

省儿童医院托管项目 2023 年度绩效自评报告

一、项目概况

(一) 项目基本性质、用途和主要内容

海南省儿童医院是海南省“十二五”基本公共服务均等化重点民生项目，是海南省和海口市重点建设工程。建设海南省儿童医院是海南省委、省政府着眼于解决该省儿童看病就医难、推动卫生事业发展所作出的一项重大决策，也是加强公共卫生服务体系建设的实际行动，填补了海南省没有专科医院这一空白，对提高海南省疑难、危重症儿童疾病综合救治水平和儿童突发公共卫生事件应急处置能力，降低婴幼儿死亡率，提升全省儿童医疗卫生服务水平，保障广大少年儿童的身心健康有着非常重要的意义。委托复旦大学附属儿科医院对海南省儿童医院进行全面管理，利用国家儿童医学中心的资源和平台，解决海南儿科人才紧缺和将来可持续发展问题、海南省儿科事业发展不平衡、不充分的问题。

(二) 项目绩效目标

海南省儿童医院由复旦大学附属儿科医院全面托管后，复旦大学附属儿科医院通过派出管理团队和学术顾问进驻海南省儿童医院，逐步提升医疗技术水平和质量、科室管理水平、科研教学能力等。派驻常务副院长 1 人，负责儿童医院事务管理；聘任

管理顾问 5 人，每人现场指导不少于 4 次/年。设定绩效指标 4 项：聘请学术主任人数（ ≥ 15 人），常务副院长现场指导次数（ ≥ 20 次）；组织医护人员远程培训（ ≥ 100 次），开放床位（ ≥ 500 张）。

二、项目资金使用及管理情况

（一）项目资金到位情况分析

2023 年到位资金 500 万元，全部为财政资金。

（二）项目资金使用情况分析

项目资金截止 2023 年 12 月 31 日，累计已使用资金 500 万元，项目资金支付率 100%。

（三）项目资金管理情况分析

该项目资金做到专款专用，在实施过程中按照指标文件用途执行。项目经费使用由单位财务部统一管理，支付按照项目管理制度执行。在项目资金管理上，我院建立健全资金管理和费用支出制度，遵守《中华人民共和国会计法》《政府会计制度》《海南省妇女儿童医学中心财务会计内控管理制度》等管理制度，并严格执行，会计核算规范；同时重大项目的安排和大额资金使用支出均严格按照“三重一大”集体决策制度和报告审批制度执行。

三、项目组织实施情况

（一）项目组织情况分析

2017 年 12 月 19 日，海南省卫生健康委员会（原省卫生计生委）与复旦大学附属儿科医院共同签署委托管理框架协议，在

海南省儿童医院的资产权属不变，独立法人主体不变，医院公立性、非营利性功能不变，各项优惠政策不变，财政供养职工身份不变的前提下，委托复旦大学附属儿科医院负责海南省儿童医院的整体资产运营管理。2018年12月24日海南省妇女儿童医学中心与复旦大学附属儿科医院正式签署了托管海南省儿童医院补充协议（2018年-2022年），2023年续签一年，协议中明确约定委托管理工作目标：在协议期限内向海南省儿童医院进行技术平移、品牌平移和管理平移，全面提升海南省儿童医院的管理水平、科研水平和服务能力。

（二）项目管理情况分析

复旦大学附属儿科医院秉承“品牌平移、管理平移、技术平移”的理念，按照“标准化、专科化、信息化、国际化”的“四化”建设目标，派出院长、管理顾问、业务副院长直接参与海南省儿童医院日常管理；派出财务、人力资源、医务、护理、信息、科研教学、门急诊、质控等重要职能部门负责人担任学术主任，带动和提高海南省儿童医院的管理水平，指导建立质量与安全管理体系；派出新生儿科、重症医学科、儿内科、血液内科、消化科、呼吸内科、感染性疾病科、肾病风湿免疫科、普外-肿瘤科、神经外科、泌尿外科、心胸外科、发育行为科等13个专科学术主任，对学科建设、技术水平、人才培养等方面进行全方位手把手管理和指导。

四、项目绩效情况

（一）项目绩效目标完成情况分析

1. 项目的经济性分析

（1）项目成本（预算）控制情况

严格按照规章制度执行预算成本，未出现超预算现象。

（2）项目成本（预算）节约情况

严格按照预算方案，控制项目成本开支，未出现铺张浪费现象。

2. 项目的效率性分析

（1）项目的实施进度

本项目按照6年的托管期限，2023年为第六年。

（2）项目完成质量

目前项目进展良好，超预期完成项目目标。

3. 项目的效益性分析

（1）项目预期目标完成程度

海南省儿童医院托管项目2023年超预期完成托管目标，获得了医患双方的一致好评，并产生了良好的经济效益和社会效益。

（2）项目实施对经济和社会的影响

自2018年正式运营以来，截至2023年12月，复旦大学附属儿科医院累计派出916人次赴海南指导，开展病例讨论946次、手术/诊断指导835次、教学查房475次，开展新技术新项目85个、教学授课411次、学术活动149场。累计开展远程门诊114次，远程会诊457次，远程查房48次，远程病例讨论127次；

开展远程培训 364 场，培训近 5424 人次。2018 年—2023 年，门急诊人次数从 2018 年的 56399 人次提升至 2023 年的 405337 人次（不含核酸和接种），出院人次数从 2018 年的 3100 人次提升至 2023 年的 21492 人次。逐渐完善疾病诊疗体系，各专科均开设专科门诊，部分专科开设专病门诊，对于疑难、危重、罕见病患者提供 MDT 门诊服务，累计开展 MDT 247 例。海南分院儿内科、儿外科整体服务水平明显升高，其中门急诊人次数、出院患者数在全省三级医院（共 36 家）儿童疾病诊治比例逐年升高。

4. 项目的可持续性分析

主要是对项目完成后，后续政策、资金、人员机构安排和管理措施等影响项目持续发展的因素进行分析。

（二）项目绩效目标未完成原因分析

项目目标已超期完成。

五、综合评价情况及评价结论

2023 年超预期完成托管目标，获得了医患双方的一致好评，并产生了良好的经济效益和社会效益。

六、主要经验及做法、存在的问题和建议

（一）学术主任制

复旦大学附属儿科医院根据发展规划派遣多名任海南省儿童医院学术主任，一方面参与医疗管理、人力资源管理、科研教育、护理管理、信息管理等行政管理方面，用复旦大学附属儿科医院先进的管理理念和管理方法，带动和提高海南省儿童医院的

管理水平；另一方面对临床学科的人才培养、学科建设、技术支持、专家会诊、双向转诊等方面提供全方位多角度的管理和指导，通过学术主任的“帮、传、带”培养业务技术骨干，帮扶成效显著。由于学术主任与海南省儿童医院管理的融合程度，直接影响到托管目标的完成，复旦大学附属儿科医院要求学术主任每月须到海南省儿童医院现场指导，并及时向复旦大学附属儿科医院领导反馈指导工作中需要改善及落实事项，后续由海南省儿童医院负责对接的主任整改落实。

（二）建立良好的信息沟通传达机制

在试运营期间，海南省儿童医院成立综合协调办公室，直接对接及协助常务副院长开展工作，每周召开综合协调办公会，按照复旦大学附属儿科医院的管理标准和目标，查找解决管理问题，协调理顺管理流程，积极推动和及时反馈工作进度，为两院区平稳过渡转移提供良好的保障。进入正式运营后，双方领导班子定期召开远程视频院务会，分析海南省儿童医院运营情况，研讨部署近期重点工作等，在复旦大学附属儿科医院的领导下，海南省儿童医院从顶层管理设计、中层干部聘任选拔、提升医疗质量等各方面得到优化。常务副院长每周组织学术主任（行政）例会，听取海南省儿童医院在医疗管理、流程优化、运营数据、重大事项等完成情况和存在的问题，后续整理出督办事项进行跟踪落实。

（三）对标复旦大学附属儿科医院，持续加强医疗安全管理

一是强化医疗质量与安全管理，完善质量与安全管理体系，

搭建决策层、管理层、工作层的三级医院质量与安全管理委员会（QPS）架构体系，推动质量水平与患者安全工作品质持续提升。将国家十大质量安全目标和院级质量安全目标作为工作重点，确定持续改进目标并推进实施。每年举办“医疗质量与安全季”活动，邀请复旦大学附属儿科医院、上海儿童医学中心等专家围绕医疗管理、药事安全、院感防控、输血安全等主题进行授课。二是转变医院安全（不良）事件管理模式，切实发挥医疗质量与安全委员会职能，加强临床路径和单病种管理，推动医疗服务持续改进。借鉴总院7维5级评估标准对事件严重程度重新划分，设定4级管理架构，进一步优化事件上报及处理流程。三是

以护理科研推动临床护理质量提高为抓手，通过加强与学术主任的合作沟通、选派护理骨干培训进修、组织院内各类培训、建立护士在线考试平台等方式，进一步夯实基础护理能力、加强护理质量与安全管理。围绕疫情防控、陪护检查、患者身份识别、分级护理等8个专业领域，对我院各部门、科室开展质量控制检查，持续召开月度护理不良事件讨论会，分析原因并制定整改措施，切实加强整体责任制护理。四是持续推进医疗核心制度的落实，重点关注病案书写、危急值报告、会诊制度、临床用血、抗菌药物管理、新技术、新项目管理、授权管理等。加强院科两级质控管理，不定期对科室进行检查与督导，对重点科室、重点部门加强监管力度。加强医疗核心制度管理，将核心制度落实情况纳入医技人员年终评优的考核指标。规范院内、院外会诊流程，

加强院内会诊时限性管理，会诊时限内完成率逐步提升。五是医院感染管理持续改进，加强医院感染病例监测，在综合性监测的基础上做好目标性监测，为医院感染控制提供科学依据。通过培训不断提高医务人员院感意识与感控能力。六是以预防传染病和突发公共卫生事件为工作重点，加强传染病、食源性疾病报告与管理。七是提升医务人员医疗应急能力。完善我院医疗应急预案，建立群伤事件、传染病暴发、蛇咬伤等应急处理流程，组建医疗救援队，一年至少组织4次应急演练，提升医务人员对应急事件的处理能力。每年开展全院性心肺复苏技能培训，要求现场考核通过率达100%，并举办心肺复苏操作技能比赛。

（四）充分利用信息手段，建立复旦大学附属儿科医院和分院信息互联互通的渠道

海南省儿童医院依托复旦大学附属儿科医院的远程信息平台，建设海南省儿童医院远程会诊服务中心，实现国家级-省级-市县级的各级联动，可向上或向下（复旦大学附属儿科医院、海南省儿童医院、海南省澄迈县妇保院、澄迈县吉泰门诊）开展远程会诊、远程门诊、远程培训和教学、远程手术、诊疗指导，远程查房、远程病例讨论等工作，让海南患儿少奔波，在家门口就能得到很好的诊治，从而实现分级诊疗，优化医疗资源，向国家和海南省卫生健康委提出的促进“互联网+医疗健康”发展战略迈出坚实一步。积极发展远程医疗，为患者提供更便捷的就医渠道，2021年12月8日正式通过互联网医院评审，成为我省第一

家获得互联网医院执业资质的公立医院，于2022年1月10日正式上线运行，可实现在线问诊、咨询、开具处方等功能。

但目前医院快速发展的要求和广大患者的期望相比，学科建设水平还有一定的差距；人才储备不能满足医院快速发展的需要，特别是学科建设带头人等高端人才明显不足，人才结构也有待于进一步优化。后续将依托复旦大学附属儿科医院，进一步推动专科发展，制定专科发展规划，遴选院级重点专科，改进人才激励制度，完善科室主任任期目标和职工年度考核量化。

七、其他需说明的问题

海南省儿童医院经过六年托管项目的实施，使海南省儿童医院在医疗业务开展、医疗技术提升、高层次人才引进、品牌学科建设和医教研协同发展等方面均取得了较好的成绩，目前已进入平稳运行，快速提升的阶段。该项目将持续为海南儿童医疗事业发展培养更多专业技术人才和提供科教合作机遇和项目合作资源，切实筑好海南儿童“大病不出岛”的最后一道防线，为补齐海南省儿科医疗短板发挥重要作用。