

·湖南中医药大学第一附属医院中医药传承创新60周年研究专题·

本文引用:程博,朱镇华.强化顶层设计,引领医院高质量发展:以湖南中医药大学第一附属医院为例[J].湖南中医药大学学报,2023,43(11):1941-1945.

## 强化顶层设计,引领医院高质量发展 ——以湖南中医药大学第一附属医院为例

程博,朱镇华\*

湖南中医药大学第一附属医院,湖南长沙410007

**[摘要]** 湖南中医药大学第一附属医院牢牢把握公立中医医院高质量发展内涵要求,结合发展实际,明确“中医领先、西医领先、人才领路、管理领航、医院领跑”的发展战略,提出“护好一块牌,做好两件事,抓好三个点,健全四个面,夯实五件事”的发展思路,提前实现综合实力迈入全国中医医院前15强的发展目标,探索出一条符合中医医院特色的高质量发展之路。

**[关键词]** 高质量发展;公立中医医院;顶层设计;实践探索;医院管理

**[中图分类号]**R2

**[文献标志码]**A

**[文章编号]**doi:10.3969/j.issn.1674-070X.2023.11.001

## Strengthening the top-level design and leading the high-quality development: Taking the First Hospital of Hunan University of Chinese Medicine as an example

CHENG Bo, ZHU Zhenhua\*

The First Hospital of Hunan University of Chinese Medicine, Changsha, Hunan 410007, China

**[Abstract]** The First Hospital of Hunan University of Chinese Medicine firmly grasps the connotation requirements of the high-quality development of public Chinese medicine hospitals. Based on its practical situation, we have clarified the development strategy of "Chinese medicine at the top, Western medicine in the lead, talent guiding, management guaranteeing, and the hospital running ahead" and proposed the development ideas of "polishing one brand, implementing two matters, grasping three points, improving four sides, and consolidating five things". The First Hospital of Hunan University of Chinese Medicine has achieved the development goal of entering the top 15 Chinese medicine hospitals with comprehensive strength in advance, and explored a high-quality development road that conforms to the characteristics of Chinese medicine hospitals.

**[Keywords]** high-quality development; public Chinese medicine hospitals; top-level design; practical exploration; hospital management

2021年6月,国务院办公厅印发《关于推动公立医院高质量发展的意见》(以下简称《意见》),标志着深化医改进入了高质量发展的新阶段<sup>[1]</sup>。公立中医医院作为我国中医医疗服务体系的主体<sup>[2]</sup>,是推动中医药事业高质量发展的主力军,在全面推进健康

中国建设中发挥着重要作用<sup>[3]</sup>。如何实现公立医院高质量发展,使人民群众日益增长的中医药服务需求得到更好地满足,值得研究和探讨。

湖南中医药大学第一附属医院牢牢把握公立中医医院高质量发展内涵要求,以科学的顶层设计引

**[收稿日期]**2023-10-09

**[第一作者]**程博,男,硕士,政工师,研究方向:中西医结合临床。

**[通信作者]**\*朱镇华,男,硕士,主任医师,二级教授,E-mail:zhenhua787@163.com。

领医院高质量发展的实践探索,走出了一条符合中医医院特色的高质量发展之路。近两年,成功入选“国家中医药传承创新中心”项目储备库、国家特色服务出口基地(中医药)、国家中医药国际合作基地、国家中医临床教学培训示范中心、湖南省公立医院高质量发展示范性医院建设单位,提前实现了全国三级公立中医医院绩效考核排名进入前 15 强的“十四五”规划目标。本文旨在通过介绍湖南中医药大学第一附属医院高质量发展实践经验,以期为中医医院的发展提供借鉴。

## 1 公立中医医院高质量发展的内涵

### 1.1 发展定位

公立医院高质量发展的核心之一是符合功能定位<sup>[4]</sup>。党的十八大以来,通过持续深化医药卫生体制改革,公立医院作为我国医疗服务体系主体的定位进一步确立,并在持续改善基本医疗卫生服务公平性、可及性、防控重大疫情、保障人民群众生命安全和身体健康等方面发挥了极其重要的作用<sup>[5]</sup>。公立中医医院在承担公立医院基本功能之外,还承担着推动中医药传承创新发展的历史使命。

根据国家中医药管理局《公立中医医院章程范本》有关表述,三级中医医院功能定位为:承担临床医疗、医学教育、医学科研、预防保健等任务,充分利用中医药技术方法和现代科学技术,以提供急危重症和疑难复杂疾病的中医诊疗服务和中医优势病种的中医门诊诊疗服务等中医药服务为主<sup>[6]</sup>。

### 1.2 发展方向

《意见》明确了公立医院高质量发展的目标、方向和举措,是新阶段公立医院改革发展的根本遵循<sup>[7]</sup>。三级公立中医医院绩效考核作为推进中医医院高质量发展的重要举措,则突出了对中医药特色指标的考核,体现了国家对中医医院有效提升管理能力和中医药服务水平的引导。公立中医医院要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,按照《意见》和绩效考核指标要求,以高质量发展为主题,以传承精华、守正创新为主线,以深化改革、完善制度为动力,着力补短板、强弱项、填空白、扬优势,着重推进内涵建设,走健康、共享、特色、持续的发展之路。

第一,坚持党建统领,健康发展。全面加强党对

医院各项工作的领导,坚持党委领导下的院长负责制,不断增强全院上下干事创业的能力和水平,为实现高质量发展提供根本保证。第二,坚持以人为本,共享发展。把人民健康放在优先发展的战略地位,将医院事业发展融入卫生健康大局,保障人民享有全方位、全周期的中医药服务,增进人民健康福祉。第三,坚持守正创新,特色发展。将传承创新贯穿医院发展全过程、全领域,坚持中医药原创理论思想体系,全面继承发扬中医药优势,提升中医药服务能力。第四,坚持深化改革,持续发展。健全权责清晰、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,形成维护公益性、调动积极性、保障可持续的医院运行新机制。

## 2 公立中医医院高质量发展顶层设计方案

推进公立中医医院高质量发展是一项长期的系统性工程,必须统筹谋划医院发展的各个方面、各个环节、各个要素,在科学的顶层设计上下功夫,以明确的目标、明晰的方向、明了的路径引领、指导和推动公立中医医院高质量发展的实践探索<sup>[8]</sup>。

湖南中医药大学第一附属医院作为湖南省中医药事业发展的中坚力量、全省中医医院的龙头单位,在履行好三级中医医院职责的同时,肩负着推动湖南省国家中医药综合改革示范区建设、示范引领全省中医医院高质量发展的重任。湖南省中医药管理局提出,医院要在新时期新阶段,打造“三个高地”,即中医药服务高地、中医药人才聚集高地、中医药科技创新高地;实现“四个示范”,即公立中医医院高质量发展示范、中医药医教协同发展示范、中医药事业产业联合发展示范、中医药海外传播示范。湖南中医药大学对医院提出“十四五”时期迈入全国中医医院综合实力第一方阵,即进入全国中医医院前 15 强的目标要求。

为早日实现上述目标要求,医院多次召开班子务虚会,管理线、业务线中层干部座谈会,并邀请湖南省人民政府办公厅、湖南省卫生健康委员会、湖南省中医药管理局、湖南省教育厅和湖南中医药大学等上级部门领导专家对医院顶层设计进行科学评估和指导。通过研讨,进一步认清了中医药事业发展面临的新形势和新任务、医院发展面临的新机遇和新

挑战,明确了医院未来一段时期发展的战略、目标和方向,理清了医院在构建新体系、激活新动力、建设新文化、提升新效能、引领新趋势、坚持和加强党对公立医院的全面领导等方面的工作思路与目标任务。

### 3 公立中医医院高质量发展实践探索

以顶层设计为指导的实践探索,其作用在于解决实际问题、总结成功经验<sup>⑨</sup>。湖南中医药大学第一附属医院以顶层设计为引领,大胆探索、积极实践,形成了一批可复制可推广的经验和举措。

#### 3.1 护好一块牌,构建高质量发展新体系

一块牌即医院品牌。医院在持续提高医疗技术水平及服务质量,维护好品牌形象的同时,准确把握功能定位,有效发挥省级高水平医院示范带动作用,知名度和影响力不断提升。一是将重点专科建设列入医院长期规划及工作重点,深入挖掘中医药特色诊疗经验和学术思想,形成优势病种中医诊疗方案与临床路径。二是持续完善“六位一体”的医疗质量管理体系,强化与医务人员绩效挂钩的医疗质量激励约束机制。三是整理挖掘中医药在疫病防治方面的规律、特色,培养具有中医思维的传染病防治人才,发挥中医药在应对突发公共卫生事件中的作用。四是组建“湘中医”医疗联盟,以“技术合作、资源共享、分级医疗、共同发展”为目标,通过专家巡诊巡讲、查房会诊、免费进修培训、双向转诊等多种形式促进优质资源下沉。

#### 3.2 做好二件事,激活高质量发展新动力

(1)治病救人。医院通过优化医疗收入结构,控制医疗成本,降低医疗费用,让百姓“好看病”;通过完善岗位管理、改革人事薪酬制度等措施,调动医务人员积极性,让医生“看好病”。具体可以从以下3个方面开展工作:一是成立医院价格管理委员会,持续提升价格管理质量,规范收费行为;实行药品和耗材准入管理,降低采购成本;实施全成本核算精细化管理,优化收支结构。二是从人才培养、科学研究、社会服务的需要出发,结合医院人才队伍结构现状、学科发展和人才队伍建设需要,合理确定岗位总量、岗位结构比例,根据岗位任职条件和职责,竞聘上岗,建立能上能下的动态管理机制,实现由身份管理

向岗位管理转变。三是落实“两个允许”要求,建立健全主要体现岗位职责和知识价值的薪酬体系,落实医院内部分配自主权;注重医务人员的稳定收入和有效激励,逐步提高固定薪酬占比,进一步发挥薪酬制度的保障功能。

(2)教书育人。作为湖南中医药大学的直属附属医院和第一中医临床学院,医院实行院系合一的教学体制,承担中医院校教育、毕业后教育和继续教育,通过加强临床医学教育,健全人才评价体系,提升医学生和医务人员能力素质。工作开展主要聚焦在以下三点:一是落实“早临床、多临床、反复临床”育人理念,并将师承教育贯穿临床实践教学全过程,鼓励名老中医药专家参与在校学生、培训学员带教、授课。二是用好全国住院医师和全科医师双重点基地,开设中医文化、中医基础、中医临床、中医经典、急救技能、情景模拟等六大模块系列课程,强化医务人员培训考核。三是自主开展高级职称评审,健全符合医院发展需要的人才评价体系,坚持以促进人才发展为目标,以科学评价为核心,以品德能力业绩为导向,为科学客观公正评价专业技术人员提供制度保障。

#### 3.3 抓好三个点,建设高质量发展新文化

(1)强化患者需求导向。医院坚持从患者多样化、差异化服务需求出发,细化服务举措,展现人文关怀。一是开设夜间门诊,设置志愿者服务站、老年服务窗口,实行急危重症患者先抢救后付费制度、困难病友救助制度,有效增加群众就医“获得感”。二是坚持“以人为本、方便病人”的原则,对院区进行提质改造,优化整体功能布局,突出中医药特色,弘扬中医药文化,体现中医人文关怀<sup>⑩</sup>。三是鼓励青年职工参与志愿服务;自主策划或整合媒体资源合作开展“爱心湖南”“心希望计划”“天使阳光”“烙印天使”等一系列卓有影响的公益活动。

(2)建设特色鲜明的医院文化。医院坚持不断优化发挥中医药特色优势的内外环境,使医院真正成为继承、创新、展示和传播中医药文化的窗口。一是深入挖掘中医药文化的精神内核,凝炼医院精神——“天地人和 止于至善”,并以此引领构建医院精神文化建设。二是制定规章制度、工作规范时融入中医药文化,形成富含中医药文化特色的服务文化

和管理文化。三是借助常态宣传累积效应、活动推广强化品牌、新媒体发力拓宽渠道等举措,传播中医声音,讲好中医故事。

(3)关心关爱医务人员。医院坚持围绕职工最关心、最忧虑的实际问题,切实为职工办实事、解难事。一是通过名中医温暖工程、职工健康体检、高标准建设职工健身房、建立健全职工医疗互助基金会等机制保障职工权益。二是依法打击涉医违法犯罪行为,坚决保护医务人员人身安全。三是关心年轻医务人员成长,实施青苗人才培养计划,遴选培养专业技术突出的青年人才;提高高级专业技术岗位占比,提升专业技术人员职业发展空间,拓宽专业技术人员职业发展通道。

### 3.4 健全四个面,提升高质量发展新效能

(1)健全运营管理体系。医院坚持以管理促发展,向管理要效益,通过对人、财、物等核心资源进行科学配置、精细管理和有效使用,提升运行管理效率和质量<sup>[11]</sup>。一是建立健全“运营管理委员会—总会计师—运营与绩效管理部—专科运营助理”四级运营管理架构。二是加大业财融合力度,职能部门深入临床一线,协助临床科室制定二次分配方案,促进临床科室合理调节收支结构。

(2)健全全面预算管理。医院实行全面预算管理,并定期向社会公开有关财务信息,主动接受监督。一是坚持围绕战略发展规划和年度重点工作编制预算,将有限资源有目标、有计划地投向重点项目、重点科室,提高资源利用效益<sup>[12]</sup>。二是建立由预算管理委员会、预算管理办公室、预算归口管理部门和预算科室组成的预算管理组织体系;预算责任分解落实到各级预算责任单元,确保医院运营的每一个方面和环节都在预算管理的范围内。

(3)健全内部控制制度。医院坚持以业务管理和经济管理的重大风险、重大事件、重要流程为重点,开展风险评估和内部控制评价<sup>[5]</sup>。一是建立资金管控平台,整合费用报销与全面预算、科研管理平台、现金银行、成本核算、会计核算等多个系统,实现对课题、项目经费使用情况的实时监控。二是引进第三方事务所,针对医院单位层面控制及经济业务层面的8个模块,开展风险评估及内部控制体系建设,形成医院内部控制风险评估报告及内控手

册。三是落实法律顾问制度,由专业律师负责合同审批、法律法规咨询等具体法律事务。

(4)健全绩效评价机制。医院充分发挥绩效考核风向标、指挥棒、助推器作用,最大限度调动全体职工的积极性、主动性、创造性。一是成立绩效考核管理委员会,统筹推进绩效考核改革与管理工作,将公立医院绩效考核的指标和要求融入医院工作全方位、全领域和全过程。二是将考核指标分解到科室和个人,定期开展部署推进会和分析整改会,横向对比找差距,纵向对比找提高,严格按照“问题清单化、清单责任化、责任追究化”抓好改进落实。三是建立突出公平、科学、合理的薪酬分配体系和激励机制,体现知识、技术、劳务及管理要素价值,调动各级各类人员积极性,投入与产出挂钩<sup>[13]</sup>。

### 3.5 夯实五件事,引领高质量发展新趋势

(1)夯实党的领导。医院坚持党的全面领导,坚决贯彻落实党委领导下的院长负责制,充分发挥医院党委把方向、管大局、作决策、促改革、保落实的领导作用。一是医院班子扛起党建主体责任,健全“党委书记负总责,分管领导负全责,纪委书记抓职责”的党建工作责任制。二是建立健全医院议事决策与监督机制,完善医院党委会议事规则、院长办公会议事规则、党委书记和院长及领导班子成员沟通协调制度、“三重一大”事项集体决策制度、职工代表大会制度等20余项制度。三是贯彻落实新时代党的组织路线,坚持新时期“好干部”标准,强化党委在选人用人方面的把关作用,着力打造忠诚干净担当的干部队伍。四是牢固树立“党的一切工作到支部”的鲜明导向,把新时代党的建设总要求贯穿体现在医院治理工作的全过程,业务推进到哪里,党建就覆盖到哪里。

(2)夯实的疑急危重症救治能力。医院坚持发挥中医药优势、中西医协同作用,提升疑难急危重症病的防治能力和临床疗效。一是通过采用急会诊、科间会诊、全院大会诊、多学科联合会诊、医院总住院(总值班)、疑难病例讨论、全院三级快速反应小组等形式,注重中医思维,突出中医的指导作用,切实保障急危重症和疑难复杂疾病的救治。二是推广中西医联合查房、会诊和中西医协同的多学科诊疗模式,开设多学科联合诊疗门诊,开展重大疑难疾病中西医临床协作攻关,形成并推广一批“宜中则中、宜西则

西”的中西医结合诊疗方案。

(3) 夯实医学技术创新能力。医院坚持创新驱动、科技兴院,持续加大科技投入力度,推动高水平科研成果转化。一是构建科研项目管理信息—临床研究大数据平台—医学创新中心实验室/专科实验室—生物样本库—资金管控平台的科研服务体系。二是以临床实践问题为导向,依托国家中医药传承创新中心、国家中医临床研究基地重点病种的循证研究基础和系列成果,探索建立符合国际规范的循证研究平台。三是积极参与产学研用一体化推进的中医药科技创新体系构建,发挥医疗机构与中医药企业、高等院校、科研机构一体化协同创新作用。

(4) 夯实全生命周期服务能力。医院充分发挥中医药在预防保健、疾病治疗、疾病康复中的重要作用。一是成立治未病中心,根据地域特点、季节气候、不同的体质特征、不同的性别年龄、不同的病症等,定制各种不同剂型调理产品。二是挖掘发展中医急救技术、中药和中成药,创建中医急救科研成果库,培养中医急救人才队伍,推动中西医结合急救体系建设。三是率先在全国开展针灸、推拿等中医特色治疗进病房,使中医康复技术覆盖全院临床各科,拓宽中医特色技术服务半径。

(5) 夯实智慧医院建设。医院坚持以服务医护人员与患者为核心,构建线上线下融合、信息共享、服务一体的中医医疗服务新模式。一是以医疗服务、患者需求、管理需求为导向,积极推进电子病历、智慧服务、智慧管理“三位一体”的智慧医院建设<sup>[14]</sup>。二是持续优化互联网医院,逐步实现在线问诊、中医面诊、线上支付、药品快递到家、检验检查结果推送等功能。

## 4 结语

党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央,把中医药摆在国家战略的重要位置,从顶层设计上明确了新形势下发展中医药事业的指导思想和目标任务,为推动中医药振兴发展和高质量发展指明了目标方向、提供了根本遵循<sup>[15]</sup>。湖南中医药大学第一附属医院一直以办好党和政府放心、人民满意的医院为奋斗目标,紧跟国家发展战略,将医院发展的

顶层设计主动融入国家中医药发展大局、健康湖南建设大势,确保党中央关于新时代中医药传承发展决策部署和公立医院高质量发展的目标任务不折不扣贯彻落实,为健康湖南和健康中国建设作出了应有的贡献。

## 参考文献

- [1] 许树强,张铁山. 信息化赋能公立医院高质量发展[J]. 中国医院, 2023, 27(7): 1-3.
- [2] 黄明会. 党建引领公立中医院高质量发展[N]. 中国人口报, 2022-09-16(3).
- [3] 尹璐,熊兴江,石伯伦,等. 基于德尔菲法的公立中医医院高质量发展评价体系研究[J]. 中国医院, 2023, 27(4): 24-27.
- [4] 梁万年. 医院的挑战与未来[J]. 医院与医学, 2021, 9(3): 1-3.
- [5] 国务院办公厅. 国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见[EB/OL]. (2021-06-04)[2023-09-30]. [http://www.gov.cn/zhengce/content/2021-06/04/content\\_5615473.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2021-06/04/content_5615473.htm).
- [6] 国家中医药管理局办公室. 国家中医药管理局办公室关于印发公立中医医院章程范本的通知[EB/OL]. (2020-06-11)[2023-10-12]. <http://www.natcm.gov.cn/yizhengsi/zhengcewenjian/2020-06-11/15645.html>.
- [7] 国家卫生健康委. 《关于推动公立医院高质量发展的意见》政策解读[EB/OL]. (2021-06-04)[2023-10-12]. <http://www.nhc.gov.cn/tigs/pqt/202106/e50b3a576e9047d29f67a7c8cae74c96.shtml>.
- [8] 杨明. 正确处理好顶层设计与实践探索的关系[N]. 新华日报, 2023-02-28(10).
- [9] 何虎生,张林. 我们党领导中国式现代化建设的重要方法论之一: 正确处理好顶层设计与实践探索的关系[N]. 北京日报, 2023-02-27(9).
- [10] 住房和城乡建设部,国家发展改革委. 关于批准发布中医医院建设标准的通知[EB/OL]. (2021-12-01)[2023-10-01]. <http://www.natcm.gov.cn/guicaisi/zhengcewenjian/2021-12-01/23260.html>.
- [11] 谌贻萍. 内部控制建设助力医院高质量发展探索[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)经济管理, 2023(7): 64-67.
- [12] 李为民. 全面提升新效能加快公立医院高质量发展[N]. 中国人口报, 2021-06-16(3).
- [13] 肖敏,王健. 公立中医院高质量发展助力“健康中国”战略研究: 以湖南中医药大学第一附属医院为例[J]. 湖南中医药大学学报, 2023, 43(5): 923-927.
- [14] 代懿,刘威,冯圆圆,等. 宁夏某三甲公立医院推动医院高质量发展举措探讨[J]. 现代医院, 2021, 21(12): 1822-1824.
- [15] 张晓利,郑访江. 中医院高质量发展的“非常道路”[J]. 中国医院院长, 2022, 18(2): 26-29.

(本文编辑 禹纯顺)