



华润医疗集团有限公司

China Resources Healthcare Group Ltd.



2014 社会责任报告  
CSR Report

一切为了人民健康

# 目录

1

## 领导致辞

2

5

## 优质服务

11

人性化医疗服务 11  
信息化优质服务 15  
和谐医患关系 16

2

## 公司概况

企业介绍 3  
企业构架 4  
企业文化 5  
企业印象 5  
2014 年大事记 6

3

3  
4  
5  
5  
6

6

## 管理提升

19

完善公司治理 19  
内控及风险管理体系建设 19  
供应链管理 20  
医疗信息化 20

3

## 关键绩效表

7

7

## 创新发展

23

4

## 责任管理

责任战略 9  
责任理念 9  
责任管理 10

9

9  
9  
10



# 8

## 员工责任

27

- 员工成长 27
- 员工关爱 31

# 9

## 媒体关系

32

# 10

## 公益慈善

33

- 基层帮扶 33
- 爱心助医 34
- 爱心助困 35
- 爱心奉献 36



## 领导致辞

### 守正出新 魄力前行

在国家提出凝智聚力推动医改向纵深发展的新阶段，华润医疗作为中央企业，谨记央企责任，响应国家号召，积极参与中国医疗体制改革，为提高中国医疗卫生水平，满足人民群众日益多样化、多层次的医疗和健康服务需求，砥砺前行，上下求索。三年来，在各地政府和华润集团的大力支持下，以政策导向和市场需求为目标，在医院投资和医院运营管理领域做出了积极的探索与实践，已成为中国最大的医疗健康服务集团之一。

面对发展医疗健康服务领域的新机遇，我们有基础、有能力、有情怀，守正出新，魄力前行，立志将华润的医疗健康产业做实、做强、做大、做好、做长，为中国医疗卫生事业的长远发展和人类的健康事业做出更大贡献。

董事长



### 一切为了人民健康

在向世界一流医疗健康服务集团进军的道路上，华润医疗将以更加务实进取、勇于担当的精神，通过系统的医院运营模式，科学的医院管理机制，激发医护人员的积极性，提高医院的运营效率和学术能力，全面提升“以患者为中心”的诊疗水平和服务水平。

我们将继续开展全国多点布局，加快医院投资和现有医疗资源的延伸扩张，逐步完善全国医院网络，围绕优势区域的核心医疗资源构建分级诊疗体系，为不断提高我国医疗卫生服务水平，满足人民健康需求，打造大健康产业做出贡献。

总经理





## 公司概况

### 企业介绍

华润医疗集团有限公司，2011年成立于香港，是华润(集团)有限公司的全资子公司。华润医疗集团作为华润集团旗下一级利润中心，专门从事医院投资及运营管理，是华润集团未来重点打造的以医疗为核心的健康服务产业平台。

自成立以来，华润医疗集团致力于中国医疗卫生事业的长远健康发展，秉承华润集团“与您携手、改变生活”的企业使命，依托华润集团雄厚的综合实力、多元化投资优势和先进的管理理念，在医院投资和医院运营管理方面做出了积极的探索与实践。

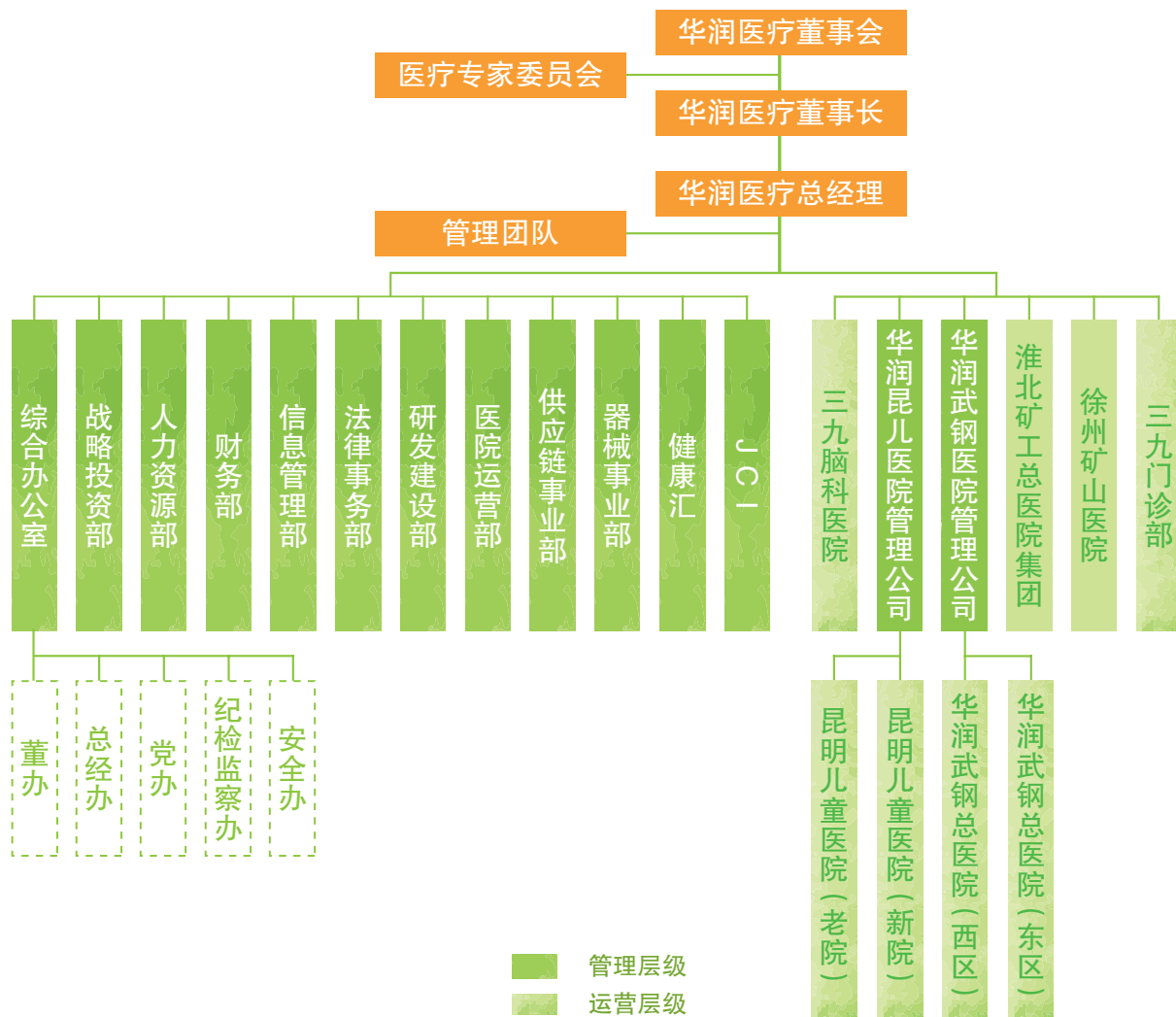
目前，华润医疗集团已开始全国医院网络的战略布局，旗下拥有广东三九脑科医院、昆明市儿童医院、华润武钢总医院、武钢二医院、淮北矿工总医院集团、徐州矿山医院等22家医院，合计开放床位数7300张，已成为中国最大的医疗健康服务集团之一。其中，广东三九脑科医院为现代化大型三级甲等专科医院、昆明市儿童医院为云南省唯一的大型三级甲等儿童医院、华润武钢总医院为大型综合性三级甲等医院、淮北矿工总医院是淮北市建院最早、规模最大的综合性三级甲等医院、徐州矿山医院的核医学科诊疗技术等环淮海地区有重要影响力。未来，华润医疗集团将继续围绕区域核心医疗资源开展全国多点布局，加快加大公立医院、营利性医院投资和现有医疗资源的延伸扩张，逐步完善全国医院网络战略布局。

同时，华润医疗集团通过对旗下医疗资源的产业化整合、企业化运作、专业化管理、市场化服务，打造了系统、科学、先进的医院运营管理模式，激活了医院的管理机制，激发了医护人员的积极性，提升了“以患者为核心”的诊疗水平和服务水平，降低了医疗资源的运营成本，提高了医疗资源的运营效率。目前，华润医疗集团正积极的将该模式快速复制到医院运营和管理领域。

2014年，华润医疗集团率先尝试并积极探索与JCI开展业务合作，为发展和提升中国医院的服务与管理水平，开拓创新，锐意进取。

展望未来，华润医疗集团将牢记“积极参与中国医疗体制改革，创建世界一流医疗健康服务集团”的企业愿景，计划用五年时间，成为中国规模领先、医术精湛、服务优质、管理精益的大型医疗健康服务集团。为中国医疗卫生事业的长远发展和人类的健康事业做出贡献。

企业构架



## 企业文化



## 企业印象

华润的医疗事业是站在社会文明情怀的高度

依托华润雄厚的综合实力、多元化...

我们对成员医院进行资金投入和资源统等...

专业精神，是医疗服务意识的一种体现...

我们拥有众多区域领先的特色专科，华润医疗旗下...

我们将以患者为中心的服务作为医疗质量的衡量难度之一...

我们系统、科学、先进的医院运营管理模式

我们在全国多点布局，并围绕区域核心医疗资源

高精尖的医疗设备是医院发展的重要因素之一，将有力提升医院的...

华润武钢总医院中医科是湖北省综合医院中医工作示范病区...



## 2014年大事记

3月17日，华润医疗与美国JCI签署合资协议，双方将依据协议成立合资公司，共同就JCI认证培训业务开展合作。

5月9日，华润医疗的境内医院管理平台——华润医院管理有限公司正式注册成立。

5月10日，集团傅育宁董事长到华润医疗北京总部调研，并听取了华润医疗管理团队和业务骨干成员的汇报。

5月18日，根据华润集团批复，华润租赁有限公司将其持有的华润医院控股有限公司的100%股权协议转让至华润医院管理有限公司。

7月15日，华润医疗董事长乔世波、董事兼CEO张海鹏正式从华润医疗离任，华润集团委任贺旋担任公司董事长，任命副董事长陈刚担任公司总经理。

7月23日，华润医疗集团与中国医科大学附属盛京医院签署合作意向书，双方拟通过设立合资公司，积极参与辽宁省内的医疗体制改革实践。

9月16日，通过与鱼跃医疗签署关于华润万东的股权转让协议和关于上械集团的产权转让协议，华润医疗的器械业务退出工作取得阶段性进展。

10月10日，玉溪市人民政府、华润医疗集团在深圳举行签约仪式。根据合作框架协议，玉溪将与华润医疗集团联合办院，在发展壮大现有儿童医院的同时，投资4亿元，在玉溪市生态文化区新建一所集儿童疾病诊断、治疗、科研、教学、保健、康复为一体的三级儿童医院。

10月16日，华润医疗集团与华润金融控股有限公司签订股权转让协议，将华润医疗所属的新熙有限公司转让给了华润金融控股。

12月23日，徐州市矿山医院的举办人，正式由华润天能煤业有限公司变更为华润医院控股有限公司。

12月26日，华润医疗与淮北矿业(集团)公司就淮北矿工总医院集团项目转让签署了协议。根据协议约定，华润医疗将出资收购淮北矿业集团所持有的淮北矿工总医院集团的全部股权。

12月29日，华润医疗与三九企业集团正式签订三九门诊部的转让协议，华润医疗将受让三九企业集团所持有的三九门诊部100%产权。



## 关键绩效表

名称	单位	2012年	2013年	2014年
资产总额	万元	275,498	647,456	379,755
营业收入	万元	201,900	297,022	217,397
利润总额	万元	3,543	7,206	4,544
资产报酬率	%	2.1	1.4	1.5
纳税总额	万元	1,092	1,167	273
研发投入	万元	7,023	4,000	-
<b>员工权益保护</b>				
员工总数	人	7,442	7,988	7,837
新增就业人数	人	592	546	552
劳动合同签订率	%	84.04	96.85	100
社会保险覆盖率	%	82.96	90.92	100
职工平均工资水平	万元人民币	7.18	7.33	4.30
女性管理者比例	%	43.05	55.07	23.00
残疾人雇佣人数	人	53	49	37
人均带薪休假天数	天	9.27	9.80	9.30
员工培训覆盖率	%	90.22	91.90	84.00
人均培训投入	万元人民币	0.6780	0.7704	0.2100
人均培训时间	小时	275.50	308.55	230.00
<b>安全生产</b>				
工伤事故发生数	次	12	12	0
员工死亡人数	人	0	0	0
体检覆盖率	%	52.43	57.97	100
职业病发生次数	人	0	0	0
安全培训人次	人次	8,933	11,128	7,010
安全生产投入	万元人民币	529.53	466.00	404.50
安全培训覆盖率	%	61.50	59.70	100
安全应急演练数	次数	24	30	21

名称	单位	2012年	2013年	2014年
<b>其他指标</b>				
环保总投资	万元人民币	582.125	505.000	848.700
客户投诉反馈处理数占投诉数比重	%	105.77	105.41	100
节能减排技术改造投入	万元人民币	637.70	236.00	350.84
员工满意度	%	97.36	97.09	84.00
责任采购率	%	24.17	27.55	95.01
<b>帮扶项目统计</b>				
救助困难员工	人次	440	402	545
救助困难员工金额	万元人民币	16.108	10.800	13.360
走访慰问困难员工家庭	户	113	117	57
走访慰问困难员工家庭金额	万元人民币	7.379	5.100	4.280
资助困难员工子女入学	人次	52	49	355
资助困难员工子女入学金额	万元人民币	3.151	5.000	9.160
救助患病员工	人次	475	511	531
救助患病员工金额	万元人民币	22.608	30.700	96.200





## 责任管理

### 责任战略

华润医疗致力于中国医疗卫生事业的长远健康发展，积极参与中国医疗的体制改革。自诞生之日起，华润医疗就肩负着以提高中国医疗卫生水平，满足人民群众日益多样化的医疗需求，追求社会效益、构建和谐社会为最高准则的社会责任。

在参与公立医院的改制过程中，华润医疗坚持公立医院的公益性，以一切为了人民的健康为宗旨，通过持续的资金投入、管理改善、文化引导，提升旗下医院的医疗服务水准，降低药占比，推动旗下医院更好的践行社会责任，维护广大人民群众的根本利益。

### 责任理念

#### 常怀感恩之心，努力回报社会，做优秀企业公民

华润医疗在快速发展的过程中，一直秉承着华润“实现超越利润之上的追求”的责任理念，不断丰富华润医疗社会责任的内涵与外延，积极探索新时期医疗健康服务集团社会责任体系的构建与践行之路，逐步将社会责任融入到企业的可持续发展战略中，推行责任战略，以责任促发展，为成为世界一流医疗健康服务集团而努力奋斗。



## 责任管理

### 我们的使命

华润医疗用自己的实际行动去履行一家医疗机构的庄严使命：一切为了人民健康！并常怀对生命的敬畏之心，以高度的责任感不断提高医疗服务水平，帮助广大患者恢复健康；同时，积极履行社会责任和义务，努力推进和谐企业建设。

### 指导委员会

华润医疗成立了社会责任指导委员会，由集团主要领导担任主任、副主任，管理团队成员为委员会成员，并设立执行工作组。集团综合办公室为社会责任管理职能机构。

### 绿色经营理念

华润医疗秉持绿色经营理念，通过编制社会责任报告、开展社会公益活动、管理提升等工作，加强社会责任能力建设，完善社会责任指标体系和管理体系，提升社会责任履责能力。



## 优质服务

华润医疗秉承华润集团“客户至上”的重要价值观，恪守“为了人民健康”的企业使命，坚持不懈地为客户提供更为优质、更为人性化的医疗服务。

### 人性化医疗服务

华润医疗围绕“以病人为中心”优化各项服务，不断改进下属医院院区服务质量，除定期进行整理上报投诉意见之外，另建立了《病人服务中心每日巡房》工作制度，一切为了病人着想，医院通过工作人员每日全院范围内的巡视和与患者的沟通，主动、及时地采集意见和建议，进而对院区服务进行整改。



#### 案例 加强岗位意识，用行动感恩患者信任

用行动让患者满意是践行医院感恩文化的核心所在，患者选择我们的医院并以生命和健康相托，所有医务人员必须牢记自身职责，全力以赴做好本职工作，不负患者期望，努力回馈患者的信任。各岗位必须通过提高自身职业技能，改善服务水平，加快工作流程等方面为患者提供更专业、更有效就医体验。

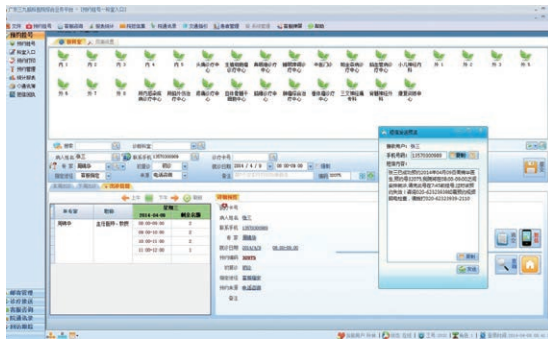






## 案例 细化患者随访，跟踪院后需求

### 1. 建立一对一精准服务模式

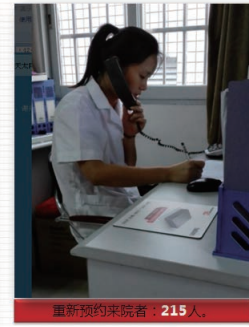


### 2. 对预约患者进行随访及满意度调查

日期	1	2	3	4	5
非常满意	142	38	119	107	114
基本满意	22	26	26	26	20
不满意	2	0	1	1	3
合计	167	65	147	135	157

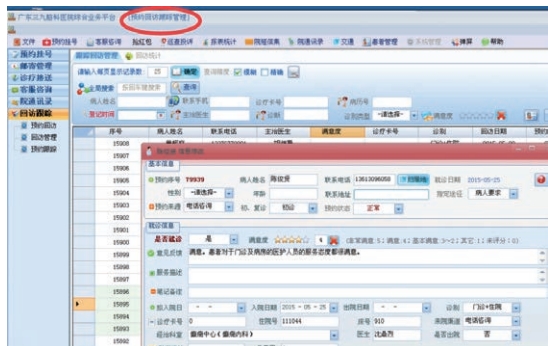
  

日期	1月份	2月份	3月份	4月份	5月份	合计
非常满意	47	17	48	19	38	170
基本满意	1	0	0	1	0	2
不满意	2	0	0	0	0	2
合计	50	17	48	20	38	173



重新预约患者：215人。

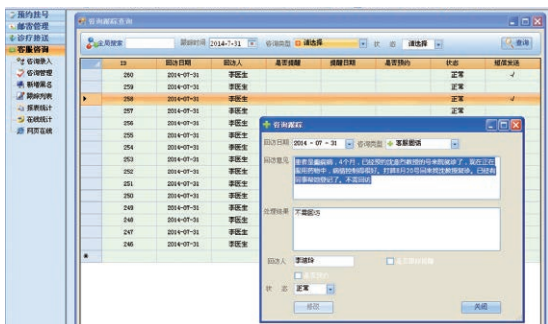
### 3. 客服人员对接预约住院病人服务进行跟踪



### 4. 住院7天以上患者随访情况

科室	入院日期	床号	姓名	年龄	性别	手术时间	医生	手机	地址	满意度	备注
综合二	5月5日	102	刘英华	39	女	5月6日	叶景	18218962446	湖南	满意	
	5月11日	108	许开林	52	男	5月	叶景	15988384815	广西	一般	有异味、发炎
	5月11日	109	陈瑞燕	34	女	5月	唐新	13531999009	南宁	一般	
	5月14日	118	刘露露	19	男	5月14日	叶景	13726587061	南雄	满意	
	5月12日	125	林凤英	67	女	5月	叶景	13927125898	云浮	满意	
	5月14日	131	林友群	64	女	5月	陈智强	13609068282	福建	满意	
腹腔镜	5月8日	20	林明刚	3	男	4月9日	陈智强	13689197950	广西	一般	
	5月7日	23	侯俊吉	3	男	5月	司徒志浩	13724066331	白云区	满意	
	5月6日	28	王森宇	1	男	5月	司徒志浩	15347692221	阳江	满意	
	5月4日	31	鲍涛青	7	女	5月	梁鹏	15653010561	安徽	满意	
	5月6日	42	汪正飞	4	男	5月8日	司徒志浩	18078706326	四川	满意	
	5月11日	47	林梓健	2	男	5月	司徒志浩	13728378330	白云区	满意	
	5月11日	52	刘瑞通	2	男	5月	徐涛	18819808253	广西	满意	热水供应不足, 厕所
	5月9日	62	杨枝秋	1	女	5月	徐涛	13923799104	广西	基本满意	腹腔镜57床漏惠胶
	5月4日	57	陶建秋	6	男	5月	尹瑞宇	13714247874	未测	一般	
	5月12日	67	陈俊强	5	男	5月	陈熙慧	13434635054	浙江	满意	
5月4日	74	何嘉少	11月	男	5月	司徒志浩	13560749293	深圳	满意		
5月4日	80	陈惠群	3	男	5月	徐涛	18928919989	天河区	满意	饭太硬, 尿太油	
5月8日	92	陈露兰	8	女	5月	徐涛	13682895133	广西	满意	饭太硬, 尿太油	
5月10日	89	李耀刚	2	女	5月	尹瑞宇	13679571298	高要	满意		

### 5. 电话咨询3天后患者随访情况



### 6. 解决患者离院后需求开展寄药





## 案例 感恩患者，多项举措让患者感受到家的温暖

医院实行挂牌上岗，文明用语，杜绝服务忌语；设置患者服务中心，为病人提供咨询、导医服务；门诊药房免费向患者及其家属提供合理用药、安全用药咨询服务；为病人免费提供物品寄存柜、针线盒、手机充电、24小时饮用水服务；为住院期间过生日的患者，赠送生日礼物；病人入院时送科室联系手册，对出院病人在24小时以内进行回访；设立健康教育大讲堂，定期向社会普及健康科普知识；建立投诉登记簿，对病人提出的意见和建议，24小时内处理和反馈。

### 2、合理用药、安全用药 免费咨询窗口



### 1、患者服务中心



### 3、储物柜



### 5、便民利民服务点

### 4、速递易



### 7、就医指南

### 6、患者生日会





## 案例 感恩患者，多项举措让患者感受到家的温暖

### 8、节日为在院病人送上温馨的祝福

在医院，患者和家属都很焦急，盼望早日康复，渴望对疾病知识有更多的了解。为此，医院针对病人比较关心的问题，以及常见病、多发病进行了搜集和整理，同时邀请各科室的专家进行详细解答，并通过电视节目和现场讲课的方式来展现。



### 9、创造让患者惊喜的就医体验经历



### 10、雨天为门诊就诊病人派送雨衣



### 11、健康教育大讲堂





## 信息化优质服务

华润医疗集团实行数字化医院业务流程体系和核心解决方案，形成了包括系统、配置模板和实施方法论等在内的一整套知识资产，辅以有华润医疗特色的投后医院信息化建设管理方法，有利于快速复制推广。同时积极构建覆盖集团全业务、一体化信息系统，以数字化医院为基石，实现医疗集团的一体化。

华润医疗启动软件著作权申请，通过受理、审查、登记三个阶段的申请审批流程，成功获得软件名称为“医疗集团运营管理平台”的计算机软件著作权登记证书。



## 案例

昆明市儿童医院数字化示范医院建设效果显著，实现“免挂号”，打通医院资源管理系统与医院业务信息系统，以多渠道预约服务病人，就诊整体时间缩短和有效时间比提升，提升患者体验。





## 案例

华润武钢总医院(东、西区)EMR – 电子病历系统项目一期上线,该系统实现住院病房医生电子病历编辑、住院护理电子病历编辑、CA电子认证、病历质量管理、病历档案管理、电子病历浏览器、院感与疾病上报等功能,有效提升病人就诊医疗质量。

华润武钢总医院新增网络点386个(其中:西区209,东区177)。网络点扩展至住院医生站以及相关管理科室,满足两院区ERP系统上线网络相关需求。通过网络优化、终端覆盖的实施,大大改善和提升了两个院区的网络状况,提升了医护人员工作效率,进而提高了患者满意度。



## 案例

淮北矿工总医院集团紧密围绕医院业务流程优化开展工作:更新HIS服务器,提升系统性能,提高医护人员工作效率;利用老服务器建设HIS数据库发布 – 订阅机制,增强了容灾能力。建设门诊药房、检验科采血大厅排队叫号系统,改变了以往嘈杂、混乱、拥挤的现象。住院病区采用检验电子申请单,取消手工申请单,提高医生工作效率、降低医院成本支出、优化入院流程,可在病区直接为患者办理入院手续,方便患者就诊。

## 和谐医患关系

2014年华润医疗集团各成员单位医院重点关注医患关系及投诉处理情况,医院设立病人服务中心,为病人提供非医疗专业的院前、院中、院后咨询,协助、协调、投诉处理,提供客户服务档案等非医疗增值服务。

华润医疗集团成员医院缩短回复各类咨询时间,网络问题邮箱24小时内回复、在线咨询类15分钟内回复、电话接听率100%、QQ5分钟内响应;统计和整理客户档案,进行科学管理,通过电话回访、信息追踪,了解病人是否就诊及对医院的满意度并进行分析整理;积极回应客户投诉(包括来电、来函、来访);实行工作日全院查房巡视;对前日新入院患者进行宣教并介绍客服中心服务项目;多渠道了解患者意见及建议和临床科室需求。

## ► 建立客户投诉处理制度

为进一步加强医患沟通，拓宽患者反映意见的有效渠道，维护患者在就诊过程中的合法权益，构建和谐医患关系，华润医疗成员医院建立客户投诉处理制度。

投诉处理时间规定：凡是患者对就医流程、服务态度等方面不满意，接待人员必须在24小时内给患者明确答复，让投诉的所有“问题”解决在萌芽状态，解决在第一时间，解决在第一现场；投诉处理流程强调首接负责制，接待的工作人员做到热情接待、仔细倾听、认真记录、诚恳答复、及时办理，绝不允许与患者发生争吵，甚至对骂的现象，要“急病人之所急、想病人之所想”。



### 案例

淮北矿工总医院集团注重构建和谐医患关系，制定了《关于进一步强化投诉管理及职业道德建设的意见》，设立了组织机构，成立了投诉管理及职业道德建设领导小组。建立了畅通、便捷的投诉渠道，在医院门诊大厅显著位置公布投诉管理部门的电话。



### 案例

昆明市儿童医院为加强医院投诉管理，方便群众投诉，规范投诉处置，提高工作效率，维护群众合法权益，建立了医疗服务社会监督机制，不断提高医疗服务质量和水平，提升医院形象。2014年昆明市公安局西山分局与昆明市儿童医院共同筹建的警务室正式启用。



## 客户满意度调查

为持续提高医院的综合服务能力，不断改进医疗、护理、后勤保障服务，华润医疗成员医院定期开展满意度调查活动，通过每季度向门诊患者、住院患者发放满意度调查表，向患者征集他们在就医过程中对医院医疗服务的意见和建议，调查的内容涉及到医疗质量、服务态度、环境卫生、后勤保障等方方面面。回收满意度调查表后，对患者的意见和建议进行归纳梳理，分析门诊患者满意度调查中反馈的信息，为改进医院的服务质量提供参考依据。



例图：门诊满意度问卷调查





## 管理提升

### 完善公司治理

在华润集团的支持下，2014年华润医疗开展内控梳理工作，通过与外部机构多轮的沟通与优化，使得公司的合同管理流程、制度审批流程、证照借用流程显著优化。同时认真贯彻落实华润集团的“三重一大”制度，开始起草华润医疗集团授权体系规则、董事会议事规则、总经理办公会议事规则。

2014年，华润医疗集团在制度成果梳理分析上取得了一定的成效：公司目前执行的制度总共70多项，内容涵盖了投资、战略、财务、法律、人事、行政等各个领域，对规范华润医疗集团的日常管理和业务开展，起到了有利作用。

### 内控及风险管理体系建设

2014年，华润医疗集团内控项目组开展了内控体系梳理完善项目，项目注重风险导向，以内控为纽带、以流程为载体，于10月完成具有医疗行业特色的内控手册编制，预期形成内控长效机制，为业务发展提供风险防范保障。

为**强化内控制度体系**落地，不断总结优化内控体系，提高管理水平，华润医疗内控评价小组组织开展内控评价工作，评价工作历时3个月，访谈人员逾50人，查阅电子资料和纸质资料逾80份，抽查3200余笔凭证，对相关业务流程进行梳理，查找内部制度设计缺陷以及执行缺陷，并针对每家管理实体出具评价报告以及整改建议。

在**重大风险管理**方面，针对年度评估的重大风险，一方面通过风险专项治理的办法，结合审计整改，在制度体系、组织架构、操作执行等层面进行了风险的应对与防范，确保总部层面以及成员单位未发生重大风险事件。另一方面通过定期的风险监控，收集战略、财务、市场、运营以及法律等五方面共计风险指标16项，强化总部层面对成员单位的风险监控。



## 供应链管理

华润医疗一直坚持“诚信、合作、共赢”的原则，与供应商建立战略合作伙伴关系，将供应商与医院的发展结合起来。严格按照采购管理办法要求，遵循“公开、公平、公正”、诚实信用、质优价廉、注重效率及协同优先的原则，推动公开招标和阳光采购，不断完善采购流程和机制，建立公平、公正的采购体系。

2014年，华润医疗集团各成员单位对医疗设备的购置、安装、使用、维修进行综合管理。

设备购置根据年度计划，在采购过程中，根据使用单位的要求和需要，进行市场调研，选择证件齐全、信誉好、质量好、价格低廉和售后服务好的供应商。进行院内议价，货比三家，本着同等价格比质量、同等质量比服务的办法进行评议。在议价结果的基础上，进行二次谈价，尽量使合同价低于议价结果。并按照合同规定和有关标准认真做好设备的安装、调试、验收工作。

建立健全医疗设备维修保养记录和档案，设备维修人员对医疗设备进行登记、保养、维护，经常进行设备使用状况巡查，有效保障医疗设备安全运行，提高设备完好率，降低设备故障率。

医用器械、耗材购置按月计划执行，在采购过程中坚持公平、公正、公开的原则，所选用品种都是中标品种，价格全部实行招标价；在办公用品、劳保用品、被服、五金水暖电器的采购过程中，在保证临床使用的前提下，坚持货比三家，比质比价，不高于市场价，确保临床正常使用。

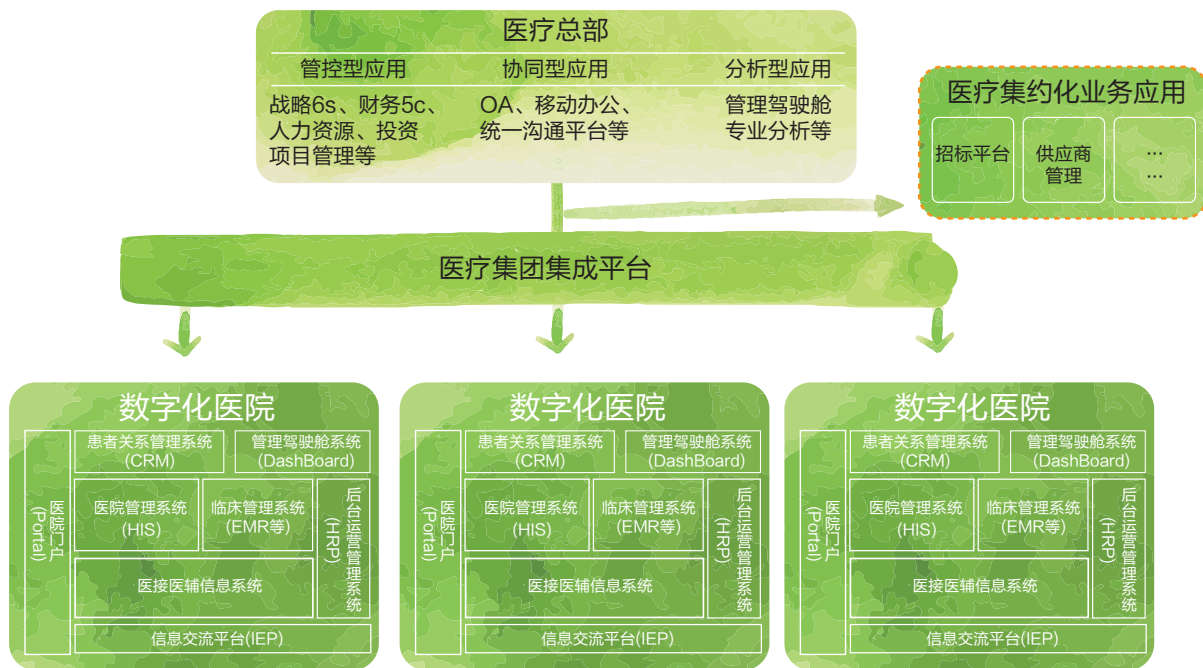
## 医疗信息化

医疗信息化作为华润医疗集团战略的重要支撑和核心竞争力的构成，以管理创新、流程再造与资源共享为导向，通过内外部联盟合作为引擎加快发展，不断加强能力建设，打造一流的团队、解决方案和服务，助推业务发展。



华润医疗IT能力模型

2014年，华润医疗数字化医院业务流程体系和核心解决方案基本成型，形成了包括系统、配置模板和实施方法论等在内的一整套知识资产，辅以有华润医疗特色的投后医院信息化建设管理方法，有利于快速复制推广。在此基础上，华润医疗正在积极构建覆盖集团全业务、一体化信息系统，以数字化医院为基石，以总部管控为纲领、以信息集成为脉络，通过业财一体、纵向贯通、集中共享，实现医疗集团的一体化。



## 最佳实践

### 数字化医院

昆明市儿童医院数字化示范医院建设效果显著，紧密围绕医院业务流程梳理和变革，“以病人为中心”的数字化医院解决方案促进了医院的业务发展。

- 实现“免挂号”，以多渠道预约服务病人，精简患者就医流程从16个环节减少到9个，就诊整体时间缩短和有效时间比提升，提升患者体验；
- 消灭了4条队伍（挂号、输液、缴费、取药），缩短了病人在医院的时间；
- 精简的系统操作模式和病例模板化，提高诊疗效率，“将时间还给医生、将医生还给病人”；
- 通过医护人员数字签名，实现真正“无纸化”的电子病历，保障了病人就诊病例信息的完整性、连续性，又降低了医院运营成本；
- 改变“信息不动、病人动”的模式，通过信息系统和流程全面集成，实现“病人不动、信息动”，最大程度降低病人在院内的流动；
- 引入全院床位统一管理，打破科室壁垒，床位信息对病人公开；
- 打通医院资源管理系统与医院业务信息系统；
- 实现质量管理精细化，通过电子病历三级质控提高医疗质量。

### 集团化运营

围绕集团财务、人力资源等核心资源管控和业务运营监控，信息化系统有力支撑了华润医疗集团化运营。

- 实现医疗集团标准化的医院核算系统全覆盖；
- 实现医疗集团标准化的人力资源系统全覆盖；
- 打造集团业务运营系统，实现下属医院业务在线监控。





## 创新发展

华润医疗通过对旗下医疗资源进行产业化整合、企业化运作、专业化管理、市场化服务，打造了系统、科学、先进的医院运营管理模式。激活了医院的管理机制，激发了医护人员的积极性，提升了“以患者为中心”的诊疗水平和服务水平，降低了医疗资源的运营成本，提高了医疗资源的运营效率。目前，华润医疗集团正积极的将该模式快速复制到医院运营和管理领域。

### 共性化的平台与标准，个性化的医院发展路径



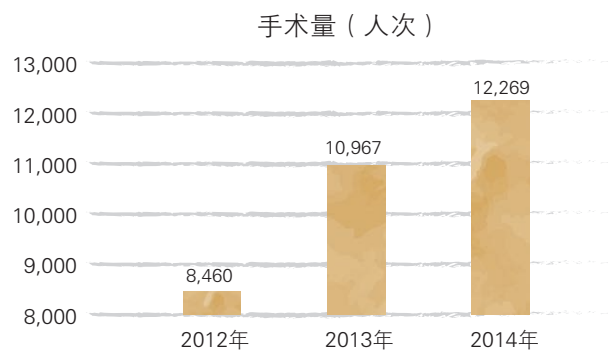
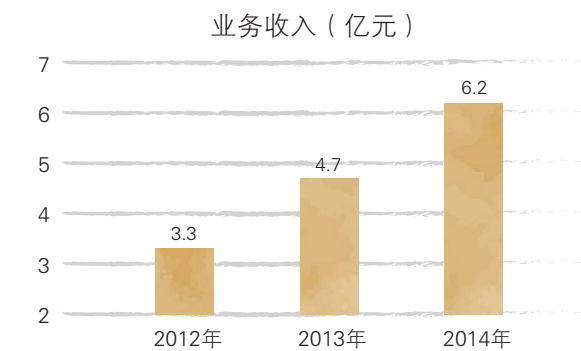
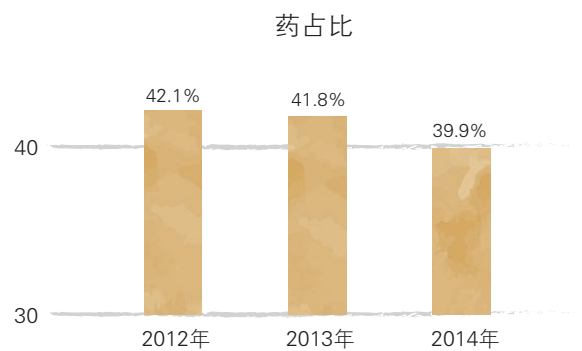
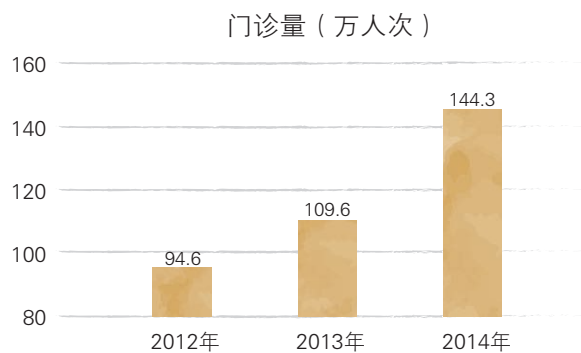
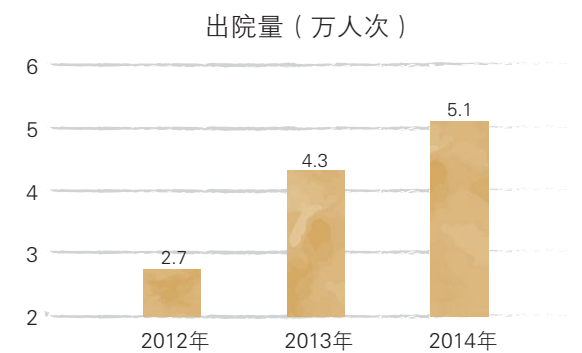
### 公立医院改制“样本”——昆明市儿童医院

2012年，华润医疗与昆明市卫生局签署了股份制合作协议，开启了央企参与公立医院改制的先河。至2014年，从昆儿医院的书林老院区到前兴新院，再到已提上日程的新院二期建设，昆儿从外到内在不断的变化着，获得了政府、社会、医院、医护人员、患者的一致肯定，取得了显著的社会效益，被称为中国公立医院改制的样本。

#### 改变



## 数字



### 社会效益

- 患者满意度提高
- 行业高度评价
- 政府充分肯定
- 催生改制示范效应

改制后的昆明市儿童医院：



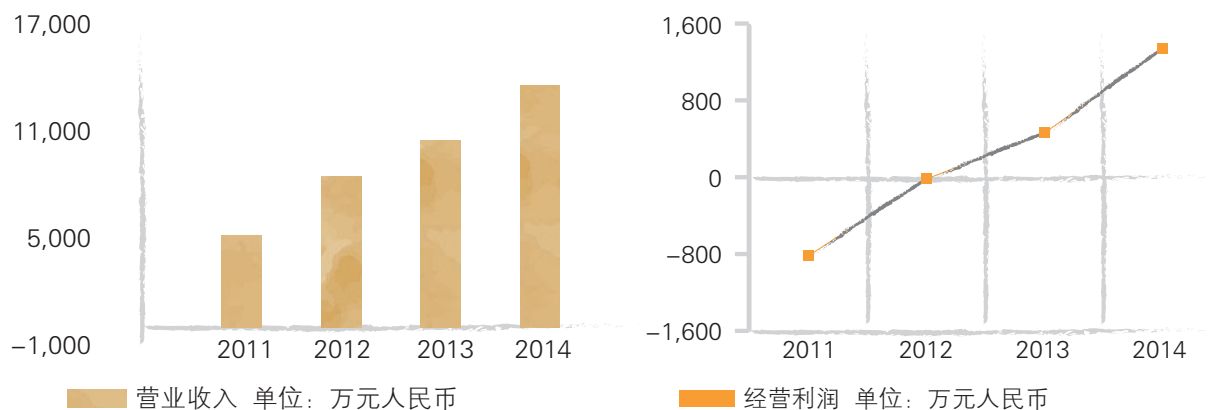
### ➤ 企业医院改制及管理模式复制“样本”——徐州矿山医院

2012年华润医疗获得了徐州矿山医院的管理权，华润医疗将三九脑科医院成功的管理模式复制到徐矿医院。2014年，徐矿医院成功实现了扭亏为盈，成为了企业医院改制和管理模式复制的样本。

### 改变

改变管理理念 精简机构干部 调整绩效结构 提高运营效率 树立感恩文化 推行精益管理  
调整学科架构 发展特色学科 优化收入结构 提升服务质量 变革营销手段

数字



2014年，华润医疗积极探索区域医联体建设，以现有的成熟区域医院龙头为基础，带动医疗资源薄弱地区的分院建设；通过现有医疗资源的合作扩建，和谐发展医疗机构与人民健康利益的关系；加强行业合作与共同创造，促进医疗对口支援、积极承担教科研任务、建立和完善疾病管理体系、医护培训体系、患者服务与关爱体系；通过投融资高端医疗设备、发展工程项目、创新商业模式和产品及服务，创建更加高效的医疗环境，为患者提供了更加优质的医疗服务。



案例 三九脑科医院引进高端医疗设备

2014年，广东三九脑科医院进一步更新硬件设施：国际顶尖放疗系统——华南第一台智能型诺华刀、亚洲规模最大的视频脑电图阵列（37台）投入使用，国内首个3D测距虚拟情景互动和三维步态分析实验室落成，新一代心脏、血管高端彩超设备开始启用。



## 员工责任

### 员工成长

#### 人才战略

发展领导力，建立学习型组织  
“赢得市场领先”、“创造组织优势”、“引领价值导向”



#### 人才价值观

尊重人的价值，开发人的潜能，升华人的心灵。

#### 人才发展目标

这是一个海纳百川的组织，在这个组织里，普通的人变成优秀的人，优秀的人变成卓越的人，源源不断的人在这里实现自己的人生梦想。

#### 人才发展愿景

培养和造就一支能够赢得市场领先、创造组织优势、引领价值导向的人才队伍，支持华润医疗集团战略目标实现。

## 人才培养

随着华润医疗核心业务的快速发展，公司人才培养体系建设也不断得到完善。截止到2014年底，华润医疗形成了“医院管理”、“领导力&梯队人才”和“职业素养”三类具有医疗行业特点的培训项目。针对公司不同层面培养对象的发展需求，设置不同类型的学习活动，通过重点培养医疗行业关键岗位人才、中基层管理人才、职能专业人才和行业技术人才，带动集团人才队伍整体素质的提高。



### ➤ 医院管理培训

以帮助公司投资、运营团队解决实际管理问题，积累公司医院管理经验为目标。通过邀请行业实战专家和组织内部研讨、分享等方式，帮助公司一线团队积累专业知识和提高管理技能。课程内容涉及医院投资、运营管理和职能管理，具体包括医院投资估值标准、医院JCI管理、医院等级评审、医院精益化管理、非财务人员的财务管理、非医院人员的医院管理等内容。

### ➤ 领导力&梯队人才培养项目

为满足业务发展对管理人员和梯队储备人才的需要，由人力资源部整合优秀学习资源，面向公司中基层管理人员和关键岗位梯队人才开展人才发展培训项目。通过邀请内部经理人和聘请外部管理专家授课，帮助公司中基层管理者和梯队人才提升和改善关键管理行为，营造信任、积极的团队氛围，实现带领团队达成绩效的目标。

领导力项目包括“华润之道”卓越经理人培训班、“华润医疗(器械)领导力发展项目”，课程内容涉及角色转变、管理行为改善和管理思维提升。

梯队人才项目包括“华润医疗集团高级管理培训班”、“华润医疗集团管理培训生项目”，课程内容涉及华润文化和价值观、医疗行业知识、领导力和医院管理。

## 职业素养培训

通过整合内部学习资源和引入外部成熟课程，为公司全体员工提供各类职业素质类课程。通过开展系统的培训学习，让员工提高个人职业素质，改善执业技术、技能，以帮助其快速胜任岗位要求。培训主要由公司内部讲师完成授课，并借助微信学习工具实现知识在公司内的推广流动。

华润医疗秉承华润集团“尊重人的价值，开发人的潜能，升华人的心灵”的人才价值观，针对不同员工群体的培训需求，积极开展不同层面的培训活动，助力员工提升个人能力。

2014年华润医疗共开展4大类（领导力、职能、业务技能、新员工）、10小项培训活动，共组织18场培训、累积课时143小时，参训221人次；正式发布《华润医疗集团有限公司培训与发展管理制度》，根据公司发展对行业人才的需要，开发华润医疗“4E”标准，并完成了学员选拔、培养方案设计；完成学习俱乐部、企业文化内训讲师、管理培训生培养、器械领导力等项目的组织实施工作；开发了华润医疗微信学习管理平台，为员工学习提供了灵活多样的学习形式。

各成员医院也结合本单位发展需要，积极开展各层级医院员工的学习培训活动。随着公司业务不断发展，华润医疗各级单位的员工培训工作逐步发展壮大。



### 案例 总部，华润医疗“4E”标准

根据公司战略对人才的实际需要，结合医疗行业人才特点，华润医疗梳理、开发“4E”标准。能力标准共分为4个维度含11个能力标准，全面系统的规范了华润医疗关键岗位人才的各项能力标准。





## 案例 总部，企业文化内训师

华润医疗通过工作实践，逐步形成文化建设工作紧密结合业务的工作模式，医疗集团组建了一支20多人的企业文化宣传队伍。这批文化骨干就像星星之火，肩负起促进华润文化落地生根的重要职责。



## 案例 徐州矿山医院，中层干部培训

徐州矿山医院在2014年开展了“爱与关怀的能力，决定事业的格局与未来”中层干部培训会。参加此次会议的有全院各科室、各职能部门负责人及2013年度“感动人物”、“十佳员工”的获奖者们和部分业务骨干一百余人。



## 案例 淮北矿工总医院，人才发展工程

2014年，淮北矿工总医院对医院集团13、14年200余名新进人员进行岗前教育培训，培训内容包括医院概况及发展、人事管理制度、医疗法律法规、人文关怀与人文修养、医患沟通技巧、感染输血等相关知识。医院集团各分院护理部主任、总院各科室护士长及业务骨干100余人参加了培训学习。





## 员工关爱

华润医疗集团和各成员单位深入基层一线，各级管理人员奉行“以人为本”的工作理念，积极营造健康、良好的“土壤”，在生产、工作、生活各个方面为员工提供支持。



### 案例 举办护理“随手拍”活动

2014年5月12日是第103个国际护士节，为了庆祝节日，广东三九脑科医院护理部组织了一场“2014护士节——护理随手拍”活动。



### 案例 职业道德与医患沟通

为进一步缓解昆明儿童医院员工在繁忙的工作中产生的心理压力，提升员工的抗压能力，提升医患沟通技巧和能力，改善医患关系，医院特邀请了北京回龙观医院的主任医师王健主任，为医院300余名医护人员开展心理减压及医患沟通技巧培训。



### 案例 医院我的家

华润武钢总医院关注职工日常生活，扶难济困，坚持“进百家门、知百家情、解百家难、暖百家心”，竭诚为职工办实事、做好事、解难事。医院在资金有限的情况下，坚持做好节日期间及经常性的送温暖工



作。职工生病住院，院领导到床前探望；对职工提出的困难，想尽办法解决；逢年过节，为外地单身职工过团圆年，吃团圆饭；“六一”开展单亲家庭关爱活动；开展重大疾病互助保险参保工作，在全院反复宣传动员，做到职工知晓率达100%，完成全院674名职工的重大疾病互助保险参保工作，职工参与率达86.52%。2014年全年院科两级组织共走访慰问职工122人次，发放慰问金3.7万元。

## 媒体关系

华润医疗高度重视通过与媒体的沟通与交流，让媒体和公众更多地认识医院、理解医院，了解疾病、关注健康，建立积极健康的媒体关系及传播导向，树立医院良好形象，促进社会的医患和谐。

### 舆情管理

华润医疗的舆情管理建立在以舆情管理规范企业管理，促进企业发展的高度，秉承开放、坦诚、积极的舆情观，力求从管理机制、传播策略、整改措施等方面正确地处理各利益相关方的关系。



### 案例

每年6-8月份是手足口病高发期，2014年5月昆明市儿童医院发现新浪网友、微信群里流传着“手足口病暴发、严重危及儿童生命”等内容的帖子，由于家长及幼教机构对手足口病知识的缺乏，昆明本地幼儿园要求手足口病患儿童家长到医院开具康复证明，才能继续上学。为普及手足口病相关防治知识，使幼儿园、家长走出误区，昆明市儿童医院主动邀请中央一台《生活早参考》栏目来昆拍摄《手足口病来袭》专题片，节目播出后受到受众一致好评，收到良好社会效益。



## 公益慈善

华润医疗一直认真履行华润集团“实现超越利润之上的追求”的社会责任理念，积极投身于社会公益事业，与社会共享经营成果。

### 基层帮扶

华润医疗积极响应国家卫生计生委建设“医联体”推动分级诊疗格局的号召，与旗下医疗资源探索基层帮扶，实现社区医院和三甲医院良好互动、资源共享，从而提升整体医疗效果。



#### 案例

2014年12月，华润武钢总医院和武东西社区卫生服务中心结成医疗联合体，武东3万居民可享受“后花园”式治疗。不仅如此，华润武钢总医院将指导武东西社区卫生服务中心开展新技术、新业务，而武东西社区卫生服务中心也参与到华润武钢总医院的科研工作中。



#### 案例

2014年12月20日，广东三九脑科医院开始对肇庆怀集县人民医院进行帮扶。这是广东三九脑科医院自2011年启动“帮扶十所基层医疗机构项目工作”以来帮扶的第17家基层医院。多年来，广东三九脑科医院通过派专家多次前往帮扶单位讲学和示范、参与教学查房、开展学术交流、捐赠医疗设备等多种形式，系统帮助帮扶单位相关学科规范设计、管理运行、复制拷贝脑科医院管理模式，向基层医院输出脑专科特色技术、管理、文化理念及服务特色。5年来帮扶的足迹已遍布广东、广西、江西、四川、江苏等地。

## 爱心助医

华润医疗利用全国网络化医疗布局，在云南、湖北、广东、安徽、江苏各地多次举办大型义诊活动。



### 案例

昆明市儿童医院连续24年在“六一”儿童节为孩子举行大型义诊。2014年儿童节，儿童医院派出了72名专家，开放67间诊室，为孩子们开展大型义诊，并为孩子们带去医务人员们的祝福。当天共为1680名患儿进行了义诊，减免各项费用19334.8元。



### 案例

2014年10月26日，由徐州市残联主办，广东三九脑科医院、徐州矿山医院协办的关注特殊儿童大型义诊活动在徐州矿山医院举行。来自广东三九脑科医院和徐州矿山医院专家团队的专家学者亲诊。此次义诊活动引起广泛关注共吸引了三百名患者以及患者家属前来问诊治疗，拉开了徐州地区小儿脑瘫新诊疗技术的全新篇章。



## 爱心助困

华润医疗下属医院作为央企的医疗机构，充分履行社会责任发扬人道主义精神，对于有治疗价值而经济特别困难的患者，通过正规手续给予适当费用减免；设立爱心基金，通过媒体宣传求助、员工捐款、社会各渠道捐款，将爱心款项专项管理，为家庭经济困难的患者带来希望。



### 案例

2014年，华润武钢总医院社区卫生服务中心为社区患者“五减六免”共计9312人次，减免款项共计5.65万元。收治110联动病人152人次，住院8人次，减免医疗费用近17.7万元。贫困救助系统运行，减免贫困人群医疗费用12万余元。





## 案例 徐州矿山医院为患者减免医疗费用，免费救治伤病员

### 1、经免费救治康复回家的小癫痫患者刘子艳



### 2、经免费救治康复回家的脑梗患者戴如意



## 爱心奉献



## 案例 用行动表达爱与关怀



献血，帮助别人，快乐自己

2014年7月31日，广东三九脑科医院无偿献血活动又交上了完美答卷，共372人参与献血，献出402.5个单位共80500毫升血液。这是三九脑科医院员工连续8年履行义务献血义务，很多医护人员的献血本上密密麻麻写满了献血记录。



献血现场人头涌动

## 本报告编制小组

组长：郭昱 副组长：安渝轶

组员：（按姓氏笔画排序，排名不分先后）

马春兰 马博林 王冠宇 王猛 李佑莉 毕珍 刘勇 李霞 张叶 张名卓 张宗雷  
汪猛 张琦 杨雅雯 房立航 赵少非 赵晶晶 胡誉怀 高菲娅 梁维 葛峰 颜瑞丰



华润医疗

北京市朝阳区曙光西里甲 5 号凤凰置地广场 H 座 21 层

电话: 8610-59363888

传真: 8610-59363999

网址: [www.crhealthcare.com.hk](http://www.crhealthcare.com.hk)

香港湾仔港湾道 26 号华润大厦 41 楼 4101-03 室

电话: 852-2593 7788 (总机)

传真: 852-2593 7780