

武汉亚心总医院

亚心总医院[2021]005 号

医院中长期发展规划

依据《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标的建议》、《健康中国2030规划纲要》以及《湖北省影响群众健康突出问题“323”攻坚行动方案》（2021—2025年）的内容，结合本院2018-2020年医疗技术、人力资源、区域医疗状况、医院急救空地一体化医院发展情况，制定本院2021-2025年、十年以及十五年发展目标等中长期发展规划。

一、指导思想

武汉亚心总医院是湖北省卫生健康委员会批准的三级综合性医院，规划设计床位为1100张，已批准的开放床位为500张，本院按湖北省三级医院标准，规划设计建设了门急诊、住院、手术建筑，全面开设了内、外、妇、儿、中医、康复等学科，医院将在2011版《等级医院评审标准》的基础上根据2020版《等级医院评审标准》要求进一步发展完善医院的学科建设，使医院的规模、人力资源配置、各专科的医疗能力和医疗质量、医院的医疗、医技、护理、院感、行政后勤管理都能达到三级甲等医院的水平，发挥本院心血管技术的专科优势，依据湖北省人民政府和省卫健委下发的《湖北省影响群众健康突出问题“323”攻坚行动方案》，着力解决影响群众健康的心脑血管病、癌症、慢性呼吸系统病3类重大疾病，高血压、糖尿病2种基础疾病，出生缺陷、儿童青少年近视、精神卫生3类突出公共卫生问题的文件精神，制定本院中长期发展规划。。

二、医院十四五中长期工作目标

（一）发展成为符合三级甲等医院标准的综合性医院，通过三级甲等医院评审。

1. 完善学科建设、扩大开放床位规模

1) 在 2020 年现有已开设的学科基础上，2021 年增加血液科、风湿免疫科、眼科、口腔科、疼痛科、核医学科、放射治疗科、预防接种科等学科。

2) 开放床位由现在的 500 张发展到 1100 张。

3) 以 ISO 质量管理体系为基础，以 2020 版三级甲等医院评审标准为准则，以患者为中心，建立完善的医院运行管理体系，不断提高本院医疗服务能力和医疗质量，保障患者治疗的需求与安全。

2. 通过发挥亚总管理优势，加强科室间的合作和改进绩效管理新思维，围绕血管、肿瘤和空地一体化急救等三大主轴，大力推进医院学各科和医疗业务的发展、不断提高医疗技术、提升医疗服务能力。

(1) 发挥亚总管理优势

1) **加强科室间的合作：**充分发挥我院心血管、脑血管、外周血管疾病治疗的技术优势，一个科室的力量再强大也不及多科室的综合能力，各科室摒除本位思考，发挥亚总的强项“多学科合作”，打破我的病人就该按照我的治疗方案的习惯，完善相关诊疗标准的制定，为患者提供最有效的诊疗方案，以及更优质的医疗服务，避免延误患者的救治。同时加强科室间的科研、联合发表论文，增加学科领域内的影响力。

2) **改进绩效管理新思维：**总办会在新诊疗模式下、创造新绩效方案，不再只停留于工作量统计；从科室层面需要科主任拿出具体管理落实办法，如何激励医生在新模式下创新？如何提倡新疗法？如何普及新诊疗项目？推进科室间的多学科合作与发展。

(2) 围绕血管、肿瘤和空地一体化急救等三大主轴，建设三大中心

1) 发挥心血管诊疗优势，建设血管诊疗中心

依据医院已取得的胸痛中心、房颤中心、脑卒中中心资质，以泛血管化管理理念，大力发展由心血管、脑血管、外周血管组成的血管诊疗中心的建设。大力

开展心、脑、外周血管等慢性病的筛查、预防、检查、治疗、康复、随访、慢病管理等工作。通过医院心血管疾病诊疗的技术优势，带动脑血管、外周血管等慢性病诊疗技术的快速发展，为患者提供优质的综合血管诊疗服务，配合“323”健康问题攻坚行动，到2025年实现湖北省“心脑血管疾病死亡率”由2019年的236.62/10万下降至 $\leq 200.2/10$ 万的目标。

2) 大力发展 MDT、建设联合肿瘤中心

以消化系统、呼吸系统、妇科肿瘤疾病为基础，打造发展形成联合肿瘤中心，推进肿瘤疾病精准医疗在本院的发展，大力开展肿瘤体检筛查，使肿瘤疾病早发现、早治疗；提高体检阳性患者转化为门诊、住院患者的转化率；加强肿瘤科与临床科室的合作，引进先进的 PETCT 和放疗设备，增加肿瘤检查和治疗的手段，提升肿瘤化疗、放疗、外科、介入手术综合性治疗的水平，同时进一步推进我院消化内科国家消化内镜培训基地和呼吸与危重症医学科 PCCM 呼吸中心临床基地的发展。配合“323”健康问题攻坚行动，实现到2025年湖北省“总体癌症五年生存率”由2018年的40%上升到 $\geq 45\%$ 的目标。

3) 发挥空地一体化急救优势，建设急救创伤中心

发挥直升飞机、120、122等空地一体化院前急救的优势，以及急诊、重症医学科的专业优势，发挥骨科、神经外科、心血管外科、普外科、胸外科、泌外科、耳鼻喉等外科的技术优势，利用此平台凸显我们的综合救治能力，提升本院在湖北省急救创伤救治的影响力。

(二) 十年发展目标

1. 发展多学科联合诊断机制，让患者获得一站式从头到脚整体的治疗体验。
2. 做大做强 MDT 多学科联合会诊，大可以跨学科协作，小可以在本专科内协作，将这种多学科联合会诊成为一种工作方式而不是一个口号，让患者真正通过多学科协作获得最佳的治疗，实现 MDT 多学科联合协作在亚总真正的落地，医院将通过改变现有绩效考核模式，不再是单维度考核工作量指标，改成考核团队作用，

即针对这种疾病团队是怎么治疗的，团队绩效如何分配，从而将亚总 MDT 落地模式变成根深蒂固的工作模式。

3. 未来十年医院重点发展临床运用研究和运用教学，不是基础医学研究。

4. 三年打基础，七年去落实，十年实现具有较强实力的集医疗、教学、科研、预防、保健、急救、康复为一体的三级甲等综合性医院。

（三）十五年发展目标

创建多学科合作诊疗模式，打造国际一流医学中心！

三、临床学科发展五年规划

（一）重点专科及二、三级分科发展规划

1. 五年创建武汉市重点专科 12-18 个。

急诊、重症医学科、体外循环科、神经内外科、麻醉科、骨科、泌外科、耳鼻咽喉科、妇产科、儿科、感染性疾病科、呼吸与危重症医学科、消化内科、肾内科、超声科、放射科、磁共振室、检验科、病理科计划申报武汉市重点专科。

2. 五年创建湖北省重点专科 5-10 个。

1) 输血科申请湖北省重点专科复审

2) 急诊科、重症医学科、心血管内外科、神经内外科骨科、泌外科、耳鼻咽喉科、呼吸与危重症医学科、消化内科、药学部等 10 个学科计划申报湖北省重点专科。

3. 五年创建国家重点专科 1 个。

心血管内外科计划申报国家重点专科。

4. 强化专科发展，积极实施二级分科。在条件成熟的科室实行三级分科；创建特色专科。

5. 五年重点专科的学科带头人专业技术水平处在全国或本省、本地区先进之列。

6. 五年重点专科的学科带头人具备举办国家级或本省、本地区继续教育项目的能力。

7. 五年重点专科的学科带头人为省级专业学术组织的主要成员（常委以上）。

8. 重点专科学科带头人的学术成果中临床类 $\geq 80\%$ 。

(二) 医疗技术发展规划

1、全院临床、医技科室全面、常规、独立开展三级甲等医院必备诊疗项目，省市级临床重点专科独立开展三级甲等医院规定一般和重点诊疗项目。

2、积极发展外科手术、介入手术、内镜手术微创治疗技术；积极开展新技术、新项目临床应用，五年全院计划开展 260-300 项新技术、新项目，年均开展 50-60 项。

2) 引进和开发尖端技术，力争每年引进和开展具有国内先进水平的技术项目 2-3 项，每年开展具有省内先进水平的技术项目不少于 2 项；

3) 加强危重、疑难疾病的救治工作，重症监护病床开放达 108 张。

4) 重视中医药、康复医学发展，发挥中医药和康复治疗特色。

四、积极开展 DRG、临床路径、单病种质量控制工作

(一) 2020 年《中共中央国务院关于深化医疗保障制度改革的意见》要求大力推进大数据应用，推广按疾病诊断相关分组付费，武汉市作为国家 30 个 DRG 付费试点城市之一，从 2021 年开始全面正式执行 DRG 付费，医院成立 DRG 办公室，全面管理 DRG 在医院的运行工作。

(二) 继续大力开展临床路径在临床中的运用

2020 年医院已开展 45 个临床路径，临床路径入径率达到 71.4%超过了国家规定的目标值 $\geq 50\%$ 和临床路径入径后完成率达到 83%超过了国家规定的目标值 $\geq 70\%$ 。2021 年-2025 年每个科室排名前 10 的病种均开展临床路径。

(三) 积极开展单病种质量控制在临床的运用

2020 年医院开展了 9 个单病种质量控制，并加入了国家单病种质量控制信息平台，2021-2025 年医院将按照 2020 版《等级医院评审标准》加快推进 51 个单病种质量控制在临床的运用和数据上报工作。

五、建立健全本院慢病管理体系

(一) 强化疾病筛查，降低高危人群发病风险

针对湖北省卫健委“323”健康问题，加大筛查与干预力度的文件精神，加

大我院体检开发力度，配合开展血压、血糖、肺功能检查；妇女“两癌”筛查；提升产前筛查覆盖率，提升新生儿先天性心脏病筛查率。加强筛查数据信息利用，科学开展患病风险评估和干预指导。

（二）强化健康管理，促进医防协同

对筛查发现的患者，按省级防治中心制定健康管理技术规范，完善健康档案，纳入健康管理。为患者提供包括健康状况咨询、生活方式干预、治疗方案制定、日常用药指导、住院医疗服务和后续康复等在内的“全流程、闭环式”健康服务。

（三）加强患者救治，提高治疗效果。

加强临床路径管理，规范诊疗行为，优化诊疗流程，努力缩短急性心脑血管疾病发病到就诊有效处理的时间，推广应用癌症个体化规范治疗方案，降低患者死亡率，健全治疗—康复—长期护理服务链。

六、促进医疗资源下沉，完成政府指令性任务，推进老年友善医疗机构建设

（一）深化城乡医联体建设，建议紧密合作关系

1、以我院为中心，打造城乡医联体建设，与各地县级市签订医联体合作、上门服务等相关合作形式，推动形成市级医院、县级医院和基层医疗卫生机构三级联动的合作关系。

2、在医联体紧密合作关系基础上，建立管理、技术、人才、和文化等更为紧密的纽带关系，构建具有较强区域辐射能力的城乡医联体。

3、持续加大资源下沉力度、畅通医联体内双向转诊、深化家庭医生签约服务、实现优质医疗资源互通共享、加大政策保障支持力度、强化医联体绩效考核管理等工作。

（二）强化核心城区资源开发建设

1、以我院为核心覆盖周边社区、企业及商圈建立紧密合作关系，签订医企、医社合作协议，了解业主、企业员工的需求，结合我院优势为周边群众提供便捷优质的医疗服务。

2、慢病管理建设，登记患者信息及跟踪、随访病人信息，通过慢病救治带动我院整体发展，提升医疗服务能力。

（三）建立与挂钩合作的基层医疗的预约转诊服务

- 1、规范与基层医疗机构的预约及双向转诊服务，为患者提供便利、顺畅及优质的服务，双向转诊业务现已覆盖所有基层医疗机构及社区卫生服务中心等机构。
- 2、认真接待各位预约/双向转诊患者，为患者提供咨询、预约挂号、预约检查、预约床位等便捷优质服务；
- 3、对于预约/双向转诊患者的检查、手术结果需及时向基层医疗机构进行反馈。

（四）积极开展对口支援和支援社区卫生服务工作

- 1、在区卫健委支持下积极开展对口支援工作，帮助对口支援医院提高医疗技术。
- 2、加强与现有社区的合作，努力扩大服务更多的社区，大力开展疾病健康教育、预防保健工作。

（五）推进老年友善医疗机构建设

- 1、为老年人提供便捷的就医环境以及便民设施，提供老年人优先就诊、检查、入院等服务措施。
- 2、为65岁以上老年人提供免费挂号。
- 3、建立老年患者的双向转诊机制。
- 4、每年组织开展尊老、助老、护老等相关的宣传及义诊公益活动，推动全社会形成尊老敬老的文化氛围。

七、人才培养、人力资源配置

（一）人力资源配置五年规划：根据医院各学科开展床位数情况，依据三级甲等医院人力资源配置标准规划并落实各临床科室医疗卫生人员配置。

人才数量以能适应群众医疗卫生需求和教学、科研工作需要为目标，按照适度从紧、人才梯队合理性的原则，以2020年人员为基数，在近5年内从总人数、职称等方面逐步增加。具体如下：

1、医疗人员职称目标：

医生职称结构目标

医疗科室	正高	副高	中级	初级
占比%	9%	20%	44%	27%

卫生技术人员配备比例合理，保持卫生技术人员占比达到或超过三甲医院标准。

2020年现状	2025年目标
卫技人员与实际开放床位之比不低于1.15:1。	1.8

卫技人员占全院总人数 70%以上。	0.73
护士占卫技人员总人数 50%以上。	0.63

病房床位与病房护理人员比不低于 1:0.6，大专及以上学历护理人员达到 95%以上。本科及以上学历护理人员达到 65%以上。

2020 年现状	2025 年目标
病房护士与病房实际开放床位之比不低于 0.4:1。	0.6
大专及以上学历护理人员占护士总数的 95%以上。	99%
本科及以上学历护理人员占护士总数的 65%以上。	80%

临床科室和医技科室主任具有主任医师职称达到 90%以上，药学部、检验科、病理科、功能检查室、影像科等至少各有 1 名高级职称及以上技术人员。

2、每年争取吸引 20 名统招硕士研究生，1-3 名博士研究生。到 2030 年，高层次学历比例进一步提高，职称、年龄、层次保持合理的结构。

全院医护人员继续教育要达到 90%以上。原则上所有医生晋升副高前，常规外出进修学习至少一次，不断提高短期进修培训的数量和质量。药、护、技人员根据需要，外出进修达到较高比例。

3、立足长远，创新机制，营造有利于人才成长的良好氛围。坚持把能力建设作为人才培养的核心，重点培养员工的学习能力、实践能力，着力提高创新能力。建立立体多面培养体系：以内部培训、外出进修培训为主要形式，建立普及型继续教育；以在职研究生为主要形式，完善带薪学习制度，鼓励职工利用业余时间提高学历层次和专业理论水平；建立学术技术带头人培养对象制度，加强中青年骨干培养；扩大高层次人才对外合作交流，拓宽学术交流渠道；鼓励本院学术技术骨干在学术团体兼职，注重发挥学术团体在人才培养方面的独特作用。

八、教育科研中长期规划

（一）继续教育发展规划

- 1、三基理论和操作培训覆盖和考核合格率达到 100%；
- 2、医护人员继续教育学分达标率 98%以上；
- 3、十四五期间举办国家、省、市级继续教育 100-150 场次，年均 25-30 场。

（二）科研发展规划

- 1、期内开展各类科研 80-100 项，年均 15-20 项科研项目。其中，每年承担 2-3

项省部级以上研究课题，争取获得国家级科研课题一项以上。争取更多的院外科研基金（包括横向途径）资助。

2、争取期内获省级以上科技进步奖；

（三）论文发表规划

1、期内发表 SCI 论文 30-50 篇，年均 5-10 篇。

2、期内在国内核心期刊发表论文数 100-150 篇，年均 20-30 篇，争取出版医学专著。争取实现在国际学术会议论文交流。

九、护理工作中长期规划

1、依法执业：认真执行《护士条例》，护士持证上岗率达到 100%，注册有效率达到 100%。

2、加强护士队伍建设，科学调配护理人力资源，护士人力配比符合湖北省卫生计生委要求（全院护士总数与实际开放床位比不低于 0.8：1，病区护士总数与实际开放床位比不低于 0.4：1），全院一线护士占总护士数 \geq 95%。深化护理岗位管理，建立护士分层与绩效考评体系，优化护理绩效考核办法，有效激励护士。

3、完善护理人力资源科室、区域、护理部三级人员调配体系，完善整体护理排班模式，保障责任制整体护理有效落实。

4、优质护理服务向纵深开展。深化责任制整体护理服务模式，全面履行护士职责，细化优质护理目标与措施，丰富护理专业内涵，大力推进 TOUCHCARE 护理模式和磁性护理管理模式。大力推进“居家护理”服务，确保群众获得感显著提高。

5、促进专科护理发展，建立专科护理门诊，做好 PICC、造口伤口护理、糖尿病护理门诊等的规范化管理，根据需要增设其它专科门诊，满足广大患者对专科护理的服务需求。

6、护理质量和安全管理落到实处：强化护理一、二、三级质控的效果，将护理部二、三级质控结果与护士长、科护士长绩效挂钩，质控结果与运用临床护理质量指标改善患者结局，对临床护理质量进行有效的管控，运用数据持续改进护理质量。

7、重视护理人才培养，建立护理带教、护士长人才库，以岗位需要为导向，以能力提升为目的，全面提升护理人员整体素质。建立新入职护士规范化培训体系、护士分层培训体系，加强专科护士和护理管理人员培养与使用管理等，全方位多

渠道培养护理人才。强化“三基三严”训练，合格率达 100%不断优化护理人力资源结构，大专及以上学历不低于 95%。

8、提高护理质量与安全管理委员会职能部门参与力度，提升各行政后勤职能部门对优质护理的大力支持。医院逐步完善后勤保障服务，大力推进护理信息化管理，把时间还给护士，把护士还给病人。

十、加强医保政策的宣传，加强物价管理，加强合理检查、合理治疗、合理用药、合理收费管理

1. 财务医保经营目标:配合医院完成集团制定的年度目标。
2. 医院内部价格管理委员会由财务部、医务部、护理部、医保办、 信息部等联合对重点学科进行病历检查，加强物价、收费管理。
3. 制定线上诊疗项目、药品、耗材电子审批流程。
4. 建立兼职物价管理员病历抽查情况汇总及奖励机制。
5. 按照国家和地方的相关集采政策要求，做好相关配合和政策解释工作。
6. 完成市医保门诊重症新增病种申报和审批工作。
7. 协调做好异地就医门诊结算的实施工作。
8. 协调财务药学信息等部门做好新版医保药品目录的更新实施工作。

十一、医院信息化（数字化）建设中长期规划

在现有信息化建设基础上，依据 2020 版《等级医院评审标准》完善数据统计工作，以提高医院医疗质量、优化服务流程，提高管理效率为基准点，加强信息安全及信息人才建设，进一步实现信息最大限度利用，支持与外部系统进行数据交换和信息共享，建立信息化建设的持续投入和改进机制，最终将我院打造成为现代化、功能完善、性能卓越的数字化医院。

1. 第一阶段：

- 1) 通过医院等级保护三级保护
- 2) 通过互联互通评级四级甲等
- 3) 通过电子病历 5 级
- 4) 2021 年一季度完成 2020 版《等级医院评审标准》数据报表

2. 第二阶段：

- 1) 集团垂直管理：统一的人财物管控。
- 2) 业务共享模式：临床和财务共享服务中心。
- 3) 患者服务统一：患者信息共享，服务流程统一。
- 4) 管理固化要求：医疗和管理流程标准化。
- 5) 医院运营需求：集中采购和配送，低运营成本。

十二、医院基本建设（设备、院区建设、改造、布局）

1. 完成 2 号住院楼的建设，投入临床使用；进一步完善基础设备、急救设备的配备。
2. 重点引进先进的放射治疗与核医学设备的大型设备，有计划地对大型设备进行专业保养。
3. 健全医疗设备管理信息系统，完善功能模块，提高医疗设备的使用率和完好率，确保设备处于良好的运行状态；

十三、医疗服务行风建设

1. 改善服务态度，优化服务流程，简化就医环节，提高规范服务水平；积极实施预约挂号达到 50%以上、推进出院患者随访工作，出院随访率达 80%以上；
2. 全面加强医德医风建设，建立诚信管理体系，完善医德档案；
3. 大力提高患者满意度，患者综合满意度达 95%以上；

十四、中长期规划的主要工作措施

- 1、以卫生法律法规和医院管理标准为指导，全面加强医院建设。以《湖北省三级医院评价标准》为指导，健全医院各项规章制度，加强科学管理，坚持依法执业，全面推行总经理、院长负责制，落实院、科二级管理体制，提升医院管理水平，不断提高医疗质量，保障医疗安全，改善医疗服务，提高运营绩效，促进医院健康、可持续发展，强化区域医疗中心功能。
- 2、完善医院绩效考核办法，充分调动工作人员积极性。适应医院发展需要，提高医院在医疗市场的竞争力。
- 3、以人才兴院为重点战略，促进医院可持续发展。坚持以人为本，充分发挥人的能动作用，创造有利于个人发展的良好环境，促进个人价值的体现。在全院牢固树立人才资源为第一资源的观念，大力实施人才强院战略，创造尊重人才、重视人才、重用人才的良好氛围，健全以品德、能力和业绩为重点的人才评价、

选拔任用和激励机制，注重在实践中锻炼培养人才。大力引进高层次人才，不断提高医学博士、硕士在专业人才中的比重。贯彻“不求所有，但求所用”的引才引智工作新思路，利用医师多点执业新政策，吸引知名的专家定期来院工作。重视人才的培养，在资金、设备、项目、工作条件等方面实行倾斜政策，通过人才培养工程，为人才提供良好的培养、进修、深造的机会，造就更多的领军型人才和医学重点人才。重视现有人才，使人才有用武之地，用人注重用其所长、尽其所能。

4、以开发高端技术为目标，加强重点专科建设。要建立区域医疗中心，关键是要掌握核心高端技术，站上医学领域的前沿。要引进和开发国内、省内的先进技术，落实项目开发责任制，制定激励措施，组织项目攻关，为新技术项目上马创造必要条件。加大对外合作的力度，与国内外大医院建立合作关系，实行横向联合，以组建诊疗中心的形式，引进新技术新项目，缩短新技术开发周期。大力开展省市级临床重点专科创建工作，在人才、设备、床位上全力给予支持，使更多的专科达到省级重点专科水平，提高医院的综合实力。

5、以加强质量管理为重点，确保病人安全。质量是医院的生命。在全院确立“质量第一”的思想，严格加强医疗质量的管理和控制，建立和完善基础质量——环节质量——终末质量为一体的质量监控体系。进一步细化医疗核心制度的具体内容，加强核心制度的培训、教育和执行，用制度来保证医疗质量。建立医疗质量持续改进机制，健全医院、职能部门、科室三级质控网络，及时查找和发现医疗质量缺陷，研究落实切实有效的整改措施，提高整改效果。重视重点部门的质量管理，严格执行相关规范，强化院内感染控制。加强督促、指导、检查、考核工作，规范医疗行为，全面提升医疗质量和医疗安全水平。

6、以病人满意为目标，提高医疗服务水平。坚持以病人为中心，增强服务意识，改善服务态度，提高服务质量。积极完善服务设施，改进医疗流程，方便患者就医，最大程度解决看病繁、看病难的问题。美化就医环境，改善病人就医体验。加强服务环节的链接，完善服务接口流程，实行无缝衔接。坚持诚信服务，使病人看病放心、花钱明白。强化行风职业道德建设，加强医德规范教育，端正行业作风，规范医疗行为，提高职业道德水平。从方便病人医疗、满足病人需要出发，不断改进工作，努力提高病人满意度。

7、以加强信息化建设为手段，积极实施医院精细化管理。随着医院规模的扩展和信息化水平的提高，精细化管理成为加快医院发展的必然选择。在完善各项工作的同时，要细化各项制度的要求，让制度规定更具操作性。加强医院信息网络建设，建立信息资源共享体系。充分利用信息系统统计功能，加强工作状况和效果分析，为医院决策和政策调整提供有力依据。加强财务物资管理，提高资金的使用效率，保障经济有效运行，合理组织经济收入，有效控制支出。积极实施病种临床路径管理，努力降低医疗成本。

8、以加强管理队伍建设为主体，进一步提高医院管理水平。建立和完善科学管理模式，以目标管理为重点，运用先进的管理手段，不断提高管理效能，使医院管理水平再上新台阶。

武汉亚心总医院

2021年1月