

# 昆山市第一人民医院文件

昆人医〔2016〕6号

## 关于下发《昆山市第一人民医院“十三五”发展规划》的通知

各科室：

为进一步深化公立医院改革，全面提升医院综合服务水平，更好地满足日益增长的百姓健康需求，根据《昆山市国民经济和社会发展的第十三个五年规划纲要》，以及国家、省、市卫生计生事业“十三五”规划编制相关要求，我院结合实际，制订了《昆山市第一人民医院“十三五”发展规划》，经多方专家论证和医院第八届职工代表大会第六次会议审议通过，现予以下发，请遵照执行。

二〇一六年三月三日



(本页无正文)

---

抄送：昆山市卫生和计划生育委员会。

---

昆山市第一人民医院党政办

2016年3月3日印发

---

# 昆山市第一人民医院“十三五”发展规划 (2016-2020)

“十三五”时期是昆山全面建成小康社会的决胜阶段，也是我市推进转型升级、创新发展的关键时期，为进一步深化公立医院改革，全力提升医院综合服务水平，更好地满足日益增长的百姓健康需求，根据《昆山市国民经济和社会发展的第十三个五年规划纲要》，以及国家、省、市卫生计生事业“十三五”规划编制相关要求，结合医院实际，制定本规划。

## 第一部分：发展基础

“十二五”以来，在市委、市政府和市卫计委的正确领导下，我院始终坚持以实现“病有良医”为工作目标，大力推进“科教兴院”战略，努力践行医改政策措施，医院发展事业取得显著成绩。“十二五”建设周期的五年，是我院医疗服务能力和水平大幅提升，实现跨越式发展的五年；是我院教育科研事业快速发展，科学研究水平突飞猛进的五年；是我院深化内部运行机制改革，医院管理和运行水平日新月异的五年；是我院加强党的建设和精神文明建设，医院文化软实力显著提升的五年。

“十二五”期间，医院顺利创建成为三级乙等医院，各项经济指标与质量指标全面达标，总体目标任务基本完成，医院在规模集团化、学科品牌化、运营智慧化、管理人文化等方面初步达

到三级甲等综合性医院建设水平，综合竞争力在全国县（市）级医院中名列前茅，为第十三个五年发展规划取得良好开局奠定了坚实的基础。医院相继荣获“全国医院（卫生）文化建设先进单位”、“江苏省文明单位”、“江苏省平安医院”、“江苏省城乡医院对口支援工作先进集体”、省卫计系统“昆山‘8·2’特大事故救治工作表扬集体”等国家、省市级荣誉称号。

### **一、凝聚发展动力，服务能级持续提升**

“十二五”期间，医院完善了一院三区“中心化”管理模式，医院运行实现平稳、高效、协调发展。2011年广仁院区增挂“昆山市传染病医院”；2013年友谊院区增挂“昆山市妇女儿童医院”，2014年成为江苏大学临床医学院，2015年经市政府批准，规划新院建设正式启动。医院先后与上海市红房子妇产科医院、复旦大学附属儿科医院、中山医院建立战略合作关系；与澳大利亚悉尼大学内皮恩医院、美国南佛罗里达大学坦帕总医院缔结为友好医院。

1. 在规模发展方面。医院顺应民生需求，加大服务设施、设备投入。完成医疗辅助楼建设，拓展重症病房；新增高场核磁共振、医用直线加速器等大型仪器设备，设备资产总额达3.55亿元，固定资产达12.35亿元；“十二五”期末与期初对比，总诊疗人次从126.5万增加到231.09万，同比增加82.67%；出院人数从37932人次增加到54500人次，同比增加43.67%；完成手术从12697例增加到19178例，同比增加51.40%；年分娩人次从4900例增加

到 9425 例，同比增加 92.90%；平均住院床日从 10.29 天降低到 9.20 天；总收入从 6.86 亿元增加到 12.66 亿元，同比增加 84.55%；医院业务工作量在全省三级综合性医院中位居前列。

**2. 在学科建设方面。**“十二五”期间医院完善三级医院学科设置，新增老年医学科、输血科、放疗科、核医学科、营养科等学科，心血管内科、肾脏内科创建成为苏州市重点学科；新增肾脏内科、感染性疾病科为苏州市级重点专科；新增感染性疾病科、心胸外科、产科、泌尿外科等 4 个昆山市临床重点专科；成立昆山市胸痛中心、昆山市危重症孕产妇救治中心。医院目前拥有 27 个临床科室，34 个专业病区，7 个医技科室，7 个临床医学教研室，其中苏州市级医学重点专科 7 个，苏州市级重点学科 2 个，昆山市级重点专科 35 个。

**3. 在队伍建设方面。**医院大力推进实施“131 人才”培养工程，遴选培育共 3 批次 67 名培养对象，其中领军人才 7 名，学科带头人 26 名，技术骨干 34 名。“十二五”期间，医院培养和引进博士生 7 人，硕士生 147 人，先后选送 13 名中青年技术骨干远赴美、法、新等国家研修。截止 2015 年，医院拥有卫生专业技术人员 1635 名，占全院正式员工 89.7%，其中高级职称卫生专业技术人员 277 人；博士 14 人，硕士 253 人，硕士生导师 12 人；新增省级人才 5 人，省 333 人才培养对象 3 人，六大高峰人才 3 名、昆山名医 6 人；15 人担任国家级专业学会委员，58 人担任省级专业学会委员，11 人担任苏州市医学会专业委员会副主委。

## 二、立足求真务实，科学管理凸显成效

“十二五”期间，医院根据转型升级要求，围绕公立医院改革总体思路，不断强化内涵建设，优化增长结构，内部运行机制不断完善，科学管理水平不断提升。

全面开展等级医院建设。在2011年三级医院创建及2013年“回头看”评审中取得优异成绩，并不断强化辐射能力，先后帮扶新疆阿图什人民医院、陕西紫阳人民医院及多家昆山区镇医院创建成为二级医院。

深化实施公立医院改革。实行药品零差价，调整医疗服务综合价格。探索医疗模式创新，启动成立区域医疗联盟。倡导精细化管理理念，全院100多个精细化管理项目落地生根。平稳实施员工绩效工资改革，完善制定各类岗位责任，有序完成了三轮员工岗位双选。全力提升应急能力，在配合全市有效应对处置“8.2”事件，以及埃博拉、禽流感、手足口病等突发疫情防控工作中表现优异，赢得了各级政府和市民的广泛赞誉。

加快医院信息化建设步伐。完善电子病历平台建设，实现了电子医嘱、HIS、LIS、PACS、心电系统、输血系统平台集成，住院电子病历管控应用水平由期初1级水平提升至4级；完成医院综合运营管理平台（HERP）的建设，实现财务和物资信息化管理。开展合理用药及抗生素专项治理，药品占比从期初49.2%下降至40%；完善安全生产管理组织网络，建立院科两级安全生产目标责任制，强化“一岗双责”责任意识，长效管理机制逐步建立。

### 三、注力创新突破，医教研水平协同发展

“十二五”期间，医院坚持医教研并重发展思路，建立多种渠道，引进、开发核心技术，推进质量安全提升，实施科教兴院工程，不断健全科研教学体系。

积极推广开展适宜技术，大力提升技术水平。普外科、妇科、消化内科三个专科成为卫生部内镜及微创技术培训基地。开展三级医院一般技术 229 项，重点技术 95 项，一般技术完成率达 75.4%，重点技术完成率达 40.6%；推进临床路径病种管理，累计实施病种 112 个，实施病例超过 28000 例；加强各级专业委员会与三级质控网络建设，定期开展业务院长查房、专项质控督查等活动，稳步提升医疗质量。全面深化优质护理示范工程，优质护理服务病区覆盖率达 100%；成立专科护理小组，深化护理内涵质量，培养省专科护士 24 名，专科护理技术水平达到省内先进。

成功创建江苏大学昆山临床医学院，先后成为南京医科大学教学医院及无锡卫校、江苏护理学院教学基地，新增博士后培养点，新增普通外科、消化内科、肿瘤内科、神经外科硕士培养点，累计培养 2 名博士后、36 名硕士研究生、300 名全日制临床本科生，完成 624 名全科住院医师规范化培训及 1456 名临床实习生带教任务；积极推行教学模式改革，建立教学评价绩效考核机制；建立教师职务聘任制度，柔性引入高校科教副院长，17 人被聘为（副）教授，87 人被聘为高校讲师，95 名医护骨干通过高校教师资格认定。举办各级继续教育项目 180 项，其中国家级 12 项，省

市级 57 项。建成纳米医学研究所、博士后工作站、临床实验研究中心、生物样本库等科技创新平台。医院累计获得国家自然科学基金资助项目 5 项，省级自然科学基金项目 1 项、主持国家 863 计划(协作)项目 1 项，省卫计委医学专项 1 项，省市级科研立项获奖十余项，获省医学科技进步三等奖 1 项，省新技术二等奖 3 项，苏州市新技术二等奖 6 项，新增发明专利 24 项，发表 SCI 论文 67 篇。

#### **四、矢志百姓满意，文明服务争先创优**

“十二五”期间，医院坚持发挥公益性，以群众满意为标准，以医院文化为引领，建机制、强基础、创品牌，大力推进文明单位建设，实现医院、患者和社会三者利益共赢。

全面实施“三好一满意”工程，开展改善医疗服务行动。各项便民举措推陈出新，建立并启动门诊预约诊疗服务。成立床位协调中心统筹全院床位资源，成立“医患沟通中心”，一站式处理投诉更加规范。开设多学科联合门诊及特色门诊，满足患者需求。医院“好妈妈母婴学校服务品牌”荣获苏州市医药卫生系统优质服务品牌称号。

开展争先创优、群众路线教育实践及“三严三实”活动等主题活动，创建“五型党支部”与“党建服务品牌”。夯实组织建设，党支部由14个扩增至23个。完善惩防体系基本框架构建，落实“三重一大”议事程序和医疗卫生行业“九不准”要求，医院被评为苏州市“廉洁文化示范点”。创新开展文化建设、转型建设等主题

年活动，利用科技文化节、医师节、护士节等活动载体，有效提升员工职业价值观。20余位医务志愿者在对口援建、捐髓工作中体现大爱。医院荣获“苏州市级十佳青年文明号”称号，医院“莒园志愿者服务站”被评为苏州市“十佳志愿者协会”。

## 第二部分：发展环境

“十三五”时期，医院发展所面临的内外部环境将发生重要变化，持续向好的成长基本面总体没有改变，但挑战和风险明显增多，困难与机遇是医院发展面临的“新常态”。

**外部因素：**一是**医疗体制改革持续深入**。随着公立医院改革进入深水区，宏观政策将持续显效。以分级诊疗为目标的传统诊疗模式转向逐渐清晰、“互联网+”、大数据、精准医疗正不断推动医疗行业不断走向移动化、智能化和精细化；医师多点执业势在必行、医疗医保医药三医联动日益紧密、医养融合、多元化办医格局日趋激烈。医院正处于种种变革的风口，如何科学应对、主动顺应是“十三五”时期医院需要直面的主要课题。二是**城市社会发展综合驱动**。昆山作为全省15个大城市之一，综合竞争力位居全国县级城市首位。今年，市委市政府提出了确保全面建成高水平小康社会，未来五年，昆山社会经济转型与开放融合将进一步提速，整体社会发展水平将不断进步，随之而来的，全方位、多层次的医疗需求会不断得到释放。医院要着眼于建设与城市发展相匹配的现代化、国际化、城市化医疗服务机构，为社会经济

发展保驾护航。三是居民百姓健康需求提升。随着城镇化进程推进和社会保障水平不断提高，群众对就医感受的期望值也随之提高；另外，随着人口老龄化和低龄化两级分化现象日益显现，以及两孩政策的落地，影响本地居民健康的疾病谱逐渐发生改变；预计到2020年底，昆山60岁以上人口将达到居民人口的30%，3岁以下婴幼儿比例将达到5%，老年人群、妇幼人群的服务需求将持续增加。

**内部因素：**一是东部新院开工建设。预计到“十三五”中后期，东部新院的全面投入使用将为医院带来前所未有的宝贵发展机遇。作为“十三五”发展的重要引擎，医院综合服务能级将显著提升，功能覆盖将进一步完善；现代化的就诊环境和人性化的流程设计，必将为昆山百姓提供更为优质的医疗服务。二是**等级医院常态化建设任重道远**。“十三五”的开局之年，医院将迎来等级医院周期评审。到“十三五”期末，医院又将经历第二轮等级医院建设周期。医院通过每四年一周期的三级医院标准化建设、规范化建设，逐步实现由追求规模效应向追求质量效益转变，由粗放式管理向精细化管理转变，由要素投入发展向创新驱动发展转变，进一步适应改革新常态和发展新形势。三是**医院综合能力亟需全面提升**。一方面是政策要求。“强基层”作为国家卫计委“十三五”规划的重要内容，要如期实现解决区域内90%患者就诊需求的改革目标，必须要以提高疾病诊断率、减少转诊率，推广和使用适宜技术和提高急危重疑难病例救治成功率为前提。

另一方面是自身发展需要。医院要实现健康可持续发展，继续巩固省内，乃至国内同级医院所处地位，必须坚持不断提高内部管理水平，不断提升医疗服务内涵，全面提升医院综合竞争力与品牌影响力。

### **第三部分：发展目标与工作举措**

#### **一、指导思想：**

以党的十八大和十八届三中、四中、五中全会精神为指导，认真执行省、市卫生工作方针、政策，积极深化公立医院改革新要求，以转型发展和创新发展为根本理念统领，破解发展难题、增强发展动力、厚植发展优势，坚持创新创优不断促进管理运行高效，坚持夯实基础不断促进内涵质量提升，坚持人才支撑不断促进学科全面进步，坚持科技领先不断促进医院竞争力增强，坚持优质服务不断促进百姓就医满意；全体干部员工同心协力、开拓进取、奋发有为，努力为推动医院可持续发展，为实现“健康昆山”、“健康中国”伟大梦想做出应有贡献。

#### **二、总体目标：**

“十三五”期间，将医院建设成为在国内同类医院中具有影响力，满足昆山地区居民健康需求的现代化区域医学中心；力争到规划期末，全面达到三级甲等综合性医院建设水平。

#### **三、主要目标与工作举措**

##### **（一）发展与管理**

### 主要目标:

——**功能定位科学完善**。把握东部新院启动建设，科学布局，打造集医疗、教学、科研、预防、康复于一体的现代化区域医疗中心。

——**医院管理规范高效**。完善医院“中心化”管理模式，提升信息化与绩效管理水​​平，建成全面精细化管理体系；坚持社会公益性，优化医院内部运行结构，促进社会效益、经济效益与管理效益同步提升。

### 工作措施:

**1. 构建医院发展新框架**。一是根据昆山市卫生事业发展部署，开放床位达 1200 张的昆山市第一人民医院新院将于规划期内投入使用。本部院区、广仁院区实现功能整合，友谊院区格局保持不变。医院将达到总床位数 1800 张，总建筑面积 33 万平方米的发展规模，形成区域性医疗中心。二是准确定位院区发展方向。新院投入使用前，坚持一院三区功能定位；新院投入使用后，新院区为医教研核心区，以建立区域诊疗中心为发展方向，友谊院区以妇女、儿童疾病预防、诊治、康复一体的妇产儿急危重症诊治中心为发展方向。

**2. 实施医药卫生体制改革**。一是深入公立医院管理机制改革，提高科学决策与绩效管理水​​平。探索医院法人治理模式。二是实施医院资源配置改革。争取与省内外知名三甲医院建立全面战略合作，主动对接外延辐射；推进建立医联体模式，建立以我

院为龙头、以区镇医院或社区卫生服务中心为协同的医疗联盟。探索“基层首诊、双向转诊、急慢分治、上下联动”的分级诊疗模式，逐步规范建立医师多点执业工作制度并有序推进。三是推进医院运行机制改革。在政府“以事定费、专项补助、购买服务”的补偿新机制下，一方面研究政策争取合理补助，另一方面坚持提质增效、降本增效，不断优化医院管理指标结构，切实提升医院运行质量与效益。

**3. 建立现代化的内部管理体系。**一是**绩效管理体系**。以服务质量、服务数量、服务效率和群众满意度为核心，完善绩效考核体系，发挥绩效轮盘效应；运用DRGs指标作为绩效评价工具，实现治疗小组与员工个体的360度计分考核分配；建立向高技术、高风险关键岗位倾斜的薪酬分配制度，合理确定并逐步提高工资总量，充分调动医务人员积极性。二是**经济管理体系**。健全医院财务管理制度，实行总会计师制；加强预决算全程管控，探索预算管理同绩效管理相结合；全面推动成本核算，采取有效措施，控制成本费用支出；建立健全医疗服务收费内部监控机制和管理制度，提高依法收费的自觉性；加强医院经济管理，实施医院内部审计制度，建立医院“三重一大”经济事项跟踪评价和成本效益分析评价体系。三是**人力资源管理体系**。健全医院聘用制度和岗位管理制度，坚持“按需设岗、按岗择人、评聘分开、强化聘任”为原则，建立可持续的岗位梯队；进一步强化岗位要求，实现动态管理；加强人事岗位档案管理，规范建立专业技术档案。

**4. 不断提升医院管理内涵。**一是推进等级医院常态化建设。以等级医院标准化建设作为主要抓手，坚持“以评促改，以评促建，以评促进，以评促创”的工作原则，促进内涵提升与持续整改，加强内审员队伍建设，建立和完善等级医院内审评价工作制度。二是建立具有医院特色的全面精细化管理体系。大力推进管理与信息化深度融合，以医院效能为核心、以患者的需求和满意为目标，建立科学的组织架构、完善的管理制度、规范的业务流程，以精细化管理驱动医院全面发展。三是积极参与健康管理。重视健康教育和康复服务，开展“进病房、进社区、进企业”与“健康班车”活动，建立医院与社区协调配合机制，指导做好社区康复、家庭康复、专业康复；开展健康管理与健康干预，做强做精健康体检产业，促进社会效益与经济效益进一步显现。

**5. 提升医院保障水平。**一是按照江苏省人口健康信息化三年行动计划（2015-2017年），进一步完善信息化体系建设；以集成平台和数据中心建设为重点，提高现有系统的集成度；加速推进基于电子病历（EMR）的 HIS、PACS、LISS、HERP 等子系统的升级融合，实现信息互联互通与交互共享，期末实现电子病历功能应用 6 级水平；引入临床决策支持系统，提高职能决策水平；推动“互联网+医疗”创新服务，利用“云计算”、“大数据”等新技术，创新服务理念、改善服务模式，拓展服务范畴；进一步提升远程医疗服务能力，建成远程会诊、远程病理诊断、远程心电诊断、远程影像诊断、远程培训于一体的网络医疗服务群；加强信

息化基础设施建设，推动系统运行维护的规范化管理，信息系统安全保护等级不低于第4级。二是推进应急管理平台建设。健全医院应急管理组织和应急指挥系统，完备建立应急响应机制，积极承担突发公共事件的紧急医疗救援任务，不断提高业务保障能力；坚持开展灾害脆弱性分析，定期组织联合应急演练和防灾训练。三是提高安全生产管理水平。建立健全安全生产管理网络，完善院科两级安全生产目标责任制，按照“一岗双责”和“三个必须”的原则，不断强化主体责任意识，实行安全生产网格化管理；深化院领导安全生产联系点工作机制，建立并完善安全生产长效管理机制，重点提高消防隐患管控水平。四是提升行政工作效率。完善行政办公协同平台管理，建立覆盖全院的视频会议集成系统；实施HERP系统零缝隙数据对接，确保数据库信息精准统一；贯彻落实《江苏省医院后勤工作评价指南》，力争期末全面达标；加强科学论证评估，扩大社会化服务范围，开展绿色医院、节约型医院创建；高标准严要求建设东部新院，争创工程“鲁班奖”。

## （二）医疗与护理

### 1. 主要目标：

——综合救治能力提升。以解决常见病、多发病、急危重症疑难疾病为重点，建成本地区技术水平领先、服务特色明显、综合救治能力优势的区域性医疗、护理和健康服务中心，为昆山百姓提供优质、安全、高效的综合服务。

——**技术力量显著增强**。“十三五”期末，实现危重症疑难疾病患者占在院患者比例达 10%以上，三、四级手术占全院住院手术总数比达 50%以上；规划期内力争省级新技术引进奖不少于 3 项，市厅级新技术引进奖 5~8 项。

## 2. 工作措施:

**(1) 加强医疗管理。**一是完善质量控制体系建设。健全各级质量管理责任体系，充分发挥专业委员会职能，构筑“院级-职能部门-科室-医务人员”四级医疗质控网络；加快建设基于信息支持的质量控制平台，实现环节与终末医疗质量的全面、实时监控；探索建立诊断质量指标、治疗质量指标、医学检验技术指标等具体可衡量的服务质量指标体系，使操作常规化、评估标准化；继续完善业务院长查房质量管理工作机制，推行全面质量管理和持续质量改进。二是**强化诊疗规范执行**。依据国家卫生法律法规，结合医院实际，不断完善各类医疗规章制度，健全各级人员岗位职责；推进制度创新，针对性制定缺陷管理制度，有效控制医疗风险；以制度保安全，进一步加强核心制度、诊疗规范的执行与监督；继续扩大临床路径管理覆盖面、专业和病种，提高病例入组率和完成率，动态监测变异率，力争取得更大成效。

**(2) 促进医疗技术水平提升。**一是落实医疗技术应用管理主体责任，强化准入授权和分级分类动态监管；建立健全医疗技术评估与管理档案制度；规范新技术新项目开展、器官捐献等医学伦理审核程序；推进肿瘤等重大疾病规范化诊疗工作。二是紧

跟医学发展步伐，积极开展适宜技术；重点发展急救技术、微创技术、介入诊疗技术、内窥镜诊疗技术、妇儿诊疗技术、特色医技诊断技术，不断确立和巩固区域技术领先地位。积极开展“精准医学计划”临床实践，建立精准医学中心。三是积极拓展与国内外医学交流合作，以专技专病为纽带，通过外聘院级专家、师带徒的方式，建立外聘专家外联内合协作机制，努力培育新的技术特色和技术优势。

**（3）不断加强患者安全。**全面实施“患者安全目标”管理，强化“三合理”规范落实，进一步加强转诊、转科、转院等关键流程安全管控，深化围手术期患者安全检查，增强临床科室工作依从性与自觉性；完善不良事件主动报告制度，每百张床位不良事件年报告 $\geq 20$ 件；规范院内投诉管理，推进三调解一保险机制建设，加强多部门联合处置纠纷力度，不断优化医疗执业环境，争创江苏省平安医院先进单位。

**（4）推进护理管理与质量服务水平提升。**贯彻落实《护士条例》，推进护理制度化、标准化管理；继续深化优质护理示范工程，全面落实《优质护理服务细则》，建立协同工作长效机制，优质护理服务全覆盖；推行专科疾病护理标准化建设，争创专科化临床护理示范病区，争创省市级护理重点学科；加强护理队伍建设，继续实施“江苏省年轻护士素质提高行动”，规划期内增加专科护士10~20名。切实落实责任制整体护理工作模式和质量评价指标，建立护理风险评估和预警系统，落实护理质量的持续改进；

进一步探索建立健康管理理念和个性化的健康照护模式，努力延伸护理服务，打造护理服务品牌。

**（5）加强院感控制与药学管理。**以“科学防控、规范管理、突出重点、强化落实”为原则，落实 SOP 及各项防控措施，进一步健全医院感染防控体系；加强目标性监测与细菌耐药监测，建立和完善多重耐药菌管理多部门协同工作机制。加快药学服务转型，着力提高临床药学服务能力，建立健全合理用药监督、指导和评价制度，规范各类药物临床应用；加强临床使用干预，推行个体化用药，降低患者用药损害。规划期末，住院患者抗菌药物使用率严格控制在 60% 以下，抗菌药物使用强度严格控制在 40DDD 值以下，争创江苏省临床药学基地。

### **（三）教育与科研**

#### **主要目标：**

——**教学相长，医教互促。**以高校优质资源为依托，逐步建立完善的教学体系和高效运行的管理机制，建设成为高水平、高标准的临床医学院，期末综合实力达到临床医学专业认证体系水平。

——**科研创新，优势领先。**培养和造就一批学术思想正、开拓视野宽、创新能力强的科研创新团队；以科研创新平台为重要载体，大力推进项目孵化与成果转化，全力争取国家、省、市厅级项目数量与质量上取得突破。

## 工作措施:

1. 加快临床医学院教学体系建设。一是夯实教学管理组织建设。建立健全以科研科、教育科为管理主体，以内科、外科、妇产科、儿科、五官科、护理、医技、药学教研室为教学主体的教学管理框架，进一步加强教研室功能建设，完善建立各类教学规章制度。二是强化师资队伍培养机制。完善教师遴选机制，加快青年教师培养，不断优化队伍年龄及学历结构，实行专技人员双职称并轨管理；加强教师队伍师德教育，促进教师综合素质提高；规划期末，持证教师人数不少于 300 人。三是构建教学质量评价机制。建立并完善以教师教学素养、教学目的、教学内容、教学方法、教学效果为一级评价指标的质量评价体系，进一步明确权重比例，充分体现“以教师为主导，以学生为主体”的教学思想，与绩效考核相结合，建立客观、科学、合理的教学绩效评价机制。

2. 推进教学质量与改革。在临床教学方面，以建立重于实效的教书育人机制为目标，积极创新教学模式；推广科学方法教育、循证医学原理教育。探索国内外研究生联合培养模式，规划期内力争新增硕士生培养点 2~3 个，新增博士生导师 1~2 名、硕士生导师 5~10 名，确保教学质量在江苏大学各附属医院中处于第一方阵。在继续教育方面，进一步加强临床技能继续教育培训基地建设，期末达到国家级住院医师规范化培训基地标准；完善继续教育学分管理和科室业务学习制度，进一步加强三基训练与考核，三基合格率力争达到 100%；推进继续教育载体创新，开展物

联网医学教育与物联网医学交流，每年承担国家级继续医学教育项目 1~2 个，承担省级继续医学教育项目不少于 5 个。

**3. 推动科技创新能力提升。**一是推动科技平台建设。提升纳米医学研究所、生物样本库、博士后工作站及临床实验研究中心等平台建设内涵，进一步巩固平台基础，明确发展方向；探索建立全市模拟医学培训中心；加大政策支持力度，积极促进项目成果产出，继续保持各级科研课题项目数自然持续增长势头。规划期内，力争承担国家级科研课题 3~5 项，省级科研课题 5~8 项，期末实现年度发表 SCI 论文 80 篇以上，中华级论文 20 篇以上，统计源期刊 200 篇以上。二是深化院校、院所、院院合作机制。紧紧依托高校资源优势，积极开展跨专业、跨领域多方位合作；进一步加强与美、法、澳、英等境外科研院所、友好医院的深入交流；以项目研发为纽带，共同申报高层次纵向课题、承接大规模横向项目，联合申请国家自然科学基金海外项目。三是打造科研创新引领团队。以学科领军人物为核心，以科研骨干为主体，以专业人才和科研辅助人员相配套，支持脑病诊疗、肾脏诊疗、肿瘤诊疗、纳米医学等科研创新团队的建设，以点带面，培养一批科研创新团队。设立创新团队资助基金，为促进关键技术攻关、重大成果产出提供有力支撑。

#### **（四）学科与人才。**

**主要目标：**

——**学科建设完备。**完善和优化集团医院诊疗科目设置，力

争期末实现三级医院二、三级学科布局全面达标；全面推进各学科协同发展，力争创建成功 5 个省级重点学（专）科或建设单位，苏州市重点专科 3~5 个，苏州市重点学科 2~3 个。

——**人才梯队完善。**制定和完善各项人才政策，建立良好的人才管理体制，培养和造就一支适应我院发展需求的高中初级人才队伍。力争期末实现临床医师硕士以上学历（位）占比 $\geq 50\%$ ，护士队伍本科学历（位）以上占比 $\geq 55\%$ ，临床科室主任正高职称 $\geq 95\%$ ；学（术）科带头人队伍中担任国家级专业学术委员 25 名，省级专业学术委员 80 名，市级专业学术委员 150 名，新增 333 工程培养对象 5 名，六大高峰人才 5 名，争创兴卫工程领军人才或重点人才。

### **工作措施：**

1. 实施重点学科建设战略。一是以“政策倾斜、突出重点、科学布局、整体推进”为原则，发挥各级重点学科示范作用，辐射全院；积极确立学科发展方向，明确学科研究领域，逐步建立自身优势；努力打造重点学科、优势学科、特色学科与普通学科同存共荣的学科生态系统，形成良好的学科环境。二是推进学科融合与细化并存。一方面要努力推动临床医技学科纵深发展，打造区域内专科特色品牌，大力发展急诊、呼吸、心血管、脑病、新生儿等专科 ICU，积极扶持中医中药、产前诊断、产后康复、生殖内分泌、儿童矫形等特色诊疗。进一步加快急诊医学科建设步伐，提升急诊急救处置能力和协同救治水平。另一方面要积极

推动学科交叉融合和多学科合作,以急危重疑难疾病诊治为主线,以组建疾病诊疗协作组为形式,搭建多学科交叉联合的中心运行模式。设置全科医学科,规范建设胸痛中心、卒中中心、高危孕产妇中心、高危新生儿中心。

2. 加强人才梯队建设。一是优化人才结构。以打造“高层次领军人才,高水平学术骨干,高素质管理人才,高技能实用人才”为目标,全面提升人才综合素质;规划期内争取引进博士生 10 名,硕士生 50 名;注重引入医院信息化、医院运营、人力资源管理、医学工程、医院财务、医院后勤管理等管理专才。二是拓宽人才培养机制。按照医院“学院化”、专科“学科化”和专家“学者化”的要求,深入推进 131 人才培养工程和青年专业技术人员规范化管理工程。规划期末,达到领军人才 15 人,学科带头人 35 人,技术骨干 90 人;建立综合评分评价体系,组建“131+X”后备优才库;注重各类非医疗专业人才的培育,鼓励考证提能,提升职业化岗位能力;不断创新人才选拔机制,积极为学科带头人、中青年技术骨干开通快捷化培养通道。三是加强人才动态管理。坚持“德才兼备”的用人标准,以打造德技双馨领军人物为培育方向,完善人才动态评价指标,配套完善人才考核与薪酬激励制度,建立“能上能下、能进能出、优胜劣汰”的人才竞争机制。开展中层干部与学科带头人年度述职评价,实施年度考核末位警告淘汰制。建立管理岗位、技术岗位分层分类差异化培训制度,将院科两级管理队伍打造成为学习型集体、创新型团队。

## （五）服务与人文。

### 主要目标：

——**服务优质全面**。开展改善医疗服务行动计划，不断深化便民惠民举措；倡导医学与人文并重，创新医院服务流程，为广大百姓提供安全、有效、方便、价廉的基本医疗服务，努力提升社会与患者满意度。

——**人文特色显著**。注重文化引领，坚持以人为本，构建新时期医院特色文化价值体系，将人文理念内化为全院员工必备的精神质素，凝聚成强大合力推动医院可持续发展，争创江苏省文明单位标兵。

### 工作措施：

**1.全面提升医疗服务能力**。依照《江苏省进一步改善医疗服务行动三年计划实施方案》目标要求，不断提升医疗服务水平，促进医患关系和谐发展。**一是创新服务模式**。通过医疗联盟、技术协作等方式，探索建立心脑血管疾病、呼吸系统疾病、肿瘤等慢性病患者的双向转诊机制；全面推行“一日病房”模式创新。探索发展个性化医疗服务，推行预防、治疗、康复和健康管理一体化。**二是改善就医流程**。优化诊室布局流程，推动业务流程重组。实施银医通服务项目，完善门诊就医一卡通快捷通道，切实改善患者就医感受。继续推进预约诊疗、扩大预约比例，逐步取消普通门诊，实现预约诊疗率 $\geq 50\%$ ，复诊预约率 $\geq 80\%$ ；完善导出入院信息化服务流程，探索建立三维导诊服务模式；争创苏州

市级满意示范窗口。

**2. 着力深化医院人文建设。**一是加快构建医院文化发展体系。加强社会主义核心价值观教育，注重引导医务人员人文素质提升，为“精勤亲进”的医院精神注入时代新内涵；坚持“以人为本”的服务文化理念，不断丰富和发展医院与科室文化建设。二是不断夯实“**勤廉兴卫、敬业为民**”行风工程。严格落实中央八项规定和国家卫计委“九不准”，完善医德医风电子档案管理，加强廉政风险防控体系的信息化建设，落实医师计分考核和不良行为记录等制度，有效规范医务人员行为；利用多种教育与活动形式，广泛开展人文教育与道德素质教育。巩固国家卫生城市建设成果，深入开展全国文明城市创建。三是**创新拓展医院文化宣传载体**。构建新媒体时代医院文化宣传新模式，不断丰富对外自媒体宣传形式，利用和管理好公众网络社交工具，打造高效的社会沟通平台。强化员工自我营销意识，积极引导和建立良好的人际传播模式，加强医院品牌塑造。注重与报纸报刊、电台电视等传统媒介建立良好互动关系，畅通新闻宣传绿色通道和信息传播渠道。

**3. 加强党团建设。**一是提升组织管理水平。完善建立党建目标责任制，以创建“五型党支部”为活动载体，增强支部活力。加强党建带团建领导，充分发挥团员青年主力军与生力军作用；进一步提高医院民主化管理水平，团结社会各界人士与民主党派积极参与医院建设，不断完善医院职工代表大会制度，鼓励广大

员工积极参政议政。二是深化医院志愿者服务。建立志愿者信息管理平台，逐步完善志愿者招募体系、培训体系、管理体系和激励机制；深入推动对口援建事业，不断提高帮扶水平；积极开展爱心助学、无偿献血、骨髓捐献等公益活动。推进“号手”创建工程，争创国家、省、市级青年文明号。三是持续改善员工幸福感受。倡导互帮互助的“家庭”文化与“家人”文化，深化开展员工满意工程，推进“安康工程”深入实施，稳步提升员工收入，让员工共享医院发展成果；广泛组建各类兴趣小组，丰富业余生活，进一步营造和谐创业氛围，增强广大员工职业获得感。

## **第四部分 组织实施**

### **一、加强责任分工，注重统筹推进**

1. 强化规划协同。医院总体发展规划与专项规划务必建立衔接协调机制，确保指标一致、任务相同、内容具体、支撑有力，形成一个完整一体的规划体系，既要坚持规划目标之间的统一性和系统性，又要坚持规划任务的约束性和权威性。

2. 分解目标任务。强化目标责任分工，院科两级协调配合、落实责任，形成工作合力。将规划中涉及的目标任务细化分解落实到各管理中心和部门，明确工作进度，主动接受员工监督。各管理中心与部门要根据所承担的任务，完善工作方案，设置年度目标，出台具体推进措施，提高规划执行力。

## **二、加强实施监督，注重落实到位**

**1. 强化规划实施评估。**紧紧围绕规划制订医院年度工作计划，以重点工作的形式进行重点部署，并建立完善规划实施的中期评估制度，全面分析检查规划实施效果以及重大政策措施、重大项目落实情况，适时开展专题评估。推进规划管理创新，开展规划指标的统计和评价，强化对规划落实情况的监督与考核。

**2. 强化规划宣传引导。**充分利用网站、宣传栏、座谈会等形式，加大规划宣传力度，面向基层员工，深度解读规划目标任务和政策措施，要和科室发展紧密结合起来，要和自身发展紧密结合起来，提高规划实施的民主化和透明度，集全院全员之力、集各方之智共同落实好规划，实现未来五年发展宏伟目标。

附件：昆山市第一人民医院“十三五”时期主要发展指标预期值

附件： 昆山市第一人民医院“十三五”时期  
主要发展指标预期值

类型	序号	指 标	单 位	2015年 实现值	2020年 预期值	指标 属性
发展 水平	1	建筑面积	平方米	17.09 万	33.67 万	预测性
	2	开放床位数	张	1530	1800	预测性
	3	固定资产	亿元	12.35	15.00	预测性
	4	业务总收入	亿元	11.54	14.00	预测性
	5	年门急诊人次	万	220.24	240.00	预测性
	6	年出院人次	万	5.45	6.30	预测性
	7	年手术例数	万	1.91	2.50	预测性
	8	年分娩人次	例	9425	12000	预测性
质量 指标	9	平均住院床日	天	9.2	7.5	约束性
	10	术前住院天数	天	2.98	2.00	约束性
	11	药品使用占比	%	40	30	约束性
	12	耗材使用占比	%	15	13	约束性
	13	百元支出耗材占比	%	19.51	15.00	约束性
	14	孕产妇死亡率	%	0	0	约束性
	15	疾病诊断符合率	%	99.94	≥99.00	约束性
	16	抢救成功率	%	90.67	≥90.00	约束性
内涵 建设	17	省级重点（建设）学科	个	0	5	约束性
	18	苏州市级重点学（专）科	个	7	12	约束性
	19	危重病患者占比	%	3.69	10.00	约束性
	20	三四级手术占比	%	36.7	50.0	约束性
	21	临床路径完成病例占出院人数比例	%	40	50	约束性
	22	电子病历功能应用水平	级	3	6	约束性
人才 结构	23	医师队伍硕士以上学历（位）占比	%	39.0	≥50.0	约束性
	24	护士队伍本科以上学历（位）占比	%	43.5	≥55.0	约束性
	25	131 工程人才队伍	人	67	140	约束性
	26	临床教师队伍	人	95	300	约束性
科技 创新	27	国家、省自然科学基金资助项目	项	6	13	预测性
	28	年度发表 SCI 文章	篇	40	80	约束性
	29	年度发表统计源以上文章	篇	130	200	约束性
	30	市厅级以上科技创新获奖	项	10	50	预测性