂“常州市第八人民医院”牌子。2019 年 5 月，我院被国家卫生健康委脑卒中防治工程委员会授予“高级卒中中心”单位，2020 年 9 月，我院胸痛中心通过国家级标准版胸痛中心认证。

**3. 效益提升更为科学。**“十二五”期末，医院完成业务收入 9.05 亿元，药占比为 38.62%，平均住院日 8.6 天，2020 年末，医院业务收入达到 10.46 亿元，同比增长 15.58%，药占比为 32.45%，同比下降 6.17%，平均住院日 8.6 天。自 2014 年 3 月 1 日全面实施县区级医院公立医院医药价格改革以来，医院始终保持二类收费标准，严格落实药品零差率。

**4. 人才队伍更为健全。**“十二五”期末，医院拥有高级职称人员 242 名，硕士（博士）245 名，到“十三五”期末，医院拥有高级职称人员 416 名，硕士（博士）324 名，分别增长 72%、32%。截至 2020 年末，拥有国家级、省级有突出贡献中青年专家 1 名和 2 名，省 333 人才 8 名，江苏省双创博士 2 名，省科教强卫青年人才 3 名，市 831、市百名人才各 2 名，市卫生高层次拔尖人才 6 名，市青蓝工程 4 名，市 136 工程 5 名，省中医人才 1 名，孟河医派传承人才 9 名，新增市青苗人才工程 3 名。“十三五”期间，医院全面开展青年人才培养工程，共有 5 名人才入选。6 人赴海外进修学习。

**5. 专科建设更为强化。**“十三五”期间，重症医学科、内分泌科、介入血管科、风湿免疫科创建成市级临床重点专科，市级临床重点专科增至 16 个。肿瘤内科成功创建为省级临床重点专

科，心内科为市临床重点学科建设单位，中心实验室通过国家卫健委评审验收，中医科成为第一批常州市综合医院示范中医科。

**6. 科研创新更有进步。**医院始终坚持“科教兴院”，“十三五”期间，完成科研立项 192 项，其中，国家级、部省级和厅市级科研项目 32 项，获得省、市医学新技术引进奖 11 项，省、市级科技进步奖 6 项，发表 SCI 论文 140 篇，中华及北图核心级论文 79 篇，统计源论文 149 篇，省级论文 1155 篇，出版学术专著 13 部，获国家发明专利 2 项，实用新型专利 246 项。

**7. 教学水平更有提高。**2018 年 8 月 31 日，我院成为南京医科大学常州临床医学院成员单位，2019 年 6 月 20 日，我院成为徐州医科大学临床学院，2020 年 6 月 30 日，我院正式挂牌徐州医科大学武进临床学院。2019 年 9 月确认备案成为江苏省助理全科医生培训基地。截至“十三五”期末，我院拥有江苏大学硕士点 7 个，硕士生导师 14 名，正副教授 8 名，兼职正副教授 23 名。“十三五”期间，新增南京医科大学硕士生导师 2 名，完成硕士研究生培养 11 名，完成徐州医科大学临床医学驻点教学 28 名学生理论教学及见习教学任务，完成 179 名住培学员带教任务，完成国家级、省市级继续医学教育项目 72 项。

**8. 医疗服务更为优质。**“十三五”期间，医院持续推进优质护理服务，优质护理服务病房覆盖率 100%，常州市 A 类病房 17 个，占全院病房总数的 50%。不断改善门诊服务和窗口服务，优化预约诊疗，增加便民举措，稳步推进全日制门诊，拓宽一站式服务中心的职能，提高群众就医获得感。定期组织窗口检查和门诊患者满意度调查，加强服务质量的整改。

**9. 信息化建设更为优化。**“十三五”期间，医院加快建设“智慧医疗”工程，优化资源配置，创新服务模式，助推优质医疗资

源下沉和服务公平可及，让群众更好地享有便捷、优质的医疗与健康服务。开通我院特药购买渠道，开通金坛区、武进区、溧阳市参保人员网上服务功能，实现常武金保一体化。实现与银联、支付宝等支付平台互联网支付应用。武进区 PACS 医学影像远程会诊中心、心电会诊中心、医疗用品集中消毒供应中心、集中临床检验中心的卫生服务网络日趋完善。

**10. 基础设施建设更为完善。**“十三五”期间，外科综合大楼建设顺利完工并开张启用，急诊医学科、门急诊儿科、超声科、心电学科、消毒供应中心，以及外科所有病区完成搬迁并有序运营。逐步改变医院部分基础设施陈旧的状况，新建钢结构雨棚，提供适宜的候诊区域；完成了对进修学生宿舍的改造及发热门诊的改造；为检验科更新换代设备仪器提供专业技术勘察，且完成了 PCR 实验室的改造。南院完成了门急诊大厅、护士站区域的亮化工程和食堂就餐环境的改造。

**11. 对外合作更为活跃。**我院牢固树立“不为所有、但求所用”的理念，加强与国内外知名医院、市内外知名高校的交流合作，进一步提升核心竞争力。2019 年 4 月 15 日，法国俄博勒医院集团与武进人民医院友好合作医院揭牌成立，并成立内分泌糖尿病医学合作中心，妇产科医学合作中心，急救医学合作中心，护理学合作中心。“十三五”期间，与江苏省人民医院普外科合作成立“江苏省研究型医院学会胃肠肿瘤 MDT 专业委员会名医工作站”，与苏州大学附属儿童医院成立医联体，在医疗、科研、人才培养（含教学）、管理等方面开展全方位合作。“十三五”期末，我院在常武地区已有 17 家医联体合作单位，将优质医疗资源下沉到基层。

**12. 文化建设更为突显。**为传承医院优秀文化及精神内涵，

进一步增强全院职工凝聚力，促进健康事业全面进步和提升，医院大力推进“文化助院”，先后开展各种职业技能竞赛、文艺汇演、体育比赛以及书画、摄影展览等活动。“十三五”期间，完成70周年院庆系列活动，录制视频《我和我的祖国》献礼新中国成立70周年并被学习强国平台录用，“2019年终表彰大会暨新春联欢会”直播点击率超过90万人次。2016年及2020年，我院均被国家卫生健康委医政医管局、健康报社评为“改善医疗服务示范医院”。

## **（二）面临形势**

社会变革的大背景、医疗需求和医疗服务模式的转变以及公立医院改革的不断推进，带给医疗卫生机构许多新情况、新变化，医院的建设与发展面临诸多新问题、新挑战。站位全局分析当前形势，喜忧参半。我们既要为今天的成绩欢欣鼓舞，更紧要的是清楚认识当前存在的问题与不足，进而团结进取，敢为人先，推进医院高质量可持续发展。

### **主要表现在：**

1. **“健康中国”战略为医院发展赋予新使命。**党的十八届五中全会明确提出推进健康中国建设，并从统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局出发，对当前和今后一个时期更好保障人民健康作出了制度性安排。党的十九大报告在专章阐述“提高保障和改善民生水平，加强和创新社会治理”时，强调“实施健康中国战略”，并提出明确要求。实施健康中国战略，是在中国特色社会主义进入新时代，人民生活水平持续改善，传统以治病为中心的医疗服务模式难以满足人民健康需求背景下开展的。深入实施健康中国战略，需要从全生命周期、全健康服务、全人群保障等角度规划健康服务。政府也对医疗、教

育等民生问题越来越重视，投入逐步加大，给医院发展带来了新的机遇。

**2. 多样化健康需求为医院发展提供新路径。**国际权威期刊《柳叶刀》在线发表文章指出，近30年来，中国居民疾病谱发生重大变化——中风和缺血性心脏病取代下呼吸道感染和新生儿疾病，成为疾病负担的主要原因。中国传染性疾病、母婴疾病、营养相关疾病负担大幅降低，而慢性非传染性疾病负担增加。中国医疗系统的首要目标应是防控慢性疾病，尤其是在老年人群中。而老龄化社会带来的健康、养老等服务的转型，居民对医疗卫生服务的要求和期望呈现多样化、多层次趋势，客观上要求医疗卫生机构转变服务理念和服务模式，推动卫生健康工作逐步由以疾病诊疗为中心向以健康服务为中心转变，提供更高质量、更丰富、更高效的人性化健康服务。

**3. 公立医院改革为医院发展注入新动能。**医药、医保、医疗的联动与变革基本涵盖大健康行业的方方面面，“三医联动”是医疗改革的核心。从大健康行业产业链的角度看，公立医院是产业链的终端，而最重要的是它是整个产业链终端支付途径的最重要一环。因此，公立医院端的变革才是整个大健康行业的核心，现阶段我国的医改政策大部分集中在上游与中游（医药与医保），而对公立医院的改革落地依然集中在药占比等寥寥几个政策上，医院体制改革、医生数量不足、医护人员待遇太低、保护医护人员安全、分级诊疗制度落地等核心问题的解决依然停留在文件上，也给未来医疗改革提出了更高的要求。

**4. 常州市规划调整为医院发展提出新挑战。**随着常州市行政区域规划的调整整合，武进区区域面积及人口大幅缩水，同时，

常州市卫生健康规划的重新布局，医院建设发展的空间压力增加。十四五期间，常州市卫健委将通过整合资源，逐步推进均等化医疗服务，规划在新北区、天宁区再建造一所三级甲等综合医院，这势必影响我院的发展进程，医疗市场的竞争将越来越激烈。

**5. 新冠肺炎防控常态化为医院发展提出新要求。**“十三五”末，一场席卷全球的新冠肺炎疫情，对所有的医疗机构的流行病学调查、预检分诊、救治能力、实验室检测、自我防控、院内感控等一系列的工作都是一次大考。《中华人民共和国国民经济和社会发展规划第十四个五年规划纲要》提出把统筹推进常态化疫情防控和经济社会发展工作贯通起来，这就对医院的常态化防控工作提出了更高的标准与要求。我们必须立足实际，着眼未来，坚持“平战结合”，完善突发公共卫生事件治理的机制体制，健全公共卫生应急预案，增强公共卫生突发事件的治理能力。

### **（三）薄弱环节**

“十三五”期间我院的发展建设虽然取得很大进步，但是离党和政府的要求和人民群众的期盼还有不少差距，医院自身建设还存在着一些客观限制与薄弱环节。医院起点低、平台低，综合实力虽处在常州市区前三，也已增挂“常州市第八人民医院”，但不能享受到市级医院同等待遇。面对新形势、新任务，医院的服务能力、技术水平、综合实力还远不能满足人民群众的就医需求，主要体现在以下几个方面：

**1. 人才队伍结构失调。**由于医院编制有限，这几年来不得不增加合同制人员，导致人才队伍不稳定。同时，由于绩效、平台等因素的影响，医院高层次人才引进困难，人员流失率逐年上升。

**2. 学科建设动力不足。**虽然我们有 16 个市级临床重点专科，但是，市级重点学科、省级重点专科均只有 1 个。近年来，医院

部分知名专家和科主任相继退休或退居二线，处在专科、学科建设的不稳定期，且大部分学科带头人重临床轻科研，导致硬核指标欠缺。

**3. 基础环境设施薄弱。**由于医院本部是由酒店和展览馆改建而成，存在就医流程不合理、电梯运行压力大、空间明亮度不足等问题。而且，建设年代已久，致使基础设施陈旧。虽然外科综合大楼已落成使用，但是内科、妇科、产科、儿科等科室的住院环境依然保持原状，群众就医体验感短时间内较难改变。

**4. 医院管理冗员低效。**处在知识经济时代的现代化综合性公立医院，提升医院管理水平是在竞争中谋求发展的重要条件。由于医院职能部门很多人员从临床转岗而来，卫生管理专业型人才较少，因而管理上存在一定弊端，无法真正达到效率、效果双赢。

**5. 群众服务意识欠缺。**一是窗口服务水平有待提高，个别医务人员还存在话难听、脸难看，缺乏主动服务的热情和耐心；二是医疗质量与医疗安全的现状不容乐观，三级查房等核心制度落实不到位，会诊质量不高、术前讨论流于形式等问题依然存在，患者投诉发生的频次有增无减；三是医疗服务中还存在许多不到位的现象，如个别专家专科门诊不能按时到岗、提前离岗，诊疗操作不规范等。

**6. 财政资金投入不够。**药品零差率和收费价格调整直接影响医院业务收入，而医疗服务价格调整又不到位，导致医院经营困难。同时，南院建设和外科综合大楼的建设政府投入不足，医院运营成本逐年增加。

**7. 高质量发展后劲不足。**三个院区一体化管理，形成了“一体两翼”的发展格局，但存在三个院区相距较远，设施设备及信息化建设重复投入等问题，医院运行成本不断增加。特别是高新

区院区，因总体底子薄、人员性质不同、绩效分配制度差异、政府补助政策不同、文化融合度较差等医疗服务职能的差异，一体化管理已经无法适应目前该院区的高质量发展。

这些问题，都需要我们在今后的工作中高度重视，拿出实招硬招，切实加以解决。

## **二、指导思想**

高举中国特色社会主义伟大旗帜，全面加强党的领导，深入贯彻党的十九大和十九届三中、四中、五中全会精神，坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观、习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，增强“四个意识”，坚持“四个全面”，做到“两个维护”，全面贯彻党的基本理论、基本路线、基本方略，深化医药卫生体制改革的意见要求，践行我院“精诚为本 生命至上”的院训，秉承“团结 奉献 求实 创新”的精神，服务广大患者，以满足基本需求、完善服务功能为出发点，自觉适应经济社会发展要求和人民群众对美好生活的向往，认真遵循卫生事业发展规律，进一步推进“三甲”医院创建各项标准的落实和持续改进，立足人才培养，加强专科建设，深化科研创新，提升医疗服务质量；找准职工所需，塑造工会威信，凝聚全员共识，提升职工幸福指数，在确保医院“一体两翼”协调发展格局下，积极打造区域医疗品牌，为人民群众提供“优质、安全、便捷、满意”的医疗卫生服务，为全区卫生健康事业发展作出新的贡献。

## **三、工作目标与主要任务**

### **（一）总体目标**

“十四五”期间，全院广大干部职工要紧紧围绕“一核”、“一楔”、“两轴”全方位做好各项工作。

**一核：**即以创建三级甲等医院为核心。

**一楔：**即以南院二期建设完工并投用为目标。

**两轴：**即以积极参与“健康中国”行动实施和全面推进公立医院综合改革为发展轴。

## **（二）主要任务**

“十四五”期间，医院总床位控制在 1650 张，到“十四五”末，年出院病人达 6 万人次，住院手术达 3 万人次，诊疗人次达 100 万人次的规模；在更新发展观念，转变发展模式的前提下，实现业务收入年增长 3—5%。

### **1. 医疗事业**

**——医疗重心南移：**医院本部位于常州市天宁区，近年来服务半径内的综合性医院增多，随着外科综合大楼的启用，本部已经没有发展空间，而且武进的老百姓到本部就医不方便。为满足武进区城乡老百姓的就医需求，更好地服务武进区的人民群众，医院医疗重心必须全面南移，加强南院建设，重点发展南院。

**——提升突发公共卫生应急能力：**加强突发公共卫生事件应急保障能力建设，是确保人民群众生命安全和身体健康的有效举措，也是提高社会治理能力的重要方面。在“十四五”期间，南院新建一栋感染楼，本部发热门诊及感染病房正式投入使用，同时，进一步完善各类突发公共卫生事件的应急预案，加强培训与应急预案的演练，增加感染科专业技术人才，加强人才梯队建设，不断提升医院突发公共卫生应急治理能力。

**——加强专科建设：**按照“填平补齐”原则，加强医院临床专科建设，重点加强区域内常见病、多发病相关专业，以及急诊急救、感染科、重症医学科、肾脏内科（血液透析）、妇产科、

儿科、中医、康复、营养、全科等临床专科建设，及医技业务科室建设。在现有的 16 个市级重点专科中择优选择，争取创建 3-5 个省级临床重点专科，2-3 个市级临床重点专科。

——**开展新技术新项目**：重点发展微创、无创技术、肿瘤综合治疗等新技术新项目。积极开展各种复杂腔镜技术包括腹腔镜、胸腔镜和宫腔镜等技术，以及心、脑血管、外周血管等介入诊疗技术和重症抢救治疗技术。

——**推广多学科诊疗模式**：以病人为中心，在门诊和住院推广多学科诊疗模式（MDT）。严格按照国际权威指南建立完整的诊疗规范体系，包括检查项目、分期标准、诊断标准、治疗方案、预后指标、随访要求等。实现从医院管理层到科室，再到每个小组，最后到每个成员，层层落实，环环相扣。

——**提升门诊服务能力**：开设周末无假日门诊和无假日药店。完善区域预约诊疗服务平台及医院自建预约平台功能，扩大预约比例，到“十四五”末，门诊预约率达到 50%以上，专家门诊预约率达到 85%以上。改善门诊服务流程，提高服务能力，扩大影响力，在现有基础上，提高门诊业务量，每年要以 5% 的增长率为目标。

——**拓宽日间医疗服务**：以日间服务为切入点，推进急慢分治。医院在具备微创外科和麻醉支持的条件下，扩大选择既往需要住院治疗的诊断明确单一、临床路径清晰、风险可控的中小型择期手术，推行日间病房，同时推进日间化疗等，加快床位周转率，缩短手术等候时间及平均住院日。

——**创新急诊急救服务**：重视急救团队和人才建设，并且强化急救人才队伍在现场急救能力上的培养，定期开展急救技能培训和考核工作，进一步加强业务能力；重点针对五类严重危及生

命安全的、跟时间赛跑的重大疾病或者重点人群，依托我院国家级卒中中心和国家级胸痛中心、市级创伤中心、区级危重孕产妇、危重新生儿救治中心，提供医疗救治绿色通道和一体化综合救治服务。

——**完善分级诊疗**：重点推进紧密型医联体、专科共建型医联体和医共体建设，带动提高基层医疗卫生机构的诊疗水平，有效推动层级就诊、双向转诊的服务模式，争取实现电子健康档案和电子病历信息共享。逐步转诊高血压、糖尿病、心脑血管疾病、呼吸系统疾病、肿瘤、慢性肾病等诊断明确、病情稳定的慢性病患者，由基层医疗机构实施治疗、康复、护理、一般性复查、随访，缓解我院就诊压力。加强常见病、多发病诊疗，以及急危重症患者抢救和疑难复杂疾病诊疗服务，至“十四五”期末三级手术达 60%，四级手术达 40%。

——**提升医疗质量安全**：加强质量内涵建设，按照 PDCA 循环，持续改进。继续狠抓核心制度的督查与落实，坚持患者安全目标，规范医疗执业行为，加强“三合理”管控，不断提升医疗质量和安全。到“十四五”期末，药占比控制在 30%以下，加强对抗菌药物、质子泵抑制剂类药物、糖皮质激素类药物、抗肿瘤药物以及辅助用药等临床管理应用，同时提升国家基本药物使用金额比例。

——**疾病预防促进健康**：从单一的医疗型向促进健康、提高生命质量的医疗保健型现代化医疗服务模式转化，将长效管理健康促进作为医院发展总体规划内容之一，将健康促进融入到诊疗的各个环节，为广大群众提供有质量的预防、治疗、康复、健康促进等健康服务。充分利用爱国卫生月、世界无烟日、全民健身日等主题活动，多层次、全方位宣传卫生健康知识，开展健康知

识普及，引导居民学习健康知识，掌握必备健康技能，树立良好饮食风尚，推广分餐公筷、垃圾分类投放等文明健康生活习惯，倡导文明健康绿色环保的生活方式。

——**医院感染管理**：加强医院感染专业人员队伍建设，持续完善医院感染组织管理体系，促进医院感染管理工作系统化；逐步健全医院感染相关规章制度、标准操作规程等，逐步实现院感防控的规范化；不断优化院感监控体系，实现医院感染管理的科学化；完善并落实医院感染重点部门、重点环节的医院感染预防和控制目标及措施，实现对院感质量安全管理标准化。做到全院职工手卫生知识知晓率 100%，医疗器械的清洗、消毒灭菌合格率达到 100%，在岗人员院感防控知识培训覆盖率达 100%，外科手术部位感染、导管相关血流感染、导尿管相关尿路感染及呼吸机相关肺炎等专项发生率逐步降低。

## 2. 护理事业

——**重视护理人才培养**：针对各级护理人员开展不同培训，如新护士和护理管理人员岗前培训、专科护士培训、高年资护士带教培训、护理骨干院外进修学习等。充分利用护理人力资源应急库，对护理人员进行弹性调配，以保障临床护理质量。到“十四五”末，省级专科护士总数达 50 名，市级专科护士达 60 名，在新增社区、老年护理，儿科慢病管理等专科的基础上，每个专科至少培养 1 名省级专科护士；大专以上学历护士占总数的 98% 以上。本科及以上学历护士占总数的 60% 以上。稳定护理队伍，护士年离职率 < 5%。

——**深化优质护理内涵建设**：依据相关法律、法规，规范护理行为。完善护理质量评价标准，建立质量追溯机制，进一步改善临床护理服务，优质护理病房覆盖率达到 100%，A 类病房不低

于全院护理单元的 30%；市级以上组织的第三方患者护理服务满意度 95%以上。推进掌上 APP 建立社区护患交流平台，开展延续性护理服务。推动临床护理的专科化建设，创建 1-2 个专科化临床护理的示范病区。各专科护理小组除了继续开设护理门诊服务以外，可根据专科特点，借助信息化支持，通过建立护联体，拓展服务对象，送护下乡，运用专业技术为常武地区群众提供技术或技能指导。借助“互联网+”信息技术，建立医院-社区-家庭护理服务链。建立患者出院后随访制度，让患者接受更加连续的服务，缩短患者住院时间，增加康复机会，减轻患者负担，改善护理品质。

——**完善护理岗位管理制度**：实行护理垂直管理体制，科学设置护理岗位，明确岗位职责和工作标准，合理配置护士人力资源。建立健全符合护理工作特点的护士分层级管理制度，将护士分层管理与护士的薪酬分配、晋升晋级等有机结合，明确护士职业发展路径，拓宽护士职业发展空间。整合护士的岗位进阶考核、晋升考核、年终考核等各类考核，压缩考核层次、减少考核频次，减轻护士压力。改革考核形式和方法，弱化书面理论考核，注重临床实操能力培养，通过将理论融入临床实际工作中，不断提高护士评估思维能力和规范动手能力。

——**强化护理安全管理**：建立护理部、科护士长、护士长目标管理责任制，加强护理风险管理，落实患者安全目标。有效降低护理不良事件的发生，保障护理安全。完善护理信息化建设，到“十四五”末，使用护理管理系统信息平台进行日常管理（覆盖队伍、岗位、质量、安全等全环节、全过程），以保障患者安全、提高护理工作效率。

### 3. 信息化建设

——**完善电子病历档案管理**：以无纸化、智能化、闭环管理为核心，制定科学、合理的电子病历标准，完善病历质量控制体系、加强病历质量管理。引进先进的信息技术，建立和完善电子病历档案的安全管理体制，同时，在已有电子档案的基础上，明确医生的权限设置，对于电子病历的每一处修改，都作明确的规定和详细的记录。力争在“十四五”期间通过五级或以上电子病历系统功能应用水平分级评价。

——**构建大数据信息集成平台**：为医院内部信息共享和利用打造一个基础平台，用平台代替数量众多的传统数据接口，保证临床信息的有效交换与充分共享，规范全院术语编码标准体系，实现字典编码术语的统一管理，从使用者的需求及运维要求出发，形成一体化的智慧管理设计思路和统一高效、互联互通、信息共享的系统化医院资源管理平台。在整合的临床数据库的基础上构建临床数据中心，建立基于疾病、治疗、卫生经济、医生、患者等各方面的主题数据集，为医务人员提供完整、统一的数据展现，为各医疗业务系统提供统一的资源库服务。

——**全面推进“物联网+医疗”建设**：按照搭建物联网基础服务平台—建设物联网基础应用—扩展医院物联网应用的路径，建设全数字化、智能化的医院，建设远程健康监护应用，支持医院内部医疗、设备、药品、人员、管理信息的数字化采集、处理、存储、传输、共享等，实现医院对人的智能化医疗和对物的智能化管理工作，实现患者的诊断、治疗、护理、手术、用药等全流程可追溯，形成患者端到业务系统到支撑系统的高效对接。

——**加快推进智慧医院建设**：以患者为中心，重塑涵盖诊前、诊中、诊后各环节，囊括线上、线下，门诊、住院，院内、院外等多方面的全流程、全方位的服务体系。以5G和区块链技术发

展为契机，打通各医疗机构信息网络，建立内外互联的医疗协同服务体系，确保患者医疗信息及服务在体系中有效流通。

#### 4. 人才队伍建设

——**完善人力资源储备：**根据医院发展需要和专业发展趋势，做好人力资源配备调研，以满足临床工作需要为原则，制定各专业人员补充计划。人员总量按床位与人员 1：1.6-1.7 的比率，认真制定招聘方案，合理设定各专业招聘条件，坚持“公开、平等、竞争、择优”的原则和德才兼备的用人标准，有计划地储备人才，配足人员。到“十四五”末，按照床位控制在 1650 张，职工人数应达到 2800 人左右。

——**加强人才梯队建设：**进一步推进“人才强院”战略，加大博士研究生、学科带头人等高层次人才引进力度，给予政策和待遇倾斜，不断壮大和优化高层次人才队伍，继续采取“选送进修、外出交流、院外引进、院内培养”等形式构筑发展平台，完善绩效分配制度，健全人才激励机制，促进人才队伍的可持续发展和稳定性。做好定编、定岗、定员基础性工作，为推行全员聘任制积极创造条件并适时开展相关工作。立足“以岗定人、岗职分离、按岗聘用、岗绩考核、岗酬结合”的目标，合理设置机构和岗位。调整优化职称评聘制度，实行职称评聘分开、岗位与职称分离。

——**深化人事制度改革：**进一步完善硕士研究生、护理人员的公开招聘制度、岗位考核制度和人员解聘辞退制度；继续完善绩效工资分配制度和合同制职工薪酬分配激励机制；完善工作绩效评价系统，明确并严格定量考核。完善以能力考核和工作实绩为主的职位升迁制度。至“十四五”末逐步建立或达到与人才市场相适应的“人员能进能出、职务能升能降、待遇能高能低”的

灵活用人机制的预期目标。

——**创建重点学科**：学科建设作为医院建设发展的一项基础工程，承担着长期的战略性任务。“十四五”期间，实行重点扶持、重点投入、优先发展，对标管理目标，加强高层次人才引进，促进学科内涵，提升服务能力，争取创建1-2个市级临床重点学科。同时，加大实验室投入，充实中心实验室和肿瘤实验室科研技术力量。

——**提升科教研水平**：“十四五”期间力争获取国家级、省部级科研项目立项12项，市厅级、市局级科研项目30项，发表SCI论文150篇，出版专著5部，发明专利15项；做好新技术、新项目的引进、开发和应用工作，争取省级新技术引进奖2项，市级新技术引进奖5项；持续加大教学资金投入和师资队伍建设，到“十四五”末，建设驻点教学班5个，硕士生、博士生培养点8个，完成全日制研究生培养25名，接收进修教育250人次，规范化培训125人次，新增徐州医科大学硕导15人，江苏大学教授及副教授6人，省级以上学会任职3人次，市级以上学会任职10人次，举办国家级继教班5项，省级继教班20项，市级继教班50项。

## 5. 基础建设

——**全力推进南院二期建设**：2020年完成项目选址，计划2021年完成所有前期手续并力争年内开工建设，“十四五”期内完成南院二期建设并力争在“十四五”期末全面投入使用。二期建设拟新增床位1000张，其中，规划普通床位900张，感染病房床位100张。拟用地面积新增100亩，新增建筑面积11万平方米，总投资约12个亿。

——**加快推进南院放疗中心建设投用**：全力保障放疗中心的

施工建设，着力协调各相关临床医技科室的人员安排与绩效分配，确保放疗中心汇聚多科专家资源，汇集现代化设备、高精尖技术、优质化服务于一体，便于会诊和制定后续治疗路径，从而有效防止病源外流，增加医院实际效益和影响力。

——**完成2号楼改建修缮**：2号楼改建成内科综合大楼，6号楼内的内科病区迁入2号楼，该大楼主要用于内科、儿科、妇科、产科、ICU、实验室等科室（部门）。同时，按照江苏大学附属武进医院、江苏大学武进临床学院、徐州医科大学武进临床学院的要求增加教学用房面积。

——**完成门诊楼功能调整**：对现门诊楼空置区域进行合理的功能调整，满足规范、高效的就诊流程的需要。拟将一层调整为门诊手术室（2间）、大五官科（眼科、耳鼻喉科、口腔科）、磁共振室、门诊药房及一站式服务中心等；将二层调整为中医诊疗区（含针灸、推拿等）、外科门诊、内科门诊、妇科门诊等；扩大体检中心区域，进行行政办公区调整。

## 6. 医疗装备

——**完成南院二期建设设备配置**：“十四五”期间，为匹配南院二期工程建设，完成南院设备经费投入1.0亿，增加X线正电子发射断层扫描仪（PET/CT）一台，直线加速器及SPECT添置到位并投入使用，根据增加床位数做好相应设备配置。

——**每年添置3000万的常规设备**：按照“提升实力，重点投入，效益优先”的原则，根据医院发展需要和各科实际情况进行投入。“十四五”期间，力争为本部、南院各增加高端CT一台、3.0T磁共振一台。

——**加强对设备采购流程的规范化管理**：遵循“保证医疗，兼顾科研，解决急需，突出重点”的原则，完善设备管理的各个

环节，实现设备管理的规范化，提高每台设备的使用率，在确保产品质量的基础上，对成本进行有效控制。

——**加强医疗设备巡检和维护**：通过巡检与维护相结合的模式，将医疗安全隐患消灭在萌芽阶段，确保医院医疗设备的使用状态始终能够满足病患的需要，最大限度降低医院的设备损耗率，节约医院的诊疗成本。

## 7. 文化建设

——**强化文化价值管理**：在“精诚为本 生命至上”的院训及“团结 奉献 求实 创新”的医院精神等核心价值观逐步内化于心的同时，以开放的态度博采众长，不断优化医院文化基因，培育医院特色文化价值体系。将医院文化的价值标准分解为工作目标，制定医院文化建设考核落实制度，将文化主张分布于医院各个管理模块，并纳入医院经营管理的考核中，用精细化管理规范岗位行为，用走动式管理进行流程控制。

——**丰富职工文化活动**：充分调动工会、团委、妇委会等党群社团组织的号召力，通过举办各类丰富多彩的职工活动凝聚人心，汇聚合力，体现人文关怀。组建医院国旗护卫队，举办升旗仪式；要求全院职工佩戴胸牌，全体党员佩戴党徽上岗；每年为职工安排健康体检；对生病、生育的职工及时送去关爱与慰问，教育职工爱国爱党爱院爱家。服务职工是院工会的永恒主题，医院将更加重视工会工作，激发工作活力，完善管理体制，让服务职工的工会从活动型向长效机制型转变，在思路不懈探索，在形式上不断创新，让职工的幸福感和不断提升。

——**加强廉政文化建设**：将职业道德教育与党风廉政建设、普法宣教联系起来，加强行风建设，树立医务人员良好形象；健全医德医风考评体系，与年底评先评优、职称评定、医师定期考

核等相结合；通过各种活动强化医护人员救死扶伤、治病救人的服务理念，培育其为患者提供优质服务的良好医德医风。

——**注重医院文化宣传**：发挥新闻传媒宣传教育和舆论引导作用，通过电视、报纸、广播、杂志、微信、官网等多种途径，对外以专家访谈、健康科普、先进事迹等方式进行全方位的宣传；对内把医院的发展动态、会议精神、三重一大及时通报给职工，做好党务和院务公开。

——**加强医院法治建设**：紧紧围绕《武进人民医院法治建设实施方案》，以建设“健康武进”为核心，突出学习宣传宪法、加强学习党章和党内其他法规、强化卫健领域相关法律法规学习。深入推进卫生医疗服务法治建设，优化医疗服务法治环境，规范诊疗行为，培育法治意识，深化法治思维能力建设，持续提升卫生医疗法治能力，不断增强人民群众对卫生医疗服务的满足感。

#### 四、保障措施

**1. 加强领导，健全医院规章制度和服务体系。**要贯彻落实国家卫生健康工作方针和卫生法律法规，以《国务院办公厅关于建立现代医院管理体制的指导意见》、《医院管理评价指南》、《江苏省三级医院评价标准》为指导，充分发挥公立医院党委的领导核心作用，全面加强医院党建工作。健全医院决策机制，完善各项规章制度，坚持依法执业，加强科学管理，提升管理水平，提高医疗质量，保障医疗安全，改善医疗服务，提高运营绩效，推动医院高质量可持续发展。

**2. 抓住契机，推进医院综合改革和高效运行。**“十三五”期末，医院顺利增挂“常州市第八人民医院”牌子，为医院发展开启新篇章；“十四五”期间，要紧抓“创建三级甲等医院”这一

核心目标，深化人员聘用制度、岗位管理制度、绩效考核制度等人事绩效改革，建立规范高效的运行机制，充分调动职工工作积极性，稳步提高职工收入水平。

**3. 创新管理，完善人才评价机制和队伍建设。**做好人才队伍发展规划，通过医师考核、科研教学、临床服务等相关项目的考核等方式方法，建立人才评价制度和人才库；推行目标管理动态考核，坚持“科学设岗、合理配置、优化结构、精干高效、动态调整、规范管理”的原则，加强专业技术人员的聘期考核与管理，逐步完善人才梯队结构；重视人才培养，充分发挥青年优秀人才作用，按照双向目标管理责任要求做好定期考核工作，注重培养选拔德才兼备的后备人选，为医院可持续发展提供人才支持。

**4. 树立品牌，突出特色专科学科和知名专家。**充分调研周边医院发展重点，趋利避害，开发具有我院特色及医疗市场竞争力的专科品牌，加大投入和政策扶持，充分发挥专科品牌优势力量，引领医院整体快速发展。要重视学科带头人和团队建设，凝练学术方向、打造专病优势，走医教研三位一体协同发展之路，同时依托我院与上海瑞金医院、江苏省人民医院、东南大学附属中大医院及法国博勒医院集团等国内外大医院的合作平台，借力借势，提升医院的技术、设备、服务和管理水平，引进更多优质资源和高新技术，着力打造特色专科，形成特色品牌优势，从而带动医院全面发展。

**5. 分类指导，提升医院医疗质量和服务水平。**医院核心管理的内容即医疗质量管理，该质量可对医院整体的生存发展、绩效、品牌、运营产生直接的影响。“十四五”期间，要狠抓医疗质量和医疗安全各项制度的督查落实，完善医疗质量管控体系，建立完善院级-科室-个人的质控网络，及时查找、发现医疗过程中存

在的缺陷或不足，及时制定切实有效的整改措施，提升医疗质量和安全。要加强对重点部门、重点科室的院感监管，严格执行相关规范，强化院内感染控制。

**6. 多措并举，促进医院健康教育和健康促进。**公立医院作为我国医疗服务主体，是基本医疗服务的重要保障，同时也是健康素养促进工作的主力军。要进一步加强健康促进工作的组织建设；探索并制定健康科普工作规范与指南；开展健康促进与健康科普专项行动；打造科普梯队，加强医生群体的模范引领作用；创作优秀科普作品，提倡疾病预防和防治结合。通过专家义诊、健康课堂与科普讲座、疾病日宣教、住院床旁宣教、候诊区宣教、志愿者宣教等形式，扩大宣教覆盖面。

**7. 重点投入，全力推进南院二期工程建设。**南院二期建设将是“十四五”期间的重点项目，我们必须当头等大事来抓。南院二期建设的进度将影响医院整体的发展。所以，“十四五”期间，要把南院二期建设作为重中之重的工作，加快各项手续的落实。在确保建设安全的基础上，明确责任，加快推进建设进度；夯实基础，保证工程质量；头脑清醒，打造廉洁阳光工程。

**8. 深入应用，加快信息化和智慧医院建设。**在信息化建设工作中，要明确认知其中存在的问题，有效建构完整的管控机制，确保能提高信息化管理的实效性水平，打造更加完整的建设模式和管理流程，发挥信息化技术的优势，为医院综合信息管理效率的提升奠定坚实基础。

**9. 关注细节，加强医院科学管理和工作质量。**管理水平的高低决定了医院能否长远、稳健发展。要强化基础管理工作，加强组织领导、机制更新、加大投入。同时，需重视医院管理创新与精细化管理，注重现代信息技术应用和“以人为本”的管理理念，

加强无形资产、全预算、档案等重点管理，促进柔性化与网络化发展，最终提升医院在医疗市场的核心竞争力。

**10. 互联互通，深化医院文化与核心价值观建设。**要把行为文化作为基础，借鉴兄弟医院的经验与做法，形成良好的医院环境，对制度进行有效的规范，形成专业的品牌；要构建医院核心价值观的有效载体，发挥导向作用，把个人追求和医院发展进行有效的结合，增强职工的文化认同感和归属感。要进一步规范对口支援工作，确保支援和帮扶工作扎实有效地开展。