




# 文化引领 医院高质量发展

——重庆大学附属肿瘤医院管理案例集

● 名誉主编 吴永忠

● 主 编 张 维 黄渐青

 重庆大学出版社



# 文化引领 医院高质量发展

——重庆大学附属肿瘤医院管理案例集

- 名誉主编 吴永忠
- 主 编 张 维 黄渐青

重庆大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

文化引领医院高质量发展：重庆大学附属肿瘤医院  
管理案例集 / 张维, 黄渐青主编. —重庆：重庆大学  
出版社, 2024.3

ISBN 978-7-5689-4291-1

I. ①文… II. ①张…②黄… III. ①重庆大学附属  
肿瘤医院—管理—案例—中国 IV. ①R197.5

中国国家版本馆CIP数据核字(2024)第003727号

## 文化引领医院高质量发展 ——重庆大学附属肿瘤医院管理案例集

WENHUA YINLING YIYUAN GAOZHILIANG FAZHAN  
——CHONGQING DAXUE FUSHU ZHONGLIU YIYUAN GUANLI ANLIJI

名誉主编 吴永忠  
主 编 张 维 黄渐青

策划编辑：张羽欣  
责任编辑：张羽欣 装帧设计：原豆文化  
责任校对：刘志刚 责任印制：张 策

重庆大学出版社出版发行  
出版人：陈晓阳  
社 址：重庆市沙坪坝区大学城西路21号  
邮 编：401331  
电 话：(023) 88617190 88617185 (中小学)  
传 真：(023) 88617186 88617166  
网 址：<http://www.cqup.com.cn>  
邮 箱：[fxk@cqup.com.cn](mailto:fxk@cqup.com.cn) (营销中心)  
全国新华书店经销  
印刷：重庆长虹印务有限公司

开本：720mm×1020mm 1/16 印张：13.5 字数：151千  
2024年3月第1版 2024年3月第1次印刷  
ISBN 978-7-5689-4291-1 定价：88.00元

本书如有印刷、装订等质量问题，本社负责调换  
版权所有，请勿擅自翻印和用本书  
制作各类出版物及配套用书，违者必究

# 编写组

**名誉主编** 吴永忠

**主 编** 张 维 黄渐青

**副主编** 吴 静 程风敏 杨 柳

**参编人员** (按姓名笔画排序)

丁 丽 王天航 王恩文 邓本敏 邓佳鑫

成晓娇 刘 达 刘海霞 刘翔宇 刘煜民

孙爱平 阳杭玲 严 伟 苏 淋 李 杰

李 雪 李春明 杨维斌 肖华成 吴 翊

吴范梅 余维倩 张 丽 张丹丹 张照莉

张静林 张蕴蕴 范吉忠 范雪佳 欧梦雨

罗 敏 周艳红 项 麟 赵玉兰 钟海玲

秦启后 袁美容 聂荣辉 徐灵莉 郭凯宁

唐 玲 黄光耀 黄丽君 梅 林 蒋 伟

蒋军军 景钟颖 游祖宏

# 序言

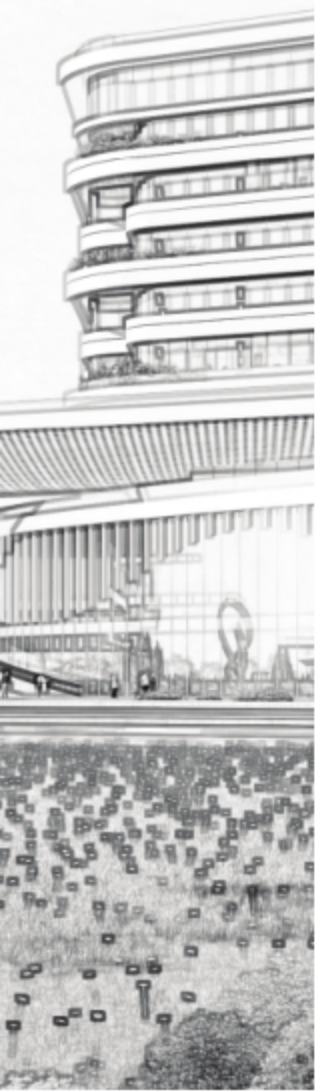
## 文化为医院发展铸魂

重庆大学附属肿瘤医院始建于1943年。八十年前，战火纷飞、疟疾横行、民生艰难，国民党中央卫生实验院沙磁卫生实验区医院应运而生。创建伊始，群英担纲，金宝善、朱经农、张伯苓、张洪沅、朱章庚等先贤见证了医院的起步，陈志潜、胡延瑞等一批著名专家开启了医院的发展，医院为发展公共卫生事业、增进民生福祉作出了积极卓越的贡献。

建院以来，医院历经重庆大学医学院附属沙磁医院、西南军政委员会卫生部沙磁医院、重庆市第八人民医院、重庆市第二工人医院、重庆市肿瘤研究所、重庆市肿瘤医院、重庆大学附属肿瘤医院等发展阶段，始终与民族同命运，与国家共发展，坚守救死扶伤、防病治病的初心使命，为患者解顽疾，助健康之完美，享誉祖国西部。

随着卫生事业的发展和疾病谱的变化，为了应对恶性肿瘤这一威胁人类健康的“头号敌人”，医院于1984年改建为肿瘤研究所，踏上建设治理专科医院的道路。随着功能任务的调整，专业优势被重新定义，学科竞争格局不断演变，医院事业发展时有起伏。

对比过去的辉煌，为了重振昔日荣光，近十年来，肿瘤医院人奋起直追，苦心孤诣。2011年，肿瘤防治中心外科大楼落成；2013年，获批重庆市癌症中心；2015年，开启“一网一链”肿瘤防治体系建设；2016年，创立长江肿瘤学术会议品牌；2017年，肿瘤防治中心内科大楼投用；2018年，



完成美丽医院建设；2019年，回归重庆大学直属管理；2020年，纳入国家癌症区域医疗中心委市共建；2021年，新增肿瘤科获批国家临床重点专科；2022年，重庆科学城院区正式开工。

回顾过去十年，医院的职工人数从1217人到2517人，海内外高层次人才云集；省部级以上科研项目从1项到68项，国家自然科学基金从无到9项，SCI论文从6篇到224篇，频频引领行业发展；出院人次从26707人次到98908人次，手术台次从7542台到17451台，平均住院日从13.82天到6.50天，业务收入从5.69亿元到25.56亿元，设备资产总值从1.65亿元到9.32亿元，医疗服务能力与水平支撑起区域肿瘤防治事业发展。十年间，医院面貌焕然一新，医护人员朝气蓬勃，事业蒸蒸日上，底蕴与日俱增。

过去十年，是什么把全院干部、职工凝聚在一起，使其发扬自力更生、艰苦创业、团结协作、无私奉献的红旗渠精神，打赢了这一场翻身仗？纵览现代医院高质量发展史，这归结于医院文化的胜利。一个医院的文化，如同一个细胞，细胞膜是物质文化，如办公场地、资产设备等，是工作的基础；细胞器是行为文化，即人员在医院的工作呈现；细胞核是制度文化，即通过工作流程、规章制度固化工作要求；核仁是精神文化，即人员把制度流程内化于心，外化于行，自觉遵守，主动作为。文化，让志同道合的人集聚在一起，凝聚成团队，为医院高质量发展的共同目标而不懈奋斗。

赓续八秩薪火传承至今，医院提炼出“向善向上、尚德尚学”的精神文化核心，将从善、修德视为基本要求，将上进、学术当作前进动力，是引领医院高质量发展的灵魂。以此为基础，进一步拓展出党建文化、精神文化、管理文化、质量文化、服务文化、廉洁文化、小家文化和安全文化八大文化体系，在每个文化板块开启创新管理治理新篇，形成典型经验与管理案例，融入医院改革发展各个方面，成为激发医院高质量发展的内生动力。

编者

2023年12月

# 目录

# CONTENTS

## 党建文化

- 01 医院高质量发展背景下党建品牌体系的构建 006
- 02 「四轮驱动」全链条式干部管理体系的实践与探索 017
- 03 全过程质量管理在医院决策体系的运用 027

## 精神文化

- 01 「美丽医院」模式的探索与实践 036

## 管理文化

- 01 协同视角下的医院管理机制创新实践 044
- 02 行政MDT模式在医院运营管理中的创新实践 056
- 03 探索精细化成本管理的高质量发展之路 065
- 04 医院医保创新治理模式的实践 072
- 05 基于SPD模式的医用耗材全生命周期管理实践 080
- 06 内部控制视角下公立医院政府采购体系「四化」建设实践 088
- 07 MSTEER学科评估体系赋能精细化学科管理 097
- 08 医院全景人力信息管理平台顶层设计与实施应用 104

## 质量文化

## 服务文化

## 廉洁文化

## 小家文化

## 安全文化

01 医院全面质量管理 112

02 医疗质量控制体系建设实践与思考 120

03 肿瘤专科医院多学科诊疗模式的实践与思考 127

04 MRSA 防控全程管理模式的实践探索 133

05 DRG 背景下病案首页质控体系的建立与应用 142

01 基于互联网平台的「157」路径式健康教育模式的构建与实践 150

02 肿瘤患者心理痛苦分层管理模式构建与应用 160

03 以患者需求为导向的医技预约平台建设实践 166

04 非医疗服务需求导向的文化品牌建设 175

01 厚植医院廉洁文化 助推清廉医院建设 186

01 职工小家 温暖大家 196

01 全方位立体化安防体系建设的实践 206



## 01

### 医院高质量发展背景下 党建品牌体系的构建

#### 党委办公室

近年来，按照《关于加强公立医院党的建设工作的意见》《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》要求，重庆大学附属肿瘤医院党委积极探索新时期党建工作新思路和新方法，以党支部标准化建设为抓手，着力推进“一支部一品牌”创建，有力提升党建工作围绕中心、服务大局的能力和水平，积极围绕医院发展主题、学科建设和“一网一链”肿瘤防治体系建设，结合创建实际，创新工作方法，提升党建业务工作实效，为推进医院高质量发展提供坚实的组织保障。

## — 建设背景 —

### ● 面临的挑战

在医院事业发展中，主观思想上重业务、轻党建等现象普遍存在。少数干部错误地认为医院是一个业务单位，其发展建设应以行政决策为主，党建工作是软任务、软指标，是虚幻的、形式上的工作，造成这项工作文件中提得多，在行动上落实得少，出现以业务代替党建的现象，没有给党建活动赋予行业特色。客观实际中，由于医院医疗、科研、教学等工作繁重，党员集中难、活动组织难、思想动态掌握难，花在党建工作上的时间、精力较少。同时，院级层面也缺乏对党务干部系统、专业的培养计划。基层党员干部对党的理论学习不足，对新时期党建规律认识不足，研究不透，把握不准，不懂得如何结合业务实际加强党的建设，其理论水平、思想观念、创新能力等无法满足实际需要。以上情形造成了党建与业务融合不够、党支部发挥作用不显著、党建工作成效不明显等突出问题。

### ●● 形势要求

#### ◆ 1. 政策依据

2017年，国务院办公厅印发《国务院办公厅关于建立现代医院管理制度的指导意见》（国办发〔2017〕67号）明确要求，要“全面加强公立医院基层党建工作”；2018年，中共中央办公厅印发《关于加强公立医院党的建设工作的意见》，就加强公立医院党的建设作出全面部署和安排，要求着力提升公立医院基层党建工作水平；

国家卫生健康委员会党组、中共重庆市委办公厅也相继印发《〈关于加强公立医院党的建设工作的意见〉实施办法》和《关于加强全市公立医院党的建设工作的实施意见》，明确提出新时代党的建设总要求首先是坚持和加强党的全面领导，应创建高质量的党建品牌，要结合医院历史文化、自身定位、志愿服务等开展“一支部一品牌”创建工作，营造良好的政策环境。

## ◆ 2. 理论依据

三圈理论构建了“价值”“能力”“支持”三要素分析框架，突出强调了领导决策与执行的相关性、价值判断的根本性与创新的重要性，丰富了现代领导科学的内容，只有三圈相交形成一个“耐克区”（图1），该政策才可得到有效执行，达到预期效果。按照三圈理论模型列出医院品牌创建的框架，价值圈包括医院“向善向上、尚德尚学”的核心文化、“红旗渠精神”的精神文化等；能力圈包括医院党委的坚强领导、执行团队的专业能力等；支持圈包括国家、省市级政策文件支持，全院党员、群众积极参与等。医院已形成自有的“耐克区”，

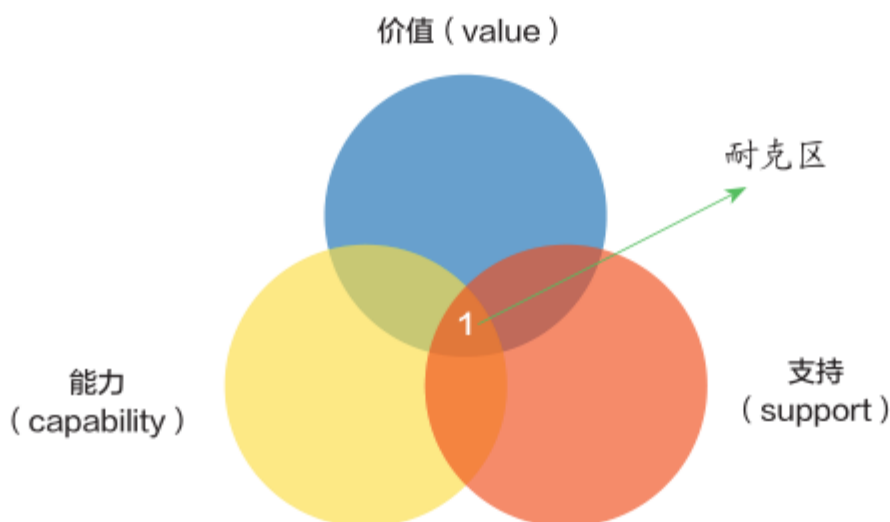


图1 三圈理论

为支部品牌的创建创造了极好的条件。

通过三圈理论的分析可知，我院“一支部一品牌”创建活动位于三圈理论中的耐克区，即价值、能力和支持都具备的最佳决策或实施区，最有可能获得成功，因此应果断实施或扩大品牌创建活动。从实际来看，开展“一支部一品牌”创建活动，是深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育、贯彻落实新时代党的建设总要求和新时代党的组织路线的实践要求，是健全上下贯通、执行有力的组织体系、制度体系和工作机制，是全面增强医院党组织生机活力的有力举措。

### ●●● 建设目标

通过开展品牌创建活动，密切结合各党支部和科室业务特点，努力培育党支部党建工作亮点、典型做法和成功经验，推进党建与业务有机结合，推动科室的改革发展，积极探索新形势下加强党建工作的新方法，探索发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用的新途径，逐步形成一批叫得响、立得住、传得开的特色党建品牌，为医院党建工作的科学发展起到一定的示范、引领和带动作用。

## — 建设过程 —

### ● 组织架构及分工

医院党委全面领导，成立由党政主要领导任组长、其他党政班

子成员为成员的品牌创建领导小组，开展经常性的指导检查，及时发现和解决品牌创建过程中存在的突出问题，帮助各支部提高品牌创建水平。领导小组下设办公室，由专职党委副书记任办公室主任，党办、纪检、宣教、工团等部门负责人为成员，具体负责品牌创建工作的方案制订、组织实施和监督检查等工作，同时建立分管领导具体抓、深入抓的责任体系，确保抓出成效。各支部成立品牌创建工作组，支部书记和科室负责人是品牌创建工作的第一责任人，支部委员协同推进品牌创建工作，组织支部党员、职工共同创建支部品牌。

## ●● 制度及资源配置保障

以党支部标准化建设有队伍、有制度、有阵地、有活动、有品牌、有平台、有业绩、有考评的“八有”建设为标准，将党支部阵地建设成思想教育的阵地、传授知识的课堂、职工政治学习的中心。制度上，为保障品牌创建活动的顺利进行，印发《开展“一支部一品牌”创建活动方案》《“一支部一品牌”验收工作方案》《党支部标准化建设实施方案》《党支部工作目标管理考核实施方案》《党支部委员待遇发放规定》等。党委拨付专款用于品牌建设，按照200元/人配备活动经费、15000元/党支部建设支部阵地。配备党员活动室、学习加油站、电教设备等，全方位保障人、财、物的具体落实，促进品牌创建活动的顺利进行。

## ●●● 建设阶段

党建品牌采取动态调整机制，每2~3年对党建品牌进行验收

与复核。

#### ◆ 1. 品牌酝酿阶段

2018年3月，各党支部认真总结、提炼支部工作的好做法、好经验，把成效显著、可塑性强、具有品牌发展潜质的党建典型确定为品牌培育项目。

#### ◆ 2. 品牌申报阶段

2018年4月，形成品牌创建实施方案和品牌创建申报表，要求思路不清晰、主题不突出、责任不明确、措施不健全、内容无特色、操作无载体的创建方案重新申报。

#### ◆ 3. 品牌创建阶段

2018年5月—2020年12月，各党支部围绕“不忘初心、牢记使命”主题教育和医院“肿瘤防治体系建设—美丽医院建设年”“党建规范年”开展品牌创建工作。

#### ◆ 4. 品牌认定阶段

2021年，医院党委对各党支部的党建品牌进行审核验收，对创建成功的党建品牌予以授牌和表彰、宣传推广，不成熟的党建品牌继续创建。

#### ◆ 5. 品牌动态管理

2021年以后，医院对党支部品牌实行动态管理。一是巩固提高。对已认定的党建品牌，按照新形势、新任务和新要求，每年年初重新完善创建方案，不断增加创建投入，丰富品牌内涵，创新品牌载体，扩大品牌影响，提升品牌价值。二是齐头并进。在巩固第一个党建品牌的同时，选择新的创建课题开展创建工作，实现党建工作亮点

纷呈的效果。三是推陈出新。医院党委对党支部党建品牌每年开展一次复查验收,对不适应党建工作形势或不符合品牌要求的,及时摘牌,并重新确立党建品牌,始终保持品牌的先进性、代表性和示范性。

### ●●●● 实施过程

党支部创建整体规划由党支部酝酿开始,认真规划,持续创新,不断反馈,党支部品牌创建总流程如图2所示。

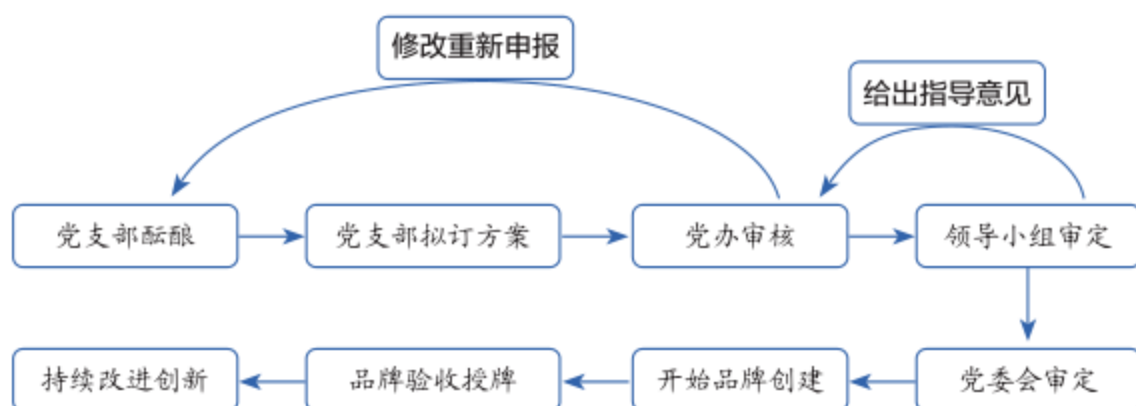


图2 党支部品牌创建总流程图

### ●●●●● 风险控制

医院党委将“一支部一品牌”建设作为基层党建的重要内容纳入全院标准化建设的考核中,同时作为党支部年度综合目标考核及支部书记抓党建工作述职评议考核的重要内容。医院党委严把党建品牌审核验收关,采取“一查、一走访、一测评”的工作方式(“一查”即查看品牌整改提升计划表、工作开展情况、总结等相关资料;“一走访”即随机走访党员、群众,了解对本党支部品牌的评价;“一测评”即验收小组根据查看、走访的情况,进行考评),召开“一支部一品牌”现场展示会,对创建成效突出的党建品牌予以授牌和

表彰，并在全院范围内进行宣传推广，确保各党支部和党员参加品牌建设的劲头不松、热情不减。

## 典型案例模型

### ● 鱼骨图分析

以放疗中心党支部创建“放心”品牌为例，运用鱼骨图进行案例分析（图3）。

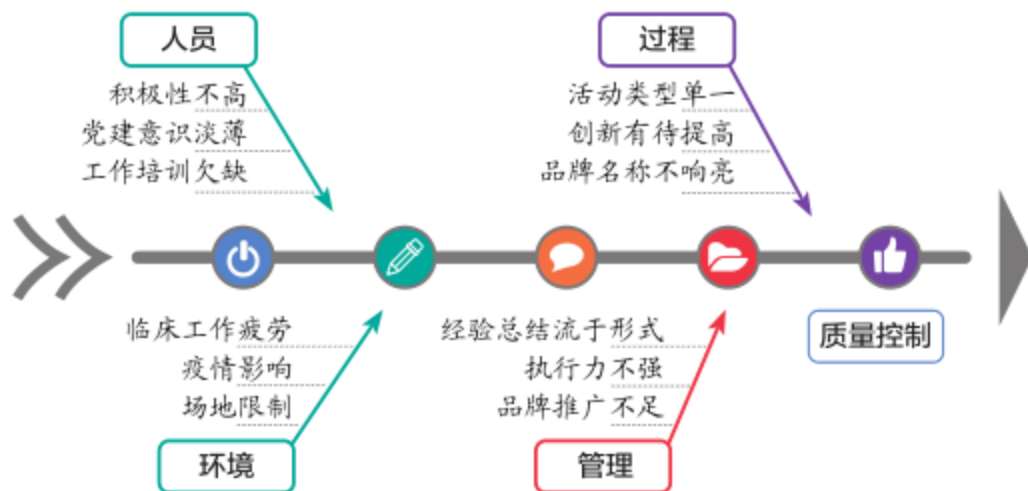


图3 鱼骨图分析

鱼骨图分析结果：在创建过程中遇到的问题包括临床业务繁重、活动组织困难、活动形式单一、党建意识淡薄等。

### ●● 根据鱼骨图的分析结果 多措并举解决实际问题

一是树牢理想信念，严肃党内政治生活，开启“云端上”“指尖上”的党建模式；二是强化阵地建设，利用“八有”标准化建设，加强党支部的日常管理；三是创新党支部品牌，响应国家“保基本、

强基层、建机制”的政策，结合医院“一网一链”肿瘤防治体系建设，放疗中心党支部创新升级“放心”品牌建设。

### ●●● 典型案例成效

放疗中心党支部凭借党组织优势，制订工作方案，打造西南地区精准放疗云平台，成效显著。支部党员根据工作要求主动到基层医院调研，对口支援人才设备，为基层医院建立规范化治疗流程和质控标准。充分利用互联网优势，由专家远程指导对肿瘤患者的治疗，降低线下就诊交叉感染风险。经过三年的努力，放疗中心党支部已成功打造出完整的以重庆大学附属肿瘤医院为中心，辐射西南地区基层医院的精准放疗云平台。截至目前，已完成远程会诊病例数千例，患者满意度超过90%，大大提高了联合医院的放疗水平。

## —— 管理成效 ——

### ● 制度成果得以巩固

“一支部一品牌”创建以来，形成了《党支部标准化建设实施方案》《党支部工作管理制度》《党支部台账资料参考目录》等制度文件，党支部9大类17小类台账更加规范，支部“三会一课”、主题党日等党内生活更有成效。成功地验收了一批有鲜明品牌名称、有形象品牌标识、有明确建设目标、有具体创建举措的支部品牌，形成了一系列特色工作举措。