

上海市第四康复医院（公惠医院）

合并工作实施方案

（征求意见稿）

为适应静安区经济社会发展需要，深化医药卫生体制综合改革，优化区域医疗卫生资源配置，完善区域医疗卫生服务体系，满足人民群众日益增长的健康需求，根据《静安区卫生健康事业发展“十四五”规划》、《静安区“十四五”期间医疗机构设置规划》等文件精神，结合两院实际情况，制定本实施方案。

一、总体目标

为构建公立医院高质量发展新体系，区委、区政府提出将上海市公惠医院和上海市第四康复医院合并的战略决策部署，两院合并是事关静安卫生事业长远发展的一件大事，要统一思想，强化大局意识，有序实施“撤二建一”工作，建成全市一流、国内领先的三级康复专科医院。切实发挥党建引领作用，党员领导干部要自觉带头，认真落实区委、区政府决策部署，高效平稳推进两院合并工作，通过推进一体化运作，实现服务的同质化，促进两院在文化建设、管理制度、信息系统和绩效考核等方面的融合发展，努力成为静安卫生事业发展的新亮点。

二、基本情况

（一）上海市第四康复医院

1、核定床位：300 张，实际开放床位：333 张，牙椅：2 张

2、编制数：244 名。截止至 2023 年 12 月底，全院职工 288 名，其中在编职工 220 名、非在编职工 68 名(含退休返聘 7 名)。

(二) 上海市公惠医院

1、核定床位：207 张，实际开放床位：398 张，牙椅：3 张

2、编制数：165 名。截止至 2023 年 12 月底，全院职工 230 名，其中在编职工 141 名、非在编职工 89 名(含退休返聘 7 名)。

三、主要任务

(一) 完成领导班子组建

为加快推进两院合并工作，专门设立合并工作联合工作组，负责统筹推进上海市公惠医院和上海市第四康复医院合并工作，协调解决合并工作中遇到的重大问题、重大事项，指导督促落实工作任务。联合工作组下设工作小组，由职能科室负责人担任工作小组成员，负责制定合并工作任务清单，细化明确工作任务、主要环节、时间节点、责任部门，加强与上级主管部门的沟通衔接，强化对涉改部门的指导服务，定期通报合并工作进展情况。

(二) 调整医院组织架构

从医政、财务、人事三个维度指导联合工作组开展合并工作，并对联合工作组领导班子成员进行了分工调整，旨在全面推动合并工作，确保各部门协调配合，促进合并工作有序开展。因两院合并过渡期不在同一院区，领导班子分工采取分管加协管形式。过渡期间，严格执行三个“不变”、四个“不动”原则，要求两院

每周一上报上周银行明细账，每周五上报下周大额用款计划至区卫健委财务科审核。过渡期间，报销流程必须先财务内审，由财务负责人签字，主要领导签章后方可进入报销流程。

（三）完善医院科室设置

按照区编办核定的机构编制标准，进一步优化科室设置和职能划分，根据医院业务需要和医疗服务需求，科学规划、合理设置科室，细化完善具体职责和人员配置，实现职能协调和资源集中，提高卫生服务效能。联合工作组要在深入调研、充分酝酿、征求意见和集体讨论的基础上适时完成医院中层干部聘任工作，做好学科建设工作，加大人才培养和引进力度，对可能涉改科室和干部职工开展专题调研，全面掌握干部职工的思想动态，维护队伍稳定和团结统一。

（四）开展医院清产核资

医院清产核资工作既是摸家底、理债务，又是两院合并工作的必备程序和重要内容。本次两院合并清产核资工作委托组织第三方审计机构对两家医院财产进行清点、核实和评估，1月下旬召开两院清产核资启动动员会，医院将分别成立清产核资工作小组，明确小组成员工作职责，梳理清查工作范畴，细化清查范围和清查程序，明确时间安排、核查方式和内容，全面摸清两家医院的资产、设备、财务等状况，进一步健全医院财务管理制度，确保两院财物统一纳入规范管理。明确在清产核资工作完成前，资产不作处理，结束后工作小组可提出处置方案，如有闲置不使

用的资产，由区卫健委系统调配。在本次清产核资基础上，结合医院新址科室功能设置等，提出迁入老年健康中心的开办方案。

（五）推进医院财务整合

财务整合是两院合并的核心环节，也是合并顺利进行的关键所在。整合统一两院运营管理，完成医保线路、信息化系统整合工作，逐步实现收费主体统一、医保额度的统一、采购主体统一、物资管理统一、绩效工资统一、银行账户统一、工资发放统一等运行机制。两院“撤二建一”后，制定新院财务管理制度，统一会计核算政策，完成两院的财务预算、会计核算、财务决算合并工作。过渡期间先完成两院财务并表等工作，待两院合并后再逐步完成并账等一系列财务管理工作。

（六）推动医院医保合并

医保合并是医院实现同质化管理的基础。两院间医保等级和结算等级基本相同，诊疗项目和项目价表基本一致，在统一梳理好执业管理、大病资质、住院登记、收费终端登记、约定服务项目、诊疗项目、离休干部定点、帮困参保人员费用结算、异地医保、银行账号和医保总控等医保事宜后，医院将向上级医保管理部门提交定点医疗机构信息变更（备案）申请，重新签订医保协议，并在上级医保管理部门的指导下，明确医保合并和升级切换程序、步骤和时间节点，在切换过程中做好医疗救治、信息化维护、医保协调、审核收费等实时保障协调工作。

（七）加快医院信息化改造

信息化改造是医院实现同质化管理的关键。两家医院均达到了电子病历应用水平分级评价四级标准，过渡期间，两院原则上将不再采购信息化软硬件设施，软件维护服务类项目统一支付至6月30日。待两院正式合并后，在清产核资的基础上，再统一对医院信息化项目进行全面升级和整体改造，包括两院机房和网络整合改造、两院区业务软件系统和资产物流管理系统整合等，经调研和评估后将向上级部门提出预算申请。通过加强数据标准化建设，强化病案信息管理，确保信息资源跨院区统一管理，保障全院业务系统和数据互联互通，实现对全院医疗资源统一调度。

（八）加强账务合同管理

两院合并后，医疗机构名称、地址、法定代表人等信息可能发生变更，过渡期间，两院以原单位名义签订的合同，仍然具有法律效力。完善医院合同管理制度，重点梳理两院经济合同，实现统一管理和归档，从而规范医院经营行为，防范和控制可能发生的风险。正式合并后，原则上对尚未完成履约时限的合同无需再重新签订合同。同时，为避免合同履行期间存在风险和纠纷，经双方协商同意，也可以重新签订合同或者签订补充协议，以此保障双方权益。

（九）健全医院治理体系

建立健全统一高效的领导体制、治理体系、管理制度和运行机制，加强医院党的建设，通过推进一体化管理，实现服务的同质化，促进两院在文化建设、管理制度、信息系统和绩效考核等

方面的融合发展，从而实现架构层面、管理层面、业务层面、数据层面的统一。联合工作组要充分调动各方积极性，确保医疗业务顺利运行，确保发挥资源整合优势，以高质量一体化发展为主线，保障合并工作平稳过渡、有机融合、科学管理、高质发展，不断提升医疗服务能级，全面提高医院的竞争力、辐射力和影响力。

（十）建立监测评估机制

认真做好两院合并的监测评估工作，定期开展经济运行情况分析，定期收集和分析医疗服务质量和效率数据，对医疗服务效果进行跟踪评价，及时发现问题并采取措施加以改进，提升工作效率和服务质量。定期向上级主管部门汇报两院合并工作进展情况，并充分听取各方意见和建议，集体研究决定有关医院合并和新院建设的重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排、大额资金使用等事宜。两院合并完成后，对合并工作进行全面的工作评估和总结，从而优化和提升医院治理能力建设。

（十一）防范应对合并风险

两院合并工作是一项比较复杂的系统性工程，撤销医院原有建制和功能，重新组建一所按三级康复医院功能定位和设置标准的康复专科医院，在合并过程中，可能面临着一系列风险，包括财务风险、管理风险、人员流动风险和舆论风险等，必须有效预防与控制潜在风险，并采取相应风险防范措施。坚持正确的舆论导向，加强与媒体和社会的沟通，调动和发挥各方参与的积极性、

主动性，采取激励措施和培训措施，提高医务人员的归属感和团队合作意识，为做好两院合并工作创造良好舆论氛围和社会环境。

四、实施步骤和时间安排

（一）2024年第一季度主要工作任务

1、完成领导班子组建。1月4日召开两院合并启动大会，宣布两院合并工作联合工作组人员名单。

2、1月12日前完成联合工作组领导分工。

3、1月19日前完成医院“三定”方案。

4、1月24日召开医院清产核资启动动员会议。

拟定并完善合并工作实施方案，调整医院组织架构，完善医院科室设置，实现卫生人力资源整合，做好清产核资相关准备工作，争取3月底出具相关审计报告。在清产核资基础上，提出2024年两院合并后的设备购置、科教人才等财政资金预算调整方案，为两院预算合并做好准备。

（二）2024年第二季度主要工作任务

1、完成两院清产核资。配合第三方审计机构完善清产核资工作报告，查实医院资产状况和财务状况，确保两院财物统一纳入规范管理。

2、完成两院预算合并方案。明确提出两院预算整合方案，落实并执行好2024年上半年预算。

3、两院合并前召开职代会。医院重大变化事项按规定履行职代会报告程序。

4、按照上级主管部门部署安排,产生新一届医院领导班子。

(三) 2024 年第三季度主要工作任务

完成两院合并工作。完成新一届党(团)组织换届选举工作。完成新一届工会换届选举工作。完善医院治理体系,通过推进一体化管理,实现服务的同质化,促进两院在文化建设、管理制度、信息系统和绩效考核等方面的融合发展。

(四) 2024 年第四季度主要工作任务

建立监测和评估机制,收集和分析医疗服务质量和效率数据,对合并工作情况做总结评估。

五、保障措施

(一) 加强组织领导

区委、区政府对两院合并工作高度重视,将两院合并工作的实施纳入 2024 年区政府重点工作,联合工作组要按照统一部署要求,切实加强领导,周密组织实施,把握好发展稳定关系,有序推进合并工作。按照时间节点制定好合并工作的时间表和路线图,强化落实责任,明确责任分工,细化工作措施,确保取得工作实效。

(二) 完善政策措施

完善政府主导,区政府统筹财政补助资金加大投入力度支持静安老年健康中心项目建设,联合区财政局、区医保局、区编办等部门共同支持推进两院合并工作和新院建设,完善政府投入政策、医保管理政策、人才发展政策、医院编制调整政策等相关性

政策，确保医院符合三级康复专科医院的建设标准。

（三）强化宣传引导

两院合并工作涉及广大干部职工的切身利益，必须高度重视思想政治工作。加强医院党的建设，发挥党组织把方向、作决策、保落实的作用，要密切关注干部思想动态，教育引导广大党员干部，提高政治站位，强化政治担当，服从组织安排。做好合并期间的宣传报道工作，加强正面宣传引导，营造良好舆论氛围。

（四）加强考核评价

加强对两院合并实施工作的监督和评价，建立动态监督评价机制，分阶段组织开展合并工作实施进度考核和效果评价，及时发现实施中存在的问题并研究解决对策。建立健全工作责任制，将合并工作纳入医院目标责任制考核体系。合并工作结束后，对合并工作的实施情况进行全面评估。

2024年2月21日