

研究百年历史 / 搭建交流平台 / 感受人文之美

兰州大学第二医院  
LANZHOU UNIVERSITY SECOND HOSPITAL



全国医院(卫生)宣传与文化创意优秀出版物

准印证号: (甘) LK000153

内部资料 免费交流

萃英  
厚德精医 博学笃行  
CUI YING

总第 25 期  
2019年09月刊

萃英 Cui Ying

兰大二院祝福祖国  
NATIONAL DAY

与国同梦  
我们都是追梦人

庆祝中华人民共和国成立70周年

70TH ANNIVERSARY OF THE FOUNDING OF THE  
PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA

— 1949-2019 —



兰州大学第二医院 | 萃英  
LANZHOU UNIVERSITY SECOND HOSPITAL | Cui Ying  
厚德精医 博学笃行

出版: 兰州大学第二医院  
投稿地址: 兰州大学第二医院《萃英》编辑部  
邮箱地址: crylicuiying@lzu.edu.cn  
地址: 甘肃省兰州市萃英门82号  
邮政编码: 730030  
联系电话: (0931) 8943263 8943786  
传真: (0931) 8458109



扫一扫  
关注兰州大学第二医院  
官方微信平台



扫一扫  
关注萃英微信公众号

2019年09月(总第25期)

◎时讯 ◎发展纪实 ◎人文 ◎品读

# 雄关漫道真如铁 而今迈步从头越

上世纪90年代，医疗政策大洗牌后，医院发展走上了做大做强的超车道。大批医院审时度势、勇站潮头，一跃成为国内医疗界翘楚。随着新一轮医改东风的掀起，公立医院面临从规模向质量转型，亟需功能定位，转变发展思路，控制规模扩张，由粗放向精细转型。

行路难！多崎路，今安在？

然穷则思变，变则通，通则达。

医改，不是单兵突进，更需智慧集聚。面对这样的局面，全体二院人凝心聚力、群策群力，拉开了改革困局的新序幕。

### 博采众议谋发展 集思广益求突破

岁月不居，时光如流。暨聘八年间，我们经历改革之痛，发展之艰。当前，二院正处于深化改革和实现跨越式发展的关键时刻，面临日益激烈的竞争环境和国家实施新医疗体制改革的挑战和机遇。面对人民群众日益提高的医疗服务新需求和新期待，医院比以往任何时候都更需要凝聚全院职工智慧和力量。全体二院人秉承“公医”宗旨，在改革的道路上继往开来，革故鼎新，凝心聚力，共绘宏图。用自己的聪明才智，为医院的改革发展献计献策，共创生动和谐发展的新局面，共谋医院发展的美好明天。

### 开拓进取齐拼搏 建功成才树风貌

团徽熠熠，青春闪闪。“青年兴则国家兴，青年强则国家强”，回望百年历程，正是一代又一代青年抛头颅、洒热血，前赴后继的投入建国、改革的大业中，才推动了整个国家、民族、社会的不断前进，日新月异。爱国、进步、民主、科学，至今仍是激励青年一代成长的精神指引，当代青年也应该有强烈的危机感和忧患意识。聚是一团火，散作满天星。二院青年用最青春的姿态书写着最美丽的华章，不负青春不負己，为建设新时代一流研究型大学医院砥砺前行。

### 持续改进优绩效 聚精会神抓质量

“提纲而众目张，振纲而群毛理”。进入新时代，面对新常态，我们面临着提速发展和高质量发展的双重挑战。党的十九大把创新、协调、绿色、开放、共享“五大发展理念”统称为新发展理念。创新转变发展方式是实现更高质量、可持续发展的必由之路。二院人以只争朝夕、时不我待的拼搏劲头，以驰而不息、久久为功的坚定意志，以昂扬向上、真抓实干的精神状态，持续推进绩效改革。在大浪中寻改进之值，“循道而行，功成事遂”，让我们以新发展理念为引领，克服困难，化解危机，赢得优势，赢得主动，赢得未来。

### 赋能智慧强管理 百尺竿头再奋进

万竿篁竹临风动，一树樱桃带雨红。随着互联网、人工智能技术在医疗领域的应用越来越深入和广泛，医疗效率的提高和医疗质量的提升如同雨后春笋，节节拔高。“互联网+”对医院的医疗管理，患者的就医体验、医疗质量的同质化带来了革命性改变。机遇就在眼前，现在就是二院起飞和崛起的新阶段。展望未来，只有积极探索，精心策划，努力学习，才能在新浪潮中得到长足发展。

雄风今午起，英雄自成歌。我们深知，唯有不断求新，不断思索才能完美开辟新时代下“萃英”的别样蓝图。我们也深知，唯有不懈的努力才能延续“萃英”百年的芬芳。才能让这缕芬芳之意得以传承，得以光大，也是我们对历史最好的回报。



◎“不忘初心，牢记使命”主题教育动员大会



◎甘肃省第二届“中国医师节”颁奖大会在兰大二院召开



◎发扬双拥光荣传统 做好部队坚强后盾——“八一”建军节慰问离退休老战士及甘肃预备役高炮师



◎加强精细化管理，提高管理水平——2019年度第三轮行政查房



◎扫除恶 势在必行——反恐暴力伤医应急处置演练



◎生于萃英，惟求道履清高；情系苍生，以期杏林降盛——2019年“校友回家”系列活动



◎不忘初心 逐梦前行——2019年新员工岗前培训及入院仪式



◎守护健康 医路同行——大型义诊科普宣传活动



Cui Ying 萃英  
厚德精医 博学笃行

兰州大学第二医院 院刊文化读本  
LANZHOU UNIVERSITY SECOND HOSPITAL  
2019年09月//总第25期

目录  
CONTENTS

总第025期  
◎ 倾心奉献/文化读本

探究百年历史 / 搭建交流平台 / 感受人文之美



卷首语// P01

雄关漫道真如铁  
而今迈步从头越

上世纪90年代,医疗政策大洗牌后,医院发展走上了做大做强的高速道。大批医院审时度势,勇站潮头,一跃成为国内医疗界翘楚。随着新一轮医改东风的掀起,公立医院面临从规模向质量转型,亟需功能定位,转变发展思路,控制规模扩张,由粗放向精细转型。

我和我的祖国 与国同梦 我们都是追梦人

第一章// P06

会议·纪实

职代会  
精彩报告/精彩观点  
团代会  
领导关怀/代表心声

兰州大学第二医院第四届第一次职工代表大会暨第四次工会会员代表大会第一次全体会议隆重开幕.....	06
报告精粹.....	09
观点集锦.....	16
共青团兰大二院第五次代表大会隆重开幕.....	23
团代会寄语.....	24
领导关怀.....	27
青春展风采 代表有话.....	33

第二章// P36

聆听·管理

论道绩效管理  
智慧医院建设里程  
专家面对面  
听见

论道绩效管理.....	36
以绩效为抓手 构建高水平医学中心.....	42
智慧医院建设 赋能精细化管理.....	53
专家面对面.....	65
对话与访谈.....	71

第三章// P74

5G·智慧

5G时代/智慧医院新时代  
远程医疗侧记

5G助力 开启大医共享新时代.....	75
嘉宾寄语.....	77
甘肃省首例5G远程手术示教直播侧记.....	78

出版:兰州大学第二医院  
编委会:王琛 杨建文 邢耀荣  
张连生 王俭勤 白锋  
董明辉 焦作义 潘亚文  
张文芳 马春莺 常鹏  
白贵  
主编:王琛 杨建文  
编辑部主任:裴娟  
本期执行编辑:陈静  
责任编辑:王星 贾守维 高祝英  
刘萌萌  
摄影:柴伟 姜梓 何慕

### 征稿启事

《萃英》得到了社会各界朋友的大力支持和热情关注,为了更好的提升杂志品质,服务兰大二院文化品牌建设,开辟一个富有兰大二院独特个性的文化载体,编辑组现面向社会、同仁们及全院职工征集栏目相应的精彩文章。请拿起您手中的笔,为我们撰写精彩的文章。相信投稿中,如有文字,必是灵性;如有故事,一定精彩;只要您愿意吐露心声,我们愿将心聆听,一起分享所有的人生点滴。我们也真诚地期待大家提出宝贵的意见和建议。

#### 办刊宗旨

以宣传党的卫生方针政策,弘扬医院文化、传播中外医学发展史及医疗信息、服务大众健康为办刊宗旨。开辟医院文化载体,传承医院历史文化,宣传医院发展成果,创建二院独特文化,打造职工心灵家园。

#### 栏目设置

卷首语、院史钩沉、本期聚焦、思政导航、学科发展、社会关注、学习园地、培训心声、天使在线、萃英文苑、医林漫步、文摘阅读、文化之韵、光影流年、演讲赏析、健康讲堂、读者彩虹桥。

#### 稿件要求

来稿务必真实,信息准确,符合医院发展定位,见解新颖,文笔精炼,生动活泼。稿件内容、题材、文体不限,也欢迎广大职工和读者提供摄影照片,记录工作中感人或精彩瞬间。

#### 联系我们

投稿邮箱:甘肃省兰州市萃英门82号兰州大学第二医院《萃英》编辑部  
邮政编码:730030  
E-mail: zryy@lzu.edu.cn  
在线咨询: QQ:424412234 879481862  
联系电话: (0931)8942916 8943263  
联系人:陈静 王琛

准印证号: (甘)LK000153  
编印单位:兰州大学第二医院  
印刷单位:兰州鑫泰印刷有限公司  
投稿邮箱: zryy@lzu.edu.cn  
地址:甘肃省兰州市萃英门82号  
邮政编码:730030  
联系电话:(0931)8942916 8943786  
传真:(0931)8458109  
http://www.lzy.cn

印务声明:本刊印刷如有错页、漏版、字迹不清或其他任何情况影响正常阅读,请及时联系我们,我们负责为您更换补齐。  
联系方式参考版权信息栏。  
设计制版:尚林苑文化传媒有限公司  
TEL:09318459657 www.hsbw.com

版权声明:本刊为兰大二院内部文化读本,部分图片及文字摘自网络,如有侵权,请及时联系,请与编辑部联系。  
每册印量:2000册/期 内部刊物/友情赠阅



# 与国同梦 我们都是追梦人

## 兰大二院励精图治 医者仁心 为祖国七十周年献礼

峥嵘七十载 与国同梦

70年披荆斩棘，70年风雨兼程。

献礼新中国成立70周年，挖掘峥嵘历史背后那些鲜为人知的往事，既是对历史的回望，也是书写当下新时代的美好生活。

与国同梦，是坚持，是信仰，是久久不变的情怀。

在中华民族五千年历史长河中，“国”对于无数人而言，是和血脉相连的情愫与羁绊，是铭刻于心的荣辱担当。对于中华民族这个有着辉煌历程却又曾命运多舛的民族而言，国与家相连，更意味着一个时代的变迁。从1949到2019，70年的时光说长不长，说短不短，但对几代中华儿女而言，浩瀚波澜的历史进程留下无数浓墨重彩的记录，个人与国家之间，早已形成了血浓于水的骨肉亲情，与祖国生死相依，与祖国荣辱与共，与祖国携手前行。这是每一个中国人心之所属，梦之所依。

或许，关于爱国之情，中华民族自古就有薪火相传的血脉根基。从《左转》的“临患不忘国”到《史记》的“先国家之急而后私仇”；从陆游的“位卑未敢忘忧国”到岳飞的“精忠报国”；从文天祥的“人生自古谁无死，留取丹心照汗青。”到林则徐的“苟利国家生死以，岂因祸福避趋之”；从周恩来的“大江歌罢掉头东，邃密群科济世穷。面壁十年图破壁，难酬蹈海亦英雄。”到邓小平的“我是中国人民的儿子。我深情地爱着我的祖国和人民。”国与家早已不可分割，成为华夏儿女立于天地之间的最基本情愫。

2018年5月2日，习总书记在北京大学师生座谈会上就请重心长地讲到：“爱国，是人间最深层、最持久的情感，是一个人立德之源、立功之本。”的确，回眸中华人民共和国的岁月征程，有无数闪亮的名字，都是源于一颗火热的爱国心。民族生死存亡的烽火硝烟年代，从“一寸山河一寸血”的抗战，到推翻“三座大山”的解放战争，再到打出民族气节，守住美好家国的抗美援朝、对越、对印自卫反击战，乃至和平年代持之以恒的反分裂反恐事业，无数英灵就此长眠于祖国的山水之间。逝者，无怨无悔；生者，不求功名。纵观古今中外，华夏儿女对于祖国二字的敬慕与亲情，比山还高，比海更深。

当新时代的节点与新中国70华诞交辉之际，回眸近年来祖国的发展之路，一个不争的事实是，日渐强大的中国正在为中华儿女创造无数新机遇。有了中国这个大家庭，每一个人都有实现人生梦想与个人价值的大舞台。

回眸自改革开放以来中国大地的沧桑巨变，的确，这个家的底子越来越厚，这个家的成员们也越发自信。从农村生产责任制到经济体制改革，从经济特区开放到乡镇经济蓬勃发展，从加入WTO到供给侧结构性改革，从“新四大发明”的出现到一带一路……如巨龙般腾飞的中国，让世界为之瞩目，也在强势复兴的中国梦征程中，带给中国人越来越多的机遇与挑战。路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。怀揣爱国之心与报国之志，二院人将在自己的医疗事业中取得更大的成就，心怀梦想，与祖国同梦共天涯！

本期聚焦  
职代会  
Focus on



## 兰州大学第二医院第四届第一次职工代表大会暨第四次工会会员代表大会

### 兰州大学第二医院 第四届第一次职工代表大会 暨第四次工会会员代表大会第一次全体会议

#### 本刊特讯：

兰州大学第二医院第四届第一次职工代表大会暨第四次工会会员代表大会，是在全党上下深入开展“不忘初心，牢记使命”主题教育，国家积极深化公立医院综合改革，学校向纵深推动“双一流”建设，我院全面践行医院第一次党代会精神之际召开的一次重要会议。

#### 大会主题：

忠诚党的事业，服务广大职工，助力建设新时代一流研究型大学医院。

#### 大会任务：

认真总结八年来院工会和职代会的工作，确定今后五年院工会和职代会工作的主要任务，选举产生新一届院工会和职代会机构，号召团结动员全院职工不忘初心、牢记使命，坚定信念跟党走，充分发挥主人翁精神，凝心聚力，为建设新时代一流研究型大学医院奉献力量。

### 隆重开幕

第四届第一次职工代表大会暨第四次工会会员代表大会开幕式在萃英大讲堂举行，甘肃省教科文卫工会主席刘虎林、兰州大学工会常务副主席张继革，医院党委书记杨建文、院长王琛及其他领导班子成员出席开幕式，来自全院各个岗位的职工代表、工会会员代表、特邀代表、列席代表汇聚一堂，满怀豪情描绘发展蓝图。开幕式由工会主席常鹏主持。



### 精彩致辞

兰州大学工会常务副主席 张继革致辞

近年来，兰大二院深入贯彻《国务院办公厅关于深化医教协同进一步推进医学教育改革与发展的意见》，努力提高医疗服务质量和医疗科研水平，成为甘肃省医用建筑面积最大、开放床位最多、人民满意度最高的三级甲等医院之一，各项事业取得了令人鼓舞的新成绩，呈现出振奋人心的发展新态势。二院工会始终坚持党的全面领导，始终坚持正确的政治方向，在医院党委和上级工会的领导下，全面履行工会职能，服务大局，为医院的建设发展做出了重要贡献。先后被授予“甘肃省五一巾帼奖”、“全国教科文卫系统模范职工之家”等荣誉称号。

职代会是医院实现民主管理与监督、科学决策的重要载体，是院务公开、沟通协调、凝聚力量的有效平台，也是医院管理体制的重要组成部分。兰大二院历来非常重视发挥职代会的作用，认真贯彻党的群众路线，高度重视工会工作，通过职代会这一重要形式，凝心聚力，集思广益，充分调动职工的积极性、主动性和创造性，促进医院的建设、改革和发展。在此，我代表学校工会向二院党政领导班子一

贯重视工会工作和对工会工作的大力支持表示衷心感谢！

当前，兰大二院正处于深化改革和实现跨越式发展的关键时刻，面临日益激烈的竞争环境和国家实施新医疗体制改革的挑战和机遇，面对人民群众日益提高的医疗服务的新需求和新期待，二院制定了“六个一流”的战略目标和“八个工程”的战略举措。这些目标和举措的实现不仅需要全院职工的理解和支持，同时更需要全院职工的集体参与和艰苦奋斗。继续发挥职代会和工会的积极作用，最大程度的调动和激发广大职工争当医护事业发展的参与者、实践者、推动者，最大限度为医院改革发展减阻力、增助力、聚合力。

希望大家能以高度的主人翁责任感，认真履行职责，正确行使民主权力，凝心聚力，用自己的聪明才智，为医院的改革发展献计献策，共创生动和谐发展的新局面，共谋医院发展的美好明天，努力实现“患者满意、职工满意、社会满意”的新时代研究型大型医院的奋斗目标！



甘肃省教科文卫工会主席 刘虎林致辞

在全院职工的关注与期盼中，兰州大学第二医院第四届第一次职工代表大会暨第四次工会会员代表大会今天开幕了，这是全院广大职工政治生活的一件大事，也是医院开拓创新发展历程中的一件大事。开展这次会议，对于宣传贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，

进一步统一全院职工思想认识、团结动员广大职工为促进医院持续健康发展贡献智慧和力量具有十分重要的意义。

兰大二院经过近90年的风雨历程，已发展成为一所在社会上有着很高声誉，集医

疗、救护、康复、保健、预防、医学教育和科研任务为一体的大型综合性“国家三级甲等医院”。一直以来，兰大二院秉承“厚德精医博学笃行”的院训，围绕“关爱生命奉献社会”的服务宗旨，开拓创新、奋力拼搏，在推进甘肃卫生事业建设发展中作出了重要贡献。医院党委、行政高度重视工会工作，不断加强与改善对工会工作的领导，在人员配备、工会经费拨付、帮助解决困难等方面给予了坚定支持。为工会依法依规创造性地开展工作创造了良好条件。医院第三届工会委员会坚持围绕中心、服务大局，在加强自身建设、推进民主管理、提升职工素质、维护职工权益、评先评优、活跃职工生活、为职工排忧解难办实事等方面做了大量卓有成效的工作，得到了全院职工的认可。同时积极支持省教科文卫工会的各项工作，踊跃组织参与各项活动，取得了较好的成绩，得到了广泛好评。

#### 借此机会，我就做好工会和职代会工作提几点意见：

#### 发挥工会组织作用，引导职工“听党话、跟党走”。

工会组织是医院党委和行政联系广大职工的桥梁和纽带。作为新时代走在全省医疗事业前列的兰大二院，肩负着建设新时代一流研究型大学医院的历史使命。在这一进程中，医院比以往任何时候都更需要凝聚全院职工的智慧和力量。兰大二院工会要按习近平总书记关于工人阶级重要论述和工会工作的重要指示精神，勇担新时代的新使命，不断推进医院的民主管理，自觉承担起“引导职工群众听党话、跟党走，巩固党执政的阶级基础和群众基础”的政治责任。提升职工的认同感、归属感和责任感，凝心聚力推动全院各项事业科学发展。

#### 加强民主管理，推动医院科学发展。

强化职代会职权的落实，围绕院党政工作大局和重点。对涉及医院改革发展的重大问题，涉及职工切身利益的重大事项和医院推动的重要工作都要向职代会报告，形成“党委领导、行政支持、部门协调、工会运作、职工参与”的职代会格局。同时，要不断提高提案水平，有效利用互联网+工会平台，开发专门的职工合理化建议提案征集模块，为广大职工更好的参与医院民主管理提供畅通渠道。全面落实院务公开制度，通过各种途径对医院重大工程招标、大型物资采购、职称转评、晋级奖励、住房建设分配、人员录用等事项进行公开，增加院务工作透明度，增强职工的主人翁意识。

#### 提升技能素质，团结动员广大职工建功立业。

今年是新中国成立70周年，也是决胜全面建成小康社

会第一个百年奋斗目标的关键之年，院工会要围绕统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局的要求，团结动员广大职工开拓创新，奋力拼搏，为建成有特色、高水平医院贡献智慧和力量。要加强医疗、护理等业务技能培训，精心组织开展彰显医疗行业特色的职业技能大赛；引导职工强化自身素质，不断提升医疗科研水平，要大力弘扬劳模精神、劳动精神，创建“劳模创新工作室”，打造培养优秀团队、高素质创新人才平台，引导职工在医疗科研一线展示作为，通过辛勤工作实现个人价值，培育高尚的医德医风。

#### 关心关爱职工，有效提升服务能力和水平。

维护职工合法权益是工会的基本职责。医院党委行政要支持工会依法维护广大职工的劳动就业、收入分配、社会保障、休息休假、疗休养等劳动集体权益，使职工在共建共享中有更多的获得感。近年来，非在编职工已经成为医院职工队伍的重要组成部分，要落实他们在工资、保险、福利、休假、职称等方面政策，争取早日实现同工同酬的目标。要关注职工心理健康问题，医疗行业高技能人才临床科研压力大，容易诱发心理问题，工会要做好心理疏导和调节工作，切实维护职工心理健康权益。医院是女职工集中的地方，要重视做好女职工工作。发挥女职工在医院建设发展中的重要作用。要积极开展形式多样、寓教于乐的文化体育活动，丰富职工精神文化生活。对职工的生老病死、婚丧嫁娶都要关心，对职工的工作生活困难都要操心，随时随地体现职工之家的温暖和“娘家人”的关怀，做到哪里有职工、哪里就有工会组织的热忱服务。

工会工作离不开党政的重视和支持，党的领导是工会牢牢把握正确政治方向的必然要求，行政的支持是工会事业蓬勃发展的重要保障。希望兰大二院党政一如既往的重视支持工会工作，把更多资源和手段赋予工会组织，把党政所需、职工所盼、工会所能的事更多的交给工会去办，为工会服务医院改革发展、服务职工所需所盼创造更加有力的条件和环境。

今天的大会，是兰大二院各项事业取得丰硕成果的总结会，也是共同描绘新蓝图的动员会。我相信在医院党委行政领导的支持下，医院工会和全院职工必将谱写新的辉煌篇章。为促进我省卫生事业持续健康发展作出新的更大贡献！

## 报告精粹

**更新管理观念 激发内部驱动力  
为建设具有竞争实力 创新活力 人文魅力  
新时代一流研究型大学医院不懈奋斗**

兰州大学第二医院院长 王琛



### 回顾历程，取得成就

加强党建，切实推动思想政治工作改革创新  
 改革创新，促进医疗服务水平显著提升  
 多措并举，扎实开展医疗扶贫对口帮扶工作  
 合理布局，稳步推进学科建设发展  
 完善机制，加强人才队伍资源建设  
 科学规划，助推人才培养质量稳步提高

鼓励创新，科研整体实力不断提升  
 持续深化，全力促进综合改革进展  
 优化内控，提高管理体系效率  
 规范管理，基础设施与后勤保障逐步改进  
 凝心聚力，医院文化建设成果丰富

### 审时度势 谋划目标

#### 指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想 and 十九大、十九届二中、三中全会精神为指导，面向国家“一带一路”倡议、科技创新驱动发展战略等重大战略需求，认真贯彻落实全国卫生与健康大会精神和《健康中国行动（2019—2030年）》，依据国家最新医改系列政策、学校综合改革及“双一流”建设要求，综合考量医院现状和发展需求，秉承科学规划、战略落地及创新驱动的原则，以高新技术运用和管理理念创新为依托，借助兰州大学优势资源，全面实施精细化管理，有效推进医院各项事业，实现医院可持续发展。

#### 发展目标

战略目标：实现“六个一流”，即一流管理、一流学科、一流人才、一流技术、一流服务、一流环境。

战略举措：实施“八个工程”，即精细化管理工程、一流学科建设工程、萃英人才建设工程、科技创新工程、患者职工双满意工程、三区建设工程、文化润院工程、萃英系列项目。

2019年度工作部署：七个精益年，即公益性落实年、学科巩固提高年、教育教学过关年、精细化管理深入年、重大项目稳步安全推进年、各方面工作问责整改年、民主管理规范年。

自2011年第三届第一次职工代表大会召开以来,在兰州大学和医院党委的坚强领导下,我们以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引,深入学习贯彻党的十八大、十九大和十九届二中、三中全会精神,积极参与深化医药卫生体制改革,全力推进健康中国建设,以高度一致的站位对标对表,坚持正确办院方向,发挥行业先锋作用,深耕医院内涵建设,围绕“关爱生命奉献社会”的服务宗旨,团结带领全院职工紧抓机遇、改革创新,谋在深处、干在实处,自强不息、追求卓越,以务实管用的举措全力落实“一院一策”综合改革实施方案任务,切实做好“七个精益年”相关工作,坚定不移地推进新时代一流研究型大学医院建设。

八年来,我们在国家医改和世界技术进步的背景下探索医院发展,在兰州大学及医院党委的正确领导下,医院紧紧围绕“创新”这一主线,深化改革,转型跨越,遵循学科立院、人才建院、科教兴院、管理强院、文化塑院的发展战略,党建和思政工作得到了切实加强,医疗服务水平显著提升,医联体帮扶工作顺利开展,学科建设布局合理,人才队伍建设卓有成效,人才培养质量稳步提高,科技创新能力不断增强,综合改革持续深化,内控管理不断优化,基础设施与后勤保障逐步改进,医院文化建设成果丰富,为

新时期医院实现跨越式发展夯实了基础。2018年医院获得由国家卫生健康委医政医管局、人民网共同颁发的“2018年度群众满意的医疗机构”荣誉称号,以及“甘肃省优质医疗服务示范医院”、“医疗风险防范先进单位”、“甘肃省实施用户满意工程先进单位”(服务类)荣誉称号;作为省内唯一一家连续五年入围香港艾力彼医院排名100强的医院,进入“复旦版排行榜”西北地区专科声誉排行榜前十,位居“2017年度中国科技影响力排行榜”甘肃省首位,整体建设和发展受到了社会和政府的承认。这些成绩和变化,是兰州大学、医院党委正确领导的结果,是社会各界关心支持的结果,是医院历届领导班子、全体二院人团结一心砥砺奋进的结果。

蓬勃发展的兰州大学第二医院,正焕发着勃勃生机。我们需要更新管理观念,推动学科发展,改革人才培养模式,强化医学教育教学,提升科技创新效能,提高医疗服务质量和效率,激发内部驱动力,持续发挥行业先锋作用,不断提高医院核心竞争力和综合水平,以高度的责任感切实履行好社会职责,充分发挥公立医院的公益性,为建设具有竞争实力、创新活力、人文魅力的新时代一流研究型大学医院不懈奋斗!为保障人民健康、促进经济发展、构建和谐社会做出新的更大的贡献!



## 情系职工 服务大局 切实发挥工会职能作用 -----工会工作报告

工会主席 常鹏

### 回首

#### 砥砺前行八年间：凝聚职工力量 服务发展大局

八年来,在上级工会和院党委的领导下,在医院各部门、各分工会和全院职工的大力支持与配合下,院工会始终高举中国特色社会主义伟大旗帜,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,紧紧围绕医院中心工作,服务医院工作大局,在致力于推进院工会工作创新创优、深化医院民主管理建设、保障职工合法权益、促进职工成长成才、加强人文关怀、推动职工文化生活繁荣与进步方面取得了较大的进步和提升,为医院实现建设新时代一流研究型大学医院奋斗目标奠定了坚实的群众基础。

#### 加强对职工的政治文化引领,确保党委工作部署的群众基础更加牢固。

始终把团结引导职工听党话、跟党走作为重要政治责任。

在工作中,院工会自觉提高政治站位,切实强化“四个意识”,坚决做到“两个维护”,贯彻落实好习近平总书记在新一届领导班子成员集体谈话时发表的重要讲话精神和中国工会十七大精神,坚定不移地履行好党赋予工会的政治责任,注重对职工的文化引领与党建工作有机结合,尤其是在党的纪念日、党组织活动中,组织开展喜闻乐见的文体活动,以文艺的形式歌颂党的功绩,宣传党的政策,从而促进全院党员在党言党、在党爱党。2016年6月30日,院工会联合党委宣传部,团委共同举办了庆祝建党95周年“信仰之光携手健康”主题文艺汇演,以多种文艺形式展现了中国共产党95年来不懈奋斗、奋发图强的伟大征程,极大地调动了全院党员在医院工作中发挥模范带头作用信心与决心。

始终把举办文体活动作为调动激发职工建院、爱院热情的主要抓手。

职工是医院的主体,没有广大职工的支持和参与,不断发挥职工的主人翁作用,医院的建设发展就是一句空话。院工会十分注重以开展丰富多彩的活动为载体,凝心聚力,营造积极向上的文化氛围。每年举办或积极参加上级工会、省卫健委、兰州大学组织的篮球赛、排球赛、足球赛、羽毛球赛和乒乓球赛,先后获得集体奖43项,个人奖61项,充分彰显了二院人蓬勃向上的精神风貌和“自强不息,追求卓越”的二院精神,同时也为医院赢得了良好的社会声誉。此外,关心关爱医院女职工,先后举办了“庆三八国际妇女节职业形象展示大赛”、“庆三八·书香阅读”活动,充分展示了我院广大女职工的风采与美丽。每年举办职工书法、绘画、摄影比赛,丰富了职工的业余生活,陶冶了情操,获得了良好反响,举办了“迎兰大百十年诞,谱二院时代新篇”大型文艺晚会。在今年庆祝建国70周年之际,组织拍摄制作了快闪活动“我和我的祖国”,引起了广大职工的共鸣,有效激发出职工爱院、建院的热情。

始终把激励职工参与岗位比武、技术练兵作为提高主人翁意识的主要渠道。

院工会积极组织岗位比武、技术练兵活动,激发广大职工投身竞赛、学赶先进,争创一流的工作热情,使岗位比武、技术练兵活动深入人心,推动广大职工以更加饱满的热情,更加昂扬的斗志投身于医院建设和发展的大潮中。



## 认真贯彻落实医疗卫生管理的政策和制度 不断加强业财融合 努力提高财务管理水平

总会计师 马春强

2018年,在医院党政的正确领导和支持下,在全院职工的共同努力下,医院计划财务处认真贯彻落实医疗卫生管理的政策和制度,从完善财务制度建设,强化财务内部控制;增强预算绩效导向,促进精细化管理;实施医疗收费政策管理,落实医改任务;保障重点投入,提高资源优化配置;依法依规管理,扎实落实各类整改任务等方面入手,在财务制度建设、预算编制与执行,成本核算与管控,医疗服务价格管理,经费保障与监督等方面正确履职,不断加强业财融合,努力提高财务管理水平,到2018年底,医院预算实现收支平衡,医疗控费目标基本实现,医保患者受益面增加,医改政策落实情况良好,社会效益显著,全面完成了年初确定的各项目标,取得了预期效果,为医院各项事业发展提供了有力的保障。

面对当前复杂的医改形势,医院财务部门将在医院党政领导下,锐意进取,进一步提高科室运营、医疗服务活力和医院的资产运营能力,落实三级公立医院绩效考核目标任务,以精细化、内涵式发展为新的运营管理手段,建设现代医院管理制度为目标,持续提升财务管理水平,以管促效,为医院高质量发展做出贡献!

### 大力弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神，充分发挥广大职工在医院建设发展中的主力军作用。

认真发掘全院具有劳模精神、劳动精神、工匠精神的优秀集体和典型人物，积极向上级有关部门推荐申报评优。八年来，经院工会推荐，获得工会系统各项集体、个人奖项。近期，根据院党委的安排，院工会将对全院符合条件的从事临床教学工作满30年的职工进行表彰。通过表彰身边的先进典型，促使广大职工向先进典型看齐，营造积极进取、奋勇争先的良好氛围，用昂扬向上的精神风貌投入到医院的建设与发展上来。

#### 喜获的集体荣誉

- 全国用户满意服务明星班组1个
- 甘肃省工人先锋号1个
- 甘肃省用户满意明星班组3个
- 全省模范女职工集体1个
- 兰州大学模范女职工集体2个

#### 喜获的个人奖项

- 中国质量协会技术突出贡献奖1人
- 全国用户满意服务杰出管理者3人
- 全国优秀女职工工作者1人
- 甘肃省“五一劳动奖章”获得者1人
- 甘肃省杰出质量人2人
- 甘肃省用户满意服务明星2人
- 全省用户满意杰出管理者4人
- 全省三八红旗手1人
- 全省优秀女职工工作者1人
- 全省优秀女职工2人
- 兰州大学巾帼标兵2人
- 兰州大学先进女职工之友2人

### 关心服务职工，维护职工合法权益，积极参与医院民主监督、民主管理工作。

依据发放福利关心职工，深入开展送温暖工作。院工会根据规定，每逢春节、国际“三八”妇女节、“5·12”护士节、教师节，分别发放节日慰问品。坚持深入开展“夏送清凉”活动，为每位在职工发放防暑降温用品。特别是在2019年春节前夕，院工会根据院党委的安排部署，将春节慰问职工与精准扶贫工作有机结合，集中在我院帮扶乡镇采购胡麻油、小杂粮等绿色农副产品，深受帮扶对象和全院职工的一致好评。

2011年11月11日，组织设立“爱心帮扶基金”，成立了基金管理委员会，制定了《兰州大学第二医院爱心帮扶基金管理办法》，为特殊困难职工建立了档案。自基金会成立以来，共计帮扶特殊困难职工39人，出台《兰大二院慰问职工管理办法》，至今共慰问住院职工31人。

充分发挥职代会作用，注重民主管理。在严格按照医院制度做好日常院务公开工作的基础上，在重大决策中坚持按程序召开职代会，努力拓展院务公开的广度和深度。几年来，先后讨论审议了职工住房产权证办理、住房价格、搬迁安置、住房特困户排名、引进人才住房管理的有关问题；历次医院绩效工资分配、薪酬改革、公积金缴存基数和比例调整等方案；定西市人民医院、西固区人民医院与我院合作等重大决策。《兰大二院章程》《甘肃省科学博物馆（甘肃贡院）馆标设计方案》以及医院建院时间等。凡涉及职工切身利益的工作事项和管理策略的变动，都是在广泛征求职工意见的基础上，经反复研究和多方论证后，提交职代会讨论、审议、通过，民主管理，集思广益，充分凝练广大职工的智慧结晶。

做好民主监督工作，切实维护医院与职工利益。民主监督要落实到对医院有关职能部门监督上来，尤其是在纪检监察部门“三转”以后，院工会担当起全程参加医院器械、医疗耗材、基建维修、办公用品等院内招标和项目验收等涉及医院和职工利益的监督工作，对招标工作的管理情况、程序和结果的执行情况进行监督，增强了招标工作的透明度。

组织参加学校教代会，积极建言献策。组织我院的学校教职工代表参加学校历次教职工代表大会，认真听取审议《校长工作报告》《教代会提案工作报告》。注重参与学校的提案征集工作，通过深入调查研究，广泛征求职工对学校尤其是学校对医学教育和附属医院的管理和发展等方面的建议。

### 持续深化工会工作改革，工会组织吸引力、凝聚力、战斗力明显增强。

加强工会组织建设，增强工会组织活力。在新时代背景下，积极加强工会组织建设具有很强的时代紧迫性和必要性，只有发挥出工会组织的桥梁和纽带作用，才能不断地提升工会的参与、维护、建设和教育四大职能。因此，院工会根据医院总体工作部署安排，及时调整组织机构，进一步完善制度建设，积极听取职工的心声，了解临床一线的实际状况，主动服务医院建设发展大局。同时，着力提高院工会工作的创新性，坚持以职工为中心的工作导向，在建机制、强功能、增实效上下功夫，不断提高工作水平，把院工会组织建设成为党的群众工作的坚强阵地。

注重发展会员，及时吸收新鲜血液。发展会员工作是工会的一项基础工作，工会会员是工会的主体，同时成为会员也是在职职工的一种权益。院工会十分重视发展工会会员工作，为了确保非在编及新入职职工及时参加工会组织，平等享有相应权力，2016年11月初，发布了《关于发展工会会员的通知》，公布了申请加入院工会组织的程序，要求各分工会、工会小组全面了解本部门新入职职工的情况，督促他们加入院工会组织。目前，院工会现有会员3411人（不含离退休人员），其中在编1173人，非在编2238人，非在编职工入会率达到了78.9%，使其成为促进和谐稳定、推动事业发展的必要保证。

成立文体协会，丰富广大职工业余生活。为满足广大职工的精神文化需求，推动医院文化建设和各项文体活动的开展，2018年10月，院工会对原来各运动队及协会进行优化，重新组建成立了羽毛球协会、乒乓球协会、足球协会、篮球协会、排球协会、游泳协会、跑步者协会、器乐协会、声乐协会、朗诵协会、瑜伽协会、舞蹈协会、摄影协会等13个文体协会。实现了以文体协会为载体，培育院工会文体活动积极分子队伍，促进医院文体活动常态化，增强职工队伍的凝聚力和向心力的工作目标。

管好用好工会经费，保障工会活动顺利进行。充分发挥工会经费为工会工作服务、为会员服务的作用，严格执行全国总工会《关于加强基层工会经费收支管理的通知》和甘肃省总工会《关于加强基层工会经费收支管理的实施意见》的有关规定和要求，坚持“服务职工、勤俭节约、程序规范、公开透明”的基本原则，工会大额资金支出都通过工会全委会集体决策，并向院党委汇报，接受全院职工的监督和各级经费审查委员会审查。

在院党委的正确领导下，在全院职工的共同努力下，院工会连续14年获得省教科文卫工会授予的“工会工作先进单位”荣誉称号，在2018年度省教科文卫工会系统122家单位的综合评比考核中，我院以总分95.45分排名第三，为医院争得了荣誉。过去八年院工会工作取得的成绩，是上级工会和院党委关心重视、加强领导的结果，是全院各部门、各科室大力关心支持的结果，是全院职工共同努力的结果。我们在总结成绩的同时，还必须清醒地看到，面对时代发展、社会变化和职工需求带来的新情况、新任务，我们在面对当前的新形势和新问题时，缺少符合改革要求和具有创新精神的工作思路；引导职工积极参与民主管理的履职能力有待进一步增强；服务职工，解决职工后顾之忧的整体服务水平有待进一步提高。这些问题与不足都亟待我们在以后的工作中切实加以解决和完善。



## 规划

### 凝聚奋进力量 落实五年规划任务

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大精神和中国工会十七大精神，坚定政治方向，凝聚奋进力量，采取多种方式充分调动激发全院职工的劳动热情和创造活力；着力做好工会民主监督、民主管理和维权服务工作；切实提升职工的获得感、幸福感、安全感，着力深化院工会改革创新，全面增强院工会工作的政治性、先进性、群众性，把院工会组织建设得更加充满活力，更加坚强有力。



#### 发挥工会作用，紧紧围绕“不忘初心，牢记使命”主题教育，营造良好氛围。

**抓政治思想教育。**进一步用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑，深刻领会新时代工会工作的时代意义，更好地肩负起团结引导广大职工听党话，跟党走的政治责任。在全面提高职工思想道德素质和科学文化素质上，充分发挥院工会作用，通过多种形式激发职工的学习热情，使职工的思想素质不断提高。

**抓行业操守教育。**按照院党委要求，引导职工践行爱岗、敬业、诚信、友善的职业规范，坚持廉洁行医，促进医院行风建设。

**开展形势教育。**结合新医改带来的新机遇，引导职工树立起创新意识和忧患意识，在思想行动上更有使命感与紧迫感，应对大挑战，为医院再上新台阶，做充分准备。

#### 强化服务功能，紧紧围绕医院中心工作，做好群众动员。

当前，医院的主要任务是全面落实“六个一流”战略目标、“八个工程”战略举措、“七个精益年”工作，未来3-5年，医院各方面工作也将紧紧围绕这些目标任务具体展开。院工会将以服务当前这些主要工作为抓手，联合有关职能部门，充分激发职工的劳动热情和创造活力，团结带领广大职工在医院的改革发展中发挥主力军作用，广泛深入持久开展“当好主人翁，建功新时代”的各类岗位比武和技术练兵活动，大力弘扬劳模精神、劳动精神、工匠精神，以典范教育、感染、激励广大职工。同时，树典型、鼓士气、求突破，动员全院职工以饱满的热情积极投身到医院的改革与建设中去，确保医院各项工作目标取得圆满成功。

#### 完善职代会制度，做好职代会闭幕期间的民主管理工作，促进医院健康发展。

**创建并坚持职代会执委会制度。**在职代会闭会期间，凡需要临时解决涉及职工切身利益的重要事项以及职代会审议通过的方案在实施中需要修改、补充的，均要由职代会执委会会议协商处理，并将处理情况向下次职代会报告确认。

**创建并坚持职工代表巡视检查制度。**要在职代会闭会期间组织部分职工代表对职代会各项决议、决定的执行和提案落实情况进行检查监督，通过检查督办，使职工代表充分履行检查、监督的职责，从而提高职工代表的履职能力，同时也促进职代会各项决议的贯彻落实。

**完善并坚持专门委员会工作制度。**充分发挥职代会下设的提案委员会、文体委员会、职工福利委员会等专门工作机构的作用，各委员会要严格按照工作职责和工作制度，在职代会闭会期间重点围绕规范使用会费、创新征集提案，组织文体活动、保障职工权益等方面积极开展工作。

#### 密切联系群众，维护广大职工合法权益，解决职工后顾之忧。

要坚持以职工为中心的工作导向，抓住职工群众最关心、最直接、最现实的利益问题，认真履行维护职工合法权益、竭诚服务职工的基本职责，把群众观念牢牢植于心中。

**处理好劳动关系和维权工作的关系。**在维护医院整体利益的同时，力争在解决职工关注的重点问题上取得新的进展。倾听职工呼声，努力维护广大职工的合法利益，切实发挥院工会联系职工的桥梁和纽带作用。

帮助职工排忧解难，解决后顾之忧。院工会将经常性深入一线，针对职工最关心、最需要解决的问题，提供服务和帮助，尽心为职工解决困难，解决职工后顾之忧，使职工能全身心投入工作。

**认真做好“送温暖”活动。**要继续发挥“兰大二院爱心帮扶基金”作用，对困难职工持续进行帮扶；要探索职工带薪疗养的方式方法；要做好对职工“生、老、病、死”的慰问工作，及时把组织的关怀送到职工之中。

#### 加强和改进工会自身建设，增强工作实效，建设职工群众信赖的“职工之家”。

**切实加强工会的组织建设。**着力解决院工会创新思维不足，干部能力不足的问题，为更好地发挥作用打下基础、提供保障。

**努力实现“五家”建设。**把“建会、建家”工作结合起来，努力使院工会成为动员职工建功立业的成才之家、实现和维护职工合法权益的民主之家、切实保障职工身心健康的安全之家和提高职工素质的文明之家。

**助推“品牌医院”建设。**要以促进创建“品牌医院”为目标，树立“人人代表医院形象，处处展示文明窗口”的服务理念，在全院范围大力营造争先创优，积极向上的氛围，从而把院工会打造成深受职工群众信赖的“职工之家”。●

## 观点集锦

职代会是全党上下深入开展“不忘初心 牢记使命”主题教育，国家积极深化公立医院综合改革，学校向纵深推动“双一流”建设，我院全面践行医院第一次党代会精神之际召开的一次重要会议。各分团讨论代表积极踊跃建言献策，为医院发展贡献自己的力量。



### 现场语录>

**王文梅**：医院的工作报告总结的比较详实，体系归纳的好，总结的比较到位，实事求是的总结了医院发展的历程；对近期的工作提了20条任务，比较切合实际，但是六个一流的目标细化不够，建议提出阶段性的步骤或者目标，符合推进精细化；财务工作报告报告的很详实，对财经工作新的要求提出了新的思考；工会的工作报告客观真实，符合事实。

**杨雪梅**：医院的报告很详实，非常鼓舞人心，分析了面临的问题和困难，激发了广大职工战胜困难的信心和决心，对今后工作的思路明确了方向；财务工作报告能不能更详实，分析的更透彻；工会可以在服务方面加大力度，加强民主监督工作。

**何继瑞**：工作报告总结的很好，工作任务也很明晰，从2011年以来，医院取得了非常大的成就，实力提升，规模扩大；学科整合后，走向规范和合理，从过去到现在，提出的“六个一流”和“八个工程”，非常符合如今三级公立医院的管理现状；加强医疗和护理质量管理必须加大对质量的要求，注重内涵式建设和精细化管理，医院还有很大的提升空间；建议在将来的文化建设里，营造风清气正的氛围，医院发展更多的是靠自己，建议通过各种渠道，理顺关系，减轻负担，提高广大职工的待遇，工会在关心职工的业余生活方面，取得了较好的成绩，建议按照十八大以来的要求，加强对职工的履职信心。

**裴娟**：七个精益年的提出特别准确到位，建议加强督导检查力度，增加更加务实的举措，财务工作报告很真实，考虑医院新的经济增长点在哪里。

**吴媛**：对教学工作的总结非常精准，为今后本科教育方面的工作指明了方向；工会做了大量的工作，关心职工也很务实；财务工作报告清晰的分析了医院的财务状况，总结的很全面，总结了现有的工作，指出了不足。

**王璐**：认真聆听了报告，定位非常的准确，从二十个方面指明了方向和任务，精神更加鼓舞，工作更加要细化和认真；今后还是要再在节约型医院建设上下功夫；工会做了很多的工作，在适应新时代上更加与时俱进。

**郝群**：这八年以来医院发展的很快，院长对下一步的发展目标和认识进一步做了明确，加大医院的信息化建设；要加强宣传人人节约的意识，财务和医疗要多结合一些，找增长点；工会多下基层，做好群众保障工作。

**朱宏文**：重视科普工作，也是对医院的一个宣传，科研工作和临床工作是结合起来的。

**钟浩**：门诊量加大了，但是形式严峻，制度有抵触的现象依然存在，要根据实际情况改进工作模式，出国人才模式上，需要思考的是，归国回来后怎么才能最大的发挥作用。

**韦亚洁**：分析了工作，明确了战略目标，一流的学科达到有个明确的时间节点，医院的主要收入是医疗收入，经济增长点要在医保病人上，部门之间要多协作。

**张立莉**：医院近10年召了很多的人，年青人员比例也很高，他们对医院的认同感和关心不够，不清楚医院一天在干什么，工会、各级组织要多关心他们的生活，院务公开，注重民主监督，代表要切实发挥作用，代表要先调研再发表意见。

**张选奇**：我完全赞同早上院领导提出的三个报告，我的建议是：1.兰大二院是公立、综合性医院，会诊是医院的综合性标志，建议加强会诊的质量；2.建议开设多学科讨论、多学科门诊。

**余静**：3个报告使我们对医院的发展有了个更多的了解，进一步认识到了自己的能力和不足，医疗、科研方面还需要提高，建议：1.电梯的管理，能否借鉴兄弟医院，办理职工卡；2.门诊方面的问题，加强门诊的管理，诊位有限，会出现瓶颈，建议资深主治上门诊，细化弹性管理，扩大门诊诊位；3.绩效的发放问题，青年医生、轮转医生的绩效应该跟着科室走，把绩效的发放和临床相结合。

**隋志成**：1.门诊诊室太少，门诊应该按照门诊量进行分配；2.人才队伍的建设，医院应该按照学科特点进行人员分配，应该以内科机制进行绩效考核。

**谢富强**：1.医院从医疗、后勤、保卫整体在提高，人才是医院发展的关键，建议医院对高端人才有政策倾斜；2.积极鼓励科室开展新技术、新项目。

**秦静**: 1. 医院大门口环境较差, 希望能改善; 2. 会诊医生的资质问题, 会诊达不到目的; 3. 科室工作量大, 急诊内科在绩效方面和其他科室一样, 希望有所倾斜; 4. 增加科普工作; 5. 床位紧张问题。

**张正义**: 全科医学科的医生定义不明确, 职称晋升应该从有利于自身发展方面出发。

**曹雯**: 从2011年开始医院床位大幅度增涨, 医院停车位井然有序, 我有以下几点建议: 1. 楼道间吸烟人员较多, 希望有专人进行驱散, 建立无烟、无痰医院; 2. 科室会诊较多, 乘坐电梯困难, 建议建立电梯门禁卡; 3. ICU病人转出困难, 学科特殊性强, 建议建立好的渠道; 4. 医疗考核问题, 建议根据学科特点制定平均住院日; 5. “八八”排队, 科室用抗生素较多, 建议根据学科特殊性进行排队。

**董晨明**: 1. ICU有来自各个科室的危重病人, 费用较高, 工作难度较大, ICU病人出口只有康复科, 住院时间受到限制, 希望建立ICU转出病房; 2. 导师的专项经费问题;

**王祥**: 马总关于财务方面的工作报告, 充分展示了医院2018年收支情况, 门诊量增长较快, 我的建议是: 1. 学科发展、人才建设是关键因素, 加快青年医生的发展势头, 在医务处的协调下, 提供好的发展空间; 2. 临床一线工作辛苦, 如果某个人的绩效发生变动时, 希望在询问时, 可以得以很好的解释。

**王正**: 作为年轻一代的代表, 我有几点建议: 1. 建议能否简化会诊制度, 总住院工作量大, 建议在待遇方面能进行优化; 2. 建议进行医患车位的分流, 避免冲突; 3. 建议绿化医院环境。

**白锋**: 在科室管理方面要吸取其他医院先进经验, 1. 思想解放不够; 2. 提升科技创新效能, 增强实干精神, 提高核心竞争力; 3. 改革人才培养模式, 强化医学教育教学。

**王琛**: 在医院和科室发展方面, 医院非常注重对外交流, 学习其他医院先进经验, 在职工工作生活方面, 医院从方方面面关心职工生活, 改善工作环境, 提升职工待遇, 重视人才培养, 鼓励科研创新, 在提高管理水平的同时, 提高全院职工幸福感。

**王满侠**: 医院的发展要靠人才建设, 建议为年轻医生和护士增加出国学习的机会; 医院应对弱势科室给予支持, 包括资金方面; 在研究生培养方面, 能否给予导师相对应的资金补助。

**王天成**: 亚专业的亚病种能否列入帮扶病种; 在人力充沛的情况下能否到社区卫生院进行坐诊帮扶; 医院绿化及体育用地太少, 能否进行相对应的增加。

**丁晓梅**: 护理聘用制及候人事代理人员转身份的问题望加强落实; 住院部楼道吸烟家属太多, 存在安全隐患, 劝阻时态度恶劣, 望后勤保卫处安排督查人员对吸烟家属进行监督管理。

**程慧**: 在研究生、博士生录取方式上能否考虑学生的实际能力问题后再进行录取; 门诊挂号系统能否与首诊负责制相结合, 将系统更加完善, 以便于杜绝同一患者同时向多位医师挂号问诊。

**夏亚一**: 由于中小學生体育运动已纳入考核指标, 为应对国家形势, 应提前预案, 建议成立运动医学科、运动损伤科; 科研投入不足, 重点学科应重点扶持, 教研室区域狭小, 望解决。

**张振昶**: 临床一线职工因工作繁忙无法参加工会组织的各项活动, 望工会在职工福利方面能否形式多样化。

**陈胜举**: 望增加职代会次数, 让每一位职工对医院的发展增进了解; 进修生与规培医师的住房问题望及时解决。

**杨晶**: 医院能否开展职工子女寒暑假社会实践活动, 让职工子女切实体验医院日常工作, 对父母的工作繁忙有一定的理解和了解, 做好更多的沟通与交流。

**王翠芳**: 定期对年轻医师进行心理疏导, 使之在与患者的交流与沟通中保持良好的心态; 职工电梯与患者电梯需区分; 职工食堂管理混乱, 无法做到医患分离, 本院职工也无法享受到职工食堂的福利。

**梁玉芳**: 1. 我院职工食堂种类少, 管理制度不严, 餐厅医患共用。2. 生殖医学中心具有特殊性, 门诊护理工作不计入病房绩效, 希望有关部门能给予协调。3. 护士职称晋升困难, 希望放宽晋升名额。

**张燕花**: 希望能启动护理人员聘用转人代的工作, 给聘用人员机会, 调动人员积极性, 能更好的为医院做贡献。

**王虹**: 科研能否侧重临床, 由于医生大多时间实在临床, 没有太多精力, 所以建议医院科研偏向临床。

**郭钰珍**: 近几年医院对妇产科给予了很大的支持, 无论从硬件设施还是软件设施都很好, 感谢医院。建议: 1. 提高对外科奖励机制。2. 希望医院增设妇产科门诊诊室, 以满足科室的发展及病人的需求。3. 希望医院能够结合临床需求, 简化招标流程。4. 提高护理人员绩效。

**陈晓**: 大家提出的这些重复的问题, 正凸显出这些问题的重要性, 所以希望医院能够重视。建议: 1. 医院肿瘤病人多数来医院是复检或化疗, his系统中“等候区”位置较少, 能否联合其他医院向医保申诉, 为病人某便利。2. 加强陪员管理, 特别是楼梯间抽烟问题, 物业专职管理人员流于形式, 希望加强物业监督机制, 不要医院成为一流的硬件, 三流的管理。

**周栋：**今天早上听取了医院工作报告，总结详实，振奋人心。从一线人员的心声出发，提已下几点建议：1.陪员问题影响医院形象，加强门禁系统管理的同时，也要增加隐藏在背后的问题，例如患者床旁膳食问题，陪护椅便民服务等问题。2.加强后勤工作的前瞻性和计划性。3.提高护理人员绩效。4.加强对转业军人的管理。5.行政处室通知临床科室时，希望留有一定的准备时间。

**石军年：**听取了早上的报告，振奋人心。建议：开通职工反映问题渠道，有人反映，有人解决改进，维护二院形象。

**李春翔：**1. 希望医院放宽护理人员职称晋升问题。2.启动后人代转人代工作。3.简化医院各项流程。

**任建功：**这八年来，医院发展迅速，变化飞快。内分泌科也在稳步发展。现我科血糖管理系统已迭出常态化。希望联合其他科室做好全院血糖监测工作，简化糖尿病病人的会诊及管理工作。建议：1.增加his系统中“等待区”位置，减少病人流失。2.扩建门诊诊区，增设检查设备。3.简化预约流程。

**高瑞萍：**报告振奋人心，工作中的成绩离不开医院领导的指导政策和全体医护人员的努力，使得医教研工作能够齐头并进。建议是否能够增加临床医护人员配比，合理人员结构，提高教学医疗管理质量。

**苏金龙：**大会报告真实反应医院发展状况，办事效率大幅提高，工会关心职工。

**李光迪、董驰：**绩效分配有待进一步合理化，精细化管理能更清晰的体现工作量与收入的比例。

**常鹏：**此次大会对过去成绩总结客观，深刻体会到医院巨大的变化，分析研判号脉精准。作为医务工作者，除了本职工作，要看政策看同行，积极面对挑战。承诺：1.工会持续深入开展活动；2.全力持续岗位技术练兵活动；3.推动完善职代会提案工作。

**白赞：**基建工作方面，综合楼②用房环境改善，但差距还很大。要制定总体发展规划，了解很多科室工作环境差，积极改善基础建设，抓紧基建规划，尽可能解决实际问题。

**马春雷：**1.报告务实，将来如何发展要全面细致部署得当；2.是否精细化管理只有落实到每个岗位才能提高医疗质量，向教学转型。服务能力的提高才是一个医院发展之重。积极动员科研及教学方面的发展，贯彻落实医院政策；3.绩效分配问题更重要的是开源，重新设计绩效体系，工作量与收益可以紧密联系。



## 再接再厉 锐意进取 勇攀高峰 把我们的事业再向前推进

兰州大学第二医院党委书记 杨建文

兰州大学第二医院第四届第一次职工代表大会暨第四次工会会员代表大会经过全体代表的共同努力，圆满完成了各项会议议程，即将顺利闭幕。会议期间，各位代表积极认真的履行职责，建言献策，充分展示了职工“爱院荣院”的主人翁意识和图强求进的精神风貌。

过去的几年是兰大二院事业跨越前进取得重大成就的几年，成绩有目共睹。例如，我们医院连续多年入选香港艾力彼医院管理中心发布的中国顶级医院排行榜，还有复旦排行榜发布的西北地区专科声誉排行榜前十位等。今后几年也是医院乘“健康中国”“健康甘肃”和兰大“双一流”建设的东风，事业再上新台阶，建设“六个一流”的关键阶段。所以全体职工要围绕医院的一系列举措，围绕建设患者满意、职工满意的新时代一流研究型大学医院的宏伟目标，再接再厉、锐意进取、勇攀高峰，把我们的事业再向前推进。

医院工会委员会始终坚持围绕中心，服务大局，在加强自身建设、推进民主管理、提升职工素质、活跃职工文化生活等方面做了大量的工作，得到了全院职工的认可。



### 希望与要求：

**继续发挥好工会组织作用，加强民主管理，推动医院繁荣发展。**工会组织是医院党委和行政联系广大职工的桥梁和纽带，工会要始终按照习近平总书记关于工人阶级重要论述和工会工作的重要指示精神，勇担新时代的新使命，不断促进医院的民主管理，提升全院职工的认同感、归属感和责任感，凝心聚力推动医院各项事业发展。深入落实党务公开、院务公开工作制度。通过多种途径对医院的重大事项进行公开，增加工作的透明度，发挥全体职工的主人翁作用，创造良好的条件。

**切实发展和维护好职工的合法权益，有效提升服务能力和水平。**如何发展职工合法权益是工会工作的基本职责，我们要维护和发展好广大职工的劳动就业、收入分配、社会保障的权益，使职工在共建共享中有更多的获得感。目前我院非在编职工已经成为了全院职工的重要组成部分，在此方面已经做了不少的工作，取得了明显的进步。今后还要在推进非在编职工的同工同酬进一步作出努力。医院的女职工同志达到医院职工总数的70%，我们一定要重视做好女职工的工作，充分发挥女职工在医院发展建设中的重要作用。要广泛开展各类文体活动及做好评优评先活动，激发职工的创造力，使之成为提高职工素质和技能的重要载体。我们要注意收集职工的意见和建议，反映职工的心声和诉求，发挥工会的渠道和作用，建设性的征集到党政班子的议事日程上。

**职工代表一定要履职尽责，作为医院事业发展和建设核心竞争力的有力引领者、推动者。**各位代表切实增强履职尽责的能力，不断加强学习，提高素质，自觉学习党的理论创新的最新成

兰州大学第二医院

# “不忘初心，筑梦祖国”

## 国庆联欢晚会 暨 “奋斗卅年，不忘初心” 表彰大会



朝朝暮暮以伏案兮，担生命与健康之嘱托；兢兢业业以克勤兮，蕴救死与扶伤之力量。为庆祝中华人民共和国成立70周年，深入贯彻学习习近平新时代中国特色社会主义思想，弘扬爱国主义精神，推动新时代一流研究型大学医院的建设，丰富我院职工业余文化生活，鼓励职工忠诚于党的医疗卫生和教育教学事业，树立关爱生命、奉献社会的荣誉感和责任感，大力弘扬爱岗敬业、无私奉献的工作精神，各分工会自编自导自演了精彩的文艺节目为祖国庆生，大家饱含深情，用嘹亮的歌喉，优美的乐曲，歌颂幸福的新征程；用欢快的舞姿、奔放的豪情，舞动和谐的新时代。



# 国庆联欢晚会

祝福祖国七十华诞  
展示二院人精神风貌

# 集锦



## “不忘初心，筑梦祖国”

国庆联欢晚会 暨 “奋斗卅年，不忘初心”

表彰大会



果和医院两代会精神，武装头脑，以坚定的理想信念、强烈的责任担当、过硬的能力在实践创造中勇挑重担，真正的深入基层、深入一线，深入到群众当中，通过座谈、个别交流、走访的多种形式了解掌握职工关心关注的重点、难点、热点问题，及时化解矛盾纠纷，切实为职工办实事、办好事、解难事，拿出真正有价值的、能够代表职工真正心声和诉求的提案，同时在医院的建设发展以及各自的工作岗

位上各位代表发挥好先锋模范作用，带领广大职工共同谱写医院发展的华章。

希望通过这次职代会和工代会可以进一步健全职代会和工代会工作的机制，能够正常发挥职代会和公代会的作用。以后每年都定期召开两代会，报告医院的工作，听取大家的意见和建议，按期换届。及时将新鲜血液补充到工会工作当中。



### 后记：

兰州大学第二医院第四届第一次职工代表大会暨第四次工会会员代表大会于8月2日顺利闭幕，在全体二院人共同努力下，我们感受到了医院这八年来发展的速度。见证了医院从硬件到内涵的变化，这是全院职工辛勤和汗水凝结的成果。今后，医院将始终把医疗质量、学科建设、人才培养放在首位，不断加强管理，提高医疗质量与服务水平，构建和谐医患关系；持续完善人事和绩效改革，建立以质量安全为导向的综合考核评价体系的同时，不断深入临床一线和基层科室。在充分调研的基础上认真分析现状；在科研方面，医院将加大科研支持力度，完善科研评价考核体系；在教学方面，加强对专兼职教师队伍的培养，不断提高教学质量；更加重视解决关系职工切身利益的实际问题，改善基本建设和医院环境，为职工工作和生活创造良好的环境。

风正潮平，自当乘风破浪；任重道远，更需策马扬鞭。新的起点，新的梦想，新的征程，等着我们扬帆起航。新的机遇，新的挑战，新的作为，需要我们全力创建！让我们以党的十九大精神为指引，乘着新时代的浩荡东风，秉承“厚德精医，博学笃行”的院训，发扬伟大的创造精神、团结精神、梦想精神，群策群力，锐意进取，为把我院建设成为新时代一流研究型大学医院而努力奋斗！



## 共青团兰大二院第五次代表大会 隆重开幕

8月7日上午，共青团兰大二院第五次代表大会开幕式在萃英大讲堂举行。兰大二院党委书记杨建文，党委副书记、纪委书记邢耀荣，党委副书记、第二临床医学院党委书记、执行院长张连生，兰州大学团委书记李华龙、兰大一院团委书记杨刚出席会议。全体代表、列席代表、特邀代表参加会议。会议由团委副书记刘萌萌主持。



## 团代会寄语

### 杨建文：

中国特色社会主义进入新时代  
我们兰大二院的奋斗目标是建设患者满意  
职工满意的新时代一流研究型大学医院  
这是我们全体兰大二院青年人的  
梦想所在 旗帜所在 舞台所在  
我们青年人要热情拥抱新时代  
听党话、跟党走  
报效祖国 服务人民 创新创造 成长成才  
砥砺前行 追求卓越  
让青春在兰大二院事业发展中  
焕发出绚丽光彩  
让梦想在兰大二院清风正气中结出丰硕果实

### 王琛：

愿新时代的兰大二院青年  
胸怀目标 追求卓越  
做信念坚定的兰大二院人  
刻苦学习 勇于创新  
做本领过硬的兰大二院人  
爱岗敬业 爱院如家  
做更担重任的兰大二院人  
愿新时代的兰大二院青年  
在医院改革发展的新征程中  
不忘初心 砥砺前行  
创造出无愧于时代  
无愧于使命  
无愧于青春的辉煌业绩

### 张连生：

青年强则国家强  
青年兴则医院兴  
希望兰大二院的广大青年朋友们  
为医院的发展砥砺前行  
奉献青春  
祝共青团兰州大学第二医院第5  
次代表大会顺利召开



### 行政第二团支部：

用青春的激情为团旗增辉  
用青春的力量为团徽添彩  
用实际行动为共青团事业贡献力量  
用青春梦想与激情  
为祖国的明天加油

### 肾脏泌尿外科学系团支部：

以青春之小我建设青春之兰大二院  
预祝我院第五次团代会顺利召开

### 行政第一团支部：

解放思想 创新创造  
当好新时代党的助手和后备军  
为兰大二院发展建设贡献青春、智慧和力量

### 行政第四团支部：

高举团旗跟党走  
立足岗位献青春  
让团徽在岗位上闪光  
让青春在奉献中升华

### 儿童医院团支部：

喜迎团代会  
青春展风采  
青年建新功  
迎接新发展  
与时俱进  
开拓创新  
争做时代先锋

### 药学医技团支部：

少年强则国强  
让我们以青春的名义  
用青年的智慧和热情  
追寻共青团美好的明天

### 胸外呼吸眼科学系团支部：

青春之路有你有我  
为青春点赞为团旗增彩  
书写青春的誓言  
共建美好的新时代  
预祝共青团兰州大学第二医院  
第5次代表大会圆满成功

### 麻醉医学中心团支部：

青春心向党 共迎团代会

### 科学系团支部：

青春赋予我们力量  
团组织坚定我们的信仰  
让我们用青春与活力  
奉献与责任  
共建美好兰大二院

### 心脏病学系团支部：

拥抱新时代 奋力新征程  
展现新作为  
用实际行动为共青团贡献力量

### 肿瘤与血液学系团支部：

不驰空想 不务虚声  
携团结奋进之本  
奔辉煌灿烂之巅

### 骨科学系团支部：

不忘初心跟党走  
青春建功新时代

### 妇产内分泌科学系团支部：

坚持党的宗旨  
忠诚党的事业  
热爱团的岗位  
与时俱进开拓创新  
争做时代先锋  
高举团旗跟党走  
立足岗位献青春

### 直属临床科室团支部：

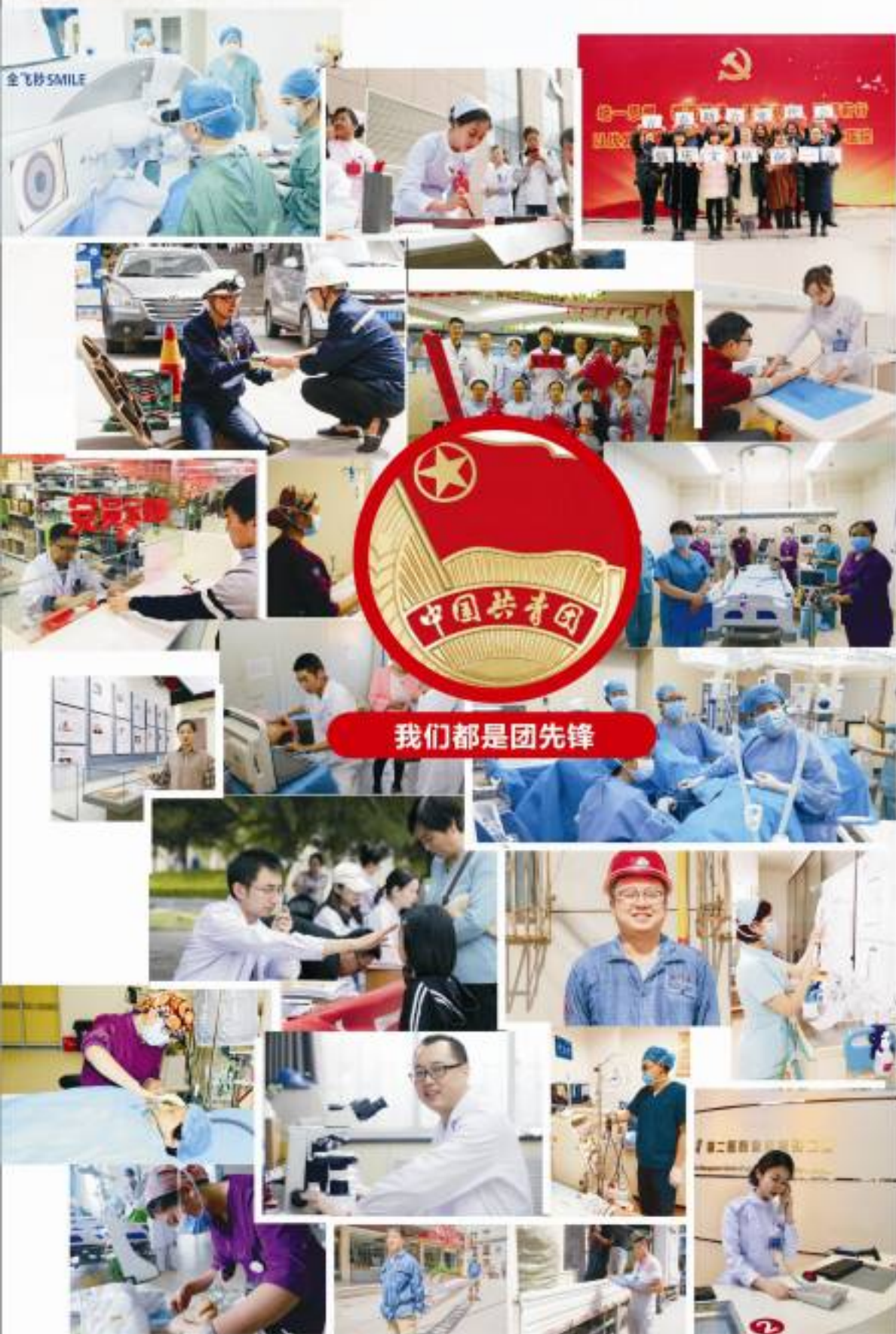
时代召唤青年  
青年创造未来  
奋斗在一线的青年医务工作者  
以创新促发展  
以笃行绘蓝图  
用行动诠释对生命的敬畏  
预祝共青团兰州大学第二医院第5次  
代表大会顺利召开

### 团委：

青春心向党建功新时代  
奋斗强兰大二院有我最精彩







我们都是团先锋



# 领导关怀

## 践行五四精神新的时代内涵 自觉投身到医院建设

兰州大学团委书记 李华龙

第二医院四次团代会以来，医院团委在医院党委和学校团委的正确领导下，带领全院青年深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想，认真贯彻习近平总书记关于青年工作的重要思想，牢记做好党的助手和后备军这一根本点，牢牢把握“根本任务、政治责任、工作主线”三个根本性问题，认真履行“引领凝聚青年、组织动员青年、联系服务青年”三项基本职责，践行“厚德精医，博学笃行”的院训精神，传承第二医院共青团工作的优良传统，能够在新时代一流研究型大学医院建设中找准共青团切入点和结合点，共青团干部队伍敢于担当、锐意进取，共青团工作成效显著，亮点突出。在全校共青团工作中充分展现了二院团员青年勇担责任、不懈奋斗的青春担当和充满激情、蓬勃向上的青春风采。特别是在结合医院实际和医院青年特点，落实全校共青团工作任务、开展团员思想教育、动员团员青年投身医疗卫生改革和健康中国战略等方面做出了大量卓有成效的工作，书写出了兰大共青团改

革奋进的二院篇章。校团委对第二医院团委的工作是满意的，是十分肯定的。

习近平总书记在纪念五四运动100周年大会上指出，新时代中国青年运动的主题，新时代中国青年运动的方向，新时代中国青年的使命，就是坚持中国共产党领导，同人民一道，为实现“两个一百年”奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦而奋斗。新时代是青年大有可为、大有作为的大时代，是共青团工作改革攻坚、锐意进取、千载难逢的大时代。共青团必须牢记总书记嘱托，始终紧跟党走在时代前列、走在青年前列。

贯彻习总书记青年工作重要思想，做好新时代二院共青团工作

### 一、要在旗帜鲜明讲政治中聚焦好主责主业

政治性是共青团的根本属性，讲政治是共青团工作的灵魂所在，做好青年思想政治工作是共青团的主责主业。最近一段时间，学校团委在开展兰大共青团历史的梳理工作，在学习历史的过程中，我们深刻感受到无论是在五四运动时期

甘肃法专学生的上街游行，还是在建国初期新民主主义青年团兰大支部的成立，以及从第一次到第十四次团代会的召开，兰大共青团都始终坚定不移的坚持党委的领导，都始终牢牢掌握团员思想政治教育的主责主业，都始终坚持“围绕中心，服务大局”的工作主线，都始终诠释着“党旗所指就是团旗所向”的坚定信念。希望二院共青团不断继承和发扬兰大共青团和第二医院的优良传统，始终坚持医院党委的坚强领导，紧密围绕医院改革发展中心工作，切实加强团员思想教育，在引领凝聚青年深入学习宣传贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想上学懂弄通做实用好，在组织动员青年投身医院改革发展、助力健康中国战略上谋在深处，干在实处，走在前列，在联系服务青年建功新时代、实现中国梦的伟大征程中贡献青春智慧。

### 二、要在大抓基层中提升好团的组织力

基础不牢地动山摇，基层是共青团一切工作的基础。习近平总书记在“7·2”重要讲话中要求共青团树立大抓基层

的鲜明导向,推动改革举措落到基层,使基层真正强起来。共青团作为群团组织,密切联系青年而不脱离青年,唯有建强基层、依靠基层。团的十八大提出了加强团的基层建设的目标是:力争到2022年建国100周年时,团的基层薄弱状况基本扭转,团的组织力明显提升。一段时期以来,以提升规范性为重点,加强基层团的组织建设,我们大力推动“智慧团建”,努力做到摸清组织底数、助力组织规范、实现跟踪管理;以增强先进性为重点,我们通过严格入团政治标准、加强常态化管理、解决学社衔接问题等;以深化思想性为重点,我们持之以恒推进青年大学习,大力加强团员队伍建设。在抓基础组织建设方面取得了一定成效。面对大抓基层的工作导向和提升团的组织力的工作要求,希望二院广大共青团干部和团员青年能够切实提高政治站位、树牢“四个意识”、坚定“四个自信”,坚决做到“两个维护”,以重于泰山的使命感、时不我待的责任感、只争朝夕的紧迫感,着力提升动员力,增强动员效果;着力提升凝聚力,树立组织权威;着力提升战斗力,增强组织力量。让基层团组织的组织力真正强起来、活起来,为广大青年建功立业提供坚强的组织保障。

### 三、要在深化共青团改革中服务好青年发展

习近平总书记深刻指出:“把青年一代培养造就成德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人,是事关党和国家前途命运的重大战略任务,是全党的共同政治责任。”世界上没有任何一个政党能像中国共产党这样重视青年。习近平总书记在繁忙的治国理政中亲自部署共青团改革,亲自推动新中国历史上第一个青年发展规划的制定出台。共青团改革的努力方向是持续增强青年的获得感,让共青团离青年更近、让团对青年的服务更实、让团员的模范作用更强、让青年对团的工作更有话语权。青年团员是医院发展的主体和中坚力量,是医院改革发展中最具可塑性和创造性的力量,具有思想活跃、思维敏捷、专业性强、创造力强等鲜明特点。希望二院团委能够与时俱进剖析新时代医院青年特点和医院共青团改革实际,认真贯彻落实学校共青团改革要求,坚持问题导向、突出改革主线,主动走近青年、倾听青年,做青年朋友的知心人;真情关心青年、关爱青年,做青年工作的热心人;悉心教育青年、引导青年,做青年群众的引路人。真正让共青团组织在改革中焕发青春活力,让团员青年在改革中激发奋进动力,为新时代

研究型大学医院建设贡献青春、智慧和力量。

共青团事业是青春的事业、阳光的事业,犹如朝阳晨露,凝聚着党对青年的期待,寄托着二院改革发展的厚望。我坚信,在学院党委和校团委的正确领导下,二院共青团和广大团员青年一定能够以此次大会为新起点,不忘跟党初心、牢记青春使命,始终坚持政治建团、思想立团、固本兴团、改革强团、从严治团,一以贯之地贯彻好习近平总书记关于青年工作的重要思想,持之以恒地开展好青年思想政治教育,全力以赴地服务好青年成长发展,蹄疾步稳地推动好共青团改革攻坚,用新时代二院青年的实际行动开创出共青团事业发展的崭新局面。



## 时代召唤青年,青年创造未来

杨建文

多年来,院团委在院党委和校团委的领导和指导下,始终坚持用马列主义、毛泽东思想、邓小平理论、三个代表重要思想、科学发展观以及习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑,不断加强和改进青年的思想政治工作;坚持“党建带团建”,不断强化自身建设。特别是在团的组织建设、团员管理以及推进团的智能化进程等方面进行了积极探索;坚持服务大局、服务医院、服务青年;求真务实,真抓实干,使团的各项工作取得了优异的成绩,对全院共青团工作的发展作出了积极的贡献,积累了宝贵的经验。通过组织团员青年开展形式多样的主题教育活动,增强广大团员青年爱党、爱国、爱院意识,提高了广大团员青年的政治思想素质,为医院的改革发展奠定了思想基础。为了在新形势下更好的开创共青团工作的新局面,我们召开共青团兰州大学第二医院第五次代表大会,共同谋划医院共青团工作的发展,以推动医院各项事业取得新的更大的进步。下面我代表院党委向全院团员青年及团委提出几点要求:

坚定理想信念,进一步提高思想政治素养,增强社会责任感和时代紧迫感。

“士不可以不弘毅,任重而道远。”国家的前途,民族的命运,人民的幸福是当代中国青年必须和必将承担的重任。一代青年有一代青年的历史际遇,我们的国家正在走向繁荣富强,我们的民族正在走

向伟大复兴,我们的人民正在走向更加幸福美好的生活。当代中国青年要有所作为,就必须投身人民的伟大奋斗当中去。

坚定的信念是人生的精神支柱和力量源泉,一切有理想有抱负的中国青年,只有在中国共产党的领导下,同人民紧密结合,为祖国奉献青春,才能大有作为。青年们正处于人生观和世界观形成的关键时期,我院28岁以下团员青年有1100多人,占全院总数的四分之一,是医院建设和发展的生力军和先锋队。希望你们能坚持不懈地用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑,高举旗帜,坚定信念。旗帜鲜明的讲政治,把讲政治作为人生的最高指引,把投身到习近平总书记所指出的新时代青年运用的方向和主题的行动当中作为根本的追求,把奉献社会作为自己的生命价值的最大体现,把服务广大患者作为自己的最大责任,把青春、智慧、力量奉献给党和人民、奉献给医院的各项事业。不断学习,提升自身素质,知行合一,持续开拓创新

学习是成长进步的阶梯,青年时期是学习的黄金时期,青年要跟上时代和社会前进的步伐,希望大家能始终以“健康所系,性命所托”的医学誓言作为自己的座右铭,珍惜时光,以只争朝夕的精神、水滴石穿的毅力、永不满足的态度,学习专业技术知识;要勤于钻研,敏于思考,努力成为基础扎实、本领过硬的专业技术人

才。希望大家始终牢记“厚德精医，博学笃行”的院训，在工作中严格要求自己，精益求精，力争在各级岗位上更好地为人民群众的健康服务。希望大家始终坚持知行合一、学以致用，把学习与实践有机地结合起来，在实践中求真知，增长才干。

青年只有树立远大志向，勇于吃苦，勤于实践，大胆探索，才能不断开拓创新，真正做到自信—成功—自律，真正成为一名符合时代要求、全面发展的优秀人才。

爱院如家，爱岗敬业，为医院发展贡献自己的青春与智慧

我院是一所具有悠久历史及深厚文化底蕴的大学医院。面对新形势、新任务，医院青年责任在肩，共青团工作任重而道远。院团委要紧紧围绕医院建设患者满意、职工满意的时

代一流研究型大学医院的总目标和“六个一流”建设目标、“八个工程”战略举措以及2019年“七个精益年”的要点，积极探索服务大局、服务社会、服务青年的有效途径，全面活跃和深化各团支部的各项工作，凝聚全院团员青年力量，在医院发展的关键时期，开拓创新，团结、带领广大团员青年为医院的建设和发展做出积极的、突出的贡献，使院团委的各项工作在原有基础上不断取得创新，不断得到提高，开创医院共青团工作的新局面。

时代召唤青年，青年创造未来。我们坚信在广大团员青年的共同努力下，我院的共青团工作必将在新阶段更上一层楼，取得更大的进步。



## 不忘初心 砥砺前行 凝聚磅礴的青年力量 为医院及社会的发展发光发热

兰州大学第二医院党委副书记  
兰州大学第二临床医学院党委书记兼执行院长 张连生

此次大会的召开，对于进一步开创我院共青团工作的新局面，也将产生积极的作用。努力将我院共青团组织建设成为一支朝气蓬勃、健康向上、团结拼搏的先进青年队伍。希望通过本次团代会的举行，团组织能够进一步夯实基础，不断提高团组织的凝聚力、战斗力，充分调动青年员工的积极性、创造性，带领全院各级团组织和全体团干部把思想和行动统一到医院党委的要求上来，切实增强政治责任感和历史使命感，最大限度地为医院的发展凝聚磅礴的青年力量。广大团员青年要始终坚持不忘

初心，砥砺前行，认真履行团员义务，积极参加团的活动，在学习、工作及其它社会活动中起先锋模范作用，做到与时俱进，开拓创新，吃苦耐劳，奉献社会，积极影响和带动周围的团员青年，为医院及社会的发展发光发热。

相信在校团委的正确指引和院党委的坚强领导下，新一届团委领导班子的努力协作下，我院的共青团工作一定会有新的突破，一定能迈上新的台阶。

# 魅力团干

## 兰州大学第二医院第五届 委员会委员、书记、副书记



团委书记  
赵 嘉

### 团委副书记



刘荫萌



范馨予



张小敏

### 委员

### 委员



马燕茹



王 睿



苟亚妮



徐剑波



孟颖飞

# 为青春点赞

中国共青团

## 胜利闭幕



共青团兰州大学第二医院第五次代表大会在学校及校团委、还有医院党政的亲切关怀和正确指导下，在全院团员青年的共同努力下，圆满完成了大会的各项议程。院党委书记杨建文同志、院党委副书记张连生同志以及校团委李华龙同志在会上作了重要讲话，表达了学校和医院对广大团员青年的亲切关怀和殷切期望，进一步增强了做好共青团工作的信心和决心。广大团员青年一定要认真学习、深刻领会，以良好的精神风貌和出色的工作业绩向医院交上一份满意的答卷。

大会认真贯彻党的十九大精神，全面客观地总结了近年来医院共青团的工作成绩。针对下一步共青团工作的方向和目标，立足青年所需、青年所想及青年人岗

位工作的实际，汇聚全院团员青年的智慧和愿望。对未来团工作进行了规划和部署。全体代表以强烈的政治责任感和历史使命感，认真履行职责，各抒己见、畅所欲言、集思广益、共谋发展，充分展现了我院团员青年朝气蓬勃、奋发有为的精神风貌。大会审议通过了刘萌萌同志所作的团代会工作报告，选举产生了新一届团的委员会。作为一次承前启后、继往开来、求实创新、励志图强的青春盛会，必将载入兰大二院共青团的光荣史册！

### 【聚焦团代会】代表之声

# 青春展风采 代表有话说

初识团，是在青春的起点；了解团，是在青春的沸点；热爱团，是在青春的燃点，青春遇上团代会是广大青年团员最大的荣耀。奋斗抒写无悔青春，在漫漫人生道路上，青春虽然只是一小段，但当你两鬓斑白、回首过往时，你会发现以前拥有的青春依然会在记忆中闪烁着动人的光彩。共青团兰州大学第二医院第五次代表大会于8月6—7日在我院萃英大讲堂顺利召开。会议期间，参会代表神采奕奕，洋溢着青春的活力与激情。大家畅所欲言，踊跃表达自己的参会感想：

#### 第四届院团委委员：范馨予



作为新时代青年，我们应该挥洒青春，不辱使命，不负芳华。把党及共青团的关怀转化为生活的源泉、工作的动力。在平凡的岗位上书写不平凡的人生。新的形势蕴涵新的机遇，新的任务充满新的挑战。作为广大青年员工中的一员，我更应该做好勤于迎接挑战的准备，与全院团员青年一起，以更加高昂的热情，更加务实的作风，团结奋进、创新实践、不断学习、不断奋斗，体现新一代青年担当，牢记青春使命，不忘跟党初心。

#### 药学医技团支部书记：徐泽坤



通过本次团代会，我更加深刻理解和体会到医院领导对青年职工成长的殷切期望，团组织为服务青年职工工作及生活所做的巨大努力。我将深刻学习和体会团代会的精神和内涵，把会议精神带到工作实践中，以会议精神为指引，不忘初心、锐意进取、脚踏实地、努力工作。希望广大青年职工能够把握历史机遇，在新一届院团委的领导下，努力实现医院“六个一流”宏伟建设目标，为建设新时代一流研究型大学医院而努力奋斗。

#### 行政第四团支部书记：晁悦



在全院青年的瞩目下，共青团兰大二院第五次代表大会顺利召开，作为一名青年代表我倍感荣幸。近年来，院团委在继承优良传统的基础上，不忘初心跟党走，牢记使命献青春，为实现我院“六个一流”建设目标而不断努力奋斗。青春仿佛是一种宣言，它昭示着自古英雄出少年的激情，青春也是一种姿态，心有猛虎、细嗅蔷薇，青春也是一种勇气，带着加速度在奔跑，渴望找到未来的答案。作为青年的我们更要不负青春不负己，为建设新时代一流研究型大学医院砥砺前行。



### 脑科学系团支部副书记：马鸿翔



面对党的嘱托与关怀、青年的信任和期望，我深知自己重任在肩。在今后的临床护理工作中我将秉承“以患者为中心”的服务理念，正确实施治疗和护理措施，密切观察患者病情变化，为患者提供基本生活护理服务，提供康复和健康指导，保障患者安全和护理工作质量。同时进一步加强自身业务能力的研究和学习，以过细、过精、过实、过严的学术态度要求自己，全力做好护理工作的全程质量管理。

### 行政第一团支部宣传委员：贾梓



青年是最富有朝气、最富有梦想的一代。我院召开了共青团兰大二院第五次代表大会。这是理想信念的重温，担当精神的淬炼，是一段寻找初心的旅程，奋发前行的启航，更是属于每一个青年的大会。青年兴则国家兴，青年强则国家强，作为新时代共青团员，我们更应当做一名坚定理想信念、对党忠诚的好青年；做一名踏实肯干，练就过硬本领的好青年；做一名锐意进取、不畏艰难的好青年。肩负历史使命，勇挑时代重担，勇往直前。在医院“六个一流”战略目标，“八个工程”战略举措，“七个精益年”工作部署的指引下，为医院的发展焕发出绚丽的青春光彩！

### 直属临床科室团支部：张楠



非常荣幸能有机会作为代表参加此次大会。通过本次大会我更加坚信共青团是凝聚青年、服务青年、引领青年的育人舞台。所谓青春，不是抽象的概念，而是关乎一些人和一些事，以及与此有关的一段岁月。从2012年到2019年，我的青春与共青团相伴。在这里，我学习了社会大课堂的“必修课”，培养了对工作负责的敬业精神；在这里，我结识了许多优秀的朋友，开拓了我的视野，并时刻提醒我保持谦虚、不断学习。与共青团相伴的这段青春岁月，给予我一种对生活始终保持乐观的坚持，感谢共青团与我的青春相伴。感谢各位同事，与我一路同行！



### 行政第三团支部：陈国栋



作为新时代新青年，我深刻体会到在医院建设飞速发展中祖辈前辈二院人挥洒着辛勤的汗水，前辈们不忘初心、砥砺前行光荣传统也深深激发了我们这一辈年轻的二院人。我庆幸自己站在这样一个伟大的平台，站在伟人们的高地上，立于高山之巅，远看东方日出。请让我们青年一辈为医院奉献出毕生力量。请写二院新的壮丽华章。

### 儿童医院团支部：周文超



作为一名基层团代表，非常荣幸更是万分自豪能够参加此次会议，随着社会不断的进步和发展，带给了我们难得的机遇，同时也向我们发出了新的挑战。在今后的工作岗位中，我们应该不断增强自我使命感和社会责任感，振奋精神努力提升和完善自己，认清自我，了解自我，脚踏实地结合自身实际情况，“不积跬步无以至千里，不积小流无以成江海”在平凡的岗位上做精彩的自己，在日新月异的时代，不忘初心，砥砺前行。

### 编者语

光辉的岁月留下我们奋斗过的足迹，宏伟的事业又激励我们奋勇向前。我们正奋进在决胜全面建成小康社会的征程中，深入贯彻党的十九大精神，创建患者满意、职工满意的新时代一流研究型大学医院的奋斗目标，是历史赋予医院团组织和全院青年的光荣使命，让我们吹响青春的号角，高扬青春的风帆，谱写更加壮美的青春之歌！

# 论道绩效 管理赋能

“论道绩效 管理赋能 2019中国医院竞争力论坛”  
——兰州大学第二医院（医联体专场）



甘培尚 致辞

兰州大学第二医院“论道绩效管理赋能”主题论坛的召开，对全省各级医疗机构质量提升、强化内涵建设具有积极地促进作用，是落实“健康中国战略”，深化医药卫生体制改革，提高医院精细化管理水平，完善公立医院绩效考核体系的具体行动。兰州大学第二医院这几年取得的巨大变化大家有目共睹，在区域医学中心重点学科建设、危重症和急难重症诊治、医学重大课题的科

研攻关、高精尖技术的开发和研究应用以及普及、临床教学与人才培养、指导基层帮扶工作、重大灾害事故的紧急救援以及现代医院管理、医院的文化建设等方面都取得了明显的成效。希望兰州大学第二医院能够结合实施“健康中国”战略，不断提高医疗服务质量、医院的运营效益、人才队伍建设和科研能力建设，通过强化紧密型医联体建设，带动全省各级医院在卒中中心、胸痛中

心、创伤中心、危重孕产妇救治中心、危重儿童和新生儿救治中心这全国卫生行业重点的5大中心建设方面作好示范引领和带头作用，希望参加会议的全省各医疗机构的代表以此次论坛为契机，切实贯彻好国家和省上对三级公立医院绩效考核的要求，不断提升医院的业务能力，抓好学科建设和人才队伍建设，为“健康甘肃”建设做出我们卫生人应有的贡献。



金中杰 致辞

人们常说华山是论剑的地方，那举院边就应该是“论道”的地方，一个事物也罢，一个团体也罢，一个机构也罢，大到一定程度所犯的毛病常常是不能自省。所以，过一段时间坐下来“论论道”，是一件很有必要也很有意义的事情。今天，我们在举院的旁边论道，我想提出我的几个观点：第一个观点是看法。我们对于排名的看法不一定要特别的在意，但是不能绝对忽视。兰大二院连续五年都在顶级百强医院榜内，这个可以延续下

来，就是一种证明，这是排名的力量。艾力彼公司已经发展了多年，希望在未来的内涵建设方面，能将医保关注的一些新的变化，新的内涵加载进排名。在功绩之间、医院之间、行政机构之间找到一个结合点，这样的排名就更有味道，更有内涵。第二个观点是内涵，如果光是排量，光是排体量、体积、人数，这种名在中国太多了，有意义但不是很有意义。第三个观点是思考，如何看待医疗保障，其实我们是一个最密切的医联体，是一个

利益共同体。国家医保局计划建成独立的、全国统一的、智能化的信息医保网络系统，我们省作为西北唯一的试点省。建成之后，所有的医疗行为、医疗数据、包括疾病的入组，全国将达到一个水平线，在一个框架内，一个信息系统里。到那个时候，医院的行为、医生的行为都要随之转变。我们希望在转变过程中，医院、医疗、医保、医药包括评级公司可以多方合作达到共赢，达到共同促进发展的目的。

八月兰州的色彩绚烂嫣红，如同阳光照耀着生命的幸福。翠绿的柳条在随风摇曳，在天地间升腾，映照洁白的云朵，叠映在忙碌的身影里，抚摩着收获的喜悦。8月15日，以“论道绩效，管理赋能”为主题的“2019中国医院竞争力论坛——兰州大学第二医院（医联体专场）”在兰州大学第二医院萃英大讲堂成功召开。此次论坛由兰州大学第二医院和广州艾力彼管理顾问有限公司联合主办。甘肃省卫生与健康委员会巡视员甘培尚，甘肃省医疗保障局党组书记、局长金中杰，兰州大学副校长李玉民，广州艾力彼总裁、广东卫生经济协会绩效管理评估分会会长王兴琳出席论坛。兰州大学第二医院党政领导班子成员及党群行政、基层党组织负责人，临床医技科室、病区负责人、护士长，科研机构、教研室、直属机构负责人及副高级职称以上人员参加会议。

会议邀请国内知名医院管理专家，以建立完善三级公立医院绩效考核体系为契机，“以绩效考核为抓手，构建高水平医学中心”和“智慧医院建设，赋能医院精细化管理”为切入点，分别从绩效考核、医学中心建设、新时期成本管理、医教协同发展、科室管理与学科建设、智慧医院建设与运营、信息系统有效应用及就诊流程化、“一带一路”光明行等方面进行主题演讲和探讨，针对如何深入理解、贯彻相关政策，提高运营效率，提出了更好的思路与举措，为实施健康中国战略，深化公立医院综合改革，满足人民群众健康需求做出更大的贡献。



李玉林 致辞

兰州大学第二医院和艾力彼联合举办的中国医院竞争力（医联体专场）论坛的召开，是我们兰州大学的一件大事，更是我们医疗界的一件大事。各位校友、各位朋友，各位专家相聚在这里讨论我们医院的问题、医学的问题和医疗的问题。对于兰州大学110年校庆具有非常重要的意义。二院在甘肃省、在西北、在国内是具有非常重要影响力的医院。近年来在人才培养、科学研究、社会服务、文化传承、国际交流

等方面都发挥了重要的作用。二院是兰州大学的一块品牌，也是甘肃省医疗界的一张名片，特别是在很多重点的学科建设方面发挥着非常重要的作用。兰大二院已经连续五年在甘肃是唯一进入到艾力彼排名百强当中的医院。如何在这样一个竞争力排名过程当中进一步提高综合实力，推动医院的发展是值得思考的问题。相信这次会议对于兰州大学第二医院、兰州大学的医疗事业以及甘肃省的医疗事业和健康事业是

一个非常大的推动作用。通过这次大会，能够探索公立医院加强绩效管理、运营绩效、经济管理和成本有效控制、科室建设、科室管理、学科建设、智慧医院建设运营的新的理念和新的思路，推动医院的发展，更好的为广大患者服务。我相信通过这次的交流能够使兰州大学的医疗事业、甘肃省的卫生事业能够有一个新的起点，能够凝聚新智慧，开创新局面，增添新力量，助力“健康甘肃”和“健康中国”战略。



王琛 致辞

为了进一步实施“健康中国”战略，建立健全基本医疗卫生制度，加强和完善公立医院管理，2019年1月国务院办公厅印发了《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》，提出了一系列具体考核指标和建设支撑体系的工作任务。作为新医改最重要的内容之一，绩效管理制度的重要性日益凸显。在此背景下，探讨如何建立完善三级公立医院绩效考核体系，进一步落实公立医院功能定位，促使内部管理更加规范，医疗服务整体效率有效提升，分级诊

疗制度更加完善，助力“健康中国”建设对于我们尤为重要。多年来，在省卫健委及兰州大学和各级领导的支持下，我们始终坚持以“关爱生命奉献社会”为宗旨，以维护甘肃省乃至西部地区人民健康为己任。注重提高质量，强化学科，创新机制，不断推动医院内涵式发展。当前，如何更好的应对医改带来的巨大的压力和挑战，如何直面改革、抢抓机遇，创新管理策略是我们一直在思考的问题。在此背景下，我愿借此契机，邀请到众多领

导、管理专家共聚一堂，共同探讨医院的管理之路，分享绩效管理的经验，提出更好的思路与举措，切实推动公立医院的建设与发展。本次会议必将为各级医疗卫生机构更好的理解相关政策，提高运营效率和医院绩效管理核心竞争力，加强医院经济管理和成本的有效控制，提供一个专业、严谨、愉快的交流学习平台。在深入实施“健康中国”战略、深化公立医院改革、建立公立医院绩效考核体系等方面取得新的成果。



王兴琳 致辞

兰大二院是甘肃省唯一一家连续五年入围艾力彼中国顶级医院百强的医院，也是广州艾力彼在西部的一个标杆，很荣幸可以代表艾力彼再一次跟兰大二院牵手进行今天的这样一场大会。兰州作为丝路重镇，孕育了伟大的兰州大学。兰州大学在这座美丽的城市已经生

长了百十载，在此期间培育了非常多的优秀人才在各个行业，尤其是在医疗领域，培育了各路精英。值此兰大百十年之际，我们相逢在滨河之畔，共话管理与绩效，是一件非常有意义的事情。在这个专场中间，有来自全国各地的嘉宾，代表及医联体单位的相关

领导，希望通过这样的盛宴，可以让医院管理的思想，辐射和带动西北跨省区的交流。也希望能够通过兰大二院先进的5G技术，使得医疗下沉、技术下沉，服务下沉变得更为便捷。

## 嘉宾风采

(排名不分先后)



陆晨简介

**陆晨：**新疆维吾尔自治区人民医院副院长，教授、研究员、主任医师、博士生导师、国务院特殊津贴专家、中国医师奖获得者、新疆优秀归国留学人员；

中国医院协会医疗法制专业委员会副主任委员、中国生命关怀协会第二届医院人文建设专业委员会主任委员、新疆肾脏病专业委员会主任委员、新疆医院后勤专业委员会主任委员、新疆临床路径、DRG和远程医疗等3个质控中心主任、《中华肾脏病》等6个专业杂志编委或审稿人。曾在意大利罗马大学和美国伍德柏瑞大学学习。

从事肾病和管理专业的临床、教学和科研工作29年，是新疆肾脏病专业的权威专家之一；也是新疆医疗管理的中青年骨干，在医疗管理、DRG、临床路径、质量控制和远程医疗等方面

做出突出的贡献，还是新疆留学回国人员的优秀代表。先后主持国家自然科学基金课题和新疆维吾尔自治区重大科技专项等课题或项目21项，以第一作者或通信作者身份发表学术论文120篇，专著3本，以第一完成人获新疆科技进步一等奖及国家级协会奖8次，2项发明专利、2项计算机软件著作权，参编中国专家共识和SOP各1次，培养博士和硕士研究生24名。



李济宇简介

李济宇，1973年出生，同济大学附属第十人民医院副院长。临床博士，主任医师、教授、研究员，外科学博导，医院管理学领导，主要从事肿瘤综合治疗的免疫机制研究和医院管理工作。主持863计划、国家自然科学基金等各级项目27项，发表SCI论文57篇，管理类论著31篇，获得科技成果奖3项，先后入选区、省市级和教育部人才

计划9项。创立同济大学医学院“专利研究与转化中心”担任主任并建立成果管理硕士学位点。担任上海医学会医学科研管理学科分会主任委员，上海市卫计委干细胞研究专家组成员，中国药理学学会药物临床试验专委会常委，中国康复医学会肿瘤康复学分会副主任委员，上海康复医学会肿瘤康复学分会副主任委员。



王兴琳简介

王兴琳，广东省卫生经济学会绩效管理评估分会会长，广州艾力彼总裁、广州艾力彼管理顾问有限公司法人代，广州艾力彼联合创始人，广东省卫生经济学会副会长、葡萄牙里斯本工商管理管理博士、广州医科大学客座教授。2011-2014中国医院竞争力排名研究负责人、中国医院竞争力星级认证评定委员会专家。广东省卫生经济学会医药产业经济专业委员会副主任委员、HQ-Share（专科质量与安全评价）共

享平台创始人之一），《医院蓝皮书·中国医院竞争力报告》（2016、2017、2018、2019）副主编，《医院蓝皮书·中国医院评价报告》（2018）副主编，《医患关系思考与对策》副主编，《医院品牌战略》编委，《医院品牌营销》作者之一。专注于医院管理研究，主持和提供过国内上百家医院的管理咨询服务。



李庆丰简介

李庆丰，医学、工商管理硕士，妇产科主任医师、硕导，广州市妇女儿童医疗中心副院长。长期从事妇产科医疗临床和科教信息等医院管理工作。主持有国家重点研发计划有关数据标准化处理方面的重点专项的子课题研究等项目。兼任中国卫生信息与健康大数据学会互联网医院专委

会副主委和儿科专业委员会副主任委员、中国医院协会信息专委会委员、广东省医院协会医院信息化专业委员会副主委、广东省医学会计划生育分会副主委、广州市医学会妇产科分会副主委等职。



杨军简介

杨军，烟台毓璜顶医院党委书记、院长，医学博士，内科心血管病专业。主任医师，二级教授。兼任山东大学、青岛大学、山东中医药大学博士研究生导师，以及中国医师协会心血管病专业委员会委员、山东省医学会心血管病专业委员会副主任委员、烟台市医学会心血管病专业委员会主任委员，《中

华医学杂志英文版》编委，《英国医学杂志中文版》通讯编委，中国医院协会常务理事、山东省医院协会副会长等职。先后获得烟台市十大英才、山东省有突出贡献中青年专家、全国最具领导力医院院长、全国优秀医院院长、享受国务院津贴专家等荣誉称号，现任山东省人大代表。



彭望清简介

彭望清，现中山大学肿瘤防治中心副院长，曾任中山大学肿瘤防治中心副主任、党委副书记。90年代初致力于医院管理和卫生经济研究，先后出版专著4部，公开发表学术论文35篇，其中专著《绩效革命》产生较大影响。曾获广东省科技厅基金、广州市科技局基金、中山大学软科学基金、广东省卫生经济学会基金各一项。曾应邀在厦门

中国医院院长大会，复旦大学提升医患获得感医院战略国际研讨会、健康界走进标杆医院学管理的系列论坛、丁香园携手麦肯锡举办的2016、2017连续两届的医疗行业人才发展高峰论坛及国内近百家三甲医院做过关于绩效管理与团队建设、文化建设的学术报告，主编撰写案例荣获中国医院管理十大价值案例和第二季中国医院管理奖。



姚淑芳简介

姚淑芳，广东省卫生经济学会绩效管理评估分会副秘书长，广州艾力彼副主任，中山大学公共卫生管理硕士，南方医科大学卫生管理学院公共卫生政策与管理在读博士，广东省卫生经济学会常务理事，广东省卫生经济学会绩效管理评估分会副秘书长，广东省卫生经济学会信息分会副会长，广东省医用耗材管理学会副秘书长。

拥有15年医疗医药行业项目管理经验。参与过《2017中国医院竞争力蓝皮书》的编写，《2018中国医院竞争力蓝皮书》担任副主编，参加过医院星级认证、投融资、品牌建设、战略规划、绩效考核等10多类管理咨询项目。



# 以绩效为抓手 构建高水平医学中心

## 三级公立医院 绩效考核与竞争力提升

讲座专家：王兴琳 广州艾力彼管理顾问有限公司总裁

专家讲座



2019年1月30日，国务院办公厅印发了《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》。今天我想从管理学的角度上和大家一起解读三级公立医院的绩效考核。绩效考核不只是管理者的事情，更应该是全部医疗工作人员应该关注的事情。

首先我们要先了解考核对象、考核内容、考核目标、考核目的、考核的支撑体系以及如何组织实施考核。我认为三级公立医院绩效考核的对象是医院，是政府。坚持公益性导向，提高医疗服务效率；坚持属地化管理，做好国家顶层设计；坚持信息化支撑，确保结果真实客观；三个坚持组成了考核的三项基本原则。以提高病案首页质量、统一编码和术语集、完善满意度调查平台、建立考核信息系统作为绩效考核的支撑体系。实现在2019年启动三级公立医院绩效考

核。2020年建立较完善的三级公立医院绩效标准化考核体系，在发展方式上实现由规模扩张型转向质量效益型转变，在管理模式上实现由粗放的行政化管理转向全方位的绩效管理的最终目标。

绩效考核需要多部门同时组织和行动。财政、发改、教育、人社、卫健、医保、中医药等部门要建立协调推进机制，及时出台政策措施，确保绩效考核工作落到实处。要发挥指挥棒的作用，在绩效考核体系中，卫生健康行政部门要做好监督指导工作；信息保障部门要尽快建设绩效考核信息系统，加强质量控制，确保三级医院向质量转型；财政和医保部门要准确分析信息数据，结合绩效考核结果，调整完善政府投入和医保政策。对政策全面了解以后，我们公立医院应该怎么做呢，我有几点对策建议：

1. 建立多部门联合的“绩效考核”项目小组
2. 实行“病案首页”规范化质量管理（PDCA）
3. 以“专科”为单位的量化对照评价（对标管理）
4. 纵向评价“逐步升高、逐步降低、监测比较”的指标变动
5. 完善医院信息系统智慧化建设（智慧医院建设）

规模化和数据化的时代已经到来了，量化评价和大数据时代已经成为趋势。从规模向质量转型是公立医院的必然选择。艾力彼最早使用数据对医院进行综合评价，将医疗技术、资源配置、医院运行、学术影响力、品牌诚信作为艾力彼综合竞争力评价的指标体系，它将评价从医院做到专科层面，给院长提供数据决策支持，作为管理的抓手。国家

的评价标准集中在医院的综合层面。医疗质量、运营效率、持续发展、满意度评价是国家三级医院绩效考核的指标体系。“指标名称、指标属性、计量单位、指标定义、计算方法”是考核指标体系的标尺抽芯（相对固定）；“指标说明、指标意义、指标导向、指标来源、指标解释”是考核指标体系的标尺修订（相对可变）。将两者从质量、技术指标、医院运营、运行指标；可持续影响力指标；满意度评价指标等方面进行对照，在三级公立医院绩效考核制度的基础上，精确分析公立医院的现状、面临的挑战，有利于准确把握时机。理清公立医院发展思路，明确发展方向，抓住公立医院竞争力的提升机会。

### 关键词回顾

考谁？ 考医院，考政府      考什么？ 三项基本原则。

### 考核目标

2019年，启动三级公立医院绩效考核（绩效考核指标体系、标准化支撑体系、国家级和省级绩效考核信息系统初步建立）。

2020年，建立较完善的三级公立医院绩效考核体系，功能定位，内部管理，医疗服务、效率提升，分级诊疗，逐步建立标准化体系，在发展方式上实现由规模扩张型转向质量效益型转变，在管理模式上实现由粗放的行政化管理转向全方位的绩效管理。

### 三级医院绩效考核支撑体系

提高病案首页质量 统一编码和术语集 完善满意度调查平台 建立考核信息系统

### 国家三级医院绩效考核指标体系

医疗质量运营效率 持续发展满意度评价

### 艾力彼而艾结合竞争力指标体系

医疗技术资源配置医院运行 学术影响力品牌诚信

### 组织实施

发挥指挥棒作用 多部门组织领导 卫生健康行政部门监督指导 建设绩效考核信息系统  
调整投入与支付

### 发展方向

“卫健委+医保局”双管时代，规模化和数字化的时代已经到来。建立“大病不出县，重病不出市，疑难杂症不出省”是务实的分级诊疗制度。从规模向质量转型是公立医院的必然选择。“内科外科化、外科微创化、微创精准化”是专科发展趋势明晰功能定位。建立长短半径结合的专科发展模式。关口前移和服务后延是医疗服务新模式，信息化对医院实现“弯道超车”至关重要。●

## 从数量到价值创造的激励机制

新医改背景下，公立医院内部管理绩效的实践、认知思考

专家讲座

讲座专家：彭望清 中山大学肿瘤防治中心副院长



中国公立医院面临着新的内外压力，新的形式、新的政治、新的问题、新的思考。在这样的一个背景下，公立医院内部绩效变革要如何走？今天的公立医院已从“成长时代”转向“成本时代”。医院绩效管理必然从刺激“粗放式规模扩张发展模式”转向“内涵质量效益式成本管控发展模式”。近年来，国家卫健委出台了诸多相关政策，规范公立医院的管理，推动公立医院高质量发展。2019年国家卫健委在《关于坚持以人民健康为中心推动医疗服务高质量发展的意见》中提到的要切实改善医务人员薪酬待遇。这次薪酬制度改革是重新定义医护人员价值的一次机会，也是引导医疗行为最关键的风向标。应对内外环境新压力下的医院绩效变革方向是坚持以绩效管理为抓手，推动医院可持续发展，提高综合能力，做好内部挖潜。而要突破薪酬制度改革，则是巩固和完善公立医院运行新机制的最后一公里。

绩效变革核心要求是“两切断、一转变、八要素”，两切断，即切断医务人员收入分配与科室经济收入的直接挂钩关系；切断医务人员收入分配与处方、检查、耗材等收入的直接挂钩关系。一转变，就是要彻底转变以科室收支结余提成的分配模式，以坚持公益

性、创新诊疗模式、保持高效率、体现功能定位、调动积极性、发展可持续为绩效变革的指导思想。将岗位工作量、服务质量、病种难易度、成本控制、费用控制、患者满意、医德医风、学科建设与人才培养这八大要素纳入医务人员内部绩效考核和分配。体现多劳多得、优绩优酬，实现全面建立与医院发展战略相匹配、保障医院可持续发展的内部绩效考核与收入分配体系的总目标。

绩效分配制度改革具有纲举目张的重要地位，是运行机制改革的关键；是公立医院改革的难点和重点；是医院精细化、专业化管理的重要方式，而信息化则是绩效管理的重要支撑和基础。大数据分析将越来越发挥重要作用。中山大学肿瘤防治中心2006年开始组织实施绩效改革，连续十三年重点推进医院内部绩效分配，不断深化、细化方案、积极创新做法，现已推进到4.0版。开展的薪酬分析问卷调查、个别访谈、院长面对面交流等措施，为每一版本的绩效变革提供可信、可靠、可用的数据支撑，确保分之有据、取之有道、励之有效。进一步完善绩效评价考核指标和

标准，形成自上而下、覆盖全员系列的绩效考核制度与责任。并通过这一指挥棒，合理运用考核结果，引导决策者与掌舵者目标方向高度一致，确保与医院发展战略、学科建设、品质提升、运营管理、文化构建匹配融合。中山大学肿瘤防治中心整个绩效改革的总体目标是从鼓励量的提高向“质的提升”模式转变，从鼓励多劳多得向“优劳优得”迭代升级。通过绩效变革六个着力点，使分配体系向奋斗者、贡献者倾斜，给“火车头”加满油，在高效中寻求与激励有使命感、有担当、有创新的技术优才和管理骨干。造就成百上千有作为的价值创造者。其绩效总体框架是在定编定岗基础上，打破过去收入提成的单一收入分配方式，建立以医疗工作量和质量考核为核心，包括医德医风、教学、科研考核为一体，与业务收入完全脱钩的绩效分配机制。将全院员工进行绩效分类，设计一一对应的绩效，并在实施过程中不断完善框架，让分类更加精准，激励更加公平、合理、可及、有效。实施院、科、组、个人分层考核，细化分类，体现贡献；重设各要素综合系数，细化各系列绩效岗位，统筹规划各系列岗位布局，重设各岗位绩效岗位标准，形成金字塔形的绩效结构，绩效分布整体体现强基础，促骨干、稳核心，加大对有超级竞争力的层次员工的激励。根据各系列工作绩效和经营绩效发放的基准和水平，按每个系列原来设定的科室综合系数、岗位系数及各科室岗位构成情况，测算每个系列的绩效基准，既有纵向比较，也有横向比较。引进美国哈佛大学肖庆伦教授提出的RBRVS评价体系。根据不同人员类别分别采用绩效单价制、用人费率制、KPI制等方法进行工作绩效考核与评价。重构核心工作绩效指标，在核心工作绩效里对每一个科室核心项目予以界定和划分，目的引导医务人员集中有限的时间和精力做自己最擅长的核心业务。下面我将从以下几方面介绍中山大学肿瘤防治中心的薪酬制度改革。

### 一、中肿的多种绩效：

质控绩效考核，设置与医生系列、护理系列、管理系列、研究系列相匹配的质控考核体系和办法。为了通过绩效促进整个医疗质量持续的改进，充分发挥绩效“指挥棒”作用，从基础指标、个性指标、政策导向分别做了专门设计，考核结果与年度综合目标考核与评价挂钩，与日常工作绩效挂钩，体现四六法则，一方面，将医院战略规划分解到科室年度工作要点，科主任每年签订年度工作要点责任书，保证医院各战略规划的实现。另一方面，一年每个季度组织医疗质量交叉检查评价，评价得分与绩效挂钩。将考核指标从门诊看诊、检验检查到治疗随访，贯穿诊疗活动始终，实行医疗质量链条管理。

运营管控绩效，主要以综合目标、成本考核、医保管理为主要核心指标，实施综合目标阶段考核，将手术率、临床试输入组率、7天合格病案归档率与绩效考核挂钩。

夜班绩效，按照不同岗位提升夜班费标准；

门诊、会诊绩效，普通门诊不单独立放门诊绩效，额度纳入科室核心工作绩效；

科研绩效，通过科研成果奖励、职务发明专利奖励、学术论文奖励、学术专著与教材奖励、重大项目奖励等方式将绩效向大团队、大项目、大成果倾斜，设置配套科研经费资助。资助国家部委、省、市政府部门下达的厅局级以上课题、国家级重大项目分课题、国家级的团队项目（核心成员）分课题、广东省重大项目分课题、广东省团队项目（核心成员）分课题，助力课题项目产出。根据不同人才层次，制定优秀青年人才培养计划、临床医学科学家培养计划、高层次人才特殊支持计划，并对青年医闹导师制给予人才经费支持。

教学绩效，关注教学激励，通过调整带教费用的发放方式，增加带教进修生、规培生、实习生绩效等手段，因地制宜的设置教学绩效。

管理绩效，对担任双肩挑的干部设置管理绩效。根据行政岗位确定管理责任绩效级别，并结合考勤进行发放。

卓越绩效，出台青年导师制，鼓励青年医师进入大平台、大团队、大项目培养；出台拔尖人才培养和绿叶激励政策，不仅鼓励、培育红花，也要褒奖、反哺绿叶，不仅让名家带优才，大牛携青椒蔚然成风，也让加料、添薪、助燃、给资源成为行之有效的制度安排，还要让扶上马、配好鞍、送一程成为人才培养必然要求，更要让传帮带理念和思想深入人心，成为自觉自强的文化传承；出台“特支计划”，对杰出人才、领军人才、临床医学科学家给予特别支持和考核评价。

我们结合岗位特点，根据SMART原则，设置科学的绩效指标，并将考核指标与岗位特点紧密结合，界定每种类型岗位的核心工作内容，实现绩效评价的可操作性。实施定期内外监督考评，以门诊教授和临床科室为考评对象，将非专病专诊投诉率、专病专收专治率、临床研究入组率等作为考评指标，将考核结果在绩效奖金、门诊教授竞聘、科室综合目标中体现。搭建了既有次第绽放百花园，又有恢宏划一大观园的人才大厦，即支持走得快的单干户，为其积极创造条件，推荐优秀者参加各种人才项目评选，争取资源，为人才成长加油、增值。又鼓励走得远的一群人，加大力度支持完成大手术、组建大团队、争取大项目、产出大成果；要包容有使命感、耐得住寂寞、潜下心来、不为指标性医疗或科研，只为解决病患痛苦，探索科学问题的人或团队。

### 二、中肿绩效的八大创新点

（一）四维度考核模式，率先建立四维度绩效考核模式，促进人尽其才、物尽其用、用尽其能，实现个人价值与医院战略完美统一；

（二）顺应新医改要求，创建了顺应新医改时代公立医院绩效考核要求的运营评价指标和可控成

本指标库,将成本管控与医疗费用管控落到实处;

(三)中肿版RBRVS,将RBRVS理论与中国特色的医疗实践相合,完善了中肿版RBRVS体系,为公立医院绩效考核改革探路建标。

(四)导向支持提级升档,革新临床试验绩效考核体系和人才培养、学科建设体系,以绩效激励导向,支持三大(大项目、大团队、大成果)工程;

(五)质量考核激励体系,梳理、完善中心质量考核激励体系(临床、医技、护理、管理),让质量考核有效、管用;

(六)绩效考核评价全链条,将绩效考核评价贯穿了医院战略与文化建设的全过程;

(七)促进协同发展,推出加大激励手术麻醉平台、外科平台、影像平台,一线护士分配新模式,促进1+1>2 >3的发展协同效应;

(八)四梁八柱式分配模式,搭建了四梁(院、科、组、个人)八柱(外科、内科、放疗、平台科室、医师类、护理类、研发类、管理类)分类评价、分层激励的分配模式,既关注横向平衡,更关注鼓励纵向突破(级差、系列差距、贡献)。

### 三、中肿绩效变革取得的成效:

解决了同工不同酬、同岗不同酬、不同岗同酬的历史遗留问题。通过评价、激励、目标管理、人员规划等不同形式完善了管理体系,将绩效管理作为人力资源管理的核心职能,反映人力资源匹配度的重要标尺,实现了人力高效、人心向上、人绩和善、人才齐聚,使想干事的人有机会,干事的人有舞台,多干事的人受激励,成事的人得优待。通过综合目标管理、主治教授负责制、绩效考核办法,定编定岗定责,信息化建设五大抓手汇成“箭”,打造中肿智造。

绩效是人力资源管理的核心职能是实现医院战略,促进综合目标管理落实的指挥棒,也是学科建设和精益化管理的助推器,任何一个好的激励机制,都不可能是在短期内成就的。打造医院好的、可持续的激励机制不仅是激励技术创新,医艺积累,学科建设,专科提升,人才培养的过程,而且是持续改进医

疗服务品质,提升专业化、规范化、精细化管理水平,加强运营管控,倡导按贡献分配,贡献面前人人平等,让优秀者更优秀,且不让雷锋吃亏的激励文化演进的过程。

#### 绩效方案启示:

坚持依托信息化实时大数据,不搞填表采集。

坚持遵循医院学科发展与运营规律,保持考核指标体系相对稳定,努力平衡核心指标与阶段工作重点。

坚持量化指标,结果性指标为主,指标宜简而精,要善于抓住牛鼻子,起到“四两拨千斤、牵一发动全身”的作用。

坚持相同条件,同一平台上的比较与激励,扶特、扶强、扶弱,打造高原、高峰、尖峰,用优秀的人培养更优秀的人。

坚持以加强内涵发展为核心要义,为公立医院改革探路、树标。

坚持打造有竞争力薪酬为抓手,为医院改革、建设、发展注入内生动力。

坚持以催生成长,成材,成果,成就为目标导向,不断提升员工的归属感,获得感,幸福感,成就感,荣誉感和使命感。

坚持用对的理论,对的方法,对的策略,对的原则,做好价值激励,以增量,提效,降耗,强质,加薪,赋能,引凤,育才,创新,树誉为绩效变革的评价的十把标尺,以内涵发展,目标导向,价值激励,运营规律,学科发展,竞争力,量化性,稳定性,信息化,内动力为绩效变革的十个坚持,彼此相互促进、相互补充、相得益彰。●

### 关键词回顾

#### 薪酬制度改革背景:

◎环境新的内外压力,新的形式,新的政治,新的问题,新的思考。

◎医院已从“成长时代”转向“成本时代”医院绩效管理必然从刺激“粗放式规模扩张发展模式”转向“内涵质量效益式成本管控发展模式”。

◎薪酬改革是重新定义医护人员价值的一次机会也是引导医疗行为最关键的风向标,薪酬制度改革的突破,是巩固和完善公立医院运行新机制的最后一公里。

**绩效变革核心要求:**“两切断、一转变、八要素”。

**薪酬改革的目标:**全面建立与医院发展战略相匹配、保障医院可持续发展、体现医务人员技术劳务价值与管理贡献的内部绩效考核与收入分配体系。

**绩效变革的指导思想:**坚持公益性,创新诊疗模式,保持高效率,体现功能定位,调动积极性,发展可持续。

## 专家讲座

### 以绩效考核推动医病质量 标准化管理

讲座专家:杨军 山东省人大代表,烟台毓璜顶医院党委书记、院长



毓璜顶医院始建于1890年,其前身是美国长老会创办的教会医院,经过近130年的发展,现已成为胶东地区最大的综合性医疗保健中心,三级甲等综合医院,山东省区域医疗中心,服务人口1300多万,医院本部建筑面积34万平方米,编制床位3000张,有11家医联体单位,拥有博士学位的320余人,享受国务院特聘,国家卫计委及省突出贡献专家15人,全国学会委员及省级学会副主委100余人,泰山学者、青年泰山学者各1人,医院的优势品牌技术有肾脏移植、腔镜手术、内镜诊疗技术、介入诊疗技术、辅助生殖技术和基因/芯片检测。在技术研究方面,医院建有国内一流的中心实验室和组织标本库,生物芯片实验室,专科实验室及三个院士工作站。我们还和企业合作,成立了精准医学大数据平台,利用大数据进行临床医学研究,医疗质量分析,发挥了很好的数据支撑作用,科研产出也在不断增长。

医院非常重视人才培养,采取了多层次的人才培养机制,从住院医师规范

化培训,学科专业培训,每级职称晋升前国内进修,再到国外研修,不断地递增层级,培训业务骨干,我们新建国内一流的临床技能培训中心,配备了国际先进的3D解剖影像显示台,腹腔镜、内镜、介入、超声等高仿真模拟训练设备,为临床教学、住院医师规培、专业技术培训提供了高端的训练平台。我们也是青岛大学附属医院,山东大学、大连医科大学,滨州医学院等多所大学的教学医院和研究生培养基地。

毓璜顶医院的信息化建设从2000年起步经过十几年发展,目前已经建立了覆盖全部门、各环节、各流程的信息系统,各系统间广泛的互联互通为我们业务经营和发展提供了信息支撑。我们是国内首批电子病历(EHR)系统达到HIMSS 6级水准的医院之一。我们积极探索智慧医疗、智慧管理,引进了人工智能影像诊断、智能药柜、输液智能管理、手术室机器人、云影像等系统。近年来,我们非常注重对外交流与合作,与美国安德森肿瘤中心、英国卡

进夫大学、以及荷兰、澳大利亚、德国、加拿大、日本等国家的先进医疗机构建立了长期的合作与交流平台，每年外派数十位业务骨干和管理人员到国外进修学习。医院每年与外方联合举办国际会议；联合成立研究中心，合作科研；聘请客座教授来院指导；参加国家标准的医学中心认证。这些举措大大推动了学科建设，提高了技术、服务和管理水平。标准化、精细化管理的方法，促进了医疗模式、服务模式和管理模式的变革，医院发展不断跃上新的高度。连续六年位居香港艾力彼医院管理研究中心全国地级城市医院竞争力排行榜前10位，2017和2018年为第4位，2018年进入全国顶级医院百强行列。

医疗质量和医疗安全是医院发展永恒的主题，如何提高医疗质量，这几年我们不断探索，勇于创新，实现了服务品质的持续改进。医院质量管理体系是由管理组织架构、管理的目标和要求、管理运行的方式以及效果评价四个基本的方面组成的。如何推动这个体系的有效运行以达到管理目的，我们主要采取了五个方面的举措，即建立行为规则，强化过程监管，注重效果评价，坚持持续改进，以绩效考评确保工作实效。医务人员在过程中工作行为的标准化、规范化是确保质量安全、实现同质化的基本要求，所以要建立贯穿全过程、各环节的标准化行为规则，主要包括制度规章、疾病诊疗临床指南、诊疗规范、技术规范、操作流程等。管理规章制度是医务人员必须遵循的基本行为准则，必须确保无条件地落实。医院内部的规章制度是根据自己的实际情况和工作特点制定的行为规则，要具体、明确，同时也要考虑可操作性，不能过于繁琐。现实中，常见各部门各定各的制度，都交给临床执行，结果过多的制度搞得基层负担太多，或者制度之间相互冲突，没法执行。所以规章制度的制定要统筹考虑，需要有一个部门牵头，通过会议、协调制定。从学科和专业方面来讲，各类疾病诊疗指南、专家共识是指导医疗行为的原则性规定，各学科要根据这个原则，结合实际能力，制定出相应的诊疗路径、技术规范、操作流程。制度重在细节的落实上，所以要具体、详细、连贯、可操作性强。我们要求将SOP文件，包括操

作视频，维护到知识数据库中，以供随时查询调阅。科室也要根据国内外指南的更新，及时修订诊疗规范和操作流程，确保专业水平能够紧跟前沿发展的步伐。标准化诊疗做得好不好，首先取决于SOP文件制定的质量，以及更新的及时性。我们对标准化诊疗的绩效考核的标准之一就是诊疗规范和流程是否及时更新，以及这些SOP的实际执行质量。

“诊断、评估、治疗、随访”是疾病诊疗的四个基本过程，针对患者的病情陈述，应该问什么，检查什么，与哪些疾病做鉴别诊断，都有专业的要求。为了保证这些项目不遗漏，我们制定了诊断路径。将模板植入到电子病历当中，以结构点选择的方式强制医生一步步执行，以此保证诊断质量。建立诊断之后，要制定治疗方案，就需要对患者的疾病严重程度、治疗的相关风险等情况进行评估，我们建立了评估路径；评估是诊断和治疗之间的桥梁，好的治疗方案是在全面评估的基础上形成的，要保证治疗方案的执行质量，需要对治疗项目和执行顺序加以规定。这就是治疗路径的概念。很多病人出院后还需要继续随访，为此我们制定了随访路径。对随访的内容和程序进行了标准化的规定，这样的信息化单病种四位一体全程诊疗路径有数百个在常规运行，并且处在不断更新当中。在护理方面，我们建立了各种护理共性指引、专科护理规范、护理处置流程、护理服务路径。没有合格的过程，就不会有合格的结果。医疗质量管理，最重要的是过程质量管理。我们对质量与安全过程质量的管控，采取了行为引导、环节监控、现场督查三方面的措施。信息化诊疗路径就是一种行为引导方式。以“发作性胸痛”诊断路径为例，在入院记录模板中设置了询问胸痛的诱因、部位、性质、持续时间、缓解方式、伴随症状等结构性项目。医生在书写入院记录时若不选择回答这些项目，系统便拒绝提交病历。由此引导医师遵循正确的诊断思路，保证主要病情信息采集不遗漏，这是建立正确诊断的前提。评估也是通过这样的强

制性关联进行引导控制的，比如建立ACS诊断之后必须进行的GRACE评分关联控制，诊断房颤后必须进行的CHA2S2评分的关联控制，否则不能启动治疗/临床路径，出院时也不能提交病历。对于需要随访的患者，系统中设置了强制性关联控制。比如口服华法林患者的出院后随访，若系统监测到出院医嘱中有华法令，则提示医生必须启动随访路径。医生若不执行，这份病历不允许提交。

对过程质量管理的第二种方法是对关键环节进行监控。我们建立的信息化系统能够对医疗文书、核心制度执行、技术权限管理、围手术期管理、危急值处置、输血管理、执行前查对、用药安全、危重患者管理等关键环节实施自动化、智能化监控，实现了高效率的管控。尽管信息化技术的进步为我们提供了很多方法，但是仍有许多环节还无法实现自动监控。所以深入一线，到工作现场去检查督导，发现问题，解决问题仍然是过程管理中不可替代的基本方式。为此，我们要求各职能管理部门都要建立起一系列的标准化的现场督查方法，包括检查路径、项目评价表单、评价指标和量化方法。督查的主要内容是重点流程、重点环节、重点病人、重点部门。我们建立了几十种标准化的检查路径和评价表单，这么做既方便检查者使用，不漏项，也给科室提示应抓哪些管理重点、要点。使用评价表单进行量化评价，生成的量化评价指标就可以反映过程质量状况，又为日后的绩效考核提供了数据。质量管理的效果如何，需要进行评价。质量评价体系包括评价指标，获取数据的方法，以及如何分析和使用这些指标。质量评价指标包括过程指标、结果指标、病种指标、专科指标、特殊类指标等多个维度分类。结果类指标大致可分为住院死亡率、重返类、获得类、合理用药类。过程类指标包括核心制度、重点专项、标准化诊疗三个方面。需要注意的是，结果指标反映的状况往往是滞后的，一旦出现不良的终末质量状况，那么前段的过程质量往往已经出现了很多问题。好比事物从量变到质变的转化规律。所以要特别重视过程质量指标体系的建立和评价，把管理关口前移，掌握主动。数据的获取应尽量实现信息化自

动提取，并在日常工作流中自动生成。避免单独填写数据，造成额外劳动量。结果类指标基本都能通过信息化系统自动采集分析数据，但多数过程类指标需要通过现场督查获得。如何确立提取规则决定了数据的可靠性。对过程质量和质量内涵状况需要人工检查评价。所以要建立标准化的评价方法，包括追踪检查路径、核心制度、重点专项评价表单，要求操作简便，最重要的是能形成量化数据。在数据的分析方面，我们建立的信息化质量管理体系能够按疾病危重程度分层，运用环比分析、同比分析、过程分析、结果分析，指标间相关分析等多层面、多维度的质量分析方法，能够分析评价院级、科室、医疗组和医师四个层级的医疗质量状况。科主任、医疗组长、医生个人也能够随时了解自己管辖范围的医疗质量指标运行状况。对于质量分析和评价后发现的问题，需要及时反馈给责任部门和责任人。我们医院规定，各职能管理部门要安排档表在院周会定期通报，通过指标数据分析和具体事例进行点评，指出问题，追责到科室和个人，同时提出整改要求。检查督导，数据分析，不良事件报告，纠纷案例都是发现问题的线索和途径。

不良事件报告是来自一线更深层、更广泛的信息，往往是职能部门检查和数据分析看不到问题线索，要充分利用这个信息接口，需要建立通畅的接收渠道。这是常被忽略的。梅奥的日报制度，实际上就是不良事件报告。投诉和纠纷案例往往是发生明显后果的问题，以此为线索进行质量追踪会发现一些重要缺陷。对发现的问题，要及时反馈，及时整改。我们主要通过职能部门院周会通报形式进行反馈。强调要用数据指标说话，特别要明确地点出责任部门和责任人，明确地提出整改要求。从管理学上讲，个案错误的背后都隐含着系统的缺陷。可以说几乎所有的个例问题追溯起来都能发现管理机

制上的缺陷和不足，所以要通过个案问题的整改、分析管理制度、管理体系上存在的缺陷，进一步健全制度，完善管理体系，防止类似问题再发生。这是质量管理的根本落脚点，完善升级后的管理制度和管理机制是否有效，还需要追踪评价改进效果，找出新的不足，再继续整改提升，从而实现循环往复的持续改进过程。要促使员工自觉地重视质量，改进质量，绩效考核是必不可少的。在我们的综合绩效考核系统中，质量与安全占据了最大的权重。各类质量评价指标均以量化的方式从不同的维度与月绩效和年度绩效挂钩，也与个人的职称评审、年度评优、科主任年度奖励、科主任任职密切挂钩。我们的综合绩效考核系统构成中在质量与安全部分，包括了核心制度落实（过程质量）、病案质量、标准化诊疗、医疗安全、合理用药、持续改进等方面。持续改进的绩效主要是以实际完成数据距离目标值的差距和改进程度来体现的。我们也根据管理要求不断调整考核项目和权重值，引导改进方向。职能部门是质量督导改进的主体，调动他们的积

极性至关重要。职能科室的绩效考核向来难以标准化和量化，难以进行部门间对比。为此我们设计的职能科室绩效考核方案分为五个方面，包括制度性工作、重点任务、常规履职、创新性工作和重大缺陷。量化后的成绩放到年度综合目标考核中，但日常工作进度、完成度不够，也会影响月绩效。在这些举措的推动下，医院的质量指标和服务指标均不断改善，实现了持续改进的目标。各部门的管理水平也得到了新的提升。

标准化管理既是管理理念，更是医院管理文化，要全员接受，自觉贯彻，覆盖全面，贯穿全程，从规则制定、保证落实、评价效果、持续改进、激励促进等多方位系统推进，我们都要付出巨大努力，做深入细致的工作。操作方法力求实际、易于执行，保持长久，利用好信息化、智能化系统，积极探索医院管理未来方向、潜力与空间。

## 关键词回顾

### 医院质量管理体系：

管理组织架构、管理的目标和要求、管理运行的方式、效果评价

### 推动质量管理体系的五大措施：

建立行为规则、强化过程监管、注重效果评价、坚持持续改进、绩效保障落实

### 质量与安全过程质量管控方式：

行为引导、环节监控、现场督查

### 质量评价体系：

评价指标、获取数据的方法以及如何分析和使用这些指标。

### 质量评价指标：

过程指标、结果指标、病种指标、专科指标、特殊类指标等

结果类指标大致可分为住院死亡类、重返类、获得类、合理用药类。

过程类指标包括核心制度、重点专项、标准化诊疗。

### 指标数据采集方法：

自动提取和人工获取

## 专家讲座

# 弘扬丝绸之路文化 践行“一带一路”光明行

讲座专家：张文芳 兰州大学第二医院副院长



很多人问我，甘肃是不是没有水？甘肃省是不是很贫穷？你们的交通工具是骆驼吗？我不知道怎么回答。其实，哪里都有好地方，也有不好的地方。我认为，如果你要有国家荣誉感，那一定就要先有本土自豪感！为此，我们医院眼科专门制作了宣传甘肃的专题片，让国内国际友人了解我们的甘肃。我想说作为一个甘肃人我很自豪。

甘肃的丝绸之路从长安起，从东向西，经甘肃的河西走廊进入西域，蜿蜒穿过绿洲、大漠，翻越帕米尔高原，西行至欧亚多国。在海上交通开启前，这条古道密切东西方交流，密切西域与中原的联系，是无可替代的文化纽带和国际交流的桥梁。四大石窟、麦积山、莫高窟、古象化石、恐龙化石、岐黄故里、四库全书，这些都是甘肃拥有的灿烂历史文化和名片。有色金属石油、农业中草药、航天城——酒泉发射基地，都是甘肃为国家发展所做出的贡献。兰州为中国

西北第二大城市，是西北的区域中心城市和交通枢纽。市区南北群山环抱，东西黄河穿城而过，具有带状盆地城市的特征，地处黄河上游，属中温带大陆性气候是古丝绸之路上的重镇。早在5000年前，人类就在这里繁衍生息。

兰州大学包括我们的医学教育始终立足西北，服务于地方，为甘肃的教育发展做出了突出的贡献。这是大家有目共睹的。兰州大学第二医院是甘肃科技、文化、教育、医疗的起航之地。我们走过了90年的历程，风雨90年，经过一代代人的不懈努力，我们取得了进步，也获得了荣誉。兰州大学第二医院眼科是甘肃省眼科临床医学中心，甘肃省眼科专科联盟，甘肃省眼科疾病干部保健中心，甘肃省眼科疾病质量控制中心，眼科研究所——高原眼病实验室，甘肃省重点学科，健康快车-百惠眼科显微手术培训中心，国家白内障培训学校，国际ICD考试中心，985建设专科，爱尔康PD交流示范中心，西部眼库，视觉科学研究学院，同时，也承担着国际援助

任务。马达加斯加共和国，位于印度洋西南部，马达加斯加经济落后，医疗资源匮乏，一些非洲大陆常见病随处可见，如疟疾、登革热、阿米巴痢疾等。中国和马达加斯加长期以来形成的友好合作关系，特别是习近平主席提出“一带一路”的倡议把两国更加紧密地联系在一起，中马卫生合作已成为中国与马达加斯加友好合作的重要内容，成为增进中马人民健康福祉，建设命运共同体的重要载体。中马两国医疗卫生领域的交流与合作源于1975年，我们很多的前辈都在马国奋斗过，甘肃省援马医疗队已走过43载不平凡的历程。派遣医疗队22批，608人（次），接诊病人约450万人次，收住院约23万余人次，抢救危重病人约6.5万余人次，已成功开展多项疑难手术，填补了马达加斯加医疗领域多项空白。第5届中非合作论坛“非洲光明行”项目正式启动，为马国白内障患者提供免费手术和医疗设备援助。白内障等眼部疾病在马达加斯加是常见的眼部高发病，仅项目实施前1个多月时间，就在首都塔那那那及周边筛查出了300多例白内障患者。在一些医缺药少，尤其是偏远乡村，大量的眼疾患者根本得不到医治的机会。马达加斯加“光明行”项目受到国家卫生健康委员会和甘肃省人民政府的高度重视。2018年5月28至6月13日，甘肃省卫健委组织兰州大学第二医院与北大人民医院的眼科专家，在马达加斯加华商总会的大力协助和支持下，共同赴马达加斯加约瑟夫医院，顺利开展“光明行”项目，开启了马达加斯加光明与爱的奇幻之旅。“光明行”全体医疗队员克服时差、水土不服及身体不适等诸多困难，每天持续工作10个小时，毫无怨言。他们与受援国在卫生领域开展多方位的交流合作，针对其薄弱学科建立长效地援助合作机制；加强与使馆以及受援国卫生行政部门、项目实施单位的沟通协调，解决面临的困难和问题，优质高效地实施援助项目；采取民众容易接受和知晓的

宣传方式进行项目前期宣传，让项目惠及更多的受援国普通民众。他们言传身教，身体力行，高度团结，认真负责的精神，全方位的诠释，传播了中国医疗专家医者无界的国际人道主义精神，并受到马国医疗界及患者的赞赏与肯定。非洲华侨周报、中央电视台、中非在线、中国日报、新华社、中新社等国内外多家媒体给予了积极的宣传报道，特别是非洲华侨周报记者全程随队参与光明行项目的实施和报道，用镜头和文字记录每一个精彩、激动、感人的瞬间。9名专家，短短15天，免费实施226例白内障复明手术，免费诊治51名其它眼病患者，捐赠25万美元医用设备耗材，培训20多名当地医护人员，带教3名医生独立完成超声乳化白内障手术。手把手带教与丰富多彩的学术活动，提升了马达加斯加在眼科领域的诊治水平，激发医护人员对眼科领域探索以及高精尖技术学习的浓厚兴趣。2018年，医院被国家卫生健康委员会授予“全国援外医疗工作先进集体”。2019年，马达加斯加政府为第21批医疗队全体人员授予荣誉勋章。

援马光明行的顺利实施得益于马达加斯加医疗队和马达加斯加华商总会、中国驻马达加斯加使馆和经商处、马达加斯加卫生部和项目医院的鼎力协调、帮助与支持，以及非洲华侨日报等国内外媒体的大力宣传和报道和光明行专家组极强的团队凝聚力和奉献精神。“光明行”活动期间，我们还成功举办了2018年中国援马达加斯加“光明行”活动中马卫生合作图片展、白内障手术患者揭纱仪式及学术交流、手术带教等活动，海内外媒体给予此次活动充分报道，驻马中企、华商总会、华侨都以“光明行”圆满成功实施引以为豪，侨民们的爱国主义情感与中华民族自豪感空前高涨。中国负责任大国的良好形象得到马国人民的普遍认可和高度评价。

## 关键词回顾

- 在援外创新项目的支持下，与受援国在卫生领域开展多方位的交流合作，针对其薄弱学科建立长效地援助合作机制。
- 加强与使馆以及受援国卫生行政部门、项目实施单位的沟通协调，解决面临的困难和问题，优质高效地实施援助项目。
- 采取民众容易接受和知晓的宣传方式进行项目前期宣传，以便让项目惠及更多的受援国普通民众。

# 智慧医院建设 赋能精细化管理

## 智慧医院提升医院管理效果

讲座专家：姚淑芳 广州艾力彼副主任

专家讲座



中国医院从50年代到今天发生了巨大的变化。经历了三次洗牌，首先是第一次洗牌，它发生在50年代，国家对高校进行院系调整，很多医院从学校拆分出来，有些医院则从教会拆分出来。昨天杨书记也谈到，咱们兰州大学第二医院也是50年代从学校拆分出来的。第二次洗牌发生在90年代至今，很多医院抓住了发展机会，主要以规模扩张和服务能力提升为主要发展动力。到目前为止全国超过5000张床位的医院有11家，超过3000张床位的医院有66家。第三次洗牌是今天下午我们要重点和各位专家、老师共同探讨的一个话题，就是智慧医院的建设，如何建设智慧医院，智慧医院的建设如何能帮助医院实现从弯道超车到变道超车。今天下午我们会围绕“云大物移智”来展开讨论。

第三次洗牌离不开“云大物移智”，即云计算、大数据、物联网、

移动互联网和人工智能。“云大物移智”的发展将使得精准医学、“去时空”医疗、机器人护理、全生命周期健康管理等e时代手段成为可能。信息化是新一轮评审评价必不可少的，包括我们的等级评审也会对信息化建设有相关要求，在新一轮评审中，我们需要有信息化作为支撑，因为我们既有定性评价，也有定量评价，尤其是定量评价，它需要信息化支撑，需要准确的数据，需要病案首页规范管理。国家已经出台了关于进一步推进以电子病历为核心的医疗机构信息化建设工作的相关政策，规定要推进系统整合和互联互通。到2020年，三级医院要实现院内各诊疗环节信息互联互通，达到医院信息互联互通标准化成熟度测评4级水平，建立紧密型医联体的，应当实现医联体内各医疗机构电子病历信息系统互联互通。到2019年，辖区内所有

三级医院要达到电子病历应用水平分级评价3级以上，即实现医院内不同部门间数据交换。到2020年，要达到分级评价4级以上，即医院内实现全院信息共享，并具备医疗决策支持功能。在国家医学中心与区域医疗中心的申报对信息化也是有要求的，电子病历应用等级测评不低于四级；医院信息互联互通标准化成熟度测评不低于四级；国家信息安全等级保护制度不低于三级。医院信息化建设有四个阶段，第一个是以电子病历为核心推动医疗机构信息化建设，全面评估医疗机构电子病历系统应用水平，指导医疗机构科学、合理、有序的发展电子病历系统。；第二个是落实《国务院办公厅关于促进“互联网+医疗健康”发展的意见》，用信息化手段解决老百姓看病就医过程当中“难点”、“堵点”问题，包括医联体建设也需要“互联网+医疗”来实现。第三个是加强智慧医院建设，从2018年开始出台医院智慧服务分级评估标准体系，推动医院运用智能化、信息化手段，提高医疗质量和效率，提升精细化、信息化管理水平。第四个是应用信息化手段加强医疗管理。智慧医院发展又有那些阶段呢？第一阶段，以需求为导向，提高患者就医体验及医院运行效率，实现系统互联互通。第二阶段，以数据驱动、辅助决策为核心，提升医疗质量患者安全、临床科研应用及员工满意度，实现全院数据共享，这就是我们所说的医疗大数据要应用于辅助决策中。第三阶段，以趋势分析和决策干预为目的，以患者价值为导向，持续提升临床诊疗能力，提高医管果效，实现院内院外医疗健康大数据整合。智慧医院体系包括智慧医疗，也就是医护技；智慧管理，即人财物的管理；智慧服务，就是通常所说的诊前中后，院前中后。到现在为止，根据国家卫健委医院信息化评价进展数据，电子病历系统功能应用水平分级评价共9级，全国有66家医院达到了五级以上，其中，七级2家，六级15家，五级69家。医院信

息互联互通标准化成熟度测评有5级到七级，全国有176家医院达到四级以上，其中，五级17家，四级159家。医院智慧服务分级评估4S共6级，全国至今还没有一家医院达到要求。而在国外，在手术室病房流转效率提高，节省人力成本，避免差错，数据连续采集录入电子病历，患者身份识别确认，用药安全核查，院感早期预警等方面智慧医院建设都已经卓有成效。在管理上，智慧医院可以在医疗安全、社会效益、经济效益等方面为医院解决很多问题，例如：可以有效地拦截不合理处方，把好用药安全第一道关。系统提供的药品剂型、药理作用、适应禁忌、不良反应、用法用量、相互作用、医保用药等构筑成一套系统安全的防护体系确保了医护人员合理用药，安全用药。“智能静配管理平台”依靠信息化、精细化管理，结余药品、针筒和配置费。

2015年，美国新闻和世界报导（U.S. News & World Report）对美国医院协会（AHA）《2013年及2014年年度调查之信息技术附录》的调查问卷及回答进行了筛选和整理，得出了《2015至2016年最佳互联医院调查报告》。报告重点关注“临床互联”、“患者安全”、“患者参与”，排名覆盖全美159家在此领域名列前茅的医疗中心，指明了医疗数字化未来的发展方向。艾力彼于2014年开始研究医院信息互联互通的现状及排名方法。2016年首次发布了“最佳互联互通医院100强”，随即引起HIT界的高度关注。2018年正式升级为“智慧医院HIC排名”，每两年我们会出版《中国医院竞争力HIC评价发展报告》。我们从人、财、物三个方面设置智慧医院HIC排名指标体系。人是指信息部门人数、厂商长期驻点人数；财是指智慧医院建设资金投入情况；物是指电脑及移动终端数量。智慧医院HIC排名可帮助国内医院寻找标杆，通过样板效应推进我国智慧医院发展，助力医院管理提升，排名以三甲医院为主。根据信息

化投入的数据反馈来看，100强医院在绝对投入上略高于200强医院；100强医院在相对投入上略低于200强医院；100强医院在信息人员配备上略高于200强；100强医院终端数量高于200强医院。医院信息集成平台可以代替原来数量众多的点对点数据接口，为医院信息化建设提供统一的数据标准和接口标准，实现医院不同业务系统与集成平台的有效集成与信息共享，提升医护人员工作效率及临床诊疗质量，因此医院信息集成平台逐渐成为信息化建设的里程碑。现在绝大部分上榜100强医院已上线信息集成平台。

2016年艾力彼推出的星级医院评价提供了以患者为中心，以安全为底线，以持续质量改善为导向的医院建设、管理和运营的基础框架，以及广泛深入执行的措施要求，帮助医院做正确的事。2017年艾力彼又研发了智慧医院HIC评价，这是基于国家对信息化的要求和医院发展的需求制定的，它的目的是帮助把正确的事做对。智慧医院HIC标准的制定参考了对信息的要求，电子病历系统应用水平、信息互联互通标准化成熟度、医院信息化建设标准与规范等很多相关制度和体

系，最终形成艾力彼智慧医院HIC评价分级标准，标准一共有8级。国家对智慧医院建设要求及相关政策的出台，也说明了我国医疗服务发展正处在从“信息化”向“智慧化”过渡的关键阶段。我们要提升医疗质量和效率，优化区域间医疗资源配置，努力将信息化和智慧医院建设打造成为医疗服务高质量发展的重要引擎，不断增强人民群众获得感。从信息化走向智慧化是阶梯的攀登，智慧化建设离不开信息化建设。管理果效、信息闭环，CDSS都是智慧医院HIC检查点。通过智慧医疗与医管维度、信息治理与数据决策维度、互联互通与智能服务维度三个维度来评价智慧医院的搭建情况，没有人能够一直高高在上，时代会抛弃一切落伍者。未来已来，慢进则退，凡事要有规章制度有标准化管理，凡事要有责任部门，责任人，凡事要有时效性。艾力彼用“三个凡是”描述了医院管理要素，艾力彼也将利用信息化建设，智慧医院建设帮助医院把对的事情做好。

## 关键词回顾

**果效：**结果+效率

**信息化建设四个阶段：**

1. 以电子病历为核心推动医疗机构信息化建设
2. 落实《国务院办公厅关于促进“互联网+医疗健康”发展的意见》。
3. 加强智慧医院建设
4. 是应用信息化手段加强医疗管理

**智慧医院建设三个阶段**

以需求为导向

以数据驱动、辅助决策为核心

以趋势分析和决策干预为目的，以患者价值为导向

**智慧医院体系：**智慧医疗、智慧管理、智慧服务

**智慧医院HIC检查点：**管理果效、信息闭环、CDSS

**智慧医院HIC评价的三个维度：**

智慧医疗与医管维度

信息治理与数据决策维度

互联互通与智能服务维度

## 医教协同 教学相长 全面促进医学人才培养

专家讲座

讲座专家：张连生 兰州大学第二医院党委副书记  
兰州大学第二临床医学院党委书记兼执行院长



医教协同的背景要从2016年说起。2016年，全国卫生与健康大会在北京召开，强调没有全民健康，就没有全面小康。要把人民健康放在优先发展的战略地位，以普及健康生活、优化健康服务、完善健康保障、建设健康环境、发展健康产业为重点，加快推进健康中国建设，努力全方位、全周期保障人民健康，为实现“两个一百年”奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦打下坚实健康基础。2016年8月26日，中共中央政治局召开会议，审议通过“健康中国2030”规划纲要，此纲要在今后15年推进健康中国建设的行动纲领。强调从广泛的健康影响因素入手，以普及健康生活、优化健康服务、完善健康保障、建设健康环境、发展健康产业为重点，把健康融入所有政策，全方位、全周期保障人民健康，大幅提高健康水平，显著改善健康公平。2017年，李克强总理在全国医学教育改革工作会议上指出，人才是卫生与健康事业的第一资源，医教协同推进医学教育改革发展，对于加强医

学人才队伍建设、更好保障人民群众健康具有重要意义。要求教育部、卫生计生委、中医药局会同相关方面，按照党中央、国务院部署，围绕办好人民满意的医学教育和发展卫生健康事业，加大改革创新力度，进一步健全医教协同机制，立足我国国情，借鉴国际经验，坚持中西医并重，以需求为导向，以基层为重点，以质量为核心，完善医学人才培养体系和人才使用激励机制，加快培养大批合格的医学人才特别是紧缺人才，为人民群众提供更优质的医疗服务，奋力推动建设健康中国。为此，2017年国务院办公厅出台《关于深化医教协同进一步推进医学教育改革与发展的意见》。甘肃省也结合实际工作实际，制定了《关于深化医教协同进一步推进医学教育改革与发展的实施方案》。我个人认为医教协同就是以医带教，以教促医，循环相生，共同发展。也非常赞同中山大学肿瘤防治中心彭望清副院长关于教学是科研和临床的纽带的观点。

兰大二院这片土地是甘肃近代文明的发祥地，是甘肃医教协同典范，同时它又是甘肃医学的摇篮，甘肃医学教育的发源地。1875年中国最后兴建了一座贡院“甘肃举院”。直至1905年，30年间共考取举人681人、中进士116人。兰州大学第二医院的前身为1928年建立的兰州中山医院，1932年，甘肃省政府令，将省属中山医院划归甘肃学院管理，作为甘院医科学生实习的附属医院，并委任毕业于国立北平大学医学院的李克生（甘肃静宁人）为医院院长。11月，“兰州中山医院”更名为“甘肃省立甘肃学院附属中山医院”，这是当时在兰州首屈一指，声誉较高的公立医院。1932年12月，甘肃省立甘肃学院医学专修科正式成立，从此，开创了甘肃现代医学教育的先河，也标志着甘肃大地自己开始培养医学人才。追根溯源，甘肃学院医学专修科就成为兰州大学医学教育的历史渊源与发端。

1935年甘肃省政府成立了“甘肃省立兰州医院”，设病床60张。院址就设在现今兰州市西关萃英门内，时任院长为韩立民。也是从这个时候开始，我们的医疗活动再也没有离开过这块土地。

1936年，甘肃省政府令，将“甘肃学院附属中山医院”归并于刚成立的“甘肃省立兰州医院”。甘肃省立兰州医院的病床则达110张，医护人员110名。

1946年，国民党行政院第73次会议决定，成立国立兰州大学，任命辛树帜为校长，国立兰州大学成立，医学事业有了新的发展机遇。同年7月，教育部批准，将国立西北医学院兰州分院归并于刚成立的国立兰州大学，改名为国立兰州大学医学院。新设的国立兰州大学医学院，院长为于光元，1947年后为乔树民。

1948年，国立兰州大学医学院附属医院宣告成立，医学院院长乔树民兼任院长，1949年以后，由杨英福担任。1948年12月在萃英门原有省立兰州医院门诊部基础上设立了自己的“门诊部”。后于翌年（1949年）4月成立了

“住院部”，设立了病房和手术室。这时起，医院发展慢慢走向正轨，并逐步走入自己的“黄金时代”。1949年新中国成立后，国立兰州大学医学院随同国立兰州大学一起取消“国立”字号，成为“兰州大学医学院”，“国立兰州大学医学院附属医院”也改为“兰州大学医学院附属医院”。杨英福继续担任院长，直至1954年9月1日。

1953年3月，国家进行高等学校院系调整，中央高教部、卫生部联合发出通知，兰州大学医学院从兰州大学分出独立建院，定名为“兰州医学院”。其附属医院随之更名为兰州医学院附属医院，原址仍留在兰大萃英门旧址。后医院选址征地，于兰州东郊新址建立第一医院开诊，原萃英门旧址被命名为兰州医学院第二附属医院。1957年12月23日，兰州医学院附属医院更名为兰州医学院附属医院。杨英福任院长。

1959年1月2日，兰州医学院第二附属医院下放至兰州市管辖。翌年（1970年）2月25日，将“兰州医学院第二附属医院”更名为“兰州市综合医院”。一年后（1971年4月9日）恢复原名“兰州医学院第二附属医院”，隶属关系亦返回兰州医学院，直至2004年。

2004年11月18日，经国家教育部和甘肃省人民政府批准，兰州医学院并入兰州大学，组建新的兰州大学。兰州医学院独立办学五十年后，“回归”兰州大学。同时，兰州医学院第二附属医院也整体并入兰州大学，更名成为兰州大学第二医院和兰州大学第二临床医学院。

2017年7月，为进一步理顺临床医学人才培养机制，加强临床医学教学管理，提升临床医学人才培养质量，根据学校事业发展需要，实施临床医学本科“五年一贯制”培养，由医院办学。为了保障医教协同的有效推进，我们开展了多种形式的医教协同实践，如：我们实施科主任和教研室主任一肩挑，并在原有制度的基础上，修订各项教学制度，各项制度充分征求各教研室、专家等意见，确保教学工作能够集思广益，良性发展。为深化医教协同战略，召开两届教育教学大会，第一届主题为医教协同、创新奋进，为健康中国战略和西部医疗卫生事业培养卓越医学人。第二届主题为聚



循人才培养，尊重学科规律，开创医学教育新局面。把握医学教育改革方向，深入思考提高医学教育办学质量和人才培养质量的举措。建立教育评价系统，覆盖教育计划、教育过程、教育结果的质量状况评价，及时发现问题和需要干预的环节，让更多的临床医生参与到教学评价中，协同促进医学教育质量。为教学质量决策与指挥提供依据。不断完善医学教育全过程评价体系，以及教学质量的监控与保障体系，为提升医学教育质量保驾护航。自主设计包括Mini-CEX（迷你临床能力评估）和DOPS（临床操作技能评估）和一般实习评估三个模块的学生形成性评价系统，并被兰州大学的采纳。开办萃英医者大讲堂，以萃英为兰州大学第二医院、第二临床医学院系列品牌，根据各年级学生实际需求，坚持医学人文教育与思想政治教育相结合，定期邀请院内专家学者、先进典型、院外“大家”、“名家”分享成长经历、人生故事和先进事迹，帮助青年学生树立正确的世界观、价值观、人生观。“系好人生第一颗扣子”。创新性实施临床实践序贯培养。一是对一年级学生进行预见习，使学生增强职业认知；二是安排二年级学生担当医生助理，为进入临床见习做好准备；三是分批次安排二年级学生担任萃英义工，熟悉就诊流程，提高沟通能力；四是根据教学相关

要求，安排学生见习实习，使理论与实践相融合，为今后临床工作做铺垫，实现“早临床，多临床，反复临床”。实施萃英学子科研培育计划。建立“校级创新创业-国家级创新创业-思政学者-萃英科研学子培育计划”阶梯式创新人才培养模式，开展暑期医疗专项社会实践活动，分赴甘肃临洮县、陇西县、积石山县，内蒙古乌海市、青海省海北州等省内外多所医联体联系医院进行社会实践。让学生全程参与5G远程手术示教直播。示教老师针对临床医学生，涉及到的基础操作会特意讲解。积极开展国际交流，与美国南佛罗里达大学建立合作关系，并定期组织归国人员分享学习经验和感悟。

通过不懈的努力，我们在医教协同方面也取得了一些成绩。我们入选了首批国家临床教学培训示范中心，全国有71家，我们是甘肃省唯一一家获批的国家临床教学培训示范中心。还有一件值得骄傲的事情就是，我们有四位专家入选2018-2022年教育部高等学校教学指导委员会，这是对我们教学工作的肯定和鼓励。我相信在领导的关怀和支持下，我们兰州大学第二医院、兰州大学第二临床医学院的医教协同一定会做的更好，助力国家发展，助力人民健康，助力中国梦的实现。

## 关键词回顾

- ◎ 人才是卫生与健康事业的第一资源，医教协同推进医学教育改革发展。
- ◎ 医教协同推进医学教育改革与发展，加强医学人才培养，是提高医疗卫生服务水平的基础工程，是深化医药卫生体制改革的重要任务，是推进健康中国建设的重要保障。
- ◎ 医教协同推进医学教育改革发展是全面建成小康社会、建设健康中国的必然要求，是深化医改，提高医疗服务水平的治本之策。
- ◎ 以医带教以教促医循环相生共同发展
- ◎ 完善机制与制度
- ◎ 建立教育评价体系
- ◎ 自主设计学生形成性评价系统
- ◎ 开办萃英医者大讲堂
- ◎ 实施临床实践序贯培养
- ◎ 实施萃英学子科研培育计划
- ◎ 打造有温度的学院，初步形成三全育人格局
- ◎ 积极开展国际交流

## 专家讲座

### 智慧医院建设与运营

讲座专家：李庆丰 广州市妇女儿童医疗中心副院长



广州市妇女儿童医疗中心（以下简称“妇儿中心”）是于2006年9月经广州市编制委员会批准成立，由原广州市儿童医院和广州市妇幼保健院（广州市妇孺医院）整合而成。加挂广州市妇幼保健院、广州市儿童医院和广州市妇孺医院的牌子。医院现运行5个院区，在建的有3个院区，现有床位1400张。医院2012年和2015年两次高分通过JCI认证及复审，2016年通过门诊、住院HIMSS EMRAM双7级认证。近年来，医院业务高速增长，质量持续改善，科教长足进步。连续七年进入复旦综合排名前百名。信息化发展规划非常重要，从基础业务系统、管理信息系统到集成平台，从公共应用服务到新技术新应用。我们以平台建设为抓手，实现互联互通，获得了国家医院互联互通标准化成熟度五级乙等、国家电子病历功能与应用分级六级、国家医疗健康信息互联互通标准化成熟度五级乙等、国家信息系统安全保护三级等诸多荣誉，通过不懈努力，已将医院整个信息化建设推向比较高的水平。

我们医院智慧服务开展的比较早，2014年我们成为全国首家实施手机预约挂号的医院，2016年全国首家

信用医院开展“先诊疗后付费”等，现在智慧服务涵盖面已经比较广，对于病人，我们上线了智能导诊、智能导航、医护患协同平台、患者健康门户、婴儿防盗系统等方便患者就医，保护患者安全。智能导诊比一般导诊更加具有精准性，利用大数据，将医生擅长的专业、诊疗病人数量及诊疗效果与病人的诊疗需求相匹配。智能导航可以将来院病人智能导航到所需诊室就医或在医生开具处方后，根据处方，导航病人去相应的检查室或者药房。自助建档是在挂号完后，病人可以在手机上自助建立基本信息档案，缩短就诊时间。医护患协同平台是将医生、护士、患者三者统一起来，在任何一个医疗处置、行为方面都能保持三方同步。患者健康门户是打通院前、院中与院后，建立以患者为中心的患者全息档案。婴儿防盗系统利用物联网将新生儿出生至出院的全过程监控与保护。对于医生，上线一体化电子病历，将门诊、住院与急诊医生电子病历进行整合。医生只

需要一键登录，在一个界面就可以查到病人院前、院后的所有信息。结构化病历，集成医嘱和临床路径，文书和医嘱具有结构化绑定的效果，提高了数据质量，保证质量，费用控制一体化，重点打造专科病历，患者通过微信、手机APP完成自助建档，在护士审核后，医生同步查看患者信息，减少医生、护士二次录入。同时，系统自动计算患者检查时间并建立随访。整合的界面360度显示患者就诊相关的全部信息，如历史病历、检查检验报告、诊断、医嘱以及各类申请单等，能更好的适应专科需求。梳理医院所有业务流程，以闭环为核心，建立持续数据质量改进体系，以连续性、及时性、准确性为核心，真正做到事前预防、事中监控、事后追溯。推行区域医疗健康服务协同（HIE）、MDT平台和医疗联盟间互联互通以及分级诊疗+远程诊疗+AI的整合服务系统，实现联盟医院间直接互联互通。打造双向转诊中心平台、远程会诊平台、区域诊疗资源共享中心、联盟患者数据整合中心、患者一站式服务平台、联盟科教帮扶协作平台。

智慧管理方面我们实行管理流程无纸化、数据化的精细管理，包括了以DRGs分组为基础的医保超支管理闭环，教学系统与人事系统、HIS互联互通，科研全流程闭环管理的科研信息管理系统及人脸识别智能安保。将数据治理纳入战略规划，建立数据治理的组织体系、治理体系、质控体系、应用体系，上线运营管理决策系统，通过医院数据治理框架的建立，为数据治理指明方向，实现以数据驱动医院精细化运营和精益化管理的转变。三年前，我们为了临床科研和人工智能开放单独成立了数据

中心，基于信息化建设产生的优质医疗大数据，融合人工智能的前沿技术，针对优质医疗资源匮乏的痛点，于2015年启动了以重塑和复制优质医疗资源为终极目标的“咪姆熊”智能家族研发项目，其中的问诊熊，可以通过手机一问一答的形式就可以自动将病人的基本信息输入系统，当医生接诊时，病人的病程、病史等信息已经形成，并会提供给医生一个相应的辅助诊断作为参考。辅助熊，主要用于儿科发热等常见的诊断。至此，“咪姆熊”已经完成CDR中19余万份“门诊+住院”病历，30余份“指南+共识”，上百篇文献的在线学习，能够针对10余种儿童发热相关疾病做出智能诊断。

医院以标准化为基础构建信息集成平台，通过信息集成平台实现院内系统、院际、互联网服务的信息互联互通，应用系统所需要的计算、存储、网络、容灾、备份、安全等服务能力由中国联通以私有云托管服务的方式提供，以分区分区为基础，突出重点、主动防御、综合防控为原则，建设“一个中心”管理下的“三重防护”网络安全技术防护体系。以员工满意度，患者满意度，工作效率，IT推动医院转型升级、社会效益，医疗质量与患者安全为信息化建设的评价维度，建立健全各项信息安全管理规章制度，医院的信息和临床部门共同参与信息化建设，共同参与需求的提出、分析、确认。

## 关键词回顾

- ◎ 以患者为中心的全面的移动医疗服务
- ◎ 创新驱动改善医疗服务
- ◎ 以闭环为核心，建立持续数据质量改进体系
- ◎ 以标准化为基础构建信息集成平台
- ◎ 以分区分区为基础，突出重点、主动防御、综合防控为原则，建设“一个中心”管理下的“三重防护”网络安全技术防护体系
- ◎ 理念先进，战略牵引
- ◎ 领导重视，投入保证
- ◎ 需求驱动，全员参与
- ◎ 目标明确，标准指引
- ◎ 互联互通，再造流程
- ◎ 安全第一，技管并行
- ◎ 项目督导，持续改进
- ◎ 信任合作，协调共赢

## 专家讲座

### 创建智慧医院 再造服务流程

讲座专家：王俭勤 兰州大学第二医院副院长



随着互联网时代不断进步，互联网已经悄悄的渗入了医院诊疗的各个流程和环节，给医院的运行带来了巨大颠覆性的改变；国家卫健委也不断出台信息化建设相关政策，2019年国家卫健委力推智慧医院服务分级，在百城开展互联网+城市医疗集团建设试点，千家医院开启互联网医院建设项目，互联网医院正在经历第三波建设浪潮。从信息化建设到数字化医院形成，互联网已经在众多方面全面展现了它的优势。它进一步提高了管理效能，优化了医疗流程，提升了服务水平，规范医护人员医疗行为、诊疗过程及手段，降低了医疗风险为智慧医院建设打下了坚实的信息化基础。

互联网医院不是一个单一的产品，而是一个全互联网医疗服务生态系统。临床信息系统、检验信息系统，运营管理系统、外联系统，打破了“信息孤岛”，满足了医务人员信息互联网化的需求，给患者提供全流程就诊业务和复

诊、咨询的线上诊疗服务，实现了数据从封闭式向开放式，互联互通的转变。标准化、智能化、自动化、无纸化、无胶片化的时代已经到来。在智慧服务方面，我们开展诊前、诊中、诊后，住院等多环节智慧服务。上线的电子健康卡，通过医院终端或手机领取“电子健康卡”，使挂号、缴费、诊间支付、报告查询等就医流程全面进入“无卡就诊、一码通用”时代。开设支付宝生活号、微信公众号等支持资助注册建卡、预约挂号、门诊缴费等功能辅助患者就诊。分时段预约挂号系统，分时段预约检查系统，门诊智能采血系统，多渠道支付功能，自助服务一体机应用使医疗资源得到合理分配，提高医疗资源利用率，有效缓解了患者流量不均，排队时间长的顽疾。我们在各病区设立自助机，提供发卡、挂号、充值、缴费、医保结算等，助力流程优化，为患者提供一站式服务。

智慧医疗，是通过信息化平台，以

临床和服务患者为中心，辅助医生精准医疗，实现全流程闭环管理。掌上医疗APP手机客户端集成在院患者的电子病历、检验、检查、医嘱等信息，可实现远程会诊、多学科会诊、远程查房功能。与定西医院、西固分院实现互联互通，医疗联合体共享GEM工作站的检验、影像、病历资料，开展疑难病例远程会诊。远程会诊系统，主要致力于与省内省外医疗机构开展远程医疗服务、远程诊断、远程MDT讨论、远程监护、远程教育、远程视频会议、双向转诊以及数字资源共享等项目，目前我们医院正在建设“省外—省内—市级医院—基层县乡社区医院”多层次远程医学网络。双向转诊功能，基层医院和上级医院将患者基本数据信息实现数据互通互认，以减少诊疗环节，提高转诊效率，达到资源合理利用，上下级联动问诊的目的。静配（PIVAS）系统，是在临床药师监护下的集中静脉药品配置、混合、检查、分发的新型管理模式，实现了药品全流程闭环管理。急诊系统，进一步优化急诊流程，整合急诊质控分析、急诊会诊预检分诊、分类管理、病情监测、专科病历，覆盖了病人在急诊就诊期间的各个环节。血液透析系统，心脏介入系统（CV-MET）、重症监护系统、手术麻醉管理系统，各信息系统可根据需要进行视频转播。手术示教、实时数据采集、大数据分析、质量控制、结构化电子病历在实现药品耗材和费用科学化管理的同时，帮助医生明确诊断，设定治疗方案，使诊疗全过程数字化管理，达到了临床、科研一体化。医院在电子病历等级评审，互联互通标准化等级评审在西北地区取得了较好的成绩。

智慧管理，是面向管理者从概念到实践，全面提升管理效能的信息管理模式。全院职工可通过办公OA系统，这一院内行政管理和日常业务处理的公

共信息平台，快速浏览院内各种信息、公共文件，在线完成业务申请和审批，提高了工作效率，降低了管理成本。BI数据挖掘系统通过对医院运营各指标的分析，帮助管理者预测医疗状况趋势，进行绩效分析、医疗运行分析、预警监测、医疗质量控制和分手术监测。院长决策系统，通过对医院所有数据汇总、分析、综合处理，实时监测医院运营情况，供日常医疗业务管理和各级领导决策使用。护理管理系统根据医院实际管理的需要进行分析，整合了科学、全面的医院护理管理理念、框架和实际应用功能，对整个管理角度进行全方位的信息化管理，通过护理管理积累数据，发现问题、分析问题、持续改进，提高医院护理管理质量和水平。今年我们医院携手甘肃移动，开启了移动互联网技术与智慧医院建设的新模式。利用最新的5G通讯技术与舟曲县医院开展了5G远程手术示，充分发挥了5G远程高清、高精的呈现特征，提升了手术教学及手术转播呈现能力，既减少了手术室内的交叉感染，保障了手术室内的无菌要求，同时也扩大了手术示教的范围，真正实现了手术教学的高质量共享，助力基层医院医疗技术发展，造福基层百姓享受优质医疗资源。

智能物联网、医疗闭环应用、知识库与CDSS、分级诊疗、移动医疗、临床决策支持、大数据科研平台、医疗质量道管组成了我们医院信息化平台应用全景图。EMR为核心的临床医务工作站，数据的利用已从临床诊疗、质控管理的角度上升到科研数据的采集分析。人工智能的出现正在为医疗健康行业带来一场全新革命。

## 专家讲座

### 新时期实施成本管理的思考

讲座专家：马春莺 兰州大学第二医院总会计师



成本管理对医院来说是比较新的话题，近年来，国家根据公立医院医改形式和任务，对公立医院的改革提出了一些相关的建议和要求，也出台了相应的政策和制度，尤其是国家《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》的实施，对公立医院具有跨时代的意义，也使得三级公立医院的成本管理进入了一个新的时代。每一位参与三级公立医院管理的人，都应该重新认真审视，分析新时代的发展要求和方向，判断自己发展道路应该怎么才是对的。药品加成取消，耗材零加成，财政补助尚未制度化，医疗收入增长在10%以内，成本消化10%，运营成本大幅增加，市场竞争加剧，这是公立医院面临的挑战和形势，在这样的新形势下国家对公立医院制定的医改目标是实现三个转变，三个提高，在发展方式上，由扩张型向质量效益型转变；在管理模式上，由粗放型向精细型转变；在财政投入上，由硬件投入向学科建设和提高待遇转变。但是公立医院真正可以用来发展的经费非常有限，公立医院如何实现医疗资源在整个社会各个不同医疗方式之间进行资源统筹，实现医疗卫生资源的最大化，这是医院高层都需要考虑的问题。

什么是成本？成本的内容包括人力资源、物品消耗、意外所花费资源的货币表现。其中对医院来说最主要的是人力资源。据统计，在医院医疗收支安排结构上30%以上投入都放在人力资源，成本管理是管什么？总结成本管理

的实质就是三句话：“钱从哪里来？花到哪里去？是否有结余？”。成本管理的用途和意义有7个方面：它是落实国家医改政策的渠道；是做好医院精细化管理的基础；是医院内部绩效分配的依据；是医保控费的基础；是提升医院核心竞争力的路径；是医院战略发展的起点。三级公立医院绩效考核结果分别要和三级医院评审、绩效工资总额、医保政策调整、国家医学中心建设、财政投入重大项目立项、医院发展规划8个方面结合起来，取消药品加成后，要实现医院成本消化10%的目标，除了财政补助5%，其余主要靠政府投入和医疗收入。医院成本管理是系统工程，是由医院统一领导，财务部门牵头，各部门实施，通过预算设定目标，信息部门对数据进行采集，财务部门、信息部门联合形成报表，根据医院各个部门层级的执行反馈，再由医院决策层进行调整校正。院长是成本管理的第一责任人，各分管院长协助院长推动实施成本管理具体工作，人事、财务、医务是最重要的三个核心部门，临床医技，行政后勤职能部门是成本管理的基本单元，审计负责监督成本管理工作执行情况。三级公立医院绩效考核的55个指标是我们成本管理的最新指标。深刻领会、理解国家卫生政策要求，把落实医改目标作为医疗管理的核心任务，深度了解所在地医疗卫生的发展形势，做好医院发展规划和年度预算

#### 关键词回顾

- ① 医院新模式：“互联网+医疗健康”——数字化医院——智慧化医院
- ② 智慧服务——减少排队时间，提升就诊体验
- ③ 智慧医疗——以临床和服务患者为中心，实现全流程闭环管理
- ④ 智慧管理——面向管理者，全面提升管理效能的信息管理模式
- ⑤ 构建医院信息化平台应用全景，打造“以病人为中心、以电子病历为核心”数字化医院
- ⑥ 全面进入“无卡就诊、一码通用”时代
- ⑦ AI方法已成为挖掘EMR数据辅助疾病诊断与管理潜在的强有力工具，模仿甚至可能加强人类的临床诊疗决策。

任务，通过制定完善医院人财物管理的原则和办法，将医院发展规划和年度预算任务落实下去，根据医院实际作出及时实施方案的调整，宣贯科学的医疗管理理念是做好成本管理的基础。医务部门是精细化管理成本很重要的责任单位，医务部门要对市场，对综合医院所有科室的市场要有全面、清晰的了解，要对医院的总成本和医院各个科室的成本结合临床做出科学分析，指导科室拟定自己的发展目标，要制定规范医疗行为的实际策略。财务部门精细化管理成本的责任主要是通过财务制度、财务管理来实施的，要控制到点，实行多维度控制，实施一单穿透式管理，涵盖管理需求，管理科目，管理单据，管理账本，决策结论。横向到边，全面覆盖；纵向到底，精准到底，深度控制。把医院的收支结构和各种资源的使用效果反馈出来，让职能部门，决策层及时了解医院的运行状况，并提出成本目标校正的意见和建议，最后通过成本信息管理软件实现成本管理要求。信息部门和财务部门在成本管理中具有同等重要的作用，信息部门与财务部门的信息应互相印证，能真实反映医院运行情况，为医院决策提供有力支持。从2019年开始，各部门进行成本管理都应将55个绩效考核指标嵌入到成本控制中。临床医技科室精细化管理的基础，要以病人为中心，以健康为中心，结合临床路径、新技术开发和科室发展规划和合理的人员结构和医疗条件进行量本利分析。准确诊断、优质服务、开发新技术，按规范实施医疗管理，组织医疗项目，优化科室流程管理，制定、落实有效的科室二次分配激励方案。目前临床在医联体、分级诊疗的资源分配方面还有欠缺。

健康中国行动的颁布，概括为实现“四个转

变”，即以“疾病”为中心向以“健康”为中心转变；从注重“治已病”向注重“治未病”转变；从依靠卫生健康系统向社会整体联动转变；从宣传倡导向全民参与、个人行动的转变。“健康中国行动”说明了政府从唯GDP考核到转向考核健康指标，这对医疗服务链的变化产生了很大影响。随着互联网医疗纳入医保支付，医联体建设进入新的时期，医疗大数据成为医疗发展的重要支持，对将来医疗资源的有序流动带来翻天覆地的变化。随着DRGs的使用，三级公立医院绩效考核数据填报的规范化，实现了医疗服务、收付费、评价与管理间的贯穿。医药、医保和医疗间的贯穿，国际、国家到地方各级标准的贯穿，撬动公立医院改革向纵深推进。我总结了3条对55个经济管理指标的应用建议，第一是关注55个绩效考核指标内部、经济管理指标与其他指标之间的关联性；第二是分别从医务、财务、信息等不同部门角度，剔除一定因素后统一填报口径，实现数据同质性；第三是实现成本管理与绩效管理的一体化，提高医疗服务能力和运行效率。

君子务本，本立而道生。就是说一定要从本业做起，从基础做起。这句话对我们做好成本管理有很深远的意义。成本是业务活动的经济记录，成本不是算出来的，是由体系效率、决策效率、执行效率决定的，因而，要控制成本，就要从成本形成的源头去寻找。成本管理，措施和执行力很重要，但更重要的是认知和理念！节省、消减、优化，通过建立有效的机制，打造良好的团队文化，激发职工干事创业的热情是成本管理的境界。决策层和执行层都要高度理解和支持；全院一盘棋，强大的信息化支持；严密的内部控制环节；激励有干劲的人；健全沟通协调机制；有因有果，闭环管理，抓住整个关键点才能正在做好，做实成本管理。

## 关键词回顾

**公立医院的医改：**实现三个转变，三个提高。

在发展方式上，由扩张型向质量效益型转变。

在管理模式上，由粗放型向精细型转变。

在财政投入上，由硬件投入向学科建设和提高待遇转变。

**成本管理的用途和意义：**落实国家医改政策的渠道；做好医院精细化管理的基础；是医院内部绩效分配的依据；医保控费的基础；提升医院核心竞争力的路径；医院战略发展的起点。

**三级公立医院绩效考核结果运用：**三级医院评审、绩效工资总额、医保政策调整、国家医学中心建设、财政投入重大项目立项、医院发展规划。

**成本管理的责任和方法：**

- ① 领会卫生政策要求，落实医改目标。
- ② 深度了解医院所在地医疗卫生的发展形势。
- ③ 制定医院发展规划和年度预算任务。
- ④ 制定完善医院人财物管理的原则和办法。
- ⑤ 根据医院实际作出及时调整。
- ⑥ 宣贯科学的医疗管理理念。

**成本的内容：**人力、物料、意外。

**成本管理的实质：**钱从哪里来？花到哪里去？有无结余。

**做好成本管理的关键：**

- ① 决策层和执行层都要高度理解和支持；全院一盘棋。
- ② 要有强大的信息化支持。
- ③ 严密的内部控制环节。
- ④ 人，是最主要的因素，激励为主。
- ⑤ 健全的沟通协调机制。
- ⑥ 成本管理要有因有果，闭环管理。



# 专家面对面

“论道绩效 管理赋能 2019中国医院竞争力论坛”

为了进一步实施“健康中国”战略，建立健全基本医疗卫生制度，加强和完善公立医院管理，2019年1月国务院办公厅印发了《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》，提出了一系列具体考核指标和建设支撑体系的工作任务。作为新医改最重要的内容之一，绩效管理制度在公立医院运营中的重要性日益凸显。在此背景下，如何建立完善三级公立医院绩效考核体系，进一步落实公立医院功能定位，促使内部管理更加规范，医疗服务整体效率有效提升，分级诊疗制度更加完善，助力“健康中国”建设尤为重要。

即日，甘肃省第二人民医院院长米登海，中山大学肿瘤防治中心副院长彭望清，烟台毓璜顶医院院长杨军，新疆维吾尔自治区人民医院副院长陆晨，上海市第十人民医院院长李济宇，广州市妇女儿童医疗中心副院长李庆丰，我院党委书记杨建文、院长王琛分别围绕“以绩效考核为抓手，构建高水平医学中心”“智慧医院建设，赋能医院精细化管理”展开深入的研究与探索，围绕国家医改的部署与决策、医院绩效与管理改革、改革中的特点、亮点、难点，结合实际交流了自己的看法与观点。整体环节丝丝入扣、精彩纷呈，现场气氛热烈，爆点不断，赢得了阵阵掌声。在其后的提问环节中，专家们用深入浅出的语言为现场观众带来了新的火花碰撞，为医院管理者开拓管理新思路提供了有理有据的启迪。（排名不分先后）

## 以绩效考核为抓手，构建高水平医学中心



米登海：结合医学模式的改变，将新理念纳入绩效考核

近年来，人民群众对于保健就医的需求与期望值越来越高，传统的医学早已从单纯的生物医学模式转变成生物、心理和社会医学模式，所以我们的医疗服务在传统的以生物医学服务为主的基础之上，近年重点着手心理医学和社会医学方面的服务，特别关注病人的心理健康以及社会因素对病人的影响，故而提出了“333”的概念：在医院保健就医三场所就是门诊部、住院部、体检部；在生命周期各间断就是未病期、已病期、康复期；医学科学

三结合是指中医、西医、心理医学，我们把这个探索融入绩效考核。除了传统的综合医院的绩效考核，我们在考核内特别注重临床上中医的应用，心理医学在病人需求中的应用。这样的话，病人进入医院之后能够得到一个更加全面优质的服务。很多病人器质性病变可以引起心理病空，心理疾病很多并存于器质性病变，这样从宏观到微观，从心理到躯体，从局部到全面可以考虑的更全面。



彭清：多维度着力，体系建设与发展战略相匹配

我们从2006年开始做第一版的绩效变革。那时就把所有的绩效体标设计跟医护人员能力提升、人才培养、内涵建设对应匹配和挂钩。持续到现在已经是13年，一版一版的更新。现在已经做到了4.0版。单论在学科建设方面，首先是和人才培养挂钩。我们对每一个年龄段的医护人员都有相应的人才培养计划。这些计划一定跟整个激励绩效的整个顶层设计进行统筹考虑，所以每一个对应的计划一定有相应的激励机制包括资源的配置。第二个是在科学能力和科学研究方面做出贡献的，也一定跟相应的绩效激励对应和挂钩。第三个在青年人才中，我们每年会遴选一批年轻的医生到国际顶级的医院、大学研究所进修和学习。这些人回来之后把先进的理念、思想、方法、体系跟自己的实践很好的结合，成为了包括医疗线、科研线、管理线医院

各个层级的骨干。因为能力、事业得到了实实在在的提升，很快就成为建设和发展的骨干力量。他们就具备了更好的能力、竞争力去申请到国家等各个层面的课题，包括做一些高水平的临床研究。为了解决外校毕业生成长周期慢的问题，我们出台了青年导师制。博士毕业之后来医院工作，每一个学生都配置一个临床导师、一个科研导师。这个机制是双向选择的。培养的关系一旦确立，就会有相应的考核机制。最终考核优秀的，学生和老帅都会有奖励。同时我们整个绩效激励的设计和整个资源的配置是紧密相关的。现在研究生的指标是稀缺资源，我们根据打分排名，各项指标能排在前边的才能获得研究生指标。这个是跟整个绩效激励设计是挂钩的。这样就会形成一种良性循环。大家在医疗、科研方面都要去努力向前走。整个就会形成一个正向促进的作用。



蒋军：把握技术发展重点突破口，稳妥管理理念与绩效指挥

一个医院绩效管理方案的制定首先要适应国家的方针、医改的任务要求，第二要结合自身医院发展的实际。第三个绩效的挂钩力度更直接、有效。我们医院从国家公立医院绩效考核指标体系发布之后及时做了相应的调整，把手术占比、危重病人的收治比例、微创手术的占比等等都纳入了绩效考核当中，占据了更大的权重。另一方面，我们也有自己的短板，我们在学科建设方面，我们的科研、学术方面，和省队、国家队有一定的差距，特别是在高层次的科研方面，想有一定的突破。我们就把这方面的绩效考核权重进行了一定的调整和提高。第三点就是直接的考

量，我们的微创技术起步的较早，我们当时设立了4大目标。一个是器官组织移植。第二是腹腔镜微创。第三是内镜诊疗。第四是辅助生殖。我们把这4大方向作为我们技术发展的重点突破口。为此设立了绩效，专门与这些技术完成的质量和数量挂钩，不用做到综合绩效当中。通过这样一种手段，我们4大优势技术得到了飞速的发展，规模迅速扩大。绩效是双向的，既鼓励又要惩戒。对于一些质量安全、关键环节出现的缺陷或漏洞，我们也采取直接方式，方式就是考核一个集体一个阶段。在日常工作当中，发现了个别的缺陷就直接采取扣罚。这样可以直接触动大家的改进的积极性。



杨建文：国考牵引，院管精细，治理筑基，共同推进绩效管理

大数据时代数据的质控工作，对医院管理的牵引作用更加明显。国家出台的绩效考核有4个一级指标，从医疗质量到运营体系到持续发展再到满意度调查，共有55个具体指标。这些指标当中，国家检测26项，大量指标都是量化指标，拿到第一手数据就开展量化。这肯定是对三级公立医院的牵引作用是非常大的。我们医院内部在今年出台了新的绩效考核办法，做了大幅度的调整。一是考核绩效向临床一线倾斜，二是向危急重症和疑难杂症倾斜，三是提高了护理的风险系数，四是大量增加了奖励机制，整体结构进行了合理化调整。而且在绩效的落实上，整体工程推进非常良好。首先在战略目标的清晰度上做了大量的工作，提出了建设职工满意、患者满意新时代一流研究型大学医院，强调医教研协同因素，提出了“六个一流”：一流的管理、一流的人才、一流的学科、一流

的技术、一流的服务、一流的环境。围绕着“六个一流”制定了一系列具体的措施。战略目标清晰，出台了详尽的考核体系文件，文件在执行上非常到位。每月召开绩效分析会、绩效确定会，如果出现及时与科室等方面沟通，设立了两级组织架构，医院层面召开绩效会议，各科室成立科委会讨论确立。此外，绩效当中非常注重临床医技人员个人期望及满意。从本质上讲，绩效考核是一种激励，激励要围绕着临床医技人员的目标。目标当然是多元化的，包括薪酬、收入，也包括工作自主性、业务成就、个人成长。这些因素都可以通过考核体系方案，从方方面面反映出来。最后，我们特别强调考核体系实行。个人愿望实现转换成医院管理绩效的实现，真正做到院管精细。

## 智慧医院建设，赋能医院精细化管理



顾俊：将医院改革融入中国医改方针当中，加强学科建设

医院智能化、精细化管理，是我们一直在追求的。这个概念在不同的专家，不同的学谈。不同的人身上的理解和感悟是不一样的。我们理解的可能以前更多的是用积累和经验管理。而现在需要更多的数据、更多的资料，运用信息化手段进行精细化管理。在这个方向我们做了一些探索。但是总的来看，在信息化的道路上、智慧化的医院管理上，我们现在面临的问题还有很多。我们现在面临最大的问题，是今年对于三级公立医院的考核，前几天我们也在不同的地

方听到国家卫健委医管局对三级公立医院55个指标的考核。我们按照这55个国考标准。正在努力调整我们医院的经营管理和学科建设方向，以适应在这55个考核指标中，能够取得好成绩。并用这55个指标来考量医院，把医院进行精准化管理是我们的发展方向，也是国家卫健委设置这55个指标的初衷。作为医院最主要的有三件事，第一是医院的文化。第二是医院的质量控制体系，第三是绩效分配。如何将这些有机的结合在一起，使我们的医院从规模扩张转成内涵建设是

我们正在努力思考的一件事。我们5年前提出“强学科”口号，医院强的前提是学科强，学科强的前提是学科带头人强，所以学科如何强？最近提出了一个“学科成熟度”的新概念，学科带头人和普通大夫减标差。如果减标差过大，一旦学科带头人离开这个岗

位这个学科就回到5年甚至10年前了。而学科减标差越小，学科越成熟，学科带头人和平均水平间隔不大。学科带头人一旦离开岗位，马上有人可以顶上继续探索，使学科持续发展。



李济宇：根据医疗行业特点，着手推进信息化管理和内涵提升

信息化对整个医院无论是内涵质量提升、管理效率优化，还是在运行结构方面、经济运行方面都非常的重要。医院的信息化建设通常在80-90年代。怎么把诊疗行为从纸张上转移到电脑上是第一步。怎么从电脑上形成体系是第二步，成体系以后的数据分析是第三步。现在要努力走到第四步，要智能。要智慧，要辅助决策。我们要把整个智慧分成三个等级，三个方向。一个是面向患者优化，一个是面向医者诊疗的扶持。再一个是面向管理的行为优化。现在信息化对于我们的困扰，我觉得应该分三个层面，第一个层面问题是信息的主体困扰是效率、成本、安全。这三者的平衡，是对信息管理

者的考验。第二是在管理层面，到底以信息牵头来解决医疗还是以需求方牵头，怎么才能形成合力。用信息化手段来优化管理。第三个层面是在使用者，在学习方面和使用方面，与切身利益相关的问题，怎么享受优势，快速的度过学习曲线。从这三个层面来讲，还是面临一些困点和难点，还需要推进。医疗运用信息化从技术层面来讲都是无障的，但是怎么和行业特点相结合，真正享受，还需要更多的磨合，更多的从医疗的特点、行业的特征更需要积极地去推进相互融合，最终让信息管理为医院的信息化管理和内涵提升，做到更好的支撑作用。



李庆丰：信息化建设创新是关键，信息安全是重点

我们每新进一个标准，实际上意味着后面还有大量的工作要求。每前进一步，势必会有大量的需求要出来。今天我们讲信息化，是按照卫健委的要求。但是确实通过这样的方式，从不同的角度促进了工作。尤其是引进国际一流的一些东西和理念。包括对我们国家的标准都是有推动作用

的。要有效果。投入是必须的。但是也是值得的。我始终觉得，我们得益于各项工作都做到创新。跟着别人可能会产生一些额外的效益，但是如果大家都在跟着做，可能得益不会那么大。医院的发展实际上也是这样。用创新作为切入点，可能会产生额外的效益。但是如果是跟着别人后

面，可能就得不到这些效益，那就只能去其他的地方找突破口。智能化中信息安全是非常重要的，安全实际上和建设水平是相关的。现在国家

调查，其实信息越发达的地方实际上是攻击高亮的地方，因为有信息才会去攻击，所以压力大就大在这里。



王杰：合理运用互联网平台，发挥互联网+管理优势

信息化管理对于医院的发展是至关重要的。随着信息化发展，医院的管理也从计算机管理过渡到信息化管理再到互联网+管理。5G时代到来，医院之间都在思考智慧化医院到底是什么，怎么才能称为智慧化医院。到底能给医院的管理方面、服务方面带来什么？互联网+智慧医院对于患者来说是医疗服务，对于医护人员来说是医疗的管理。对于医疗服务是以电子病历为主导，涵盖影

像、检验均达到一定等级。现在等级排名有很多，数据化等级必须要投入。投入多少是与医院实力、医院发展密切相关的。通过信息化建设的便捷，更好的提升医院的管理水平。想要达到医联体单位的互联互通、双向转诊。就要利用互联网平台来实现，更加便捷的实现病人的早诊断、早治疗、临床的指导和多学科讨论。这样才能使更多的医联体成员单位获益。

## 嘉宾互动Q&A

Q 面对目前复杂的排名，排行的名次对日常工作的影响和压力有多大？医院绩效设计过程中，教学占比如何考虑？

A 彭耀清：对待各种排行榜，我们一定要去关注、去了解这些排行榜相关的影响因子是什么。但是我们不能拘泥于排行榜。我们所有的工作还是紧紧的围绕自身的战略、目标和规划，将我们每一年的工作要点，一点一点一步的推动和促进，这是我们对待排行榜的态度。当然，排名靠前对医院来讲固然是值得高兴、值得努力的事情，但是无论是什么榜它一定有自己的核心维度。它的核心维度固然有科学性、客观性、独立性，但是在指标设计上也一定有缺陷或者是没有覆盖的东西，所以在这个层面上来讲，不要拘泥于某一个榜，关键还是提升自己的能力，把自己的内涵建设实实在在做好，这样无论是什么榜，在其中都不会太差。

关于教学方面，兰大二院是综合医院，教学的任务比我们更重，我们只有一个肿瘤学，只负责整个中山大学肿瘤学的本科生、研究生、博士，博士

后培养，包括整个培养体系的总设计。相对来讲，教学的工作量不是特别大。但是既然是大学的附属医院，既然立足要成为中国最好的肿瘤专科医院之一，所以医教研还是要一体化，我们始终把教学定位为促进医疗和科研之间的纽带，通过教学的维度和手段，去提升我们自身的科学研究的能力，包括医护人员整体素质的培养。更重要的是，我们要成为中国的肿瘤专科医学生培养的黄埔军校，从这方面来讲，我们把教学放在了很重要的位置。

Q 奖励绩效在整个绩效运行中如何掌握权重？对于临床研究争取到的经费，如何以门诊组为单位来推动临床研究，提高整体绩效额度的情况？

A 杨军：我们在整个员工的薪酬结构体系当中，大概工资跟最终绩效的结构权重最开始是4:6，现在大概是3:7。临床研究怎样去鼓励和推动，首先是门诊教授自己争取到的资源等经费，会从这部分经费里按指示象征性的提取医院管理费，大概20%-30%，剩下的全部用来作为参与这个临床研究的所有相关人员的劳务报酬。怎么去鼓励参与

人的积极性？第一在计算临床研究绩效的时候，按入主的病例数来计算报酬。第二是最终临床研究的文章，入主贡献的多少来决定排名，入主多的，入主贡献大的，提供研究入主的在资源分配的时候，会做打分排位，共同第一的认同按第一来计算分支。这样才能调动有能力去争取资源的人，有人愿意去配合做。第三是入主的病人的绩效相当于1.8倍的普通病人绩效。这样就能极大的调动大家去争取资源进行临床研究，去加快临床研究的速度，这样就全面开启重视临床研究的新时代。

**Q** 在医疗大背景形势下，不同相关政策下，毓璜顶医院在建立紧密型医联体和专科联盟方面是如何做的？中山大学附属医院教学职称的晋升要求是什么，达到多少学时才能符合基求？

**A 杨军**：我们医院现有11个医联体分院，其中1个是紧密型的，另外都是松散型的。在医联体运作过程中，基本上采取两种方式，一个是外派专家，资源下沉，另一个是建立了一个互联网平台，这个是架构在烟台本地地区的信息化平台基础之上，实现了资源共享，另外把终端和医院的终端联合在一起，每一个医联体医院的科室都有我们医院的系统平台，就像我们下派的科室一样。这样做达到的目的，他们的检查、检验做不了的，直接开申请单发给我们，设有专门的人员去取标本，大型检查直接网络预约，随时直接过来做检查，报告通过互联网直接发送回去，经济上形成双方协商收费，在经济上形成纽带。另外，通过互联网进行会诊和教学，有些医联体医院还是很希望在我们自己进行培训的时候把网络架设过去，他们进行学习。通过运行，效果还是不错的，关系也更紧密了，业务联动更广泛，病人的上转下转也顺畅的运作起来了。我们每年都在统计下转了多少，通过互联网对下转病人继续指导，有关的问题可以随时传导给原来的主治大夫，进行跟踪指导。通过这种方式，形成了相对紧密的联动。

**A 彭望清**：在附属医院同级职称是有三个通道的：一个是主任医师、副主任医师，主治医师系列；第二个是讲师、副教授、教授系列；第三个是副研究员、研究员系列。从国家来讲待遇是一样的，但是在大学里边大家还是尽量想往教授这个层次走，所以教授就变成稀缺资源。特别是作为肿瘤专科医院来讲，教学的工作量跟综合医院比是不

算多的，中山大学做了另外一个设计，鼓励专家和医生们开通时课，只要学校认同的通时课，会给一个评价，也算教学工作量。

**Q** 在智慧医院背景下，在学科建设方面有什么好的经验进行分享？

**A 李济宇**：学科建设第一个应该是人才，一个学科的成熟度就看人，有一个好的带头人，才能够有定位和方向，如果没有好的带头人，做一个学科会欠缺基础。第二个是要有好的方向，学科方向的选择不管基于什么样的角度，一定要选择好的方向。第三个是好的队伍。从队伍整体设置上来说，要考虑年龄结构、学历组成，整体分工，管理制度优化，组成一个结构合理的学科队伍，有这样的背景就值得遴选和支持。通过评估，然后分类分层的培养，再对接。这样成熟的培养就会有很好的发展。在现有的学科框架基础上，做强做精，很多的学科都成规模的坚持和推进。最后提个建议，就是要有一个对标，要有一个标杆去推进，有针对性的补缺。

**A 陆晨**：一个医院就是六件事：质量、效率、收入、结构、安全、信息化，但最后的落脚点还是人才。学科建设的问题可以分两方面看，一个是自身的学科如何建设，第二个是如何通过医联体帮助别的医院进行学科建设。自己建设学科是医院的重中之重，学科不强医院也不可能强。学科是医院最有吸引力、最能引起共鸣的，是别人学不会、拿不走的，是有文化、历史背景的。第二个是怎么通过医联体帮助其他的医院建学科，这个问题要看站在哪个角度，我们医院最早签医联体的时候签了106家，最多的县医院签了9家。现在医院提倡的医联体对于我们是有制约的，新疆去年将南疆北疆进行了分界，之后又进行了调整。从卫健委的角度，通过帮扶是技术的帮扶，专家下来的时候，什么都可以做，专家走了之后，就什么也不能做了。所以要善于怎么用学科去带动医联体单位的发展。●



## 对话与访谈

### 浅谈量化后的医联体发展

王兴琳访谈录

#### 嘉宾介绍

**王兴琳**，广东省卫生经济学会绩效管理评估分会会长，广州艾力彼总裁，广州艾力彼管理顾问有限公司法人代表，广州艾力彼联合创始人，广东省卫生经济学会副会长，葡萄牙里斯本工商管理管理学博士，广州医科大学客座教授，专注于医院管理研究，主持和提供过国内上百家医院的管理咨询服务。五年见证，三度来兰，始终陪伴着兰大二院成长。今天，《萃英》有幸邀请到这位和善温婉的女士，谈谈她眼中量化后的兰大二院医联体发展之路。

兰州是一所很美丽的城市，古有“丝路重镇”“瓜果名城”的美誉。而坐落在这里的兰大二院更是西部医疗界的一颗璀璨明珠，它是甘肃省唯一一家连续五年入围艾力彼中国顶级医院百强的医院。相信这次排名的公布大家都有一个很深切的感觉，兰大二院是在成长的，发展是非常良性的。从2017年排名98名到2018年排名96名，提升了两名。我们要知道，进入顶级医院提升一名都是非常困难的事情。所以从这个角度来看，从这种量化评价、指标体系来看，医院的综合发展是非常不错的。

站在顶级阵营里，想要有更好的发展和可能，就一定要运用量化的指标体系去管理和发展医院。今年我们的团队为兰大二院做过一个量化咨询，就是把医院的综合以及每个专科的数据标化之后做分析、做评价。比如说排名96名，我们就会把顶级百强的下四分之一分位的数据拿出来对比，看差距在哪里。我们通过这种量化的评价，标化以后找出不同的专科排序，再通过模糊评价的手段，综合得出结论。这对医院的学科发展是一个比较好的借鉴与抓手。

而在新医改背景大形势下，医院怎样才能更好的发展，更好的把握住机会，究竟从哪里发力才是有利于医院更好发展的？2014年开始国家的政策要求公立医院规模控制和医疗下沉，公立医院的发展走向了从规模向质量转型。在我们的研究中间，通过大数据来看，医院在控制规模发展和从粗放向精细转型的时候最应该着手的就是要应用信息化技术。医院要在新时期抓住信息化技术的新潮头，以智慧医院建设作为抓手，打造一个数据平台、集成平台，利用“云大物移智”打造新的竞争力。兰大二院有这样的可能，也有这样的雏形。8月9日的5G示范教学非常好，但5G技术前提是医院的信息系统实现了互联互通，内部没有孤岛，医院跟外部之间的连接也是通畅的。这样的技术在今后的技术下沉、技术指导，无论从功能定位还是从技术的帮扶都符合医院未来的发展方向。所以一定要抓住这次的大好时机。

这是从宏观上来讲的，从微观上来讲，我们要遴选那些最有影响力的学科，遴选出来后，考虑在现今的技术和政策驱动下科室管理者怎样与管理思路 and 战略匹配对接发

展，从而更好的与医联体单位建立可持久的合作竞争力。像毓璜顶医院的医联体合作模式我认为兰大二院可以借鉴的，他们在网络平台建立后，会有一个收费机制，而收费机制是长期的，可持久的一种医联体合作模式。因为兰大二院的医疗资源也是稀缺的，如果全部都下沉，那医院的发展是受影响的，所以要借用这种新技术，既能和国家政策相匹配，又能够带动整个周边的发展。同时，我们应该通过兰大二院的辐射和影响力带动整个西北多省的、跨省之间的，特别是医管之间的交流。

其实医联体的建设取决于怎样去目标定位，目标首先要非常清晰，且一定是和医院的发展战略相匹配的。像华西医院的专科联盟是做的很多的，他们不叫医联体，他们在这方面在中国走的非常早。专科联盟的基础要求是用技术做支撑的，只要是跟他们成立的联盟，就要用同样的平台系统，就可以对接。所以一定要先做平台搭建，两个医院的平台一定是要对焦的，否则就做不成。如果说技术是纽带，政府对医联体的政策就是推手。光有纽带，光有推手还不行，必须要有医疗技术核心。下级医院真正需要的就是技术，上级医院一定要把技术送下去，而如果想让这种联盟体制持续推动的话，一定要有经济挂钩。所以有四点必备的：要有政策做推手，要有技术做纽带，要有医疗技术做核心，要有经济做杠杆。

现在我们所做的很多工作都是属于探索，没有特别成熟的模式，就是取决于甲乙双方谈的时候哪种模式是双方都同意的。只有双方都同意，觉得自己都愿意，谈成合约然后摸索着走。这种探索首先需要我们大胆去尝试，但更重要的是让基层确实感受到受益，然后才有可能联合，因为现在基层的政策非常的好。我并不认为所有的专科都要建立联盟，一定要挑重点去联盟。我们的医疗资源是有限的，集中资源将重点的专科实在做起来，他会带动其他的专科。选择几个有影响力的专科，通过专科联盟的方式，资源比较集中，而且容易做好。

兰大二院现在的医联体建设做的很广，数量达到一定的时候，就要开始分析。要分析医院管

理水平、科室发展水平、理念是否跟二院相匹配、能否真正的合作。现在就要做一个年度计划、阶段性的计划，今年重点做20家、10家、甚至5家，做出了标杆就能带动周边的，就会有更大的效率。要深究所选择的这几家医院上转的疑难重症的价值对该学科的成长、比例、意义，定下目标，然后阶段性的对这些目标进行追踪管理、追踪考核。

通过分析，我们不难发现，县级医院的分类主要有两个方向，一类是科研教学型的，而大多数是临床型的。临床型的最重要的就是病人来了之后，我能基本解决他的疾病。我能把病人治好，这就完成了我的任务。甘肃的很多县医院对于科研和教学重视程度普遍不高，更注重的是临床的提升，而临床的提升也不需要高精尖技术，因为85%的疾病是常见病，多发病，只需要常用技术，能解决日常问题就可以。但其实一个技术总是并存有两个障碍，三个硬伤。两个障碍就是要发展一个好的技术，必须有人，医学的培养是需要时间积累的，需要比较漫长的时间才能培养出一个优秀的医学人才；第二个障碍就是好的设备，好的技术是建立在好的设备上的。还有三个硬伤：第一个硬伤是85%甚至90%的疾病是常见病和多发病，只要是医生，其实谁都可以做。现在有很多的病人，下转到下级医院也能治好，这个就是一个硬伤；第二个硬伤是你们能用的技术，比如说微创，下边也能做；第三个硬伤是同质化的今天，就是信息技术的传达，这边一教，那边会了。所以大多数县医院对于技术的要求相对来说比较单纯、比较简单。但很多县医院是没有感受到管理带来的价值，如果感受到的话，其实现在他们最稀缺的就是管理方面的帮扶。所以这次的大会也是以“论道绩效管理赋能”为主题，一定要通过管理出效益，通过管理带动医院的品牌辐射力和影响力。艾力彼希望以兰大二院作为西北的标杆，能够辐射和影响西北几省，大家一起共同为医院的发展做努力。●

## 《萃英》杂志专访李庆丰院长

# 稳抓自身亮点 打造智能化学科亮点医院

### 嘉宾介绍

李庆丰，医学、工商管理硕士，妇产科主任医师、硕士，广州市妇女儿童医疗中心副院长。长期从事妇产科医疗临床和科教信息等医院管理工作。主持有国家重点研发计划有关数据标准化处理方面的重点专项的子课题研究等项目。兼任中国卫生信息与健康大数据学会互联网医院专委会副主委和儿科专业委员会副主委、中国医院协会信息专委会委员，广东省医院协会医院信息化专业委员会副主委、广东省医学会计划生育分会副主委，广州市医学会妇产科分会副主委等职。

初见李院长，简单的行囊配着行色匆匆，白色的衬衫袖子随意的挽起来，儒雅中透着睿智。由于当天就要返程，我们借着讲座的间隙与李院长进行了简单的访谈，在学科建设等方面取取经，希望在他们医院建设中的亮点里有所汲取，碰撞出新的火花。

《萃英》：我们知道您是一个儿童专科医院的管理者，兰大二院也拥有甘肃省儿童医院。近年来贵院的发展非常的迅速。我们想向您讨教一些经验，在建设过程中您认为最重要的抓手是什么？

李庆丰：我们是广州市儿童医院和广州市妇幼保健院结合起来的，儿童医院的历史比保健院长一点，但是没有兰大二院的历史悠久。因为之前是一个单独的儿童医院，所以学科门类相对比较齐全，这是原来一个比较好的基础。近十年我们的发展比较迅速，最主要的还是在学科基础方面的成效。

学科的建设、人才的建设及一些技术的引进都是需要慢慢积累的，我们全国的几个重点专科都与其历史的沉淀有关系，与其学科带头人也密不可分。最近六到七年我们对科研、信息这一块非常的重视，应该说是对整个学科的发展是有拉动作用的。

实际上我们做的工作就是对标对表，比如说学科建设方面好的医院，我们就看他们先进在哪些方面，哪些方面值得我们学习，我们会上门去补课，所以这是一个抓手。人才方面我们在国内跟他们比拿不到什么位置，就要想办法解决这个问题，例如引进优秀人才，稳抓科研，培养梯队接班人。因为现在学科的评价无外乎就是这些，学科带头人怎么样，学术地位怎么样，有没有什么科研，影响力怎么样，成果怎么样，有了这个声誉带动整个医院，就会

见到一个比较好的成效，病人也是源源不断地。

《萃英》：您觉得在学科建设方面综合医院和专科医院有什么区别？

李庆丰：妇产科在综合医院基础发展方面比较有优势，因为有后盾。无论出现什么情况，都有强大的学科体系作为支撑，但是儿科方面的优势不是那么明显。儿科实际上是小一号的全科，关键在于通路怎么样，学科的建设约齐全，实力就越强，不管怎么讲，专门做小儿消化的比一般的儿科医生肯定强，这就是最简单的道理。

为什么学科发展要完善学科，再往深处钻研。我们现在强调综合，但强调综合的前提是你有细分，有深入的研究，才能回过头来。所以如果是作为综合医院，还是要按照儿童医院要把学科门类健全，哪怕是最弱的专科，可能比一般医院综合的还是强。在学科的建设力度上，还是要继续加大。有了这些学科基础，其他的学科都往上边去做，抓住一些关键技术，这些都是会有影响的。

《萃英》：在大数据环境下，我们知道贵院做了很多的工作，也取得了非常好的成绩。在技术或管理上，您有什么好的经验可以和我们分享？



李庆丰：其实我们做信息化当然很重要，但是前端的信息化做完了之后，后端的数据更重要。我们医院在信息部以外专门成立了数据中心，第一个是用于质量持续改善，第二个是临床研究，第三个是人工智能开发，当然还有管理方面的运用。

这几年我们的人工智能开发形成了一个系列，现在大概有5.6个产品，每一个产品现在都是能够使用的，比如说我们的导诊熊、问诊熊、辅诊熊、发热熊等等，这些都是人工智能产品。病人看病可以通过手机智能导航，有哪些医生资料好，效果高、病人反应好，推送给病人，病人来看病可以通过人机对话进行病史采集，医生根据病史采集修改一下就可以看病，而且根据病史采集可以推送一个诊断，这个过程就是后台大量的大数据处理。

这项工作现在在国际上医学类人工智能发展都有一席之地，在人工医学智能发展上是有举足轻重作用的。辅诊熊是把我们的历史病例自然连接，通过人工智能的方式提取出来作为学习的资料。医生接诊完以后打开它，它会提供诊断、处理意见，历史上我们医院出现的最相似的病人，处理方式是什么样，可以提供类似的资料，水平经过人机PK可以达到一个高年资主治医师到近副高的水平，可以帮助我们低年资的医生。现在这个产品准备设置在我们的第二代互联网医院上，各个医院的医生资源也是有限的，我们就想通过互联网医院和人工智能的结合，把简单的病与保健院连接，那边配备低年资医生和社区医生，由他们去处理解决这些病患，有疑难的再上来。我们利用有限的人员去处理。这样真正发挥互联网医院分诊的作用。

对于实体医院来说，国家要求互联网医院跟实体捆在一起，想要落实这个事情，就必须要有机的结合。这个事情还是要依托其他的产业，我们会和产业园及大学研究室合作，共同的去做软件的开发及数据的整理，只依靠我们的数据库是无法做到这样的事情。

还有一个非常重要的数据就是临床数据，临床科研，在临床医院更重要的是临床科研，对于临床医生来讲临床科研更有价值。前几年我们偏向基础，近年来开始向临床科研转变，整个医院的发展都是一步一步来的，包括我们信息方面，也是先做JCI，然后做信息系统，临床的质量安全基础有保证后，然后才是科研教学。

【萃英】：对于我们这种综合型医院将来的发展，您有什么好的建议或者意见？

李庆丰：我刚才讲的实际上具有一些普遍的意

义，学科发展、人才建设、工作切入点，这么多的工作，面面俱到恐怕做不到。我们的成长曲线在最近六到七年发展的比较快，这段时间我们就在努力的抓切入点。为什么我们要先做JCI，当时我们医院合并的时候需要一个整合，文化不一样，概念不一样，那就用一个国际标准来整合大家，统一标准。做完之后尝到了甜头，以一个标准来推动工作。做好了质量基础工作后有了信息化。

信息化又是整个世界的趋势，这个也是一个非常好的抓手。有了信息化之后，科研、数据、人工智能都带动起来。在临床有了基础之后，我们再是科研。科研也是先做一些基础的东西，又带动临床。有了这个基础后，我们做学院，弥补了人才的短缺，每个阶段都是有一定的工作重点，一步步地就这么发展起来了。

【萃英】：在面临市场竞争的残酷形势下，我们应该做些什么？

李庆丰：其实最怕的不是竞争，最怕的是有病人来却处理不了，这个是最大的问题。而下级医院一定会有很多疑难病人，没有地方去看，去解决。要么是经济不行他不看了，要么经济可以可能看不下，如果真正能把这些疑难重症都看下来，我觉得不在乎竞争的问题。

说到底，宣传也好，怎样都好，对于公立医院来讲，那些不是我们最拿手的，还是要讲求真正有本事。无外乎就是学科建设非常高，技术非常强，学科建设里别人已经有的东西，就要赶快开始着手，赶快去学，赶快开展，没有的就去做科研。

学科发展一定要对整个学科的布局有一个很清晰的思路和规划，别希望一到两年就看出效果。看到一点具体的成果是可以的，但对整个医院的影响不是短期可以达到的，我们做了那么久，真正造成影响也就是近三到四年，是一个逐步做实的过程。一定要根据自己的情况，在哪方面有基础，有自己的特点，在这方面先抓，抓进去以后再推出去，慢慢的一点一点，亮点多了就形成片了。

由于时间的关系，我们与李院长的交谈非常的短暂，却在这简短的对话里受益匪浅。“云大物移智”时代来临，怎么合理的运用，与医院发展有机的结合，是一件值得我们每一位二院人思考和为之奋斗的问题。

# 5G助力 开启大医共享新时代

## 编者按

随着5G与区块链、人工智能、大数据、互联网+等前沿技术的充分整合运用，5G技术在智慧医疗行业的实现过程中颠覆了传统诊疗模式，呈现出强大的生命力及其影响力，已经成为医疗发展新趋势、新方向。面对5G时代的到来，医疗健康领域将迎来怎样的变革？是随时随地远程高清会诊？是高效优质的远程急救服务？抑或是对偏远山区患者精准的远程手术操控和指导？2019作为5G元年，这些想象中的高科技医疗场景正在逐步实现……

## 牵手中国移动，打造5G智慧医疗



2019年7月1日，兰州大学第二医院率先启动5G智慧医疗应用，“牵手”中国移动通信集团甘肃有限公司，签署5G智慧医疗战略合作协议。兰州大学第二医院院长王琛在签约仪式上谈到，5G的到来是一次颠覆性的升级，是人與人通信向万物互联的转变，是整个社会理念和思维的蜕变。它将带来整个社会的数字化转型。在积极响应党的十九大报告中对建设网络强国、数字中国、智慧社会的战略部署，贯彻落实国家、省、市的5G发展战略，加快智慧城市建设，推动“互联网+医疗健康”实现的契机下，兰大二院将紧跟5G步伐，把握智慧医院前沿发展方向，在移动公司的支持与协助下，在智慧医疗、健康产业、有线数据、5G无线数据传输网络建设、员工通信服务、云计算、大数据、IDC、ICT、物联网等方面加快5G示范项目建设，积极推动5G技术在医院领域的融合创

新，进一步提升医院信息管理智能化水平。中国移动通信集团甘肃有限公司党委书记、董事长、总经理彭晓川表示，5G医疗应用涉及领域越来越广，中国移动通信集团甘肃有限公司和兰大二院将集中优势资源，全面、全力落实好合作各项内容，加大课题攻关力度，积极探索医院集成平台、数据容灾备份、5G医护站、5G智慧医疗云网关、远程会诊、远程手术、医疗教学直播、医院信息化托管等课题，将双方的合作引向深处，落在实处。中国移动通信集团将与兰大二院一起更好地推动甘肃省内医疗卫生行业信息化应用水平的提升，让医院精湛的医疗技术与5G、人工智能等技术相结合，更好地造福于民、造福未来。

### 5G智慧医疗应用正式启动



甘肃移动、中国移动（成都）产业研究院与兰大二院联合举办的5G智慧医疗应用启动仪式与5G远程手术示教直播仪式在萃英大讲堂举行。甘肃省卫健委主任郭玉芬，中国移动甘肃公司党委书记、董事长、总经理彭晓川，中国移动甘肃公司副总经理尚颖，兰大二院院长王琛及其他领导班子成员出席会议。中国移动甘

肃公司相关部门负责人，兰大二院党群行政基层党组织负责人，临床医技科室病区负责人、护士长，科研机构教研室直属机构负责人及副高级职称以上工作人员参加启动仪式。启动仪式由兰大二院党委书记杨建文主持，郭玉芬、彭晓川、王琛分别在启动仪式上发表讲话。



## 嘉宾寄语



**郭玉芬：**5G+智慧医疗的应用标志着兰大二院的发展进入快车道，甘肃省卫生事业发展到了关键的时刻。随着5G时代的到来，人类社会的生活发生了很大的变化。地球越来越小，世界越来越小，5G为医疗卫生事业的发展起到了积极地促进作用。兰大二院作为我省龙头医院，全院上下在质量管理、学科建设、人才培养、服务理念等方面都高度重视，起到引领的作用，受到了社会各界的充分认可。近年来，甘肃省卫健委提出两个链条建设，其中有一条就是服务链条。5G时代的到来，缩短了我省与国内其他省市顶尖医院的差距，搭建了国内外交流平台。通过5G，通过兰大二院的优质医疗平台可以更好地促进优质资源下沉，助力基层医院学科发展。目前，远程会诊平台已联通86个县级医院，甚至有部分乡级医院也具备此类技术，在5G技术的有力支撑下，医疗机构之间可以进行同步传输，远程会诊、远程教学、远程指导和远程查房，有效提升了基层医疗服务水平，为更多患者带来希望。

**彭晓川：**本次启动仪式是深入践行互联网+医疗健康的切实举措，也是落实兰大二院5G智慧医疗战略合作协议的有力行动。今后，我们将加快远程医疗性能，进一步推进5G与医疗行业的融合，建设新型5G智慧医院，共建5G医疗健康新业态，为提升我省医疗健康信息化水平，建设健康甘肃作出更大贡献。

王琛：近年来，兰大二院作为甘肃省一支重要的医疗力量，始终以维护甘肃乃至西部地区人民健康为己任，注重提高质量、强化学科、创新机制，推动医院内涵式发展。同时，借助学科、人才、技术等优势，积极承担社会责任，搭建了5个远程医疗网络平台，积极完善和创新远程诊疗模式。线上培训、教学查房、教学病例讨论等项目，充分利用“互联网+医疗”实现优质资源共享，为当地患者制定出最佳的诊疗方案，提高基层医院临床诊疗水平。此次我院与中国移动甘肃公司合作启动5G+智慧医疗应用，开展舟曲县人民医院远程手术示教直播活动，是为了积极探索智慧医疗、智慧健康新模式，加快5G示范项目建设，积极推动5G技术在医院领域的融合创新。今后，我院将与中国移动甘肃公司加强合作，共同探索移动互联网技术与智慧医疗融合的新模式，加大课题攻关力度，从5G+智慧医疗的应用来提升患者就医服务体验，推动构建有序的分级诊疗格局，切实提高医院的综合服务能力，朝着建设一所新时代一流研究型大学医院不懈奋斗。

## 甘肃省首例5G远程手术示教直播侧记

### 400公里之外观摩手术直播，感觉就站在手术台旁边

一台由兰大二院院长王琛亲自主刀，普通外科副主任康迎新配合的腹腔镜下胃癌根治术正在紧张进行。而此时，远在400多公里之外的帮扶医院——舟曲县人民医院医务人员也怀着激动的心情，静静等待。随着手术的正式开始，这台超高清的手术直播也同步出现在手术室、萃英大讲堂、舟曲县人民医院的电子屏上。

会场内外的医护人员“零距离”观摩了整个手术过程。普通外科四病区副主任康博雄在萃英大讲堂对手术环节进行现场讲解，并就第二临床医学院学生、各基层医院进修医生对手术过程中存在的疑难问题与手术室内的王琛院长进行

实时对话、同步示教。本次示教速度传播之快、细节之清晰、画面之高清、声音之流畅让现场的医护人员都大开眼界，看得畅快淋漓，真正体会到了科技带来的创新与魅力。

随着时间的流转，在全体医护人员的密切合作下手术成功实施，本次远程手术示教直播也落下帷幕。但是所有参会人员激动地心情还久久不能平复。来自舟曲县人民医院的医护人员纷纷表示，通过5G远程手术示教直播，王琛院长的每一步操作都清晰可见，甚至比站在手术台前观摩学习还要清楚。王琛院长在手术中，还对所有步骤都进行了细致的讲解，回答了大家提出的疑惑，

激发了大家强烈的学习热情。

本次手术实现了手术室与会议中心的音视频交互，对手术进行了全程近乎无死角的现场传播、手把手指导。今后，通过手术示教活动，学生或者临床进修人员将有更多渠道学习，观摩专家的高难度手术，更好地学习掌握手术技能。针对难度较大的手术，偏远地区的患者也不必辗转兰大二院治疗，当地医生可在5G远程手术示教帮助下，获得该院专家的实时指导，更加便捷地帮助病人顺利完成手术。5G的“大连接、高速率、低延时”等特性，

(摘自：每日甘肃网)

## 后记

5G时代的到来，为医疗卫生事业发展起到了积极的促进作用。5G智慧医疗应用的率先启动，将更好地促进优质资源下沉，助力基层医院学科发展，缩短甘肃省与国内其他省市顶尖医院的差距。通过手术示教活动，学生或者临床进修人员将有更多渠道学习观摩专家的高难度手术，更好地学习掌握手术技能。面对难度较大的手术，当地医生可在5G远程手术示教帮助下，获得专家的实时指导，更加便捷地帮助病人顺利完成手术。今后，我们将通过医疗行业云、5G+智慧医院应用等进一步深化合作，打造面向5G应用的互联网+智慧医院服务体系，充分利用5G技术在智慧医疗领域的广泛应用，更好更大程度的提升医疗质量和服务水平，更好为人民群众提供全方位、全周期的健康医疗服务。用5G技术为“健康中国”建设做出更大贡献。



### 兰大二院喜获 / 兰州大学庆祝中华人民共和国成立70周年

### “师生同唱一首歌”歌咏比赛一等奖

这是一支朝气蓬勃、青春活力的团队，他们来自医疗、护理、后勤、行政以及二临床的学生们，穿上白大褂，他们奔赴在救死扶伤、为患者服务的第一线；换上礼服，他们慷慨激昂，用满腔热情歌颂祖国，庆祝祖国华诞，二院人用优美的歌声唱出了的作为医者的胸襟博大，唱出了身为中华儿女的勇敢坚强，更唱出了新中国一路走来的辉煌，用壮志豪情迎来祖国更加繁荣富强的明天。

