

# 徐州仁慈医院文件

徐仁慈医发〔2021〕2号

---

## 关于印发《徐州仁慈医院“五五”发展规划 (2021-2025年)》的通知

各部门、科室:

经广泛征求意见、院长办公会集体讨论、职工代表大会通过，现将《徐州仁慈医院“五五”发展规划（2021-2025年）》印发给你们，请认真组织学习、贯彻执行。

附件：徐州仁慈医院“五五”发展规划（2021-2025年）



---

徐州仁慈医院办公室

2021年1月8日印发

附件:

## 徐州仁慈医院“五五”发展规划 (2021-2025年)

2021-2025年是我院提档升级、打造国内知名医疗品牌的重要转型时期，根据国家“十四五”规划要点及卫生健康工作方针和徐州市卫生规划要求，结合医院发展新阶段实际，特制定我院“五五”发展规划。

### 第一部分

“四五”规划期间，全院围绕“四五”规划提出的“大品牌、大平台、大网络”的建设目标，内强素质，外塑形象，医院综合实力和社会影响力不断提升，主要工作总结如下：

#### 一、医院规模不断扩大，综合实力持续提升

2016年4月，医院二期病房楼、门急诊大楼正式启用，医院的规模建设再次登上了一个新的台阶。2020年，医院全年门诊23.5万人次，急诊6.4万人次，出院病人2.4万人次，医院医疗服务半径达150公里，辐射徐州市六县区及淮海经济区中宿迁市和连云港市、河南省、安徽省、山东省与徐州市相邻的市区县等地区，2020年收治外省患者5536人，占全部患者的27%。

托管了徐州市财贸职工医院，根据医疗行业发展趋势，定位为老年病医院。经过多年的经营管理，濒临停诊的徐州老牌公立医院最终实现了健康发展，以仁慈医院为核心的医院集团化发展也初具规模，逐步形成了多层次医疗服务网络。

#### 二、学科建设不断强化，服务能力持续提升

医院始终坚持“专科强院”的发展战略，走大专科、小综合的发展之路。医院在手足显微外科的基础上，“四五”期间相继

增设了妇产科、儿科、医疗美容科、创面修复科、介入科等临床科室，学科建设逐步齐全。同时积极引进人才，新设立的专科大多选用来自大型公立医院的专家担任学科带头人，各学科均能够从高起点开始发展之路。

强化重点专科建设，目前医院已有创伤骨科、烧伤科、足踝科、创面修复科等市级临床重点专科5个，市级护理重点专科1个。

为顺应未来医疗智能化发展趋势，我院于2019年投资2000余万引进了江苏省第二台、苏北地区首台天玑骨科机器人，目前已完成骨科智能导航微创手术数百台，位居全国前列，标志着我院在“智慧骨科”的建设中迈出了重要一步。同时，我们积极开展对外交流合作，与美国、欧洲及北京、上海等国内外知名医疗机构建立了长期紧密合作关系，吸收引进优质医疗资源，为淮海经济区广大患者提供了更加高效、便捷的医疗服务。

### 三、医院管理不断创新，基础管理持续提升

全院干部职工自2017年开始建设三级骨科专科医院。在创建工作中，始终坚持“以患者为中心”，坚持创建与实际工作相结合，以实现持续提升医院内涵、创建成果惠及患者和社会的终极目标。经过大家的共同努力，2019年1月，我院顺利通过三级骨科专科医院评审验收，医院步入了规范化发展和可持续发展的快车道。

为转变传统医院管理思路，顺应时代和行业发展趋势，在宗亚力院长的带领下，仁慈医院在严格按照三级医院管理的基础上，借鉴国内外医疗行业先进理念，继续强化管理创新，力图建立起现代化医院管理体系，将医院管理的四个核心内容“人员、质量、

服务、运营”，与患者需求四要素“效果、关怀、费用、环境”深度融合的“4+4”管理模式应运而生。

#### 四、人才建设不断创新，科研能力持续提升

实施与医院发展相适应的人才引进方案，针对各级人员缺乏的状况，加大高级职称人才的引进力度，有计划的招聘和培养初中级医务人员，人才梯队建设得以进一步完善。

科研工作稳步提升。建院以来，全院共发表论文 438 篇，其中 SCI 论文 6 篇，中华核心论文 36 篇，获得徐州市科学技术奖 2 项，徐州市医学新技术引进奖 16 项。2016 年至今，我院先后承办了中国 SICOT 足踝外科专家论坛、江苏省显微外科年会、江苏省手外科学术年会、江苏省康复年会等十余次高规格学术会议。2019 年上半年，我院建成了国内一流的临床解剖教研室，经过多次教学培训和外科实操，得到了国内外专家的一致好评。2019 年 11 月，我院正式成为徐州医科大学教学医院，标志着科研教学水平迈上了新台阶。

#### 五、党建工作蓬勃发展，医院品牌形象持续提升

作为“两新”组织，仁慈医院始终坚持党建引领，围绕医院中心任务开展党建工作，积极发挥基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，实现了党建工作和医院健康发展双提升。

秉承“爱”的价值观，“仁爱、慈心、善行、济世”的办院宗旨，勇于承担社会责任，做好政府指派的应急保障任务，圆满完成徐州国际马拉松、省运会的医疗保障和应急救援工作，受到了政府嘉奖。2020 年新冠肺炎疫情暴发后，完成疫情防控任务，先后派遣两批共 4 名医务人员驰援武汉，彰显了仁慈医院的大爱文化和白衣战士的使命担当。获得了中国最美医院、江苏省文明单位、江苏省平安医院、江苏省园林式单位荣誉称号。2020 年，

医院被评为全国安康杯竞赛优胜单位、江苏省厂务公开民主管理先进单位、党建带工建“三创争两提升”示范单位、徐州市抗疫先进单位，获得了全国模范职工之家、江苏省五一劳动奖章、徐州市创新院务公开一等奖等荣誉。

## 六、存在不足：

“四五”规划期间，医院在发展中虽然取得了一定的成绩，然而由于建院时间短、发展起步晚等原因，医院在内涵建设、学科建设、人才梯队培养等方面存在着一些不足，主要体现在以下方面：

一是医疗质量需持续改进。我院在医疗制度、流程的制定与落实方面还存在不足，医疗质量控制管理体系需继续完善，持续改进成效不显著。

二是重点专科建设需进一步加强。我院仅有5个市级重点专科，省级重点专科尚属空白。

三是人员梯队不尽合理。高层次学科带头人、硕博士研究生、护士等人员需进一步补充。

四是科研成果、发表论文数量偏少。

五是医院电子病历等级较低，部分质控系统虽然上线但功能尚不完善。

## 第二部分

### 一、指导思想

“五五”发展规划期间，贯彻执行党和国家卫生工作方针政策，认真落实国家“十四五”发展规划中关于卫生健康事业的各项工作任务，秉承“爱”的价值观、“仁爱、慈心、善行、济世”的办院宗旨、“以人为本，做优秀的医院”的使命，树立“人才

是医院发展之基、组织是医院发展之本、文化是医院发展之魂”的发展理念，打造国内知名的仁慈医疗品牌。

## 二、总体目标

“五五”发展规划期间，以“品牌建设”为中心，以“智慧医院建设”为抓手，通过深化内涵建设、加速学科建设、强化平台建设、创新机制建设，力争将医院打造成规模实力雄厚、管理模式先进、学科优势突出、服务品质优良的国内一流民营医院和区域性医疗中心。主要工作目标如下：

（一）**医院管理**：建立现代医院管理制度，完善理事会领导下的院长负责制，打造医院现代化治理样板。2022年创建成为三级甲等骨科医院，夯实医院基础管理。以“4+4”管理为抓手推动院科两级精细化管理，通过信息化建设和数据治理形成有标准、可量化、能比较、便考核、易复制的管理体系，3-5年内成为国内民营医院管理方面的标杆。

（二）**智慧医院建设**：以“智慧医院推动医院高质量内涵发展”为主线，逐年提高“智慧医疗”“智慧服务”“智慧管理”应用级别，到2025年基本建成“智慧医院”，助力医院科学化、精细化管理。

（三）**学科建设**：以“内科治疗外科化、外科手术微创化、骨科手术智能化、医院信息平台化”为学科建设指导思想，不断拓展、深化各专业亚专科建设，与公立医院形成差异化服务。继续以骨科、修复重建为特色打造优势学科群，到2025年建成省级临床重点专科3个（骨科、烧伤科、创面修复科），市级临床重点学科覆盖率 $\geq 80\%$ ，实现省级或区域级创伤中心挂牌。

（四）**业务发展**：业务量每年增长20%-30%，到2025年实现年出院患者6万人次、门诊量50万人次的业务发展目标。聚

焦医疗健康主业，适时开展医药器械、护理、后勤服务、教育培训等产业链外延业务，到2025年形成以全生命周期健康管理服务为特色、产业布局合理的医疗集团，通过公司治理和资本运作实现价值增值、效益增长。

**（五）机制建设：**创新人才机制，大力培养和引进临床、科研、管理方面人才，加大柔性人才引进，逐步调整完善医院人才结构，到2025年形成高、中、初结构合理的人才队伍。规划期间培养和引进博士15人以上、硕士80人以上，完善科研激励机制，提高高层次学历人才和科研人才比例。创新激励机制，完善终身聘任制度，2-3年内出台合伙人制、股权分配等激励机制并试行。

**（六）三期工程建设：**2025年基本完成三期工程规划建设，打造在区域乃至全国具有影响力的骨科中心、脑科中心、胸科中心、修复重建中心、康复中心等高端医疗平台，将集团本部建成总床位2500张、总建筑面积35万平米的区域医疗中心。

**（七）文化建设：**以“文化建设”为引领，着力打造与现代化医院发展相适应的“仁慈文化”，使之“内化于心、外化于行”，融入思想观念、融入规章制度、融入行为规范，实现医院、员工、患者及社会的和谐共赢，成为国内民营医院文化建设的标杆。

**（八）党建工作：**围绕医院中心任务开展党建工作，积极发挥基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，确保医院发展方向正确、动力提升，实现党建工作和医院健康发展双提升。

### 三、主要任务与措施

#### （一）完善现代医院管理制度

落实理事会领导下的院长负责制，建立健全医院管理机构、管理制度、议事规则、办事程序等，提高医院运行效率。健全医院决策机制，理事会负责研究讨论规划计划、“三重一大”等重大事项以及涉及员工切身利益的重要问题。健全以职工代表大会为基本形式的民主管理制度，工会依法组织职工参与医院的民主决策、民主管理和民主监督。推进院务公开，落实职工知情权、参与权、表达权、监督权。积极发挥督导考核领导小组作用，完善自控、互控、他控的管理体系。实行院科两级管理与目标管理，加强医院效能建设。

## （二）推进院科两级精细化管理

以“4+4”管理为抓手，以等级医院创建为中心任务，以国家卫健委“民营医院管理年”活动为指导，夯实基础管理。2022年通过三级甲等骨科医院评审验收，后期以三级综合医院为目标加强薄弱学科建设，为医院在下一发展时期创建“三甲”综合医院奠定基础。通过信息化建设和数据治理不断丰富完善“4+4”管理内涵，形成有标准、可量化、能比较、便考核、易复制的管理体系。加强制度建设，强化制度执行与落实，实现“制度治院”。积极发表管理论文，提升医院在国内医院精细化管理方面影响力，3-5年内成为国内民营医院管理方面的标杆。

严格落实核心制度，强化医疗质量与安全。建立全员参与、覆盖诊疗全过程的质控体系，通过信息化手段规范医疗制度落实，加强重点环节、重点部门医疗质量管理。严格依法执业，推进合理检查、用药和治疗。加强院感管理，有效预防和控制医院内感染。

对标国外先进护理服务体系，打造具有仁慈特色、国内一流的护理服务品牌。加强护理梯队建设，提高护理人员专业技能，



在三期工程筹备建设静脉用药集中配置中心，保障护理质量与安全。实现骨科专科护理培训基地挂牌，市级护理重点专科覆盖率不低于60%。

### （三）基本建成“智慧医院”

以“智慧医院推动医院高质量内涵发展”为主线，逐年提高“智慧医疗”“智慧服务”“智慧管理”应用级别。开展医院基础数据标准化治理工作，建立医院临床和运营数据中心。结合医院实际管理需求，对标“智慧管理”“智慧服务”“智慧管理”标准推进医院信息化建设，争取2021年完成4级电子病历测评，2023年完成电子病历5级和医院互联互通四甲测评工作，2025年前申报6级电子病历测评，2025年完成智慧服务三级测评工作。通过以评促建，以评促管，促进信息化逐步完善，最终实现医院管理，医疗质量以及患者服务满意度提升。

建立适应医院发展的信息化架构，建设面向多院区、支持集团医院运营模式的医院信息集成平台，2022年申报“互联网医院”运营牌照。开展信息新技术+医疗业务创新应用试点工作，如5G、物联网等。与信息科技公司开展深度战略合作，满足医院发展新需求，最终形成知识产权共享的新型合作模式。

### （四）强化学科建设

以“内科治疗外科化、外科手术微创化、骨科手术智能化、医院信息平台化”为学科建设指导思想，通过三级甲等骨科医院创建夯实骨科基础，加快各专业亚专科建设；积极开展新业务新技术，找准业务突破点重点突破，以点带面做精、做专、做强学科建设，同公立医院形成差异化、互补性服务体系，实现学科建设弯道超车。

继续以骨科、修复重建为特色打造优势学科群，大力推进重点专科建设。到2025年建成省级临床重点专科3个，其中骨科、烧伤科在2023年创建为省级临床重点专科，创面修复科在2025年前创建为省级临床重点专科。每年创建市级重点专科3-5个，到2025年市级临床重点学科覆盖率 $\geq 80\%$ 。加强创伤、卒中、胸痛等救治中心建设，到2025年确保省级或区域级创伤中心挂牌，力争区域级或市级卒中、胸痛中心挂牌。

### （五）提升科研教学水平

提升全院医务人员的科研意识和能力，完善科研奖励政策，设立院内科研基金，引导、鼓励全院医务人员踊跃发表论文、申报课题和科技成果，积极参加国内外专业学术会议，做到国内有声、国外有名。各科室聚焦本专业尖端领域，寻求外部合作开展科研项目，全力争取国家级、省级科研项目及科研奖项。整合利用徐州医科大学教学医院资源，培养医院教学师资力量，逐步开展临床教学和科学研究工作，创建成为徐州医科大学附属医院、教学实验基地。

本着“注重实效、突出特点、打造特色”的原则，加强临床解剖教研室使用。一是积极与国家级、省级医学会、医师协会等组织联系，合作开展符合本院专业特色、高层次的教学培训班，招收进修生，形成教学示范点，提高知名度和影响力；二是培养本院教学力量，提高医务人员实操能力；三是完善临床解剖教研室硬件建设，建立皮瓣教学博物馆，逐步建成高标准、智能化的国内一流临床解剖检验室。

### （六）改善患者就医体验

以提高患者就医体验为目标，完善全天候、全过程、全员服务体系，5年内形成具有仁慈特色、国内领先的服务模式，第三方满意度始终处于“特别满意”级别。

2021年开展“医院服务管理年”主题活动，全面提升医院服务质量。利用信息化手段完善覆盖院前、院中、院后的“智慧服务”。加强医务人员培训，提高其人文素养和医患沟通能力。设立客服管家，提升服务内涵。以问题为导向定期分析、通报服务质量，实现服务工作的持续改进。

推行日间手术、远程医疗、多学科联合诊疗模式，加强急诊急救力量，畅通院前院内绿色通道。完善就医引导、诊间结算、床边结账、检查检验结果互认等服务。组织开展志愿者服务，每年志愿者服务累计时长不低于4000小时。加强投诉和医德医风管理，防范医疗风险，预防医疗纠纷，推进院内调解、人民调解、司法调解、医疗风险分担机制有机结合的“三调解一保险”机制建设，构建和谐医患关系。

### （七）创新人才与分配机制

实施“人才立院”战略，建立有利于人才成长的培养机制、有利于人尽其才的使用机制、有利于竞相成长各展其能的激励机制、有利于各类人才脱颖而出的竞争机制，充分激发人才创造活力。建立人才储备库，培养一批与医院价值观统一，想干事、会干事、能干事的人才队伍，造就更多国际国内一流的科技领军人才、创新团队和青年科技人才后备军。

以能适应医疗卫生需求和教学工作需要为目标，加大高层次和柔性人才引进力度，到2025年形成高、中、初结构合理的人才队伍。卫生技术人员和开放床位比达到1.2:1以上，实际开放床位与全院病区护士比达到1:0.65，实际开放床位与全院护士比

达到 1:0.85。具有正高职称的临床科室主任比例 $\geq 90\%$ ，医技科室主任比例 $\geq 80\%$ ，重点科室护士长均具有本科以上学历、副主任护师以上职称。培养和引进博士 15 人以上、硕士 80 人以上，医生均具有本科以上学历。重点职能部门至少有 1 名以上高级职称，人员全部为本科以上学历，岗位培训率达到 100%。全院医护人员继续教育达到 90%以上，原则上所有医生晋升副高前，常规外出进修学习（一般为期半年到一年）至少一次。

优化调整绩效分配方案和薪酬结构，2-3 年内出台基金池、年金制、合伙人制等方案并在部分科室试行，逐步推广至全院，凝聚和吸引人才。强化医院对部门（科室）、个人的考核工作，形成科学化系统性绩效考核和分配管理体系，从而调动员工积极性，使管理能力强、业务能力强、协作能力强的人才脱颖而出，促进医院蓬勃发展。

#### （八）优化运营管理工作

围绕“引得来、留得住、能做好、能回头”开展运营管理工作，整合院内外资源开发新业务新技术，进行有效推广和宣传，拓展线上、线下相结合的运营体系，实现精准营销，达到运营管理效率、效益、效能最大化，提升医院品牌影响力。业务量每年增长 20%-30%，到 2025 年实现年出院患者 6 万人次、门诊量 50 万人次的业务发展目标。

加强医保物价管理。规范推进 DRGs 管理工作，明确业务科室主要病种的 DRGs 入组方式；落实医疗服务项目、药品价格公示制度，准确维护价格数据库信息，坚决杜绝不合理检查、违反知情同意原则实施检查、过度检查行为。

加强经济管理。健全医院全面预算管理组织体系，落实预算编制、审批、执行、调整、分析、考核全过程工作，维护医院整

体利益。加强成本核算，建立细化到各医疗单元、医疗组、个人的创效与成本核算体系，开展医疗服务项目和各病种的成本核算，为医院业务发展提供导向依据。落实大型设备的运行效益评估，提高设备的利用效率。完善采购流程，加强采购成本预算和控制。

聚焦医疗健康主业，适时开展医疗产业链外延业务。一是打造高端医疗平台，建立医疗集团运营机制。引入国内外优质医疗资源和相关专业一流专家，开展多种形式的横向、纵向联合，在徐州及周边地区设立分院和专科联盟，实现技术和品牌资源下沉。财贸医院进一步发挥医院特色，不断提高市场竞争力。二是拓展医院管理培训、医学教育产业。整合外部资源联合成立管理商学院，以“4+4”管理模式为依托开展医院管理培训业务，提高医院品牌影响力。联合医学院校共建护理学院，开展高端护理教育培训业务，在为三期工程提供高端护理人才的同时，适时开展对外输出。三是延伸医疗器械及耗材、第三方服务等医疗产业链。借助我院“国家级医疗器械临床试验机构”资质，与生产厂商合作开展医疗器械、耗材、制药制剂的研发生产、临床验证等业务，通过公司治理独立运作护理公司、物业公司、安全保卫等第三方服务业务。四是拓展康养产业。发展健康管理、养生养老为主的康养产业，建设仁慈康养产业园，打造全生命周期的医疗产业价值链。

### （九）后勤管理与保障工作

上线后勤管理可视化信息集成平台BIM系统，提升后勤管理的“智能化、信息化、实时化”水平，实现“一平台、多系统”的整合，提高设备的能耗和运维管理水平。推进“智慧安保”建设，严抓消防安全、安全生产、特种设备管理等，2022年建成省级“示范平安医院”。

提升后勤服务质量，提高职工和患者满意度。制定管理科室和物业项目组分级管理方案，形成完善的后勤管理人员的“日常检查、定期专项检查、重点（问题）检查”清单，并作为后勤保障中心各类管理人员月度工作考核内容之一。推行病房服务“宾馆化”，合理安排院内停车，缓解停车难问题。实现物美价廉的餐饮管理，配合营养科开展治疗饮食。

### （十）三期工程规划建设

2025年基本完成三期工程规划建设，打造在区域乃至全国具有影响力的骨科中心、脑科中心、胸科中心、修复重建中心、康复中心等高端医疗平台，将集团本部建成总床位2500张、总建筑面积35万平米的区域医疗中心。在建设中融入“绿色、节能、智能”的理念，利用5G、人工智能、云计算等信息技术，设立互联网医院平台，打造智慧医院。以三期工程建设为契机，完善职工之家、图书馆、电子阅览室、育儿中心、健身房、游泳池、咖啡厅等员工休闲娱乐场所建设，满足员工精神需求。

### （十一）医院文化建设

以“文化建设”为引领，着力打造与现代化医院发展相适应的“仁慈文化”，使之“内化于心、外化于行”，融入思想观念、融入规章制度、融入行为规范，实现医院、员工、患者及社会的和谐共赢，成为国内民营医院文化建设的标杆。

加强管理人员培训，使其自觉树立“八个意识”，杜绝“八种现象”，提升医院组织力和协作力。通过多种形式的培训将医院文化内容深入人心，确保人人知晓、人人落实。践行医院价值观和办院宗旨，积极履行社会责任，开展应急救援、爱心救助、帮扶支援、社会义诊等活动，进一步提升医院品牌形象。挖掘和

宣传先进典型，引导员工树立正确的价值观，传播正能量，树立良好的救死扶伤、服务大众的社会形象。

## （十二）党建与工会工作

加强党建引领，围绕医院中心任务开展党建工作，明确思想建设、组织建设、廉政建设的目标和任务，坚持学习制度和“三会一课”制度，积极发挥基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用，落实“三五”党建工作法，做到“五个一流”“五个表率”“五个满意”，激发医务人员工作热情，实现党建工作和医院健康发展双提升。

工会进一步深入基层，贴近职工，不断改进工作作风和方法，研究新问题，切实履行好维护职工合法权益的基本职责，充分发挥好职工和医院的桥梁纽带作用，为员工做好事、办实事，关心员工的工作和生活，构建和谐稳定的劳动关系和积极向上的文化氛围。

“五五”发展规划期间，是我院立足新起点、开启新征程的关键时期，全院干部职工要凝心聚力、开拓进取，以更加奋发有为的精神、更加积极务实的作风，团结一心，振奋精神，为实现目标任务，开创医院发展新局面做出更大的贡献。

