



## 2019 年深圳市市长质量奖-社会类金奖

### 香港大学深圳医院

“绿色医疗”立医改标杆 先行示范建湾区高地

使 命：医改先锋 合作共赢

愿 景：国内一流 国际知名

价值观：卓越 创新 信任 关爱

香港大学深圳医院是由深圳市政府全额投资，引进香港大学现代化管理模式的大型综合性公立医院，是香港大学附属医院，深圳市公立医院改革试点单位。

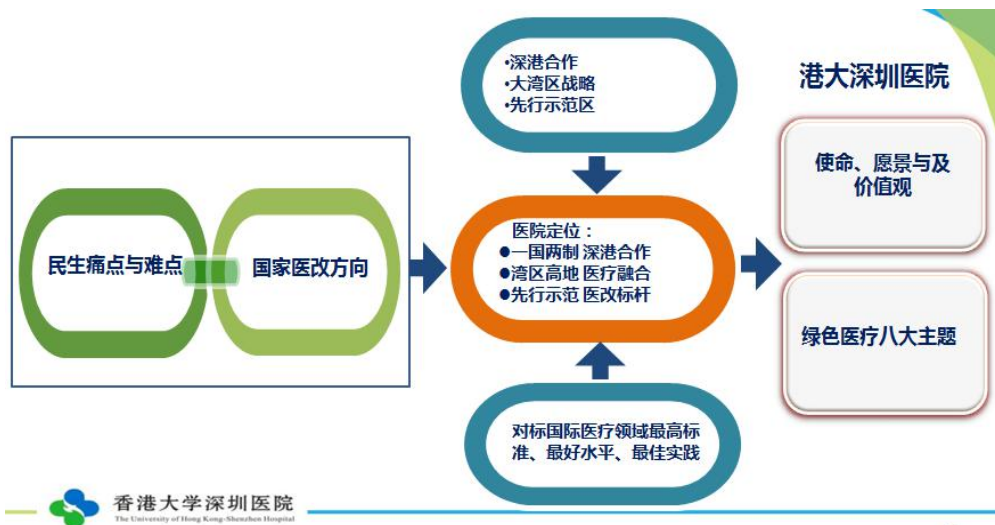
作为深港医疗合作的重要平台和深化医改的“试验田”，医院自 2012 年开业以来，在“办医、管医、行医、就医”等领域先行先试，全力推行“绿色医疗”理念。在融合创新的治理视阈下，着重从管理体制、治理机制、人事薪酬、服务模式、文化建设等方面进行了系列探索和实践，涵盖打包收费、固定工资为主的薪酬分配、先全科后专科等。同时，以深港合作为契机，引进香港大学国际一流优势学科，优先打造“六大”诊疗中心，并设立国际医疗中心，提供国际先进水平高端医疗服务。

医院于 2015 年 9 月通过澳大利亚医疗服务标准委员会（ACHS）全机构认证，2017 年 11 月正式成为国家三级甲等综合医院。2018 年 6 月，成为最年轻的广东省首批高水平医院建设单位。作为“一国两制”事业下深港合作新实践，粤港澳大湾区医疗融合排头兵，深圳建

设先行示范区医改标杆，目前，医院正以“建湾区高地，登国际巅峰”为目标全力打造“医、教、研、管”四个国际化中心。未来，医院愿景不仅是“国内一流、国际知名”，更将成为国际顶尖教学医院和医学院，为国家培养医疗人才。

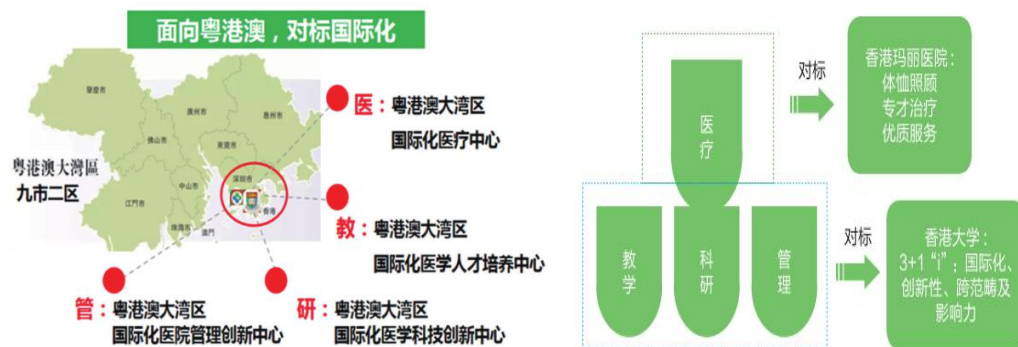
### 定位国际化的绿色医改先锋

站在深圳这片改革创新热土和香港大学国际化的肩膀上，港大深圳医院被赋予公立医院机制体制改革重任，通过治理结构、诊疗模式、收费模式、用人机制等方面的创新改革，缓解看病难、看病贵、医患关系紧张等问题，推动国家《十三五规划》绿色发展新理念，引领国内医疗改革发展方向，发挥医改先锋作用。



港大深圳医院高标准定位系统图

对标香港大学及玛丽医院，找准“医、教、研、管”四个国际化发展方向，确定“建湾区高地、登国际巅峰”目标，并结合国际 ACSH 体系，制定对标行业标杆的管理方案及实施计划。其目标在于开创公平、透明而高效的公立医院服务模式，建立公平、公益，兼顾质量和效益的绿色医院文化和树立“卓越、创新、信任、关爱”的组织价值观。



港大深圳医院对标系统图

## 建立“绿色医疗”高质量运营管理体系

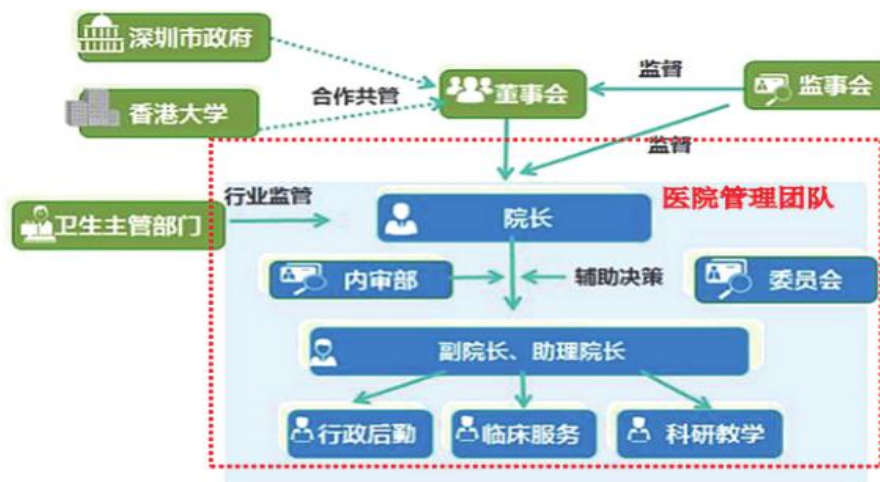
医院自 2012 年开业以来，在“一国两制”方针下，对医院管理体制、运行机制等做出“一院两制”的大胆探索，将来自英国、香港医疗服务体系（NHS）下的公立医院管理制度与中国内地社会主义制度下的医院管理制度高度融合创新，在“办医、管医、行医、就医”等领域先行先试，全力推行“绿色医疗”改革，推进以质量变革为动力的管理、运营和服务创新，持续增强内生动力。



港大深圳医院“绿色医疗”运营体系八大主题

### ❖ 率先在全国公立医院推行“管办分离”的法人治理结构

实行董事会领导下的院长负责制，医院拥有充分经营管理自主权。董事会是医院最高决策机构，医院管理团队负责运营管理，监事会负责监督工作。医院另设有 12 个专责委员会，专业化、精细化辅助管理团队进行日常决策和管理。



“管办分离”的法人治理结构

### ❖ 建立独具特色的医疗运营流程

全国首创“先全科后专科”、全科门诊打包收费、门诊全预约、取消门诊输液和严控抗

生素使用、医疗暴力“零容忍”等处置模式。针对看病难、看病贵、医患关系紧张，在门诊、住院、体检服务和医疗质量与安全等方面建立独具特色的运营流程。

### ❖ 创新医疗服务设计与供给

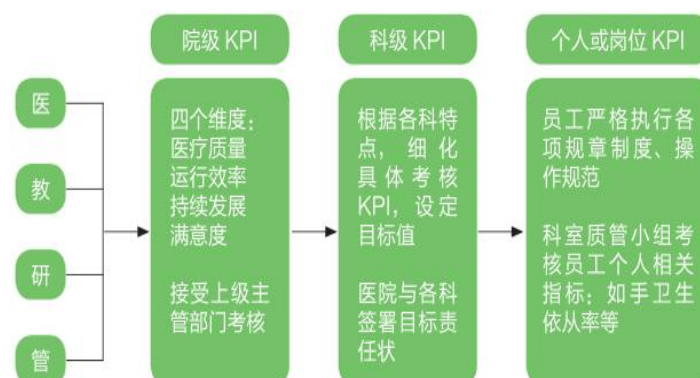
全国率先设立病人关系科、廉政科、首次提出“十大家规”与“病人约章”，建立暴力零容忍和公开披露的医患沟通机制。提供多学科团队诊疗，践行循证医疗，开展小儿放疗等“冷门”医疗服务，引入深圳首个国际化管理模式的公益性社区门诊部华为门诊，与香港赛马会合作推动粤港澳大湾区内医养融合，提供 24 小时在深居住香港老人平安服务，开展国际商业保险合作，2019 年 5 月与 AXA 安盛签约，更好满足患者高端医疗服务需求。



创新服务供给

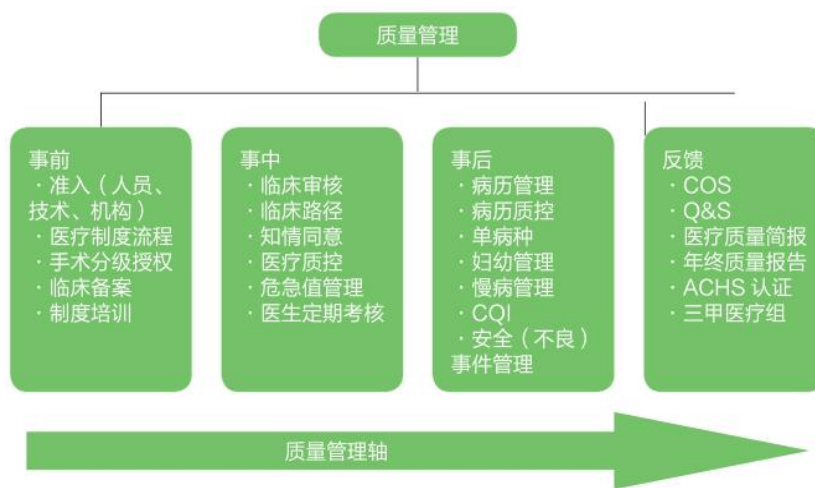
### ❖ 优化运营管理并形成闭环

结合国际 ACHS 和国内三甲评审，对比香港玛丽医院，量化运营管理目标，运用平衡计分卡确立医院的四大目标，用分工表将目标进行层层分解，开展系统性评估与监测。



目标分解示意图

推行精细化管理，灵活运用持续质量改进（CQI）、风险管理、根源分析法（RCA）等质量管理工具，不断完善医院的医疗质量管理体系，形成闭环。



医疗质量管理体系

以安全（不良）事件管理促进过程改进为例。率先在国内建立安全（不良）事件上报系统，对标香港医管局，创国家标准和深圳标准。



香港大学深圳医院安全事件管理系统



安全（不良）事件全流程管理

## 形成可复制、可推广的创新模式和最佳实践

医院聚焦行业难点、痛点，以国家医改方向为指引，以患者需求为导向，以高质量发展为引领，深化综合改革，初步建立了现代化的管理体制和国际化的运行机制，产生了良好的经济和社会效应，形成了一批可复制、可推广的创新模式和最佳实践，并在粤港澳大湾区和中国特色社会主义先行示范区“双区”国家战略驱动下，先行示范，促进深港医疗文化深度融合发展。

### ❖ 运营结果对标国内领先水平

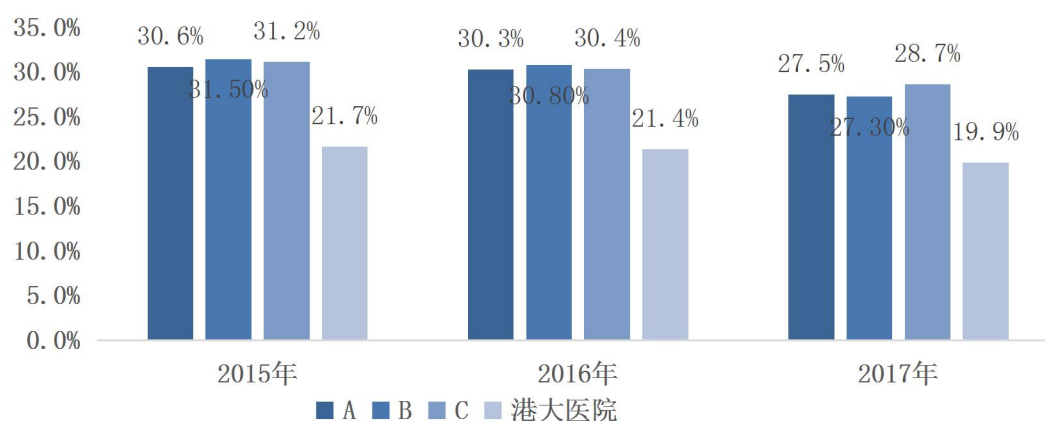
一是运行机制对标国内领先。2018年，医院财政补助收入占总收入的比例为12.9%，低于全市公立医院平均水平（32.47%）。医护比为1:2.1，高于全国平均水平，人力资源结构有效优化。

二是运营管理对标国内领先。2018年，平均住院日6.6天（全国平均8.9天），药占比19.68%（全国平均32.2%），医疗服务收入（不含药品、耗材、检查、化验收入）占比38%（全国平均28.9%），医院管理费用占业务支出比例为7.2%（全国平均10.8%），百元医疗收入消耗的卫生材料为17.6元（比全国平均水平低10.4元），境外在院执业医师236人，护理人员与床位比0.89（国家要求 $\geq 0.4$ ），门诊患者预约诊疗率100%。近年来，医院主要运行指标与全国平均水平和深圳市其他公立医院相比均有明显优势（见表1、图11）。

2017年深圳市属综合性公立医院医疗服务效率指标一览

医院	平均住院日（天）	药占比（%）	卫生耗材支出占比（%）
A 医院	8.3	27.0	31.1
B 医院	8.4	27.1	33.0
C 医院	7.6	27.7	30.1
港大深圳医院	6.5	19.8	22.5
市属医院平均水平	7.7	27.0	27.7

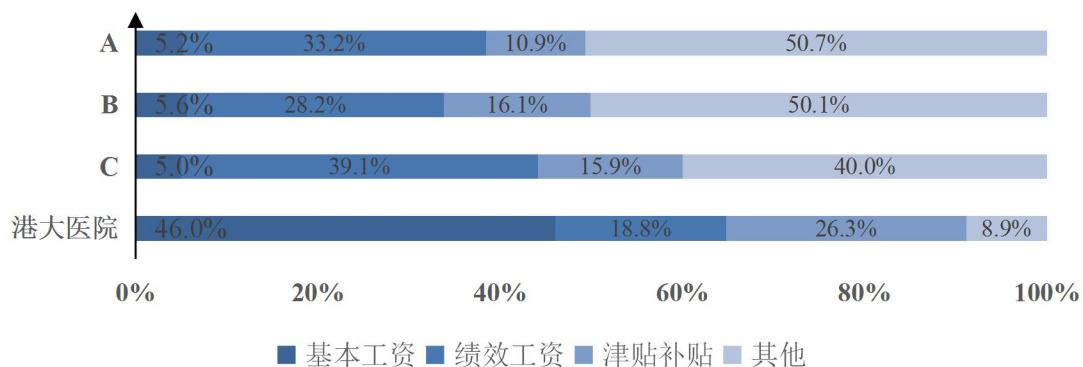
数据来源：深圳市政府发展研究中心《香港大学深圳医院与深圳传统市属综合性公立医院运营情况比较研究报告》，本节图表未特殊标注者均来自该报告。



2015-2017年四家医院药占比指标一览

三是医疗质量安全对标国内领先。医院肝精准手术术后2年及5年的死亡为0，处国际领先水平。2018年门诊抗菌药物使用率4.97%（国家要求 $\leq 20\%$ ），住院抗菌药物使用率38.57%（国家要求 $\leq 60\%$ ），剖宫产率27.65%（全国平均46.5%），孕产妇死亡率0%。

四是高质量发展内生动力对标国内领先。2018年人员支出占业务支出比例53%（全国平均37%），医生人均年收入54万元，是深圳市在岗职工年平均工资的4.8倍。医院实行固定薪酬为主的分配模式，基本工资支出约占人员工资福利支出的46.0%，固定薪酬比例超过70%，绩效工资仅占18.8%，远低于传统公立医院水平（见图12）。

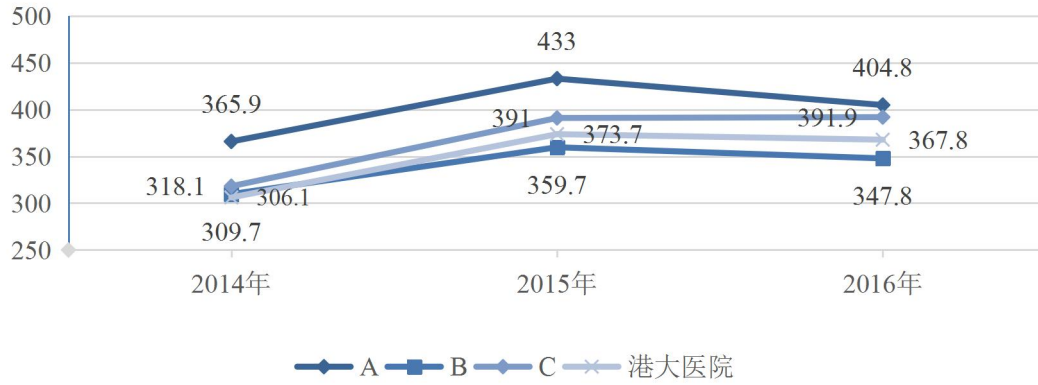


业务支出人员工资福利支出结构图

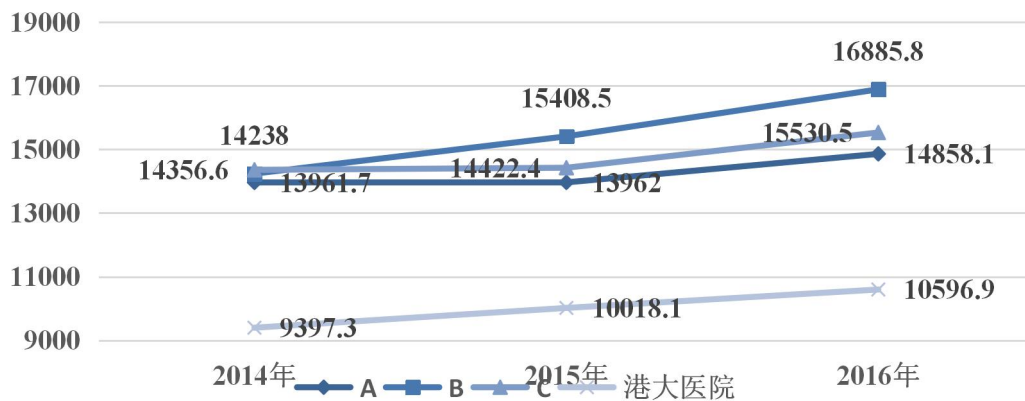
**五是社会效益对标国内领先。**60%以上学科带头人在国际协会任职，其中约25%任副主席及以上职位，2018年6月至今已举办35场高水平国际学术会议。近年来，医院陆续获得“亚洲医院管理奖—卓越护理奖”、“年度人文建设品牌医院”等国内外重要奖项。开业以来接待海内外政府领导、同行交流1083批次，超过1.5万人次。



**六是医疗费用控制和患者满意度行业内领先。**医院历年来平均每诊疗人次费用指标处于市属综合性公立医院的低位（见图13）；平均每出院者住院费用指标显著低于其他传统公立医院（见图14）。2018年，医院基本医疗服务门急诊次均费用较同级市属综合医院低14%，为患者节省医疗费用约1.2亿元；住院病人次均费用较同级市属综合医院低32%，为患者节省医疗费用约3.6亿元。医疗费用得到有效控制，2014年以来，多次在全市公立医院患者满意度调查中位列第一。



深圳市属综合性公立医院门诊次均费用比较



深圳市属综合性公立医院住院次均费用比较

#### ❖ 创新示范产生良好效应模式

一是“绿色医改”创新示范。办医方面，实行所有权与经营权分离，这种“管办分开”模式，在后续开业的新建市属公立医院中全面推行。管医方面，是深圳首家实行去编制化的公立医院，自主设岗、自主定薪。“员额管理”模式在后续开业的新建市属公立医院中全面推行。行医方面，在全国首创门诊全预约、先全科后专科、打包收费、取消门诊输液、推行“绿色手术”等。2016年10月，广东卫计委已发文要求全省二级以上医院逐步取消门诊输液。就医方面，以病人为中心，实行门诊就诊方便化、检查治疗集中化、病人服务区域化、信息利用自助化、门诊管理精细化，连续多年在市属公立医院满意度调查中排名第一。





质安方面。融合国际和国家标准，严格抗菌药物管理，在全国率先推行职业安全与健康管理等，创新不良事件管理，协助国家医管中心制定国标。文化方面。医院公益慈善事业在国内开创先河，开展小儿放疗、临终关怀等“冷门”医疗服务。科技方面。自主研发智能护理风险防控系统，保证风险评估、预警和防控的及时性和准确性，真正落实床旁风险防护。建筑方面，遵循绿色医疗建筑要求维护和提升建筑环境，荣获“中国最美医院”等奖项。



2019 年深港模式下医务人员职业安全与健康高峰论坛

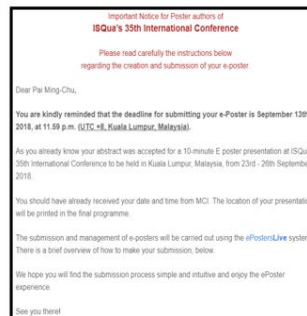
## 协助国家医管中心制定国标

国家不良事件上报系统

参加不良事件标准制定调研



## 2018年ISQua国际论坛分享



“以病人为中心的智能化护理”项目荣获 2019 年度亚洲医院管理奖之“卓越护理奖”

二是“双区驱动”创新示范。2019 年，粤港澳大湾区和中国特色社会主义先行示范区建设上升为国家战略，医院借助时代机遇，开展“双区驱动”下的创新示范。体现在：

医疗技术方面。引进香港大学优势专科的技术骨干、国际三名工程团队；引入国际前沿高精尖技术，如国际顶尖 MRI 引导三维近距离放疗技术、肝脏精准切除手术等。



深圳市“医疗卫生三名工程”

引入香港大学玛丽医院卢宠茂教授卓越肝移植团队

科研教学方面。引入香港大学 CTC 国际知名专家和机构运营管理（SMO）模式，建立适合国际化临床试验管理平台；成立深港医学专科培训中心，探索建立与国际接轨的医学人才培养。



科研教学方面成立多个培训中心

创新管理方面。推动“三甲”国际化，探索建立与国际接轨的医院评审认证标准体系；放宽境外医师到内地执业限制，200多名境外医师在港大深圳医院执业。

区域合作方面。牵头成立“大湾区鼻咽癌防治与康复联盟”、举办第一届粤港澳大湾区肝癌精准治疗高峰论坛、发起组建“粤港澳大湾区绿色医院联盟”。

跨境医疗方面。是内地唯一香港特区政府长者医疗券指定服务医院，2019年6月，香

港特区政府宣布长者医疗券港大深圳医院计划恒常化。截止 2019 年 11 月，已为 1.8 万人次跨境长者提供深港异地结算的医疗服务。



成立医疗联盟，开展区域合作