



## 四川大学华西医院 住院医师规范化培训 管理与实践

王星月 副教授  
四川大学华西医院毕业后培训部 部长  
四川大学华西临床医学院医学中文教研室主任  
四川省卫生计生委毕教办 副主任  
四川省教育厅专家咨询团专家  
四川省卫计委决策专家咨询委员会 委员  
四川省全科医师协会 常务委员  
四川省医学教育专委会 委员  
国家二级心理咨询师

TEL: 028-85422845  
18980601081  
Email: xyuewang@qq.com



## 授课内容

1. 华西规培简介
2. 规培给华西带来了什么
3. 从华西实践基地的建设与管理

2016/3/4

## 1. 华西历史沿革与组织架构特色

中国西部最早引入西方医学办学模式



1892年，创立仁济医院（华西医院前身）  
1914年，创办医科（临床医学院前身）

20世纪30年代实现中美大学学位互认

（美国纽约州立大学）  
1942年，华西协合大学医院  
1953年，四川医学院附属医院  
1985年，华西医科大学附一院  
1993年，大学附属医院与临床医学院  
一体化管理  
2001年，四川大学华西医院·华西  
临床医学院



组织特点：  
◆ 医院办学院，整合运营  
◆ 最大的医院网络与联盟

“好为人师是我们的文化”  
挑战：新时期如何传承与创新



## 2. 医院发展现状



## 3. 学科发展概况

教育部国家重点学科(2012)：9个

教育部一级学科评估(2012)：临床医学并列第4；中西医结合第4；护理第2

国家卫生计生委临床重点专科建设项目：32个

2014年度中国最佳医院排行榜：连续六年名列第二

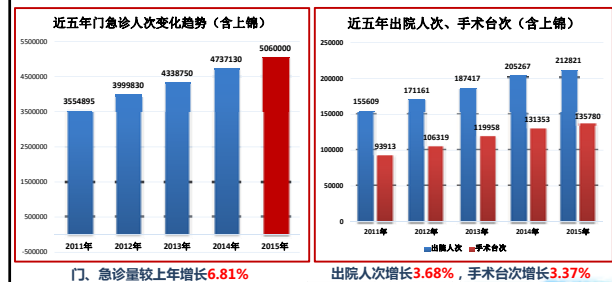
2014年度中国最佳医院排行榜（复旦大学）

排名	医院	专科声誉得分 (声誉排名)	科研得分	医院总得分
1	北京协和医院	80.00(1)	13.641	93.641
2	四川大学华西医院	70.771(2)	20.00(满分)	90.771
3	中国人民解放军总医院	63.776(3)	15.962	79.738



## 4. 医疗业务

2015年门、急诊506万人次，出院人次突破21万，手术超13.5万台；平均住院日9.58天；日间手术占比21.63%





## 6. 住院医师培训开展历程

年 度	启动科室/进展情况
2000年	麻醉科（全国第一家开展“ <b>社会人</b> ”培训医院）
2003年	内科、外科、神经内科、精神科、眼科、肿瘤科
2004年	影像医学、病理学、中西医结合、急诊医学、康复医学、皮肤与性病科、医学检验学、（妇产科、儿科—华西第二医院）
2005年	耳鼻喉科
2006年	全科医学科
2006年	通过卫生部的实地评审
2007年	通过卫生部的实地复审
2008年	首批培训结业人员顺利结业，全部就业
2014年	获国家首批住院医师规范化培训基地（23个基地）

- ## 我们面临的环境：
- ### “卫生部门的育人职能”
- ### 医院型的医学教育 VS 考评变革
- 教学资源：师资、病人、操作、技术
  - 人文教学：团队、沟通、责任、同理心
  - 目 标：“均质、同质”
  - 组织形式：分散、小组……
  - 教学评价：**非知识的复现**
  - 结 果：德、技、艺兼备  
**新常态、长期性、周期性**

- ## 规培给华西带来了什么？
- 凝聚华西文化利于传承创新
  - 统一学员思想合力提高技能+
  - 社会身份变革激发学习动力
  - 稳固各级三角保障医疗质量
  - 人力结构合理助力学科发展
  - 制度保障有效实现目标管理

文化
- 2016/3/4

- ## 培训基地建设、管理与实践
1. 制定培训原则
  2. 组织保障实施
  3. 激发师资动力
  4. 落实基地责任
  5. 响应医院文化
- 2016/3/4



## 1. 华西专业基地培训总体原则

### (游戏规则)

#### 轮转期间严格执行“科室属地化”管理原则

- 1). 培训基地责任：对进入科室住院医师实施“属地化”管理
- 2). 严格“三规”：规定时间、规定地点、完成规定培训任务
- 3). 严格按照轮转计划轮转科室：铁定流动层



## 我们对如何统一认识？

### 改变学员、师资的认识：知情、理解

- 院校医学教育：医学生-----“毛班”
- 医学基础：基本理论 基本知识 基本技能
- 毕业后医学教育：住院医师-----“定型” 临床能力培养
- 医师培训的学术性及其目标、流程：
  - O: Observer 观察者-----见习、实习
  - R: Reporter 汇报者-----实习、第一年住院医师
  - I: Integrator 病人信息整理者-----第一年、第二年住院医师
  - M: Manager 病人及病情管理者-----第三、第四年住院医师
  - E: Educator 病人和年轻医师的老师-----高年资住院医师
- 继续医学教育：专科医生-----发展 专业提高



目的：人文教育、隐蔽课程、吸引潜在客户、解决后源问题，形成利益共同体

## 2. 构建管理组织架构，保障培训实施

- (1). 组织保障
- (2). 文化引导
- (3). 制度落实

2016/3/4

## (1). 住院医师培训管理的组织架构

### 四级架构：

- 院级：咨询决策层、专设委员会（核心）
- 职能部门：推进、执行、协调、组织、实施层
- 基地主任：主任负责制
- 教学秘书：协助主任

### 架构特点：

- 院级重视
- 职能部门责权利统一
- 各层级分工明确



## (1). 华西特色的管理模式

### 管理层级

- 决策层-----院领导（一把手工程、纳入考评）  
(决定工作推进和奖惩兑现)
- 实施层-----职能部门（从入到出、面面俱到）
- 执行层-----专业基地（科室）层面  
(优质资源、培用协调)

核心：落实各层级职责



## (2) 人事改革：晋升体系无缝衔接

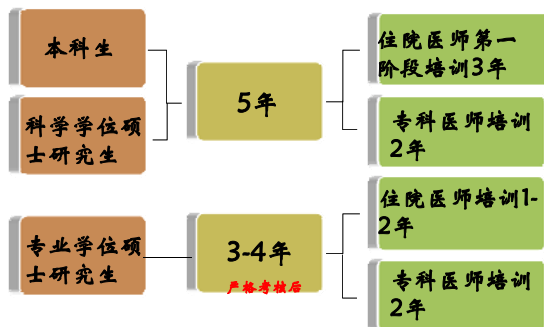
- 住院医师（规培）
  - 聘用制医师（中间层）
  - 主治医师
  - 副主任医师
  - 主任医师
- 毕业后培训部  
人力资源部

统一测评、统一排序、统一PK

故事：“赶考的副院长” & 转科的教授



## (2) 制度保证“培训时间”暴露足够



## 3. 激发师资动力



2016/3/4

## 医疗组长：岗位管理

- 1.医疗组长制度：500+ 搭建医疗组的“微三角”  
当月兑现“平均住院日、药费比、手卫生、平均总费用、全材料比例、病历归档率、病历编码icd-10编码率及正确率、抗生素使用率……”
  - 2.专科、专病
- 利：  
导师制、培训任务、教学活动——落脚点
- 弊：  
专病（三级学科）VS 二级学科培训标准
- 破题：  
优势人力配置，“教会徒弟、解放师傅”

## 文化引导师资，解决认识 and 动力问题 对“抱怨文化”说 NO！

- 1.学员动手慢，带他更费时间VS 培养
- 2.学员基础太差，直接带教虐心 VS 授权
- 3.学员频繁轮转，成果使用不足 VS 培养



## 4. 落实专业基地责任：执行层教学管理

- 各专业实行基地主任负责制，基地副主任和教学秘书协助主任管理
- 分级管理，职责明确

基地主任

基地副主任

教学秘书

专职教学岗 (15新设)

岗位	职责
基地主任	1. 负责基地的教学管理工作，制定基地的教学计划，组织实施，并对基地的教学质量进行监控和评价。 2. 负责基地的师资队伍建设，选拔和培养基地的师资队伍，并对基地的师资队伍进行考核和评价。 3. 负责基地的学员管理工作，选拔和培养基地的学员，并对基地的学员进行考核和评价。 4. 负责基地的科研管理工作，制定基地的科研计划，组织实施，并对基地的科研质量进行监控和评价。 5. 负责基地的对外交流与合作，开展基地的对外交流与合作，并对基地的对外交流与合作进行考核和评价。
基地副主任	1. 协助基地主任开展基地的教学管理工作，制定基地的教学计划，组织实施，并对基地的教学质量进行监控和评价。 2. 协助基地主任开展基地的师资队伍建设，选拔和培养基地的师资队伍，并对基地的师资队伍进行考核和评价。 3. 协助基地主任开展基地的学员管理工作，选拔和培养基地的学员，并对基地的学员进行考核和评价。 4. 协助基地主任开展基地的科研管理工作，制定基地的科研计划，组织实施，并对基地的科研质量进行监控和评价。 5. 协助基地主任开展基地的对外交流与合作，开展基地的对外交流与合作，并对基地的对外交流与合作进行考核和评价。
教学秘书	1. 负责基地的教学管理工作，制定基地的教学计划，组织实施，并对基地的教学质量进行监控和评价。 2. 负责基地的师资队伍建设，选拔和培养基地的师资队伍，并对基地的师资队伍进行考核和评价。 3. 负责基地的学员管理工作，选拔和培养基地的学员，并对基地的学员进行考核和评价。 4. 负责基地的科研管理工作，制定基地的科研计划，组织实施，并对基地的科研质量进行监控和评价。 5. 负责基地的对外交流与合作，开展基地的对外交流与合作，并对基地的对外交流与合作进行考核和评价。
专职教学岗	1. 负责基地的教学管理工作，制定基地的教学计划，组织实施，并对基地的教学质量进行监控和评价。 2. 负责基地的师资队伍建设，选拔和培养基地的师资队伍，并对基地的师资队伍进行考核和评价。 3. 负责基地的学员管理工作，选拔和培养基地的学员，并对基地的学员进行考核和评价。 4. 负责基地的科研管理工作，制定基地的科研计划，组织实施，并对基地的科研质量进行监控和评价。 5. 负责基地的对外交流与合作，开展基地的对外交流与合作，并对基地的对外交流与合作进行考核和评价。

## 教学实施

- 严格岗前培训制度：
- 形式：公共讲座、临床基本技能培训、电子病例系统培训
- 内容：涵盖规章制度、医院文化、培训要求、公共技能、BLS、基本外科技能等
- 入科后课程设置：分专业、分科进行



课程名称	学时	学分	考核方式
公共讲座	16	1	考核
临床基本技能培训	16	1	考核
电子病例系统培训	16	1	考核
公共技能	16	1	考核
BLS	16	1	考核
基本外科技能	16	1	考核



例：

法律法规

医学人文

公共课程

技能操作

课程类别	课程名称	授课方式	开设学期	考核方式	实施办法
法律法规	医疗规章制度和医疗文书管理	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
	医院感染管理知识	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
	医疗事故处理条例	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
	药品不良反应监测	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
医学人文	医学伦理学	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
	医患沟通技巧	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
	医学心理学	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
	医学影像学	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
公共课程	大学英语	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
	计算机基础	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
	军事理论	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
	形势与政策	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
技能操作	心肺复苏	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
	无菌技术	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
	体格检查	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩
	病史采集	面授	1	记名出勤情况	出科考试有轮转结束和转科时考核，且与年度考核挂钩

## 遇到的常见问题

- 规培生：轮转由谁负责？
- 轮转的规培生师资截留怎么办？
- 轮转的规培生科室截留怎么办？
- 带教老师不认真怎么办？
- 科室组织培训教学不负责怎么办？
- 怎么进行考核？
- 临床那么忙，考核是否到位？
- 怎么遴选出优秀者？
- .....

## 确保“三规”的法宝：轮转表

写出来、看得到、实匹配、查无误

轮转安排表（轮转医师轮转表）

姓名	性别	2013年												2014年												2015年												2016年																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
郑海	男	A	B																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		



全国规模以上工业企业利润总额排名前1000家企业营业收入、利润总额				全国规模以上工业企业利润总额排名前1000家企业营业收入、利润总额				
企业名称	营业收入	利润总额	营业收入	利润总额	企业名称	营业收入	利润总额	
中国石化	145,100.0	1,200.0	中国石化	145,100.0	1,200.0	中国石化	145,100.0	1,200.0
中国石油	135,100.0	1,100.0	中国石油	135,100.0	1,100.0	中国石油	135,100.0	1,100.0
中国铝业	125,100.0	1,000.0	中国铝业	125,100.0	1,000.0	中国铝业	125,100.0	1,000.0
中国钢铁	115,100.0	900.0	中国钢铁	115,100.0	900.0	中国钢铁	115,100.0	900.0
中国水泥	105,100.0	800.0	中国水泥	105,100.0	800.0	中国水泥	105,100.0	800.0
中国有色	95,100.0	700.0	中国有色	95,100.0	700.0	中国有色	95,100.0	700.0
中国黄金	85,100.0	600.0	中国黄金	85,100.0	600.0	中国黄金	85,100.0	600.0
中国稀土	75,100.0	500.0	中国稀土	75,100.0	500.0	中国稀土	75,100.0	500.0
中国稀土	65,100.0	400.0	中国稀土	65,100.0	400.0	中国稀土	65,100.0	400.0
中国稀土	55,100.0	300.0	中国稀土	55,100.0	300.0	中国稀土	55,100.0	300.0
中国稀土	45,100.0	200.0	中国稀土	45,100.0	200.0	中国稀土	45,100.0	200.0
中国稀土	35,100.0	100.0	中国稀土	35,100.0	100.0	中国稀土	35,100.0	100.0
中国稀土	25,100.0	50.0	中国稀土	25,100.0	50.0	中国稀土	25,100.0	50.0
中国稀土	15,100.0	20.0	中国稀土	15,100.0	20.0	中国稀土	15,100.0	20.0
中国稀土	5,100.0	10.0	中国稀土	5,100.0	10.0	中国稀土	5,100.0	10.0

[illegible]

日常考核

住院医师培训网站填写工作量

填写规范化培训登记手册

## 轮转考核

## 出科考试

填写规范化培训考核手册

年度考核

### 专业、专外笔试、技能考核

年度述职、综合素质测评

### 阶段考核

住院医师阶段：四川省卫计委统试

专科医师阶段：第5（X）年度考核



### ► 日常考核

### ➤ 轮转考核



登记手册

考核手册

### 轮转评估表

### 技能评分表



## ► 年度考核

**专业笔试：90分钟**

专业外语笔试：90分钟

临床技能考核：基本技能、专业技能

述职答辩：每人5-10分钟

综合素质测评：360度测评



### “同化的文化”



## 4.落实基地责任：质控

- 住院医师导师制
  - 中級以上担任，每月见面，定期考核
- 年度教学检查
  - 纳入科室年终绩效考评
  - 纳入科室次年资源配置
  - 纳入师资岗位任职延续

## 质控方式：持续收集、整理和反馈

## 培训保障措施

- 住宿
  - 提供条件舒适，租金低廉的公寓
  - 两人间、空调、床、席梦思床垫、衣柜、电脑桌椅、书架等

核心：认同医院的文化，集体归属感

## 5.响应医院文化：责权利兑现

- 院领导兑现考核
  - 考核结果与科室绩效、科主任目标责任挂钩；
  - 与科室人力配置、资源投入挂钩
  - 与科室荣誉、文化建设、群众路线挂钩
- 考核纳入对科室的评价体系中，在科室的人力、财力物力配置上通过制度建设具备话语权！
- 建立科室对培训管理部门的依从性。

## 一个“小魔鬼”的故事

## 领导支持

## 小结:

### 华西开展培训良性发展的抓手

1. 制度建设保障执行力：师资+科室主任
2. 责任下移：教会了徒弟饿不死师傅
3. 荣誉、人力资源调配
4. 构建各个层级住院医师职责：五指山
5. 导师制
6. 教学形式碎片化、积小成多，凝聚正能量

谢谢，  
欢迎您的问题！