文件名称：上海大友集团制度汇编

文件编号：DY-ZD-01-2023

文件版次：01 版

修订日期：2023.2.1

目 录

1. 前言 **1**

2. 董事长寄语 **2**

3. 导读 **3**

4. 集团管理制度文本 **4**

4.1 集团管理大纲 5

5. 运营管理

5.1 师带徒管理制度 8

5.2 医院满意度调查工作制度 14

5.3 总经理轮值制度 17

5.4 风险管控制度 30

6. 行政管理

6.1 文件收发管理制度 34

6.2 印章管理制度 38

6.3 会议管理制度 42

6.4 5S 管理制度 51

6.5 邮箱管理制度 62

6.6 网络管理规定 65

6.7 节假日安全管理制度 67

6.8 办公用品管理制度 70

6.9 大友集团医院会议管理制度 72

6.10 办公室安全卫生值日规定 77

6.11 公司接待管理制度 80

6.12 公司文件档案管理制度 84

6.13 公司文件书写格式规范 89

6.14 工作沟通与反馈制度 91

6.15 大友爱心基金管理办法 96

6.16 大友集团员工基本行为规范 99

7. 后勤管理

7.1 仓库管理制度 113

7.2 车辆管理制度 115
7.3 大友集体员工住宿管理细则及参考标准 118
7.4 工作服管理制度 122

8. 人事管理

8.1 档案管理制度 124
8.2 奖惩制度（细则） 128
8.3 招聘制度 133
8.4 培训制度 147
8.5 考勤休假制度（不对外） 170
8.6 福利制度（不对外） 175
8.7 绩效管理制度 177
8.8 薪酬管理制度 188
8.9 人才内部推荐奖励机制 196
8.10 上海嘉华医院人才培养管理办法 199
8.11 大友集团员工年度体检福利制度 202
8.12 大友集团医院核心人才招聘接待制度 203
8.13 新员工入职管理办法 206
8.14 劳动合同管理办法 220
8.15 员工转正、异动、离职管理办法 225
8.16 储备人才方案 251
8.17 大友集团医院福利政策 258
8.18 核心人才离职管理制度 259
8.19 医院领导班子定期考评制度 262

9. 财务管理

9.1 财务管理基本制度 263
9.2 出差管理（报销）制度 268
9.3 医院业务招待制度（2022 版） 274
9.4 内部审计员工行为规范 278
9.5 大友集团院方资产管理制度 281
9.6 大友集团存货管理及盘点制度 298

10. 采购管理

10.1 集团采购管控规定 301
10.2 医疗设备管理制度 305

11. 事业发展管理

11.1 大友医疗目标区域市场调研表（讨论稿） 311
11.2 大友医疗集团新建医院项目实施制度（讨论稿） 315
11.1 大友医疗医院项目收购制度（讨论稿） 321

12. 医疗质量与安全管理

12.1 上海大友医院医疗质量与安全奖惩细则（试行） 328
12.2 上海大友投资公司科技奖励办法 329
12.3 上海大友投资公司医疗核心制度 332
12.4 上海大友投资公司护理核心制度 333
12.5 上海大友集团临床路径管理实施办法 334
12.6 上海大友集团医疗质量与安全持续改进管理方案 339
12.7 医疗纠纷（事故）预防和处理实施预案 344

前言

当企业发展进入相对平稳的成型期，这时需要不断地建立系统、规范和制度，克隆成功模式，追求快速成长与成果，企业的主导管理风格就是规范导向，文化中的制度文化建设也越来越上升到更重要的地位，对于企业核心竞争力的提升有着不可或缺的作用。

当时光之水，消无声息地流失于我们的指缝，那些我们曾经的尝试都会慢慢堆积成一片河床，承载着我们日常的管理行为，制度文化也经历着这样一个经受检验、不断沉淀、不断梳理和完善的过程。

无论是作为管理成果的梳理，还是全员必须遵循一致的管理模式和管理语言，这本汇集而成的册子就是现时我们共同的认知，也是作为新进员工快速融入团队的必经之径。

让我们一同认知、认同、践行，让我们为开创大友更美好的明天而不懈努力！

董事长寄语

欢迎您加入上海大友医疗投资管理有限公司，成为这个大家庭中的一员。

在这里，您将感受到上海大友公司这个大家庭的温暖和真情；在这里，您将感受到人与人之间的真诚和融洽；在这里，您的才智将会进一步得到发挥，您的价值将会进一步得到提升。

管理是企业永恒的主题。管理强企业，管理出效益，管理带队伍。

管理制度是企业赖以生存的体制基础、活力之源，也是员工的行为准则、企业有序运行的体制框架，更是有效解决劳资矛盾不可缺少的有力手段，因此，为全面规范公司经营管理和日常工作，进一步强化和提升公司管理水平，促进公司健康持续发展，从公司目前运行的实际出发，以“实用、管用”为出发点，坚持以制度管事、用制度管人的基本管理原则，在目前公司运营的基础上，经整理、完善、编写了《管理制度汇编》。

在公司内部积极营造一种以制度管理，依法管理，规范管理，公平、公正、透明的干事创业环境，形成人人讲职责、工作、办事讲制度的良好工作氛围，做到制度面前人人平等，努力维护制度的严肃性，切实提高制度的约束力和执行力。全面有效规范公司内部各项工作，坚持做到对事不对人，事前有要求，过程有控制，事后有依据的管理原则。它的定制、印发和执行，标志着公司经营管理向着规范化、科学化、标准化迈出了重要的一步。

制定制度不难，难的是遵守和执行。再科学和健全的制度执行的不好也是形同虚设，而遵守和执行制度的关键是公司的领导。拿破仑说过：只有不称职的将军，没有不称职的士兵。在商战激烈的今天，充当“将军”的经理们尤为重要。

希望全体员工在工作中认真学习，严格遵守管理制度，并结合实践，有所创新，有所发展，使之趋于更加成熟和完整，真正成为公司的管理准绳，为公司的壮大和员工实现自我价值提供坚实的发展平台。为我们跨入中国优秀医疗投资品牌，在中国医疗行业舞台上占据一个重要的位置而共同努力吧！

最后，诚挚地祝愿您在上海大友医疗投资管理有限公司，工作、生活愉快，前程似锦！

董事长：

2016 年 4 月 20 日

导读

上海大友医疗投资管理有限公司是以医院投资、管理运营为主导产业的投资管理公司。公司前身江苏大友投资有限公司，成立于 2001 年。

本着“以人为本、求专求强、规模经营、综合推进”的经营宗旨，依托专业管理人才和专家队伍，借鉴国内外先进的运营模式和经验，以投资和整合医疗资源为导向，通过投资新建、托管经营、并购等方式开拓国内医疗服务市场。经过近十多年的发展，已成为具有一定规模，实力较为强劲的医疗投资管理公司。目前已在江苏、山东、上海、浙江、云南等省市成功地运营了江阴红房子医院、常州红房子医院、上海嘉华医院等十多家医疗机构，并与上海复旦大学附属妇产科医院/妇产科研究所、上海中山医院、北京协和医院、南京市妇幼保健院、中美合作集爱生殖与遗传不育诊疗中心等著名医疗机构建立了长期合作关系，在行业内建立了完善的医疗网络和通路。公司从投资理念到经济实力，从经营机制到管理方式，都已完成了一定的积累，打造了一套完整的现代医疗投资管理模式，并通过多层次的技术合作、输出品牌与管理等方式开拓相关医疗衍生服务，已形成了集团运作模式。

大友的文化植根于博大精深的中国文化土壤，并兼蓄现代科技文明，兼收并蓄，有容乃大，汲其精华，这是大友文化的精髓。公司的核心价值观是”感恩、奉献、担当、敬业”；愿景是成为医疗行业最佳绩效与品牌影响力的投资管理集团；使命是追求员工成功和幸福的同时，为人类健康和社会发展做出贡献。

当今企业组织正面临着新世纪前所未有的变革与挑战，迅速变化的市场环境和国际环境对企业组织的生存与发展提出了新的要求，顾客导向，快速反应，资源协同和信息技术等已经成为今天组织成功制胜的法宝。传统的组织结构和旧的经营观念不再有效，新的管理理论、思想、观念和方法的不断涌现，组织需要变革，需要创新，需要经历从形式到内容的彻底转变。因此，借鉴与吸收国外先进的管理理论、思想、观念和方法，无疑十分必要，集团正是洞悉中外企业组织变革与创新的一个窗口，从集团构建新型构架，打造新型的医疗产业模式，提升集团的核心竞争力，增加集团公司创新能力，采用直线职能制的基本组织模式。聚焦集团的目标效能控制力，形成医疗产业的领袖集团。

集团管理制度文本

集团企业的一个重要标志就是企业内部管理规范化、制度化。作为一名成功的企业家（或企业管理者），并不是事无巨细地亲自组织和指挥企业的一切工作，而主要的是保证集团经营管理步入正常轨道，经规范化、制度化的东西加以引导和约束。由此，集团管理制度的健全与否，对于一个投资集团产业的成败具有至关重要的影响。

集团管理制度大体上可以分为规章制度和责任。规章制度侧重于工作内容、范围和工作程序、方式，如管理细则、行政管理制度、经营管理制度。责任制度侧重于规范责任、职权和利益的界限及其关系。下面就管理细则、行政管理制度、人事制度、财务制度及其文本格式分别说明。

标题	集团管理大纲		编号	Q/ SDY・G-XZ-20160105001	
主管部门	行政办公室		分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20160105	审核日期		实施日期	
编制人	苏燕	审核人	金海燕	批准人	王友松

一、目的

为了加强管理，完善各项工作制度，促进集团发展壮大，提高经济效益，根据国家有关法律、法规及公司章程的规定，特制订本管理细则。

二、适用范围

大纲适用于集团公司全体员工。

三、大纲内容

1. 集团公司全体员工都必须遵守公司章程，遵守公司的规章制度和各项决定。
2. 集团公司的财产属股东所有。集团公司禁止任何组织、个人利用任何手段侵占或破坏集团公司财产。
3. 集团公司禁止任何所属机构、个人损害集团公司的形象、声誉和股价稳定。
4. 集团公司禁止任何所属机构、个人为小集体、个人利益而损害集团公司利益或破坏集团公司发展。
5. 集团公司通过发挥全体员工的积极性、创造性和提高全体员工的技术、管理、经营水平，不断完善集团公司的经营、管理体系，实行多种形式的责任制，不断壮大集团公司实力和提高经济效益。
6. 集团公司提倡全体员工刻苦学习科学技术文化知识，集团公司为员工提供学习、深造的条件和机会，努力提高员工的素质和水平，造就一支思想和业务过硬的员工队伍。
7. 集团公司鼓励员工发挥才能，多作贡献。对有突出贡献者，集团公司予以奖励、表彰。
8. 集团公司为员工提供平等的竞争环境和晋升机会，鼓励员工积极向上。
9. 集团公司倡导员工团结互助，同舟共济，发扬集体合作和集体创造精神。
10. 集团公司鼓励员工积极参与集团公司的决策和管理，欢迎员工就集团公司事务及发展提出合理化建议，对作出贡献者集团公司予以奖励、表彰。
11. 集团公司尊重知识分子的辛勤劳动，为其创造良好的工作条件，提供应有的

待遇，充分发挥其知识为集团公司多作贡献。

12. 集团公司为员工提供收入、住房和福利保证，并随着经济效益的提高而提高员工各方面的待遇。
13. 集团公司实行“按劳取酬”、“多劳多得”的分配制度。
14. 公集团司推行岗位责任制，实行考勤、考核制度，端正工作作风和提高工作效率，反对办事拖拉和不负责任的工作态度。
15. 集团公司提倡厉行节约，反对铺张浪费；降低消耗，增加收入，提高效益。
16. 维护集团公司纪律，对任何人违反集团公司章程和各项制度的行为，都要予以追究。

运营管理

总则：为完善集团公司的运营管理机制，建立规范化的运营管理，提高运营管理水平和工作效率，使集团公司及个点站医院的工作有章可循，照章办事，特制定以下制度。

标题	师带徒管理制度		编号	Q/ SDY・G-YY-20160105001	
主管部门	运营部		分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20160105	审核日期		实施日期	
编制人	苏燕	审核人	金海燕	批准人	王友松

1. 目的

为进一步加强医院专业化、职业化队伍建设，促进优秀员工技术经验和市场拓展诀窍的传承，鼓励员工不断向素质好、技术水平高的优秀员工学习，建立良好的传帮带机制和互助互学的良好学习氛围，特制定本办法。

2. 适用范围

本办法适用于公司医院医技类、营销类、护理、导医作业类等具有一定专业技术的岗位及部分有需要的职能类岗位，不适用于上下级关系。

3. 职责分工

3.1 总经理：负责审批师带徒奖金发放；

3.2 办公室（人事部）：负责审核师带徒的合法性，负责审核考评及奖金发放，纳入工资进行兑现；

3.3 各相关部门：负责指定师傅，确立师徒关系、负责跟踪考评师带徒的运作，负责审核考评及奖金发放。

4. 师徒关系的确立

4.1 师徒的来源

4.1.1 师傅的来源

从事本岗位工作 3 年以上，与徒弟相同或相近的工作岗位。且具有良好的职业道德，认同传化文化，责任心强，爱岗敬业，乐于指导和帮助同事，对同事负责。能严格按照岗位作业规范作业，工作业绩较为突出。具备一定的理论知识和较好的实践操作技能，经验较为丰富。

4.1.2 徒弟的来源

（1）新进试用期内员工；

（2）新转岗 3 个月内员工；

（3）本岗位工作未满 2 年员工，但希望有他人进行指导以提升业务水平，并积极进取，虚心好学，有一定的培养潜力。

4.2 师徒关系的确立

对于新进试用期内员工及新转岗 3 个月内员工，需要进行师带徒学习的，由部门负责人直接指定师傅，师徒关系即可确立。

5.师徒关系的期限

5.1 岗位学习难度相对较小的岗位为 3-6 个月，如营销操作、导医、医助等岗位；

5.2 岗位学习难度相对较大的岗位为 0.5-1 年，如医技、技术服务等岗位。

6.师徒的工作职责

6.1 兼任“明星”指导人，以身作则，身体力行，引导和帮助徒弟树立优良的职业道德和工作作风。

6.2 通过理论讲解和作业示范，积极向徒弟传授理论知识、岗位技能、相关技术经验和诀窍。协助徒弟的工作，帮助徒弟处理销售过程中出现的疑难问题。

7.师徒的激励

7.1 带徒师傅根据岗位难易度可享受一定的带徒津贴补助，带徒津贴由两部分组成，为月津贴及出师津贴。月津贴根据师带徒难易程度及时间长短分为三个等级，一级享受徒弟经营业绩绩效考核提成的 30%，（主要指标根据本院实绩）；二级享受徒弟经营业绩绩效考核提成 20%，（主要指标根据本院实绩；三级享受徒弟经营业绩绩效考核提成 10%（主要指标根据本院实绩），出师津贴享受 1 个月按出师后第一个月经营业绩绩效考核提成的 5%月津贴，在师带徒期满考核合格后于次月发放，师带徒津贴纳入部门工资总额管理。上述津贴对营销环节，若其它部门可根据医院实际由总经理设置 100.00 元至 500.00 元每月补贴。

7.2 出现下列情况之一的，取消师傅当月带徒津贴，严重者取消师傅资格。

（1）师傅或徒弟发生违纪违规的；

（2）师傅或徒弟发生安全事故的；

（3）徒弟当月离职的。

7.3 出现下列情况之一的，取消师傅出师津贴，严重者取消师傅资格。

（1）师傅或徒弟在带徒期间发生违纪违规的；

（2）师傅或徒弟在带徒期间发生安全事故的；

（3）徒弟出师考评低于 80 分的；

（4）徒弟在出师津贴发放前一日已离职的。

8.师带徒的考评

8.1 师带徒学习实行跟踪考评机制，分为月度考核及出师考核。

8.2 月度考核：每月师带徒工作内容要列入师傅月度工作计划中，并由主管进行考核，最终部门提出师带徒月津贴发放建议。

8.3 出师考核：师带徒期满要进行出师考核，考评分数低于 60 分的，视作考评不合格，取消出师津贴，考核表单详见附件。

8.4 徒弟出师要写一份学习心得。

9.本办法由运营部起草并负责解释，经总经理批准后，自发布之日起试行。

10.附件：

1.《带教师傅资格评定表》

2.岗位带教师徒合同

3.带教效果定期评估表

附表一：

带教师傅资格评定表

<table>
<tr><td colspan="4">拟定“带教师傅”基本情况（自存人或/部门填写）</td></tr>
<tr><td>姓名</td><td></td><td>性别</td><td></td></tr>
<tr><td>部门</td><td></td><td>岗位</td><td></td></tr>
<tr><td>入职时间</td><td>_____年_____月</td><td>当学岗位任职时间</td><td>_____年</td></tr>
<tr><td colspan="4">上一个年度奖惩情况：

_____

_____

_____</td></tr>
<tr><td colspan="4">主管意见：

_____

_____

_____

☐同意　　☐不同意

主管：_____</td></tr>
<tr><td colspan="4">部门经理意见：

_____

_____

_____

_____

☐同意　　☐不同意

医院总经理：_____</td></tr>
</table>

附件二：

岗位带教师徒合同

兹确认师傅_____与徒弟_____的岗位带教师徒关系，在带教期间，师徒双方应认真履行各自的职责（如下）。

双方职责：

1、师傅

1)应具有良好的职业道德，热心传授理论知识和实际操作技能，明确自己所承担的责任，具有强烈的工作责任心；

2）结合实际制定带教期间的培训计划，并将计划落到实处，作好相关记录；

3）从思想上、工作上、生活上关系和爱护徒弟，为人处理要以身作则，起到模范榜样作用；

4）负责指导和解答专业技术问题，及时发现和纠正徒弟存在的不足；

5）在整个带教期间，应密切关注徒弟，对基进行有效的监护，确保徒弟的安全；

6）与徒弟共同学习，鼓励支持徒弟的创新意识；

7）抱着民主、平等的观念，正常对待徒弟的合理化建议；

8）在带教过和中有权对徒弟不符合公司、医院（部门）相关规定及培训要求的行为和作风进行批评教育，勒令其进行纠正、改进。对于情节严重者，有权提出终止继续履行合同的要求。

2、徒弟

1）遵守公司、医院（部门）的各项规章制度，安心本职工作，能吃苦耐劳，团结班组成员；

2）在生活和工作中尊重、关心师傅，服从师傅的安排，严格按照师傅制定的培训计划进行学习，努力达到培训的要求并通过上岗考核；

3）在师傅的带领下，严格按照相关操作规程、技术规程等要求操作、作业，虚心请教技术、操作上的疑难问题，认真学习和钻研，不断提高营销技术水平和操作实战技能；

4）征得师傅的同意，在师傅的监护和指导下，可以尝试操作和作业练习；

5）应认真记录岗位学习笔记，及时进行阶段性总结，不断积累营销技术知识；

6）在申请上岗考核时，应写出书面的自我总结，上交师傅及医院，保证培训期满能达到独立操作/经营业绩能力。

师傅：_____　　徒弟：_____

日期：_____　　日期：_____

附表三：

带教效果定期评估表

徒弟自评：

（应包括近期学习内容、技术/技能提高情况、下一步的学习期望及重点三个部分）：

_____

_____

_____

签名：_____ 日期：_____

师傅自评：

（应包括近期培训计划完成情况、徒弟的进步、徒弟学习过程中存在的问题、下一步计划）：

_____

_____

_____

签名：_____ 日期：_____

主管应知考评：

_____

_____

_____

签名：_____ 日期：_____

医院总经理评价：

_____

_____

_____

带教效果评估结果：☐优 ☐良 ☐中 ☐差

签名：_____ 日期：_____

标题	医院满意度调查工作制度		编号	Q/ SDY・G-YY-20160105002		
主管部门	运营部		分发使用部门		集团各医院	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐			变更记录	第 01 版	
修订日期	20160105	审核日期			实施日期	
编制人	苏燕	审核人		金海燕	批准人	王友松

1. 目的

公司为进一步加强对医疗服务质量的监管力度，认真总结和医院对医院诊疗服务过程的满意程度及改进意见，不断提高医院各职能部门的责任意识，强化临床医技科室的服务意识和质量意识，特制订本制度。

2. 适用范围

本制度适用于公司各医院。

3. 满意度调查方式

3.1 住院患者：制定《住院患者满意度调查表》，由满意度调查员每月到临床科室下发 100%。

3.2 出院患者：通过后内经营管理随访建立热线，在出院 7 日内进行电话随访工作，了解出院患者对我院整体满意度情况，以科室为单位计算满意度。随访率要达到 95%。

3.3 门诊患者：制定《门诊患者满意度调查表》，由客户中心满意度调查员每天问卷调查。并结合门诊大厅触摸式评价器和门诊服务窗口评价器进行满意度调查。

3.4 本院职工；采取多种调查形式，尽可能让每一位职工参与到满意度调查工作中去，制定《相关科室工作满意度调查表》，由满意度调查员每半年到临床科室下发 100%。

4. 满意度调查内容

根据医院建设需要，确定各种《满意度调查表》调查内容，重点包括：就诊患者对医院的服务态度、服务质量、服务流程、环境设施、意见建议等内容以及临床床一线对医院后勤保障等工作的满意度等内容。根据医院发展需要，不定期对各种《满意度调查表》内容进行修订。

5. 满意调查统计分析

于每月 5 号前完成上月全院满意度调查分析报告。公司主要抓实妇科、男科、

产科满意度调查跟踪考核工作。

6.满意度调查落实反馈

对不满意的事项及提出的意见和建议进行统计、汇总、分析、反馈，将存在的问题反馈给相关的职能部门，相关部门对反馈的问题进行核实，并提交整改措施。对于严重违反医院规章制度或严重影响医院形象及声誉的科室或个人，由相关职能部门提出处罚措施。医院行政部门对相关职能部门整改及处罚措施和效果进行督查，形成月度全院满意度调查情况汇总，向分管院领导汇报，经院领导审核签字后，于院科室负责人会议上通报并上报公司备案。

7.建立客户信息群

以主任医师为主线，内经营部配备医助，护士、导医建立团队，谁首诊，谁负责。谁主刀，谁跟踪。建立客户信息群，依据“满意度调查方式”定期或不定期的回访，发现问题，认真分析及时补正。建立有效防范措施，提升医疗管理质量。

8.加强内经营开发与考核

以业务院长为主线的团队建设，提升医院的经营服务管理水平，注重病人满意度的提升，形成忠诚度：忠诚度是指医院应以满足患者的需求和期望为目标，有效地消除和预防患者的抱怨和投诉、不断提高患者满意度，促使患者的忠诚，在医院与患者之间建立起一种相互信任、相互依赖的“质量价值链”。切实抓好初诊率、复诊率、点名率的考核。提升医院口碑。贯彻在日常的晨会、周会、业务会中点评与监督工作中。建立有效考核机制，确保医院持续，稳健业务发展。

总之，2016 年总体目标：“医院内部素质提升+公司项目投资发展”的关键年。 满意度的调查归宿注重对患者的二次开发：把数据库营销或者客户关系管理做的很好是医院盈利的一大半会来各科主任医生、专家所有患者或患者转介绍，口碑相传等渠道，患者二次开发包含患者本人的继续挖掘潜力以及患者身边的人脉资源挖掘两部分，所以各医院务实抓好患者体验满意度等都是为了让患者成为我们的免费宣传者，形成强大的口碑效应、品牌效应。提升医院业绩。才能贯彻公司 2016 年总体定位：内强素质，外树品牌；抓住机遇，投资发展。

9.附件：病人满意度调查月总结表

病人满意度调查月总结表

医院：_____　　年　月　日

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">调查总人数</td><td colspan="4">调查满意度百分比（%）</td></tr>
<tr><td colspan="2">满意比例：</td><td colspan="2">基本满意比例：</td><td>不满意比例：</td></tr>
<tr><td colspan="3">院内调查人数：</td><td colspan="3">院外调查人数：</td></tr>
<tr><td>满 意</td><td>基本满意</td><td>不满意</td><td>满 意</td><td>基本满意</td><td>不满意</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>初诊率</td><td></td><td>复诊率</td><td></td><td>点名率</td><td></td></tr>
<tr><td>存在的问题分析</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>下一步的整改简略</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>总经理意见</td><td colspan="5"></td></tr>
</table>

备注：汇总数据三类科目,妇科、产科、男科。

填表人：　　审核人：

标题	总经理轮值制度		编号	Q/ SDY・G-YY-20180720003	
主管部门		分发使用部门		公司总部及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20180720	审核日期		实施日期	
编制人	马超	审核人	王友松	批准人	王友松

1. 目的

为进一步加快推进大友集团战略的发展步伐，迅速建立健全选人育人机制，更好地培养具有决策和组织、指挥能力的高管团队，公司实行总经理轮值制度。

2. 适用范围

本制度适用于公司副总、部分医院总经理。

3. 职责

3.1 轮值总经理根据《公司章程》《总经理岗位说明书》行使总经理相应职权，履行总经理相应的职责，承担《公司法》及公司相关法律法规规定的义务；

3.2 轮值总经理向董事会负责、报告工作，董事会有解聘轮值总经理的权力；

3.3 轮值期间总经理权限范围内事项的决策安排；

3.4 董事会根据《公司章程》和《总经理岗位说明书》的相应内容，授权轮值总经理在总经理权限范围内处理、审批日常管理事务、财务及资金事务等；

3.5 涉及公司重要项目、事项或重要经营计划、方案、政策事项时，轮值总经理应主动与董事长沟通协商，或召集董事会讨论，形成执行方案；

3.6 超过总经理权限范围的事项应提交董事长审批。

4. 时间

本制度 8 月 1 日起正式执行，一个季度轮值一次。

5. 附件

附件 1：《岗位说明书》

附件 2：《职责权限》

附件一：

总经理岗位说明书

基本信息	部门	总经办	职位名称	总经理	
	标准职位等级		职位编号		
	编制时间		编制人	人力资源部+用人部门	
	直接部属	各医院总经理、公司各职能部门负责人	直接报告对象	董事长	
主要职责		全面负责集团具体管理工作的布置、实施、检查、督促、落实执行情况,组织实施公司整体战略、年度经营计划和投资方案，主持公司日常经营管理工作，实现公司经营管理目标和发展目标。			
工作内容	工作模块	具体工作内容	发生频率	重要程度（可打★）	时间占比（可打★）
	运营管理	• 领导、制定和实施公司发展战略，并根据内外部环境的变化进行相应调整	随时	★	
		• 组织实施公司整体战略，发掘市场机会，领导创新与变革	随时	★	
		• 根据公司年度经营目标组织制定、修改、实施公司年度经营计划	1 次/年	★	★
		• 监督、控制经营计划的实施过程，对经营指标的分解进行跟踪管理	随时	★	
		• 对投资、运营、资本运作、财经审核、人事管理等工作做好综合性的协调与组织工作,掌握主要经营活动情况	随时	★	★
		• 审定公司的各项规章制度、审定公司工资、奖金分配方案	随时	★	
	日常管理	• 领导建立公司与客户、供应商、合作伙伴、上级主管部门、政府机构、金融机构、媒体等机构间的顺畅沟通渠道，做好外联工作	随时	★	
		• 领导开展公司的社会关系活动，树立企业的良好形象	随时	★	
		• 主持、推动关键管理流程和规章制度，及时进行组织和	随时	★	

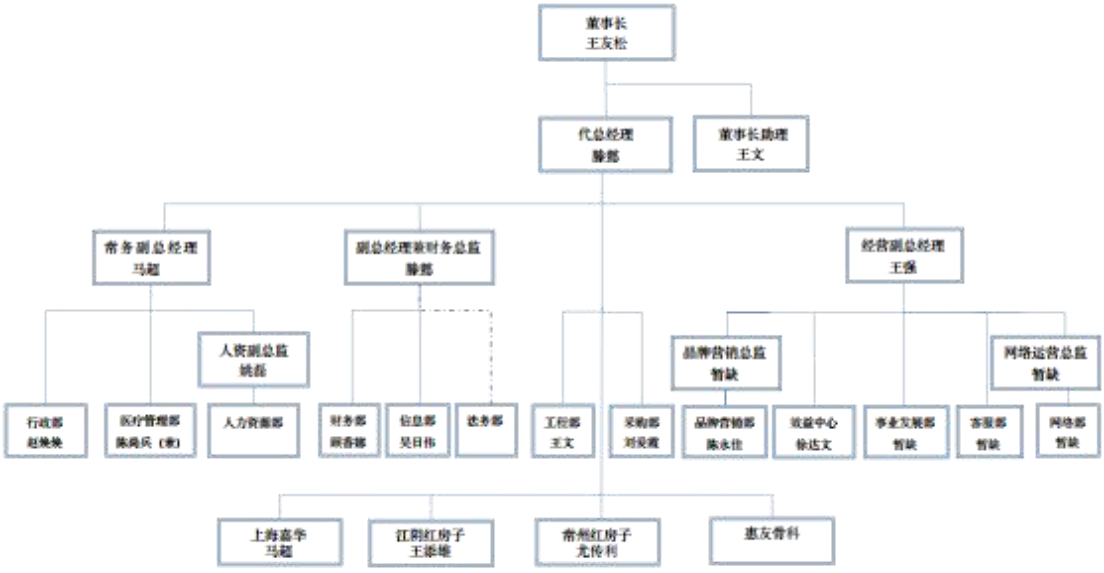
		流程的优化调整			
		• 负责公司员工队伍建设，选拔中高层管理人员	随时	★	
		• 主持召开公司会议，对重要事项汇报董事长、进行决策	随时		
		• 代表公司参加重大业务、外事或其他重要活动	随时	★	
		• 检查、协调公司各职能部门、各医院工作	随时	★	★
	其他	• 完成董事长交办的临时性任务	随时		
使用设备器材		• 电脑			
完成报告及表格		• 经营数据分析表、重点事项跟进表、工作计划总结表等			
任职条件	学历	• 本科及以上学历			
	专业	• 工商管理、公关、行政管理等相关专业			
	工作经验	• 5 年以上相关工作经验			
	知识或证书	• 熟悉公共关系、运营管理，工商管理理论知识丰富			
	办公软件	• 熟练掌握 OFFICE 办公软件、了解 OA 系统及经营管理软件系统			
	胜任能力	• 需要具备很强的计划力、经营数据分析能力、沟通协调力、发现与解决问题能力、领导力、创新力。			

附件二：

总经理的职责权限

总经理上级汇报对象：董事长；下级：公司各职能部门、各医院，主要职责是全面负责公司经营管理工作，完成董事会提出的经营目标。权限由董事会授予，具体见如下组织架构图、部门职能和权限划分表。

一、组织架构图



二、部门职能

（一）客服部

1、规划、优化集团客户服务体系；

2、监督、指导、推进服务体系在下属医院中的应用，协助解决相关矛盾及问题；

3、参与客户恳谈会，了解客户需求和情况反馈；

4、推动客服信息化的发展；

5、组织和实施对各医院和门诊部的服务质量的检查、评价、考核，提出整改措施和反馈情况、检查落实等工作；

6、开展、监督、指导、检查各医院相关服务培训并跟踪培训效果；

7、建立客户大数据，对客户进行二次开发，根据医院定位选择目标客户群，有针对性地为相关部门和科室提供营销咨询；

8、检查各医院客户的投诉处理情况，并协助处理较大的客户投诉事件；

9、抓好客户服务工作，为客户提供诊前、诊中、诊后的一体化服务；

10、提升服务内涵品质建设和顾客满意度和忠诚度，降低医院宣传成本；

11、完成领导和内部客户交办的临时性任务。

（二）事业发展部

1、收集全国主要城市医疗市场信息，筛选目标区域，以及目标城市医疗市场和主要竞争对手的资料；

2、寻找目标城市原有闲置或是转让符合条件的楼盘，并进行初步选择；

3、做好市场调研和投资报告，向集团董事会汇报；

4、做好对外合作项目前期调研、谈判，合作协议起草、项目跟进、合作期间的维护工作；

5、编制新项目筹建方案和计划书，组建筹备团队，并分工监督落实；

6、监督新项目装修过程，确保施工质量；

7、根据医疗市场需求，积极探索新的医疗产品及项目，形成可行性报告；

8、采用引进、协作等方式，与医院外部技术团队与人才进行业务合作；

9、梳理集团内的现有产品，做好优化和提升，搜集当地媒体资源，进行梳理、分析、筛选及谈判；

10、与新项目的当地行政部门领导搞好关系，并对当地主要医疗专家进行拜访和合作洽谈；

11、完成领导和内部客户交办的临时性任务。

（三）人力资源部

1、根据集团总体战略目标，制订集团人力资源规划，推进人力资源战略目标、政策及相关制度的贯彻执行；

2、设计制度管控体系，定期对各医院进行人力资源体系诊断，指出相关问题并督促其改善；

3、对组织架构进行梳理，持续完善各岗位工作职责；

4、规划、指导、协调、监督集团及下属医院员工的聘用、培训、绩效、薪酬及员工关系等管理工作，确保各项工作有序开展；

5、协助、进行集团及下属医院中层以上管理人员、学科带头人及核心骨干人才的招聘；

6、拓宽渠道、完善流程，控制成本，建立完善人才库系统；

7、协助、建立集团和医院的培训体系，推动培训体系的实施；

8、建立、推动、实施集团和医院的人才梯队计划；

9、制定集团及副院长级别以上人员的绩效考核方案并负责实施；

10、制定集团薪酬体系，定期开展薪资市场调研，督促、落实薪酬实施情况并控制成本；

11、对核心文化思想进行解读、推行、指导、监督，确保各医院行为及制度条款与核心价值观相一致；

12、协助上级领导做好各项改革推进工作；

13、完成领导和内部客户交办的临时性任务。

（四）办公室

1、起草、完善、修订公司规章制度，并组织落实；

2、组织筹办各类会议，据会议地点和性质做好会议环节把控（计划、预算、组织、传达）；

3、整理及传达会议纪要，会后事项的跟踪及反馈；

4、督促医院各项管理措施和既定工作的推进落地；

5、协助督促和推进满意度和 5S 管理和检查、评比；

6、组织重要活动和公司员工文娱体育活动，协助进行公司企业文化建设和宣传工作；

7、起草各类通知、文件，并做好上传下达工作；

8、撰写领导各类讲话稿、致辞；

9、梳理公司文档资料，建立索引并保密保管；

10、收集公司年度大事记，做好文图、视频资料存档工作；

11、协助进行外联互动单位工作对接及合作；

12、完成领导和内部客户交办的临时性任务。

（五）后勤管理部

1、收集医疗行业相关物资供应信息和产业政策，了解物资的供应趋势，做好价格对策；

2、根据公司发展规划和各医院采购需求，制定公司采购计划（采购目录清单、

供应商、采购时间节点等）；

3、编制、汇报集团及各医院采购实际信息，协调、组织、实施公司的采购计划；

4、进行供应商开发、筛选、评估工作，建立供应商管理体系；

5、建立设备采购、入库、出库、保养、维修、报废等制度，购置大型设备必须经过严格的可行性论证并按规定采购；

6、对医疗设备的维修保养进行跟踪，做到设备维修保养有计划、有措施、有登记；

7、参与基建项目的可行性论证，严把基建工程质量，督促工程质量符合工程建设验收规范；

8、加强后勤常规工作的标准化管理，确保正常供水、供电、供氧、供气，防止漏电、漏水、漏气等工作；

9、开展治安保卫安全检查，建立检查记录，对重大安全隐患，要提出整改意见；

10、完成领导和内部客户交办的临时性任务。

（六）品牌策划部

1、编制集团发展战略规划，进行集团品牌定位、战略规划及品牌体系建设；

2、建立和维护与媒体的良好关系，传播树立良好的品牌形象；

3、制定品牌部年度品牌宣传类活动计划及内部员工文化类活动计划；

4、推行医院异业合作的筛选与异业合作；

5、指导医院企划团队重要活动的开展，促进医院经营业绩的提升；

6、协助医院品牌 VI 形象升级；

7、跟踪品牌部年度预算计划，审核预算，进行成本控制；

8、跟踪企划部月度预算计划，监督审核各医院广告预算，确保成本控制；

9、完成领导和内部客户交办的临时性任务。

（七）网络部

1、掌握医疗行业运营动态，提出网络推广策略和方案，并负责实施；

2、制定项目运营方案，促使用户消费，提升新用户量、老客户活跃度以及用户粘性度；

3、跟踪、评估推广效果，对项目访问量、转化率数据进行分析，及时改进措施，给出改进方案，控制推广费用；

4、指导各医院网站内容的更新、动态信息的即时更新、网站完善、专家设备技术治疗特色、公益事业医院荣誉等宣传维护工作；

5、指导进行用户需求分析、网站架构设计、产品设计、网站优化与推广、流量分析、运营数据分析等；

6、参与运营数据统计分析工作，定期提交相应数据报表，为各医院运营提供决策支持；

7、积极探索和创新在线营销新手段、新模式；

8、制定网络营销计划，配合医院的企划部做好线上线下的互动宣传及推广工作；

9、完成领导和内部客户交办的临时性任务。

（八）医疗管理部

1、根据集团发展规范和计划，组织制订集团医疗质量管理体系；

2、组织实施质量管理体系在各医院的执行，跟进执行过程，协调解决执行过程中的问题；

3、推动医教研工作，参与、推进各医院医疗管理队伍的建设及管理工作；

4、检查、指导医疗管理人员的工作执行情况，不断提高医疗管理水平；

5、检查下属医院医疗制度、操作规范的执行情况，提出不合格项目并督促整改；

6、召开集团医疗质量会议，分析重大医疗质量问题，分享工作经验和管理措施，杜绝医疗事故和医疗错误的发生；

7、主导医疗工作会议、学术交流会开展等业务活动；

8、审核新项目、新技术的开展和实施工作；

9、了解国家及地方性医疗政策，对接上级主管医疗机构，并给出宏观性指导意见及重大事项对接工作；

10、参与重大医疗纠纷的协调处理工作；

11、指导各医院医保管理工作；

12、完成领导和内部客户交办的临时性任务。

（九）运营管理部

1、根据集团规划，推动集团及各医院各项经营指标（经济效益与社会效益）的完成；

2、指导、监督、完善各医院经营内控体系及营销体系建设工作；

3、组织、调研行业内经营模式和方法，并对其发展趋势、动态及其他相关信息等进行分析研究，提出建议；

4、审批各医院经营方针、策略及落地措施；

5、监控各医院经营数据，对各类数据进行分析，并给出指导性建议；

6、协调外营销、内经营、网络部等各部门之间的工作关系，提高工作效率及经营效益；

7、参与 HIS、CRM 等系统需求论证、软件测评、数据维护、上线实施、运行反馈等工作；

8、参与各医院经营服务流程、经营路径设计、项目包装、病种设计等各个环节工作，并给出指导性建议；

9、定期召开运营市场方面专题分析会，点评及分享案例，做好资源协同工作；

10、完成领导和内部客户交办的临时性任务。

（十）财务部

1、 贯彻执行《会计法》及国家有关各项法规和规章制度。严格执行国家的《企业会计准则》、《会计核算办法》、《投融资资管理办法》。

2、 制定公司财务管理的各项规章制度并监督执行。

3、 协助公司（下属医院）年度目标任务的制订与分解，编制并下达公司的财务计划，指导公司的财务活动。

4、 负责公司的财务管理、资金筹集、调拨和融通，制定资金使用管理办法，合理控制使用资金。

5、 负责成本核算管理工作，建立成本核算管理体系，制定成本管理和考核办法，探索降低目标成本的途径和方法。

6、 负责公司网上银行的安全与正常运营，负责下属各医院应上缴费用、下达与收缴工作。

7、 负责公司的资产管理、债权债务的管理工作，参与公司的各项投资管理。

8、 负责公司年度财务决算工作，审核、编制有关财务报表，并进行综合分析。

9、 负责企业的会计电算化管理工作，制定相关规章制度，保证会计信息真实、准确和完整。

10、负责公司的纳税管理，运用税收政策，依法纳税，合理避税。

11、组织公司与下属医院的内部审计工作。

12、负责财务会计凭证、账簿、报表等财务档案的分类、整理和移交档案。

13、根据公司相关规定，对各医院财务主管的工作进行管理和考核。

14、完成领导交办的其他事项。

三、权限划分表

业务活动	各医院或分子公司	集团公司部门	总经理	董事长
（一）战略管理				
年度规划、年度计划	编制	1、审核分子公司规划； 2、编制本部门规划。	审核	批准
季度工作计划、月度工作计划	编制	1、批准分子公司计划； 2、编制本部门计划。	批准	
（二）组织管理				
各医院或分子公司组织架构	编制	1.审核分子公司组织架构； 2.编制集团公司组织架构。	审核	批准
各医院或分子公司岗位设置	编制	1、对各分子公司岗位知情； 2、编制集团公司各岗位设置。	审核批准集团公司编制	
各医院或分子公司人员编制	编制	1、审核各分子公司人员编制； 2、编制集团公司人员编制。	批准	
（三）运营管理				
经营计划	制定	批准		
经营非常态活动方案	制定	批准		
运营数据及信息监控	及时反馈	1、收集数据； 2、对数据分析、指导。	知情	知情
（四）财务管理				
年度、月度预算	编制预算	1、审核各分子公司预算； 2、编制本部门预算。	批准	
固定资产处置（原值）	1、5 万元以下自行处理权； 2、5 万元（含）以上报批	审核 5 万元以上资产	5-10 万元之间的批准，10 万以上审核	10 万以上批准

资产担保、抵押、质押	——	建议	审核	批准
资金调度、使用	日常经营管理资金调度、使用权	1、分子公司日常 5000 元以上 1 万以下批准权； 2、非日常经营管理资金调度、使用建议权； 3、集团公司 1000 元（含）以下批准权。	1、各分子公司日常 1 万（含）--2 万之间批准权； 2、集团公司 1000--2000 元以上批准权。	1、各分子公司 2 万元以上批准权 2、非日常经营管理资金调度、使用批准； 3、集团公司 2000 元以上批准权。
财务指标	分析、汇报	监控	知情	知情
财务制度	编制、执行	1.指导、审批各分子公司制度； 2、编制、修订集团财务制度。	审核	审批集团公司财务制度
总经理招待费	单笔 2000 元（含）以上申报	审核	审批 2000-3000 元之间的费用	批准超过 3000 元以上的费用
公关关系费	编制	——		批准
（五）审计管理				
财务、经营、采购、市场、人事、工程等审计	接受审计	审计	知情	知情
（六）人力资源管理				
各分子公司副院长级别以上高管及人事负责人、财务负责人引进	建议、引进	引进、参与	批准	知情
集团中层或以上管理人员引进	——	引进	参与、批准	高管参与、批准
各分子公司核心岗位（科主任、门诊医生、学科带头人）引进	引进	参与	参与、知情	知情
分子公司基层管理者引进、离职	批准	知情	知情	
各分子公司副院长级别以上高管及人事负责人、财务负责人任免	报批	审核		批准

各分子公司中层管理人员任免及离职	报批	审核	批准	
副院长级别以上高管及人事负责人、财务负责人薪酬及考核方案	建议	1、审核分子公司薪酬及方案； 2、编制集团员工考核方案。		批准
副院长级别以下员工考核方案	编制	1、对分子公司考核方案知情； 2、编制集团员工考核方案。	——	
人事制度体系	编制	1、批准、指导各分子公司； 2、编制集团公司人事制度。	批准集团公司人事制度	
薪酬福利标准	编制	1、审核各分子公司标注； 2、编制集团薪资福利标准。		批准
劳动用工管理	执行	执行、监督、指导	——	
员工年度批量调薪	编制、执行	知情	——	
年度人力资源预算	编制	1、审核各分子公司预算； 2、编制集团公司预算。	批准	
各分子公司副院长级别以上高管及人事负责人、财务负责人调动	建议	1、审核各分子公司调动； 2、集团公司人员调动建议。		批准
各分子公司副院长级别以上高管及人事负责人、财务负责人离职	报批	审核	批准	知情
集团中层管理人员离职	———	报批	批准	
副院长级别以上高管年度奖金发放	———	编制、报批		批准
招聘计划、培训计划	编制	知情、指导	——	
员工奖惩人均一次性在2000以上或总额在3万元（含）以上	建议	审核	批准	
劳动纠纷赔偿金	2个月以上报批	1、审核各分子公司； 2、集团公司报批。	审核	批准

工伤事故赔偿	工伤 9 级（含）以上报批	1、审核各分子公司； 2、集团公司报批。	审核	批准
各分子公司副院长级别以上高管请假三天以上	申请	审核	批准	
集团总监以上高管请假半天以上	——	申请	批准	
集团中层管理人员请假 3 天以上或普通员工请假 5 天以上	——	审核	批准	
（七）后勤管理				
药品、耗材采购	批准	采购	——	
设备采购	1、5 万（含）以上申报； 2、5 万以下批准。	1、5 万以下采购； 2、5 万以上审核。		5 万（含）以上批准
工程改建、扩建	1、10 万以下批准； 2、10 万（含）以上申报。	1、10 万以下参与价格谈判、知情； 2、10 万以上可行性审核、价格谈判		1、10 万以下知情；2、10 万（含）以上批准
（八）医疗管理				
二级（含）以上医疗技术、项目开展	申报	审核		批准
医疗纠纷（事故）	1、赔偿单次 1.5 万以下批准； 2、赔偿单次 1、5 万（含）以上申报； 3、赔偿单次 5000 元（含）以上报备。	1、5000 元以上知情； 2、赔偿 1.5 万以上批准； 3、赔偿 3 万以上审核。		赔偿 3 万（含）以上批准

标题	风险管控制度		编号	Q/ SDY・G-YY-20190603004	
主管部门	运营部		分发使用部门	公司及各医院	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20190603	审核日期		实施日期	
编制人	滕懿	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

通过规定工作职责、操作方法以及安全制度等警示、预防可能发生的风险；在发生意外情况时，制定相应的应对计划，将损失降到最低限度。

1.1 做好预防工作，避免因任何意外情况给公司或医院带来重大损失；

1.2 为增强应对风险的能力，必须定期实行风险评估与勘查，并组织相关人员培训；

1.3 识别潜在的各类风险并加以控制以保证公司或医院的有序经营。

2. 适用范围

2.1 营销宣传方面

2.2 财务方面

2.3 人力资源方面

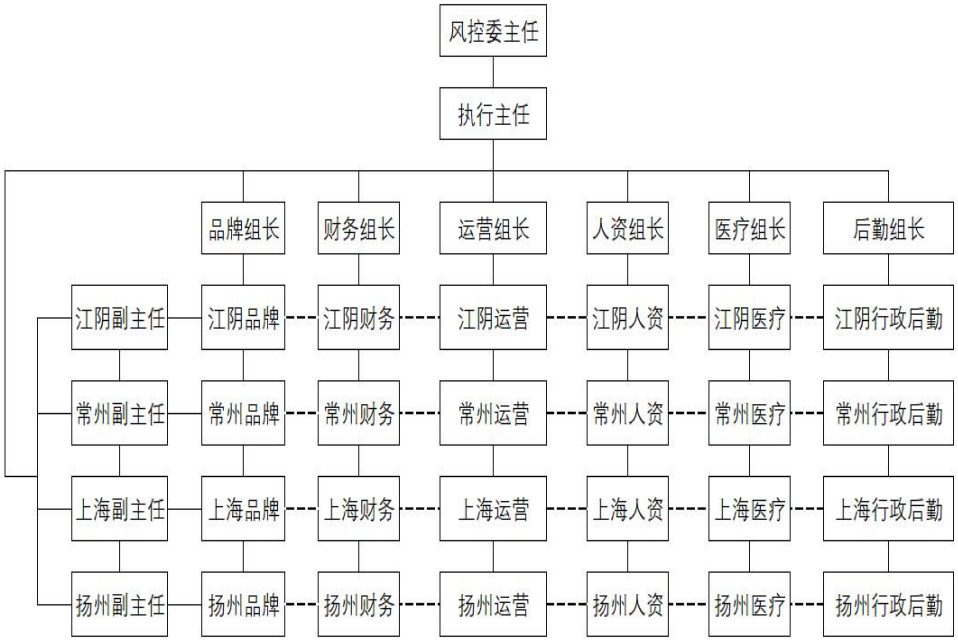
2.4 医疗质量、安全方面

2.5 行政后勤管理方面

2.6 运营方面

3. 组织架构

3.1 成立风险管控委员会：由董事长担任主任，公司总经理担任执行主任，各医院院长担任执行副副主任，下设宣传风控组、财务风控组、运营风控组、劳动关系风控组、医疗风控组、后勤风控组六个小组。



3.2 宣传风控组组长由公司品牌总监担任，公司和各医院品牌部主任为组员；

3.3 财务风控组组长由公司财务总监担任，公司和各医院财务经理、审计经理为组员；

3.4 运营风控组组长由公司运营副总担任，各医院运营副院长为组员；

3.5 劳动关系风控组组长由公司人资总监担任，公司和各医院人资经理为组员；

3.6 医疗风控组组长由公司医疗质量与安全委员会主任担任，各医院业务院长和医务科长为组员；

3.7 后勤风控组组长由公司后勤推进小组组长担任，各医院后勤主任为组员；

4. 职责

4.1 风控委员会：全面负责公司及下属医院的各项风险管控工作，组织领导责任部门制定相关风险管控规定，并组织执行。

4.2 宣传风控组：全面负责公司及下属医院在营销宣传过程中的风险把控。

4.3 财务风控组：全面负责公司及下属医院在经营活动过程中的财务风险把控。

4.4 运营风控组：全面负责公司及下属医院在经营活动过程中的运营风险把控。

4.5 劳动关系风控组：全面负责公司及下属医院在劳动用工过程中的风险把控。

4.6 医疗风控组：全面负责各医院在医疗业务过程中质量、安全的风险以及医保政策运用中的风险把控。

4.7 后勤管理风控组：全面负责公司及各医院在行政、后勤管理过程中的风险把控。

4.8 公司及医院其他部门：配合各风控小组的工作。

5. 风控内容

风控模块	主要内容	责任人	备注说明
5.1 营销宣传风险	1、宣传规范，遵守广告法 2、侵权风险 3、虚假宣传风险	品牌总监	
5.2 财务风险	1、税务风险 2、经营活动中相关财务风险（收支的流程与管控，存货的管理，合同的签定和履行等） 3、筹资风险 4、投资风险 5、流动性管理风险	财务总监	
5.3 运营风险	1、收费定价风险 2、营销方式与方法风险 3、客户满意度管理风险	运营副总	

5.4 劳动关系风险	1、劳动合同风险 2、社保和公积金风险 3、加班的风险 4、离职的风险 5、薪酬与绩效风险	人资总监	
5.5 医疗质量安全风险	1、医保政策运用风险 2、临床医疗风险 3、医技医疗风险 4、院感风险 5、医患纠纷风险 6、资质类风险	医疗质量与安全管理委员会主任	
5.6 后勤管理风险	1、用电安全 2、消防安全 3、饮食卫生安全 4、保安防盗 5、建筑及附属设施安全 6、设备设施安全 7、机动车驾驶安全	后勤推进小组 组长	

6. 工作机制

6.1 各风控小组定期组织相应模块的检查和评估，每季度不少于一次。

6.2 每季度召开一次风控委员会会议，对集团风险管理进行评估和分析。

6.3 各风控小组负责处理各模块内发生的风险事务，并根据情况轻重上报委员会审批。

7. 本制度自 2019 年 6 月 1 日起实施，由风险管控委员会负责修改和审定。

行政管理

总则：为完善集团公司的行政管理机制，建立规范化的行政管理，提高行政管理水平和工作效率，使集团公司各项行政工作有章可循，照章办事，特制定以下制度。

标题	文件收发管理制度		编号	Q/ SDY・G-XZ-20170510002	
主管部门	行政办公室		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 □ 修改 ☑ 替代 □		变更记录	第 02 版	
修订日期	20170510	审核日期		实施日期	
修订人	赵焕焕	审核人	金海燕	批准人	王友松

1. 目的

为了规范文件处理程序，避免文件管理混乱，加速公文运转，从而提高管理职能和办事效率，特制定本制度。

2. 适用范围

本制度适用上海大友总部全体员工。

3. 文件分类

3.1 收进文件，指由外单位发来的文件。

3.2 外发文件，指由公司发出的文件。

3.3 内部文件，指由公司内部传递的文件。

4. 收文处理程序

4.1 收文由办公室行政部专人负责，对文件进行检查验收。

4.2 收文收到后应立即进行登记，应于接件当日即按文件的要求报送给有关部门，不得积压延误，属急件的，应在接件后即时报送。属于秘密的文件，核稿人应该注“秘密”字样，并确定报送范围。

5. 发文处理程序

5.1 公司文件由行政部按照统一格式进行申请（附件 1）、起草（附件 2）和审核，公司总经理签发。公司本部各部门的文件由各部门负责起草和审核，总经理签发。

5.2 文件统一由行政部负责发送。送件人将文件内容、报送日期、部门、接件人等事项登记清楚，并向文件签发人报告报送结果。秘密文件由专人报送。

6. 文件的传阅

传阅文件由行政部专人负责填写《文件流转单》（附件 3）并收回，对领导指示的文件，行政部应及时组织传达和落实。

7. 文件的归档

文件和原稿，由行政部分类归档，保存备查。

8. 附件

附件 1：发文申请单

上海大友医疗投资管理有限公司发文申请单

<table>
<tr><td>文件名称</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>附件</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>主送单位</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>抄送单位</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>部门和负责人意见</td><td colspan="2"></td><td>拟稿人</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>审核人</td><td colspan="2"></td><td>领导签发</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>发文编号</td><td colspan="3">上海大友医疗投资管理有限公司
〔〕号</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>密别</td><td></td><td>打字</td><td></td><td>校对</td><td></td><td>份数</td><td></td></tr>
<tr><td>备注</td><td colspan="7"></td></tr>
</table>

公司办公室

附件 2：

红头发文模板

上海大友医疗投资管理有限公司文件

沪大友投〔〕号　　签发人：

关于 XXXXXX 的通知

各医院：

根据 XXX 的需要，经集团公司办公会讨论决定：

特此通知。

上海大友医疗投资管理有限公司

二〇二〇年四月十二日

主题词：关于 XX XX 通知

抄送：XXX XXX

印发单位：　　2020 年 4 月 12 日印发

（共印 X 份）

附件 3：

文件流转单

上海大友医疗投资管理有限公司文件流转单

标题			
来文部门	行政办公室	关键词	
文件字号			
收文日期		收文人	
领导批示意见	主管领导： 日　　期：		
相关部门 处理意见	处理部门（人）： 日　　期：		
回收文件	年　月　日	收文人	
归档日期	年　月　日	归档人	
备注			

标题	印章管理制度		编号	Q/ SDY・G-XZ-20171106003	
主管部门	行政办公室		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☐ 修改 ☑ 替代 ☐		变更记录	第 02 版	
修订日期	20171106	审核日期		实施日期	
修订人	赵焕焕	审核人	滕懿	批准人	王友松

1. 目的

为规范公司印章管理，保证公司印章使用的正确性、规范性和严肃性，有效地维护公司利益，杜绝违法违规行为的发生，特制定本管理制度。

2. 适用范围

本制度适用于上海大友总部全体员工。

3. 印章的定义和种类

本制度中所指印章是指在公司发布或管理的文件、凭证、文书等与公司权利义务有关的文件上，需以公司或有关部门名义证明其权威作用而使用的印章。主要包括：行政公章、法人章、公司钢印、合同专用章、财务印鉴章和部门专用章。

4. 印章的使用范围和管理权限

公司各部门对所分工管理的行政公章、法人章、公司钢印、合同专用章、财务印鉴章及部门专用章的管理和使用负全责，承担用印后果。用印时，必须获得相应审批后，方可办理。

4.1 行政公章：主要用于公司对内、对外签发的各类文件；以公司名义出具的证明及有关资料；公司对外提供的财务报告等，由财务部负责保管并严格执行本管理制度。用印时需严格执行审批和登记手续，填写《印章使用申请表》（附件 1），经所在部门负责人或主管领导签字，报财务部审批后，至公章管理员处使用公章。公章管理员应对盖章申请人和《印章使用申请单》上载明的签署情况予以核对，经核对无误后方可盖章。财务部负责人对行政公章的使用实施监管，并对不当使用造成的后果承担相应的责任。

4.2 法人章：主要用于需加盖私章的公司法人代表授权证书、人事劳动合同、招投标书和项目申报材料等，由财务部负责保管，并严格执行本管理制度。财务部负责人对法人章的使用实施监管，并对不当使用造成的后果承担相应的责任。

4.3 公司钢印：主要用于公司法人代表授权证书等，由财务部负责保管并严格执行本管理制度。用印时，需董事长批准，印章管理员做好登记备案，并复印留样保存。财务部负责人对公司钢印的使用实施监管，并对不当使用造成的后果承担相应的责任。

4.4 合同专用章：主要用于除合同以外的公司所有对外业务合同文件，由财务部负责保管并严格执行本管理制度。合同签订时，需由专业人员审核，公司分管领导批准后方可盖章。财务部负责人对合同专用章的使用实施监管，并对不当使用造成的后果承担相应的法律责任。

4.5 财务印鉴章：包括财务专用章和法人章，主要用于公司对内对外的现金、银行收付业务（预留银行印鉴、支票、汇票等）、外部业务（如工商部门备案等）以及财务相关业务的证明材料等，由财务部负责进行保管并严格执行本管理制度。财务负责人对财务印鉴章的使用实施监管，并对不当使用造成的后果承担相应的责任。

4.6 部门专用章：仅限于公司内部工作联系使用，一律不得对外。由公司各部门负责人进行保管并严格执行本管理制度。各部门负责人对本部门专用章的使用实施监管，并对不当使用造成的后果承担相应的责任。

5.印章管理的相关规定

5.1 公司各类印章由财务部归口管理。其主要职责包括：根据公司需要确定公司印章的种类、范围、数量；组织印章的刻制、发放、停用和销毁；设立公司印章档案，负责备案登记；管理公司行政公章，负责公司行政公章用印；制定公司印章管理的规章制度；监督、检查印章管理制度的执行情况。

5.2 印章管理员职责：公司各类印章应设专门的印章管理员负责保管和使用。印章管理员如发生职位异动，应及时进行印章和使用情况登记的交接工作。

5.3 印章的刻制：根据工作需要或因印章散失、内容变更、损毁、被盗等原因，

需新刻或重刻印章的，应及时提出书面报告，由部门领导、主管领导、行政办公室领导、总经理、董事长核准后，行政办公室按照国家有关印章刻制的规定进行刻制。

5.4 印章的启用：行政办公室应对公司所有印章进行登记备案，注明印章名称、发放单位、枚数、启用日期、收到时间、使用范围、领取人、批准人等信息，做好戳记，建立公司印章档案，并永久保存。

5.5 印章的停用：当公司名称变动、印章损坏、遗失或被窃时，印章必须停用。印章停用时须经总经理或董事长批准，及时将停用印章送行政办公室封存或销毁，建立印章上交、存档、销毁的登记档案。

5.6 申请人必须严格遵循印章使用审批程序，按照印章的使用范围，经审批后方可用章。印章管理员应设立使用登记台帐，严格审批和登记制度。

5.7 印章一般不得携带外出使用，如因特殊情况，需携带外出，必须经审核后由印章管理员携带前往；若印章管理员不便前往时，须经董事长批准，并由印章管理员作好记录。印章外出期间，借用人只可将印章用于申请事由，并对印章的使用后果承担一切责任。

5.8 任何印章管理员不得在申请人所持空白格式化文件上加盖印章。用章材料必须已经填写完毕，注明日期，字迹须清晰、正确。

5.9 加盖印章时用印位置恰当，要骑年盖月，字组端正，图形清晰。

6.对印章违规使用行为的处理办法

6.1 未经审批，任何部门和个人不得擅自刻制公司印章，擅自私刻印章或有意隐瞒、拒绝登记者，一经发现，必须追究其法律责任，由此造成的民事、行政、刑事责任，由当事人本人承担。

6.2 违反印章刻制、保管、使用规定，视情节和后果追究责任人的民事、行政、刑事责任。

6.3 印章管理员因使用公章不当而造成损失的，视情节和后果追究其相应责任。非印章管理人员违法公司印章管理制度，不当使用印章，一经发现应与印章管理员承担同等的责任。

7. 附则

本制度自二〇一五年十二月八日起实施。

8. 附件

印章使用申请表

申请人		申请部门		报送部门	
用印类别		用印数量		经办人	
申请事由					
领导审核 签字					

备注：1、凡使用公司印章需填写此表

2、申请事由一栏需将用印文本及文本内容填写清楚

标题	会议管理制度		编号	Q/ SDY・G-XZ-20160105004		
主管部门	行政办公室		分发使用部门		公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐			变更记录	第 01 版	
修订日期	20160105	审核日期			实施日期	
编制人	苏燕	审核人		金海燕	批准人	王友松

1. 目的

为规范会议程序，提高公司总体决策管理能力和办事效率，更好地协调工作，研究落实重大事项的对策措施和寻求解决有关问题的方法，预防和纠正工作中存在的问题，顺利完成公司预算考核目标，并保证公司各项管理工作规范、高效、有序，特制定本制度。

2. 适用范围

本制度适用于大友集团公司总部及各个部门。

3. 会议基本要求

3.1 公司对各级管理者贯彻充分授权管理的指导思想，基于公司颁发的各项管理制度和规定，采用谁主管谁决策、谁主管谁对过程管理的效果和结果负责、谁主管谁有权决定和处理所属范围内事务的管理思路。

3.2 与会人员应对会议的各自的表决意见及有关保密内容必须做到：不该说的不说，不该问的不问，不该看的不看，并严格遵守执行会议的各项决定。

3.3 会议按类别、内容不同由相关单位组织，并做好会议管理。

4. 会议类别

4.1 本制度所指的会议包括公司总经理办公会议、中层干部会议、财务分析会、职能部门分析会议、经营协调会议、专题会议、部门日常管理例会和接待会议等。

4.2 专题会议指公司医院业务管理、医院经营、医疗安全管理、医疗质量管理、投资工程管理、预算管理、合同评审、人事管理等会议。

5. 会议的组织管理

5.1 总经理办公会

5.1.1 总经理办公会是对公司发展和管理中的重大事项的研究与决策。内容包括但不限于组织实施公司董事会的决议、分解落实公司年度计划、讨论确定公司发展战略目标和投融资计划；对公司各医院经营中的重大事项进行分

析、研究、决策，特别就医疗安全和医疗质量等问题进行工作部署，明确职能部门、医院、网络策划等关键环节的指导意见；讨论公司重要人事任免、机构设置以及制度审议等。

5.1.2 总经理办公会议原则上每半月召开一次。特殊情况可临时召开。

5.1.3 总经理办公会议由公司总经理主持，公司副总经理、总经理助理等经营班子成员参加，参加会议的人员应积极发言、明确表态。

5.1.4 总经理办公会研究讨论专题问题时，如有必要可通知相关部门负责人列席。

5.1.5 总经理办公会由公司行政办公室通知、记录和整理纪要。

5.2 中层干部会议

5.2.1 中层干部会议是公司围绕战略发展、重大决策和重大事项等工作而适时召开的会议。月度、季度、年度财务分析会议是其中一项重要会议。会议传达、落实公司管理理念、思想、重大决策、决定。通报公司医院经营、管理和发展情况，总结工作情况，表扬先进、批评落后，统一思想、明确责任。激发中层干部的工作积极性，提高凝聚力、战斗力和工作效率。

5.2.2 召开中层干部会议由公司总经理批准，参加人员原则上为公司各医院、部门副职及以上。

5.2.3 公司中层干部会议的组织单位由公司行政办公室通知、记录和整理纪要。

5.3 财务分析会

5.3.1 财务分析会是公司对月（季）度经营完成情况进行总结分析、查找问题、制定措施并解决问题的会议。会议听取各医院、职能部门有关上月工作汇报和总结，由会议主持人对此作出明确的评价，针对存在的问题分析原因，指出计划完成较差或执行不力的责任部门或人员，提出解决办法，分析、研究和落实改进方案，明确提出并责成相关部门按照会议要求保质保量完成规定的任务。

5.3.2 财务分析会原则上每月的第一个周二召开，特殊情况可临时召开。

5.3.3 召开财务分析会议由公司总经理批准，分管财务副总经理主持，公司财务总监分析，参加人员原则上为公司各医院财务、职能部门副职及以上。

5.3.4 公司财务分析会议的组织单位由公司行政办公室通知、记录和整理纪要。

5.4 医院季度经营会议

5.4.1 医院季度经营会议是公司逐项检查本期制定的各项计划完成情况和制度执行情况；分析各医院各项指标、技术改造、市场动态、医疗项目、客户管理、原料辅料采购情况以及存在问题，通过分析比较，找出差距，落实整改，不断提升公司管理水平和经济效益；研究解决公司各医院经营过程中存在的问题，协调各部门之间的工作关系，研究落实医疗、医政、销售等有关工作方案；对总经理办公会、经营分析会各项决议进行贯彻落实，特别就医疗安全、医疗质量等问题进行具体部署，明确销售业绩、实事项目的具体方案；分析公司每季的运作成本、收入经营运行质量，提高医疗运行水平、降低医疗成本、提升管理水平的会议。

5.4.2 医院季度经营会议议原则上每季召开一次。

5.4.3 医院季度经营会议议由公司分管营运副总经理主持，公司经营班子成员和医院、经营、质量、财务等相关部门及医院负责人参加。

5.4.4 医院季度经营会议议由公司财务部通知、记录和整理纪要。

5.5 公司经营协调会议

5.5.1 公司经营协调会是公司每季医院经营工作的通报会议。会议在听取有关医院经营工作的汇报的基础上，及时协调解决各职能部门提出的问题，讨论研究并提出下季整改经营工作计划。

5.5.2 公司生产经营协调会议不定期展开。

5.5.3 公司经营协调会议由公司分管营运的副总经理主持，参加人员原则上为公司各职能部门副职及以上。

5.5.4 公司经营协调会具体由公司营运部通知、记录和整理纪要。

5.6 专题会议

5.6.1 公司专题会议是研究批准相关部门提出的行玫、人事、财务、质量、安全、医管、预算项目的实施方案；分析、研究近期成本管理、医疗管理、质量管理、安全管理、人事管理、经营管理、预算管理、合同评审等方面存在的突出问题，提出解决办法，明确并责成相关部门按照会议要求保质保量完成规定的任务的会议。

5.6.2 公司有关行行政、人事、财务、质量、安全、医管、预算项目等方面的专

题会议每季至少召开一次。

5.6.3 专题会议由公司总经理批准，分管的副总经理（总助）主持，公司各职能部门的相关负责人参加。

5.6.4 专题会议由所属分管部门组织并承办通知、记录和整理纪要，行政办公室协调安排会议室。

5.6.5 专题会议结束后 1 个工作日内，由承办部门将此方面的《专题会议纪要》经会议主持人审核签发后执行，同时报送上级组织备案。

5.7 部门日常管理例会

5.7.1 公司所有职能部门必须有效地召开部门日常管理例会，并保证做到会议的质量达到公司规定的目的。公司人力资源部负责对各职能部门的会议质量、会议时间、会议效果等进行过程抽查或评估。

5.7.2 部门日常管理例会至少涵盖如下内容：传达贯彻公司及公司会议、文件及领导指示精神；了解本部门及下属本期工作完成情况，总结存在的问题，提出相应的处理意见；制订下期工作计划，纠正不正确的工作方法和工作行为；利用科学的分析方法（如 PDCA 循环法）进行研究分析部门开展各项工作过程中存在的问题，确定改进办法，制订有效的预防措施；分析部门员工提出的工作问题并讨论研究相关解决办法和改进措施；以恰当的形式开展批评和自我批评，融洽成员之间的关系，营造团结进取的氛围；安排专题培训等。

5.7.3 部门日常管理例会原则上每周召开一次，由部门负责人主持，必要时邀请分管领导参加。

5.7.4 公司所有职能部门必须保存完整的部门日常管理例会原始签到记录和会议记录，保存期为 1 年。

5.8 对外接待会议

5.8.1 对外接待会议主要包括政府机关和上级领导来公司检查、指导工作的汇报会议。

5.8.2 对外接待会议视来宾级别和来访目的由公司总经理或相关的分管副总经理（总助）接待，相关部门负责人参加；属于业务对接的由公司分管副总经理（总助）和指定人员接待。

5.8.3 对外接待会议属公司层面的由公行政司办公室负责联系和组织；属于业务对接和专题内容的由公司对接部门负责联系和组织，公司行政办公室可协调会议室安排接待等工作。

5.9 其他会议

公司董事会、监事会及年度工作会议、年度表彰会。团队研讨等其他会议，可根据实际或部门职责由公司有关部门对应组织。

6.会议的组织、管理和服务

6.1 会议的组织

6.1.1 会议的批准

（1）临时召开的公司级内部小范围会议须经分管领导批准，公司级大型会议须经总经理批准。

（2）本制度已列出的会议按照规定程序批准。

6.1.2 涉及公司多个部门共同召开并有公司领导参加的会议，由会议主要牵头部门与行政办公室联系，备案会议情况；需行政办公室协调安排的，由行政办公室统一安排。

6.1.3 会议组织包括但不限于会议通知、会议时间、会议地点、会议主持人、参会人员、住宿宾馆（标准）、用餐餐馆（标准）、信息回执确认、会场安排、会场布置、会议设施准备、会议材料拟稿和发放、会议记录、会议录音录像摄影、会议纪要以及会场横幅、会议宣传等严格按照流程办理。

6.1.4 会议通知

（1）会议需提前通知，一般会议应提前半个工作日以电话或其他方式通知，大型会议需至少提前 3 个工作日下发正式书面通知。

（2）会议通知包括但不限于会议时间、地点、参会人员、会议内容和要求等。

6.1.5 会议的准备

（1）做好会议通知。确保应到人员按时参会。

（2）做好会场的落实和安排，包括会场环境的布置和设施检查及服务。人员和服务用品。

（3）做好参会人员的引导和组织。

（4）重要接待会议应制定会议及接待方案，方案内容包括但不限于接机接站、车辆调度、餐饮、住宿、横幅、席卡、摄影摄像、公共活动等安排。

6.2 会议室的管理与服务

6.2.1 公司会议室由公司办公室负责管理，其他会议室按照谁使用谁管理的原则，由相关部门自行管理。

6.2.2 会议室的日常管理包括但不限于会议室的安排使用、环境保洁、设施管理、会议服务等。

6.2.3 会议室要做到会议召开前 30 分钟各项工作准备结束，会后 30 分钟会场清洁工作结束，特殊情况根据实际情况另行安排。

6.2.4 公司各部门召开会议需要借用其他部门管理的会议室的，由会议主办单位提前 2 小时与会议室管理部门联系安排。使用时，务必保持环境整洁和设施安全。

6.2.5 会议室重要会议的服务，由办公室根据实际情况安排。其他日常及业务会议由会议组织部门安排服务。

7.会议资料管理

7.1 会议纪要的整理与印发

7.1.1 会议纪要的整理和会议以其他形式公开内容由会议组织部门负责拟写和下发。

7.1.2 总经理办公会议、中层干部会议、财务分析会、医院季度经营会议、医院经营协调会议须整理会议纪要，会议纪要具有与公司规章制度具有同等的效力。

7.1.3 专题会议根据安排整理会议纪要。

7.1.4 其他各类会议可视情况整理成会议纪要和其他形式的简报等。

7.1.5 会议纪要的签发

总经理办公会议、中层干部会议、财务分析会结束后，公司行政办公室及时整理会议纪要，报公司总经理审核、签发后印发。其他会议纪要由会议组织部门及时整理，报分管领导审核签发后印发。

7.1.6 会议纪要的发放范围是参加会议的领导和有关的部门。

7.1.7 会议纪要整理和印发应在 3 个工作日内完成，特殊情况除外；若会议纪要决定、事项涉及保密内容，应派人直接送达签收。

7.2 会议纪要的格式（见附件）

各种会议纪要行文的印制格式原则上要求按照公司统一要求制作，主要包含以下基本要点：

7.2.1 文本全部使用 A4 型纸。

7.2.2 文头用“某某公司某某会议纪要(可分两行排列)”的指定标题，用小一号宋体套黑字，正文部分用四号仿宋体非套黑字。

7.2.3 如需要标识秘密等级或紧急程度，以三号黑字体顶格标识在版心右上角第 1 行，两字之间空 1 字；如两类标识需要同时标识，秘密等级顶格标识在版心右上角第 1 行，紧急程度顶格标识在版心右上角第 2 行。

7.2.4 发文字号由年份和序号组成，在发文机构标识下空 2 行，用小四号宋体非套黑字，居中排版，年份、序号用阿拉伯数码标识；年份应标全称，用六角括号“〔〕”括入，如〔2015〕20 号。

7.2.5 成文时间用汉字将年、月、日标全，“零”写作“〇”。

7.2.6 页码用 4 号半角白体阿拉伯数码标识，置于版心下边缘之下一行，空白页不标识页码。

7.2.7 会议纪要需有“抄报”或“发”，左空两格用 3 号宋体字标识“抄报”，后标全角冒号；抄送机关间用顿号隔开，回行时与冒号后的抄送机关对齐，在最后一个抄送机关标句号。

7.3 会议资料的存档

7.3.1 各类会议资料必须存档。总经理办公会议、中层干部会议、财务分析会和公司级专题、接待等会议资料由办公室负责按季度分类分次存档。按年度移交公司档案室；其他会议资料由各承办部门自行存档。

7.3.2 公司重大会议等会议资料存档实行一会一存。存档内容包括会议通知、会议记录、文字和宣传资料、影像录音资料、图片及会议纪要等。

8. 会议精神的督办

8.1 公司行政办公室负责对总经理办公会议、中层干部会议、财务分析会及有关专题会议的重大决定事项进行督办。

8.2 对会议的决议和明确的内容，责任部门和人员必须认真履行，按照会议要求的时间完成，相关部门、人员予以支持、配合。

8.3 公司行政办公室负责对会议决定事项进行分类整理，按照会议要求的时间以

《督办提示函》和《督办通知书》对有关责任人和责任部门进行逐项督办，并定期整理《督办报告》向公司领导汇报。

9.会议纪律

9.1 会议开始前必须由本人签到，如不能到会应向会议主持人履行请假手续。

9.2 不允许迟到、早退，中间有急事需离开会场应向会议主持人请假。

9.3 会议期间应将移动通讯工具关机或置于振动位置，如遇紧急事情应到会场外接听。

9.4 会议发言要言简意赅，按照规定时间发言。

9.5 会议务求精简高效，严肃认真，若无特殊情况，会议时间应控制在 120 分钟内。各级会议主持人应主动接受监督。

9.6 会议期间与会人员注意倾听他人发言，积极参与讨论，充分尊重他人，不提倡对某一问题无休止地争论。

9.7 做好会议保密工作。密级会议原则上禁止拨打手机或录音。参会人员禁止传播密级会议内容。

10.附则

10.1 本制度自下发之日起执行。

10.2 本制度解释权归公司行政办公室。

11. 附件：《会议记录格式》

会议记录格式

<table>
<tr><td colspan="2">会议名称</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="2">会议日期</td><td colspan="2">年　月　日</td><td>时间</td><td></td><td>会议地点</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">记录人</td><td></td><td colspan="2">会议主持人</td><td></td><td>会议记录</td><td>共　页</td></tr>
<tr><td>出会
席议
列人
席员</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td colspan="2">缺席人员</td><td colspan="6"></td></tr>
</table>

主要议题：

发言记录：

标题	5S 管理制度		编号	Q/ SDY・G-XZ-20160105005		
主管部门	行政办公室		分发使用部门		公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☐ 修改 ☑ 替代 ☐			变更记录	第 01 版	
修订日期	20160105	审核日期			实施日期	
修订人	赵焕焕	审核人		金海燕	批准人	王友松

1. 目的

为了提升公司整体形象和员工的自律能力，从细节上提高员工素养，提升管理水准，塑造良好的企业文化，特制订本 5S 管理制度。

2. 适用范围

本制度适用于上海大友医疗投资管理有限公司全体员工（包含各医院员工）。

3. 效果

通过整理、整顿、清扫、清洁 4S 活动的形式化、形事化、习惯化的常态化坚持，使办公环境整洁、明朗，使员工工作效率提高，养成遵守制度的习惯和较高的素养。

4. 组织架构

5S 管理委员会由总经理和各部门负责人组成，行政部主任为委员会日常工作干事。

5. 5S 的主要内容

“5S”起源于日本，原是指在生产现场中对人员、机器、材料、方法等生产要素进行有效的管理，这是日本企业开创的一种独特的管理办法。1955 年，日本的 5S 的宣传口号为“安全始于整理，终于整理整顿”当时只推行了前两个 S，其目的仅为了确保作业空间和安全。后因生产和品质控制的需要而又逐步提出了 3S，也就是清扫、清洁、修养，从而使应用空间及适用范围进一步拓展，到了 1986 年，日本的 5S 的著作逐渐问世，从而对整个现场管理模式起到了冲击的作用，并由此掀起了 5S 的热潮。

日本式企业将 5S 运动作为管理工作的基础，推行各种品质的管理手法，第二次世界大战后，产品品质得以迅速地提升，奠定了经济大国的地位，而在丰田公司的倡导推行下，5S 对于塑造企业的形象、降低成本、准时交货、安全生产、高度的标准化、创造令人心旷神怡的工作场所、现场改善等方面发挥了巨大作用，其后，逐渐被各国的管理界所认识，并应用于各行各业。

5.1 整理（SEIRI）

项　目	内　　容		
定　义	将工作场所的物品分为需要品和不需要品，对需要品进行妥善保管，对不需要品进行处理或报废。		
目　的	腾出空间，以便更充分地利用空间；创造清爽、整齐的环境；快速取送文件资料。		
主要活动	明确原则，对工作场所进行全盘点检，大胆果断清除（或废弃）无用品根据使用频度制定现场“要”与“不要”的标准；推进文件编排和存放系统；坚持每日 2 分钟整理活动。		
实施要点	废弃的决心，行动要快速果断；JIT 原则：需要的物品、数量、时间。		
工作现场“要”与“不要”的放置标准			
类别	使用频度	处置方法	备注
必需品	每小时	放在工作台上或随手可拿到处	——
	每天	现场存放（工作台上或附近）	不移动即可取到
	每周	现场存放	工位附近
非必需品	每月	橱柜或储藏室	——
	三个月	仓库或储藏室	定期检查
	半年	仓库或储藏室	定期检查
	一年（及以上）	仓库或储藏室（封存）	定期检查
	不能用	废弃/变卖	立刻废弃

5.2 整顿（SEITON）

项　目	内　　容
定　义	把必要的东西留下来，依照规定的位置整齐摆放，并加以标识。
目　的	工作场所一目了然，减少或消除找寻物品的时间；创造整齐、整洁的环境；消除积压物品。
主要活动	合理地决定物品的保管方法和布局；彻底实施定点、定位存放管理；将物品、场所的有关内容（名称、数量、状态等）进行画线、定位、标识；实行可视化，一目了然（管理看板）。
实施要点	三易原则：易取、易放、易管理。 三定原则：定位、定量、定容（容器和颜色）。 标识：在物品上和现场进行适当的标识，使用后要正确放回原位。

5.3 清扫（SEISO）

项　目	内　　容
定　义	将工作场所内看得见和看不见的地方清扫点检， 清除物料垃圾，并保持干净亮丽，保持在无垃圾、无灰尘、干净整洁的状态。
目　的	清除“脏污”，保持现场干净、明亮。
主要活动	对区域和物品进行彻底的清扫；实施无垃圾、无污垢化；强化对发生源的处置和对策。
实施要点	彻底贯彻清扫即点检的原则；扫黑、扫漏、扫怪；经常化、制度化。

5.4 清洁（SEIKETSU）

项　目	内　　容
定 义	维持整理、整顿、清扫所取得的成果，随时保持美观、整洁，将前3S制度化、规范化，并建立问题意识。
目 的	通过制度化来维持成果，并显现“异常”之所在，保持场所、物品等的清洁，使异常现象显在化（易发现），并做到异常时的对策办法可视化。
主要活动	彻底地、持续地实施整理、整顿、清扫工作，并做到责任到部门到个人、保证无清扫盲区；不恢复脏乱、不制造脏乱、不扩散脏乱；日常活动及检查工作成为制度化。
实施要点	活动标准化（确定每月15日为5S日），制定检查考评制度。

5.5 素养（SHITSUKE）

项　目	内　　容
定 义	人人以规定行事，养成好习惯，培养上下一体的管理语言：使每位员工都养成良好的生活和工作习惯，养成守标准、受规定的良好习惯。
目 的	营造团队精神；强化人与人之间相互依赖的关系；提升员工的综合素养。
主要活动	强化对员工的教育和素养提升；创造良好的工作环境和工作氛围；加强员工之间的沟通。
实施要点	制作培训（礼仪）教材，加强对员工的教育，使5S常态化；坚持每日5分钟5S活动。

5.6 5S之间的关系

整理是整顿的基础，整顿又是整理的巩固，清扫是显现整理、整顿的效果，而通过清洁和修养，则使企业形成一个所谓整体的改善气氛。

只有整理没有整顿，物品真难找得到；只有整顿没有整理，无法取舍乱糟糟；只有整理、整顿没清扫，物品使用不可靠；3S之效果怎保证，清洁出来献一招；标准作业练修养，公司管理水平高。

6.办公室5S具体实施规范

6.1 办公室5S活动表——5-10分钟

区　分		活　动　内　容
5分钟5S活动	1	检查你的着装状况和清洁度
	2	检查是否有物品掉在地上，将掉在地上的物品都捡起来，如橡皮擦、回形针、文件及其他
	3	整理和彻底清洁桌面及物品
	4	检查存放文件的位置，将文件放回他们应该放置的地方
	5	扔掉不需要的物品，包括抽屉内的私人物品
	6	检查档案柜、文件夹（架）等，将放得不恰当的物品改正过来
10分钟	1	实施五分钟5S活动的所有内容
	2	用抹布擦干净电脑、传真机及其他办公设备
	3	固定可能脱落的标签

5S 活动	4	清洁桌面、地面
	5	倾倒垃圾篓内的垃圾
	6	检讨个人整体素养
	7	下班检查电源开关、门窗、空调等是否已关上

6.2 日常 5S 责任制度

5S 区域	责任人	职 责 内 容
前台区域及周围物品	前台	及时整理并清洁
接待室/公告栏		
会议室		地面保持清洁、无垃圾，各种物品定位摆放整齐，无随意摆放物，会议椅用后及时归位
公共区域物品	后勤负责人	保持物品有序、整洁、干净
储藏室		妥善规划放置物品，及时清理不需要品
清洁用品管理和定置		定量、定位摆放整齐，保持清洁，及时更新
个人办公区域物品及花木	使用者	保持物品定位及整洁
目视看板	行政部	定期整理，内容及时更新

注：以上 5S 区域由责任人每天进行 5 分钟维持。

6.3 日常持续性的 5S 工作

每天至少坚持 5 分钟 5S 活动；每月 15 日为 5S 日，即在这一天下午，全体员工利用中午休息时间必须进行一次较彻底的 5S 活动，并组织检查；每周由行政部组织进行 30 分钟 5S 行为检查（平日即对个人行为进行记录），并每月目视化公示《5S 月考核表》。

6.4 重要附件：

6.4.1 附件一：定置图例

6.4.2 附件二：《办公室 5S 稽核表》

6.4.3 附件三：《5S 月度考核表》

6.4.4 附件四：《重要 5S 问题改善书》

6.4.5 5S 目视管理看板

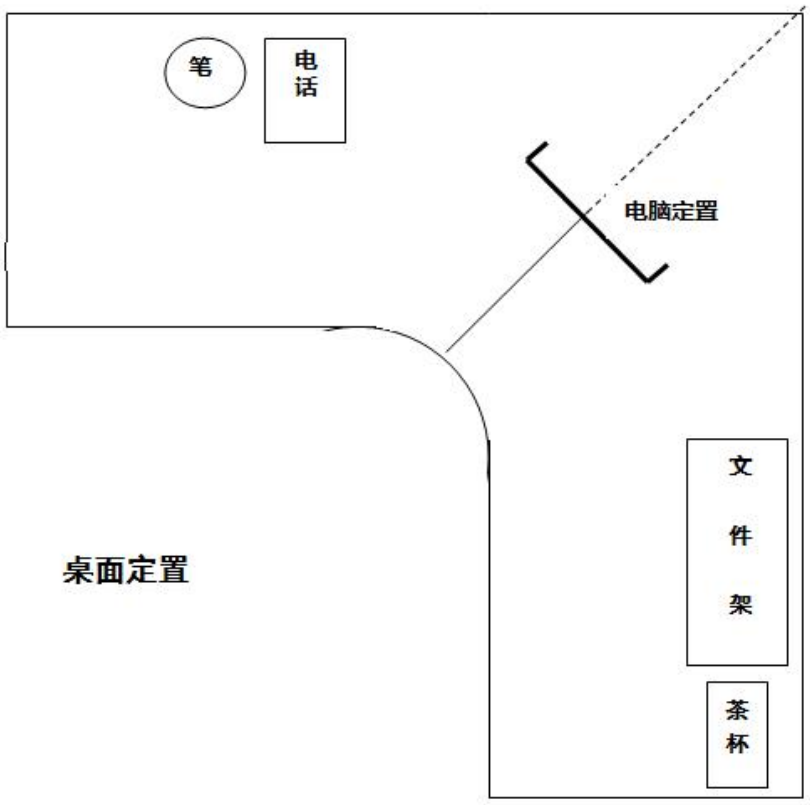
7. 附则

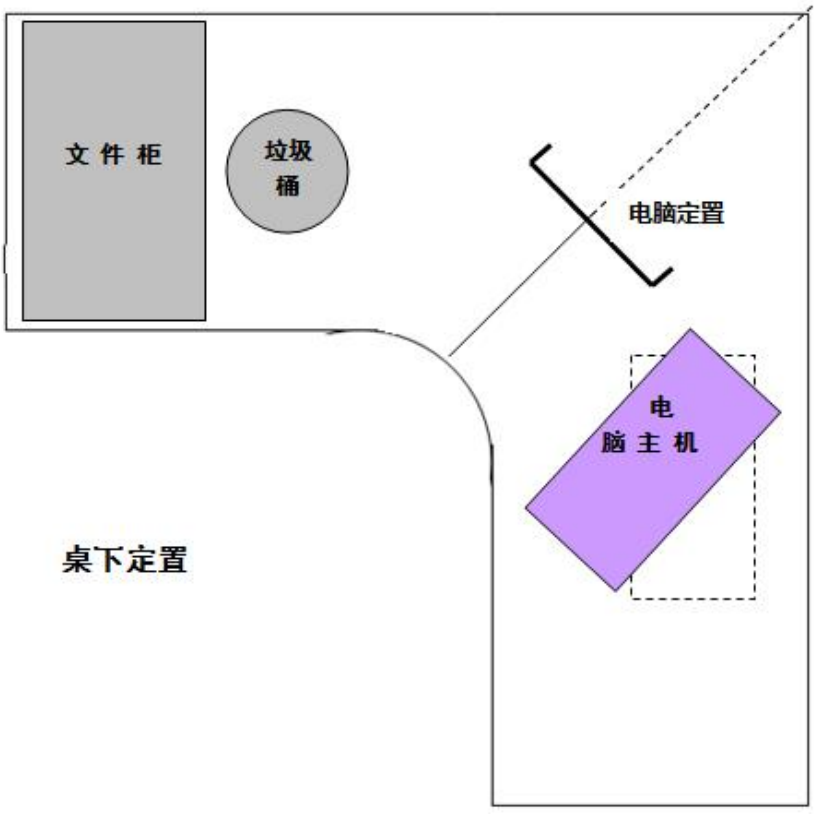
本管理制度自发布之日起执行。

8. 附件

附件一：

定 置 图 例





附件二：

办公室 5S 稽核表

序号	稽核项目	5S 标 准	扣罚标准
1	办公室 整体环境	1)公共区域应有绿色植物，并保持新鲜常绿和无枯叶、无尘	
		2)所有目视板必须定期进行整理，内容必须及时更新，并保持干净整洁。	
		3）公告、通知栏不得有过期通知（写出张贴或更新日期，时间一到，立即更换或去除）	
		4）办公室应标识	
		5）公共区域及通道通畅，无非必需品和堆积物；清洁日用品摆放整齐，清扫工具集中管理、定位（悬挂管理）	
		6）各类目视化表格应及时更新	
		7）人员去向目视板要及时更新	
		8）当事人不在，应按照5W1H有电话“留言记录”	
		9）如设置报架，报架上报纸摆放整齐并及时更新。	
2	办公桌	10）文件、资料整齐放置，不得凌乱，并可马上取到。	
		11）办公台面不能有杂物，非每日必需品不得存放在办公台上，过期文件及时清理（机密文件用碎纸机碎掉）。	
		12）办公台面应干净、整洁；下班时台面整齐，未整理装订于一起的文件不得堆积于桌面。	
		13）抽屉内物品摆放整齐；不经常使用的文具应放在抽屉里。	
		14）私人物品应分开整理摆放	
		15）桌面及屏风不得擅自张贴物品	
		16）办公桌上电话线不得缠绕在一起	
		17）办公桌上绿色植物鲜活，叶子干净无尘并无枯、黄叶	
3	办公椅	18）办公椅、办公桌应保持干净、无污迹、灰尘	
		19）下班或长时间离开办公桌，办公椅应归位紧挨办公桌平行放置	
		20）椅背上不允许摆放其它物品（衣服除外）	
4	会议室	21）地面保持清洁、无垃圾，各种物品定位摆放整齐，无随意摆放物，会议椅用后及时归位。	
5	地面	22）除清洁用具及必要物品（如线路）外不得放置任何物品	
		23）地面保持干净，无垃圾、无污迹及纸屑等	
		24）垃圾筒（纸篓）内垃圾及时清理（不得超过2/3）	
		25）地上线路应束起来，不得凌乱	

6	文件柜	26）应保持柜面干净、无灰尘	
		27）柜外物品有明显类别的，应有标识，且标识应一律贴在右上角	
		28）柜内文件（或物品）摆放整齐，并分类摆放	
		29）柜内不得摆放非必需品	
		30）文件夹上要有标识，同一部门的文件夹外侧的标识应统一。	
		31）一个文件夹内中有多种文件必须有文件目录，以方便查阅和准确及时取出。	
		32）文件（夹）根据实际实施定位化	
7	门、窗等	33）保持门、窗干净、无灰尘（落实到人）	
		34）人走后（或无人时），应随手关闭门，窗户可留适当缝隙以便室内通风。	
8	电脑、复印机等	35）应保持干净，无灰尘、无污迹	
		36）电脑线应束起来，不得凌乱	
		37）公司配置的电脑，桌面必须采取公司统一的图案，并不得有不健康的内容和图片；桌面上文件不得超过50个。	
		38）未经管理人员同意，不得私自更改装置和更换电脑	
		39）不得从网上下载游戏等软件	
		40）妥善保护好电脑设备，对办公设备不得造成人为损坏	
		41）下班必须关闭电脑和显示器	
		42）不经本人同意，不得擅自使用他人电脑	
		43）复印机使用完后，立即拿走原稿和复印件；打印文件一律采取双面，不重要的打印稿及复印稿（非下发的文件）一律用二次纸。	
9	电话传真等	44）应保持干净，电话线不得凌乱	
10	其它电器	45）无人时须关闭电源节约用电	
		46）饮水机保持干净，并上下班开关	
		47）空调依据公司规定开关	
		48）坏了及时维修（或申报维修）	
11	人员素养	49）必须按照《员工手册》规定着装	
		50）鞋袜、鞋面干净；纽扣和鞋带系好	
		51）不得在办公室穿拖鞋	
		52）必须（正确）佩戴工作证	
		53）不得在工作时间串岗谈天、说笑、打瞌睡或从事与工作无关的事（上网等）	
		54）男员工不得留胡须、染发，头发长不过耳，后不过领；女员工不得散发	

		55）指甲勤修剪，男士不得超过3mm；女员工涂甲不得艳丽	
		56）女员工上班可淡妆，不须用浓香型化妆品。	
		57）上班要坐姿端正，按礼仪规范，不可无精打采	
		58）接待客人，必须站立身体，面带微笑、礼貌询问	
		59）必须保持办公室安静，严谨大声喧哗，影响他人	
		60）工作时间不得在办公室就餐、吃零食	
		61）不得在办公室吸烟或非吸烟区吸烟，中途休息吸烟时间不得超过10分钟	
		62）不得讲粗话和不文明语言	
		63）同事之间和睦相处，不得拉帮结派，不无端挑剔他人毛病，不涉及他人隐私。	
		64)接听电话用礼貌语;接听私人电话不得超过2分钟。	
		65）在开会或特殊情况，手机必须设为震动	
		66）尊重领导，工作积极主动，服从领导的合理安排。	
		67）外出办事（公或私），必须征得部门负责人的同意，并在留言板上写明。	
		68）遵守公司的相关保密制度，不该询问和打听的不参与	
		69）平时在行为上要有主人翁和团队精神	
		70）及时销毁无用文件，提倡及时处置，不堆积文件的良好习惯	
		71）地面上有纸张和碎屑，要有及时捡拾的意识和行为。	
		72）要有较强的时间观念和执行力，对工作及时跟进，不得有敷衍和拖拉表现。	
		73）每天坚持5-10分钟5S活动	

注：违反以上各条责任人每项乐捐（处罚）10 元并考虑加倍处罚。

附件三：

注：每周考核一次，对合格的打“√”，不合格的打“╳”；
每月有三个以上“╳”的月底加倍处罚。

5S月度考核表

姓 名			张三赵	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	张三赵	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	张三赵	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	张三赵	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
序号	项目	小序号	第 一 周															第 二 周															第 三 周															第 四 周													
1	办公环境	1																																																											
		2																																																											
		3																																																											
		4																																																											
		5																																																											
		6																																																											
		7																																																											
		8																																																											
		9																																																											
2	办公桌	10																																																											
		11																																																											
		12																																																											
		13																																																											
		14																																																											
		15																																																											
		16																																																											
		17																																																											
3	办公椅	18																																																										
		19																																																											
		20																																																											
4	会议室	21																																																										
5	地面	22																																																									
		23																																																											
		24																																																											
		25																																																											
6	文件柜	26																																																									
		27																																																											
		28																																																											
		29																																																											
		30																																																											
		31																																																											
		32																																																											
7	门窗	33																																																									
		34																																																											

8	电脑 复印机	35				
		36				
		37				
		38				
		39				
		40				
		41				
		42				
		43				
8	电话传真	44				
9	其他 电器	45				
		46				
		47				
		48				
10	人 员 素 养	49				
		50				
		51				
		52				
		53				
		54				
		55				
		56				
		57				
		58				
		59				
		60				
		61				
		62				
		63				
		64				
		65				
		66				
		67				
		68				
		69				
		70				
		71				
		72				
		73				

注：每周考核一次，对合格的打“√”，不合格的打“X”；每月有三个以上“X”的月底加倍处罚。

附件四：

5S 重要问题改善书

照相位置：_____　　照相日期：_____

责任单位：_____　　照相编号：_____

问题类别：☐整理　☐整顿　☐清扫　☐清洁　☐素养

（不符照片）	不符合条款： 问题原因分析：

※请于：　　月　　日前予以回复改善结果。

改善过程说明：

改善照片

确认工作区内部都已经无此项问题：_____　确认者签名：

标题	邮箱管理制度		编号	Q/ SDY・G-XZ-20181105006	
主管部门	行政办公室		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☐ 修改 ☑ 替代 ☐		变更记录	第 02 版	
修订日期	20181105	审核日期		实施日期	
修订人	赵焕焕	审核人	金海燕	批准人	王友松

1. 目的

为了进一步加强公司的信息化管理工作开展，集中管理公司统一形象文化，及加速各部门之间规范沟通桥梁的建设，集团从 2015 年开始推行企业邮箱系统，并制订管理指引。

2. 适用范围

本制度适用于上海大友医疗投资管理有限公司全体员工（包含各医院员工）。

3. 公司邮箱的管理机构及职责

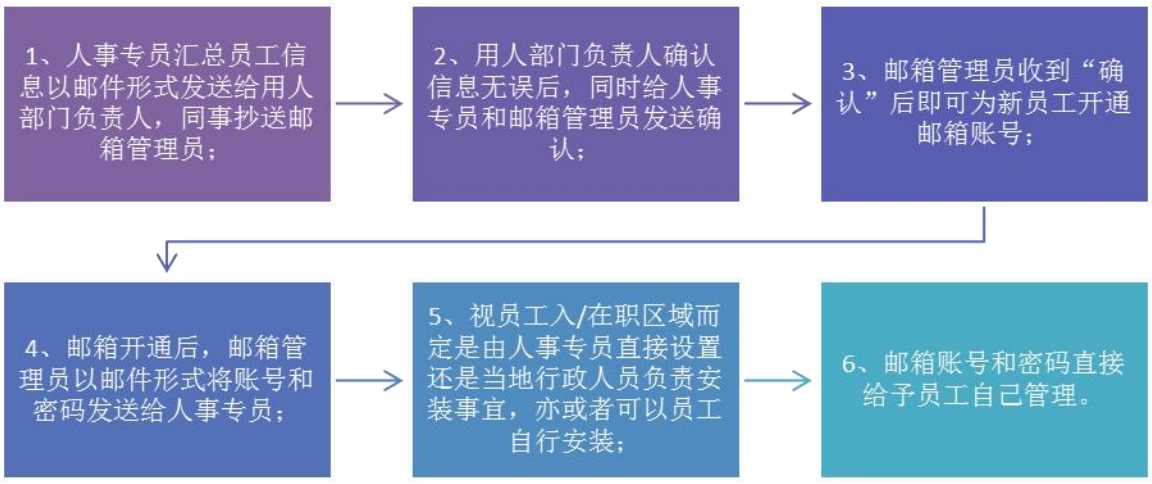
1.1 行政办公室负责企业邮箱系统的运行秩序；

1.2 各部门员工负责正确适用企业邮箱；

1.3 邮箱管理员负责企业邮箱的安全管理、邮件资料的保密以及保证邮箱，资料更新及时准确。

4. 邮箱管理规定

4.1 员工申请邮箱



4.2 邮箱时间管理

4.2.1 为新员工开设，必须在员工到岗前 7 天完成开通账号和系统安装设置事宜；

4.2.2 为目前员工开设，提交申请邮件后的 24 小时内完成开通账号和系统安装

设置事宜；

4.2.3 员工离职时，在办理离职手续的同时，离职员工的直属上司必须第一时间通知邮箱管理员暂停其邮箱使用权利，并将未来半年该邮箱的邮件直接转送给部门负责人。

4.3 邮箱使用规定

4.3.1 公司对外事务必须使用企业邮箱处理邮件接受/发送事务；

4.3.2 所有员工邮箱账号的初始密码为：123456，用户名：姓名全拼@shdytz.cn 员工可自行登陆网站 http://ym.163.com/进行密码重设；

4.3.3 必须设置带公司 Logo 的“邮件签名”，格式可参考以下样例，也可在样例上作适当个性化修改（字体规格：黑体中号加粗）。

4.3.4 企业邮箱仅限于工作使用，不得从事与工作无关的事情；

4.3.5 邮箱用户不得将其账号、密码转让或出借予他人使用，如有用户发现其账号遭他人非法使用，应立即向行政办公室汇报；

4.3.6 邮箱用户在使用邮箱帐号的过程中，必须遵循以下原则：

a.员工必须遵守公司相关的网络制度；

b.员工必须遵守所有的网络服务有关的网络协议、规定和程序；

c.员工不得因非法目的使用公司的邮件系统；

a）员工不得利用企业邮箱进行任何可能对公司的正常运转造成不利影响的行为；

b）员工不得利用企业邮箱上次、展示或创博任何虚假的、骚扰性的、中伤他人

的、辱骂性的、恐吓性的、庸俗淫秽的或其他 任何非法的信息资料；

c）员工不得侵犯其他任何第三方的专利权、著作权、商标权、名誉权 或其他任何合法权益；

d）员工利用企业邮箱群发文章分享的，内容必须符合公司文化和要求， 禁止分享与工作无关的文章、图片等；

e）公司层面的通知、报告、函等，各部门（医院）必须以部门名义发送，不得以个人名义发送；

f）如员工发现任何非法使用用户账号或账号出现安全漏洞的情况，应立即向行政办公室反映。

4.4 指定邮箱管理员

部门：总部行政办公室

标题	网络管理规定		编号	Q/ SDY・G-XZ-20160105007	
主管部门	行政办公室		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20160105	审核日期		实施日期	
编制人	苏燕	审核人	金海燕	批准人	王友松

1. 目的

为了加强公司网站等对外宣传推广网络渠道的管理与维护，充分发挥网站的作用，促进公司内外部信息交流与沟通，及时掌握市场信息，拓展经营视野，提高经营管理水平，扩大公司对外知名度，提升公司外部形象，制定本规定。

2. 适用范围

本规定适用于上海大友医疗投资管理有限公司全体员工。

3. 公司网站的管理机构及职责

3.1 公司设专职网络管理小组，负责公司网站的信息收集汇总、日常管理与维护，负责网站版块内容更新、新闻发布以及其他信息材料的管理、录入与发布。

3.2 公司网站管理小组负责网站的整体安全，关注网站的正常运行，并做好日常维护，发现问题，及时与网络制作部门联系并协助跟进解决。

4. 网站栏目更新

业界动态、行业新闻栏目应及时更新，应具备时效特色，紧跟行业发展变化和客户需求。

5. 信息的搜集与发布

5.1 公司各部门负责人需根据网站管理要求向网络管理小组明确指定本部门通讯员，其负责本部门涉及新闻动态、公司新闻信息的收集、汇编、成文和提报工作。

5.2 公司网站的后台账号和密码根据部门及版块分配，离职或离岗需交接清楚。若因网站后台管理不善造成公司网站信息丢失或其他损失的，按行为责任和管理责任追究网站管理小组的责任。

5.3 网络管理小组负责网站内容信息的搜集和整理，各部门通讯员根据部门职能、部门最新动态及时更新相关信息。

6. 网站管理

6.1 任何人未经批准，不得随意在公司网站、公司微博发布信息或更改页面板式

及栏目、内容。

6.2 公司网站后台账号及密码由专人负责管理，并承担保密义务，未经批准，不得向他人泄露。

6.3 网络管理员发现公司网站被病毒、黑客袭击或发现网络运行不正常，应及时向网站制作部门报告，并协助跟进处理过程和处理结果。

6.4 任何人不得在公司网站上发布违反国家法律、法规、有损国家利益、公司形象以及不道德的言论。

6.5 任何人不得利用公司网站发布虚假信息或违反公司规定、影响公司形象、泄露公司机密的信息。

7. 本规定自发布之日起执行。

标题	节假日安全管理管理制度		编号	Q/ SDY・G-XZ-20161215008	
主管部门	行政办公室		分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 □ 修改☑ 替代 □		变更记录	第 02 版	
修订日期	20161215	审核日期		实施日期	
修订人	赵焕焕	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为认真贯彻“安全第一，预防为主，综合治理”的方针，切实加强我公司建设系统安全经营工作，保障公司、医院、网络设施的安全运行，维护集团公司系统稳定，确保员工、病人度过一个欢乐、祥和的节日，特制定本制度。

2. 适用范围

本制度适用于上海大友医疗投资管理有限公司全体员工（包含各医院员工）。

3. 安全管理方法

3.1 各部门、各基层医院、网络部必须成立以总经理、分管部门负责人、总监挂帅的“医院安全领导自查小组”（名单在相应日期前报至公司，通过邮箱发送材料），全面负责医院的安全，自查小组检查的主要内容包括：医院的医疗安全管理组织机构建立健全情况，医院突发事件应急预案的制订及执行情况，院内安全巡视、防火防盗防破坏等治安防范措施落实情况以及医院核心制度的落实情况等。

3.2 节前，各部门、各基层医院、网络部必须开展一次以安全为主题的检查，对安全的重点部门都要检查一次，如：药房，门急诊、手术室、高压容器、锅炉、高压电源、信息中心、电梯等，形成文字材料，在相应日期前报至公司（通过邮箱发送材料）。

3.3 节日期间各级值班人员必须按时到岗，值班期间，不得无故离岗和脱岗、不得饮酒，不得接待家属和朋友，值班表请在相应日期前报至公司。

3.4 对有危险性物品的医院，如麻醉药、化学试剂等，需做好妥善的保管，以防失窃。

3.5 各部门、各基层医院、网络部要对信息系统作一次检查，以确保该系统在节日期间的正常运行。

3.6 各部门、各基层医院、网络部在关心安保人员，安排好他们的生活时，要求对安保人员进行一次节日期间责任性的教育，要他们做到不无故离岗、脱岗、饮酒等，做好定时巡视，并有记录。

3.7 各医院在节日期间，如遇突发性事件，如一次性收治病人超过 5 人以上，开展急诊手术、院内发生治安问题等，需及时报公司运营总经理。

3.8 各医院最好能安排医疗骨干，服务明星在节日期间值班，以提高医疗质量和提升医院的品牌。

3.9 各医院要做好节日接诊病人的流程，始终贯彻公司的 5S 和待病人胜似家人的服务理念。

3.10 各部门、各基层医院、网络部的部门经理、总经理、总监及各级值班人员需保持电话的通畅；对需要紧急联系的事，而不能及时联系的，将视后果给与处理。

3.11 各医院分管医疗工作的部门要做好医疗安全的预案。

4. 作用

通过专项督查，进一步增强了各部门、基层医院、网络部对节日期间医疗安全工作的重视程度，有力促进了各项质量安全防范措施的有效落实，提高了医疗保障与医院安全管理能力，为广大群众提供了良好的就医环境。

5. 注意事项

5.1 各部门、基层医院、网络部须落实到位，信息及时上报及时处置到位，另附自查表（附件 1），要求在在相应日期前上报公司行政办公室。

5.2 公司成立安全领导小组，须严格按照该制度执行。

6. 附件：《节假日安全检查表》

上海大友医疗投资管理公司节假日安全检查表

检 查 部 门		日 期	
安全机构、节假日值班负责人	组长（第一责任人）：　　联系电话： 组成人员：		
检 查 人			

序号	检查内容	检查结果		整改情况
		良好	存在问题	
1	是否已落实值班人员、有交接班制度。			
2	是否建立安全制度、安全会议和安全检查的记录。			
3	在重点部门的检查，是否发现安全隐患（水、电、气、信息系统等）。			
4	是否有应急预案。			
5	消防器材是否合格，能正常使用。			
6	信息系统是否正常。			
7	存在的安全隐患是否已经整改，并制定防范措施。			
8	重点安全部门是否有安全防护措施和安全警示标志。			
9	各类医疗仪器和压力容器有无带故障运行。			
10	应急救援防护设施是否正常配备。			
11	门窗是否完好。			
12	院内的用水、用电、用气是否存在安全隐患。			
13	院内的监控是否能正常运行。			
14	手术室麻醉机无故障运行，急求设备设施和急求药品正常配备。			
15	其他			

标题	办公用品管理制度		编号	Q/ SDY・G-XZ-20160105009	
主管部门	行政办公室		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☐ 修改 ☑ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20160105	审核日期		实施日期	
编制人	赵焕焕	审核人	金海燕	批准人	王友松

1. 目的

为规范办公用品的采购与使用，严格把控费用，推进办公用品的规范化管理，本着节约高效的原则，特制定本制度。

2. 适用范围

本制度适用于上海大友总部全体员工。

3. 办公用品的申购管理

3.1 为了有效控制办公用品规格及节约经费开支，原则上每周进行一次办公用品采购。所有办公用品的采购，均由行政部统一负责。

3.2 行政部统计每周各项办公用品使用量情况，根据办公用品的消耗水平及库存量情况，按需进行采购。填写《办公用品申请表》（附件 1），经行政部负责人签批后，报财务列入每周资金计划。

4. 办公用品的管理

4.1 办公用品到货后，由行政部依据采购清单上所列名称、规格、数量进行核对、清点，并对质量检核合格后，统一放置行政仓库固定位置。

4.2 及时更新办公用品台账，使仓库内办公用品与台账上的物品名称、规格/型号、数量等完全一致。

5. 办公用品的申领

5.1 各部门领用办公用品必须认真履行手续，应填写《办公用品申请表》（附件 1），由部门负责人签批后，报至行政部领取。

5.2 各部门要控制和合理使用办公用品，杜绝浪费现象，也不得将办公用品移作他用或私用。

6. 附件：《办公用品申请表》

办公用品申请表

申请日期		申请部门		申请人	
序号	用品名称	规格要求		数量	备注
申请人		部门主管		院长（总经理）	

标题	大友集团医院会议管理制度		编号	Q/ SDY・G-XZ-20170310010	
主管部门	行政办公室		分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20170310	审核日期		实施日期	
编制人	赵焕焕	审核人	黄主成	批准人	王友松

1. 目的

为规范医院各类会议流程，统一会议管理模式，减少无效会议，缩短会议时间，提升会议质量，真正使会议达到有会必议、有议必决、有决必行、有行必果、有果必报，特制定本制度。

2. 职责

2.1 院级会务工作主要由办公室或行政部负责，部门会议由部门负责人自行安排；部门会议如需院级领导参会须提前通知，并说明会议内容；

2.2 院级会议资料由办公室或行政部整理、分发、立卷、存档，其他部门主办的会议资料各自存档。

3. 会议类型及内容

3.1 院务会

3.1.1 院务会是医院重大问题议事决策的机构，医院内的重要事项应经院务会集体讨论通过，方能实施。

3.1.2 院务会参加的人员为总经理、副总、院长、执行院长、经营营销院长、各职能科室负责人及院办主任或行政部负责人。

3.1.3 院务会每两周召开一次，会议由总经理主持。

3.1.4 院务会主要内容：

3.1.4.1 研究审议医院发展规划、度年工作计划和工作总结；

3.1.4.2 研究讨论医院基本建设方案以及有关重大问题；

3.1.4.3 研究讨论全院医疗技术发展方案；

3.1.4.4 研究讨论职工严重违纪问题处理意见；

3.1.4.5 协调部门横向间问题、部署工作及传达上级重要指示、建议等；

3.1.4.6 研究解决医院其他重要问题。

3.1.5 会议必须充分发扬民主，与会人员要以高度的责任感参加议事，对会议决定的事项负责，对不能公布的会议内容及个人意见，不得向院务会以外的人

员透漏，否则要追究其责任。

3.1.6 院务会讨论的问题由总经理、院长提出，应事先提交办公室，由办公室统筹安排。

3.1.7 凡经院务会研究决定的事项，不得随意更改，若需变更，应重新召开院务会复议决定。重大问题须提请总公司审定的，会议必须明确，由办公室书面报告总公司。

3.1.8 会议记录一般由办公室主任或行政部负责人记录。

3.1.9 办公室或行政部负责重要事项落地追踪。

3.2 院周会

3.2.1 每周 1 次，由院长或执行院长主持，总经理、副总、经营营销院长、医院中高管、各科室负责人及班组长参加。

3.2.2 主要内容：

3.2.2.1 汇报上周追踪事项的完成情况；

3.2.2.2 各部门提出工作中存在的或需要讨论解决的问题；

3.2.2.3 总经理对全院工作的安排及重要事项的部署；

3.2.2.4 人事考核及重要的人事任免决议。

3.2.3 每周办公室发放院周会议题征集单，各科参会人员于指定时间交办公室，并由办公室统一整理后发总经理、院长或执行院长。

3.2.4 各职能部门于每周指定时间提交周工作总结、计划。

3.2.5 会议记录由办公室主任记录。

3.2.6 办公室负责重要事项落地追踪。

3.3 医疗质量会议

3.3.1 每月召开 1-2 次，可根据实际情况随机召开。由业务院长主持，总经理、院长、经营营销院长、客服主管、医务科长、护理主任、全体门诊医生、医疗医技负责人、各护士长参加。

3.3.2 会议内容：

3.3.2.1 公司及医院重要事项、文件精神传达；

3.3.2.2 上级检查及医院自查中存在问题的通报并做整改部署；

3.3.2.3 检查各科室各项工作的落实情况，部署各科室工作；

3.3.2.4 月度医疗质量和纠纷投诉讨论分析；

3.3.2.5 由各科室提出工作中需要支持与解决的问题。

3.3.3 会议记录一般由医务科负责记录。

3.3.4 医务科长、护理部主任负责重要事项落地追踪。

3.4 经营会议

3.4.1 每半月一次，由总经理或经营营销院长主持召开，内经营、外营销负责人参加。

3.4.2 会议内容：

3.4.2.1 讨论医院经营状况并进行分析；

3.4.2.2 各渠道口汇报业绩指标，并围绕指标进行深刻剖析，并提出下一步经营策略。

3.4.2.3 通过各经营口工作汇报或有关问题的提出，与会人员集思广益、脑力碰撞，达成具体落实事项。

3.4.3 会议记录一般由某经营主任记录。

3.4.4 运营院长、品牌部负责人负责重要事项落地追踪。

3.5 行政查房

3.5.1 每周一次，由院长或执行院长主持，院办成员、人事、行政、后勤、企划、业务院长、医务科长、护理主任、经营营销院长参加。

3.5.2 查房主题包括环境卫生，食堂卫生，院内布置，医疗情况，服务情况，设备情况，员工面貌，每月整改落实情况。

3.5.3 巡查记录由办公室主任记录。

3.5.4 办公室负责重要事项落地追踪。

3.6 全院职工大会

一般每半年一次，由总经理或院长主持，全院职工参加。办公室负责记录。

3.7 各科室月度例会

3.7.1 会议内容：

3.7.1.1 了解上月工作计划完成情况及下月工作计划开展情况；

3.7.1.2 协调、解决相关问题。

3.7.2 会议由各科室负责人主持，各科室所属员工参加。

3.7.3 会议记录由科室指定人员记录。

3.7.4 各科室指定人员负责重要事项落地追踪（与会议记录人员相一致）。

3.8 专题会议

视各类工作需要召开。

4. 会前准备

4.1 专项主题的会议或需有投影设备演示说明的会议，应由相关科室提前告知办公室做好投影设备连接调试工作；

4.2 会议之前，办公室应根据会议级别或性质准备好会议饮用水或其他招待用品；

4.3 特别重大会议，应由办公室专人负责各项准备工作，具体包括以下内容：

4.3.1 会议议程安排（应提前报交医院领导或主要参会者）；

4.3.2 会议资料准备（如需分发应在入场前登记分发）；

4.3.3 会议场所布置；

4.3.4 会议服务人员的安排；

4.3.5 会议签到；

4.3.6 会后事项安排；

4.3.7 会议需要留存资料的应提前通知相关部门做好拍照、摄像工作。

5. 会议召开及传达

5.1 明确会议的目的，会议的目的是解决问题提高效率，因此会议应明确主题，不开无边际的会议。

5.2 参会人员在会前应明确会议要研究的议题以便准备好相关文件材料。

5.3 与会者的发言要言简意骇，一般发言不可过长，会议组织者或主持人应该就每个人的发言时间予以控制，无特殊情况不予延长。

5.4 重要会议决议或记录未正式公布前，与会者不得提前透露会议内容。

5.5 与会人员必须做详细的会议记录，以便于会后向部门员工准确传达会议精神，落实各项工作任务。

5.6 重要会议的会议纪要应由办公室主任或行政部负责人整理并经领导审阅后签发，会议纪要应分发给与会人员，必要时分发给相关部门。其它会议由召集部门责成专人负责记录整理，由主管领导审阅签发并编号存档。

5.7 会议结束后办公室或其它会议组织部门负责将问题进行汇总、分类，并将会议中对各部门工作的要求进行整理、分类、下发。会议决定事项的督办、检查和追踪由办公室主任或行政部负责人根据规定的时间节点逐项跟进，并及时向领导汇报相关工作进展情况。

6.会议纪律

6.1 每次会议必须设置专门人员负责参会人员的签到工作。

6.2 参会人员不得缺席、迟到、早退，要严格遵守会议的开始时间，提前 5 分钟到达会议现场，对开会迟到的均处以罚款，副院长级别以上 100 元、中层管理者 50 元、普通员工 20 元（以上罚款统一收缴后将作为员工活动费用）

6.3 参会人员在开会期间应将手机设置为静音或震动状态，如打接电话应至会议室外。会场上不得与他人交头接耳、玩游戏等与会议无关的行为。

标题	办公室安全卫生值日规定		编号	Q/ SDY・G-XZ-20170610011	
主管部门	行政部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20170610	审核日期		实施日期	
编制人	赵焕焕	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为营造一个干净舒适、安全卫生的办公环境，特制定本规定并做出值日安排：

2. 办公室安全管理

2.1 办公室内人员应提高安全防范、防火意识和遵纪守法的自觉性。

2.2 办公室内严禁存放易燃易爆物品，不得使用电暖气、电炉等大功率电器，严禁明火。

2.3 办公区域内禁止吸烟。

2.4 安全用电，防止用电事故。工作完毕关闭计算机，离开办公室切断电源，养成随手关灯的好习惯。一旦发现电器或线路故障及时做好应急处理并及时向有关部门报告。

2.5 办公室内消防器材固定存放位置，任何人员不得擅自动用或损坏消防器材，周围不准堆放物品。对消防器材应经常检查，发现丢失、损坏应立即补充并上报领导。

2.6 按照规定加强对现金、票证、物资、计算机等贵重仪器设备的安全管理，保证其完好有效。

2.7 坚持“预防为主，防消结合”的方针，明确安全责任人，严格落实各项安保措施，杜绝火灾事故。

2.8 对在防火、安全工作中做出突出贡献的人员予以表彰和奖励，对违反安全规定的责任人进行批评教育，后果严重的，按照有关规定追究责任人的责任。

3. 办公室卫生管理

3.1 个人办公桌及所负责区域每天早晚上下班 5 分钟 5S，清洁办公区域。

3.2 工作期间，保持桌面整齐有序，不随意丢弃纸屑等杂物。

3.3 办公室内设备、绿植做好分工，专人清洁维护。

3.4 办公室所有人员轮流值日，监督检查，坚持改善。

3.5 当天值日人员下班时要负责检查门窗、电源是否及时关好，若有请假等特殊情况，则由最后离开的人员执行。

3.6 请假或者调休者由负责人酌情安排值日，公司所有人员必须服从值日安排，如有异议可向上级领导请示处理。

3.7 值日人员负责当日安全和卫生检查，下班前做好检查记录，签字确认。

3.8 值日人员负责办公室不良情况记录，每月不良记录累计超过三次者，罚款 20 元，三次以上罚款 50 元。行政部负责监督值日人员，值日人员失职者，一次罚款 10 元，以此类推。罚款当月以现金形式交办公室财务管理，作为员工集体活动经费。

4. 值日检查标准

4.1 室内地面、桌面、墙面清洁，无污物、无灰尘，无乱张贴和污痕，无卫生死角。

4.2 办公桌椅等办公用具及其他用品统一要求，摆放整齐有序。

4.3 所负责植物叶面干净，无灰尘、干叶，保持盆和托盘清洁。

4.4 电灯、电脑、电话、传真机、打印机等电器洁净无灰尘，爱护各种电器，破损的及时报修。

4.5 下班后关灯、关闭电器、门窗。

以上规定自发布之日起生效，请所有员工认真落实值日规定，做到能够及时发现问题，果断处理问题。

5. 附件

1. 值日人员安排表

2. 卫生区域分工表

值日人员安排表

日期	值日人员	签字	备注
周一			
周二			
周三			
周四			
周五			

卫生区域分工表

物品	维护人员	备注
打印机、传真机、电话	前台	
绿植 1、2……		
绿植 3、4……		
公共区域：茶水间、会议室		
消防器材		
相框		
仓库		
……		

注：物品和人员安排据实际情况而定

标题	公司接待管理制度		编号	Q/ SDY・G-XZ-20170918012	
主管部门	行政部		分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20170918	审核日期	20170921	实施日期	
编制人	赵焕焕	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为规范公司接待行为礼仪，进一步提高行政接待管理水平，促进与各级领导和兄弟单位之间的友好合作，提高公司整体形象，避免铺张浪费现象，降低公司经营成本，结合公司实际，特制订本制度。

2. 适用范围

适用于公司及旗下各单位所有公务接待的管理。

3. 接待原则

礼貌待客、文明迎送、对口陪同、控制成本。

4. 管理职责

公司及旗下各单位行政部负责公务接待的统一管理。

5. 接待范围

5.1 公司及兄弟单位检查、交流、协助等工作联络的相关人员。

5.2 国外、省内外来单位参观、考察、调研、交流、洽谈业务的有关人员。

5.3 地方各职能部门领导和有关人员。

5.4 办理大型会议的会务工作。

6. 行政接待工作的程序

6.1 接到接待通知后，了解来宾身份、人数、来访目的、抵达时间、有无特殊要求等。

6.2 了解上述事项后，妥善安排好需派车接送、住宿的来宾。

6.3 需要总经理或其他中高层管理人员接见或陪同的，须提前安排通知。

6.4 需要参观或检查的，须提前安排好相关陪同部门人员做好准备。

6.5 根据需要做好拍照、录像等安排。

6.6 视需要为来宾订购返程车票/机票，安排送客车辆及陪同人员。

7. 接待礼仪规范

7.1 接打电话要使用文明语言，如您好、请问贵姓、 您找哪位、请稍候、谢谢等类似的礼貌用语，做好电话记录。

7.2 讲究接待礼仪：诚恳热情、大方从容，衣着得体、仪容整洁，语气平和，礼貌文明。

7.3 客人来访后，热情迎接，主动引导客人到办公室或接待室交谈，茶水、点心等及时添加。

7.4 在接待中要严格遵守公司制度，对重要问题随时请示、汇报，超出职责范围内的事项不得随意表态。

7.5 保守公司商业机密，切实维护公司利益和形象。

8.接待审批程序

8.1 对外接待，按照接待对象进行妥善安排，总经理批准后方可实施。

8.2 公司内部总部到医院日常工作交流及外单位来本单位联系业务的人员，需要在本单位就餐/住宿的，由对口接待部门负责人书面批准，知会行政部，由行政部安排用餐住宿。

8.3 公司内部组织活动、检查等若需在食堂以外就餐的，需要填写《接待申请单》，经总经理或分管副总批准后，方可实施。

8.4 大型会议接待须请示总经理，批准后方可实施。

9.接待标准

9.1 宴请标准

原则上，公司到医院支持工作以及兄弟单位之间工作交流的人员，在医院食堂就餐，在食堂就餐的，按食堂标准执行；在食堂以外就餐的按以下标准执行：

类别		餐标（最高标准/位）	酒水（最高标准/瓶）			备注
			白酒	红酒	其他（含茶水）	
外部来宾/政府部门领导		根据来宾情况确定接待标准				
集团内部	副总经理/副院长	200 元	300 元以下	200 元以下	80 元以下	团队标准：视具体情况可适当调整
	总监、经理、主任	150 元	200 元以下	100 元以下	50 元以下	
	经理、主任以下人员	100 元	150 元以下	100 元以下	30 元以下	
	团队	100 元	200 元以下	100 元以下	30 元以下	
备注：最高标准按照当地消费水平可略有浮动，浮动上线控制在最高标准的 15%范围内。						

9.1.1 经理以下人员原则上不安排宴请，特殊情况需要宴请的须事先经过部门负责人批准，否则超支部分不予报销。

9.1.2 外出联系工作、办理业务的人员，需要在外招待客人的应事先提出申请，

按批准的标准安排就餐或其他活动。

9.1.3 各级宴请原则上不配香烟。

9.1.4 若因工作需要赠送礼品的，总价值 5000 元以下的须经总经理批准，总价值 5000 元以上的须经董事长批准。

9.1.5 出行交通工具标准及住宿标准参照财务部《出差报销制度》执行。

9.2 公司会议接待标准

类别	餐标（最高标准/位）	酒水（最高标准/瓶）			会场要求
		白酒	红酒	其他	
月度	180 元	300 元以下	100 元以下	30 元以下	茶水、投影仪、激光笔、电脑、议程表
季度	180 元	300 元以下	100 元以下	30 元以下	茶水/矿泉水、水果、点心、投影仪、激光笔、电脑、音控、横幅/桁架、参会证、议程表、摄影
年度会议	180 元	300 元以下	100 元以下	30 元以下	茶水/矿泉水、水果、点心、投影仪、激光笔、电脑、音控、横幅/桁架、参会证、议程表、台签、摄影/录像
大型活动	250 元	——	100 元以下	30 元以下	视具体活动要求提供
参观考察	根据来宾情况确定接待标准				视具体活动要求提供
备注：最高标准按照当地消费水平可略有浮动，浮动上线控制在最高标准的 15%范围内。					

10. 费用报销

10.1 副总经理/副院长及以上人员安排接待，以现金结算或挂账；副总经理/副院长以下人员安排接待，以现金结算。行政部代表公司接待的，请示总经理/院长后可以挂账。

10.2 以现金支付的接待，实行先结算后报销的方式，接待负责人持报销单及发票及《接待申请单》，按报销审批程序办理，超过 1 个月未办理报销手续的视为费用自理。

10.3 在定点酒店就餐/住宿的实行签单结算，由接待负责人填制报销凭证并附《接待申请单》，按付款审批程序办理；招待费签单、报销时，应注明接待事由、对象或单位等。

10.4 接待费超出审批标准的费用自付，特殊情况需报总经理/院长审批。

11. 附则

本制度由行政部制定、解释，自颁布之日起实施。

12. 附件：《接待申请单》

接待申请单

申请部门：　　接待负责人：　　申请时间：

<table>
<tr><td rowspan="3">接待单位</td><td rowspan="3"></td><td colspan="2">对方最高职务</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">接待人数</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">接待标准</td><td>用餐</td><td></td></tr>
<tr><td>接待时间</td><td></td><td>住宿</td><td></td></tr>
<tr><td>接待地点</td><td></td><td>其他</td><td></td></tr>
<tr><td>陪同人员</td><td></td><td>合计</td><td></td></tr>
<tr><td>事由</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>部门负责人意见</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>行政主管审核</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>总经理审批</td><td colspan="4"></td></tr>
</table>

标题	公司文件档案管理制度		编号	Q/ SDY・G-XZ-20180315013	
主管部门	行政部		分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20180315	审核日期	20170921	实施日期	
编制人	赵焕焕	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为了规范公司档案管理工作，保证档案的完整性及保密性，理顺工作程序，明确工作职责，杜绝资料流失，特制定本制度。

2. 适用范围

本制度适用上海大友总部各部门。

3. 档案管理机构及其职责

3.1 公司档案工作实行二级管理，一级管理是指公司行政部的统筹管理；二级管理是指各部门的档案资料管理工作。

3.2 行政部档案管理员负责公司所有档案资料的统一收集管理，各部门的档案管理员负责本部门档案资料的使用管理。

3.3 档案管理人员要严格执行公司档案管理规定，认真细致地做好档案保管以及利用工作，充分发挥档案资料的作用。

3.4 行政部档案管理员有责任对二级档案管理工作进行监督和指导，每年对二级档案管理进行一次检查验收。

4. 归档制度

4.1 凡是反映公司战略发展、生产经营、企业管理及工程建设等活动，以及本单位、下属单位发生的重大事件或活动形成的大事记材料等具有查考利用价值的文件资料均属归档范围。

4.2 凡属归档范围的文件资料，均由公司集中统一管理，任何个人不得擅自留存。

4.3 归档的文件资料，原则上必须是原件，原件用于报批不能归档或相关部门保留的，行政部保存复印件。

4.4. 凡公司业务活动中收到的文件、函件承办后均要及时归档；以公司名义发出的文件、函件要留底稿及正文备查。

4.5 业务活动中涉及金融财税方面的资料，由财务部保存原件；属于人事方面的资料，由人力资源部保存原件；属于工程建设方面的，由财务部保存原件。

属于后勤采购方面的资料，由后勤采购部保存原件，以上部门应将涉外事务的复印件报行政部备案（各部门向行政部移交的档案，应初步分类立卷）。

4.6 由公司对外签订的经济合同，应保留三份原件，行政部保存一份，财务部及合同执行（或签订）部门各保存一份。特殊情况只有一份原件时，由财务部保存原件。

4.7 在归档范围内的其他资料，由经办人整理后连同有关资料移交行政部档案室。归档范围外的由各部门自行保管。

4.8 档案归档要求：

4.8.1 归档材料：纸质归档材料必须完成、齐全，字迹清楚，纸张优良，一般情况下使用 A4 纸，书写及审批签字使用中性笔或专用签字笔，严禁使用易褪色、易扩散的书写材料（如钢笔、圆珠笔、铅笔、水彩笔、复写纸等）书写、绘制；电子版材料，要求原件，照片、图像等要求原图、像素清晰（至少大于 1M）。

4.8.2 归档时间：档案材料需在确定或交接后 5 日内做好立卷归档和移交，行政部档案保管员及移交部门、负责人须在《档案登记表》签字确认，完成档案移交。

4.8.3 归档数量：一般要求一式一份，但比较重要或使用频率高的档案可一式两份或三份。

5. 档案秘密等级

5.1 公开：一般性决定、决议、通告、通知、制度、行政管理资料等内部文件。

5.2 秘密：公司主体基本资质、产品资质；公司人事档案、人事合同和协议、职员工资性收入；尚未公开的各类信息属于秘密范围。

5.3 机密：公司的规划；财务资料、统计资料；重要会议记录；公司对外交往中签订的合同、协议；公司经营情况属于机密范围。

5.4 绝密：公司经营发展中，直接影响公司权益和利益的重要决策文件资料（例如：公司章程、股东会决议、董事会决议、监事会决议等）；客户的资料及供应商资料；一切装备的技术资料；所设计的图文资料；专有技术；公司认为是绝密的其他重要资料属于绝密范围。

6.档案保管

6.1 公司行政部设存放档案的专门库房，各部门应根据保存档案数量，设置存放档案的箱柜，并具备防火、防潮、防虫等安全条件。

6.2 归档资料要进行登记，编制归档目录。

6.3 档案管理员要科学地编制分类法（见《文件档案分类管理方法》），根据分类法，编制分类目录；根据需要编制专题目录，完善检索工具，以便于查找。

6.4 档案要分类、分卷装订成册，保管要有条理，主次分明，存放科学。

6.5 库存档案必须图物相符，帐物相符。

6.6 档案管理人员要熟悉所管理的档案资料，了解利用者的需求，掌握利用规律。

6.7 根据档案保存期限，每年年终据此进行整理、移除。

6.8 经确定需销毁的档案，由档案管理员编造销毁清册，经公司领导及有关人员审批准后销毁。销毁的档案清单由档案管理员永久保存。

6.9 严格遵守档案安全保密制度，做好档案流失的防护工作。

6.10 凡公司机构撤销、合并或工作人员调离岗位前必须做好资料移交工作，方可办理相关手续。

7. 档案保存期限

7.1 永久期：注册文件及法律文本、财务档案；重要合同、协议等资料；重要业务问题的文件材料；方针政策性、重要问题的请示及批复；重要的技术资料、设计文件、设计任务书、施工文件、竣工文件、工程概算、决算、工程图纸；人事任免材料。

7.2 十五年期：重要的法规性的文件材料；战略性计划书；员工调动工作的资料（行政通知、党团关系）的介绍信及存根；财产交接凭证、单据；项目可行性论证报告。

7.3 五年期：各类协议、合同（可依据具体的有效期限定）；月度季度工作总结计划；大型活动的工作总结、报告；讨论未通过的文件材料；奖励、处罚通报；上级单位颁发需执行的文件材料；有参考性、事务性的文件材料；一般性的问题请示与批复；平行单位间协商单位往来工作的资料；年度以下的总结、统计报表、一般性专题的报告；各种会议记录；一般会议资料、总结、简报。

7.4 一年期：有时效性的一般性通知及红头文件，于次年一月份销毁纸质文件；

OA 上有时效性的红头文件，于次年一月份移除；办公室根据年份在电脑上保存电子版文件。

8. 档案借阅

8.1 档案属于公司机密，未经许可不得外借、外传。外单位人员未经公司领导批准不得借阅。

8.2 借阅档案资料，须经档案保管部门负责人批准。阅档必须在办公室指定的地方，不得携带外出。需要借出档案的，须经档案保管部门负责人批准。

8.3 借阅档案，必须履行登记、签收手续。

8.4 借出档案材料的时间不得超过一周，必要时可以续借。过期由档案管理员催还。需要长期借出的，须经分管副总经理批准。

8.5 借出档案时，应在借出的档案位置上，放一代替卡，标明卷号、借阅时间、借阅单位或借阅人，以便查阅和催还。

8.6 借阅档案资料者必须妥善保管档案资料，不得任意转借或复印、不得拆封、损污文件，归还时保证档案材料完整无损，否则，追究当事人责任。

8.7 借出档案材料，因保管不慎丢失时，要及时追查，并报告主管部门及时处理。

8.8 重要档案、机密档案不得借阅，必须借阅的要经分管副总经理同意，必须外借的，由总经理审批。

9. 档案鉴定销毁

9.1 档案资料鉴定销毁工作由档案鉴定销毁小组负责。

9.2 鉴定销毁小组定期对综合档案进行鉴定，对保管期限已满但仍有保存价值的，应延长保管期限；对不需要继续保管的档案按档案管理办法进行处理。

9.3 销毁档案必须编制档案销毁册，登记所销毁档案资料的时间、数量及主要内容。

9.4 销毁档案时，应遵循保密原则及有关规定并指派专人负责监督销毁，参加档案销毁的人员都要在销毁清册上签字，严禁将档案作废纸出售。

10. 二级档案应根据资料的性质和部门需要，每三年移交一次，必须保留的尽量留复印件，其余资料交行政部统一保存。

11. 本制度自发布之日起执行。

9. 附件

档案登记表

文件号	类别	文件名称	建档日期	复印件或原件	归档人签字	档案密级	备份部门	申请/移交部门签字

档案借阅登记表

借档日期	档案编号及名称	借阅用途	借阅人	借阅时限	签收人	归还日期	领导签字

档案销毁清册

序号	档案编号	文件类别名称	起止日期	保管期限	备注
销毁小组成员				审核人	

标题	公司文件书写格式规范		编号	Q/ SDY・G-XZ-20180318014	
主管部门	行政部		分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 □ 替代 □		变更记录	第 01 版	
修订日期	20180318	审核日期	20170921	实施日期	
编制人	赵焕焕	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为统一公司文件格式，提高文件审批效率，帮助接收人处理以及存档分类，结合公司实际，特制订本规定。

2. 使用范围

适用于公司及旗下各单位文件管理。

3. 管理职责

3.1 行政管理部：负责文件的拟制、修改与监督执行。

3.2 各部门按照文件规定执行。

4. 具体内容

4.1 公司发文及红头文件

4.1.1 文件首页按照实际纸张大小，进行排版设计。除首页外的其他页，用普通 A4 纸进行。

4.1.2 字体及大小：标题（第一标题）2 号加粗宋体字。正文与标题之间空一行。正文使用 3 号仿宋字，一般来说，每页 22 行，每行 28 个字。正文中的小标题或者另外起行的段落，均采用首行缩进 2 字符的规格。

4.1.3 页边距一般为：上下 2cm，左右 2.5cm（可依内容多少适当调整）。

4.1.4 页眉页脚：页脚请设置成：第 X 页，共 X 页的格式。

4.1.5 行距：单倍行距（可依内容多少适当调整）。

4.1.6 文件如有附件，在正文下空 1 行左边空 2 个字符使用三号仿宋字标识“附件”，后标全角冒号和名称，附件如有序号请使用阿拉伯数字表明，附件名称后不加标点符号。

4.2 文档格式

4.2.1 文件名相关规定：电子文档（word 文档及 excel 表格）请按照统一格式命名：（日期）+（文档名）+（—作者名）（例如：20171026 文档格式规定

—小明）。

4.2.2 一般 Word 文档

4.2.2.1 文档标题：均适用二号加粗宋体字、居中的格式；副标题使用宋体、小四号字、右对齐的格式；除制度外，所有文档的副标题下方注明部门/单位名称及作者姓名，部门/单位名称与作者之间请空 2 格，使用宋体小四号字。

4.2.2.2 正文:一般使用小四号宋体格式（可适当调整）；正文中的小标题或者另外起行的段落，均采用首行缩进 2 字符的规格；正文中若需考虑层级，请使用一（一）、1、（1）、a 或者 1、1.1、1.1.1 注明；行距选择单倍行距（可依内容多少适当调整）。

4.2.2.3 页眉页脚：页眉为单位图标，页脚为单位宗旨，页脚请设置成：第 X 页，共 X 页的格式。

4.2.2.4 行距：单倍行距（可依内容多少适当调整）。

4.2.2.5 标点符号：标点符号请采用中文标点。

4.2.2.6 文件中需要重点突出的内容可用加粗或黄色底做标记，便于领导审核或员工知晓。

4.2.3Excel 表格

4.2.3.1 字体及大小：所有 Excel 表格的标题请使用 16 号加粗宋体、居中的格式；内容字号以适用为原则，建议 10 号宋体字，请用打印预览功能检查答应表格是否居中；

4.2.3.2 行高和列宽：根据表格内容及纸张大小设计，原则是美观大方；

4.2.3.3 边框：表格中使用的边框线条使用极端及默认即可，特殊需要，另行设置；

4.2.3.4 表格中需要注明的事项，请在表框外，表格下面使用 10 号字注明；

4.2.3.5 表格的最后一行内容需是：“制表人/日期”；

4.2.4 以上二种文件一律采用 A4 纸大小格式。

5.本规定红头文件书写规范要求执行，其他文档格式建议参照执行。

标题	工作沟通与反馈制度		编号	Q/ SDY・G-XZ−20180815015	
主管部门	行政部		分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20180815	审核日期		实施日期	
编制人	赵焕焕	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为规范公司办公机制，提高工作效率，建立公司内部顺畅的沟通渠道，营造企业积极而和谐的沟通环境，达到沟通及时、理解一致、解决有效、执行畅通的目的，特制定本制度。

2. 适用范围

公司总部及各医院涉及到各种形式的沟通范围均适用。

3. 沟通渠道或形式

3.1 正式或非正式的文件（含文书）沟通

3.1.1 规章、制度类文件

3.1.1.1 规定各种规章制度及作业程序、作业规范、操作标准并经相关权责主管审核、批准的正式文件，有专一主题、格式化、适用期长，一般不针对具体个人、具体时间，并在相应范围内必须遵循的基础性制度。

3.1.1.2 公司制订的制度规章，由总经理签发，行政办公室颁布、发放。

3.1.2 联络、通知类文书

3.1.2.1 进行各种具体事务联络、通知、交办、指令、呈报等文书。

3.1.2.2 各部门之间、公司内部之间具体事务联络、协调、知会等事宜。

3.1.2.3 上级主管、上级部门的事项通知、指令的传达、发布。

3.1.3 签（呈）、报告、报表类文书

下级呈报上级，下属部门呈报直接主管部门、主管部门向公司或总经理的述职报告，专项工作汇报、签呈及各项业务报表等，分为定期及不定期的呈递。

3.2 会议沟通（例行会议、临时性会议）

3.3 非正式场合、形式的沟通（信息软件、总经理信箱、个别交谈等）

4. 沟通与反馈的基本要求

4.1 时段沟通

公司各级别员工在工作中及时做好事前沟通、事中沟通、事后沟通。

4.1.1 公司总部人员到医院工作，须做好事前沟通，一般提前 3 日做好主要事项、

内容与接待安排等沟通，重要事项发送工作联系函（避免影响医院正常工作）。

4.1.2 医院需公司支持事项，可按照条线功能与公司各职能部门直接沟通，重要事项发送工作联系函。

4.2 限时反馈

信息接收反馈要求一般不超过 24 小时（限时工作除外）。

4.2.1 对各项工作信息接收后，信息接收人员与本部门或其他部门联系、询问、协调、解决，形成对信息的闭环管理。在此过程中涉及到的部门或个人应积极配合、迅速响应。结果需在 24 小时内回复给信息源，杜绝问题搁置、有始无终。

4.2.2 紧急重大、对公司造成一定影响的事件应第一时间向分管领导报告，由领导班组研讨后作出正面消息的回复。

4.2.3 在执行工作任务时如确实存在无法克服的困难，执行人无法按时按标准完成，应立即向分管领导反应，请求资源或支持。

4.2.4 在执行工作任务中如因不可抗拒的外在因素而不能按时完成的，应及时将事情处理的进度反馈给信息源，并作出相应的说明。

4.3 工作职责内的事务，应日事日清。

4.4 对于没有明确完成时限的工作任务，无论当日是否完成都应对事情的处理进度作出回复。

4.5 对于有明确完成时限的工作任务，要依据工作重要程度及时间顺序，在规定时效内完成并回复。

5. 反馈种类

5.1 会议通报与反馈

5.1.1 公司总部及医院召集的重要会议、例会形成的决议事项，由公司及医院行政部负责追踪落实；涉及部门和相关负责人的会议事项，由部门指定人员或指定负责人员负责追踪落实，并及时将进展情况反馈。

5.1.2 其他人员召集的会议，由会议召集人指定人员负责会议决议事项的追踪落实。

5.2 通知（命令）下达与反馈

主要适用于机动、重要、紧急的工作。公司及医院管理层以口头或书面形式直接将工作任务下达到具体岗位工作人员的，执行者须在最短时间内作出反应，并将

结果尽快反馈至下达人，同时抄送或转达具体部门负责人。

5.3 日常工作部署与反馈

5.3.1 日常工作事项，凡具互动性的，都须进行及时反馈。

5.3.2 必要的报告、请示、下达、执行等事项，申请方和承办方要根据工作事项的轻重缓急在规定的时间内及时进行处置与反馈，必要时上报公司高层。工作部署下达至相关部门后，部门负责人要迅速传达到具体承办人员。

5.4 提案与反馈

公司倡导鼓励员工积极提出建设性意见和建议，为公司经营建言献策，提出更好的建设性议案。提案部门或提案人，按照统一提案文本格式，向公司高层递交提案并知会行政部，由行政部对提案意见追踪、反馈。具有合理、先进、有效、可行的提案经过评估予以采纳的，公司将予表扬。对能够给公司带来实际效益的提案，公司将按照相关文件规定给予一定的奖励。

5.5 董事长信箱

5.5.1 公司开通董事长信箱“wangyousong@shdytz.cn"，作为员工和董事长沟通交流的桥梁，任何员工都可以向董事长发邮件倾诉意见和建议。

5.5.2 员工的意见和建议，董事长将安排相关部门予以反馈、落实。

6. 反馈问责制度

凡对工作反馈不及时、不重视、不管不问或敷衍的，根据事项的影响程度，责任人将受到通报批评或 50 元及以上/人/次的处罚。

7. 本制度自下发之日起执行。

8. 附件

1.工作联系函

2.会议记录格式

3.会议决议事项追踪表

附件 1：

工作联系函

发出部门		发出人		发出时间	
接收部门		接收人			
事 由					
具体内容： 核 准：					

附件二：

会议记录

会议名称					
会议日期		时间		会议地点	
记 录 人		主持人		会议记录	共 页
出 会 席 议 列 人 席 员					
缺席人员			参会率	%	

主要议题：

主要记录：

附件三：

会议决议事项追踪表

序号	单位/部门	主要内容	达成目标	责任人	完成时间	完成情况

标题	大友爱心基金管理办法		编号	Q/ SDY・G-XZ-20210126016	
主管部门	行政部		分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☐ 修改 ☑ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20210126	审核日期		实施日期	
修订人	赵焕焕	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为弘扬中华民族帮贫济困、乐善好施的传统美德，践行大友“诚信、亲和、互利、共享”的经营理念，以及“友行天下、有容乃大、共谋发展、同享丰盛”的品牌理念，在董事长的积极倡导下特成立“大友爱心基金”。

2. 基金的宗旨

弘扬大爱的企业文化、奉献爱心，倡导正能量，实现企业的社会价值。

3. 基金用途

3.1 集团内部困难员工的援助。

在职员工因有重大疾患，确有困难无力支付高额医疗费，急需救助的；在职员工或家庭直系成员遭遇不可抗拒的突发事件，造成家庭生活十分困难急需医疗救助或资助的。

3.2 企业在具有巨大危险时，员工挺身而出，造成某种程度的自身伤害，为企业挽救了较大的经济损失，亦可以作为“爱心奖励金”弘扬正能量。

3.3 对社会弱势群体的援助。

3.4 帮贫助学。

4. 基金的来源和发展愿景

基金从少到多，基金先期为内部封闭式基金，由董事长先行个人出资，今后根据公司盈余金可提取一定比例，也接受集团内部员工的自愿捐助，并根据发展情况可以逐步由内部封闭式基金发展到开放式基金（即接受集团外的社会捐资）。

5. 基金会的组织及管理

5.1 基金设立管理委员会。董事长任会长，副会长由公司副总经理滕懿担任，秘书长由行政部主任担任，常务委员由各医院院长担任。

5.2 基金委员会的职责：

5.2.1 决定资金募集的来源和方式；

5.2.2 决定基金资助对象、发放额度及方式；

5.2.3 策划基金的管理事宜。

6. 基金的账务管理

6.1“爱心基金”由公司财务在银行设置专用账户，专款专用，并建立财务专项账目，保证会计资料的合规，真实、准确、完整。

6.2 对每笔捐资，均需签订“捐资协议书”，阐明一旦捐资即不可撤回等相关约定。

6.3“爱心基金”账务管理应每年进行公示。

7. 基金的申请及援助方式

7.1 困难职工的自行申请

7.1.1 员工个人提出书面申请，并提供相关证明材料，提交所在单位初审，经所在单位负责人、总经理签批后报基金管理委员会秘书处。

7.1.2 基金管理委员会对申请材料进行复审，并对申请人的困难情况进行调查核实。对于不符合救助范围的退回申请，并说明原因；对符合救助范围的，填写《爱心基金救助申请表》并签署复审意见，提交管理委员会。

7.1.3 爱心基金管理委员会召开会议，对申请人和事项进行审批，确定受助金额和形式，并公示。

7.1.4 公示结束后，管理办公室按程序办理相关支付手续，并备案和资料归档。

7.2 基金委员会的主动援助行为

每年基金管理委员会可以确定一定的基金使用额度，在本集团或社会上寻找要帮扶的对象，并确定帮扶方式、援助额度等。

7.3 基金在具体支付时可以与员工其他捐资命名的诸如“XX 行动”捐资额一同支付于被援助者。

8. 基金的终止程序和财产处理

8.1 本基金会完成宗旨或自行解散或由于其他原因需要终止的，由管理委员会提出终止。

8.2 本基金会终止前，须成立清算小组，处理善后事宜。本基金会终止后的剩余资金全部捐助给公司所在地民政部门、红十字会或其他慈善机构。

9. 附表：《大友爱心基金申请援助表》

大友“爱心基金”申请救助表

申请时间：_____ 编号：

申请人姓名		民　族	
性　别		出生日期	
工作单位		申请额度	
申请救助原因（附相关证明材料）	签字（盖章）： 日期：		
所在单位办公室意见	签字（盖章）： 日期：		
所在单位总经理意见	签字（盖章）： 日期：		
爱心基金管委会秘书意见	签字（盖章）： 日期：		
爱心基金委员会主任签批	签字（盖章）： 日期：		
确定支付金额及时间			

标题	集团员工基本行为规范	编号	Q/ SDY・G-XZ-20200402017		
主管部门	行政部	分发使用部门		公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20200402	审核日期	20200420	实施日期	20200422
编制人	各职能部门负责人	审核人	马超、滕懿	批准人	王友松

1. 目的

为了履行企业职责，加强公司员工职业道德建设，规范员工行为，塑造良好的企业形象，结合公司实际，特制订本规范。

2. 适用范围

适用于公司总部及下属医院全体员工。

3. 职责范围

3.1 本规范是公司全体员工必须遵循的准则，是规范员工内外行为的重要依据和评价员工职业行为的重要标准。

3.2 公司（医院）各级管理人员要以身作则，遵守行为规范，并抓好所辖部门的行为规范教育、培训和监督工作。

4. 基本原则

4.1 热爱祖国、热爱人民，坚决拥护中国共产党的领导。

4.2 遵纪守法，遵守社会公德，不做任何损害国家利益、危及他人生命财产安全的事。

4.3 遵守职业道德，注重公司（医院）形象，维护公司（医院）利益，严守商业秘密。

4.4 遵守公司（医院）各项规章制度，提高自我约束力。

5. 员工基本职责

5.1 遵守本岗位所属部门的各项管理细则。

5.2 严格按公司管理模式运作，确保工作流程和工作程序的顺畅高效。

5.3 服从上级领导的工作安排，按时、高质量完成各项工作和任务，并接受监督检查。

5.4 工作用心、专心、细心，以终为始，高效执行，讲求成果，追求卓越。不找借口、不说“不”。

5.5 监督检查同事的行为活动和工作，发现问题及时指出并帮助改进。

5.6 努力提高自身素质和技术业务水平、岗位工作能力。

5.7 根据自身岗位实际情况提出合理化建议。

5.8 认可公司（医院）企业文化，学习并带头践行公司（医院）核心文化。

6. 员工基本规范（通用）

6.1 严格遵守公司（医院）各项规章制度，不做有损公司声誉、有碍公司（医院）发展和违反公司（医院）纪律的事情。

6.2 工作期间保持精神饱满，待人接物遵守礼仪规范，按规定着装，并佩戴胸卡/胸牌。每日上班前/下班后须坚持 3-5 分钟 5S 工作（每月一次全面 5S 工作）。

6.3 员工须尊重上司，服从上司安排，主动积极地完成上司交办的工作。工作须全身心投入，讲究效率。

6.4 积极参与公司（医院）集体活动，鼓励员工采取多种形式进行学习。无故或未经批准不得缺席公司（医院）安排的培训课程。

6.5 如因工作需要，要求员工在正常工作时间之外加班加点时，不得无故推诿，应以工作为重，积极支持和配合主管的相关安排。

6.6 公司提倡简单友好、坦诚平等的人际关系，员工之间应互相尊重，相互协作。根据需要积极配合同事开展工作，不得拖延、推诿、拒绝；对他人咨询不属自己职责范围内的事务，应就所知告知咨询对象，不得置之不理。

6.7 要有团队精神、集体主义，不做任何影响团队和谐和有损集体利益的事。不得搬弄是非、传播负能量；不得传播、打听与本人无关的事情；不过问工资及其它机密事宜，不传递小道消息。

6.8 工作时间内不得擅离工作岗位，不得串岗、吃零食、睡觉、干私活，不得看与工作无关的报纸杂志，或从事与工作无关的事情。

6.9 工作时间严禁玩电脑游戏、看电影、听音乐、网购、不得浏览与工作无关的网站或图片，不得进行与工作无关的网聊。禁止在公司电脑上下载各种游戏及大型非办公软件。

6.10 禁止利用工作时间或公司（医院）资源从事任何兼职工作。

6.11 保持办公环境安静有序，说话语气温和、音量适中。工作时间严禁私聊、闲聊、大声喧哗或争论。员工间的工作交流应在会议室等区域进行；如需在个人工作区域进行谈话，时间一般不超过 3 分钟。

6.12 接听工作电话要及时，一般铃响不应超过 3 声；如当事人不在，应代为记录并转告。工作时间应避免私人电话，如确实需要，应以重要事项陈述为主，严

禁占用过长时间。拨打电话严禁免提，观看与工作有关的影像资料须使用耳机。

6.13 爱护办公场所环境卫生，随时保持个人工作区域内的整洁，配合专职保洁员做好办公区域内的总体保洁工作。养成良好的卫生习惯，禁止在办公区内吸烟，不乱丢纸屑、烟头、杂物，如发现有纸屑、杂物或地上有明显污渍时，应随时捡起放入垃圾桶或及时清扫。

6.14 爱护公物，严禁浪费。节约用电、用纸及其它易耗品。

（1）办公用品领取应登记并节约使用。

（2）私人资料不得在公司打印、复印。

（3）不得将公司（医院）物品、资料、设备等挪作私用或携带外出，如工作需要携带外出的，须按流程要求申请审批。

6.15 与工作无关的私物不得随意带入公司（医院）。

6.16 员工须保管好个人的文件资料及办公用品、设备。未经同意，不得使用他人计算机，不得随意翻看他人办公资料。

6.17 下班后须关闭工作范围内的设备、电器和电源，严禁下班不关电脑；最后离开的员工，须检查办公设备及环境安全情况，关好门窗。

6.18 员工未经公司法人代表授权或批准，不得从事下列活动：

（1）以公司（医院）名义考察、谈判、签约；

（2）以公司（医院）名义提供担保或证明；

（3）以公司（医院）名义对新闻媒体发表意见、信息；

（4）代表公司（医院）出席公众活动等。

6.19 杜绝任何形式的侵占、贪污、损害公共财物行为，维护公司（医院）利益。

6.20 保守公司（医院）的商业机密，妥善保管所持有的涉密文件。未经授权或批准，不得对外提供公司密级文件、技术以及其他未经公开的经营情况、业务数据等。

7. 各岗位员工行为规范

7.1 医务人员行为规范

7.1.1 以人为本，践行宗旨。坚持救死扶伤、防病治病的宗旨，发扬大医精诚理念和人道主义精神，以病人为中心，全心全意为人民健康服务。

7.1.2 遵纪守法，依法执业。自觉遵守国家法律法规，遵守医疗卫生行业规章和纪律，严格执行所在医疗机构各项制度规定。

7.1.3 尊重患者，关爱生命。遵守医学伦理道德，尊重患者的知情同意权和隐私权，为患者保守医疗秘密和健康隐私，维护患者合法权益；尊重患者被救治的权利，不因种族、宗教、地域、贫富、地位、残疾、疾病等歧视患者。

7.1.4 优质服务，医患和谐。言语文明，举止端庄，认真践行医疗服务承诺，加强与患者的交流与沟通，积极带头控烟，自觉维护行业形象。

7.1.5 廉洁自律，恪守医德。弘扬高尚医德，严格自律，不索取和非法收受患者财物，不利用执业之便谋取不正当利益；不收受医疗器械、药品、试剂等生产、经营企业或人员以各种名义、形式给予的回扣、提成，不参加其安排、组织或支付费用的营业性娱乐活动；不骗取、套取基本医疗保障资金或为他人骗取、套取提供便利；不违规参与医疗广告宣传和药品医疗器械促销，不倒卖号源。

7.1.6 严谨求实，精益求精。热爱学习，钻研业务，努力提高专业素养，诚实守信，抵制学术不端行为。

7.1.7 爱岗敬业，团结协作。忠诚职业，尽职尽责，正确处理同行同事间关系，互相尊重，互相配合，和谐共事。

7.1.8 乐于奉献，热心公益。积极参加上级安排的指令性医疗任务和社会公益活动及公众健康教育。

医师行为规范

7.1.9 遵循医学科学规律，不断更新医学理念和知识，保证医疗技术应用的科学性、合理性。

7.1.10 规范行医，严格遵循临床诊疗和技术规范，使用适宜诊疗技术和药物，因病施治，合理医疗，不隐瞒、误导或夸大病情，不过度医疗。

7.1.11 学习掌握人文医学知识，提高人文素质，对患者实行人文关怀，真诚、耐心与患者沟通。

7.1.12 认真执行医疗文书书写与管理制度，规范书写、妥善保存病历材料，不隐匿、伪造或违规涂改、销毁医学文书及有关资料，不违规签署医学证明文件。

7.1.13 依法履行医疗质量安全事件、传染病疫情、药品不良反应、食源性疾病和涉嫌伤害事件或非正常死亡等法定报告职责。

7.1.14 认真履行医师职责，积极救治，尽职尽责为患者服务，增强责任安全意识，努力防范和控制医疗责任差错事件。

7.1.15 严格遵守医疗技术临床应用管理规范和单位内部规定的医师执业等级权限，不违规临床应用新的医疗技术。

7.1.16 严格遵守药物和医疗技术临床试验有关规定，进行实验性临床医疗，应充分保障患者本人或其家属的知情同意权。

护士行为规范

7.1.17 不断更新知识，提高专业技术能力和综合素质,尊重关心爱护患者，保护患者的隐私，注重沟通，体现人文关怀，维护患者的健康权益。

7.1.18 严格落实各项规章制度，正确执行临床护理实践和护理技术规范，全面履行医学照顾、病情观察、协助诊疗、心理支持、健康教育和康复指导等护理职责，为患者提供安全优质的护理服务。

7.1.19 工作严谨、慎独，对执业行为负责。发现患者病情危急，应立即通知医师；在紧急情况下为抢救垂危患者生命，应及时实施必要的紧急救护。

7.1.20 严格执行医嘱，发现医嘱违反法律、法规、规章或者临床诊疗技术规范，应及时与医师沟通或按规定报告。

7.1.21 按照要求及时准确、完整规范书写病历，认真管理，不伪造、隐匿或违规涂改、销毁病历。

药学技术人员行为规范

7.1.22 严格执行药品管理法律法规，科学指导合理用药，保障用药安全、有效。

7.1.23 认真履行处方调剂职责，坚持查对制度，按照操作规程调剂处方药品，不对处方所列药品擅自更改或代用。

7.1.24 严格履行处方合法性和用药适宜性审核职责。对用药不适宜的处方，及时告知处方医师确认或者重新开具；对严重不合理用药或者用药错误的，拒绝调剂。

7.1.25 协同医师做好药物使用遴选和患者用药适应症、使用禁忌、不良反应、注意事项和使用方法的解释说明，详尽解答用药疑问。

7.1.26 严格执行药品采购、验收、保管、供应等各项制度规定，不私自销售、使用非正常途径采购的药品，不违规为商业目的统方。

7.1.27 加强药品不良反应监测，自觉执行药品不良反应报告制度。

医技人员行为规范

7.1.28 认真履行职责，积极配合临床诊疗，实施人文关怀，尊重患者，保护患者隐私。

7.1.29 爱护仪器设备，遵守各类操作规范，发现患者的检查项目不符合医学常规的，应及时与医师沟通。

7.1.30 正确运用医学术语，及时、准确出具检查、检验报告，提高准确率，不谎报数据，不伪造报告。发现检查检验结果达到危急值时，应及时提示医师注意。

7.1.31 指导和帮助患者配合检查，耐心帮助患者查询结果，对接触传染性物质或放射性物质的相关人员，进行告知并给予必要的防护。

7.2.32 合理采集、使用、保护、处置标本，不违规买卖标本，谋取不正当利益。

其他医疗相关人员行为规范

7.1.33 严格执行临床教学、科研有关管理规定，保证患者医疗安全和合法权益，不越权越级行医。

7.1.34 严格执行医疗废物处理规定，不随意丢弃、倾倒、堆放、使用、买卖医疗废物。

7.2 财务人员行为规范

7.2.1 爱岗敬业。热爱本职工作。

7.2.2 遵纪守法。要熟悉并遵守国家财务、会计、税务和其他相关法律法规，遵守所在地区的各项法律、法规及规章制度。认真执行国家的财经政策和企业有关财务管理规章制度，履行《会计法》赋予的职责，规范会计行为。

7.2.3 严格保密。要严格保守单位的商业机密，自觉维护单位形象。任何情况下不得与外人谈论财务事务，任何情况下不得向任何人泄露和违法使用在工作过程中知悉的商业秘密。对于各项财务数据及各项报表不得对外谈论和泄露。

7.2.4 秉公办事。财务人员在工作中应当做到勤勉尽责，客观诚信和廉洁自律。严格要求自己，规范执行各项财务制度及流程，增强法律意识，不利用职务之便谋取私利，要秉公办事。坚守“道德底线、制度红线”，严守“政策边界”。

7.2.5 加强学习，提高技能。财务人员要提高财务管理水平，加强业务及专业知识的学习，从而提升自我的管理水平、专业技能及职业判断能力。

7.2.6 精准核算。财务人员应依法进行财务处理和会计核算，杜绝编造虚假会计信息等违法活动，上报数据要精准真实并认真履行职责。

7.2.7 对单位忠诚。应视单位利益高于自身利益，不做任何不利于单位的事情。

7.2.8 工作主动。急公司之急，想公司之想，职责范围内能办的事情马上要办理，不推诿、拖延。工作有条理、计划性强，层次分明、忙而不乱。

7.2.9 现金收付业务要严谨真实，认真审核报销单据，对涂改凭证、虚假冒领的行为，及时反映报请处理。

7.2.10 各印章必须妥善保管，严格按照规定用途使用。

7.2.11 要做到基础工作规范化、核算工作正规化、管理工作标准化、沟通工作和谐化、工作方式职业化、个人素养提升化。

7.3 审计人员行为规范

7.3.1 遵守公司各项安全管理规定，重要资料不得随意摆放，防止泄密；手提电脑妥善保管，防止丢失；下班最后离开职场人员应关闭门窗，做好安保工作。

7.3.2 审计团队成员应有大局意识，友善团结、互相尊重与理解，团队活动中主动发挥个人专长，尽可能为团队工作目标达成提供便利。

7.3.3 严格遵守公司保密规定，任何人员不得向外泄露公司商业秘密；不得擅自泄露客户的信息资料，维护客户的合法权益，尊重员工个人隐私，谨慎发表言论。

7.3.4 按照公司要求参加内外部培训，鼓励参加各类专业资格认证考试。参加外派培训后应提交学习心得及培训学习材料，建立部门培训资料库。

7.3.5 审计项目组成员不得收受任何形式的礼品（包括金钱形式和非金钱形式），如若发生以上情况，对相关人员进行处罚。

7.3.6 审计人员应秉承着勤俭节约的工作作风，短途且时间非紧迫的市内出差，应采用公共交通的方式出行。

7.3.7 被审计单位提出的聚餐请求（地点非食堂），原则上不支持参加。但因特殊情况参加该类聚餐，审计人员应保持廉洁的态度，对人均超 100 元的聚餐应尽量回避，如若无法回避，应征得董事长的同意方可参加。

7.3.8 内部审计人员在实施审计业务时，应做到独立、客观、正直和勤勉。

7.3.9 审计项目组进驻审计现场，应按照审计通知的规定时间统一到达，项目结束时有序撤离。

7.3.10 与被审计单位人员沟通时，应注意工作方式与方法，合理有效沟通，避免发生冲突。

7.3.11 自觉遵守被审计单位的职场纪律，维护工作秩序，保持职场安静，现场工作作息时间一般保持和被审计机构的作息时间一致。

7.3.12 调阅、归还被审计单位工作资料时应办理交接手续。现场审计人员应本着“谁调阅、谁负责”的原则，做好调阅和归还登记，认真保管调阅资料，防止丢失、损坏。

7.3.13 现场工作期间，审计人员的手机应保持工作时间开机状态。

7.3.14 现场工作开始后，应将办公场所钥匙妥善保管，不得随意转借。妥善保管手提电脑等审计工具，防止失盗等事件发生。

7.3.15 廉洁自律。时刻不忘使命与责任，自重、自省、自警、自励，做到坚持原则、品行端正、廉洁奉公、不谋私利。

7.3.16 如发生重大审计责任事故，根据实际情况，对相关责任人进行处罚。

7.4 采购人员行为规范

7.4.1 充分掌握市场信息，收集市场物资价格情况，给公司采购部提供比对依据和合理化建议。

7.4.2 采购工作必须做到坚持原则，掌握标准，执行制度，不允许有损公肥私的现象发生，要做到无计划不采购，质量规格不明不采购，价格不合理不采购。

7.4.3 采购物资做到及时、准确、适用，严把质量关，避免盲目采购造成积压浪费。

7.4.4 医院凡购进一切物资，必须经库房办理验收手续，库房验收时，应对数量、质量、规格等认真核查，做到发货清单、实物与采购计划相符。

7.4.5 如到供应商处考察较远的情况，尽量规避供应商车辆接送。

7.4.6 在公司其他部门陪同考察供应商时，尽量规避与供应商聚餐的情况。

7.4.7 禁止向供应商索取或收取各种礼品、现金、有价证券、购物卡等。

7.4.8 禁止单独参加供应商及潜在供应商的宴请和娱乐等消费活动。

7.4.9 禁止向供应商报销应由个人支付的任何费用。

7.4.10 禁止接受供应商及潜在供应商给予的回扣等。

7.4.11 禁止在开标前泄露招标相关信息和采购过程中需要保密的事项。

7.4.12 禁止利用职权向供应商压价购买私用商品和赊欠货款。

7.4.13 禁止利用职权向供应商借钱和无偿占有财物。

7.4.14 禁止私自经商，禁止人员与直系亲属有采购关系，在各类经济实体中兼职，在供应商入股分红。

7.4.15 禁止与供应商恶意串通谋取不正当利益。

7.4.16 禁止任何损害公司利益的采购行为。

7.5 人力资源人员行为规范

7.5.1 应当熟知并遵守《劳动法》、《劳动合同法》等法律法规，依法办事，严于律己，保证人力资源管理行为的合理性。

7.5.2 应树立人力资源服务意识，提高人力资源服务能力，持续提升人力资源服务质量。

7.5.3 应遵守合法的保密规定，保证企业信息以及企业员工信息的安全，未经授权不得向任何第三方传达企业及员工机密。

7.5.4 禁止在人力资源行为中存在任何歧视，以公平、合理方式对待每一位员工，维护人力资源管理行为的公正性。

7.5.5 应当以诚实守信、实事求是，客观公正，向企业管理者及员工提供准确有效的信息。

7.5.6 人力资源管理者应当正确认识人力资源职业、爱岗敬业、工作中严肃认真、一丝不苟、忠于职守、尽心尽责、维护职业声望。

7.5.7 薪酬福利、合同内容等重要人资文件不得随意外传、告知他人。

7.5.8 遵守公司各项安全管理规定，人资数据要严谨真实，有问题的数据要及时分析、上报。

7.6 品牌企宣人员行为规范

7.6.1 遵守公司各项规章制度，服从领导的指示安排及监督。

7.6.2 倡导公司企业文化，维护公司形象，树立良好个人形象，自觉维护公司权益和声誉。

7.6.3 不得在展开业务过程中，涉及政治、宗教迷信、不道德、或其他非品牌运营性话题，不得在其它公司兼职。

7.6.4 未经公司允许，不得擅利用公司资源做自己的私事，不得作出不符合实际情况的口头或书面承诺，不得利用公司的业务关系，为其它公司的产品和服务。

7.6.5 不得散布未经公司认可的品牌运营等方面的信息，或对公司发布的各类信

息作失实的表达或宣传，不得借助任何未经公司授权、不真实、过期、或者不再适用的、与品牌无关、或者导致消费者误解的宣传。

7.6.6 只可使用公司允许的文字、录音、资料、影像开展业务活动。公司内部的资料，不得转借、发售及赠送给他人。

7.6.7 不得滥用公司对个人的信任谋取私利。

7.6.8 严格按照广告法，禁止传播虚假、不实、损害公司利益的内容等。

7.7 信息人员行为规范

7.7.1 保持机房整洁、卫生、维护机房及设备安全。外访人员进入机房需经负责人批准并认真填写登记表后方可进入，并且必须有专门的工作人员全面负责其行为安排，禁止带领与机房工作无关的人员进出机房。

7.7.2 公司开发资料、文档、数据及设备密码等必须有效组织、整理和归档备案，禁止任何人员将公司资料、文档、数据、配置参数等信息擅自以任何形式提供给其它无关人员或向外随意传播。

7.7.3 工作人员离开工作区域前，应保证工作区域内保存的重要文件、资料、设备、数据处于安全保护状态，并锁定工作电脑，将桌面重要资料和数据妥善保存。

7.7.4 不得在外从事与本公司相同产品的职业或在外兼职。

7.7.5 针对会影响医院软件运行的上线、修改、调试等操作应预先发布通知，并且应有充分的时间、方案、人员准备，才能进行操作。

7.7.6 对重大设备配置的更改，必须首先形成方案文件，经过讨论确认可行后，方可进行更改和调整，并应做好详细的更改和操作记录。

7.7.7 不得蓄意损坏公司或他人财物者，对故意泄漏技术、公司数据及其他重要资料，致使公司蒙受重大损害的，报送公安部门依法处理。

7.8 工程部人员行为规范

7.8.1 自觉遵守国家法律法规、行业规范、标准及职业道德。

7.8.2 自觉遵守公司的各项管理制度，时刻以公司利益为重。

7.8.3 不做任何有损公司利益的事情，自觉维护公司形象和个人形象。

7.8.4 工作中不弄虚作假，严格执行规范、规程和技术标准，如实收集整理好各类资料、档案，并对自己签认的各种资料负责。

7.8.5 坚决做到不与施工方有任何利益往来和接受施工单位、供应商请吃、送礼、

拿红包等现象，做到公正、公平、廉洁、自律，接受公司和部门监督。

7.8.6 不参加施工单位或供应商邀请的可能对公正管理有影响的宴请和娱乐活动及其它消费活动。

7.8.7 不与承建方就工程承包、工程费用、材料设备供应、工程量变更、工程质量等业务活动在私下商谈而达到相互的利益，不干预承建方自主施工及工作安排，坚持“守法、诚信、公正、科学”的执业准则。

7.8.8 严格执行现场签证的“量价分离”制度，遵守现场签证的程序，尤其是针对需重新分析组价的项目，须严格把关，确保现场签证的真实性、准确性和时效性。

7.9 行政管理人员行为规范

7.9.1 认真贯彻执行党和国家制定的卫生工作方针、政策，带头遵纪守法和执行各项规章制度。牢固树立为病人、为医疗、为员工服务的思想。

7.9.2 深入实际，调查研究，准确掌握所管部门的情况。协调有关部门的关系，决策民主化、科学化，注重工作实效。

7.9.3 强化公仆意识，不搞特殊化。工作认真，办事公道，作风正派，廉洁奉公，不以权谋私，自觉抵制和纠正不正之风。

7.9.4 待人接物态度耐心和蔼，主动服务，虚心听取意见，认真处理来信来访。

7.9.5 及时解决问题，对口反馈，办事不压、不拖、不误，做到“凡事有交代，件件有着落，事事有回音”。

7.9.6 加强与员工的联系，不断改进工作，为员工办事实、办好事。

7.9.7 以身作则，忠于职守，科学管理，勇于创新，不断开拓进取。

7.9.8 科学合理安排工作，努力改进工作方法，切实提高工作效率。

7.9.9 加强学习，提高管理水平。

7.10 后勤人员行为规范

后勤人员综合规范

7.10.1 热爱后勤工作，尽职守责，牢固树立为临床一线和全院建设服务、为病人服务、为员工生活服务的思想。

7.10.2 坚守工作岗位，遵守劳动纪律，深入临床一线，准确及时的满足医疗及其他工作的需求。

7.10.3 待人接物热情主动，言行举止文明，杜绝语言粗鲁，态度蛮横等不文明

行为，实行“首接负责制”。

7.10.4 熟练掌握本职工作技能，严格遵守各项技术操作规程，文明生产，防止差错、事故发生。

7.10.5 严格遵守岗位职责，努力学习文明礼节。爱岗敬业，忠于职守，不断提升工作效率和服务能力。

7.10.6 廉洁奉公、不谋私利，杜绝侵占、贪污公共财物行为发生，维护公司（医院）共同的利益。

7.10.7 严格要求自己，坚持礼貌服务，注意仪表举止，用语文明，不说粗话。着装整洁，举止端庄，衣帽得体，清洁卫生，体现后勤职工精神面貌。

7.10.8 遵守法律法规，严禁参与赌博活动、进入不健康场所，严禁酒后驾车。

仓库管理人员行为规范

（1）仓库管理人员应认真做好设备和物资的计划、审核、验收、入库、保管、发放、报废、维护、清点、回收等工作。

（2）廉洁奉公、不谋私利，严格执行财务及各项物资管理制度，做到财物相符。

（3）仓库管理人员应严格执行仓库管理制度，按规定要求做到巡逻，做好防盗、防火工作，按照 5S 标准进行物品的定点摆放。

（4）仓库管理人员不得携带无关人员进行仓库，更不准在仓库里抽烟、喝酒，不准在仓库里私自搭接电线和使用电器。

（5）仓库管理人员应定期对仓库库存进行盘点，及时报采购员进行物资采购工作，防止出现物资库存的情况。

（6）仓库管理人员要亲自到各个科室收取领料单，并且对各个科室提供上门送货服务。

（7）仓库应定期对仓库物料进行盘点，以保证物料不会断少或保证实际数量与报表数量一致。

（8）仓库所保管物料，未经批准一律不准擅自借出。

保洁人员行为规范

（1）保洁员上岗必须按规定着工装上岗，保持良好的精神面貌，上衣扣子扣好，不挽袖，胸牌端正戴在左胸上方。头发保持整洁，长发盘起，不留怪异发式、不染黑色以外的头发，不准佩戴多余手饰，不留长指甲，不染指甲。

（2）保洁员与客户沟通要保持文明礼仪、礼貌用语。在打扫卫生时，不大声喧哗。遇到顾客影响自己工作时，应先停下或避让，让顾客先行。遇到客户询问问题，应立刻停止工作，耐心仔细地回答客户提问。

（3）保洁人员上班不得迟到、早退，当班时间不吸烟、吃东西、会客、聊天、议论职工和客户的长短，不倚墙靠物。

（4）保洁人员要拾金不昧，捡拾物品，主动上交，不得纳为私有。应多使用礼貌用语，热情帮助客户。

（5）保洁员在保洁工作时应爱护公共物品，节约使用物料，不公物私用。

（6）保洁员应将保洁、绿化工具放在规定的位置，并摆放整齐，在楼道等区域进行保洁时，应放置或悬挂相关的标识，以知会人员。

（7）保洁员应按照院感的要求进行各项消毒工作，按要求进行清洁工具的使用，避免混用。

（8）保洁员应服从领导的安排，对有争议的安排先服从，不得擅自脱岗。

（9）保洁同事之间要团结友爱，礼貌待人，遇到其余保洁工作区域出现问题应主动帮助工作。

（10）保洁员应在工作岗位上巡查，出现问题 10 分钟内解决。

维修人员行为规范

（1）维修人员接到维修申请，应在 20 分钟内及时到申请科室维修，如维修不成功应立即向科室负责人进行汇报。

（2）维修过程中应使用文明用语，着装得体，佩戴工作证件。

（3）在故障处理现场做好室内物品的保护及地面、墙面的保护工作，以免造成其它物品的损失。如在涉及病人的区域要注意礼节礼貌，进门前应先敲门，在维修之前应请示客户意见。

（4）检查故障应仔细查看原因，如不能当场解决处理的必须与当事人员解释清楚，并做出下次预约维修的时间，不得在不告知交流的情况离开。

（5）、维修完毕后要将施工场地清扫干净，所移动物品要恢复原状。

（6）完工后维修人员要解释清楚故障出现的原因，今后在使用中应注意的事项及发生问题的处理方法。

（7）维修人员应每日对全院区域进行巡逻，对当日的维修情况进行上报。

（8）对于特殊紧急的维修，应灵活变动，先给与维修，后补充维修手续。

安保及消防人员行为规范

（1）安保人员上班时按规定着装，着装整齐、清洁，不披衣、恼怀、挽袖、卷裤腿、歪戴帽子、穿拖鞋。

（2）安保人员值班期间不吃零食、看书报、写信、听收音机、睡觉等与工作无关的事情。

（3）保安及消防人员应每天对全院进行多次巡查，检查水电情况、窗户打开情况、是否存在可疑人员、是否有安全隐患、消防设施是否完好，并及时劝阻吸烟人员，遇到险情应立即报告上级。

（4）安保人员站岗时，站姿要标准，见到重要宾客及领导要敬礼，站岗时不做

小动作，不得吸烟。

（5）应帮助有求助、有困难的客人，下雨天打好雨伞迎送客人，以周到、细致的服务对待客人。

（6）拾获物品，及时上报及寻找失主，不占为己有。

（7）在发现有各类检查时，第一时间致电给相应领导。发现有可疑人员进出时，应予以询问。发现有陌生人携带医院物资外出时，要上前确认情况才可以放行。

（8）在接收院内有医患纠纷等情况应第一时间到现场维持秩序，防止出现伤人事件。

食堂人员行为规范

（1）食堂人员应讲究个人卫生，着装整洁并按规定着装，不得赤背或只穿背心，不得穿拖鞋，不得留胡子、留指甲、染指甲。进入食品加工区应佩戴口罩和帽子。

（2）食堂工作人员都应佩戴健康证，并且在有效期内。

（3）食堂人员应保持操作间的卫生，抹布应每天消毒清洗，每天做好厨具的清洗消毒工作。

（4）每天每餐的各种食物要留样 24 小时，如果 24 小时没有就餐人员出现问题才可以倒掉。

（5）食堂人员应严格执行《食品卫生法》，严格进行食材的验收工作，不得使用变质、变味、过期现象，发现问题要立即上报。

（6）食堂人员在与职工和客户接触要热情礼貌，举止端正。在给职工打菜要公平公正，不得对部分员工给予特殊照顾。在与客户接触时要礼貌问好，在推车送车遇到客户应停车避让，进入病房要提前敲门。

（7）食堂员工不得从食堂带食物出餐厅或从食堂购买食物，不得开小灶、在餐厅聚餐喝酒。

（8）食堂人员应热爱本职、吃苦耐劳，积极工作，以饱满的热情，圆满完成工作任务。

8. 附则

8.1 本规范结合公司（医院）《员工手册》使用，如有违反，按照公司（医院）《奖惩制度》视情节给予相应处罚。

8.2 本规范自颁布之日起执行。

后勤管理

标题	仓库管理制度		编号	Q/ SDY・G-HQ-20160105001	
主管部门	后勤部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20160105	审核日期		实施日期	
编制人	李晴丽	审核人	金海燕	批准人	王友松

1. 目的

为了提高公司的基础管理工作，加强成本控制，进一步规范物资保管、流通，保障公司库存物品的安全管理，降低仓库管理成本并避免造成物品的积压与资金浪费，特结合本公司具体情况，制定本制度。

2. 适用范围

本制度适用于上海大友总部全体员工。

3. 物资验收入库

3.1 物资到公司后，仓库管理员依据清单上所列名称、规格、数量进行核对、清点，并对质量检验合格后，方可入库。

3.2 对于物资验收过程中所发现的有关数量、质量、规格、品种等不相符现象，仓库管理员有权拒绝办理入库手续。

3.3 仓库管理员将清点之后的物资存入仓库指定地点，及时在《实物出入账》内登记好详细的入库明细，并及时更新电子版台账。

3.4 仓库管理员定时核对库存台账，做到账账相符、账物相符。

4. 物资的储存保管

4.1 物资入库后，需按不同类别，性能、特点及用途分类存放。

4.2 仓库管理员对常用或有变动的物资进行及时盘点，若发现误差须及时找出原因并更正。

4.3 库存信息及时呈报。须对数量、文字、表格仔细核对，确保报表数据的准确性和可靠性。

4.4 仓库做到通风、干燥、清洁、安全，防止和避免物资损坏变质。

5. 物资出库管理

5.1 领料人需填写《物资申请单》（附件 1），填明申请日期、申请部门、物资名称、规格/型号、数量、用途等，申请人、仓库管理员、相关的财务人员

及部门领导分别签字后，方可领取物资。

5.2 物资领取后，及时在《实物出入账》内登记好详细的出库明细，并及时更新电子版台账。使仓库内存物资与电子台账的物资名称、规格/型号、数量等完全一致。

5.3 所有《物资申请单》，仓库管理员应妥善保管，不得丢失。

6. 其他有关事项

6.1《实物出入账》上数据须清晰，日清月结不积压。

6.2 仓库管理员每月月头进行仓库盘点工作，在次月月头更新好上月的仓库库存表。将上月的《物资申请单》及时存档，以便及时查询。

6.3 做好仓库的各项清洁管理工作，预留足够的出入通道，合理安排库内仓位。

6.4 仓库管理员调动工作，一定要办理交接手续，移交中未了事宜及有关凭证，要列出清单，写明情况，双方签字，存档。

7. 附件

物资申请单

申请日期		申请部门		申请人	
序号	物资名称	规格/型号		数量	用途
部门主管/经理：		财务部：		仓库管理员：	

标题	车辆管理制度		编号	Q/ SDY・G-HQ−20170820002	
主管部门	后勤部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 □ 修改 ☑ 替代 □		变更记录	第 02 版	
修订日期	20170820	审核日期		实施日期	
修订人	赵焕焕	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为了加强公司车辆的规范化管理，同时提高公车使用率、提升办事效率、降低能耗及减少经费支出，特制定本制度。

2. 适用范围

本制度适用于上海大友总部全体员工。

3. 车辆日常使用

3.1 后勤部负责车辆管理工作，包括车辆调派、维修保养、费用预算、车辆年检及证照管理、投保、续保与出险索赔及司机管理。

3.2 各部门用车须提前一天填写《车辆使用申请单》（附件 1），注明用车时间、地点、用车事由等基本信息，经部门负责人及后勤部负责人签字后交司机出车。

3.3 司机在接到《车辆使用申请单》后，应立即到指定地点做好出车准备工作，等候用车人员。严格按照《车辆使用申请单》所填写的时间、地点行车。如遇用车人员需临时改变行车时间、地点的，应及时通知后勤部经理，经同意后方可变动。完成出车任务后司机应立即返回公司待命。

3.4 公司车辆必须由公司专职司机驾驶，严禁他人驾驶，严禁公车私用。办公车辆使用完毕后必须停放在公司，如遇特殊情况不能停放公司，需后勤部负责人批准。专职司机应每周定期对公司车辆进行检查和保养，确保行车安全。

4. 车辆台账管理

4.1 司机出车必须自行登记，形成月度车辆管理台账（附件 2），所有凭证（车辆使用申请单、加油发票、停车发票等）于次月月初交至行政部，后勤部每月初需对上月出车情况和加油进行汇总核对，严格做好费用控制。

4.2 司机需在月末最后一天（如遇节假日提前至最后一个工作日）将行驶公里数拍照，交由行政部存档。

5. 车辆维修保养

5.1 办公车辆须定期进行维修和保养，司机应填写《车辆维修保养申请单》（附件 3），向后勤部负责人提交车辆维修保养的申请及申报维修保养的项目、费用预算等，行政部进行确认核实后，由常务总经理批准后送指定维修厂检修。维修保养所产生的费用发票、收据须及时交至财务部，走报销流程。

5.2 严格按照车辆保养手册要求进行公里数保养，如车辆每 5000 公里更换一次机油、机滤，每 1 万至 1 万 5 千公里更换空滤及汽滤等。

5.3 后勤部每月负责统一采购油卡，一律采用油卡加油，非特殊情况严禁现金加油。

5.4 后勤部对车辆进行不定期的检查，内容包括：本制度执行情况、车内外卫生情况、维修保养状况等。

6. 附件

车辆使用申请单

申请人		申请部门		人数	
用车时间	年　　月　　日　　时　　分				
行车路线	自　　至　　至				
用车事由				部门负责人	
行政部负责人				司机	

公司行车登记表　　车牌号：

日期	出车时间	用车事宜	出车前 公里数	到位后 公里数	用车 公里数	驾驶者 签字

车辆维修保养申请单

车辆号码		维养时间		责任人	
具体原因					
需维修/保养或更换的部件					
车辆维养地点			费用		
管理部门核实			领导审批		

标题	大友集团员工住宿标准及管理细则		编号	Q/ SDY・G-HQ-20211115003	
主管部门	后勤部		分发使用部门	公司各医院	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
编制日期	20211115	审核日期	20211116	实施日期	20220101
编制人	王文	审核人	王友松	批准人	王友松

1. 目的

为加强医院的宿舍管理，保障员工有一个安全、温馨、舒适的住宿环境，以提高医院后勤部门管理效率，特制定本细则。

2. 试用范围

医院内部提供住宿的所有员工

3. 职责

3.1 后勤部门负责员工宿舍统一安排管理，人资部和财务部协助管理。

3.2 后勤部门负责员工宿舍水电气设备设施的维护、统计、检修工作。

4. 入住人员管理

4.1 新入职的员工，须到后勤部门办理相关手续，在管理人员的安排下方可入住，不得自行搬入宿舍。

4.2 员工入住后应按后勤部门安排的房间、床位住宿，未经允许不得私自调换或多占，不得擅自相互调换宿舍内公共物品。

4.3 宿舍内应做到物品合理摆放，被褥叠放整齐，保持室内常通风，并在指定区域晾晒衣物等。

4.4 保证宿舍内安全用电，使用并保管好电器，做到人离灯熄断电源，严禁私拉乱接电线、插座，禁止使用电炉、热得快等大功率电器，违者予以处罚 200 元/次，情节严重者取消其住宿资格。

4.5 住宿人员必须按时就寝，22:00-6:00 不得使用音量过大的音响设备、看电视、大声喧闹和使用厨房，以免影响他人或邻居休息。

4.6 住宿人员不得损坏宿舍财产及公共设施，如造成损坏，除照价赔偿外，视情节轻重程度予以处罚。

4.7 住宿人员不得在公共区域（包括走廊、楼道）乱扔、乱倒垃圾，不得在宿舍内饲养宠物，违者给予 50 元/次处罚。

4.8 严禁将杂物等倒入厕所及下水管道，严禁向窗外泼水、乱倒杂物，严禁高空

抛物，违者予以处罚 50 元/次，造成伤害事件的，追究其个人法律责任。

4.9 严禁携带易燃易爆物品进入宿舍，违者予以重罚并取消住宿资格。

4.10 任何人不得私自带非本院人员进入宿舍或留宿，不得私配钥匙给非本院人员，违者予以处罚 100 元/次，特殊情况需经后勤部门批准。女生集体宿舍严禁带男士进入。

4.11 住宿人员晚上 22：00 前必须归宿并不得影响其他人员休息，如发现一次予以警告；第二次上报院办进行批评教育；三次以上，根据情况办理退宿手续。

4.12 住宿人员私自在外过夜，发生任何事宜均与医院无关。

4.13 住宿人员每人一把钥匙，进出随手关门，保证同室人员及物品安全。

4.14 后勤部门会同人资部门不定期对宿舍安全、卫生进行检查，对脏乱差的宿舍给予 50 元/次处罚并责令整改。

4.14 住宿人员有下列情况之一者，取消其住宿资格：

4.14.1 不服从住宿安排和管理。

4.14.2 在宿舍内打架、赌博、嗜酒、吸毒、色情等不良违法行为。

4.14.3 蓄意破坏公用物品及设施等。

4.14.4 吵闹并屡劝不改者。

4.14.5 擅自在宿舍内接待异性客人或留宿外来人员者。

4.14.6 平均每周住宿不满四天者。

4.14.7 严重违反宿舍管理制度的。

4.14.8 有盗窃行为的。

4.14.9 拒不配合宿舍所在小区物业管理要求的。

4.15 住宿人员有下列情况之一者，不得住宿：

4.15.1 患有传染病者。

4.15.2 有不良嗜好者。

4.15.3 本人或其配偶自购住宅位于医院所在县/区的，不安排住宿（特殊情况除外）。

4.15.4 本地员工，不安排住宿（特殊情况除外）。

5.生活用品

5.1 待入住人员自行购买生活用品。

6.住宿标准

（本版本中住宿参考标准仅供参考，各医院根据当地实际情况自行修改，报本院院长签核、公司备案后生效）

序号	人员	参考标准
1	总经理/大院长	2500
2	高层管理（副院长/副总级/总监）	1800
3	学科带头人、正高职称的医生	1800
4	副高职称门诊/医技/住院部科室主任	1800
5	妇科、产科门诊主任	1800
6	职能、内经营、外营销科室主任	900
7	副高职称的医生	900
8	中级职称且单独负责一个诊室的医生	900
9	两夫妻均在院上班的普通员工（共同）	800
10	职能科室副主任	700
11	临床医技部门副主任	700
12	初中级职称医生	700
13	护士长及中级职称以上的医技人员、护士	700
14	内经营、外营销及职能科室相关组长	700
15	超过55周岁以上医技护药科室核心员工（各医院视情况定）	700
16	其余员工	500

6.1 所有待入住人员对应住宿标准入住，需在人资部门签定住宿标准确认单（已入住人员需补签），超出参考标准的，由本人自补差价，差价部分由财务部门从个人当月薪资中扣除（注：夫妻俩人同为医院职工的，按享受标准对应的等级即两个标准相加的百分之八十计算）。

6.2 2022年1月1日开始，在住宿房间不够的情况下，符合入住条件的新入职人员可以申领对应补贴在外自行居住并自行承担居住安全责任，补贴自申请

批准起次月生效；符合入住条件的新入职人员，如医院有对应房间可安排住宿，个人不愿住宿的，则不享受对应补贴。

6.3 2021 年 12 月 31 日之前已是我院员工的入住人员，从 2022 年 1 月 1 日开始按新住宿标准进行相对应补差入住；符合住宿要求的、但之前个人未申请入住的，则不享受对应补贴。

6.4 职称与工作岗位（职务）不符时，以工作岗位（职务）为准，享受工作岗位（职务）对应的住宿标准。

7.其它费用

7.1 自觉节约用水、用电、用气，医院给予集体宿舍每人每月水电共计 30 元补贴，给予外租宿舍每人每月水电共计 50 元补贴，超出额度从当月个人薪资中扣除。

7.2 宿舍内易耗品的更换由入住人员自行负责。

7.3 冰箱、电视、空调、热水器等重大设施的损坏维修，如人为因素造成的，由住宿人员承担相应维修费用，如正常使用出现故障，由后勤部门与房东按租房协议协调解决。

7.4 网络费、有线电视费、电话费由住宿人员自行承担。

7.5 住宿人员入住 15 天内提出的故障由医院承担所有维修费用。

8.宿舍退住管理办法

员工离职、中途换房或被取消住宿资格时，员工对原宿舍使用权自然终止，并于 3 日内搬离宿舍。退宿时，需先将宿舍卫生进行打扫并通知后勤部门进行现场交接。

9.关于符合提供员工住宿的约定条件

符合本细则中 4.15.3 和 4.15.4 条款中条件的人员，特殊情况需经院长审批。

10. 附则

本细则自 2022 年 1 月 1 日起执行。

标题	工作服管理制度		编号	Q/ SDY・G-HQ-20170505004		
主管部门	后勤部		分发使用部门		公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐			变更记录	第 01 版	
修订日期	20170505	审核日期			实施日期	
编制人	赵焕焕	审核人		马超	批准人	王友松

1. 目的

为体现公司的整体形象，规范员工统一着装，特制定本制度。

2. 适用范围

本制度适用上海大友集团及旗下各单位全体中高层管理人员。

3. 工作服管理制度

3.1 关于工作服的配给，公司根据各单位的实际需要，由行政部统计名单以及数量尺寸规格，经核对后报经常务副总审批，统一发采购部采购定做,各单位后勤部发放，并做好发放记录。

3.2 新员工试用期满合格后方可定制工作服。

3.3 工作服不收押金，按照折旧方式计算费用。

3.4 自觉爱护工作服，按发放之日起算，如未达半年限遗失的，则自费赔偿补做。

3.5 恶意破坏或损坏工作服者，将按照损坏程度以罚款处理，并自费赔偿补做。

3.6 员工工作服在使用期间因丢失、损坏等原因造成工作期间无法穿工作服上班,由本人向所在部门负责人提出申请,经部门负责人同意及总经理同意后，予以补做，费用自行承担。

4. 工作服着装及仪表要求

4.1 公司员工着装应注意：保持良好的精神风貌，树立良好的公司形象。

4.2 着工作服时，应佩戴徽章，搭配与工作服颜色、款式得当的袜子和鞋类；鞋应保持清洁。

5. 工作服折旧办法

5.1 员工辞职时，工作服费用从个人工资中扣除。

5.1.1 工作服价格：按实际标准

5.1.2 套装标准：西服上衣 1 件、长袖衬衫 2 件、西裤 2 条。

5.2 自工作服发放之日起，工作不满半年者，离职时，工作服费用由个人承担；工作满半年以上不满一年者，辞职时，折旧率为 40%（即个人承担工作服 60%

费用，下同）；工作满一年不满两年者，辞职时，折旧率为60%；工作满两年不满三年者，辞职时，折旧率为80%；工作满三年者及公司解聘者，不承担工作服费用。

6.处罚措施

6.1 规定时间和场合不着工作服者，乐捐100元/人次。

6.2 本处罚措施自发布之日起实行，由行政部负责监督、执行。

7.附则

工作服管理制度自发布之日起实行，由后勤部负责执行，行政部负责监督。

8.附件：工作服发放领用登记表

XXX（单位）工作服发放领用登记表

序号	部门	姓名	套数	领取人	发放人	领取时间	备注
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

人事管理

标题	档案管理制度		编号	Q/ SDY・G-RS-20151229001	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20151229	审核日期		实施日期	
修订人	宋茜	审核人	王萌	批准人	王友松

1. 总则：

1.1 员工人事档案是组织、人力资源部等部门在人员招聘、调配、任免、培训、考核、奖惩等工作中形成的有关个人经历、政治思想、业务技术水平、工作表现以及工作变动等情况的有关材料。是历史地、全面地考察和了解员工的主要依据。

1.2 人事档案必须贯彻执行集团有关档案保密、保管的法规和制度，确保人事档案的安全与完整。

2. 目的

为了提高员工人事档案管理水平，有效地保护和利用档案，更好地为各项工作服务，根据《中华人民共和国档案法》的有关规定，结合集团实际情况，特制定本制度。

3. 适用范围

本规定适用于集团总部人员以及下属所有医院在职人员。

4. 相关部门和职责

4.1 员工人事档案管理工作在人力资源部指导下，由专职或以人事档案工作为主的兼职档案工作人员负责日常管理，同时接受上级组织、人力资源部门的监督、检查与指导。

4.2 集团总部专设档案室进行统一管理。

4.3 员工解除劳动合同、辞职、自动离职、出国不归或除名、辞退等原因，其档案滞留在本公司的，可由本公司档案室暂时代为管理。

5. 人事档案内容

5.1 入职前档案资料管理

(1) 个人简历；

(2) 员工职位申请表；

(3) 面试评估表；

(4) 录用通知书；

(5) 新员工到岗通知书；

(6) 体检报告；

5.2 入职档案资料管理

(1) 签字的劳动合同；

(2) 签字的劳动合同补充协议；

(3) 劳动手册（本地员工）；

(4) 退工单/退工证明；

(5) 一寸照片*2；

(6) 身份证复印件；

(7) 最高学历证书复印件；

(8) 户口薄主页及个人页或暂住证复印件；

(9) 银行卡及开户银行信息；

(10）新员工到岗通知书；

(11）员工手册签收单；

(12）社保相关表单；

(13）公积金相关表单；

(14）必要职称及资格证书复印件；

5.3 入职后档案资料管理

(1) 试用期转正申请表；

(2) 人员信息变更表；

(3) 绩效考核文件；

(4) 续签的劳动合同；

(5) 培训协议；

(6) 竞业协议；

(7) 任职期间员工所有签署的文件原件。

5.4 离职后档案管理

(1) 离职申请表；

(2) 员工离职移交单；

(3) 离职员工考勤统计表。

6. 人事档案的管理

6.1 整理员工人事档案，必须做到档案材料认真鉴别，分类准确，材料齐全，编排有序，目录清楚，装订整齐，达到每卷档案完整、真实、条理、精练、实用的要求。

6.2 档案材料目录是查阅档案内容的索引，要认真编写，具体要求如下：

（1）题目与材料相符，太长的可简化，但要反映材料的主要内容，无题目的可自行拟题目；

（2）档案材料页码按图书编页法进行编页，凡有文字页面均为一页，已印有页码的材料应如数填写。

（3）档案材料统一使用规格办公用纸，不得使用圆珠笔、铅笔、纯蓝或红色墨水及复写纸书写。

7. 档案的收集、保管和销毁管理

7.1 员工所在下属医院的组织、人事部门对职工进行考察、考核、培训、奖惩等所形成的材料等要及时收集，整理立卷，保持档案的完整，由区域人力资源部人员定时汇总集团总部（每月 25 日）。

7.2 立卷归档的材料必须认真鉴别，保证材料的真实、准确、文字清楚、手续齐备。材料须经部门审查盖章（人力资源部专用章）及员工本人签字后归档。

7.3 按规定需要销毁档案材料时，必须认真履行登记手续并经主管领导批准，方可粉碎销毁。

7.4 严禁任何人私自保存他人档案或利用档案材料营私舞弊。对违反规定者，应视情节轻重，严肃处理。对违反《中华人民共和国档案法》、《中华人民共和国保守秘密法》的，要依法处理。

7.5 离职员工的人事档案由集团总部保存两年后销毁。

8. 档案的提供和利用管理

因工作需要查阅和借用档案原件（非电子版资料），须遵守下列规定：

(1) 查阅人事档案应填写《人事档案查阅申请表》，按规定程序逐级审批，方可查阅。

(2) 在查阅时必须只能是阅读者为申请人本人。

(3) 人事档案除特殊情况外一般不借出查阅。如必须借出查阅时，应事先提交报告，说明理由，经主管领导批准，并严格履行登记手续。

(4) 任何个人不得查阅或借用本人及亲属（包括父母、配偶、子女及兄弟姐妹等）的档案。

(5) 查阅档案必须严格遵守保密制度，严禁涂改、抽取、撤换档案。查阅者不得泄露或擅自向外公布档案内容。对违反者，应视情节轻重予以批评教育，直至纪律处分，或追究法律责任。

(6) 因工作需要从档案中取证的，须请示档案所在部门主管领导批准后才可复制办理。

9. 人事档案转递管理

9.1 员工调动、辞职、解除劳动合同或被开除、辞退等，工作交接并办清所有手续后，如无特殊情况，档案室应将其人事档案封存好，待其持调档函后转入新单位。

9.2 转递档案应遵守下列规定：

(1) 对转出的档案，必须填写人事档案转递通知单，并密封包装。

(2) 对转出的档案材料，应齐全，不得扣留或分批转出。

(3) 接收单位收到档案经核对无误后，应在回执单上签名盖章，并将回执单立即退回。逾期一个月转出单位未收到回执应及时催问，以防档案丢失。

10. 附则

10.1 本制度由上海大友医疗投资管理有限公司人力资源部负责解释。

10.2 本制度自发文之日起执行。

标题	奖惩制度（细则）		编号	Q/ SDY・G-RS-20151229002	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20151229	审核日期		实施日期	
修订人	齐诺	审核人	王萌	批准人	王友松

1. 总则

全公司员工必须遵守国家政策、法律、法规和企业各项规章制度，学习和掌握本职工作的专业知识和操作技能，努力完成生产和工作任务。

2. 目的

为加强企业内部管理，增强职工主人翁责任感，调动广大员工积极性和主动性，提高工作效率和经济效益，特制定《上海大友医疗投资管理限公司员工奖惩实施细则》。

3. 适用范围

本细则适用于全体员工，在实施细则时一视同仁。

4. 奖励

4.1 有下列行为者给予嘉奖，并发给 200 元奖金：

(1) 对操作流程提出合理化改进建议，被企业采纳者；

(2) 保护企业财产，在灾害、防盗、防火等方面挺身而出，果断处置者；

(3) 助人为乐、拾金不昧、见义勇为有具体事迹者；

(4) 阻止并检举他人重大违规或损害公司利益者；

(5) 遇突发事件或事故，临机处理，避免企业重大损失或减轻损失者；

(6) 在工作上有独到创新、发明，对企业有重大贡献者。

4.2 有下列行为者计大功，并发给 500 元的奖金：

(1) 遇意外事件或急变，能随机应变、不顾自身、措施得当挽回公司重大损失者；

(2) 对于主办业务经刻苦钻研，提出方案有重大革新经采用后能降低成本、增进管理或开拓市场成效显著者。

5. 处罚

5.1 员工有以下情况之一者，记口头警告一次：

(1) 不遵守作息时间，迟到、早退者；

(2) 不按照公司的考勤制度请假，初犯者；

(3) 在禁烟区吸烟，未造成任何损失或影响者；

(4) 在工作时间打盹或睡觉，上班时间，擅离工作岗位或窜岗，未造成损失或影

响者；

(5) 同事之间吵架、辱骂或言语攻击对方，情节轻微者；

(6) 疏忽大意，导致工作品质低劣，情节轻微者；

(7) 不服从主管人员合理的工作指导，情节轻微者；

(8) 帮助他人隐瞒过失或类似的欺骗行为；

(9) 工作时间做与工作无关的事情，包括但不限于：阅读与工作无关的书籍、杂志或玩电脑游戏、打牌、上网聊天等，情节轻微者；

(10）接听或使用公司电话及其他电子设备和网络用于私人用途，并妨碍正常工作的行为；

(11）故意撕毁或涂改公司或经公司授权的部门发布的通告、通知等文件资料，或擅自张贴文字、图像、标语；

(12）未经批准私自动火、拉接临时电气线路，未造成公司财产损失者；

(13）无故不参加公司组织的安全、消防和职业健康培训或业务培训；

(14）未经公司许可，在并非履行工作职责需要的前提下，复制公司保密资料或将保密资料携带出公司范围，未将信息透露给他人，也未对公司造成损失的；

(15）将保密事项作为与员工闲谈的话题，尚未涉及保密信息细节的；

(16）转发连锁邮件、病毒邮件、诈骗邮件等、对公司的网络正常运作未造成障碍的；

(17）其它类似的行为。

5.2 员工有以下情况之一者，书面警告一次：

(1) 一个月内，迟到、早退2次以上（含2次），经提醒仍不改正者；

(2) 一年内，累计旷工2天以内（含2天）的；

(3) 初次委托他人打考勤卡、代他人打考勤卡，双方均书面警告一次；

(4) 工作前喝酒，影响工作的，情节轻微者；

(5) 因工作关系、工作安排、工资福利等产生纠纷而寻衅闹事、围攻恐吓或蓄意报复；

(6) 擅自带与工作无关的非公司人员进公司，并造成不良影响的，但情节轻微者；

(7) 工作效率低下且态度不积极，虽经批评教育仍完不成工作任务；

(8) 利用公司资源、设备及上班时间做与工作无关的事，情节较重的；

(9）不服从经理管理和合理的工作安排或对领导态度粗鲁、恶言攻击；

(10）对公司管理层，以及安保部、人力资源部、IT系统部等授权人员的正常调查及管理工作，不予以配合的；

(11）在未经同意的情况下擅用公司设备、用具和车辆等的行为；

(12）未经公司同意，将属于公司的财产因非工作的原因带离公司；

(13）未按照公司管理规定存放物品，对正常的工作造成不良影响者；

(14）弄虚作假、谋取非法利益或违反公司管理制度，包括但不限于：虚报加班时间、修改或仿造出勤记录、差旅费、医疗证明或其他原始凭证等，情节轻微者；

(15）违反公司保密制度透露或散布他人的薪资情况、考核结果，或其他有关公司机密的信息，尚未对公司利益造成影响的；

(16）未经公司授权，擅自接受媒体采访，导致公司出现公关危机的，情节轻微者；

(17）利用传播媒介散布各类与事实不符的信息，对公司的经营或其他员工的声誉造成影响或损失，情节轻微者；

(18）在供应商的选择或评估中，有违公平、公正和公司利益优先的基本原则，情节轻微者；

(19）在履行订购、验收工作时，利用职权、假公济私、玩忽职守、隐瞒过失、刁难客户或索要财物、情节轻微者；

(20)利用业务或职位关系收受商业回款或客户财物，金额达人民币300元以上的；

(21）不按规定或超越权限，擅自签署、审批合同、发货、放账、支付费用、验收、订购等，情节轻微者；

(22）出现安全、消防、故障或损害情况等方面问题未及时向管理人员汇报或隐瞒问题；

(23）擅自变更工作方法或违规从业造成事故，使公司或员工利益损失低于人民币4000元的；

(24）滥用或者损坏公司的设备或设施包括但不限于：电话、复印机、传真机、电脑、车辆、报警器、安全装置的行为，造成损失低于人民币4000元的；

(25）擅自或指使他人按动报警器、挪动公司安全装置、拆装、挪用消防器材或压埋占用消防栓、堵塞防火通道；

(26）非工作需要且无高级管理层的批准，擅自群发邮件，造成不良影响的；

(27）违反公司信息安全政策、违反公司网络权限规定或违反电脑操作规定，如在公司配备的计算机上使用非工作软件、私自进入他人电脑查看信息或上网聊天；

(28）其他过失行为，造成公司或其他方损失，金额低于人民币2000元以下的；

(29）一年内被口头警告两次；

(30）其它类似行为。

5.3 员工有下列情形之一者，属严重违纪行为，公司可以解除劳动关系，如因此给公司造成经济损失的，应进行赔偿：

(1) 全年累积旷工达三日者；

(2) 为他人代打考勤卡或请他人帮忙打考勤卡的，超过两次以上的；

(3) 在禁烟处吸烟，造成事故，使公司或其他员工蒙受重大损失或损害，损失金额大于人民币2000元及以上者；

(4) 在工作场所喝酒、赌博；

(5) 在与公司有竞争的企业从事第二职业，或利用工作时间从事第二职业，或在病假、事假期间在外另谋工作，影响正常工作的；

(6) 偷盗他人、公司财物或侵占公款、公物者；

(7) 遗失经管的重要文件、机件或物品，情节严重者；

(8) 工作时间睡觉，工作疏忽或擅离职守，给公司造成重大损失者；

(9) 在公司内打架，辱骂，对同事施加威胁或暴力者；

(10）策划或组织怠工、罢工或煽动他人怠工、罢工，严重扰乱工作秩序的；

(11）应聘公司职位时，提供了虚假个人信息如个人履历、学历证书、工作经验、体检报告等；

(12）提供虚假报告，包括但不限于财务、产量、假条、考勤、单据、费用报销报告等者；

(13）违反公司资金使用规定、未经授权使用公司资金、违反公司财务报销程序和规定，或欺骗、伪造资金使用用途获得资金的行为，或利用公司资金用于非公司范畴或非法的商务或交易的；

(14）滥用或者损坏公司的设备或设施如：电话、复印机、传真机、电脑的行为，

造成损失达人民币2000元及以上的；

(15）未经公司授权，以任何形式向媒体、顾客、竞争对手、商业伙伴或公司第三方伙伴泄露公司保密信息；或因个人工作疏忽，导致公司商业机密泄露，对公司利益造成损失或对公司利益存在潜在风险的；

(16）滥用公司内部传播媒介散布各类与事实不符的信息，对公司的经营或其他员工的声誉造成影响或损失；

(17）未经授权，对公司做出公开评论或声明，或以任何形式向媒体发表任何有关公司的言论（包括但不限于：接受采访、书面稿件、音像制品、口述笔录、网络发布等），或对竞争对手做不负责任、攻击性地评论，影响竞争对手和本公司商誉的；

(18）其他违反公司制定的规章制度、行为准则的行为，造成公司或其他方损失，金额达到人民币2000元及以上的；

(19）书面警告满二次者；

(20）涉及刑事案件而遭逮捕、或被公安机关刑事处分、扣押、拘留或被提起公诉者；

6.其它

6.1 嘉奖、记功视各部门及建议适用性而定，并由部门经理填写“职工奖励申请表”后，报总经理批准。

6.2 受奖励或处罚（除第七条外）的决定，公司视情节和悔改表现来决定是否存入职工个人档案。

6.3 本《奖惩细则》与《员工手册》同时经职工代表会议讨论通过，并同时实施。

6.4 公司将保留修改及解释以上政策之权利。

标题	招聘制度		编号	Q/ SDY・G-RS-20181224003	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20181224	审核日期		实施日期	
修订人	姚磊	审核人	王萌	批准人	王友松

1.目的：

为进一步规范招聘行为和标准，提高招聘质量，使招聘工作有节有续开展，使公司招聘工作有所遵循，同时展示公司形象，特制定本制度。

2.适用范围：

2.1 适用范围：集团本部、分子公司（医院）。

2.2 发布范围：集团本部、分子公司（医院）。

3.名词解释：

3.1 单位：指集团各部门、各医院、各分子公司。

3.2 部门：指集团各部门、医院各科室、分子公司各部门。

4.工作原则：

4.1 配合各医院/部门/科室新团队组建的招聘工作，根据项目开展进度有顺序、有节奏的进行不同阶段需求的招聘工作。

4.2 配合公司/各医院组织结构调整，根据各单位工作重心的倾斜和调整，不断满足其增编补岗招聘工作的需要。

4.3 结合集团各部门、各医院岗位人员因异动、离职等因素而导致的人员缺口，需要及时配合各单位开展缺编补岗招聘工作，同时关注新聘员工的稳定性及融入率。

4.4 招聘工作须遵循“人才本土化”、“德才兼备德为先”、“严格考核、综合评价、择优选拔、量才录用”的原则进行，为公司选拔符合岗位要求且具备发展潜力的人才，以保证公司的正常运营和发展需要。

5.职责：

5.1 集团人力资源部：

5.1.1 制定集团中长期人力资源规划；

5.1.2 制定和完善公司招聘管理制度，规范招聘流程；

5.1.3 核定公司年度人力需求，确定人员编制，制定年度招聘计划；

5.1.4 分析集团本部，及各级核心岗位职责及任职资格，制定/完善职位说明书；

5.1.5 规划获取候选人的形式和渠道并组织实施；

5.1.6 负责集团各部门人员招聘，并为用人部门提供录用建议；

5.1.7 指导各医院开展招聘工作，协助医院管理岗位招聘工作；

5.1.8 定期组织进行市场薪酬水平调研，作为核定招聘职位薪酬待遇标准的依据；

5.1.9 收集集团及各医院招聘数据的统计分析，及时根据内外部市场环境改善招聘工作。

5.2 分子公司/医院人事部：

5.2.1 严格执行集团招聘管理制度和招聘流程；

5.2.2 核定医院年度人力需求，确定人员编制，制定年度招聘计划；

5.2.3 分析医院各岗位职责及任职资格，制定/完善职位说明书；

5.2.4 负责医院各岗位人员的招聘，并为用人部门/科室提供录用建议；

5.2.5 定期进行所在区域市场薪酬水平调研，核定招聘职位薪酬待遇标准；

5.2.6 提供各类招聘数据的统计分析供医院参考，并定期上报集团。

5.3 用人部门/科室:

5.3.1 根据部门/科室编制，制定年度人力需求计划，提出正式人力需求申请；

5.3.2 协助所在单位人力资源部门做好岗位职责和任职资格的调查分析；

5.3.3 参与候选人专业技术水平测评，并提供录用意见。

5.2.4 负责医院各岗位人员的招聘，并为用人部门/科室提供录用建议；

5.2.5 定期进行所在区域市场薪酬水平调研，核定招聘职位薪酬待遇标准；

5.2.6 提供各类招聘数据的统计分析供医院参考，并定期上报集团。

5.3 用人部门/科室:

5.3.1 根据部门/科室编制，制定年度人力需求计划，提出正式人力需求申请；

5.3.2 协助所在单位人力资源部门做好岗位职责和任职资格的调查分析；

5.3.3 参与候选人专业技术水平测评，并提供录用意见。

6.管理制度：

6.1 常规招聘：

6.1.1 招聘需求：空缺职位补充、新增编制及人员储备

（1）用人部门/科室根据部门人员编制和工作需要提出员工招聘需求，填制

《招聘需求申请表》，经所在主管领导签审，由单位人事部/科呈报所在单位第一负责人审批；部门总监、科室主任级别（含）以上职位招聘需经集团人力资源部门审核，经董事长/总经理批准以后方可执行。

（2）用人部门提交用人需求时，对人员素质的招聘要求应尽可能地做到表述客观、明确、易核查验证，减少需主观判断的因素。

（3）人力资源部门对招聘申请的审核重点：是否在编制内招聘、增加人员是否是解决人力不足问题的唯一办法等。如符合编制要求，招聘部门方可安排招聘。

（4）新增编制招聘必须经各单位第一负责人或相关授权人审批，集团人力资源部门核准。

（5）人员储备性招聘：原则上在员工离职、转岗、辞职或因病、事不能正常工作情况下可以提前进行招聘储备，但储备时间一般不应超过一个月，具体最长时限规定如下表：

序号	岗位	储备时限
1	集团副总经理、分/子公司总经理（医院）	2 个月
2	集团总监/副总监、医院执行院长、经营副总经理、行政院长、业务院长、其它总监级岗位	1.5 个月
3	集团部门经理/主管 医院：中层管理人员（医务科、护理部、办公室、经营部等）	1 个月
4	集团各部门专员级员工 医院：核心技术人员、医师（内科、外科、妇科、儿科、中医科、皮肤科、五官科、急诊科、康复科、麻醉科、影像科、骨科）	0.5 个月
5	医院：医技（药剂科、检验科、放射科、超声科等）、护理、导医、医助等，及其它同类岗位	10 天
6	非医务类技术岗位：IT 工程师、网页/平面设计师、IT 架构师、SEO 优化、搜索竞价、咨询员、文案、新媒体等，及其它同类岗位	0.5 个月
7	医院运营类基层岗位：品牌、客服、市场、项目等部门/科室岗位	10 天
8	医院各职能部门基层岗位：会计、出纳、收银、人事专员/助理、后勤全岗位等，及其它职能部门基层岗位	7 天

说明 ：属于公司战略性人才储备如应届生培养工程，不在此限。

6.1.2 招聘渠道

（1）内部招聘按照公司阶段性的内部竞聘要求来执行。

（2）外部招聘渠道主要包括：网络招聘、人才中介机构、内部人员推荐、直接应聘、行业招聘会和人才市场、校园招聘等。各公司需根据招聘职位的特点，在高效率、低成本的原则基础上，充分整合资源，合理选择渠道。

A.网络招聘：可选择 1-2 家网络招聘平台合作，医护人才招聘效果较好的有丁香园（线上线下），中国医疗人才网；非医护人员可以选择 51job、智联招聘、猎聘网等。

B.人才中介机构：可与专业的行业服务类人才中介机构合作，例如：医疗人才服务中心、退管会、行业猎头公司等合作,以满足学术专家、专业技术、基层等领域需求。

C.内部人员推荐：原则上公司鼓励员工为企业推荐所需人才，特别是科室主任岗位人才或技术专业人才，但须遵守亲属回避原则（具体规定见 6.1.6 条款）。

D.新媒体平台：根据岗位性质可选择低成本的新媒体社交平台合作，例如：boss 直聘、拉勾网、脉脉、领英、微信行业人才群等。

E.直接应聘：对于携简历直接到公司/医院应聘的人员，各单位都应认真接待，收下简历；对符合在招岗位和重点储备岗位应聘人员，及时安排面试。

F.其它：官网、宣传页，广告媒体等都可以在公司宣传的同时发布部分招聘岗位，具体需根据实际情况决定。

G.校园招聘：护士、医技类人才可在区域医学类院校进行招聘，作为培训生培养。

6.1.3 招聘流程：

6.1.3.1 流程：确定岗位职责和任职要求——发布招聘信息——简历的收集和筛选——初试——复试——综合试——入职审批——背景调查——确认录用。

（1）初试：

A.应聘人员初试前须完整填写《应聘登记表》，面试开始前初试官检查是否填写整，否则要求补充完整；

B.初试都必须由人力资源部组织进行，集团层面经理及以下的岗位由招聘经理初试，经理级以上岗由人资总监初试；各分子公司（医院）经理/主任级以下岗位有人力资源部门人事专员初试，经理/主任级（含）以上岗位由人事经理/

主任进行初试，专业技术型岗位需指定专业人员配合一起初试。

C.初试主要对应聘者的基本素质、基本技能、培养潜力、职位经历、工作稳定性及企业文化的融合度等进行考核，了解其应聘动机、离职原因及薪资福利要求。方式以面试为主，也可根据岗位需要增加笔试环节；异地面试等特殊情况可先采用电话或视频进行初试。

D.初试考官须逐项在《员工面试评估表》上填写评价意见，明确面试意见并签字。

E.应聘者初试合格，才能进入复试阶段。

（2）复试：

A.复试考官必须由拟招聘岗位的所在部门/科室负责人或授权人员担任，授权人员岗位级别须高于招聘职位；

B.复试主要考查应聘人员的专业技术能力、业务能力、知识经验、岗位胜任力等，方式以面试为主，符合要求者即可考虑录用；

C.复试考官须认真在《员工面试评估表》上填写评价意见，明确面试意见并签字。

（3）综合试

A.综合试适用于集团/医院中高层管理岗位及核心人才岗位。

B.综合试考官必须由拟招聘岗位的核决人或授权人员担任，授权人员岗位级别须高于招聘职位。

C.综合试可采用独立考官面试，也可采用多名考官联合面试的形式。

D.综合试考官须认真在《员工面试评估表》上填写评价意见，明确面试意见并签字。

（4）异地面试

对于各单位经理/主任级（含）以上的岗位、学术专家、重点岗位、核心人才可接受跨地区招聘，异地面试原则上先进行视频或者电话进行初试，初试通过进入复试/综合试环节，管理岗位要求必须当面进行复试，复试和综合面试原则上安排相同时间，若候选人被录入，有此产生的交通费用可报销往返交通费用，若未被录用可报销单程交通费用（该标准适用于总部，分公司/医院可根据实际情况规定标准）。接待工作具体参考附件：《医院核心人才招聘接待制度》。

（5）面试要求

为提高面试质量，节省公司与候选人时间，一般基层岗位面试超不过两轮，中层以上岗位（包含学术带头人、核心技术岗位）面试不超过三轮（不包含面试后的再单独沟通），面试官 2 人或以上者复试环节须采用综合试。

（6）入职审批：

A.选拔合格的应聘者薪资标准和相关福利待遇由人力资源部门根据公司薪酬福利要求，直接与应聘者沟通谈判，必要时可征求相关部门/科室负责人和主管领导的意见。人力资源部门在沟通谈判时应考虑满足应聘者需要、内部公平及成本控制的平衡。

B.人力资源部门将被录用者的人员资料统一与《入职员工定岗定级确认审批表》一起装订成册，并将岗位、薪资、职级、入职日期以及相关事项填写清楚后，统一按新员工入职授权审批流程报相关授权领导审批。

C.复试后确定为储备备用的人员资料，由各地人力资源部门录入人才库，资料保存至少一年。

（7）背景调查:

A.为保证拟录用人员背景资料和工作经历真实可靠，通过第三方的观点考察求职者的社会定位，须对关键入职岗位人员进行背景调查。

B.必须进行背景调查的岗位人员为：经理/主任级（含）以上人员、核心技术人员、财务人员以及其它认为必要岗位人员。

C.背景调查内容包括：最近 1-3 个任职经历真实性和表现，家庭情况或无房产人员担保人情况(需担保的岗位)。如有简历与事实严重不符者不予录用。

D.集团总监及以上、分子公司（医院）副总经理级（含）以上的背景调查由集团人力资源部完成，其它规定岗位人员背景调查由所在单位人力资源部门完成。

（8）调查方法和要求

任职经历调查方法以电话咨询、传真确认为主，公司内部人员了解为辅；以任职时间最长的单位意见为主，其他意见为辅；以任职单位的人力资源部的意见为主，其他意见为辅。应尊重应聘者的个人隐私，注意保密工作。

（9）背景调查情况填入《员工背景调查表》，作为员工录用依据并存入员工人事档案。

（10）需要背景调查的员工，必须通过背景调查以后方可发送《录用通知函》。

（11）招聘中的亲属回避原则：

A.亲属回避原则是指应聘人员与公司现职人员有夫妻关系、直系血亲关系、三代以内旁系血亲关系、近姻亲关系的原则上不予任用。

B.回避原则的主要内容：

C.员工推荐本人直系亲属到本单位工作的，经人力资源部门甄选合格后方可录用，并签定《亲属员工入职担保书》。

D.为保证公司利益，在本公司内互为亲属关系的员工，不能同时在公司同一部门工作，不得为上下级关系，否则按照规定对责任人予以相应处理。

E.在招聘过程中，应聘人员在应聘时应主动声明是否在公司内有亲属关系，如有，人力资源部门在决定录用时应按规定进行岗位调整。凡应聘时隐瞒亲属关系者，一经发现，公司将立即解除劳动合同。

6.1.7 招聘计划：

（1）年度计划：各单位人力资源部门每年应对本单位现有人力资源状况进行分析，并根据年度经营目标及人力资源规划，分析、预测公司全年内人员增补的需求变化，制订招聘工作计划，并编制费用预算，逐级审核后呈报集团董事长审批。

（2）月度计划：月计划周期为每个自然月，各单位人力资源部将各单位月度招聘计划于每月 25 日前进行收集、汇总并整合，并经总经理或相关授权领导审批后，于每月 28 日前向集团人力资源招聘部提报下一月《月度招聘计划表》，经集团授权领导审批后，方可按照批示意见执行。

6.1.8 招聘总结：

（1）各单位应对招聘工作及时进行总结，包括招聘岗位、人数，应聘人数、初复试人数、录用人数、到岗人数、实际费用情况等。

（2）月总结周期为每个自然月，各单位人力资源部将月度招聘总结于每月 3 日前进行收集、汇总并整合，于每月 5 日前向集团人力资源招聘部上报《月度招聘总结汇总表》。

6.2 新开公司/医院招聘:

新公司/医院团队组建的招聘工作集团人力资源招聘部门协同新公司/医院人力资源部统筹安排执行。

6.2.1 新公司/医院的招聘工作可根据编制要求，进行 2-3 批次招聘：第一次进

行副总级及以上职位人员的招聘，第二次进行部门/科室负责人级或核心岗位的招聘，第三次或以上根据项目进展情况分批次进行所有岗位人员的招聘。

6.2.2 联合复试：拟录用的中层及以上岗位、学术带头人、核心技术岗位等须参加联合复试，由集团董事长、总经理、医院总经理/院长等共同担任考官。

6.2.3 入职沟通：

（1）经授权领导批准录用的副总级（含）以上人员由集团人力资源部统一负责入职手续报批及入职事项沟通，并确定薪资福利等相关事宜。

（2）新单位经理/主任级（含）以下人员录用统一有所在单位人力资源部门统一负责入职手续的报批和入职手续办理。

6.3 招聘协作

6.3.1 各分子公司/医院招聘计划执行过程中，考虑各单位人事部门工作量和招聘渠道有限，集团招聘部门可协助开展招聘计划。

6.3.2 集团人资系统针招聘工作内部分工表：

序号	招聘岗位	负责部门	协助部门
1	集团总部各级岗位	总部招聘部	
2	总经理（医院）、院长、经营副总经理、行政院长、业务院长	总部招聘部	医院人事科
3	医院中层管理人员（医务科、护理部、职能部门、经营部、客服中心等），核心岗位人员	医院人事科	总部招聘部
4	医师（内科、外科、妇科、儿科、中医科、皮肤科、五官科、急诊科、康复科、麻醉科、影像科、骨科）	医院人事科	
5	医技（药剂科、检验科、放射科、超声科等）、护理、导医	医院人事科	
6	医院其它非医疗岗位	医院人事科	

7.作业流程图：

1.总部招聘需求审批流程

2.分公司/医院招聘需求审批流程

3.大友集团总部招聘面试流程图

4.分公司/医院招聘面试流程图

8. 附件：

附表 1：《招聘需求申请表》

附表 2：《应聘登记表》

附表 3：《员工面试评估表》

附表 4：《背景调查表》

附件 5：《亲属员工入职担保书》

附件 6：《录用通知函》

附表 7：《月度招聘计划表》

附表 8：《月度招聘总结汇总表》

附表一：

招聘需求申请表

<table>
<tr><td colspan="2">部门</td><td>岗位</td><td>职务</td></tr>
<tr><td colspan="3">招聘人数</td><td>希望到岗时间</td></tr>
<tr><td colspan="4">是否有编制：
□是，
□否，请说明：</td></tr>
<tr><td colspan="4">主要岗位职责：</td></tr>
<tr><td rowspan="4">岗位要求：</td><td colspan="3">最低学历：〇 中专/高中 〇 大专/高职 〇 本科 〇 硕士（及以上）</td></tr>
<tr><td colspan="3">工作经验：〇 0-2 年 〇 3-5 年 〇 6-10 年 〇 10 年以上</td></tr>
<tr><td colspan="3">年龄限制： 至 岁， 〇无</td></tr>
<tr><td colspan="3">薪资范围： 至</td></tr>
<tr><td colspan="4">其他具体的岗位要求：</td></tr>
<tr><td colspan="4">部门负责人意见：

签字： 日期：</td></tr>
<tr><td colspan="4">人力资源部意见：

签字： 日期：</td></tr>
<tr><td colspan="4">董事长/分管领导审批意见：

签字： 日期：</td></tr>
</table>

此表由部门制作，人事科存档

附件五：

员工亲属入职担保书

单位：

<table>
<tr><td rowspan="2">入职人简况</td><td>姓名</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>岗位</td><td></td><td>学历</td><td></td></tr>
<tr><td>入职部门</td><td></td><td>身份证号</td><td></td><td>年龄</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="4">担保人简况</td><td>姓名</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>年龄</td><td></td><td>电话</td><td></td></tr>
<tr><td>工作单位</td><td colspan="4"></td><td>职务</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>通讯地址</td><td colspan="4"></td><td>邮编</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>身份证号码</td><td colspan="2"></td><td>与被担保人关系</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>担保人签署</td><td colspan="8">担　　保　　书

本人担保_____同志到_____公司工作，特作以下担保：
1、担保该同志所提供的一切资料属实，不存在虚假不实之处。
2、担保该同志在公司工作期间遵纪守法，遵守单位的规章制度，并服从工作分配。
3、该同志在公司上班期间，如有不能胜任工作，违反公司的规定或法律被公司辞退时或离职辞职时，本人保证负责督促其将公司所发物品以及欠款归还公司，协助办理好相关离职手续。
4、该同志在贵公司上班期间，因个人原因造成的公司损失，按规定需要赔偿的，保证督促其进行赔偿。
5、被担保人如因以上事项给公司造成损失的，担保人愿意承担相关的法律和经济责任。

担保人签名：

_____年____ 月___ 日</td></tr>
</table>

注：1、交身份证复印件并交验原件；

2、担保人必须亲自签订担保书。

附件六：

聘 用 通 知 函

以下雇佣条款于所示日期经上海大友医疗投资管理有限公司和 XXX (ID: XXXXXXX)协商一致签订。

雇佣条款：

职位:	
部门:	
工作地点:	
雇佣期限:	[开始日期:] [终止日期:]
试用期:	
工资构成	
税前月薪	
工作时间	[标准工时制]
餐补	公司提供午餐
其他补贴和福利	根据公司相关规定
年假、公休假日：	根据政府相关规定

公司保留根据公司实际运营情况和国家相关劳动法律法规，修改所有上述条款的权利。

保密条款

请注意本聘用通知中包含的所有信息及其他透露给您的公司信息均须严格保密。

其他条款

您应确保所提供给公司的个人信息是真实准确的。如若发现您提供虚假的个人信息， 公司有权取消本聘用通知。

本聘用通知仅在您通过体检和资格审核后方可对公司生效。

如果您未能于上文规定的日期到岗，公司有权取消本录用通知。

请在本聘用通知函上签字，确认您接受了以上条款，并于 XXXX 年 X 月 X 日 [本函签发日起 2 天内]前返还一份原件给人力资源部门。如果我们在规定期间内未收到您签字的聘用通知函，本通知函将随即失效。

我们将与您密切合作，帮助您在上海大友实现令您满意的职业发展！

我接受以上聘用通知中所述条款并承诺自 XXXX 年 X 月 X 日 起到上海大友医疗投资管理有限公司 工作。

聘用方： **被聘用方：**

上海大友医疗投资管理有限公司 **日期：_____**

附表七：

月度招聘计划表

序号	科室	岗位	数量	招聘原因	性别	年龄	学历	职称	要求	期望到岗时间	备注

附表八：

月度招聘情况汇总表

序号	部门	岗位	姓名	性别	年龄	联系电话	邮箱	应聘来源	毕业院校	学历	专业	职称	原单位	沟通情况	备注	面试日期	是否录用	备注

标题	培训制度		编号	Q/ SDY・G-RS-20171204004	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20171204	审核日期		实施日期	
修订人	饶洛	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为配合集团公司与各院的发展目标，提升人力绩效，提升员工素质，增强员工对本职工作的能力与对企业文化的了解，并有计划地充实其知识技能，发挥其潜在能力，建立良好的人际关系，进而发扬本集团公司的核心文化精神，特制定《大友投资培训管理制度》 （以下简称本制度），作为集团公司和各院的各级人员培训实施与管理的依据；

2. 适用范围

公司各层级员工以及各职能部门开展的各类培训及相关活动均适用于本制度，员工参加或组织相关培训的情况，将纳入部门和个人的绩效考核范畴，作为个人薪资及岗位（含职级）调整的依据之一。

3. 部门与职责

3.1 人力资源培训部的主要职责：

(1) 培训体系的建立，培训制度的制定与修订；

(2) 培训计划的组织与实施；

(3) 对各医院及其各科室和部门按照培训计划实施督导、检查和考核；

(4) 培训教材、教具的购置、保管；

(5) 对培训讲师的选聘，确定及协助教学；

(6) 培训课程课件和培训资源的管理；

3.2 各分院人事部的主要职责：

(1) 配合总部培训部完善培训考核与激励制度；

(2) 集团下属各院的人事部组织实施和管理本院的培训工作，协助集团人力资源培训部进行本院的讲师选拔和讲师管理工作，并负责培训部分课程，如《新员工入职培训》、《员工手册》、《人事制度》等；

3.3 各级主管、员工的责任：

(1) 各级主管在公司培训体系中，担负其下属的培养责任，应当对下属进行在岗培训；

(2) 对下属的培训内容、时间等做出合理的判断；

(3) 检查下属培训效果，督促、协助下属在实际工作中的分享、应用培训知识与技能；

(4) 员工明确自身培训需求,积极参与培训并自觉将培训成果落实到工作岗位中以改善工作绩效、养成良好工作习惯；

(5) 受训学员是培训参与的主体，必须认真参与培训，确保培训的效果及工作的改善，全身心的参与培训、合理地安排工作时间，积极探讨培训课题、积极参与互动并保证出勤。

4.培训实施与管理

4.1 培训需求和培训课程确定:

4.1.1 集团全员或各院全员的培训需求确定；

4.1.2 院内的各科室和各部门的培训需求确定；

4.1.3 培训课程的选择依据为培训后能能够结合本质工作快速见效的技能类培训；

4.1.4 培训课程的基本要求为实用性强、简单易懂、便于执行、见效性强；

4.1.5 每年 10 月份开始做培训需求调研的工作，并根据需求调研结果、岗位胜任要求以及发展战略规划制定培训计划；

4.1.6 年度培训计划申报：各直属医院、网络中心各部门/科室每年 11 月份向各自人事经理申报下一年度的培训计划，人事经理进行汇总编制，在 12 月份之前向总部培训经理申报；

4.1.7 月度培训申报：除 1 月份只需要申报计划之外，其余月份每月 27 日之前都要做月度培训申报,内容包括上月培训实际实施内容和下月培训计划两部分。

4.2 新员工培训与试用期管理

4.2.1 时间安排：员工于医院报到后的 2 个月内参加入职培训，医院人事负责人提前一天告知参加入职培训的员工。入职培训一般放在每周一至周五下午 4

点开始。

4.2.2 内容及出勤：

A. 内容包括：医院介绍、企业文化、规则制度、服务礼仪、院感培训等

B. 出勤：培训过程中，培训负责人做好学员出勤记录，对学员不能参加的原因做相应记录。

4.2.3 考核方法：培训结束后当场考核，考核的形式为笔试开卷，80 分（含）以上通过；

4.2.4 考核结果的运用

A. 考核通过：即可获得转正资格，待试用期满通过转正评估后方可转正；

B. 考核未通过：参加补考成绩 80 分（含）合格，如补考未通过，公司不予转正，部门负责人可视情况给予延长试用期，或终止试用期。

4.3 分院业务类培训与管理

4.3.1 前期准备：各分院人事负责人根据各部门报备的培训计划预订会议室、准备需要的培训硬件及资料打印。

4.3.2 中期实施：

A. 参加培训的员工在《培训签到表》上签到。

B. 分院人事负责人记录受训人员的考勤情况。负责《培训签到表》的填写，培训结束后进行相应的考核，并让受训人填写《培训效果评估表》并归档。

C. 总部人力资源部可随机选择旁听不涉密的部门内训。

4.3.3 后期总结：

A. 每月 27 日前各分院人事负责人参照《月度培训申报表》中的培训计划，与部门确认和总结培训开展情况。

B. 各分院人事负责人进行汇总、归档并提交至总部人力资源培训经理处。

4.4 总部通用类培训与管理

(1) 前期准备：各分院人事负责人根据各部门报备的培训计划预订会议室、准备需要的培训硬件及资料打印。

(2) 中期实施：

A. 参加培训的员工在《培训签到表》上签到。

B. 分院人事负责人记录受训人员考勤情况。负责《培训签到表》的填写。

C. 总部人力资源部可随机选择旁听。

（1）效果反馈：

A. 培训结束当场进行考核

B. 考试结束学员填写《培训效果评估表》，受训员工对本次培训评分，并对公司提出自己的期望与建议。

C. 总部人力资源部对内训师进行打分

（2）结案总结：

A. 根据内训师管理制度记录下各个讲师的授课情况及津贴，每半年发放一次

B. 记录学员参训后的课程学分

4.5 课程与学分制度：

4.5.1 所有培训课程分为必修课与选修课，必修课程为强制指定员工参加的培训课，选修课程为员工自愿报名的培训课；

4.5.2 每一门培训课程将设置相应的学分，必修课的学分为 2 学分，选修课的学分为 1 学分；

4.5.3 所有学习必修课程的学员于培训结束后必须参加该课程的考试，满分为 100 分，超过 80 分可得 2 学分，超过 60 分不满 80 分可得 1 学分，不满 60 分者不获得学分。所有选修课不设考试，各院人力资源部监督出勤情况和学习态度，均合格者方可得 1 学分，至少一项不合者均不可获得学分；

4.5.4 每位参加培训的员工于每年年底结算学分总成绩；学分总成绩=(考评期间所得的实际学分总和÷考评期间所有课程标准学分总和)×100；人力资源部依据学分制定期（一般每季度或重要专项培训及时总结通报）汇总通报学员学分，按相应的激励制度给予及时的奖优罚劣，每年汇总评定学员学分总成绩，用于年终绩效评定和激励，主要包括：与年终绩效奖金挂钩，与次年度职务技能津贴挂钩，与晋升和职位调整、调薪挂钩；

4.5.5 学分总成绩等级标准如下：

学分总成绩	90－100	80－89	70－79	60－69	0－59
等级标准	优秀	良好	及格	待改进	不合格

4.5.6 根据集团培训管理工作的开展进度实施学分制度；

4.6 学员报名参加培训课的要求和培训纪律：

(1) 必修课为强制参加，缺席者将予以扣除该课程的全部学分；

(2) 为严肃培训纪律,做好培训对象的学习考勤工作,加强培训管理,维护教学秩序,特制定本纪律要求：

第 1 条 培训场所内禁止一切不文明的言谈举止,培训对象需正常工作着装,不大声说笑,应保持安静。并到培训课堂外接听电话,以免影响培训秩序；

第 2 条 培训过程中应关闭通信工具,如确因工作需要不便关闭的人员,应将通信工具调至振动状态；

第 3 条 培训对象在培训期间应认真听讲,做好笔记,不交头接耳,不破坏培训秩序保持培训场所环境卫生；

第 4 条 培训对象应遵守培训课堂纪律,提前 10 分钟进入培训教室,不迟到,不早退,不在课堂上自由出入,若需中途离开会场,应向培训组织者说明情况；

第 5 条 员工培训期间原则上不允许请假,确实因病、因事不能参加培训者,需履行请假手续,向培训组织者递交请假申请,审批通过后方能请假；

第 6 条 本规定由人力资源部负责制定并监督执行；

4.7 实施培训前准备工作：

4.7.1 培训组织者应先确定培训主题、时间、场地、讲师，并向讲师和受训学员发布培训通知；

4.7.2 培训前与讲师沟通事项：1）讲师的行程、用餐、住宿等安排；2）培训前需要配合做的准备工作有哪些，如场地如何布置、需要提前打印复印哪些资料、需要准备哪些培训上用到的设备和工具、培训中需要培训组织者配合哪些工作等；

4.7.3 培训风险控制：培训中若讲师因故迟到或缺席，学员均已到齐，培训组织者应做好应对办法，根据现场情况选择相应的应对办法，如培训前的破冰游戏、讲师介绍、安排代课讲师、自由讨论、观看相关的培训视频等；

4.7.4 培训前的物料准备:根据培训需求和实际情况,培训组织者应提前准备 相关的培训物料：如学员的学习资料、席卡、投影仪、纸、笔、白板、白板笔、板擦、激光笔、电池、话筒、笔记本电脑、签到表、讲师评估表等；

4.7.5 培训前重要设备与工具的检查：如检查投影仪是否能正常工作、白板笔是否墨水充足、话筒电池是否有电等；

4.7.6 培训组织者应在提前做好学员的点名签到工作，并在签到结束后做好引讲师环节，引讲师环节为本次培训讲师介绍和课程介绍，通过引讲师环节可导向培训的开始；

4.8 实施培训中的监测与协助工作：

4.8.1 培训组织者应在培训中积极协助讲师完成培训工作，如培训中现场秩序的管理和监督、互动环节时气氛调动、话筒传递、培训设备的控制；

4.8.2 培训组织者应观察和记录讲师的讲授效果、状态，根据实际情况及时在培训后反馈本次培训的可取和不足，或及时向人力资源总部汇报讲师的讲授情况，并备案；

4.8.3 培训组织者应观察和记录学员的学员状态，并在培训后向人力资源总部反馈学员的受训状态，并备案；

4.8.4 培训组织者应根据计划做好培训时长控制，及时提醒讲师的培训时间；

4.8.5 根据培训课程的时长，培训组织者应合理安排培训中的休息时间，并根据实际情况可在休息时间采取相关的互动，如与培训主题相关的讨论、团队游戏等；

4.9 实施培训后的跟进和考核评估工作：

4.9.1 统计学员考勤情况与讲师的评估表并结合培训现场实际情况，分析总结并汇报总部人力资源部；

4.9.2 培训组织者根据讲师所确定的训后达成目标，进行相关的学员回访和考核工作，检测学员是否通过培训后达成该目标；

4.9.3 培训组织者应该记录培训过程和经验的工作，如每次培训课程以视频或音频的方式全程记录，课程中的拍照记录，PPT 课件的留档和分类管理等；

4.10 培训课程的定期更新工作：

4.10.1 培训组织应定期提醒和协助讲师更新培训课件；

4.10.2 培训组织应定期提醒和协助讲师优化培训的授课方式和技巧；

4.11 必修课与选修课的定义和参训规范：

4.11.1 必修课为强制指定学员参加的培训课程（与本职工作或计划晋升岗位工

作密切相关的课程），培训组织者应与必修课讲师提前沟通和拟定该课程的考核办法，并及时考核学员受训后的学习成果；

4.11.2 选修课为学员自愿报告参加的培训课程（与本职工作或计划晋升岗位工作间接相关的课程），培训组织者应与选修课讲师提前沟通和拟定该课程的考核办法，并及时考核学员受训后的学习成果；

4.11.3 对于无法界定某课程为必修课还是选修课，统一由公司人力资源部负责组织最后界定；

4.12 补课补考的规定：

4.12.1 学员的考试成绩未合格者必须参加补考，补考在 2 周之内完成，具体补考工作由培训组织者另行安排。补考合格后可得 0.5 学分，若补考再次不合格，不允许再次补考；

4.12.2 出现 50%以上的学员考试均未合格，应按照实际情况重新安排补课或重新编制考试试题，对学员的学分和考核的依据以重新安排后的考试为准；

5. 内训师管理制度

5.1 内部讲师选拔管理制度：

5.1.1 为了充会挖掘公司及下属各院的人才资源、提高培训质量，选拔讲师的方式以集团下属所有医院的大科室或大部门为基本渠道，各医院的同种部门或科室同期开展选拔讲师活动，并为大科室或大部门的讲师评优评级；

5.1.2 集团部门负责人及集团下属各医院（科室）负责人必须加入讲师团，并至少提供一门培训课程，若提供的课程通过审核，可享受相关的讲师激励政策，若无法提供培训课程或提供的培训课程没有通过审核将影响年终考核；

5.1.3 讲师必须确定其培训课程的训后达成目标；

5.1.4 非部门或科室负责人的职员可自愿报名参加讲师团，自荐/被推荐人员需按要求认真填写《内训师申请表》，将申报表交于人力资源部培训经理处，若培训课程通过审核，同样享受相关的讲师激励政策；

5.1.5 为通过审核的讲师颁发内部讲师聘任证书，并在公司内部正式公告，树立内部讲师的个人形象和品牌，增强内部讲师的荣誉感；

5.1.6 内部讲师分四个等级：分别为预备讲师，三星讲师、四星讲师、五星讲师，加入讲师团的第一年内为预备讲师，第二年开始讲师晋级考核；

5.2 内部讲师福利制度和评估考核制度：

5.2.1 讲师每新开发一门课程并通过审核的讲师，一次性获得人民币 1000 元的现金奖励；

5.2.2 加入讲师团的自动成为讲师俱乐部成员，讲师俱乐部将定期举行旅游、外出学习等团体活动，并于每年教师节获得特别礼品；

5.2.3 内部讲师的授课津贴标准表：

级别	津贴标准	
	工作时间培训	非工作时间培训
预备讲师	100 元/课时	150 元/课时
三星讲师	200 元/课时	300 元/课时
四星讲师	300 元/课时	450 元/课时
五星讲师	500 元/课时	750 元/课时

5.2.4 讲师考核依据：培训课后学员对讲师的评估表（《培训效果评估表》）、人力资源部对讲师的评估表（《内训师授课评分表》）、受训学员的考核成绩；

5.2.5 讲师的津贴按照考核的相应权重发放：学员对讲师的评价权重为 30%，人力资源部对讲师的评价权重为 20%，受训学员的考核成绩的权重为 50%；讲师的考核总分计算方式为：学员对讲师评价有效评分的平均分×0.3+人力资源对讲师评价分数×0.2+受训学员的考核成绩×0.5=讲师考核总分；

5.2.6 为了保证讲师评估系统的公平性，学员对讲师的评价分数应去掉无效评价，如全满分评价、全 0 分等明显不如实不认真填写的评分表；

5.2.7 内部讲师津贴按讲师考核总分的一定比例发放：

考核总分	80-100 分	60-79 分	40-59 分	20-39 分	0-19 分
考核等级	非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
参考比例	100%	80%	60%	40%	0%

讲师津贴的计算方式如下：津贴费=(津贴标准×课时数×参考比例)。如三星讲师在工作时间培训 2 个课时，讲师考核总分为 76 分，其津贴费应为 160 元。计算方式如下：200 元/课时×2 课时×80%=320 元；

5.2.8 讲师的考核授课津贴只针对培训部统一安排并按考核总分的一定比例发放，津贴以现金形式发放，津贴以半年度的频率发放；

5.2.9 课时的定义：1 课时=1 小时，若未超过 30 分钟不作课时数；

5.2.10 若培训时间的一部分安排在工作时间，另一部分安排在非工作时间，津贴标准的计算方式实际工作时间和非工作时间的分开计算，对于无法界定的情况，统一由公司人力资源部负责组织最后界定；

5.2.11 以下情况不发放授课津贴：1）各类部门/科室会议、活动；2）公司管理层、部门经理、科室主任等对下属部门/科室的人员开展培训、经验分享、交流等活动；3）试讲以及其他非正式授课；4）工作职责内要求的授课；

5.2.12 对于无法界定是否发放讲师授课津贴的课程，统一由公司人力资源部负责组织最后界定；

5.2.13 各部门/科室的授课津贴统一申报至人力资源部，由人力资源部复核并报总经理审批后发放；

5.2.14 讲师出现下列情况之一的，按照降一级讲师级别处理：1）超过 3 个月没授课者；2）超过 3 次评价不合格者；3）不遵守讲师应守的纪律者；4）三星讲师或预备讲师若出现以上 3 种情况的其中一种，则直接取消讲师资格并收回讲师津贴和相关福利；

5.2.15 讲师出现下列情况之一的，取消讲师资格：1）除遇不可抗力原因外，讲师无故不参加授课者；2）讲师故意制造不良事件，或工作不负责任，以致培训成效没有达到要求；3）年度综合考核分数不合格者；4）泄露公司机密，将培训等资料对外泄露，或未经公司许可参与同行的培训交流活动；5）申请离职或辞职者；

6.培训经费管理的相关规定

6.1 培训经费管理总则：

6.1.1 为加强培训经费管理，合理使用培训经费，特制订本规定。

6.1.2 本办法适用于本公司培训经费于上海大友医疗投资管理有限公司本部及各下属医院培训经费的管理。

6.1.3 费用分配原则：可在短时间内转换为绩效的实用技能类培训为经费预算重点；各院一线科室/部门的培训优先于服务部门、事务性部门；

6.2 培训经费使用范围：

6.2.1 讲师授课费、食宿费、交通费、讲师津贴；

6.2.2 与培训相关的用品、用具、仪器、设备购置或租赁费；

6.2.3 培训相关资料的印刷、打印、复印、购买等费用；

6.2.4 教学场地的租赁费；

6.2.5 公派外出培训（进修）的学费、资料费；

6.2.6 有培训激励相关的礼品、旅游等福利费用；

6.2.7 其他与培训密切相关的费用等，如外派学习的食宿费、交通费等（按照财务报销标准执行）；

6.3 培训经费使用办法：

6.3.1 外出培训费用：指公派参加由社会或外院组织的短期培训班、研修班（中期培训班）和学历教育班（长期培训班）发生的所有费用；

6.3.2 本单位内部培训费用：指参加由本单位组织的培训，包括聘请外部讲师、内部讲师发生的费用，以及购买培训设施、用品、资料等的费用；

6.3.3 培训过程中如需产生费用的，由公司培训组织者填写培训费用申请单；

6.3.4 培训费用先由集团垫付，具体情况由财务部核算；

6.4 培训经费支出使用程序：

6.4.1 内部培训经费的使用程序：1）聘请内部讲师的经费使用程序：内部培训结束后、培训组织者填写好内部讲师的《讲师津贴统计表》并向总部人力资源部和财务部门报备，并依据考核情况以半年度频率发放讲师津贴；2）聘请外部讲师的经费使用程序：外聘讲师若属于培训机构则以与该培训机构签订的合同为标准支付相关费用，外聘讲师若个人讲师则应与该讲师签订《培训合作协议》，并按照该协议向该讲师支付相关费用；

6.4.2 外出培训经费的使用程序：1）公司统一安排外派的课程，参加外训的人员需先与公司签订《培训协议书》。签订后从参加该课程的人员中选举一名负责人统一填写好《外出培训申请表》办理课程费用的借款手续，借款数额不得超过预估费用。培训结束后，参训负责人向财务部提交《外出培训申请表》复印件、费用支出凭证及填写好的《费用报销单》领取相关报销费用，

报销标准按照财务的具体标准执行。2）外出培训的费用包括但不限于差旅、住宿、交通、餐饮、学费等；

6.4.3 其他培训相关费用：内部培训班的教材、培训资料、培训用品、培训设备、教学场地和教学设备租赁等与培训工作相关的费用，从培训经费中列支，由人力资源部或培训组织者统一填写《培训项目经费申请表》报备至人力资源总部和财务部，经批准后到财务报销。

7.外出培训的相关规定

7.1 外出培训的定义：

外出培训是指以公司的名义派遣公司员工外出参加其它企业或医院的相关培训或学习活动；

7.2 外出培训的实施和管理：

7.2.1 外出培训计划由培训需求者向人力资源总部提出申请，申请通过后根据培训时间、地点安排参训人员的日程和行程，并以书面形式通知参训人员，外出参训人员与公司签订《外出参训协议》，此协议一式两份，培训人员和人力资源部各执一份；

7.2.2 参训人员纪律规则：1）参训人员应遵守外部企业或医院的培训纪律，按照规定的时间报到、参训、测试等相关参训活动；2）参训人员外出培训是代表公司形象，在外应遵守领取安排，尊重领导、同事、讲师、对方公司/医院的工作人员，对被安排的工作必须按要求完成，参训人员统一工装、佩戴工牌，做到举止端庄，注意言行举止，以维护公司形象；

7.2.3 外出培训发生的培训费、资料费、住宿费、交通费、餐饮费等，原则上由公司承担（除非另有说明），培训后凭发票以及其它证明材料报销；

7.2.4 未完成培训学业或达不到规定的考核要求的外出参训人员，将部分或全部承担培训所发生的费用；

8.培训与晋升的相关规定

8.1 学员的培训考核成绩与岗位晋升挂钩的相关规定：

8.1.1 学员参加培训并通过考核后应与晋升挂钩，公司及公司下属医院各层级员工均适用该规定；

8.1.2 公司及公司下属医院各层级员工晋升的统计工作由于人力资源部统一安

排和实施，员工的培训考核成绩作为晋升的依据之一；

8.2 内部讲师的授课考核成绩与岗位晋升挂钩的相关规定：

8.2.1 内部讲师的有关讲师的年终考核结果与晋升挂钩，公司及公司下属医院的所有加入讲师团的内部讲师均适用该规定；

8.2.2 内部讲师晋升的统计工作由于人力资源部统一安排和实施，讲师有关培训考核的成绩作为岗位晋升的依据之一；

8.3 内部讲师级别晋级的相关规定：

8.3.1 内部讲师级别分别预备讲师、三星讲师、四星讲师、五星讲师；

8.3.2 成为预备讲师的条件：通过自荐或他荐，按照申请内部讲师流程试讲合格并成功至少开设一次培训课程；

8.3.3 成为三星讲师的条件：预备讲师年度内有效授课至少 2 次，第二年度自动晋升为三星讲师；

8.3.4 三星讲师晋级为四星讲师的条件：条件一，年度内有效授课至少 4 次，且于所有讲师考核成绩的平均分排前 3 名，则在下年度升级为四星讲师；条件二，授课次数超过 10 次，且于所有讲师考核成绩的平均分排前 3 名，可在 2 周内升级为四星讲师。以上条件至少符合其一；

8.3.5 四星讲师晋级为五星讲师的条件：条件一，年度内有效授课至少 8 次，且于所有讲师考核成绩的平均分排前 3 名，则在下年度升级为五星讲师；条件二，授课次数超过 20 次，且于所有讲师考核成绩的平均分排前 3 名，可在 2 周内升级为五星讲师。以上条件至少符合其一；

8.3.6 讲师的被点名率（指名要求由某老师授课的频率）被作为讲师级别晋升的重要依据，该规定从 2018 年后开始实施；

9.外聘讲师及培训机构合作的相关规定

9.1 外聘讲师及培训机构合作的流程：

9.1.1 确定培训需求，若实在无合适内训讲师可外聘讲师或与培训机构合作；

9.1.2 若培训需求申请者有意向外部讲师或培训机构可自行联系与选择合适培训讲师，但必须及时上报人力资源总部和财务部，若无意可由人培训组织者与人力资源部选择合适的外部讲师或培训机构；

9.1.3 确定外聘讲师或培训机构后需签订《培训合作协议》或相关合同达成合作

关系，并向财务部申请相关合作费用；

9.1.4 开始培训实施；

9.1.5 培训结束后，培训组织者按协议或合同向外聘讲师或培训机构支付相应的费用，并索取发票或相应的支付证明，培训结果需及时向人力资源部反馈培训结果；

9.2 外聘讲师的选择要求：

9.2.1 外聘讲师需要提供相应的从业背景及讲授经历的证明；

9.2.2 培训组织者需要对外聘讲师进行相关背景调查；

9.2.3 外聘讲师需要有较好的讲授技巧，有能力调动课堂气氛、吸引学员的注意力、有相关教学互动、具有多种培训方法；

9.2.4 兼顾培训经费选择性价比最高的外聘讲师；

9.3 培训机构的选择要求：

9.3.1 培训机构需要提供相关的办学资质、公司营业执照等证明；

9.3.2 培训机构提供的培训讲师必须符合培训需求并帮助我方达成相应的培训目标；

9.3.3 兼顾培训经费选择与性价比最高的培训机构合作。

10. 附件

附件 1：《讲师津贴统计表》

附件 2：《内训师授课评分表》

附件 3：《内训师申请表》

附件 4：《培训签到表》

附件 5：《培训效果评估表》

附件 6：《外出培训申请表》

附件 7：《培训协议书》（暂无）

附件 8：《培训项目经费申请表》

附件 9：《外出参训协议》（暂无）

附件 10：《培训合作协议》（暂无）

附件 11：《月度培训申报表》

附件 16：《培训需求访谈调研表》

附件 17：《员工培训记录学分汇总登记表》

附件一：

讲师津贴统计表

序号	分院	讲师姓名	部门	职位	级别	授课名称	授课日期	培训时数	单价（元/课时）	反应层评估得分（权重 30%）	讲师授课得分（权重 20%）	学员考试平均分（权重 50%）	总得分	实发金额	备注
1													0		
2													0		
3													0		
4													0		
5													0		
6													0		
7													0		
8													0		
9													0		
10													0		

1、讲师考核依据：培训课后学员对讲师的评估表、人力资源部对讲师的评估表、受训学员的考核成绩；

2、讲师的津贴按照考核的相应权重发放：学员对讲师的评价权重为 30%，人力资源部对讲师的评价权重为 20%，受训学员的考核成绩的权重为 50%；讲师的考核总分计算方式为：学员对讲师评价有效评分的平均分×0.3+人力资源对讲师评价分数×0.2+受训学员的绩效考核成绩×0.5=讲师考核总分；

3、讲师津贴的计算方式如下：津贴费=(津贴标准×课时数×参考比例)。如三星讲师在工作时间培训 2 个课时，讲师考核总分为 76 分，其津贴费应为 160 元，计算方式如下：200 元/课时×2 课时×80%=320 元；

4、讲师的考核授课津贴只针对培训部统一安排并考核合格的课程发放，津贴以现金形式发放，津贴以半年度的频率发放；

5、课时的定义：1 课时最长时间为 2 小时，不满 2 小时的按 1 课时计算，超过 2 小时不满 4 小时的按 2 课时计算，若未超过 30 分钟不作课时数，依此类推

6、若培训时间的一部分安排在工作时间，另一部分安排在非工作时间，津贴标准的计算方式实际工作时间和非工作时间的分开计算，对于无法界定的情况，统一由公司人力资源部负责组织最后界定。

附件二：

内训师授课评分表

内训师姓名：

评价出发点	评分标准	满分	得分
课程内容呈现	16-20 分：理解课程内容，清晰讲授，重点突出；	20	
	10-15 分：清晰讲授大部分要点，但和学员实际需求结合不够，重点部分不够突出；		
	0-9 分：讲课思路混乱，不能够清晰呈现课程内容要点。		
课堂呈现材料	5-10 分：展示材料、教具能够配合课程使用；	10	
	0-4 分：没有展示材料，或者展示材料不能达到目的。		
表达流畅性和准确性	8-10 分：讲课过程挥洒自如，内容准确不跑题；	10	
	5-7 分：讲解过程顺畅，部分脱稿，无明显差错；		
	0-4 分：照本宣科，讲解较顺畅，差错少。		
讲师呈现技巧	3-5 分：较好利用目光、手势等肢体语言，提高讲课效果；	5	
	0-2 分：没有恰当的肢体语言。		
声音和语速	8-10 分：语音清晰，语速、音量适中并起伏变化，有吸引力；	10	
	5-7 分：语音清晰，音量适中，但缺乏变化；语速过快或过慢；		
	0-4 分：语音含糊、语速、音量不合适。		
多种授课方式灵活运用，调动学员积极性	10-25 分：有使用互动，比如：小游戏、视频、提问、分享自己的故事等	25	
	1-10 分：课程设计采用输灌模式，培训为讲师一言堂。		
应对学员提问	5-10 分：能够引导提问，提出合理解释，同时激发学员思维；	10	
	0-4 分： 不能正确应对提问。		
时间和进度把握	8-10 分：按时结束课程，并按照课程进度展开内容；	10	
	5-7 分：规定时间内讲完大部分要点，延期不超过 1 分钟；		
	0-4 分：重点内容未讲完，并延长课时的 1 分钟以上；或者提前结束 1 分钟以上，且重点内容没有展开。		
总 分 合 计		100	
得分：_____ 分		评分人签字：	
备注：满分 100，合格 80 分（含）			

附件三：

内训师申请表（自荐/推荐人填写）

<table>
<tr><td rowspan="5">基本信息</td><td>姓名</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>出生日期</td><td>年　月　日</td></tr>
<tr><td>入职日期</td><td></td><td>学历</td><td></td><td>专业</td><td></td></tr>
<tr><td>就职区域</td><td colspan="2"></td><td>部门/科室</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>职位</td><td></td><td>职称</td><td></td><td>职业资质</td><td></td></tr>
<tr><td>政治面貌</td><td></td><td>自荐/他荐</td><td></td><td>联系电话</td><td></td></tr>
<tr><td>个人简介
（不少于 100 字）</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="4">可授课程</td><td colspan="4">课程名称</td><td colspan="2">授课对象</td></tr>
<tr><td colspan="4">1.</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="4">2.</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="4">3.</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>人力资源部意见</td><td colspan="2"></td><td>总经理意见</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

推荐人签名（自荐者不填）：

附件四：

培训签到表					
培训日期			培训地点		
培训主题					
开始时间			结束时间		
应到人数		实到人数		缺席人数	
参加培训人员名单					
序号	姓名	部门	岗位	报到签名	
1				签名	
2				签名	
3				签名	
4				签名	
5				签名	
6				签名	
7				签名	
8				签名	
9				签名	
10				签名	
11				签名	
12				签名	
13				签名	
14				签名	
15				签名	

附件五：

培训效果评估表

课程名称：	**培训日期：　　年　　月　　日**
培训讲师：	**评估总分：**
培训目的：	

亲爱的同事：

培训部非常感谢您的参与！非常希望能得到您的宝贵意见以改善讲师培训效果和培训组织工作，请您根据客观情况填好下表，谢谢您的合作与支持！

*****课程部分满意度调查，请客观评价。**

1．是否听懂了课程内容　　□清楚（20）　□大部分清楚（15）　□小部分清楚（10）　□完全不懂（0）

2．讲师的讲解是否满意　　□非常满意（20）　□比较满意（15）　□一般（10）　□不满意（0）

3．课程的参与性和互动性是否满意　□非常满意（20）　□比较满意（15）　□一般（10）　□不满意（0）

4．本次培训目的是否达到（培训内容掌握情况）　□培训目的完全达到，内容完全掌握（20）

□培训目的基本达到，内容基本掌握（15）

□培训目的未完全达到，部分内容未掌握（10）

□培训目的未达到，内容未能掌握（0）

5．参加本次培训，您的收获大小程度　□收获很大，超出预期目标（20）　□与预期收获的一样（15）

□收获不多（10）　□毫无收获（0）

6．通过此次培训，我学到了：

7.选答：　此次培训，未能掌握的内容有哪些？未能掌握的原因是什么？（评估 4 选择未能掌握者必填）

8．培训改进建议

附件六：

外出培训申请表

填表日期：_____年____月____日

培训种类	□计划内 □计划外	培训组织	□内训 □外聘 □外派
培训目的			
培训内容 □ 企业背景 □ 管理培训 □ 专业技能 □ 其他培训			
培训时间	_____至_____，共_____天_____小时		
培训地点			
参加人员			
师资教材			
费用预算			
审 批 程 序			
直接领导意见	签字： 年 月 日	部门负责人意见	签字： 年 月 日
部门分管领导意见	签字： 年 月 日	人力资源部意见	签字： 年 月 日
总裁意见	签字： 年 月 日		

附件八：

培训项目经费申请表

申请日期：_____

培训名称				编号	
主办单位/部门				培训类型	
培训对象		培训人数		培训课时	
培训时间		培训地点		培训学分	
培训需求来源：					
培训内容（课程）及培训师：					
培训供应商：					
培训目标：					
评估方式： □一级评估 □二级评估 □三级评估 □四级评估					
培训所需经费预算（含明细清单）：					
申请人			人力资源总监		
申请部门负责人			总经理		
董事长					

附件十一：

月度培训申报表（XXXX 医院/公司部门/科室）

_____月（上月）培训实际完成情况（月报）

序号	培训主题	培训时间			授课讲师	培训形式	参训人数	考核方式	经费预算	合格人数	考试合格率
		日期	起始时间	总时数（h）							
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
合计				0			0			0	

_____月（下月）培训计划									
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

医院全职人数	平均合格率	本月覆盖率	培训总时数	人均培训时数

附件十六：

面谈记录

序号	分院	访谈对象信息			2018年培训需求（线下）调研								2017年培训效果调研				评估建议
		姓名	部门	岗位	课程名称	总课时	频率	授课形式	考核方式	培训对象	培训目标	员工建议	课程名称	授课形式	考核方式	收益程度（1~5分）	
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	

附件十七：

员工培训记录学分汇总登记表

分院	序号	姓名	部门	岗位	参训日期	课程名称	标准学分	考核分数	所获学分

标题	考勤休假制度（不对外）		编号	Q/ SDY・G-RS-20200114005		
主管部门	人力资源部		分发使用部门		公司	
文件状态	新编 ☐ 修改 ☑ 替代 ☐			变更记录	第 03 版	
修订日期	20200114	审核日期			实施日期	
修订人	姚磊	审核人		马超、滕懿	批准人	王友松

1.员工的考勤制度及工作时间

1.1 工作时间

公司原则上每周 40 小时工作制，具体上下班时间及休假日视各部门及实际情况而定。

1.2 员工的考勤

1.2.1 所有员工自办理完入职手续后由人力资源部将指纹录入考勤机内。

1.2.2 所有员工在进出公司大门考勤机上扫描纪录进出时间，听到“谢谢”声即完成当次考勤。

1.2.3 每月迟到、早退累计不超过 3 次，且累计总时长不超过 30 分钟可免于处罚，迟到的员工应自觉按迟到时长顺延下班时间。

1.2.4 超过每月规定次数者或时长者，迟到、早退在 5 分钟内，每次扣 20 元，6-30 分钟，每次扣 50 元，迟到 30 分钟以上，按旷工半天处理。每次迟到、早退时长超过 10 分钟，累计次数“4-8 次”（平均每周 1-2 次），每次予以一般违纪一次，并记录员工档案；累计迟到、早退 9 次及以上的将按严重违反公司规章制度处理。

1.2.5 如员工迟到后故意不打卡，事后又以忘记打卡为由申请未打卡说明以逃避考勤处罚的，以严重违法公司制度论处，根据情节给予记大过、降职降薪、直至辞退。

1.2.6 旷工的不计算任何工资以及相关福利待遇及绩效奖金等，依旷工时间进行折算。连续旷工 3 日以上或在职期间累计旷工达 7 日以上的将按严重违反公司制度处理。

1.2.7 未打卡也不进行登记的按旷工论处，每月漏打卡累计次数在 4-8 次的，予以一般违纪；累计漏打卡 9 次及以上的将按严重违反公司的规章制度处理。

1.2.8 公司上海上班时间为 8：30—17：30，午餐休息时间为 12:00—13：00，江阴上班时间是 8：00-17：00，夏令时 8:00-17:30。周六、周日为法定休息日。

(1) 工作时间外出必须填写《外出记录单》；

(2) 如果第二天一早直接外出工作，请提前一天填写《外出记录单》；

(3) 如下午外出工作，不再返回公司，请填写《外出记录单》；

(4) 病假需出具医院病假单及就诊记录；

(5) 年假按年假的使用规定执行；

(6) 如月底考勤记录表呈空白记录，必须向人力资源部提交《考勤异常表》、《假期申请单》、《出差申请单》等，不交者按事假或旷工处理。

1.3 员工的加班制度

1.3.1 公司注重员工在工作时间内工作效率的提高，无特殊情况不鼓励员工加班。各部门的员工因特殊情况需要加班时，须事先填写《加班申请单》，由部门主管及分管领导审批签字后交公司人力资源部汇总，审核和备案，人力资源部可随机安排抽查、稽核。

1.3.2 未经公司批准的员工自行延长工作时间，不视为加班。

1.3.3 加班以 3 小时为起算单位，加班超过 3 小时的调休时间计为半天，不足 3 小时的，不予计算。

1.3.4 公司将根据《劳动法》的规定，合理控制员工的加班，人力资源部每月统计并开制调休单。

1.3.5 特殊情况下，需以加班费的形式支付员工加班报酬的，则根据国家劳动法的相关规定执行。

1.3.6 员工因公出差，由于此期间在工作状态及工作时间不确定，出差期间不计加班时间。

1.3.7 集团总部当月加班时间可作当月或次月调休，超过次月不调休的加班时间将作清零处理。

2. 员工的假期

2.1 国家规定的法定假日：

公司将以政府颁布的法定节假日为准则，目前法定假日为：

法定节假日	天数
元旦	1
春节	3

劳动节	1
国庆节	3
清明	1
端午	1
中秋	1

注：如果国家颁布的法定节假日有相应调整，则以最新颁布的政策为准。

2.2 员工的带薪休假

为了合理安排工作和休息时间的平衡，维护员工的休息权利，调整工作积极性，全体正式员工在试用期满后均享受带薪年假。带薪休假的工作年限以在大友公司的工作年限为依据：

工作年限	休假天数
累计工作已满 1 年不满 10 年	5
累计工作 10 年以上	10

2.2.1 公司的正式员工工作满一年后，可以享有带薪年假，年休假为 5 天。

2.2.2 公司的正式员工带薪年假不得预支。

2.2.3 带薪年假如在第二年正月 15 前不用的话，即为自动放弃。

2.2.4 员工休假应该事先做出安排，事先向上级领导提出休假申请，经上级领导批准后方可享受休假。

2.2.5 超过三天的休假，需提前一周申请并要得到分管副总或总经理的批准方可休假。

2.2.6 获批准后的休假申请交人力资源部备案。但若是工作需要，公司可能会要求员工调整休假安排。

注：年假以半个工作日为最小申请单位。

2.3 员工的事假

2.3.1 员工请事假必须提前一天提出申请，如年假尚未使用完，则不得提出事假申请。

2.3.2 事假的最小单位为半天，事假按无薪假期计算。

2.3.3 员工每年可申请累计不超过 12 天的无薪事假，用以处理个人紧急事务。

2.4 员工的病假

2.4.1 员工病假期间，必须报病假申请并取得部门负责人的批准。请假必须出具区级以上医院诊断书及病假单；二周以上的，必须出具市级以上或专科医院诊断书及病假单。否则一律缺勤处理。

2.4.2 公司将根据诊断证明来确定员工是否可享受病假，同时公司有权要求员工去指定医院进行复查。如果员工提交的病假申请材料与公司指定的复查医院的意见存在分歧，公司将以指定复查医院的意见为准。

2.5 公司的医疗期规定

2.5.1 医疗期是指员工因患病或非因工负伤停止工作治病休息的，不得解除劳动合同的时限。医疗期标准依据法律法规及相关规定确定。

2.5.2 医疗期内员工应按病假程序申请休假。

2.5.3 医疗期满但员工仍无法继续工作，公司有权依据劳动法律法规与员工解除劳动合同。

2.5.4 公司认可的医疗期间应依据复查医院诊断证明和人力资源部批准。

2.5.5 员工的医疗期计算按照国家有关规定执行、医疗期按日计算，含公休日和法定假日。

2.6 员工的病假待遇

2.6.1 病假工资将根据员工在本公司的服务年限按月薪工资的下述比例发放：

服务年限	基本工资
2 年以下	60%
2-4 年	70%
4-6 年	80%
6-8 年	90%
8 年及以上	100%

2.6.2 对于不符合公司病假申请程序或规定的，视为旷工，公司不支付病假工资且有权按照劳动纪律规定进行处理。

2.7 员工的其他假期

员工还享有《劳动法》所规定的婚假、丧假、产假、计划生育假等带薪假期。但申请上述的假期必须相应的证明，办妥请假手续，经人力资源部核准后方可休假。

2.7.1 婚假

一般婚假为 3 天：符合晚婚年龄（女：23 周岁，男：25 周岁）的初婚夫妻可增加 7 天。申请婚假需凭结婚证书复印件，但需向人力资源部呈交原件以便审阅。婚假必须在结婚注册日起 12 个月内连续享用，超出 12 个月不再准假。

2.7.2 丧假

员工配偶、父母、子女、配偶父母、未婚之亲兄弟姐妹死亡可享有丧假 3 天；员工祖父母、外祖父母、已婚之兄弟姐妹死亡可享有丧假 1 天；以上均不包括路程假。请假时需向人力资源部提供有关文件证明。

2.7.3 产假

2.7.4 上海按上海政策，江阴按江阴政策执行。

2.7.5 计划生育假

按国家有关规定办理。

2.7.6 请假程序

员工因事、病、工伤、婚、产、哺乳或年假，需要请假时，必须事先履行请假手续，详细填写《假期申请单》。

请假批准权限：

请假日期	1-3 天	4 天以上（包括 4 天）
批准人	部门负责人	分管副总/总经理

2.7.6 因事情紧急不能及时办理请假手续者，应尽快以适当方式报告主管和人力资源部门，并由本人事后补办请假手续。

2.7.7 所有请假员工将审批后的《假期申请单》交人力资源部审核并留查；人力资源部须在员工考勤签到表上进行注明和登记。

2.7.8 员工在假期内提前上班者，员工须及时到人力资源部销假。对于假期完毕仍不能按时上班者，须及时通知部门主管和人力资源部，说明原因并办理续假手续。

2.7.9 员工无故请假超时，无正当理由补办请假手续者，超过假期部门按旷工处理。

标题	福利制度（不对外）		编号	Q/ SDY・G-RS−20151229007	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20151229	审核日期		实施日期	
修订人	姚丽娜	审核人	王萌	批准人	王友松

1. 目的

为完善公司的福利体系，增强员工对公司的忠诚度，提升企业凝聚力，表达公司对员工的一种关心和爱护，满足员工在不同方面的需求，营造良好的工作和生活氛围，提高员工的归属感，使员工能够愉快地工作和生活，保障员工利益，减少员工的后顾之忧，特制定本管理制度。

2. 适用范围

本制度适用于上海大友总部全体员工

3. 福利类别

公司福利分为经济性福利和非经济性福利两部分。

4. 公司为员工提供以下福利待遇

4.1 社会保险福利

基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、生育保险、工伤保险。

4.2 住房福利（各区域可根据实际情况自行调整）

公司每月按一定比例为职工缴纳住房公积金。

4.3 带薪休假福利

根据国家有关政策及公司相关规定，公司职工可享受以下带薪休假福利：国家法定节假日、婚丧假、产假与计划生育假、探亲假、工伤假、工龄休假等。

工作年限	休假天数
累计工作已满 1 年不满 10 年	5
累计工作已满 10 年不满 20 年	10
累计工作已满 20 年的	15

4.4 其他经济性福利（各区域可根据实际情况自行调整）

公司在工作期间为员工发放节日慰问费、交通补贴和节日慰问物品，并提供生日福利、体检福利等。

4.5 培训的机会；

4.6 年度旅游福利（各区域可根据实际情况自行调整，设定工作年限等）

4.7 员工本人及家属提供集团医院看病减免福利；

5. 公司将保留修改及解释以上政策之权利。

标题	绩效管理制度		编号	Q/ SDY・G-RS-20181205007	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20181205	审核日期	20190102	实施日期	
修订人	王江丽	审核人	滕懿	批准人	王友松

1. 目的

为适应集团发展要求，充分发挥绩效管理在公司运作中的激励作用，考察员工的工作绩效、作为员工奖惩、调迁、薪酬、晋升、退职管理的依据；了解、评估员工工作态度与能力；作为员工培训与发展的参考；有效促进员工不断提高和改进工作绩效。

2. 适用范围

本制度适用于集团本部、分子公司（医院）

3. 职责：

3.1 总部人力资源部：

3.1.1 建立健全公司薪酬管理体系，并监督实施；

3.1.2 负责员工关于薪酬相关政策的咨询解释工作；

3.1.3 接受和处理员工薪酬申诉；

3.1.4 负责对薪酬文案的保密工作。

3.2 分司（医院）人事科：

3.2.1 负责落实医院薪酬政策和制度的实施工作；

3.2.2 负责医院员工关于薪酬相关政策的咨询解释工作；

3.2.3 接受和处理医院员工薪酬申诉；

3.2.4 负责对薪酬文案的保密工作。

3.3 总部/分司（医院）财务部/科：

3.3.1 协同人力资源部门拟订薪资预算和控制人工成本；

3.3.2 负责所属单位的薪酬核算，并上报审核，按规定向员工发放薪酬。

4. 薪酬原则

4.1 公平：相同岗位 不同员工享受 同等级薪酬待遇;工作综合 表现不同，职级薪级对应进行动态调整；

4.2 竞争：保持公司的薪酬水平在同行业和同区域内具有一定的竞争力；

4.3 激励：根据综合表现对职级薪级进行动态调整，充分调动员工的积极性和

责任心；

4.4 经济：结合人力成本控制、考虑利润分配，实现员工跟公司成长；

4.5 合规：遵守国家相关政策、法律法规规定； 遵照集团管理制度；

4.6 保密：公司采用密薪制，任何人在未经过总经理或总部人力资源部的书面授权，均不得私自从任何渠道获他人薪资相关信息，违反相关规定根据情节严重程度，相对应进行降薪，降职或劝退等处理办法。

5.薪酬规划与设计

5.1 职级规划：

5.1.1 根据公司组织结构及各岗位管理权限，规划出员工职业生涯发展通路，以职位梯级序列表的形式呈现（详见《大友集团职业生涯发展规划表》），是员工岗位调整、职业生涯发展的参考依据。

5.1.2《大友集团职业生涯发展规划表》纵向分为四大职系，分别为管理职系、技术职系、市场职系、和行政职系，横向分为四个层级，分别为：指挥层 D 级（D1-D2），高管层 S 级（S1-S3），中层/管理层 M 级（M1-M3），执行层 E 级（E1-E5），共 13 个职级。

5.1.3 大友集团职业规划（简表）：

层级	职级	管理职系	职能职系	市场职系	技术职系
指挥层（D）	D2	董事长、股东			
	D1	集团总经理			
高管层（S）	S3	集团副总经理			
	S2	医院院长（总经理）			
	S1	集团总监级 医院副院长级			学术专家
中层管理层（M）	M3	集团副总监级 医院院助级（总监级）			顾问
	M2	集团经理级 医院主任级			大主任、主任医师
	M1	集团副经理级 医院副主任级			副主任医师
执行层（E）	E5	集团主管级 医院组长、护士长级			主治医师、

	E4			设计师、工程师等	执业/助理医师、主管技师、主管药师
	E3		资深专员：各职能部门/科室技术专员类岗位	咨询、竞价、文案、市场等专员级	医技、技师、药师、助产等
	E2		专员：各职能部门/科室专员级 各经营部门/科室助理、内勤、文员等同类岗位	医助、导医、客服、前台、收银/费等专员级	护师、护士、治疗师
	E1		保安、保洁、临时工、实习生		

说明：以上表格是全集团职业生涯规划框架，集团本部及各医院具体《职业生涯规划表》需根据以上职级主要，具体设计互每一个岗位。

5.1.4 原则上，各岗位均对应标准职级，员工按核定职级享受相应的薪资和福利待遇。如遇特殊情况，如员工职位匹配度较低或者职位匹配度很高的，可以向上向下各浮动一个职级核定。原则上，公司总监（及以上）助理对应经理级，副院长（及以上）助理对应同一职系的科主任级。

5.1.4 集团及各分公司（医院）《职业生涯发展规划表》是在公司组织架构职级规划中梳理的结果，详见分公司（医院）明细。

5.2 宽带薪级规划：

5.2.1 薪资宽带：

5.2.1.1 薪资标准宽带：

公司依据职级规划薪资宽带，高管层和指挥层每个职级对应 7 级薪资标准，管理层和执行层每个职级对应 3-7 级薪资标准，管理职系（P）、职能职系（S）、市场职系（M）对应一个宽带标准，技术职系（T）对应一个宽带标准。

5.2.2 薪资级别：

每个薪资宽带中的 4 级标准为基准中位值，按此标准核定的人员比例小于 30%；工作业绩未达到岗位要求或综合素质略低于任职资格的人员，在 1 级-3 级标准核定，总比例大于 50%；工作业绩优秀或综合素质较高的人员，在 5 级-6 级标准核定，总比例小于 15%；工作业绩卓越或综合素质非常优秀的人员，可按 7 级标准核定，总比例小于 5%；特殊人才要示高于岗位薪资标准的，必须由所在单位第一负责人审批，并报总部人力资

源部审批通过方可执行。

序列	1-3 级	4 级	5-6 级	7 级	高于 7 级
比例	≧50%	≦30%	≦15%	≦5%	特批

说明：1、新入职人员薪资标准原则上不超过 4 级，试用期发放 80%。

2、薪资等级设计低于 7 级的岗位，5 薪等中位值 3 级，3 薪等中位值 2 级，一般中位值及以上的岗位薪酬占比 60%以上。

5.3 薪资核定：

5.3.1 公司依照行业及市场情况，针对各职位的职位价值（如管理职能、企业贡献度及承担责任等要素）核定各岗位薪资标准，根据个人的综合素质、从业经验、个人工作年限等因素核定个人薪资标准。

5.3.2 薪资核定原则——“3 个原则、2 个辅助要素”

3 个原则：

- 职位价值：针对职位而言，不考虑员工的自身素质，仅考虑不同职位本身对公司的贡献价值。
- 职位匹配度：针对任职者而言，在同一职位，仅考虑员工的综合素质与职位间的匹配度。
- 业绩与贡献：针对任职者而言，考虑员工所产生的绩效，通过公司的绩效考核来体现。

2 个辅助要素：

- 地区消费水平：根据各地的消费指数，核定不同的薪资标准。
- 贡献系数：根据地区对公司产生的贡献大小，调节绩效奖金。

5.4 薪酬结构设计：

5.4.1 薪资包含月固定薪资和绩效奖金。

月固定薪资：根据员工所在岗位的职位价值和员工与职位间的匹配度，核定的月固定收入。

月固定薪资 = 基本工资+岗位工资+津贴+补助

基本工资：为保证员工基本生活而核定的固定收入。

岗位工资：根据岗位贡献度和承担责任设定；

津贴：根据员工学历、技能、职称等设定的岗位津贴；

补助：给员工的交通、通讯、餐补等补助，根据分公司（医院）实际情况，

制定补助岗位和对应标准；

月绩效奖/提成：根据月度业绩指标和综合管理指标考核情况，核发的月度奖金/提成。

年度绩效奖：根据年度业绩指标和综合管理指标考核情况，核发的年度奖金，具体参考各岗位年度绩效考核方案。

说明：年度考核期内，病、事、产假累计超过 1 个月、不满 3 个月（不含）的，原则上根据实际出勤情况按比例核算年度绩效奖金。超过 3 个月（含）以上的，原则上不发放年度绩效奖金。

5.5 薪资构成：

5.5.1 集团总监以上高管人员——年薪制

预期年收入=[月固定薪资(80%)*12+年绩效奖(20%)

↓ 月度发放　　↓ 年度发放，一年一次

月固定薪资 = 标准年薪*80%/12

年绩效奖金 = 标准年薪*20%*单位考核结果系数

5.5.2 分公司（医院）副院长及以上高管人员——年薪制

预期年收入=[月固定薪资(70%)*12+年绩效奖(30%)

↓ 月度发放　　↓ 年度发放，一年一次

月固定薪资 = 标准年薪*70%/12

年绩效奖金 = 标准年薪*30%*单位考核结果系数

5.2.3 分公司（医院）经营类业务人员——年薪制

各公司（医院）经营类业务人员根据分公司（医院）实际情况分职级和岗位，分别制定相应的年度标准，并参与年度和月度绩效考核，具体参考每年度绩效方案。

5.2.4 行政（职能）类人员——月薪制

集团岗位预期月收入 = 月固定薪资(80%) + 月绩效奖(20%)

医院岗位预期月收入 = 月固定薪资(90%) + 月绩效奖(10%)

5.2.5 分公司（医院）医务人员——月薪制

预期月收入 = 月固定薪资+ 月绩效奖金

月固定薪资 =岗位定薪标准

月绩效奖金 =月度贡献价值（具体标准参考绩效考核方案）

6.薪酬管理：

6.1 薪酬制度和标准制定

薪酬制度和标准由公司人力资源部门起草和承办审批，统一制定，人力资源部在工作分析及市场薪酬调查的基础上提交薪酬标准和制度草案，结合相关负责高管意见，集团薪酬制度和标准报请董事长审批；各分公司（医院）薪酬制度和标准报请院长（总经理）审批。薪酬方案及标准有公司人力资源部门统一管理，各部门/科室高管有权知道部门/科室内薪酬标准，不对其它员工公开。

6.2 新员工薪资标准核定

6.2.1 公司依照行业及市场情况，针对各职位的职位价值（如管理职能、技术水平、企业贡献度及需承担责任等要素）核定各岗位薪资标准，根据个人的综合素质、从业经验、技能、职称、学历、个人工作年限等因素核定个人薪资标准。

6.2.2 人力资源部门根据应聘最低薪资要求、薪资制度标准，在考虑内部相关职位公平性的基础上，提出录用人员薪资标准，并填写《新员工入职审批与薪酬核定表》进行审批。

6.2.3 公司录用的没有工作经验、未获得毕业证书的应届毕业/实习生的标准应不低于政府规定最低工资标准核定实习薪资，分公司（医院）根据地区薪酬市场水平，依据学历高低制定相应实习标准，具体参照各分公司（医院）薪酬管理方案。

6.2.4 应届毕业生实习期原则上 3-6 个月，实习期过后，视考核结果可转为正式员工，并签定正式劳动合同，依据正式员工薪酬标准和福利标准执行。效管理制度仅适用于转正后的正式员工，尚未转正的新员工根据试用期考核方案执行。

6.3 其它薪酬标准

6.3.1 夜班补助：分公司（医院）根据员工值夜班的时间长短，工作量和贡献度分析，制定相应的补助标准，原则上中层及以上管理人员没有夜

班补助。如遇国家法定假日值班，若按国家规定核算值班费，不再重复核算夜班补助。

6.3.2 加班补助：分公司（医院）根据工作安排情况，若需要员工加班，则应支付相应加班费用，可以补助形式发放。

6.3.3 以上补助标准具体参考各分公司（医院）薪酬管理方案。

6.4 薪酬调整

6.4.1 职位异动调整：

员工职位晋升则薪资晋升调整，并依据新任职位核定薪资等级；

员工职位降级则薪资下降调整，并依据所下调职位核定薪资等级；

员工职位平级调动，则依据新职位的薪资等级核定或薪资不变。

6.4.2 试用期满转正调整：

试用期间原则上按月薪资的80%发放（特殊情况可按约定标准核发），试用期满后，调整为所核定的月薪资标准。

6.4.3 年度调薪：

6.4.3.1 由集团或分公司（医院）根据业绩达成情况和所在地区的人力资源市场水平对员工进行年度调薪，集团或分公司（医院）集体年度调薪为每年调整1次，考虑因素如下：

a.员工所在单位上一年度业绩指标达成情况；

b.员工上一年度绩效考核结果（含奖罚）；

c.员工所在职系供需状况及市场薪资状况。

6.4.3.2 年度调薪一般按岗位薪酬等级标准上调一级，原则上不隔级调整；员工薪酬调整以后半年内不再调薪，若员工半年内有调薪记录，则不再参与全员普调。

6.4.3.3 若分公司（医院）业绩非达标，则可以只考虑年度绩效较好的20%人员进行上调。

6.4.4 特殊人才薪资核定及调整：

6.4.4.1 人员招聘时，为避免优秀人员的流失，集团部门/科室经理及以上、分公司（医院）中层及以上、核心技术岗位等人员在核定入职薪资时可依据员工的薪资要求予以特批，但职级需完全按核定原则执行，同时根据职级所对应

的薪级确定薪资标准，超出标准的部分可采取分立帐户方式发放。

6.4.4.2 新入职的超标准议价人员，试用期约定为 2-6 个月，公司可根据转正考核结果对议价薪资进行调整。原则上，公司最多通过 2 个考核期的调整，使议价薪资与公司薪资标准接轨。

6.4.5 薪酬调整授权

6.4.5.1 集团员工薪酬调整授权

调薪职级/职位	审批权限				
	部门/科室总监/经理	主管副总裁	人资总监	总经理	董事长
总监及以上职位	——	——	提供标准	建议权	审批权
经理级（含副职）职位	建议权	建议权	复核权	审核权	审批权
经理级以下职位	建议权	建议权	审核权	审核权	审批权

6.4.5.2 分公司（医院）员工薪酬调整授权

调薪职级/职位	审批权限					
	部门/科室主任	主管副院长（副总）	人事科	院长（总经理）	集团人资	董事长
院长（总经理）、副院长级	——	——	（集团）复核权	审核权	复核权	审批权
科主任及以上职位	——	建议权	提供标准	审核权	审核权	审批权
副主任/组长/护士长职位	建议权	审核权	复核权	审批权		——
副主任以下职位	建议权	审核权	审核权	审批权		——

说明 ：1、以上授权中各分公司（医院）员工单次调薪 5000 元（含）以上的员工审批，需报集团人资备案，董事长批示，方可执行。

2、医院月度固定薪酬合计 1 万元以上的员工调薪，需提前向总部人资提交调薪计划，以报备集团董事长及人力资源部门。

6.5 薪酬核发

6.5.1 员工月度薪酬发放时间为每月 10-15 日（各单位可延续原发薪日），由财务部门/科室进行薪资核算，并交由相关授权人审批后，统一发放上月（1 日至月末）工资，遇节假日，向后顺延。

6.5.2 人力资源部门每月 5 日前将员工考勤汇总审核，财务部门/科室专人核算当月薪资。

6.5.3 每月 6 日前各部门/科室员工月度绩效考核结果、业绩数据等进行汇总，供财务部门/科室核算绩效工资部分。

6.5.4 说明：以上所述薪资均为税前列支，由企业代扣代缴所得税。

7.“密薪制”规定

7.1 非经授权员工不得向他人透漏自己和自己所知悉他人的薪酬信息，也不得打听他人的薪酬信息；全体员工应该养成对薪酬信息保密的良好职业意识和习惯。

7.2 为发挥薪酬激励作用，部门/科室以下单位的绩效奖励标准可在部门/科室内小范围公开，但对部门/科室外人员必须保密。

7.3 员工对本人薪酬有异议的处理方式

7.3.1 对本人月工资和福利有异议的，直接向公司财务部门薪酬核算人员沟通解决，财务部解决不的问题可报所在单位授权领导解决；

7.3.2 对本人绩效奖金有异议的，可先向所在部门/科室负责人沟通解决；部门/科室负责人解决不了的问题，可向所在单位授权领导解决。

7.3.3 不得在无关人员面前发牢骚和公开议论，更不能因此而影响本职工作。

7.4 违反“密薪制”规定的处罚：视情节严重性给予处罚，情节较轻者给予 500—1000 元经济处罚，情节严重者予以辞退，并解除劳动关系

8.薪资档案管理

8.1 由人力资源部门负责绩效文件，薪酬文件存档和管理，同时向财务部门工资核算人员备份，财务部门负责月度薪酬核算数据的存档和管理（同时向集团人资总监备案）。

8.2 建档内容：

8.2.1《公司员工月度薪资标准核算表》并附《员工入职审批与薪资核定表》、《员工薪资调整审批单》

8.2.2 员工考勤记录（汇总）以及月度绩效考评结果汇总表

8.2.3 员工薪资发放表和月度薪资分析

9.本文件自 2019 年 1 月 16 日起生效，本文件解释权归公司人力资源部。

10.附件：

1、《医院员工职业生涯规划表》（在各医院薪酬方案中体现）

2、《员工入职审批与薪资核定表》（参考入职管理制度附件）

3、《员工薪资调整审批表》

附件三：

员工薪资调整审批表

<table>
<tr><td>姓名</td><td></td><td>原部门</td><td></td><td>原岗位</td><td></td></tr>
<tr><td>入职时间</td><td></td><td>现部门</td><td></td><td>现岗位</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">调薪情况说明</td></tr>
<tr><td colspan="6">调薪原因：　□ 调职　□ 试用转正　□ 晋升
其他注明：</td></tr>
<tr><td colspan="6">调职：调整岗位

任命文件:　　任命时间：</td></tr>
<tr><td>原薪资标准(月)</td><td></td><td>年薪</td><td></td><td>职级</td><td></td><td>薪级</td><td></td></tr>
<tr><td>建议标准（月）</td><td></td><td>年薪</td><td></td><td>职级</td><td></td><td>薪级</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="8">□ 标准范围　□ 高于标准　□ 低于标准</td></tr>
<tr><td>福利补贴</td><td colspan="2"></td><td>其它补贴</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="5">公司审批</td><td colspan="2">部门/科室负责人
意 见</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2">人力资源部门
意 见</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2">主管副总经理/副院长
审核</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2">总经理/院长
审 核/批</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="2">董事长审批</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="6">执行时间：　　备注：</td></tr>
</table>

标题	薪酬管理制度			编号	Q/ SDY・G-RS-20190606007
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20190606	审核日期	20190610	实施日期	
修订人	江磊	审核人	姚磊	批准人	王友松

1. 目的

为了更好的规范大友集团薪资管理，为集团薪资评定、薪资发放流程、员工薪资晋升等薪资管理工作提供明确规则，同时为新开项目的薪资工作提供指导，特制定本制度。

2. 适用对象

本细则适用于上海大友医疗投资管理有限公司上海总部的各级员工。

3. 职责：

3.1 总部人力资源部：

3.1.1 建立健全公司薪酬管理体系，并监督实施；

3.1.2 负责员工关于薪酬相关政策的咨询解释工作；

3.1.3 接受和处理员工薪酬申诉；

3.1.4 负责对薪酬文案的保密工作。

3.2 部财务部：

3.2.1 协同人力资源部门拟订薪资预算和控制人工成本；

3.2.2 负责所属单位的薪酬核算，并上报审核，按规定向员工发放薪酬。

4. 薪酬原则：

4.1 公平：相同岗位 不同员工享受 同等级薪酬待遇;工作综合 表现不同，职级薪级对应进行动态调整；

4.2 竞争：保持公司的薪酬水平在同行业和同区域内具有一定的竞争力；

4.3 激励：根据综合表现对职级薪级进行动态调整，充分调动员工的积极性和责任心；

4.4 经济：结合人力成本控制、考虑利润分配，实现员工跟公司成长；

4.5 合规：遵守国家相关政策、法律法规规定； 遵照集团管理制度；

4.6 保密：公司采用密薪制，任何人在未经过总经理或总部人力资源部的书面

授权，均不得私自从任何渠道获他人薪资相关信息，违反相关规定根据情节严重程度，相对应进行降薪，降职或劝退等处理办法。

5.薪酬规划与设计

5.1 职级规划：

5.1.1 根据公司组织结构及各岗位管理权限，规划出员工职业生涯发展通路，以职位梯级序列表的形式呈现，是员工岗位调整、职业生涯发展的参考依据。

5.1.2 横向分为四大职系，分别为管理职系、技术职系、市场职系、和职能职系；

5.1.3 大友集团职业规划（简表）：

工资等级	层级	管理序列（P）		技术序列（T）		市场序列（M）		职能序列（S）	
		职级	职级	职级	职级	职级	职级	职级	职级
8	高层	P6	董事长/集团总经理						
7		P5	集团总经理/集团副总经理	T7	顾问				
6		P4	集团总监/集团副总监级	T6	顾问/主任/大主任				
5	中层	P3	集团副总监级/集团经理	T5	主治/主管/副主任				
4		P2	集团经理/集团副经理级	T4		M4	技术专员	S4	技术专员
3		P1	集团主管级	T3	护师/医师/技师	M3	资深专员	S3	资深专员
2	基层			T2	护师/医师/技师	M2	专员	S2	专员
1				T1	护士/护师	M1	助理	S1	助理

说明：1.以上表格是全集团职业职业生涯规划框架，具体设计每一个岗位。

2.实习生建议薪资标准：

实习生薪资标准	一线城市	省会城市	非省会城市
大专以下	60/天	50/天	40/天
大专	70/天	60/天	50/天
本科及以上	80/天	70/天	60/天

3.薪资组成部分：基本薪资+绩效工资；

5.1.4 原则上，各岗位均对应标准职级，员工按核定职级享受相应的薪资和福利待遇。如遇特殊情况，如员工职位匹配度较低或者职位匹配度很高的，可以向上向下各浮动一个职级核定。

5.2 宽带薪级规划：

5.2.1 薪资宽带：

5.2.1.1 薪资标准宽带：

公司依据职级规划薪资宽带，每个职级对应 3-7 级薪资范围标准

层级	管理序列（P）		职能序列（S）		职级	1	2	3	4	5	6	7
	职级	职级	职级	职级								
高层	P6	董事长/集团总经理			8	45,360	48,860	52,360	55,860	59,360	62,860	66,360
	P5	集团总经理/集团副总经理			7	33,600	36,400	39,200	42,000	44,800	47,600	50,400
	P4	集团总监/集团副总监级			6	24,130	26,330	28,530	30,730	32,930	35,130	37,330
中层	P3	集团副总监级/集团经理			5	14,580	16,620	18,660	20,700	22,740	24,780	26,820
	P2	集团经理/集团副经理级	S4	技术专员	4	9,000	10,200	11,400	12,600	13,800	15,000	16,200
	P1	集团主管级	S3	资深专员	3	7,000	7,750	8,500	9,250	10,000		
基层			S2	专员	2	5,000	5,500	6,000	6,500	7,000		
			S1	助理	1	4,500	4,800	5,000				

5.2.2 薪资级别：

每个薪资宽带中的 4 级标准为基准中位值，按此标准核定的人员比例小于 30%；工作业绩未达到岗位要求或综合素质略低于任职资格的人员，在 1 级-3 级标准核定，总比例大于 50%；工作业绩优秀或综合素质较高的人员，在 5 级-6 级标准核定，总比例小于 15%；工作业绩卓越或综合素质非常优秀的人员，可按 7 级标准核定，总比例小于 5%；特殊人才要示高于岗位薪资标准的，必须由所在单位第一负责人审批，并报总部人力资源部审批通过方可执行。

序列	1-3 级	4 级	5-6 级	7 级	高于 7 级
比例	≧50%	≦30%	≦15%	≦5%	特批

说明：新入职人员薪资标准原则上不超过 4 级，试用期发放 80%。

5.3 薪资核定：

5.3.1 公司依照行业及市场情况，针对各职位的职位价值（如管理职能、企业贡献度及承担责任等要素）核定各岗位薪资标准，根据个人的综合素质、从业经验、个人工作年限等因素核定个人薪资标准。

5.3.2 薪资核定原则——“3 个原则、2 个辅助要素”

3 个原则：

- 职位价值：针对职位而言，不考虑员工的自身素质，仅考虑不同职位本身对公司的贡献价值。
- 职位匹配度：针对任职者而言，在同一职位，仅考虑员工的综合素质与职位间的匹配度。
- 业绩与贡献：针对任职者而言，考虑员工所产生的绩效，通过公司的绩效考核来体现。

2 个辅助要素：

- 地区消费水平：根据各地的消费指数，核定不同的薪资标准。
- 贡献系数：根据地区对公司产生的贡献大小，调节绩效奖金。

5.4 薪酬结构设计：

5.4.1 薪资包含月固定薪资和绩效奖金。

月固定薪资：根据员工所在岗位的职位价值和员工与职位间的匹配度，核定的月固定收入。

月固定薪资 = 基本工资+补助

基本工资：为保证员工基本生活而核定的固定收入；

补助：每天 15 元餐补，根据实际出勤天数计算，出差无此项补助；

月绩效奖：根据月度业绩指标和综合管理指标考核情况，核发的月度奖金/提成。

年度绩效奖：根据年度业绩指标和综合管理指标考核情况，核发的年度奖金，具体参考各岗位年度绩效考核方案。

说明：年度考核期内，病、事、产假累计超过 1 个月、不满 3 个月（不含）的，原则上根据实际出勤情况按比例核算年度绩效奖金。超过 3 个月（含）以上的，原则上不发放年度绩效奖金。

5.5 薪资构成：

5.5.1 集团总监以上高管人员——年薪制

预期年收入=[月固定薪资(80%)*12+年绩效奖(20%)

↓ 月度发放　　↓ 年度发放，一年一次

月固定薪资 = 标准年薪*80%/12

年绩效奖金 = 标准年薪*20%*单位考核结果系数

5.2.2 行政（职能）类人员——月薪制

集团岗位预期月收入 = 月固定薪资(80%) + 月绩效奖(20%)

6.0 薪酬管理：

6.1 薪酬制度和标准制定

薪酬制度和标准由公司人力资源部门起草和承办审批，统一制定，人力资源部在工作分析及市场薪酬调查的基础上提交薪酬标准和制度草案，结合相关负责高管意见，集团薪酬制度和标准报请董事长审批。薪酬方案及标准有公司人力资源部门统一管理，不对其它员工公开。

6.2 新员工薪资标准核定

6.2.1 公司依照行业及市场情况，针对各职位的职位价值（如管理职能、技术水平、企业贡献度及需承担责任等要素）核定各岗位薪资标准，根据个人的综合素质、从业经验、技能、职称、个人工作年限等因素核定个人薪资标准。

6.2.2 人力资源部门根据应聘最低薪资要求、薪资制度标准，在考虑内部相关职位公平性的基础上，提出录用人员薪资标准，并填写《新员工入职审批与薪酬核定表》进行审批。

6.2.3 公司录用的没有工作经验、未获得毕业证书的应届毕业/实习生的标准应不低于政府规定最低工资标准核定实习薪资。

6.2.4 试用期原则上 2-6 个月，试用期过后，视考核结果可转为正式员工，依据正式员工薪酬标准和福利标准执行。

6.3 薪酬调整

6.3.1 职位异动调整：

员工职位晋升则薪资晋升调整，并依据新任职位核定薪资等级；

员工职位降级则薪资下降调整，并依据所下调职位核定薪资等级；

员工职位平级调动，则依据新职位的薪资等级核定或薪资不变。

6.3.2 试用期满转正调整：

试用期间原则上按月薪资的 80%发放（特殊情况可按约定标准核发），试用期满后，调整为所核定的月薪资标准。

6.3.3 年度调薪：

6.3.3.1 由集团根据业绩达成情况和所在地区的人力资源市场水平对员工进行年度调薪，集团或分公司集体年度调薪为不定期进行年度薪酬调整，考虑因素如下：

a.员工所在单位上一年度业绩指标达成情况；

b.员工上一年度绩效考核结果（含奖罚）；

c.员工所在职系供需状况及市场薪资状况。

6.3.3.2 年度调薪一般按岗位薪酬等级标准上调一级，原则上不隔级调整；员工薪酬调整以后半年内不再调薪，若员工半年内有调薪记录，则不再参与全员普调。

6.3.4 特殊人才薪资核定及调整：

6.3.4.1 人员招聘时，为避免优秀人员的流失，集团部门经理及以上、核心技术岗位等人员在核定入职薪资时可依据员工的薪资要求予以特批，但职级需完全按核定原则执行，同时根据职级所对应的薪级确定薪资标准。

6.3.4.2 新入职的超标准议价人员，试用期约定为 3-6 个月，公司可根据转正考核结果对议价薪资进行调整。原则上，公司最多通过 2 个考核期的调整，使议价薪资与公司薪资标准接轨。

6.3.5 临时性兼岗补贴：公司因业务发展需要或人员编制空缺，导致短期内（6 月以内）员工兼任多个岗位工作职责，且工作量较大（每月累计兼岗工作时间超过 20 个小时），因根据实际工作量进行兼岗补贴，参考标准如下：

层级	补贴	备注
高层	2000-4000	
中层	800-1500	P3及以下岗位
基层	300-500	S3及以下岗位

备注：

1.如超过 6 个月兼岗且无加班情况应做并岗处理，并更新相关岗位职责；

2.相关申请,审批流程/权限参考薪酬调整流程；

6.3.6 薪酬调整授权

集团员工薪酬调整授权

调薪职级/职位	审批权限				
	部门/科室总监/经理	主管副总裁	人资总监	总经理	董事长
总监及以上职位	——	——	提供标准	建议权	审批权
经理级（含副职）职位	建议权	建议权	复核权	审核权	审批权
经理级以下职位	建议权	建议权	审核权	审批权	——

6.4 薪酬核发

6.4.1 员工月度薪酬发放时间为每月 10 日,由财务部门/科室进行薪资核算，并交由相关授权人审批后，统一发放上月（1 日至月末）工资，遇节假日，向后顺延。

6.4.2 行政部门每月 5 日前将员工考勤汇总审核，财务部门专人核算当月薪资。

6.4.3 每月 6 日前各部门员工月度绩效考核结果、业绩数据等进行汇总，供财务部门核算绩效工资部分。

6.4.4 说明：以上所述薪资均为税前列支，由企业代扣代缴所得税。

7.“密薪制”规定

7.1 非经授权员工不得向他人透漏自己和自己所知悉他人的薪酬信息，也不得打听他人的薪酬信息；全体员工应该养成对薪酬信息保密的良好职业意识和习惯。

7.2 为发挥薪酬激励作用，部门以下单位的绩效奖励标准可在部门内小范围公开，但对部门外人员必须保密。

7.3 员工对本人薪酬有异议的处理方式

7.3.1 对本人月工资和福利有异议的，直接向公司财务部门薪酬核算人员沟通解决，财务部解决不的问题可报所在单位授权领导解决；

7.3.2 对本人绩效奖金有异议的，可先向所在部门负责人沟通解决；部门负责人解决不了的问题，可向所在单位授权领导解决。

7.3.3 不得在无关人员面前发牢骚和公开议论，更不能因此而影响本职工作。

7.4 违反“密薪制”规定的处罚：视情节严重性给予处罚，情节较轻者给予 500—1000 元经济处罚，情节严重者予以辞退，并解除劳动关系。

8.薪资档案管理

7.1 由人力资源部门负责绩效文件，薪酬文件存档和管理，同时向财务部门工资核算人员备份，财务部门负责月度薪酬核算数据的存档和管理（同时向集团人资总监备案）。

9.福利管理规定

员工福利的内容包括：

（1）社会保险（养老保险、失业保险、工伤保险、基本医疗保险、生育保险）；

（2）住房公积金

（3）带薪年休假

（4）餐费补助

（5）节日慰问性礼品（春节，妇女节（女性），母亲节，中秋）

（6）员工生日贺礼

（7）员工体检（每年一次）

（8）带薪旅游（每年一次）

10. 本文件自 2019 年 06 月 10 日起生效，本文件解释权归公司人力资源部

标题	人才内部推荐奖励机制		编号	Q/ SDY・G-RS-2018011709	
主管部门	人力资源部	分发使用部门		公司及下属单位	
文件状态	新编 □ 修改 ☑ 替代 □		变更记录	第 02 版	
修订日期	20180117	审核日期		实施日期	
修订人		审核人		批准人	王友松

1. 目的

1.1 拓展招聘渠道，提高招聘效率，及时为医院引进优秀人才；

1.2 倡导全体员工共同参与医院管理事务，充分利用我院内部招聘资源，提高我院招聘的及时性和匹配度。

2. 目的

人才内部推荐是指公司及各医院所有员工根据医院公布的空缺岗位的任职资格要求，向医院推荐非内部人员的招聘方式。

3. 适用范围

本机制适用于上海大友医疗投资管理有限公司全体员工

4. 推荐要求

4.1 公司及各医院所有正式员工（包括试用期员工）与在职实习生均有资格推荐；

4.2 被推荐人必须满足空缺岗位的任职资格。

5. 基本程序

5.1 空缺岗位公布；

5.2 医院将根据部门空缺岗位的任职资格要求及岗位职责，在内部网上或者例会上进行公布；

5.3 推荐流程：推荐人将被推荐人简历递交至医院人力资源部，并填写《内部推荐表》上的信息，由人力资源部负责审核被推荐人简历是否符合职位要求。

6. 反馈制度

医院在收到书面或电子文档的推荐简历后，会适时安排被推荐人面试，面试取得的结果会及时向推荐人反馈。

7. 奖励办法

7.1 奖励时间：

奖金发放在被推荐人试用期期间发放 50%，转正后再发放 50%。

7.2 奖金额度：

序号	岗位	职称	奖励标准
1	分/子公司总经理（医院）	/	5000
2	学科带头人	/	4000
3	经营副总经理、行政院长、业务院长	/	3000
4	医院中层管理人员（医务科、护理部、办公室、经营部等）	/	2000
5	医师（内科、外科、妇科、儿科、中医科、皮肤科、五官科、急诊科、康复科、麻醉科、影像科）	高级职称	3000
		中级职称	2000
		初级职称	1000
6	医技（药剂科、检验科、放射科、超声科等）	高级职称	1500
		中级职称	1000
		初级职称	500
7	护理	高级职称	1000
		中级职称	800
		初级职称	400
8	导医	/	400
9	程序员、网页设计、页面重构师、SEO 优化、搜索竞价、咨询员、平面设计、文案、影视制作	/	800

7.3 奖金发放方式：

(1) 由人力资源部负责奖金的申请，由财务部负责奖金的发放；

(2) 被推荐人入职后发放 50%，转正后的当月发放余下 50%，由人力资源部申请奖金报财务部，当月连同工资一并发给推荐人。

8. 附则

8.1 本制度由公司人力资源部制定并负责修订、解释；

8.2 本制度自颁布之日起生效执行，凡与本制度相矛盾的有关规定，以本制度为准。

附：《内部推荐表》

内部推荐表

此表需同被推荐人简历交到人力资源部

姓　　名		职　　务	
部　　门		联系电话	
被推荐人信息			
姓　　名		性　　别	
年　　龄		学　　历	
联系电话			
其他情况			
推荐人与候选人的关系			
推荐职位			
推荐原因			
推荐人对被推荐人的评价			
推荐人签名			
推荐结果			

标题	上海嘉华医院人才培养管理办法		编号	Q/ SDY・G-RS-20150311011	
主管部门	人力资源部	分发使用部门		公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20150311	审核日期		实施日期	
修订人	冷凡伟	审核人	王萌	批准人	王友松

1. 目的

鉴于上海市嘉华医院被集团评为“人才培养基地”，为了建立和完善有关人才培养机制，及努力实现公司赋予嘉华医院人才孵化的使命，更加有效的为企业输出符合我公司未来发展的人才供给，特制定《上海嘉华医院人才培养管理办法》，以下简称“本办法”；

2. 适用范围

本办法适用于公司所有被派往嘉华受训的学员、所有嘉华医院相关员工、集团人力资源部下属培训部门及员工关系部门。

3. 组织管理

经公司董事会研究决定，由上海嘉华医院及集团人力资源部现有的专业培训及管理人员组成“人才培养项目领导小组”，在“主任”的领导下，完成年度工作任务，具体分工如下：

3.1 公司授权嘉华医院总经理为人才培养项目的主任，全面负责“人才培养基地”的日常管理与运营决策；

3.2 集团人力资源部下属的培训部门及员工关系管理部门（以下简称“人力资源部”作为配合该项目的支持部门，负责受训人才的选拔、跟踪、评估、安置等日常管理工作；

3.3 上海嘉华医院各科室负责人为该项目的专业代教导师，负责受训学员的专业带教、辅导、考核等工作；

4. 培养对象

4.1 凡被派往上海嘉华医院受训的学员，职位均为“管培生”，主要针对优秀应届毕业生或毕业 1-3 年的优秀毕业生进行系统而全面的管理培训或技能培训，再根据其具体表现和能力安排至合适的管理岗位任职，从而达到满足企业对高级管理型人才或技术型人才的长期性需求；

4.2 管培生的要求：

学历要求：本科及本科以上学历；

年纪要求：26 周岁以内；

基本素质要求：具有事业心、责任心、上进心、快速学习力；

5. 培养流程（详见下表）

流程	流程内容	对接处
1	面试、录用	人力资源部
2	确定培训目标	人力资源部/主任
3	培训实施	导师
4	考核评价	导师
5	总评	主任
6	定岗	人力资源部

6. 培训管理

6.1 所有受训人员由人力资源部经过面试合格后，根据学员的就学专业、兴趣特长、职业规划及公司的人才需求规划等综合因素向“人才培养项目领导小组”推荐；

6.2 项目主任经过评审后结合本院的实际工作，制定每一名学员培训期的受训计划、受训时间同时指定相关课程的代教导师，在受训期内其导师即为学员的直属上级，学员应当服从上级的工作和学习安排，认真学习，通过考核，逐一完成各项培训计划；

6.3 学员受训期间必须完全接受上海嘉华医院的食宿协调及安排，并确保每周至少一次主动与集团人力资源部沟通，汇报期间的学习进度及思想动态；

6.4 每模块学习结束之前，由带教老师和管培生填写《学员培训管理手册》中的“培训记录”、“工作、学习小结” “工作、学习总结”，并由该模块负责人考试考核通过签字确认后方可进入下一个模块；

6.5 所有模块学习结束后由项目主任面试考核，并对每一名学员做出总结性评价，若考核不合格者将不予录用；

6.6 人力资源部结合管培生工作表现、考核结果，根据集团业务发展需要及个人专业特长拟定岗位分配意见，经人力资源分管领导审批，提请集团高层领导审议；

6.7 在受训期内根据科室的业务运营状况，在不涉及保密事项的前提下，导师应当有针对性的安排所辖学员参加各种经营或业务会议，学员有主动学习、参会议会的建议权及业务知识、历史数据等知情权；

6.8 学员在受训期内必须严格遵守上海嘉华医院的各项规章制度，对于严重违反规章制度的学员，医院的各级管理人员可依照对员工的处理办法直接做出处理决定后，报人力资源部备案；

6.9 为了支持和鼓励上海嘉华医院为公司培养人才，年度内每成功培养一名学员，在年终考核内为嘉华医院总经理增加总分 1 分。

7.培训费用

7.1 学员在培训期内均为带薪受训，其间的薪酬福利由集团总部承担，根据相关制度规定的标准发放。受训期结束后，根据其工作能力及所分配的工作岗位薪酬标准另行协商拟定，由接收单位承担该员工的用工成本。属于集团重点培养对象的学员，在受训前须签订重点培养人才《劳动合同》；

7.2 集团给予指定为导师的员工予一定的费用，作为带教期间的额外补助以示鼓励及感谢， 300 元/人，由上海嘉华医院每月发薪日同时结算，每年年底由人力资源部负责与总部财务部核算；

7.3 学员在培训期内的劳动工具、设备耗材及其他小金额的培训用品由上海嘉华医院负责提供，其他预料之外产生的费用另行商议。

8.“本办法”自 2016 年 2 月起实施，试行一年。

标题	大友集团员工年度体检福利制度		编号	Q/ SDY・G-RS-20180508011	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 □ 替代 □		变更记录	第 01 版	
修订日期	20180508	审核日期	20180508	实施日期	
修订人	王一倩	审核人	陈翔	批准人	王友松

1. 目的

1.1 贯彻和践行大友集团企业文化和价值观，完善员工福利：

“有容乃大，友行天下”，大友一家人，员工年度福利体检作为一项公司的福利政策，充分体现了公司对员工的关爱，有利于增强员工对公司的归属感，提高员工的幸福度和满意度，更好地留住员工，降低员工离职率；另一方面，完善的福利待遇也是吸引人才的重要条件之一，关注员工健康，使大友集团更能获得人才的认同，从而提高公司在求职市场上的竞争力；

1.2 员工尽早发现疾病，减少风险：

随着大友集团的发展壮大，员工的数量越来越多，实施员工体检计划和建立员工健康档案，能有效掌握员工的身体健康信息

2. 适用范围：

上海总部和江阴总部员工，员工试用期内或本人已提出辞职及因各种原因当月要办理离职手续的员工不在体检对象之内；

3. 内容说明

3.1 体检时间：每年一次

3.2 费用支付：

入职满一年的员工体检费用由公司支付；未满一年的员工根据本人意愿可以参加体检，费用由本人承担。

3.3 标准：由人力资源部根据每年实际情况按不同年龄和级别制定相关不同体检方案报董事长审批；

3.4 实施方式：

3.4.1 上海总部和江阴总部员工按照集团安排指定医院进行体检；

3.4.2 各医院，网络中心和品牌部等总部派驻医院所在地部门，根据本部门具体情况制定员工年度福利体检制度，报集团人力资源部审批后实施；

3.5 费用结算：总部员工（含上海和江阴）体检费用与相关体检医院结算，各医院员工体检费用由所在医院承担；

3.6 每年体检相关详细事项由行政部另行发文通知。

标题	大友集团医院核心人才招聘接待制度		编号	Q/ SDY・G-RS-20180906012	
主管部门	人力资源部	分发使用部门		公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20180906	审核日期	20180906	实施日期	
修订人	姚磊	审核人	陈翔	批准人	王友松

1. 总则

1.1 为树立医院良好形象，扩大医院对外联系和交流，使面试接待工作规范有序特制定本制度。

1.2 接待工作的原则是：热情周到，讲究礼仪，积极主动，统一协调。

1.3 本制度适用于各医院中高级职称及中高层管理人员面试接待工作。

2. 职责

2.1 人事部接到来宾信息后按公司规定制定接待计划填写《接待申请单》，交办公室主任审核，办公室协调接待项目，报总经理审批。

2.2 人事部负责具体接待工作，办公室及其他部门须积极配合。

3. 接待标准

根据接待对象级别不同，分为重要来宾和一般来宾。

重要来宾：高级职称及高层管理人员；

一般来宾：中级职称及中层管理人员。

3.1 用车标准

人事部与后勤部沟通，根据来宾到达火车站或者机场的时间提前安排公司用车，安排后人事部将车辆及司机信息发送至来宾，出车司机需至少提前 2 小时主动联系并询问来宾，沟通接车具体时间地点。重要来宾务必保证优先安排公司车辆；如遇无法安排公司车辆接送，人事部须提前安排叫车服务。

3.2 用餐标准

来宾面试完毕如遇午餐或晚餐时间，须由人事部安排并陪同至餐厅就餐，重要来宾则由总经理、院长及各高管在附近协议饭店招待，根据来访时间午餐或晚餐皆可。

3.3 住宿标准

根据来宾实际需求情况，妥善安排住宿，勿让来宾过于奔波、舟车劳顿。一般来宾安排连锁经济型酒店标准，重要来宾需安排条件较好的酒店，有协议的四星级酒店最佳。注意安排好酒店的车辆接送，如来访时间天数较长，尽量安排同

一司机接待。

3.4 面试官团队

为充分展示本医院对人才的重视，重要来宾的面试官团队皆需由医院总经理、院长及高管组成，一般来宾的面试官团队可视情况由总经理授权院长及高管组成。面试前人事部负责将来宾带至会议室，须奉上茶水。

3.5 医院参观

来宾需要参观医院，经总经理知情并批准后，一般来宾由人事部陪同参观介绍；重要来宾由总经理指定院长、高管或一起陪同参观介绍，人事部全程陪同协调安排。

3.6 欢送来宾

面试结束后，如未安排用餐、住宿，则人事部负责将来宾送至医院大门口或公司车辆上，对来宾的到来表示感谢。重要来宾如未安排用餐及住宿则由总经理指定院长、高管或亲自欢送，人事部随行一同欢送。

3.7 后续维护反馈

来宾离开后，预计返回家中时间段，人事部负责打电话关心是否安全到达，以及对本次接待的改进建议。

招聘接待标准：

招聘接待标准			
项目	一般来宾	重要来宾	标准
责任部门	人事部		各部门须积极配合
用餐标准	机场火车站接送	优先予以保证 机场火车站接送	提前发送信息 电话沟通
住宿标准	连锁酒店标准	四星酒店标准	含往返酒店接送
面试官团队	院长、高管	总经理、院长、高管	
医院参观	人事部	总经理、院长、高管	
后续反馈	人事部		

4. 计划与准备

4.1 人事部在接到来访预约后确认来访人员姓名、性别、职务、人数、行程安排等，办公室协助拟定接待计划，填写《接待申请单》（见附页），提

交总经理审核。

4.2 需公司领导出面接待的应提前 3 天告知办公室通知领导安排接待时间，对于时间紧迫的临时重要接待任务，可现在电话中请示，经总经理同意后实施，在接待任务完成后 3 天内补办手续。

4.3《接待申请单》标明来访人员姓名、性别、职务、来访人员数量、来访日期、来访行程安排，来访是否需要安排车辆接送，主要接待部门，相关配合部门，接待人员分工及职责，接待领导及陪同人员名单，会谈场所，参观路线，会场布置，欢迎条幅、标语，宴请的时间，地点、人员标准、住宿标准、是否安排游览，是否安排赠送礼品等。

5.行为规范

5.1 接待礼仪：

仪表：面容清洁，衣着得体。

举止：稳重端庄，从容大方。

言语：语气温和，礼貌文雅。

态度：热情诚恳，不卑不亢。

5.2 接待人员引见介绍主宾时注意顺序；

接受名片时要以恭敬的态度双手接受默读一下后郑重收入口袋中；

过走廊时通常走在来宾右前方，配合客人脚步，转弯处伸右手示意，并说“这边请”；客人落座后要以双手奉茶，先来宾后领导；送客时若送至大门口、车旁，招手待客远去方可离开。

5.3 接待中涉及机要事务应注意保密，对不宜摄影照相及参观的场所应向参观人员说明。

标题	新员工入职管理办法		编号	Q/ SDY・G-RS-20181126013	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20181126	审核日期	20181126	实施日期	
修订人	王江丽	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

规范本院员工入职工作，确保新入职员工手续齐全，流程顺畅。

2. 范围

适用于医院新员工入职管理。

3. 名词解释

4. 职责

4.1 人事专员

4.1.1 负责员工入职手续的具体办理工作。

4.2 人力资源部主任

4.2.1 负责整个员工入职流程的全面、系统的管理工作，确保员工入职手续符合程序、资料齐整；人力资源部拥有解释、修订本制度的权力。

4.3 用人部门/科室负责人

4.3.1 为新进员工指定带教老师。

4.3.2 负责员工办理入职手续期间，甚至整个试用期间的培训考核督导工作。

4.4 后勤保障部负责人

4.4.1 指定人员负责员工办公、工作服、住宿用品等物品领用，办理就餐卡，安排住宿等事宜。

4.5 信息科负责人

4.5.1 指定人员负责医院相关系统权限开通工作。

5. 管理内容与要求

5.1 管理要求

5.1.1 人资专员需核对新进员工各项资料是否齐全与正确。

5.1.2 人资专员需在新员工入职前 3 个工作日，将其办公桌、文具、工作服、住宿等准备妥当。

5.1.3 人资专员需在员工入职前 3 日，以短信告知入职所需提交的证明、文件及交通方式、注意事项等信息。

5.1.4 后勤部应在员工入职 1 个工作日内办理好物品领用、住宿安排、就餐卡办理等事宜。

5.1.5 信息科应在 1 个工作日内为需要的新进人员开通系统权限。

5.2 新员工入职流程

5.2.1 报到前准备

5.2.1.1 人力资源部专员负责协调用人部门、后勤保障部、信息科，在新员工入职前 3 个工作日，将其办公桌、文具、工作服、住宿等准备妥当。

5.2.1.2 人力资源部专员与应聘人员确认报道日期，并以短信告知入职所需提交的证明、文件及交通方式、注意事项等信息。

5.2.2 新进员工报到

5.2.2.1 新进员工报到日，人力资源部为其办理相关入职事宜。

5.2.2.2 新员工应提供下列入职资料：

• 原单位开具的离职证明原件（如确无法提供的，须提供/签署本人的“个人声明”，内容包括本人已与原单位办完离职手续，且当前未受任何的培训协议或竞业限制期限制，具体参照附件）；

• 身份证原件；

• 学历、职称证、资格证、执业证或特种作业证书原件；

• 在本地工作过的医师需告知医保编码；

• 1 寸证件照 2 张、电子版生活照 1 张；

• 人力资源部要求提供的其他资料。

5.2.3 资料核对

5.2.3.1 人力资源部专员负责查验证书的真伪，并将相关资料复印后，原件退还员工本人。

5.2.3.2 证件不真实者，取消入职资格。

5.2.4 各项表单填写

5.2.4.1 由新入职员工亲笔如实填写《员工入职登记表》，填写中不留空项。

5.2.4.2 新员工签领《员工手册》，填写《规章制度阅读确认单》、《新员工入职须知》。

5.2.4.3 人力资源部出具《健康体检表》，为医务人员提供注册表或变更表。

5.2.5 简短入职培训

5.2.5.1 对公司（医院）简介（包括医院高层介绍）、组织架构、办公环境布局、着装标准及要求、考勤休假规定、院感、仪容仪表、行为规范等重点进行不低于1小时的简短培训。

5.2.5.2 告知新员工必要的事项，包括健康体检、计薪与发薪日、发薪方式、医护人员注册事项（期限、材料）等，并对新员工的疑问给予必要的解释。

5.2.6 配给工号、考勤办理：人力资源部为新员工配给工号，录入指纹，并更新考勤系统信息。

5.2.7 物品领用、住宿安排：

人力资源部带领新进员工至后勤保障部，领取就餐卡、工作服（护士帽）、安排住宿。

5.2.8 制作工牌：带领新入职员工拍摄工作照（穿工作服）。

5.2.9 开通系统权限

人力资源部向信息科提供医师的基本信息（姓名、工号、身份证号、医保编码，已注册人员同时提供医师资格证书编码、执业证书编码），并开放HIS系统权限，更多权限的开放由用人部门根据新员工岗位工作实际需要，向信息科申请。

5.2.10 合同签订

5.2.10.1 人力资源部在新进员工入职当天与其签订《劳动合同》和《保密协议》，并约定其试用期等法定事项。

5.2.10.2 招收的离退休人员、实习生、临时用工等，入职当天签订《劳务协议》和《保密协议》。

5.2.11 引领新进员工

5.2.11.1 组长及以上新员工入职，人力资源部主任应负责引领到各职能部门及医院领导处予以介绍。

5.2.11.2 其他新员工入职，由人力资源部专员引领其至用人部门，介绍给部门负责人。

5.2.11.3 用人部门向新员工进行工作情况的介绍，包括引领参观其工作地点、指引医院的洗手间和休息室位置、就餐方式和饮水点、交通方式等。

5.2.12 指定导师

用人部门在新员工入职当天内，为其指定导师，明确其工作内容和职责（签阅《职位说明书》），新员工进入试用期或实习期管理，具体操作流程及要求参照《新员工融入计划》。

5.2.13 建立员工个人档案

人力资源部为每位新员工建立员工个人人事档案。员工在以后的工作中，如遇个人资料变更，员工应于变更后的 1 周内到人力资源部更新个人人事档案资料。

5.2.14　员工福利办理

人力资源部将按新进员工到岗的具体时间，根据国家及医院的相关规定，为其办理各种福利事宜，包括社会保险、住房公积金等的新建、转移迁入、变更手续及协助员工进行人事档案、组织的调转等。

5.2.15 更新花名册，架构增加新员工名字，更新人事月报等表单数据。

6.注意事项

6.1 凡有新进员工入职，需提前 3 天告知后勤部、用人部门，给其准备新人。

6.2 员工入职 3 个工作日内必须提供由原单位出示“离职证明”并加盖公章，若员工无法提供“离职证明”，则需员工本人签定人力资源部门提供的“个人声明”，该要求联包含实习/见习生。

6.3《劳动合同》、《保密协议》应在入职当天签订完毕，员工社保办理所需合同内容可根据当地社保缴纳实际情况另行安排社保办理专用的合同内容，由人事内部管理不交给员工。签定《劳动合同》具体要求参照《劳动合同管理规定》。

7.人事档案的建立与管理

7.1 建档要求及管理

7.1.1 集团各单位所在办公职场的人资负责对所管辖区域的员工建立人事档案，并负责档案的保管工作。

7.1.2 各分公司副院长及以上员工档案必须在集团人力资源部总档案保管处保管，其它地区不得存档（或只存副档）。

7.2 建档内容：

7.2.1 封皮：卷内目录，即《员工人事档案明细》；

7.2.2 招聘资料：包括面试评价表、应聘登记表、简历、学历证明、身份证、资格证书及其他经历及资历证明等资料复印件。

7.2.3 入职资料：包括《员工入职登记表》、一寸免冠照片 2 张（其中一张粘贴在《员工入职登记表》相应位置上）；学历、职称证、资格证、执业证或特种作业证书审原件入档复印件（原件另行保管），离职证明或个人声明、担保证明文件（需要提供此证明的相关岗位）、背景调查（经理/主任及以上人员）、经员工本人签字确认的《员工手册确认单》、《入职须知》、《录用通知书》、《员工入职审批单》，健康检查材料。各种表格内容应填写完整、字迹清晰，其中家庭地址、联系方式等重要资料必须详细完备。入职培训后进行的考试和《规章制度学习确认单》。

8. 附件/附表

附表 1：《员工入职登记表》

附表 2：《新员工入职定岗定薪审批表》

附件 3：《亲属员工入职担保书》

附件 4：《规章制度学习确认单》

附件 5：《新入职员工须知》（各医院根据实际情况自行拟定内容）

附件 6：《个人声明》

附表 7：《住宿申请表》

新员工入职流程

1.报到前准备 →	2.新进员工报到 →	3.资料核对 →	4.各项表单填写 →	5.新员工入职培训 →	6.配给工号、考勤办理 →	7.物品领用、住宿安排 →
内容：	**内容：**	**内容：**	**内容：**	**内容：**	**内容：**	**内容：**
1.人力资源部专员负责协调用人部门、后勤保障部、信息科，在新员工入职前3个工作日，将其办公桌、文具、工作服、住宿等准备妥当。 2.人力资源部专员与应聘人员确认报道日期，并以短信告知入职所需提交的证明、文件及交通方式、注意事项等信息。	新员工应提供下列入职资料： 1.原单位开具的离职证明原件； 2.身份证原件； 3.学历、职称证、资格证、执业证等原件； 4.在本地工作过的医师需告知医保编码； 5.1寸证件照2张、电子版生活照1张以及人力资源部要求提供的其他资料。	1.人力资源部专员负责查验证书的真伪，并将相关资料复印后归档，原件退还员工本人。 2.证件不真实者，取消入职资格。	1.由新入职员工亲笔如实填写《员工入职登记表》，填写中不留空项。 2.新员工签领《员工手册》，填写《规章制度阅读确认单》、《新员工入职须知》。 3.人力资源部出具《健康体检表》，为医务人员提供注册表或变更表。	1.对新员工进行不低于1小时的简短培训。 2.告知新员工必要的事项，包括健康体检、计薪与发薪日、发薪方式、医护人员注册事项等，并对新员工的疑问给予必要的解释。	为新员工配给工号、录入指纹并更新考勤系统信息。	带领新进员工至后勤保障部，领取就餐卡、工作服（护士帽）、安排住宿。
涉及表单：	**涉及表单：**	**涉及表单：**	**涉及表单：**	**涉及表单：**	**涉及表单：**	**涉及表单：**
	《个人声明》		《员工入职登记表》 《员工手册》 《规章制度阅读确认单》 《新员工入职须知》			《住宿申请表》
注意事项：	**注意事项：**	**注意事项：**	**注意事项：**	**注意事项：**	**注意事项：**	**注意事项：**
	员工入职3个工作日内必须提供“离职证明”,如确无法提供的,须提供/签署本人的“个人声明”，内容包括本人已与原单位办完离职手续，且当前未受任何的培训协议或竞业限制期限。			入职培训：重点介绍组织架构、办公环境布局、着装标准及要求、考勤休假规定、院感、仪容仪表、行为规范等。		

8.制作工牌 →	9.开通系统权限 →	10.合同签订 →	11.引领新进员工 →	12.指定导师 →	13.建立员工个人档案 →	14.员工福利办理 →	15.更新花名册
内容：	**内容：**	**内容：**	**内容：**	**内容：**	**内容：**	**内容：**	**内容：**
带领新入职员工拍摄工作照（穿工作服）	1.人力资源部向信息科提供医师的基本信息，并开放 HIS 系统权限。 2.更多权限的开放由用人部门根据新员工岗位工作实际需要，向信息科申请。	1.人力资源部在新进员工入职当天与其签订《劳动合同》和《保密协议》，并约定其试用期等法定事项。 2.招收的离退休人员、实习生、临时用工等，现场签订《劳务协议》《实习/见习协议》和《保密协议》。 3.签订《劳动合同》具体要求参照《劳动合同管理规定》。	1.组长及以上新员工入职，人力资源部主任应负责引领到各职能部门及医院领导处予以介绍。 2.其他新员工入职，由人力资源部专员引领其至用人部门，介绍给部门负责人。 3.用人部门向新员工介绍工作情况。	用人部门在新员工入职当天内，为其指定导师，明确其工作内容和职责（签阅《职位说明书》），新员工进入试用期或实习期管理。	1.人力资源部为每位新员工建立员工个人人事档案。 2.如员工在以后工作遇个人资料变更，告知员工应于变更后的 1 周内到人力资源部更新个人人事资料。	人力资源部将按新进员工到岗的具体时间，根据国家及医院的相关规定，为其办理各种福利事宜以及协助员工进行人事档案、组织的调转等。	组织架构中增加新员工名字，更新人事月报等表单数据。
涉及表单：	**涉及表单：**	**涉及表单：**	**涉及表单：**	**涉及表单：**	**涉及表单：**	**涉及表单：**	**涉及表单：**
		《劳动合同》、《劳务协议》 《保密协议》 《实习/见习协议》		《职位说明书》 《新员工融入计划》	《员工档案资料清单》		《花名册》 《人事月报表》
注意事项：	**注意事项：**	**注意事项：**	**注意事项：**	**注意事项：**	**注意事项：**	**注意事项：**	**注意事项：**
	医师的基本信息包括姓名、工号、身份证号、医保编码，已注册人员同时提供医师资格证书编码、执业证书编码	《劳动合同》《劳务协议》《保密协议》应在入职当天签订完毕，员工的那份在入职一个月左右交给员工。员工社保办理所需合同内容可根据当地社保缴纳实际情况另行安排社保办理专用合同内容，由人事内部管理不交给员工。	工作情况的介绍，包括引领参观其工作地点、指引医院的洗手间和休息室位置、就餐方式和饮水点、交通方式等。	新员工试用期或实习期管理，具体操作流程及要求参照《新员工融入计划》。	人事档案的保管期限与保管地点 1.在岗员工，随合同期保管，保管于人力资源部办公室文。 2.离职员工，自离职起保管 2 年时间，保管于医院档案室。 3.大中专实习生，正式录用后随合同期保管，未招录的，自终止或解除试用期起。	各种福利事宜包括社会保险、住房公积金等的新建、转移迁入、变更手续。	

附表一：

员 工 入 职 登 记 表

填写注意事项：	1.请用钢笔或圆珠笔以工整字填写； 2.表中所填各项内容要真实准确。					
入职部门		职　位				照片
姓　名		性别		年　龄		
出生日期		民族		籍　贯		
身　高		体重		血型		
政治面目		健康状况		婚姻状况		
学　历		毕业院校及专业				
原工作单位				单 位 性 质		
职　称		职 务		参加工作时间		
身份证号码						
家 庭 住 址				邮编		
户口所在地址				邮编		
主要联系电话		其它联系方式				
懂何种外语及程度						
执业证书及注册地						
现职称						
有何专业特长(包括其它特长)：						
是否经人推荐	是（　） 否（　）		推荐人姓名			
推荐人单位和职务			与推荐人关系			
工作经历(按时间顺序填写)：						

单位名称	工作时间		工作职位及薪资	离职原因	所在部门	
	起	止			证明人	联系方式

学习经历(请从中学开始填写，包括所受过的重要培训或训练)：

学校/学院名称	学习时间		就读专业及所获文凭	证明人	证明人联系方式
	起	止			

家庭状况及主要社会关系：

姓名	关系	年龄	工作单位	职务

其它需说明的问题：

曾否因大病入院或患有特殊疾病？若有，请说明：

曾否有犯任何罪案？若有，请说明：

是否愿意服从公司安排而从事其他工作：　　是（　　）　　否（　　）

本人声明：以上所提供之一切资料及答案，均属真实准确，否则由此产生任何后果一律由本人自负。

填表人签字：_____　　日期：_____

附表二：

新员工入职定岗定薪审批表

<table>
<tr><td>姓名</td><td></td><td>部门/科室</td><td></td><td>拟定岗位</td><td></td></tr>
<tr><td>报到日期</td><td></td><td rowspan="2">试用期</td><td colspan="3" rowspan="2">试用期为_____个月，试用期薪资：_____元
（_____年____月_____日—_____年____月_____日）</td></tr>
<tr><td>预期
月薪总额</td><td>_____元</td></tr>
<tr><td><u>薪酬结构</u></td><td colspan="5">月固定工资：_____元；　　绩效工资：_____元；
补助：补助类型：_____；补助标准：_____元；
职称补助/津贴：_____元；其它：_____元。
提成：根据该岗位绩效考核与提成方案执行。</td></tr>
<tr><td>薪职标准</td><td colspan="5">职级：_____.　　薪级：_____.</td></tr>
<tr><td><u>福　利</u></td><td colspan="5">☐社保公积金　☐节日福利　☐交通补助　☐通讯补助　☐定期体检
☐员工旅游
☐其他福利_____.</td></tr>
<tr><td><u>部门/科室主任意见</u></td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>人力资源
部门意见</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td><u>主管副院长审核/批</u></td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td><u>院长审批</u></td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>备 注</td><td colspan="5"></td></tr>
</table>

说明：“薪资结构”和“福利”两项内容可根据各医院实际薪酬结构和福利内容进行修改。

附件三：

亲属员工入职担保书

- **基本信息资料**

被担保员工个人资料							
姓名		性别		身份证号			
所属单位		部门		职位		入职日期	
担保人个人资料							
姓名		性别		与担保人关系			
所属单位		部门				职位	
身份证号							

- **担保人责任**

①保证_____（被担保人），品行良好，身体健康，无任何刑事犯罪记录，值得信赖。本人同意为其在贵公司工作期间提供担保。如该员工有任何损害公司利益的行为，或给公司造成经济损失，本人愿承担连带经济赔偿责任。

②保证不在所属单位的同一部门、有直接业务/利益的关联部门工作，不为上下级关系，否则按照规定接受公司相应处理。

③被担保人在职期间若发生严重违纪行为，公司将立即解除劳动合同，担保人承担连带责任，试情节严重性予以解除劳动关系。

本人愿意承担以上担保责任。

担保人（签字）：_____

_____年_____月_____日

附件四：

规章制度学习确认单

作为公司的一名员工，本人已经认真学习并知晓了公司的相关规章制度、规定、规范、办法、标准、手册、流程等，其中包括但不限于以下内容：

1、《考勤/休假制度》、《奖惩制度》、《员工手册》《本岗位职责说明书及工作标准》等相关制度；

2、本岗位相关授权规定；

3、本岗位工作流程。

如公司对上述各项及公司其它相关规章制度、规定、规范、办法、标准、手册、流程等进行修订，本人也将严格遵守并统一按照相关规定接受管理、奖罚以及其他处理方式等。

本人承诺：将严格遵守公司的各项制度规定（包括但不限于规章制度、规定、规范、办法、标准、手册、流程以及公司正式发布的各项文件等），如有违反，本人将接受公司按照相关规定进行的各类处理。

特此确认。

部门/科室名称：　　员工签字：

签字日期：

附件六：

个 人 声 明

本人于_____年_____月_____日离开原工作单位（_____），离职原因为_____。本人与原工作单位未签订（或已解除）保密协议及竞业禁止协议，如因上述协议所导致的纠纷及给_____公司所造成的经济或名誉损失及一切后果，均由本人承担并偿付给贵公司。

特此声明。

声明人签字：

_____年____月____日

附件七：

员工住宿申请表

姓名		性别		年龄	
部门/科室		岗位		职称	
学历		户籍所在地		入职日期	
手机号			微信号		
申请入住时间			退宿时间		
申请理由					
人力资源部意见					
后勤部意见					
主管领导审批					

说明：

1、本申请一式两份，一份员工自己存档，一份留医院存档

2、该申请适用于在职员工申请住宿；

3、申请人要自觉遵守《员工宿舍管理规定》和员工宿舍区管理有关规章制度，不私自调换房间和床位；

4、申请人要自觉维护宿舍整洁，室内卫生做到“清洁、整齐、文明、有序”；

5、申请人要自觉维护宿舍公共区域的卫生，爱护公物，损坏公物自觉赔偿；

6、申请人离职需提前 2-3 天告知后勤部相关人员退宿舍时间。

标题	劳动合同管理办法		编号	Q/ SDY・G-RS-20181126014	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20181126	审核日期	20181126	实施日期	
修订人	王江丽	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的：

为进一步规范员工劳动合同签订手续的办理，为公司各级单位提供开展工作的明确依据，特制订本规定。

2. 适用及发布范围：

集团本部、各分公司（医院）

3. 名词解释：

劳动合同：劳动合同亦称劳动契约，是劳动者与用人单位（包括企业、事业、国家机关、社会团体、雇主）确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议。根据《劳动法》、《劳动合同法》等劳动法律、法规，依法订立的劳动合同受国家法律保护，对订立合同的双方当事人产生约束力，是处理劳动争议的直接证据和依据。

4. 职责：

4.1 集团总部、各分公司（医院）人力资源部门为员工劳动合同签订手续办理部门。

4.2 员工应按照人力资源部门的要求办理劳动合同签订手续。

5. 管理制度：

5.1 劳动合同版本及鉴订范围：

5.1.1 集团统一《劳动合同》版本——适用于集团以及各分公司全体员工。

5.1.2 地方《劳动合同》版本——适用于地方政府强制要求必须使用当地劳动局统一印制的劳动合同文本的分公司（医院）。

5.1.3《劳务协议》版本——适用于与其他单位建立劳动关系或办理社会保险的人员，离退休返聘人员，下岗再就业人员、在校实习生、临时用工（不满一年）。

5.1.4《保密协议》版本——适用于集团中高层岗位、分公司（医院）主任级及以上岗位、医院核心技术岗位、其它认为有必要的岗位等。

5.2 劳动合同签订期限：

5.2.1 对于 2018 年 11 月 1 日后新入职员工初次签订：

5.2.1.1 所有集团总监级及以上、分公司（医院）院长助理级（总监级）及以上员工合同期限为三年，其中试用期为 4-6 个月；

5.2.1.2 所有集团经理级及以下、分公司（医院）主任级及以下员工合同期限为三年，其中试用期为 2-3 个月；

5.2.1.3《劳务协议》的合同期限一般为 3 个月至 3 年，其中试用期为 1-2 个月续协议最长不超过 3 年。

5.2.2 对于 2018 年 11 月 1 日后续签合同的员工：

5.2.2.1 第一次续签：所有集团总监级及以上、分公司（医院）院长助理级（总监级）及以上员工合同期限为六年；

5.2.2.2 所有集团经理级及以下、分公司（医院）主任级及以下员工合同期限为五年。

5.2.2.3 第二次续签：

5.2.2.3.1 如公司与员工双方协商一致，均同意续签且员工本人不申请签订固定期限劳动合同的，签订无固定期限劳动合同；

5.2.2.3.2 如员工本人申请签订固定期限劳动合同，可以订立固定期限劳动合同，但是须报请授权领导审批后方可执行。

（即：员工连续在企业工作满十年或连续订立二次固定期限劳动合同的，经员工与企业协商一致，可以订立无固定期限劳动合同。）

详细合同期限见下表（一）所示：

人员类别	**新入职**		**第一次续签**	**第二次续签**
	合同期限	**其中：试用期**	**合同期限**	
集团总监级及以上、分公司（医院）院长助理级（总监级）及以上	3 年	4-6 个月	6 年	无固定期限
集团经理级及以下、分公司（医院）主任级及以下	3 年	3 个月	5 年	

说明：

a、所有员工必须自入职一周内签订劳动合同；

b、对于续签合同的所有员工，人事部门必须在劳动合同到期前先与续签员工的主管上级申请是否同意续签，再与员工本人沟通是否同意续签，分别达成一致以后，在劳动合同期满前完成续签手续；

c、劳动合同起始日期均为：员工签订劳动合同当天；

d、劳动合同终止日期均为：3 月 31 日、6 月 30 日、9 月 30 日、12 月 31 日，不得随意签订其他终止日期。

5.2.2.4 若员工在续签合同期按第一、二次续签期限，到期则达到或超过退休年龄，则续签按退休年龄为截至期限，若到期继续录用，再次续签则改签《劳务协议》。

5.3 劳动合同签订的规范要求

5.3.1 签订劳动合同的甲、乙双方必须将《劳动合同》中的相关内容填写完整。

5.3.2 乙方的亲笔签名必须与本人身份证上的姓名一致。（封二“身份证复印件粘贴处”粘贴员工身份证复印件）

5.3.3 劳动合同签订甲方盖章必须与签订企业主题保持一致；

5.3.4 劳动合同一式两份，一份由员工本人保管，一份由人力资源部门存入该员工档案。

5.3.5 员工领取合同必须签字确认，签字表上明确姓名、身份证号、合同期限、领取签字（不必有部门、岗位名称等信息）。

5.3.5 需要签《保密协议》的岗位，则与劳动合同一起签订，要求同《劳动合同》。

5.4 劳动合同的签订与管理

5.4.1 新员工劳动合同签订：

新入职员工，手续齐全的，在入职当日或一周内与新员工签订合同。未能提供“离职证明”和“体检报告”，按照公司规定先提供完整材料再签订《劳动合同》，劳动合同签订完毕一个月内将盖章后的劳动合同交由员工本人一份。

5.4.2 续签劳动合同：

5.4.2.1 员工合同期满前两个月，先由人力资源部门与员工主管上级口头沟通是否同意续签，同意则将《劳动合同续签审批表》下发给该员工所在部门/

科室。先由员工本人填写续签合同意向，再经相关授权领导分别签署意见后，返回人力资源部门；不同意则人力资源部门提交储备合适人选，并按规定执行终止合同。

5.4.2.2 经双方确认，同意续签《劳动合同》的，人力资源部门将于合同到期日前，为员工办理续签合同手续。

5.4.2.3 由企业领导或员工单方提出不续签《劳动合同》的，人力资源部门将在合同到期前一个月（至少提前 30 天），将《终止劳动合同通知书》发给该员工，经员工本人签字确认后，存入该员工个人档案，并在规定时间内，为员工办理相关离职手续。

5.4.3 内部异动员工劳动合同改签或者变更：

对于发生异动的员工，如异动前后该员工所需签订《劳动合同》的法人主体（或岗位性质）发生变化，该员工应在异动后，重新签订《劳动合同》。合同的起始日期为该员工的异动日期，合同的终止日期为该员工前份合同的终止日期。

5.4.4 人力资源部门为员工办理离职手续时，应将员工个人保管的《劳动合同》收回，存入员工个人档案；同时《劳动合同》续签时须向员工收回原到期《劳动合同》。

6. 注意事项：

6.1 全体在职员工必须与公司签订《劳动合同》。遇特殊情况，须上报总部人力资源部门审批。

6.2《劳动合同》与《补充协议》内容的拟定、修改，均须经总部人力资源部门及法律顾问共同评审，审议通过后报公司授权领导批准后方可执行。

6.3 如有特殊要求，必须签订地方《劳动合同》的地区，均须将地方所用《劳动合同》上传总部人力资源部，经评审通过，报公司授权领导批准后方可执行。

6.4 对于个别地区规定，在当地办理社会保险等手续必须签订当地合同的，可以与代交保险人员签订当地合同，但仅为办理社会保险用，不涉及其他任何事项，且该合同不得发放到员工本人。对于符合签订集团 B 类合同的人员，在签订地方《劳动合同》（地方合同也仅为办理社会保险用）的同时，还必须与公司签订 B 类合同，且员工仅持有 B 类合同。

6.5 履行劳动合同所需要的通知，一般以当面签收形式送达；但是如遇特殊情

况，也可以通过邮寄或电子邮件方式送达。

6.6 劳动合同扉页所列甲方经营地址和乙方通讯地址及电子邮箱均为双方认可的有效送达地址。如果涉及到乙方地址变更，乙方须于变更当日以书面形式告知甲方。任何一方以邮寄送达的，以邮寄之日后第三日即（自然日）视为送达日，以电子邮件送达的，以发出电子邮件之次日视为送达日。甲方收件人为甲方人力资源部门，乙方收件人为乙方本人。任何一方送达地址或电子邮箱变更的，应在变更时及时以书面形式通知对方，否则，由怠于通知的一方承担不利的法律后果。

7. 附件

7.1《劳动合同》模版

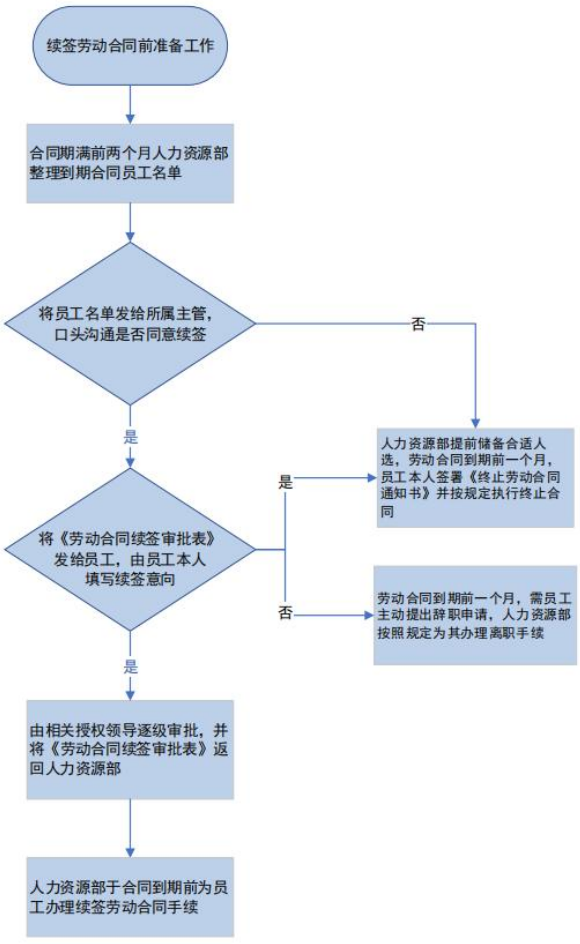
7.2《保密协议》模版

7.3《劳务协议》模版

7.4 劳动合同续签审批表（例表）

7.5 终止劳动合同通知书（例表）

8. 劳动合同续签工作流程：



标题	员工转正、异动、离职管理办法		编号	Q/ SDY・G-RS-20181126015	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20181126	审核日期	20181126	实施日期	
修订人	王江丽	审核人	马超	批准人	王友松

1.目的：

为规范公司各级员工转正、异动、离职手续的办理，为公司人力资源部门提供开展工作的明确依据，特制订本办法。

2.适用及发布范围：集团、各分公司（医院）

3.名词解释

3.1 异动：员工在公司内的调岗和岗位职务升降，也包括职务等级的升降。

3.2 离职：员工主动或被动辞去公司所有工作的行为，包括：主动离职、辞退离职等。

4.职责：

4.1 公司人力资源部门为员工转正、异动、离职等手续办理的实施部门。

4.2 员工应按照人力资源部门的要求提供资料、办理手续。

4.3 各部门/科室负责人配合执行相关流程。

5.工作流程：

5.1 员工试用期管理

5.1.1 试用转正流程

（1）员工入职以后有 3 天试岗期，试岗期内不合格则不发放薪酬，试岗期过后正式进入试用期（含试岗期）。集团总监级及以上、分公司（医院）院长助理级（总监级）及以上员工试用期一般为 4-6 个月；集团经理级及以下、分公司（医院）主任级及以下员工试用期一般为 2-3 个月；也**可根据实际工作岗位约定高级管理人员试用期限。**

（2）新员工试用部门安排专人作为新员工的辅导人，帮助新员工尽快进入工作角色；人力资源部门、新员工所在部门负责人及直接上级应关注新员工成长，定期与新员工保持沟通。具体参照《新员工融入计划》。

（3）新员工试用期满，应提前 1 周向人力资源部门领取《员工试用转正申请表》，填写出书面的《员工试用转正申请表》，并附试用期工作总结，提交直接上级进行转正面谈。

（4）员工直接上级在收到《员工试用转正审批表》后的 2 个工作日内，与员工进行面谈，并完成《员工转正面谈记录表》，将面谈意见提交人力资源部门进行转正考评的评定。

（5）人力资源部门在收到员工转正申请后，结合员工直接上级意见，对其进行 360 度考评，考评需上级、下级、平级（或协同部门）评价，根据岗位重要挑选与该岗位互动较多的 3-5 人。

（6）人力资源部门组织考评反馈并签署意见后，由人力资源部门呈报相关领导审核、核决，核决权限同招聘申请核决权限。

（7）员工转正经单位授权领导核准后，人力资源部门书面或邮件方式通知员工所在部门及本人，并按规定办理转正后薪资保险福利待遇调整、更新员工档案记录等。

5.1.2 要求

（1）试用员工的辅导人需加强对试用员工绩效面谈和辅导，严格按照《新员工融入计划》执行辅导工作，帮助其不断改善工作结果，确保新员工按时转正。

（2）人力资源部门与试用员工单独沟通次数每月不少于 1 次，每次不少于半小时；所在部门/科室负责人与试用员工单独沟通次数每月不少于 3 次，每次不少于半小时。

（3）人力资源部门需要在员工转正前，组织对集团经理级以上、医院组长/护士长及以上试用人员及其它认为应进行考评的试用人员进行 360 度考评，除此之外其它岗位由试用员工直接上级和各级上级进行评价，并慎重签署员工是否转正的意见。

（4）员工转正后薪资福利待遇调整，应参考转正考评结果并按公司相关制度或相关授权人意见执行。

5.2 员工异动

5.2.1 调岗流程和标准

（1）单位内跨部门调岗流程

总部调岗：一般由员工本人或所在部门或用人部门提出申请，填制《员工异动审批表》，先经调出部门负责人审核，再经调入部门负责人、直属高管审核，最后经总部人力资源部门负责人审核、董事长或授权人核准后，由人力资源部门以邮件或纸质形式下发《人员异动通知单》通知调岗人办理调岗交接手续，工作

手续交接完毕，到新部门报道。

分公司（医院）调岗：一般由员工本人或所在科室或用人科室提出申请，填制《员工异动审批表》，先经调出科室负责人审核，再经调入科室负责人、直属副院长审核，最后经所在单位人力资源部门负责人审核、医院院长或指定授权人核准后，由人力资源部门以纸质形式下发《人员异动通知单》通知调岗人办理调岗交接手续，工作手续交接完毕，到新科室报道。

（2）跨单位调岗流程：

一般由员工本人或所在部门或用人部门提出申请，填制《员工异动审批表》，先经调出部门负责人、人力资源部门负责人、单位授权签审，再经调入部门负责人、人力资源部门负责人、单位授权签审，最后经集团人力资源部审核及备案，由集团人力资源部门下发《人员异动通知单》通知调职人办理调职交接手续。

调动员工应按离职交接要求（见“5.3 员工离职”部分）进行原工作岗位的工作、物品和财务交接，附件持填列完毕的《员工调职/离职交接表》及《人员异动通知单》到新单位人力资源部门报到，新单位人力资源部门参照入职程序办理相关手续，将调动员工安排到预定岗位。

调动员工在原单位有档案的，由原单位人力资源部门负责将档案邮寄或派专人送至新单位人力资源部门。

（3）标准

有下列情形之一，可申请调岗

a.因工作需要，需调动部门或岗位的；

b.对现有岗位不适应，且新职位在编制之内；

c.其它适于调岗情形。

员工调岗前必须先进行沟通，获得现职位及新职位任用核决人的口头批准，再办理人事异动手续。

员工调岗必须经人力资源部门审核，调岗核决权限同员工任用（试用和转正）核决权限。

调岗员工薪资调整由人力资源部门直接与员工沟通、征求部门负责人或主管副总（副院长级）意见后，按薪酬制度规定程序办理。5.2.1.3.5 一般情况下调岗员工在接到人力资源部门调动通知后须在 3 天内完成各项交接，如特殊情况交接时间不得超过 1 周；被调岗员工在规定时间内不按时到新部门报道，则试为主

动离职。

5.2.2 职位（级）升降流程和标准

（1）流程

一般由员工的上级（集团经理及以上、医院主任及以上）或人力资源部门提出建议，填写并提交《员工异动审批表》，由人力资源部门汇集拟升降职员工绩效评估材料，参照招聘和任用核决程序审核、核准。

（2）标准

员工职务（级）升降前必须进行考评和沟通，获得现职及新职任用核决人口头批准，再办理相关手续。

员工职务（级）升降中若有职位或部门变动的情形，需执行“调岗程序和标准”履行相关手续。

员工职务（级）升降员工薪资调整由人力资源部门直接与员工沟通（高管由总经理沟通）、征求部门负责人或主管院长（副总）意见后，按薪酬制度规定程序办理。

员工晋升至经理/主任级以上岗位，管理层升/降职工作职责、权限有变动者，需公司发任免文件，通告全体员工，人力资源部门将文件存档，并更改员工信息。

5.3 员工离职

5.3.1 流程

（1）总部员工主动离职流程

员工主动离职需提前一个月提出申请，并填写书面《员工离职申请及面谈记录单》，由直接上级进行离职面谈，员工坚持离职，则通过并填写面谈记录，人力资源部门进行二次面谈，员工坚决离职，则审核同意，交将离职流程和要求告知员工本人，总部各部门第一负责人离职，则经主管副总或总经理审核后，交由董事长审批同意方可办理离职手续交接；总部各部门非第一负责人的经理及以下岗位离职，则经主管副总或总经理审批后即可办理离职手续。

一个月后（或有新人接替岗位后），人力资源部门通知要离职员工领取《员工调岗/离职交接单》表格，办理离职交接手续。离职交接顺序：工作交接、物品交接、财务交接、人事交接；《员工调岗/离职交接单》最后经人力资源部门负责人签审。

人力资源部门通知离职员工所在部门该员工可以离开工作岗位，并通知相关

部门员工已经离职或下发免职文件、更新员工人事档案；根据已签准的《员工离职申请及面谈记录单》及《员工离职交接单》及所在单位考勤记录证明，人力资源部门开具离职证明，将考勤及扣款结果交由财务部门核算工资。

（2）分公司（医院）员工主动离职流程

员工主动离职需提前一个月提出申请，并填写书面《员工离职申请及面谈记录单》，由直接上级（主任或护士长及以上级别）进行离职面谈，员工坚持离职，则通过并填写面谈记录，人力资源部门进行二次面谈，员工坚决离职，则审核同意，交将离职流程和要求告知员工本人，各科室主任及以下岗位离职，则须经主管副院长或院长审批后方可办理离职手续交接；医院副院长及以上岗位离职必须通过总部人力资源部门面谈，集团董事长或总经理面谈沟通过，再执行离职审批，终最由集团董事长或授权总经理审批后方可办理离职手续。

一个月后（或有新人接替岗位后），人力资源部门通知要离职员工领取《员工调岗/离职交接单》表格，办理离职交接手续。离职交接顺序：工作交接、物品交接、财务交接、人事交接；《员工调岗/离职交接单》最后经人力资源部门负责人签审。

5.4 副院长及以上离职：交接需要进行离职审计，主要审计财务、法务等风险

（1）流程

人力资源部门通知离职员工所在部门该员工可以离开工作岗位，并通知相关部门员工已经离职或下发免职文件、更新员工人事档案；根据已签准的《员工离职申请及面谈记录单》及《员工离职交接单》及所在单位考勤记录证明，人力资源部门开具离职证明，将考勤及扣款结果交由财务部门核算工资。

辞退/解雇员工流程

辞退/解雇员工需根据公司奖惩文件或已经总经理（院长）核准的《辞退员工审批单》；被辞退/解雇员工的主管上级与其进行口头沟通，安抚情绪，讲明原因，降低员工对单位的误会和不满。再由人力资源部门通知被辞退员工办理离职交接手续；被辞退员工持《员工离职手续交接单》办理离职交接手续，交接顺序同主动离职交接。

人力资源部门根据手续完备的《辞退员工审批单》及《员工离职手续交接单》，核算剩余工资及开具离职证明。

（2）标准

员工所在部门负责人应在接到员工主动辞职的第一时间与辞职员工充分沟通，对优秀员工努力挽留，决不能轻易就签署“同意”。在部门负责人挽留无效的情况下，应尽快与辞职员工进行离职面谈，谈话应包括但不限于以下内容：

① 了解该员工离职原因、背景；

② 了解该员工掌管的工作、进度和角色；

③ 了解该员工掌握公司机密的程度；

④ 对优秀员工予以挽留，探讨改进目前工作状况的方法以及改善其工作环境、条件、待遇等方面的可能性，听取该员工对公司的意见和建议。

人力资源部门与离职员工面谈，面谈应包括但不限于如下内容：

① 员工辞职的真实原因；

② 征求对公司的意见和建议；

③ 对优秀员工再次予以挽留；

④ 回答员工可能有的问题。

离职员工按照公司要求进行各项交接

工作交接：员工所在部门做工作交接，包括待办、跟踪工作、文件、账目、重要人物联系方式、客户名单、公用微信号等，列出详细的工作交接清单，在交接清单上须有交接人和接收人共同签字，并由其直接领导在《员工离职交接单》签字确认工作交接情况。

物品交接：由后勤部门对员工应交接的办公用品、办公设备/仪器、工作服、印信、工作证、工具及固定资产(含车辆)交接等情况进行审核，并签字确认物品交接情况、确定扣款事项。

财务交接：由财务部门对员工的借款情况及账务手续、相关费用支出等情况进行审核，并签字确认财务交接情况。

人事交接：

①由人力资源部门最终确认员工离职月份的出勤情况。

② 员工交回本人保存的《劳动合同》《保密协议》《员工手册》等应交文件。

③ 确认员工的培训费用使用及补偿情况。

员工主动离职后 1 年之内，公司原则上不予重新录用；员工第 2 次重新入职，原则上降 1 级使用。

辞退/解雇员工流程和标准

① 辞退或解雇应慎重，确保材料详实，证据确凿，不得主观随意决策或无证据/依据解雇。

② 辞退或解雇员工必须经所在单位总经理（院长）核准后执行。

③ 必须要以邮件或书面形式通知员工办理离职交接手续。

④ 被辞退员工离职按规定进行离职交接，程序和要求同主动离职交接。

⑤ 被辞退/解雇的员工，原则上公司永久不再录用。

⑥ 若涉及员工赔偿事宜，必须事先由人力资源部门制定赔偿方案，由总经理（院长）批示后与员工进行协商解决。

业务类岗位员工调动或离职后，其客户资源及业绩归原部门；业务类岗位员工离职后不再享受公司任何提佣和奖励，有制度规定的或有特殊约定的除外。

6.人事档案的建立与管理

6.1 建档内容：

（1）在职资料：员工本人签字确认后的劳动合同文本、保密协议等；员工转正审批表及相关材料；

（2）调岗调薪资料：工资变动审批表及通知书，提职晋级审批及考核、奖励工资审批表、各种待遇审批表，批复等材料；

（3）职务任命文件：审批、考核及通知文件；

（4）异动文件：申请文件（公司或个人）、异动审批、异动交接单（含高管人员详细的“工作交接单”）；

（5）考核、评定工作中形成的有关材料；

（6）奖惩材料；

（7）离职资料：辞退材料、辞职审批、离职审计、离职或离任工作交接清单等材料等；

（8）其他应归档的资料。

6.2 建档要求：

（1）材料齐全，不得缺项；

（2）材料必须经相关领导签字确认；

（3）统一顺序，装订成册；

（4）至少保管 5 年以上。

7.附件

转正：

附表 1：《员工转正面谈记录表》

附表 2：《员工试用转正申请表》

附表 3：《员工试用期工作表现评价表》（上级、平级）

异动：

附表 4：《人员异动审批单》

离职：

附表 5：《员工离职面谈记录单》

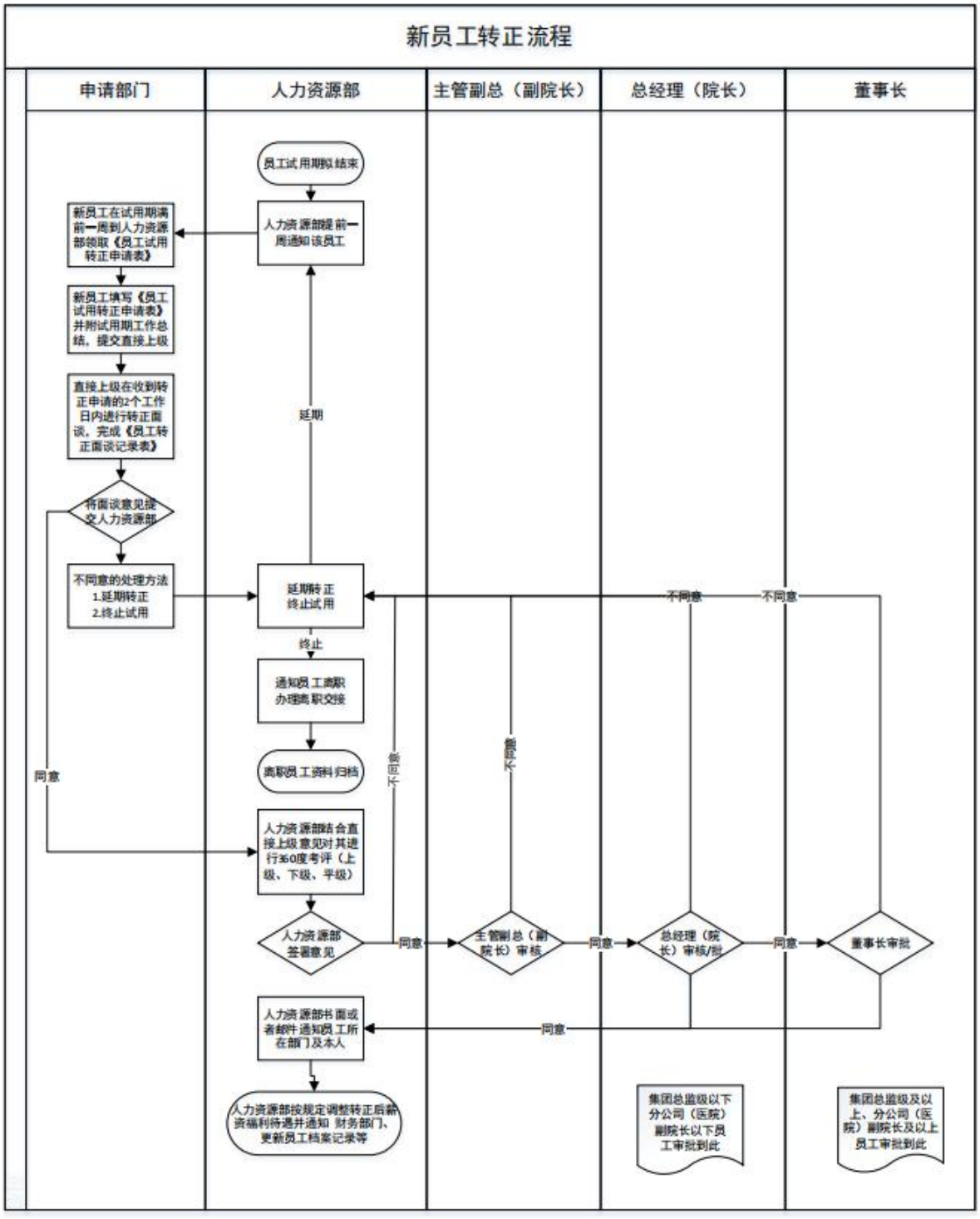
附表 6：《辞退员工审批单》

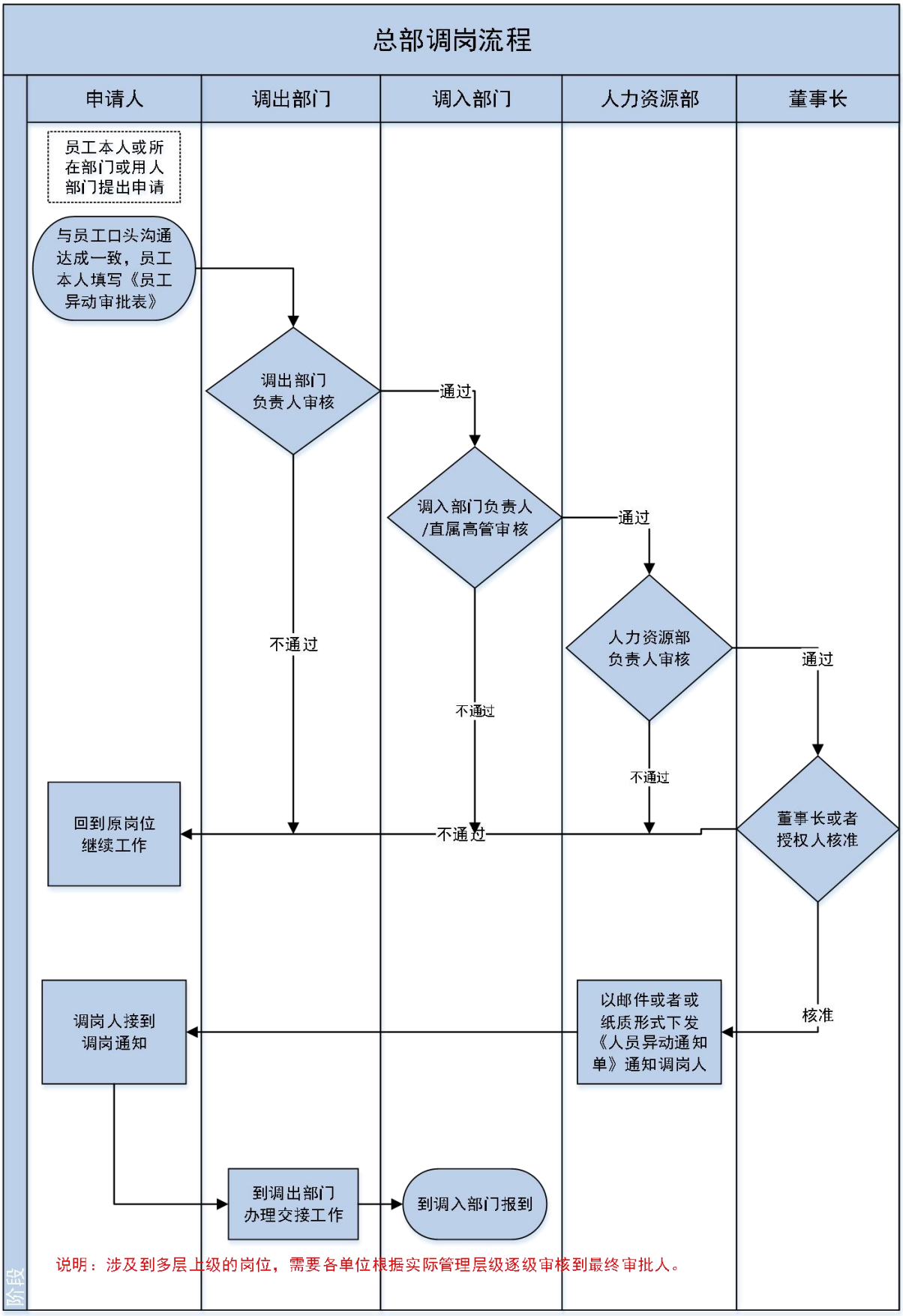
附件 7：《员工辞退通知单》

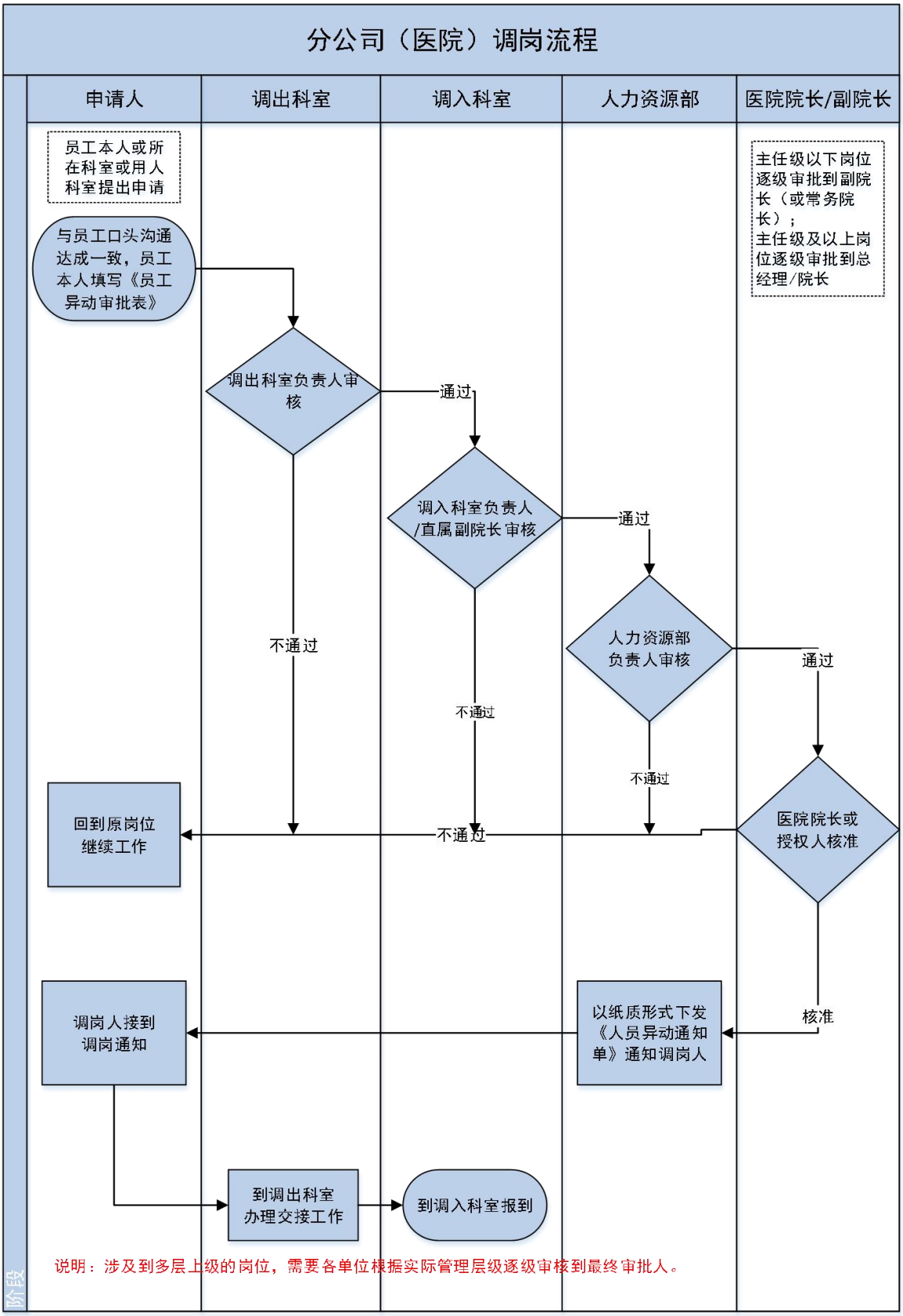
附表 8：《员工调岗/离职交接单》

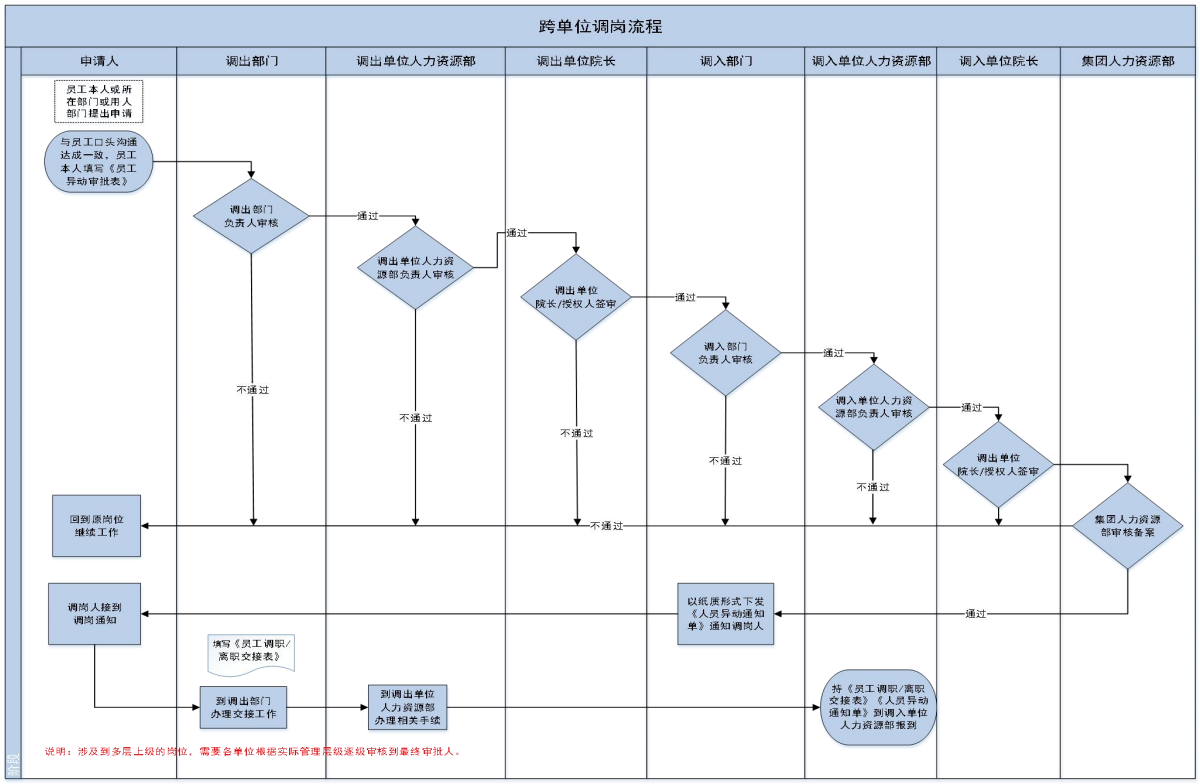
附件 9：《离职证明》

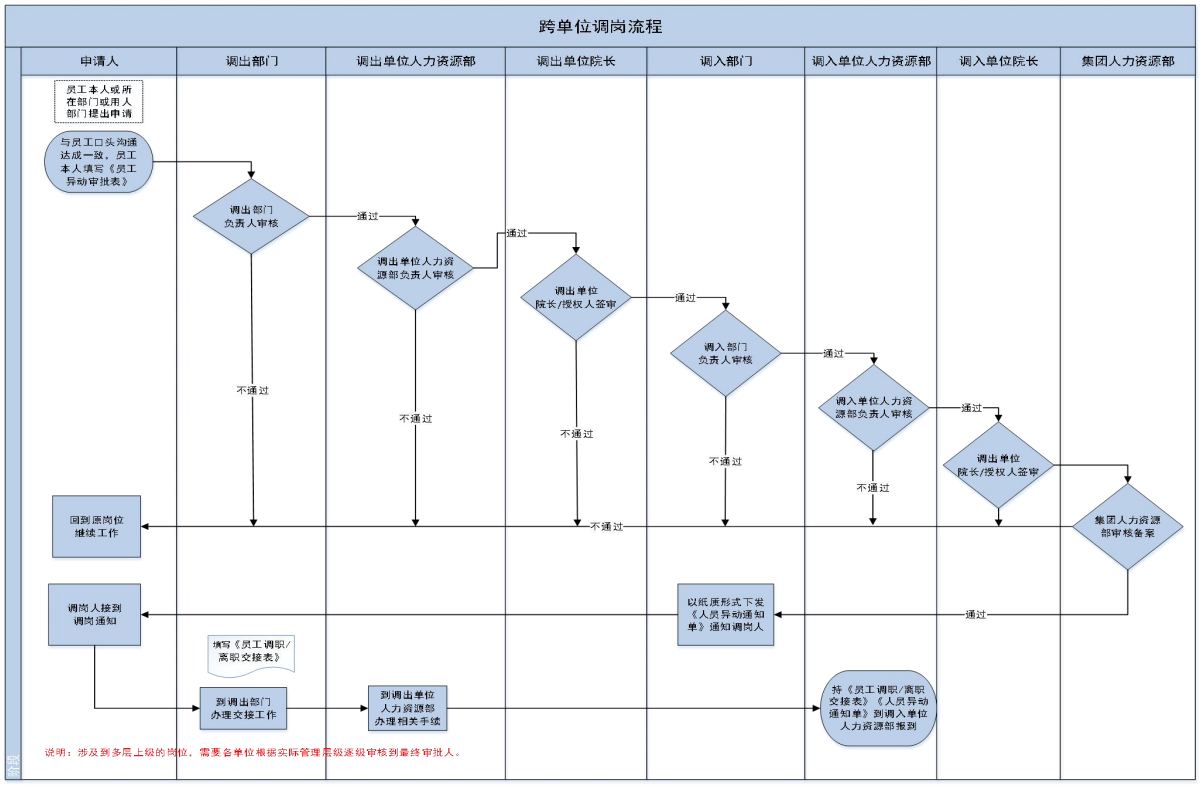
新员工转正审批流程图

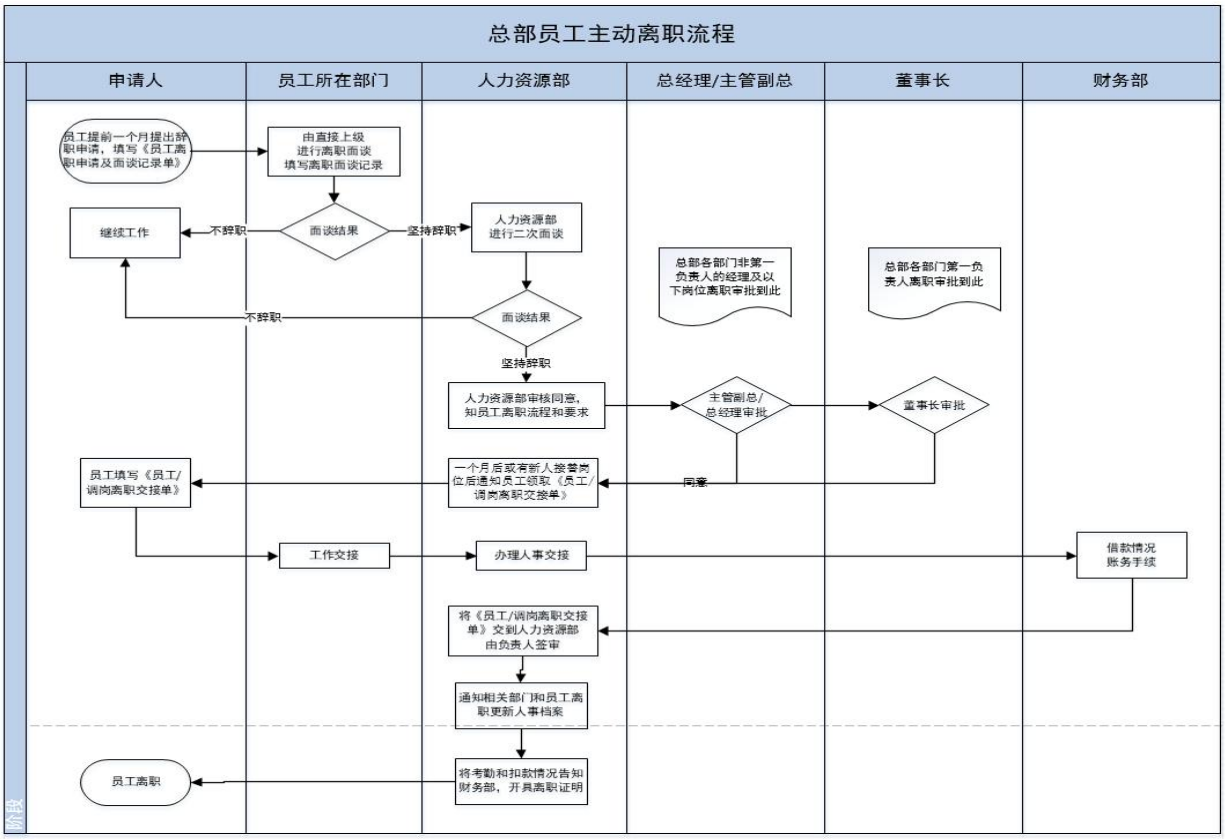

新员工转正流程
申请部门
人力资源部
主管副总（副院长）
总经理（院长）
董事长
员工试用期结束
人力资源部提前一周通知该员工
新员工在试用期满前一周到人力资源部领取《员工试用转正申请表》
新员工填写《员工试用转正申请表》并附试用期工作总结，提交直接上级
直接上级在收到转正申请的2个工作日内进行转正面谈，完成《员工转正面谈记录表》
将面谈意见提交人力资源部
不同意的处理方法
1.延期转正
2.终止试用
延期
延期转正
终止试用
终止
通知员工离职办理离职交接
离职员工资料归档
同意
不同意
人力资源部结合直接上级意见对其进行360度考评（上级、下级、平级）
人力资源部签署意见
同意
主管副总（副院长）审核
同意
不同意
总经理（院长）审核/批
同意
不同意
董事长审批
人力资源部书面或者邮件通知员工所在部门及本人
同意
人力资源部按规定调整转正后薪资福利待遇并通知 财务部门、更新员工档案记录等
集团总监级以下分公司（医院）副院长以下员工审批到此
集团总监级及以上、分公司（医院）副院长及以上员工审批到此

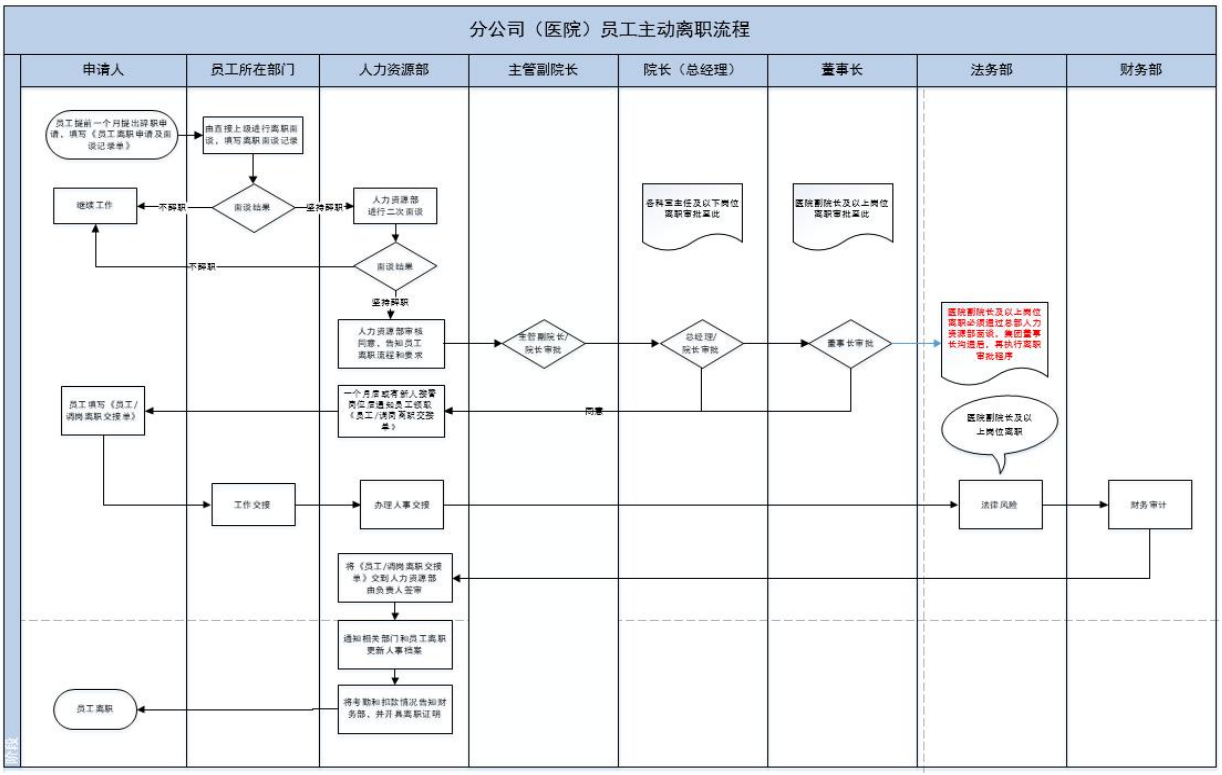

总部调岗流程
申请人
调出部门
调入部门
人力资源部
董事长
员工本人或所在部门或用人部门提出申请
与员工口头沟通达成一致，员工本人填写《员工异动审批表》
调出部门负责人审核
通过
调入部门负责人/直属高管审核
通过
人力资源部负责人审核
通过
董事长或者授权人核准
核准
不通过
不通过
不通过
不通过
回到原岗位继续工作
调岗人接到调岗通知
以邮件或者或纸质形式下发《人员异动通知单》通知调岗人
到调出部门办理交接工作
到调入部门报到
说明：涉及到多层上级的岗位，需要各单位根据实际管理层级逐级审核到最终审批人。

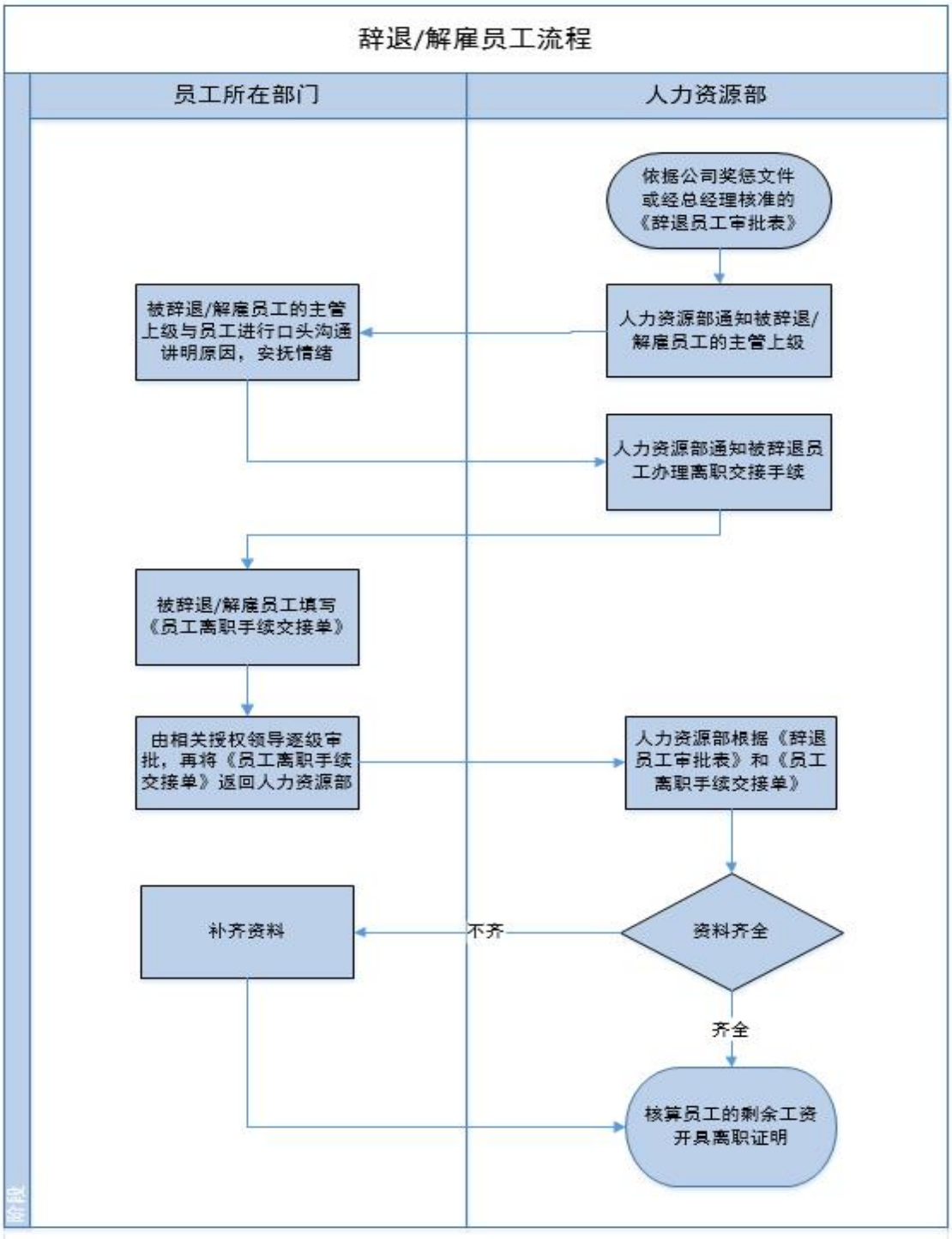

分公司（医院）调岗流程
申请人
调出科室
调入科室
人力资源部
医院院长/副院长
员工本人或所在科室或用人科室提出申请
与员工口头沟通达成一致，员工本人填写《员工异动审批表》
主任级以下岗位逐级审批到副院长（或常务院长）；
主任级及以上岗位逐级审批到总经理/院长
调出科室负责人审核
通过
调入科室负责人/直属副院长审核
通过
人力资源部负责人审核
通过
医院院长或授权人核准
核准
不通过
不通过
不通过
不通过
回到原岗位继续工作
调岗人接到调岗通知
以纸质形式下发《人员异动通知单》通知调岗人
到调出科室办理交接工作
到调入科室报到
说明：涉及到多层上级的岗位，需要各单位根据实际管理层级逐级审核到最终审批人。


跨单位调岗流程
申请人
调出部门
调出单位人力资源部
调出单位院长
调入部门
调入单位人力资源部
调入单位院长
集团人力资源部
员工本人或所在部门或用人部门提出申请
与员工口头沟通达成一致，员工本人填写《员工异动审批表》
调出部门负责人审核
调出单位人力资源部负责人审核
调出单位院长/授权人签审
调入部门负责人审核
调入单位人力资源部负责人审核
调出单位院长/授权人签审
集团人力资源部审核备案
通过
不通过
回到原岗位继续工作
调岗人接到调岗通知
以纸质形式下发《人员异动通知单》通知调岗人
填写《员工调职/离职交接表》
到调出部门办理交接工作
到调出单位人力资源部办理相关手续
持《员工调职/离职交接表》《人员异动通知单》到调入单位人力资源部报到
说明：涉及到多层上级的岗位，需要各单位根据实际管理层级逐级审核到最终审批人。


跨单位调岗流程
申请人
调出部门
调出单位人力资源部
调出单位院长
调入部门
调入单位人力资源部
调入单位院长
集团人力资源部
员工本人或所在部门或用人部门提出申请
与员工口头沟通达成一致，员工本人填写《员工异动审批表》
调出部门负责人审核
调出单位人力资源部负责人审核
调出单位院长/授权人签审
调入部门负责人审核
调入单位人力资源部负责人审核
调出单位院长/授权人签审
集团人力资源部审核备案
通过
不通过
回到原岗位继续工作
调岗人接到调岗通知
以纸质形式下发《人员异动通知单》通知调岗人
填写《员工调职/离职交接表》
到调出部门办理交接工作
到调出单位人力资源部办理相关手续
持《员工调职/离职交接表》《人员异动通知单》到调入单位人力资源部报到
说明：涉及到多层上级的岗位，需要各单位根据实际管理层级逐级审核到最终审批人。


总部员工主动离职流程
申请人
员工所在部门
人力资源部
总经理/主管副总
董事长
财务部
员工提前一个月提出辞职申请，填写《员工离职申请及面谈记录单》
由直接上级进行离职面谈填写离职面谈记录
面谈结果
不辞职
坚持辞职
继续工作
人力资源部进行二次面谈
面谈结果
不辞职
坚持辞职
总部各部门非第一负责人的经理及以下岗位离职审批到此
总部各部门第一负责人离职审批到此
人力资源部审核同意，知员工离职流程和要求
主管副总/总经理审批
董事长审批
同意
一个月后或有新人接替岗位后通知员工领取《员工/调岗离职交接单》
员工填写《员工/调岗离职交接单》
工作交接
办理人事交接
借款情况账务手续
将《员工/调岗离职交接单》交到人力资源部由负责人签审
通知相关部门和员工离职更新人事档案
将考勤和扣款情况告知财务部，并开具离职证明
员工离职
阶段


分公司（医院）员工主动离职流程
申请人
员工所在部门
人力资源部
主管副院长
院长（总经理）
董事长
法务部
财务部
员工提前一个月提出辞职申请，填写《员工离职申请及面谈记录单》
由直接上级进行离职面谈，填写离职面谈记录
面谈结果
不辞职
坚持辞职
继续工作
人力资源部进行二次面谈
面谈结果
不辞职
坚持辞职
各科室主任及以下岗位离职审批至此
医院副院长及以上岗位离职审批至此
人力资源部审核同意，告知员工离职流程和要求
主管副院长/院长审批
总经理/院长审批
董事长审批
医院副院长及以上岗位离职必须通过总部人力资源部面谈，集团董事长沟通后，再执行离职审批程序
一个月后或有新人接替岗位后通知员工领取《员工/调岗离职交接单》
同意
员工填写《员工/调岗离职交接单》
医院副院长及以上岗位离职
工作交接
办理人事交接
法律风险
财务审计
将《员工/调岗离职交接单》交到人力资源部由负责人签审
通知相关部门和员工离职更新人事档案
将考勤和扣款情况告知财务部，并开具离职证明
员工离职
阶段


辞退/解雇员工流程
员工所在部门
人力资源部
依据公司奖惩文件或经总经理核准的《辞退员工审批表》
人力资源部通知被辞退/解雇员工的主管上级
被辞退/解雇员工的主管上级与员工进行口头沟通讲明原因，安抚情绪
人力资源部通知被辞退员工办理离职交接手续
被辞退/解雇员工填写《员工离职手续交接单》
由相关授权领导逐级审批，再将《员工离职手续交接单》返回人力资源部
人力资源部根据《辞退员工审批表》和《员工离职手续交接单》
资料齐全
不齐
补齐资料
齐全
核算员工的剩余工资开具离职证明

附表一：

员工转正面谈记录表

部门： **面谈时间：**

转正员工姓名		岗　位	
面谈人姓名		岗　位	
面谈中肯定的成绩与优势：			
面谈中指出的不足：			
改进计划：			
转正员工签字： 日期：		面谈人签字： 日期：	

附表二：

编号：

XXXXX有限公司
员工试用转正申请表

单　　位 _____

岗　　位 _____

姓　　名 _____

日　　期 _____

员工试用转正审批表

<table>
<tr><td>姓名</td><td></td><td>所在部门</td><td></td><td>职务</td><td></td></tr>
<tr><td>入职日期</td><td colspan="2"></td><td>试用期起止日期</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">试用期工作总结</td><td>试用期间工作总结（不低于100字）</td><td colspan="4">申请人：</td></tr>
<tr><td>转正后工作规划（不低于100字</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>部门负责人意见</td><td>转正类型</td><td colspan="4">☐ 按期转正；转正时间：　　☐ 提前转正；转正时间：
☐ 延期转正；转正时间：　　☐ 其他；建议转正时间：</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td>试用期个人表现情况综合评价</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">人力资源部门意见</td><td>上级评价得分</td><td>平级评价得分</td><td>下级评价得分</td><td>平均得分</td><td>综合意见</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="4">注：考核满分 10 分，分优秀（10.0-9.0）、良好（8.9-7.6）、一般(7.5-6.0) 、需改进（5.9-5.5）、不称职（5.5 下）、五个层级，平均得分只有达到 7.5 分以上才符合按期转正考核标准。</td></tr>
<tr><td>主管副总/副院长意见</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>总经理/院长核准</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="2">试用期工作岗位</td><td></td><td>试用期工资级别、工资标准</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">转正后工作岗位</td><td></td><td>转正后工资级别、工资标准</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3">人资部门最终核准转正日期</td><td colspan="3"></td></tr>
</table>

附表三：

员工工作表现评价用表（上级用）　　部门/科室：

被考评人：_____　被考评岗位：_____　考评人：_____　考评时间：_____年____月____日

项目分类	考核项目	考核内容要点	分值	评价尺度					上级评分
				优秀	良好	一般	需改进	不称职	
纪律	责任感	是否愿意对自己的行为结果负责，是否可放心交付工作，对该员工准确完成指派工作的信赖程度。即负责任、诚实可信和持之以恒的程度。	8	8	7	5	4	2	
	考勤情况	考勤休假管理制度的执行情况，有否迟到、早退、旷工，经常请事假（上述事项有一次，扣 1 分）	6	6	5	4	3	2	
	遵章守纪	能否严格遵守公司各项规章制度及员工行为规范，言行诚信，信守承诺，禁止有损害公司和集体利益的行为。	8	8	7	5	4	2	
技能	专业知识/技能	是否掌握本职工作范围内所应具备的知识、技能、并熟悉工作流程、工作标准、规章制度等内容。	6	6	5	4	3	2	
	沟通协调能力	沟通协调工作中的各种关系并解决工作中的矛盾的能力。即与上下级及同级之间、部门内外人员沟通，信息有效传达，对个人意见能清晰、有条理的表达的能力。	6	6	5	4	3	2	
	学习创新能力	接受新事物、新观念，善于创新进取；面对新的工作，积极地获取与工作有关的信息和知识，进行加工和理解，以不断更新知识结构、提高能力。	6	6	5	4	3	2	
	应变能力	能够应对突发任务，并合理有效的整合资源，最终完成任务。	6	6	5	4	3	2	
	承压能力	能够承受一定压力，并能将相应的压力转化或转移，在不影响工作的前提下保持乐观或从容的工作态度。	6	6	5	4	3	2	
行为价值观	执行力	能否听从上级的指示并将工作进行有效推进，在工作过程中能否有效抓住重点事项并积极跟进和落实到位。	7	7	6	4	3	2	
	积极主动	是否主动承担工作，甘于奉献，不计较个人得失，并会乐于接受有难度的工作积极提出意见和进建议。	6	6	5	4	3	2	
	诚信度	诚实守信：表里如一，不弄虚作假、贪污受贿、营私舞弊，做出承诺要实事求是，讲原则，做出后努力兑现；为人谦虚、诚实，重承诺。	7	7	6	4	3	2	
	忠诚度	对企业忠诚，能够按照公司要求进行工作的轮换，主动性强，有高度的责任感，能自觉维护企业利益。	7	7	6	4	3	2	
	团队精神	善待他人，尊重每一个人，善于协调、沟通、协商；在团队共同完成的工作中，与他人协调无间，顺利完成工作，善于协调与沟通且卓有成效。	7	7	6	4	3	2	
绩效	工作绩效	是否能够积极完成工作，工作效率高低，工作方法的合理性，处理工作的条理性以及工作结果的稳定性	8	8	7	5	4	2	

	满意度	是否满足团队协作要求，完成团队交付任务，部门内部员工满意度如何，跨部门工作协作有无推诿扯皮，不配合，不执行等现象。	6	6	5	4	3	2	
参考对被考核人评价分**优秀、良好、一般、需改进、不称职**五个层次进行：			100			**实际得分：**			
等级	**优秀（10.0-9.0）** 超越本岗位所要求并胜任有余	**良好（8.9-7.5）** 表现一贯良好，能达到或有时超越本岗位所要求的胜任程度	**一般(7.5-6.0)** 表现一贯能达到工作要求	**需改进（5.9-5.5）** 表现有时达到要求,但经常未能完全达到满意程度，有待改进			**不称职（5.5下）** 表现差劣，显著低于本职位的常规要求		
综合评价：									

说明：1、满分 100 分，每项评分可细化到 0.1 个小数点（如：6.5，7.9 等），评价结果=总得分/10

附表四：

员工调岗审批及交接表

单位：　　文件编号：

<table>
<tr><td>姓名</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>入司时间</td><td></td><td>员工编号</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">调
岗
前</td><td>单位名称</td><td colspan="2"></td><td rowspan="3">调
岗
后</td><td>单位名称</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>部门</td><td colspan="2"></td><td>部门</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>岗位</td><td colspan="2"></td><td>岗位</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>异动原因
及生效日期</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>调出
HR 负责人</td><td colspan="3"></td><td>调入
HR 负责人</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>调出
单位负责人</td><td colspan="3"></td><td>调入
单位负责人</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>工作、文件交接（须另附明细）</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td>固定资产
交接</td><td colspan="3">调出交出：

交出人签字
/日期</td><td colspan="4">调入接收：

接收人签字
/日期</td></tr>
<tr><td>其他
交接</td><td colspan="3">调出交出

相关部门签字
/日期</td><td colspan="4">调入接收

相关部门签字
/日期</td></tr>
<tr><td>单位
人资部备案</td><td colspan="7">人资负责人签字
/日期</td></tr>
</table>

填写说明：1、本表适用于员工调岗的情况，单位内部和跨单位调岗均可使用。

2、“工作交接”如内容较多，可以在本表后加附件列明具体工作明细，附件必须有交接双方签字。

3、本表原件最后交到人资部门备案、存档，并作为个人的重要档案资料。

附表五：

员工离职面谈记录表

部门		**姓名**		**职务**	
入职时间			**离职时间**		
离职类型	☐自愿离职　☐非自愿离职　☐协议解除劳动合同　☐其它：_____				
面谈人		**面谈时间**		**面谈方式**	☐面谈 ☐电话/微信
工作/项目原因					
离职原因	薪酬待遇　☐_____				
	福利待遇　☐_____				
	团队气氛　☐_____				
	同事关系　☐_____				
	工作情况　☐_____				
	地理位置　☐_____				
	职业发展　☐_____				
	家庭变故　☐_____				
	个人原因　☐_____				
其他原因					
面谈情况分析	签字：_____日期：_____				

附表六：

员工辞退审批表

<table>
<tr><td>辞退人</td><td></td><td>所在部门</td><td></td><td>岗位</td><td></td></tr>
<tr><td>辞退时间</td><td></td><td>申请时间</td><td></td><td>申请人</td><td></td></tr>
<tr><td>辞退理由</td><td colspan="5">☐严重违反工作纪律，影响工作秩序
☐工作疏忽而使公司蒙受重大损失
☐不服从工作分配擅自离开岗位
☐挪用公款、行贿受贿
☐在外兼营、影响公司利益
☐试用期内发现不符合条件，或未考核通过
☐公司（医院）经营情况影响
☐部门/科室结构调整影响岗位
☐其它理由：__</td></tr>
<tr><td>部门/科室
负责人</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">人力资源部门</td><td colspan="5">情况复核：</td></tr>
<tr><td colspan="5">意见：</td></tr>
<tr><td>主管副总/副院长/总监</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>总经理/院长
（或授权领导）
批示</td><td colspan="5"></td></tr>
</table>

附表七：

员工辞退通知单

_____同志原系 _____公司_____部门_____职务/岗位员工，_____年____月____日起在我公司工作。在劳动合同履行过程中，违反公司_____有关规定，本公司决定与你解除劳动合同，终止与你的劳动关系。请你接到本辞退通知后，在年_____年____月____日到人力资源部门办理相关离职手续，

说明事项：

特此通知。

公司授权人签字（盖章）：　　时间：

员工本人签字：　　时间：

附表八：

员工调/离职工作交接表

姓名		部门		职位	
离职性质	☐ 主动离职 ☐ 辞退/解雇	申请离职日　　期		核准离职日　　期	

项目	清理/交接状况	扣款金额（元）	经办人签字
所在部门	工作交接（包括待办跟踪工作、印信、文件、帐目、办公微信、重要人物联系方式等，具体工作内容可附明细）：		
	部门负责人签字：		
监察部门	监察结果及结论：		
	监察主管人员签字：		
行政部门	物品交接：（包括办公用品、工作服、印信、员工宿舍、工具、办公设备、及固定资产(含车辆)交接等，必要时可另附件说明）		
财务部门	借款：		
	帐务交接：		
	其他：		
人事交接	考勤确认：		
	工作证、劳动合同及员工手册交回		
	培训费补偿		
	劳动手册记录		
	其它（保险等）		
	人力资源部门负责人审核意见		
主管领导意见			

附件九：

离 职 证 明

兹证明_____先生/女士，身份证号：_____，其本人已于_____年____月日从我公司离职，离职时的职位是：_____。现已与我公司解除劳动关系。

特此证明。

_____有限公司

人力资源部

年　　月　　日

标题	储备人才方案		编号	Q/ SDY・G-RS−20190730015	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20190730	审核日期		实施日期	
修订人	姚磊	审核人	马超	批准人	王友松

一、目的

为了建立和完善人才培养机制，通过制定有效的关键岗位继任者和后备人才甄选计划，合理地挖掘、培养后备人才队伍，建立公司的人才梯队，为公司可持续发展提供人力支持，特制订公司《储备人才方案》。

二、适用对象

本方案适用于上海大友集团各单位班组长及以上转正后的核心人才。

三、原则

坚持“公开公正公平选拔，内部培养为主”的原则

四、人才梯队划分与晋升对象

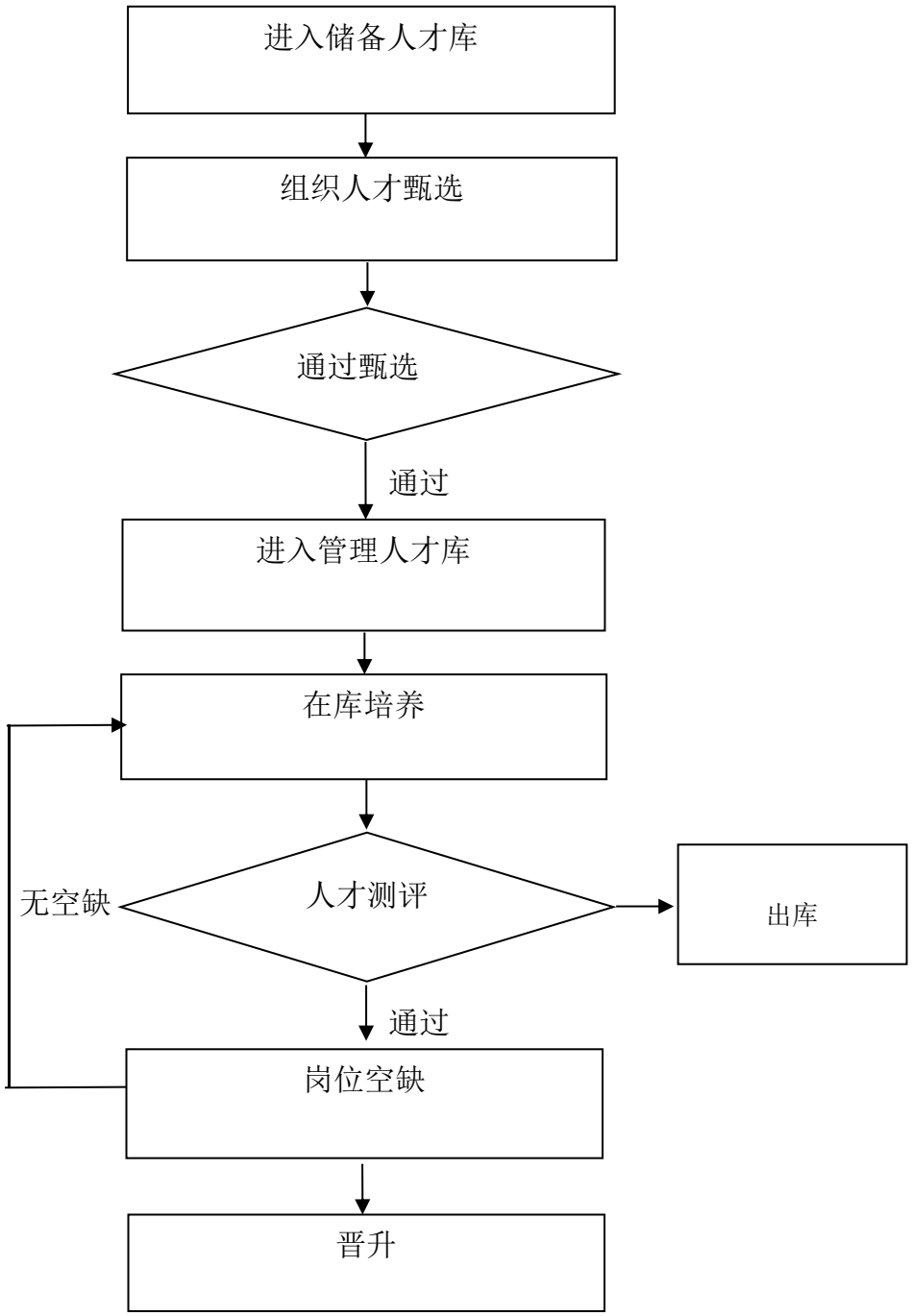
1、一级梯队：总经理、院长、副总经理、总监（含）及以上人员均为一级梯队人才，凡是在 1-3 年内有潜力发展为一级梯队的人才成为 A 库人才。

2、二级梯队：各部门经理均为二级梯队人才，凡是在 1-3 年内有潜力发展为二级梯队的人才成为 B 库人才。

3、三级梯队：各部门主管、班组长及以上人员，临床、医技、护理等岗位均为三级梯队人才，凡是在 1-3 年内有潜力发展为三级梯队的人才成为 C 库人才。

五、人才储备流程

管理人才库作为一个人才储备项目，人力资源部需要进行动态管理，比如：有的人才得到了晋升，需要有新的力量补充进来；有的人才短期内没有合适的岗位，也需要对知识和能力进行维护。同时未通过甄选的员工可以通过不断自身学习和提高，在未来完全有可能具备管理人才的能力素质，需要不断更新人才库人员，保证人才库的合理流动性。其基本流程图如下：


进入储备人才库
组织人才甄选
通过甄选
通过
进入管理人才库
在库培养
人才测评
无空缺
出库
通过
岗位空缺
晋升

六、人才入库甄选

1、人才入库根据来源不同氛围内部储备和外部招聘两种途径，坚持内部培养为主，外部引进为辅的培养原则。

2、选拔标准根据基本素质测试、业绩考核、360 测评来进行。并且需满足条件：在本单位工作满 1 年以上，忠诚度高、工作积极主动、学习力强、服务意识强。

七、甄选周期

每年年初进行人才选拔与甄选，次月进行公示，并进入人才培养阶段

八、人才培养途径

1、坚持育才为导向，通过培训挖掘每个人的潜力，使每个人不断在工作中增长知识和才干，使培训成为人才储备的出发点和归口。

2、构建以管理理论知识、管理技能为基础，强化带教、中高层管理培训班的培养模式，整个培养期将持续 1-2 年。

3、临床、医技、护理人员可以通过内部指定老师带教培养，也可以通过外派培训、学习，拓宽视野，学习行业先进知识和技能，引进新技术新项目，提高员工素质，有效推广学习经验和成果，促进各项工作顺利开展。外派学习人员必须签署进修协议。

九、带教老师的选拔

选拔标准根据基本素质测试、业绩考核、360 测评、管理能力素质测评来进行。并且需满足条件： 在本单位工作满 1 年以上，工作表现突出，得到上级、同事的认可、业绩完成出色。同时，一名优秀的老师同时也是高一级职位的储备的干部。

十、培养方式

1、管理人员的培养方式

自我学习—内外培训—岗位实习——轮岗历练（全职/兼职）

两个阶段，四个周期

阶段	周期	培养方式	培养内容	责任人	协助部门
第一阶段：	2 周	自我学习	1、企业文化学习 2、各项内部管理制度	储备人才	人力资源部
	6 周	培训	1、职业化管理系列（时间管理、情绪与压力管理等）；2、领导力系列（沟通技巧、目标管理	李娜	人力资源部

			等）；3、团队管理系列（团队建设与辅导、授权与统筹管理）；4、岗位专业技能培训		
第二阶段：加强期	3 个月	岗位实习	1、导师根据部门内部工作进行带教 2、实习主要以副职为主 3、储备人才以学习、实操为职责，承担具体业务的运作	人力资源部	储备人才所在部门
	9 个月	部门轮岗	1、部门轮岗、轮岗周期为 9 个月 2、轮岗期间的考核工作由新直属上级考核	人力资源部	轮岗所在部门

2、临床、医技、护理人员的培养方式

1）学习训练阶段：每月安排时间采取自主学习、岗位训练、专题讲座、示范教学的方法，有计划、分步骤地抓好医、技、护人员的学习训练、提高业务知识水平和工作技能；

2）集中培训、演练：各学科在科主任带领下，每周业务学习一次；

3）继续深造：计划安排临床、医技、护理人员优秀人才外出进修学习；

4）带教老师帮助其制定学习计划，监督督促有效推广学习经验和成果。

3、考核评估

培养结束储备人才需提交学习总结及各项课后作业等培养学习记录；并接受人力资源部的能力鉴定，评估学习成效。

十一、人员任用与测评。

储备人员经过一系列的带教，培养之后并不意味着可以马上晋升和任命，必须经过再次考核、评估。

1、 储备人才测评

1）人力资源部将组织培训方、带教导师以及集团中高管定期对储备人才进行培养效果及业绩表现评估；

2）通过 1-2 年的培养，储备人员在管理能力、专业能力等方面都有了一定的提升，但是最后的胜任力是否已符合岗位要求需要通过一系列的测评；

①中高管培训班结业测验

相关管理课程结束之后，为了检验储备人员对管理知识、管理工具、管理技能的掌握情况，培训部需设置考核项目，考核的方式不局限于笔试。

②带教导师

在整个带教的过程中，导师充当了教练的角色，对于储备人才各方面能力的提升、存在弱点都非常了解，是评估储备人才胜任力最有权威的人。

③实操训练

将候选人放入晋升岗位工作环境中，要求完成各项工作考察储备人才的各项能力和潜能，考察周期为 1 年。

④挂职期间，设置 KPI 考核指标，不符合该岗位胜任力的淘汰出库 ，符合者进入人才库。

十二、人员晋升与录用

1、某中层或高层管理人员出现岗位缺失时，则从人才储备库中选取合适人选，如内部人才库不足时，则从外部招聘补充，防止因人才断档给集团带来的损失。

2、如暂无空缺岗位，人力资源部需要继续安排储备人才的相关培训课程，持续考核，保持整个人才库的动态流动，不断补充新的人才入库。

附件：《储备人才报名表》

《储备人才鉴定考核表》

附表一：

储备人才报名表

科室		姓名		年龄		最高学历	
岗位				任职年数			
专长：							
优点：							
工作履历：							
学习（培训）情况：							
需提升方面：							
受表彰（获奖情况）：							
培养目标：							
单位推荐理由：							
上级领导审核签字：							
院长/总经/审核签字：							

附表二：

储备人才鉴定考核表

科室		姓名		现岗位		年龄	
锻炼岗位				政治面貌			
储备人才锻炼自我小结							
储备人才对部门的建议							
带教老师的评价意见							

标题	大友集团医院福利政策		编号	Q/ SDY·G-RS-20190929016	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☐ 修改 ☑ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20190929	审核日期		实施日期	
修订人	姚磊	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为了提升员工满意度，激励员工，吸引优秀人才。

2. 适用范围：

集团下属各医院

3. 内容说明

3.1 工作时间：执行做六天休一天的作息制度。

3.2 五险一金：员工正式入职工作满 3 个月转正后给予及时缴纳。

3.3 年休假：员工入职医院工作每满 1 年给予 1 天的休假，以此类推，最高每年不超过 10 天;

3.4 婚假：根据各区域婚假执行的差异，江苏区域 给予 3 天婚假，上海区域 给予 10 天婚假。

3.5 丧假：直系亲属(父母、配偶和子女)死亡时，可以给予 3 天的丧假;祖父母或外祖父母、亲兄弟姐妹死亡时可给予 1 天的丧假;

3.6 发放节日津贴:中秋节 按 150 元的礼金券发放；春节 按 200 元发放。(如果有聚餐发 100 元);

3.7 产假：按国家规定执行，不发工资，领取生育金;

3.8 其他福利：每年组织员工一日游一次。

标题	核心人才离职管理制度		编号	Q/ SDY・G-RS-20200421018	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司及各医院核心员工	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20200421	审核日期	20200421	实施日期	
修订人	姚磊	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为了了解核心人才的离职原因，一方面是希望通过挽留优秀的核心人才，另一方面通过对员工的离职原因进行深入的了解，从而改善管理制度和出现的问题，防止流失现有的核心人才和不断吸引更多的优秀人才。

2. 适用范围

本规定适用于集团所有核心员工。

3. 流程

从收到辞职申请报告开始，医院人资经理开展离职面谈工作，挽留不成高管出面挽留，无效后同时上报公司，可以由公司人力资源部再次说服，必要时董事长出面挽留。坚决离职者，医院人资经理了解员工的离职原因，并将原因归类，做离职分析说明。

4. 离职管理的具体内容

4.1 离职面谈

4.1.1 由医院人资经理、医院高管实施离职面谈

4.1.2 管理层、重要核心医护人员可以由公司人力资源部出面挽留

4.2 离职反馈

每月核心人才离职原因需详细表述清楚；便于发现他们与医院不相融的原因，在以后的招聘工作过程中，就能尽快剔除不适合贵院工作的求职者。

4.3 离职原因分析的归类

4.3.1 上级领导原因：员工与领导层之间的互相信任程度；

4.3.2 工作原因：工作成果的影响（认可度）、工作的挑战性及兴趣；

4.3.3 人际关系：与上级、平级、下属及客户等多维度人际关系的处理；

4.3.4 文化：员工是否认可、适应、融入企业文化；

4.3.5 成长机会：获得晋升、成长、锻炼和学习的机会；

4.3.6 薪酬：工作付出与报酬是否匹配；

4.3.7 生活质量：实际工作环境、工作与家庭生活之间的平衡。

其中 3、4、7 是属于个人层面因素，1、2、5、6 属于企业层面的因素，对于个

人层面的因素，因尽量满足、帮助员工，实在不能解决，则与员工保持良好的关系；而企业层面的因素是我们需要关注的重点，因为了解企业运营管理中存在的不足，继而改进、有利于避免同样的离职情况发生，这对公司留住核心人才非常重要。针对企业层面的因素，我们可以采取的措施是：

1、针对 1 采取的措施是：领导应与下属定期沟通，注重对员工的授权，培养信任感；

2、针对 2 采取的措施是：实行轮岗换岗制度，有更合适的岗位空缺，及时进行调整；

3、针对 5 采取的措施是：合理改善晋升制度，适当增加员工升职的可能性，以及根据员工的职业发展制定相应的培养计划，让员工在需要的时候得到培训、带教；

4、针对 6 采取的措施是：薪酬与行业内相比较，提供有竞争力的薪酬体系；

5、另外，员工的离职，是因为上司管理技能的缺乏，或企业管理的盲点所致，不加以改善，员工流失将得不到改善，企业本身的问题也得不到解决，这种情况经核实论证后一方面加强上级的管理技能培训，或者视情况替换主管。

4.4 核心人才界定和备案

每年 12 月 5 日各医院上报 271 计划，其中 20%优秀人才界定为核心人才，后续引进的核心人才由医院人资和总经理/院长根据岗位说明书及岗位重要性界定，总经理/院长需签字确认，半年上报一次给公司人力资源部，核心人才离职名单按上报的名单核实。

4.5 附件：《医院核心人才离职上报表》

医院核心人才离职上报表

填表日期：　　年　月　日

姓 名		性别		年龄		联系电话	
籍 贯		学历		岗位		入职时间	
职 务		职 称				拟离职时间	
离职原因：							
工作评价：							
医院总经理/院长意见：							

标题	医院领导班子定期考评制度		编号	Q/ SDY・G-RS-20200601019	
主管部门	人力资源部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
编制日期	20200601	审核日期	20200601	实施日期	20200601
编制人	姚磊	审核人	马超、滕懿	批准人	王友松

1. 目的

为有效促使各医院高管加强自身建设和提高管理能力，以高度的责任心和使命感，守责履职，着力建设有担当负责任的领导核心团队，特制定本方案。

2. 适用范围

各医院高管

3. 内容说明

依据各医院高管岗位职责、工作能力、品德修养、管理水准进行考核。由公司人力资源部每半年组织进行一次考评。通过三个方式进行：

1、测评。由公司人力资源部统一发《高管满意度调研表》，医院所有管理干部参与对领导班子及成员评价打分，匿名进行。

2、面谈。医院所有领导及成员各部门中层及核心人员参与，由公司管理层一对一、面对面进行访谈，了解领导班子及成员的履职情况，包括工作能力、工作作风、工作业绩和价值观。

3、反馈。公司人力资源部应将考评情况特别是需要指出和提醒重视的问题与不足，通过当面或书面反馈给本人。

4. 附则

4.1 本制度自公布之日起执行。

4.2 本制度解释权归公司人力资源部

财务管理

总则

1. 公司财务管理的基本原则是：执行财务规章制度，强化内部控制；坚持厉行节约、勤俭创业，制止奢侈浪费的方针；在公司利益至上的原则下兼顾个人利益，保证投资者权益不受损失。
2. 公司财务管理的基本任务是：建立健全内部财务管理制度，做好财务管理的基础工作；加强经济核算，如实反映财务状况；严格控制成本费用，合理使用资金，提高资金使用效果；对公司的经济活动进行财务控制和监督。
3. 公司财务人员应当认真履行财务管理职责，做好各项财务收支、控制、核算、分析和考核工作。

标题	财务管理基本制度		编号	Q/ SDY・G-CW-20160105001		
主管部门	运营部		分发使用部门		公司	
文件状态	新编 □ 修改 ☑ 替代 □			变更记录	第 01 版	
修订日期	20160105	审核日期			实施日期	
修订人	滕懿	审核人		王友松	批准人	王友松

1. 目的

为了规范公司的会计处理和财务管理，完善公司内部控制，真实、完整地提供财务会计信息，以满足信息使用者的需要，依据《中华人民共和国会计法》、《企业会计准则》等相关法律法规，结合《江苏大友投资有限公司财务制度》以及本公司实际情况，特制定本制度。

2. 适用范围

本制度适用于上海大友医疗投资管理有限公司总部全体员工。

3. 收入管理

收入是公司在正常经营活动中所产生的各种货币流入。

公司各项收入应当必须全部入账，由财务部统一管理。任何其他部门和个人不准以任何借口私自对外收取任何费用。否则当事人或责任人以贪污论处并根据相关制度处理。触犯刑律的将移交司法机关处理。

4. 资金管理

4.1 公司的资金仅用于公司的经营活动，未经董事长批准，任何单位或个人不得以任何形式抽借资金。

4.2 严格现金管理

4.2.1 财务部必须建立内部牵制制度的日常运营体系，坚持“管账不管钱，管钱不管账”，实行钱账分管，任何一项现金收付业务都不能由一个人独立办理，必须经过审核签字验证，真实合法才能办理收付。现金出纳不得兼管收入、费用、往来账务登记工作，不得兼任稽核和档案保管工作，不得保管全部银行印鉴。出纳员和会计员互相牵制，相互配合，互相监督。

4.2.2 支票与印鉴，银行存折与密码严格分开管理，出纳保管支票、存折（卡），会计或财务负责人保管印鉴、密码。会计人员应对出纳现金进行每周定期或不定期的检查盘点。盘点情况填制《货币资金盘点表》，盘点表出现短款等重大问题的，应及时纠查，情节严重的应及时上报并追究相关人员责任。

4.2.3 建立现金交接手续，坚持查库制度。凡有现金收付，必须坚持复核。在款

项转移和出纳人员调换时，要办理交接手续，做到责任清楚。要经常检查库存现金与账面记录是否相符，以保证钱款安全。

4.2.4 遵守规定的现金使用范围。出纳员必须根据审批手续完整的付款凭证付款。

4.2.5 库存现金不得超过三天的日常报销限额，超过限额的部分要及时送存银行。

4.2.6 库存现金要做到日清月结，帐实相符，不得以“白条”抵充库存现金，更不得挪为他用。

4.2.7 现金收支要严格按照收支两条线的原则，不得以收抵支（坐支），不得以任何方式套取现金。

4.2.8 不准私设“小金库”保存账外现金，不准私设“账外账”，属于公司的资金未经批准不得随意相互转存，不得私自借用。

4.2.9 原则上个人因私不得向公司借款，因特殊情况需向公司借款的，必须陈述理由并报董事长批准，未经批准财务私自借款的按挪用处理。个人借款期限一般不得超过三个月。

4.2.10 会计必须设置“现金”和“银行存款”帐，出纳必须设置“现金日记账”和“银行存款日记账”，互相不可替代，各自必需按规定记账。“现金日记账”和“银行存款日记账”必需日清月结，账款相符，并须与会计账相符。出纳现金严禁“白条”抵库。

4.3 公司及医院的所有资金帐户的银行利息为衍生资金，必须按规定及时入账。

5.借支制度

5.1 原则上不得进行非公个人私用借支。如遇到特殊情况需要借支，须严格按照审批程序执行。

5.2 借支审批权规定如下：

5.2.1 员工临时借款

(1) 因公事（购物或出差）借款，必须填制借款凭证，注明借款用途和金额，经董事长批准，财务负责人审核后，出纳予以借款。

(2) 员工非公私用借款必须书面陈述理由，由董事长审批同意后，出纳方可予以借款。

(3) 财务负责人因公借款审批权在 1 万元以内，超过 1 万元借款须经董事长批准。

(4) 每笔借款出纳员应督促及时结算或归还，原则上同一个人上一笔借款未结清的情况下，不允许借支下一笔借款。

5.2.2 股东借款

(1) 股东借款必须个人写借款申请由公司董事长书面批准办理借款手续。

(2) 各股东借款总额不得超过各自投资额的 50%，所借款项按月利率 1%计算利息，借款期限最长不得超过三个月。

5.2.3 未经同意，出纳员不得私自向任何人出借款项。

6.其他事项管理

6.1 档案管理

6.1.1 会计档案：（包括凭证、账簿、报表及财务制度等）按月装订，分类归档，妥善保管。在未接到相关领导同意前，任何人不得查阅和复印，注意做好保密工作，保存期限按会计档案保管期限执行。

6.1.2 对于用于会计电算化核算的计算机必须做到专用、以保证财务数据的安全。

6.1.3 加强电算化会计档案的管理，监督保证按要求生成各种档案，保证各种档案的安全与保密，保证各种会计档案得到合理利用，并安全保存。

6.1.4 以上各档案管理必须由主办会计担任，出纳人员不得担任档案管理工作。

6.2 员工保密制度

6.2.1 公司秘密包括下列事项

(1) 公司及各医院重大决议中的秘密事项

(2) 公司及各医院尚未付诸实施的经营战略、经营方向、经营规划、经营项目及经营决策。

(3) 公司和各医院内部掌握的合同协议、意向书及可行性报告、主要会议记录。

(4) 公司和各医院财务预算、决算报告，各类财务报表、统计报表。

(5) 公司和各医院员工人事档案，职工工资性收入、医疗技术开发资料、营销计划、涉及商业秘密的函电。

(6) 公司和各医院所掌握的尚未进入市场或尚未公开的种类信息。

(7) 其他经公司和各医院确定应当保密的事项。

6.2.2 公司员工有保守公司及相关医院秘密的义务和责任。应做到：不该看的不看，不该问的不问，不该说的不说，不准在私人交往和通信中泄露公司及医院的秘密；不准在公共场所谈论公司及医院的秘密；不准通过其他方式传递公司及医院的秘密。

6.3 工作移交制度

6.3.1 财务人员工作移交规定

（1）财务工作人员工作调动或因故离职必须将本人所经管的财务工作全部移交给接替人员，没有办清交接手续不得调动或离职。

（2）办理移交手续前准备的工作

财务人员在办理移交手续前必须及时办理未了的财务事项，包括：对已经受理的经济业务尚未填制会计凭证的，应当填制完毕；尚未登记账簿的，应当登记完毕，最后一笔余额后应由经办人员签章；整理应该移交的各项资料，对未了事项写出书面证明等。同时编制移交清册，列明应当移交的会计凭证、会计账簿、会计报表、印章、现金、有价证券、支票簿、发票、文件、其它会计资料和物品；从事会计电算化工作的移交人员还应当在移交清册中列明会计软件及密码、会计软件数据磁盘及有关资料、实物等内容；需要移交的遗留问题，应当写出书面材料。

（3）财务人员办理移交手续时，必须专人负责监交。移交人员在办理移交时，要按移交清册逐步移交，接替人员要逐项核对点收。

A.现金、有价证券必须与账簿记录保持一致，不一致时，移交人员必须限期查清；

B.会计凭证、会计账簿、会计报表和其他会计资料必须完整无缺。如有短缺，必须查清原因，并在移交清册中注明，由移交人员负责。

C.银行存款账户余额要与银行对账单核对，如不一致，应该编制银行存款账户余额调节表进行调节相符，各种财产物资和债权债务的明细账户余额要与总账有关账户余额核对相符；必要时，要抽查个别账户的余额，与实物核对相符，或者与往来单位、个人核对清楚。

D.移交人员经管的票据、印章和其它实物等，必须交接清楚；移交人员从事会计电算化工作的，要对有关电子数据在实际操作状态下进行交接。

（4）移交清册应当填制一式三份，交接双方各执一份，存档一份。接替人员应当继续使用移交的会计账簿，不得自行另立新帐，以保持会计记录的连续性。

（5）交接工作结束后，交接双方和监交人必须在移交清册上签名，以明确责任。

（6）其他人员工作移交规定：公司其他员工调动、辞职、解聘离开原工作岗位前，必须交还所借款项、物资及相关资料等，同时参照财务人员工作移交规定办理相关交接手续。

7.附则

7.1 本制度由公司财务部拟定并负责解释。

7.2 本制度作为公司内部资料，不得外传。

7.3 本制度自 2015 年 6 月 1 日起正式实施

标题	出差管理（报销）制度		编号	Q/ SDY・G-CW-20180224002	
主管部门	财务部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☐ 修改 ☑ 替代 ☐		变更记录	第 02 版	
修订日期	20180224	审核日期		实施日期	
修订人	滕懿	审核人	滕懿	批准人	王友松

1. 目的

为了进一步规范出差管理工作，统一出差费用支出标准，有效控制和减少差旅费用，特制定本规定。

2. 适用范围

上海大友医疗投资管理有限公司总部所有出差人员。

3. 职责与权限

3.1 董事长负责批准或授权批准费用报销。

3.2 财务部负责出差费用预支、费用报销是否符合公司制度以及票据的合法性。

3.3 人事行政部门负责出差期间考勤登记工作。

4. 出差理相关制度

4.1 出差的基本程序

4.1 出差人员需提前做好出差计划，长途出差原则上须至少提前 3 天填写《出差申请单》，将核准后的《出差申请单》提交人事部（行政部）； 出差返回后到人事部（行政部）具体核销时间。

4.2 长途出差人员可凭核准的《出差申请单》及《借款单》向财务部暂支相当数额(具体借款金额以财务相关规定及领导审批为准）的差旅费，返回后一周内填写《费用报销单》，并结清暂支款，财务部差旅费采取暂支原则：前款未清，后款不借。

4.3 出差费用报销单需列明时间节点同发票匹配。

4.4 出差的审批权限

4.4.1 审批一般按逐级行政原则。

4.4.2 国内出差：三天以内由部门总监/部门经理核准，三天以上（含三天）由董事长核准，部门总监/部门经理（部门负责人）由董事长核准。

4.4.3 国外出差，一律由董事长核准。

4.4.4 出差招待费审批权限：出差招待费用 500 元以下的，由部门总监/部门经理核准；超过 500 元以上的由董事长（总经理）书面核准（含短信、微信），并将核准信息转交（发）财务部备案。

4.5 出差交通工具的选择标准

职 级	往返机场/车站交通											
	飞机头等舱	飞机商务舱	飞机经济舱	高铁商务舱	高铁一等座	高铁二等座	动车一等座	动车二等座	汽车	公司车接送	打车	公交/地铁
副总			√			√	√	√	√	√	√	√
总 监			√			√	√	√	√	√	√	√
部门经理						√	√	√	√		√	√
主任/主管						√		√	√			√
职 员						√		√	√			√

说明：①董事长、总经理交通工具的选择个人有自主权；②其他人员遵照表格权限，如因工作需要超出表中权限，则需经有审批权限领导的同意； ③各职级人员务必以成本控制的角度选择最经济的交通工具。④出差期间因工作需要打车需注明打车时间及起止地点，非公原因打车费用一律不予报销。⑤无锡到江阴往返、江阴到常州往返，可乘顺风车或拼车，不允许单独打车。

4.6 出差住宿标准

职 级	地 区	住宿标准（单位：元）
董事长/总经理	省会	3~5 星
	一般地级市	3~5 星
副 总	省会	3~4 星 400 以内
	一般地级市	3~4 星 300-350 以内
总 监	省会	3 星 300~350
	一般地级市	3 星及以下 300 以下
部门经理/主任/主管	省会	2 星以下或快捷酒店
	一般地级市	2 星以下或快捷酒店
职 员		快捷酒店

说明：①除董事长、总经理外，住宿客房消费的食品、烟酒、洗衣、电话等住房以外的费用均不予报销。②凡因接待等工作需要需超出上表标准的，需得到审批同意。③同性人员一同出差，按两人一间标准住宿。④以上控制标准为上限，协议价和控制额双者取其低，不得超过。报销须以发票和住宿清单为凭证。⑤长期驻医院出差的住宿由医院统一安排。

4.7 出差补贴

出差区域	性质	补贴标准
江浙两省（上海本地不算出差）	到医院办事出差	伙食无补贴 出差补贴 20 元/天
	非医院办事出差	伙食补贴 50 元/天 出差补贴 20 元/天
除江浙两省之外其他区域	到医院办事出差	伙食无补贴 出差补贴 30 元/天
	非医院办事出差	伙食补贴 50 元/天 出差补贴 50 元/天

说明：①本表不运用于董事长、总经理；②因到医院办事出差一般有医院招待，故不享受伙食补贴；特殊情况下错过就餐时间自行安排就餐的，按照正餐 20 元早餐 5 元的标准进行补贴，所住酒店包含早餐的不予补贴早餐。③出差补贴和伙食补贴按上表包干后，不再有其他报销，但如因工作需要，有主餐请客的，则每日伙食补贴减半（两餐都请的取消伙食补贴）。④长期驻医院出差伙食由医院负责，不再提供补助。

4.8 报销程序及规定

4.8.1 报销程序：

4.8.1.1 提前以书面形式申请的费用在报销时均须附事先的申请。

4.8.1.2 报销人按规定粘贴报销凭证、填制报销单，并由其主管签字；

4.8.1.3 报销人先将报销凭证经分管领导审批后，交财务审核签字；

4.8.1.4 报销人将经过财务审核签字的报销凭证拿给董事长审批；

4.8.1.5 将董事长审批好的报销凭证拿到出纳处进行报销；

4.8.1.6 所有报销原则上必须在出差返回一周内完成报销；因特殊原因连续出差的，可以在最后一次出差结束后进行报销，报销时需附详细时间地点的出差行程单。

4.8.2 票据与报销：

4.8.2.1 报销时，对于在日常工作中发生的各种费用支出，应在发票背面简短注明费用发生的明细以及有关联系方式，且应是正式发票，否则财务部不予报

销。

4.8.2.2 对于未能取得有效发票的，按下列办法办理：

①为节省费用，或其它特殊情况（如：向个人购买的物品、约请有关人员进行紧急抢修、托运物品等），无法取得正式发票的，须由经办人写明理由，经分管领导或董事长批准后，将书面说明及替用发票一并交财务部审批后方可报销。

②从外单位取得的发票（收据）如有遗失，应当取得原开出单位盖有公章的证明，并证明原发票（收据）的号码、金额和内容等（发票复印件），经财务部审核，董事长审批后，才能代作报销凭证。

4.8.2.3 因工作需要发生的传真、复印等杂费可按实报销。

4.8.3 报销人所持票据必须真实有效，不得涂改、挖补等。持有效发票向财务报销时，其发票背面必须有经手人签名并简要说明用途。

4.9 出差管理的其它相关规定

4.9.1 出差过程中，因急病、意外事件等不可抗力或因工作实际需要而需延长出差时间时，应以电话方式向审批人申请延长出差时间，经批准后方可延时返回。未经请示擅自延长出差时间，不予报销拖延时间的一切费用，并扣除拖延返回期间工资。

4.9.2 在出差期间须遵守国家和地区的法律法规，否则一切后果公司概不负责。

4.9.3 原则上不允许单人自驾车省外出差，若司机驾车随同出差可随出差人员食宿。

4.9.4 逾期不办理报销如事先有借款的，除从本人工资中扣除外，取消其下次借支差旅费的资格。

4.9.5 出差期间，在未实现征得同意时，严禁用公费游山玩水、请客送礼、代购土特产。对违反者，除进行批评教育外，所需费用一律由本人承担，并加倍扣除占用时间工资。

4.9.6 公司一般员工因工作需要出差时间占用法定休息日，在不影响工作的前提下，可进行相应调休，公司中高层不予享受。因参加公司组织的会议、集体活动、表彰庆典活动等占用休息日的不予补休。

5. 相关表单：

5.1《出差申请单》

5.2《费用报销单》（略）

出差申请单

填表日期：　　年　　月　　日

<table>
<tr><td>姓　名</td><td></td><td>部　门</td><td></td><td>职　务</td><td></td></tr>
<tr><td>出差时间</td><td colspan="5">自_____年___月___日至___月___日，共_____天。</td></tr>
<tr><td>出差事由</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>职务代理
及委托事项</td><td colspan="5">本人出差期间以下工作委托_____先生/女士代理。
委托事项：
代理人签字确认：</td></tr>
<tr><td rowspan="2">审批意见</td><td>直接主管</td><td colspan="2"></td><td>部门主管</td><td></td></tr>
<tr><td>核　准</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>实际时间
核 销</td><td colspan="3"></td><td>本人签名</td><td></td></tr>
</table>

标题	医院业务招待管理制度（2022版）		编号	Q/ SDY·G-CW-202209144003	
主管部门	财务部		分发使用部门	集团旗下各家医院	
文件状态	新编 ☑ 修改 □ 替代 □		变更记录		
修订日期	2022.9.14	审核日期	2022.9.14	实施日期	2022.10.1
编制人	姜辉	审核人	王云鹏	批准人	王友松

1. 目的

1.1 为规范医院业务招待事项，降低公司经营成本，结合医院实际，特制订本制度。

2. 适用范围

2.1 适用集团旗下所有医院业务招待餐饮及业务招待用酒水、香烟、茶叶等管理。

3. 职责与权限

3.1 董事长负责各医院院长及超过标准医院职工业务招待申请的审批。

3.2 医院院长负责批准院内职工业务招待申请及费用报销。

3.3 医院财务部负责业务招待费用报销是否符合公司制度以及票据的合法性。

3.4 业务招待标准详见 4.4 项。

4. 业务招待相关制度

4.1 业务招待的基本程序

4.1.1 业务招待人员需提前 OA 上填写《业务招待申请单》，并由直属领导审批，初审通过后交由院长进行审批,超过一定金额的需经过集团董事长审批(院长《业务招待申请单》由集团董事长审批），审批通过后方可开展业务招待事项。费用报销时要附《业务招待申请单》。

4.1.2 原则上业务招待人员需到院方合作或协议的饭店进行业务招待、未在合作协议饭店进行招待需上报院长审批。

4.1.3 业务招待人员如果需要烟、酒、茶等招待物资，需填写《物资领取单》，并由院长审核通过后方可进行领取。招待物资保管部门需严格登记台账，并严格审核《物资领取单》方可发货。

4.1.4 业务招待人员禁止将招待物资另作他用，禁止徇私舞弊，尽量避免铺张浪费，未使用完的物资要及时进行退库处理，填写《物资退库单》并由院长审核。

4.2 业务招待审批权限

4.2.1 由院长“一支笔”进行业务招待审批。

4.2.2 院长报销财务要根据集团董事长审核批准的《业务招待申请单》报销；

4.2.3 原则上内部陪同人员只允许比被招待人员多 2 人。（例如：外招待 3 人，内陪人员最多 5 人，本次就餐总计最多人数 8 人）

4.3 报销程序及规定

4.3.1 报销程序：

4.3.1.1 报销人按规定粘贴报销凭证、填制报销单，并由其分管领导签字；

4.3.1.2 报销人先将报销凭证经分管领导审批后，交财务审核签字；

4.3.1.3 报销人将经过财务审核签字的报销凭证上报给院长审批；

4.3.1.4 将院长审批好的报销凭证提交出纳处进行报销；

4.3.2 报销要求：

4.3.2.1 报销人员应将审核通过后的《业务招待申请单》及本次招待菜单，发票等单据一并递交财务进行财务审核。

4.3.2.2 原则上当月的发票应于当月进行费用报销，如果因客观原因无法做到，发票记载的开票时间应早于报销时间 2 个月以内，逾期均不做报销处理。

4.3.2.3 招待过程中如果发生了领取物资以外的酒水、香烟等物资支出，原则上不允许报销，除经院长审批同意。

4.4 报销标准

等级	招待级	人均最高餐标	物资		
			白酒	红酒	其他（含茶水）
一级	院长招待（特别招待）	无标准限制			
二级	院长招待（一般招待）	200 元	400 元以下	100 元以下	80 元以下
三级	分管院长招待	150 元	300 元以下	80 元以下	50 元以下
四级	部门经理及以下人员招待	120 元	200 元以下	80 元以下	30 元以下

序号	客户种类	客户名称	用餐餐标	领用标准
1	政府类	副区长、部门二把手以上	一级	无限制

2		主任级以上	二级	二级
3		科长、副主任	三级	二级
4	客户类	其他医院院长	二级	二级
5		医院专家、主任	三级	二级
6		其他业务经理	四级	三级
7	内部招待	集团总监、副院长、院长以上	二级	二级
8		其他内部招待	四级	四级

备注：1、例如院长招待，外部招待人数 3 人，内部陪同 5 人，共计 8 人，餐费标准共计 8*200=1600 元。

医院员工业务招待费申请标准或超过 2000 元以上的要经过集团董事长审批。

医院内部食堂招待餐标采用降一级招待，领用标准按照原招待领用标准，

如遇到特殊紧急招待，需要先微信请示院长同意后 2 个工作日内补填《业务招待申请单》。

5. 相关表单：

5.1《业务招待申请单》

5.2《物资领取单》

5.3《物资退库单》

注：以上除 5.1 项需全集团统一外，5.2、5.3 本院有现有模板仍采用现有模板，无模板可参考 5.2、5.3

业务招待申请单

业务招待申请单			编号：	
申请部门：			经办人：	
申请事由：				
招待标准：			日期：	
招待对象：			人数：	
陪同人员：				
领用物资：			价值：	
申请金额（大写）：			￥：	
批准金额（大写）：			￥：	
直接领导审批	分管副院长审批	财务审批	院长审批	

标题	内部审计人员行为规范（2021版）		编号	Q/ SDY·G-SJ-2021201001		
主管部门	审计部		分发使用部门	审计部		
文件状态	新编 □ 修改 ☑ 替代 □		变更记录	2021.2.1一次正式修改		
修订日期	2021.2.1	审核日期		2020.04.01	实施日期	2020.02.27
编制人	姜辉	审核人		滕懿	批准人	王友松

1.总则

1.1、为加强内部审计监督，进一步规范内部审计人员行为，提升内部审计人员职业形象，促进审计部文化建设，制定本规范。

1.2、内部审计人员行为规范，是指审计人员在开展审计项目中应遵循的行为规则及道德规范，是约束审计活动的行为标准。

1.3、行为规范是公司文化的重要内容。审计部以做好确认与咨询业务为使命，以恪守独立与客观、追求能力与担当、崇尚理性和证据、坚持学习与创新为工作理念，努力塑造审计部特色文化。

1.4、本规范适用于审计部全体人员。

2.基本行为规范

2.1、热爱本职岗位，以公司发展为己任，自觉维护公司信誉与形象，遵章守纪、廉洁自律、勤勉尽责、刻苦专研，不断提高各项技能与业务素质。

2.2、内部审计人员应着装得体、谈吐清楚、举止大方、注重实效，遵守集团公司职场相关要求。

2.3、服装、领带、鞋面等应保持整洁，体现良好的精神面貌和职业形象。

2.4、沟通时应态度诚恳、言语清晰、行为得体、举止端庄。在电话沟通时，通话简明扼要，音量适当，不应影响他人的正常工作，不得在办公职场内长时间拨打或接听私人电话。

2.5、召集会议时应提前预约，做好充分准备；与会人员要按照要求准时参加、遵守会议纪律，因故缺席应提前告知会议召集人，并做好沟通。

2.6、严格遵守公司考勤制度，不得迟到、早退。休假一天以上，应提前取得董事长同意，不得擅离工作岗位。

2.7、主动创造和维护良好的办公环境，办公用品摆放有序，保持桌面整洁。

2.8、遵守公司各项安全管理规定，重要资料不得随意摆放，防止泄密；手提电脑妥善保管，防止丢失；下班最后离开职场人员应关闭门窗，做好安保工作。

2.9、内部审计人员应有大局意识，友善团结、互相尊重与理解，团队活动中主动发挥个人专长，尽可能为团队工作目标达成提供便利。

2.10、严格遵守公司保密规定，任何人员不得向外泄露公司商业秘密；不得擅自泄露客户的信息资料，维护客户的合法权益，尊重员工个人隐私，谨慎发表言论。

2.11、按照公司要求参加内外部培训，鼓励参加各类专业资格认证考试。参加外派培训后应提交学习心得及培训学习材料，建立部门培训资料库。

2.12、内部审计人员不得收受任何形式的礼品（包括金钱形式和非金钱形式），如若发生以上情况，对相关人员进行处罚。

2.13、内部审计人员应秉承着勤俭节约的工作作风，短途且时间非紧迫的市内出差，应采用公共交通的方式出行。

2.14、被审计单位提出的聚餐请求（地点非食堂），原则上不支持参加。但因特殊情况参加该类聚餐，内部审计人员应保持廉洁的态度，对人均超 100 元的聚餐应尽量回避，如若无法回避，应征得董事长的同意方可参加。

2.15、审计部最终汇报对象为董事长，所有的工作结果只对董事长负责。

2.16、廉洁自律。时刻不忘使命与责任，自重、自省、自警、自励，做到坚持原则、品行端正、廉洁奉公、不谋私利。

3.项目行为规范

3.1、内部审计人员在实施审计业务时，应做到独立、客观、正直和勤勉。

3.2、审计项目组进驻审计现场，应按照审计通知的规定时间统一到达，项目结束时有序撤离。如遇特殊情况，应征求董事长的意见并取得其同意。3.3、与被审计单位人员沟通时，应注意工作方式与方法，合理有效沟通，避免发生冲

突；遇到特殊情况，必要时向董事长汇报，统一处理。

3.4、自觉遵守被审计单位的职场纪律，维护工作秩序，保持职场安静，现场工作作息时间一般保持和被审计机构的作息时间一致。

3.5、调阅、归还被审计单位工作资料时应办理交接手续。现场审计人员应本着“谁调阅、谁负责”的原则，做好调阅和归还登记，认真保管调阅资料，防止丢失、损坏。

3.6、现场工作期间，内部审计人员的手机应保持工作时间开机状态，遇突发事件及时向董事长报告。

3.7、现场工作开始后，应将办公场所钥匙妥善保管，不得随意转借。爱护公物，节约用电，每日离开职场时关闭所有电源。妥善保管手提电脑等审计工具，防止失盗等事件发生。

3.9、如发生重大审计责任事故，根据实际情况，对相关责任人进行处罚。

3.10、审计部应适情况是否需要与被审计单位进行中期沟通，出具中期报告。审计部应当出具初版报告与被审计单位进行充分沟通后，方可出具终版报告。

4、附 则

4.1、本规范由审计部门负责解释和修订。

4.2、本规范自 2020 年 2 月 27 日起施行。

4.3、本规范自 2021 年 2 月 1 日第一次正式修订。

标题	院方资产管理制度（2022版）	编号	Q/ SDY・G-SJ-20220104002	
主管部门	大友集团-审计部	分发使用部门	大友集团	
文件状态	新编 □ 修改 ☑ 替代 □	变更记录	2022年第一次修订	
修订日期	2022.01.04	审核日期	2022.01.04	实施日期 2022.01.04
编制人	姜辉	审核人	滕懿	批准人 王友松

为了加强对资产的有效管控，最大程度发挥其使用效能，从而更好地满足医院日益增长的业务发展需求，现结合本院实际情况，特制定资产管理制度如下：

1. 资产管理机构

1.1 管理机构

1.1.1 医院内部设立资产管理小组，负责全院的资产管理及监督工作。

1.1.2 管理小组组长 1 名，执行副组长 1 名，监督副组长 1 名，组员若干（按照实际情况确定人数，但各科室的一线资产负责人必须纳入到管理小组当中）具体参见组织架构图（附 1）。

1.2 资产管理小组组长的职责

1.2.1 定期听取执行组长的工作汇报。

1.2.2 不定期组织召开院内资产管理小组专题会议。

1.2.3 决定资产处罚意见。

1.3 资产管理小组执行副组长的职责

1.3.1 定期对医院资产进行检查，制定检查计划，发放检查通知，汇总检查结果。

1.3.2 监督和指导各科室资产管理日常工作。

1.3.3 按照检查要求规范执行检查工作。

1.3.4 执行副组长将检查结果形成检查报告，直接汇报给管理小组组长，并根据管理小组组长建议完善检查工作。

1.3.5 制定临时检查计划并组织实施。

1.3.6 对不符合资产管理要求的人员提出处罚方案，并直接递交给管理小组组长审批批准并执行。

1.4 资产管理小组监督副组长的职责

1.4.1 按照制度期间的要求定期组织监督执行组的工作并形成监督报告。

1.4.2 将监督报告直接递交管理小组组长进行审核。

1.4.3 审核通过的监督报告在一周内备案于公司内审部门。

1.5 资产管理小组成员的职责

1.5.1 按照执行副组长的工作安排，执行并实施资产检查工作，并对一级科室不符合资产管理要求的事项进行调查。

1.5.2 严格按照标准化要求执行检查工作。

1.5.3 及时与执行组长进行反馈检查过程中出现的问题。

1.6 管理方式

1.6.1 日常管理——后勤部对全院资产的购置、使用和处置情况进行事前、事中和事后的全程管控；科室对于自己本科室范围内的资产进行管理和日常监督。

1.6.2 定期检查——季度组织人员对各科室资产的存在情况、使用情况、完整情况、保管情况、流程情况进行科室抽查（按照科室为单位，对抽取的科室进行资产全部检查）。

1.6.3 年度检查——执行副组长对全院的资产的存在情况、使用情况、完整情况、保管情况、流程情况进行全院清查、监盘。

2. 资产分类、编码

资产编码详细规则请查看各院《资产编码规则索引》。

3. 资产购置申请

3.3 资产新增要求：

3.1.1 资产采购需填写《科室设备申购单》（附件2，医疗设备采购）或院内的《采购申请单》（非医疗设备采购），并严格执行授权审批程序。

3.1.2 采购医疗设备总金额超过5万元（含本数）以上的除需提交购置审批表还需提交投入产出分析或可行性研究报告。

3.1.3 设备总价值超过5万元（含本数）以上的需经过总公司审批，审批通过后方可进行采购。

3.2 资产置换要求

3.2.1 主要程序参考执行三.1项

3.2.2 科室进行资产置换，置换前需先执行原资产报废程序后方可进行资产置换请购申请。

3.2.3 科室在执行资产置换申请时，需在《科室设备申购单》或《采购申请

单》处填写原报废资产编号及《资产报废单》编号。

3.3 审批流程通过后，需求部门将表单交与后勤部，后勤部一式两份一份交于财务，一份自行留存归档。

4. 资产验收

4.1 资产到位后，由后勤部和使用部门按合同、相关要求或标准进行验收，尤其对设备除外观瑕疵验收外，还需对具体功能进行测试，发现问题及时通知相关采购人员协调处理；外观与功能性验收完毕后由后勤部出具《资产验收单》（附件 3）

4.2 资产验收合格后，由仓库管理员打印入库单、出库单、供应商提供的发票、资产卡片、采购合同复印件一并交由财务部作相应的账务处理。

4.3 购置资产必须取得供应厂商的发票、证件等资料，不得以白条入账。

4.4 设备安装调试后，后勤部负责安排和协助生产厂家对使用人员进行培训，确保设备的正常使用。

4.5 资产入库后，由后勤部管理院内总资产台账人员进行资产贴标，当且仅当资产贴标完成后，方可出库到相应科室。

4.6 科室人员对出库到本科室的资产需进行标识验收，未贴有资产卡片的资产不得标识验收到本科室并及时要求后勤部进行资产贴标。

5. 资产建档

5.1 库管员须按资产类别进行统一编码并打印资产卡片两份，一份粘贴在物品上，另一份连同发票报财务科入账，以便日后盘点时，确保账面的资产名称、型号及存放地点与实物相吻合。

5.2 财务科按库管员验收入库的凭证及编码单进行账务处理，资本化资产（按月计提折旧）需在摘要栏中注明资产编码及存放地点并登记进《固定资产明细台账》，两个及以上的同类资产按不同编码分别入账，费用化资产在入账时无需注明编码及存放地点，无需登记《固定资产明细台账》。

5.3 后勤部门应建立资产台账，内容包括设备编码、名称、型号、产品编码、厂家电话、使用开始时间、使用部门、存放地点和责任人，生产厂商、有效期、生产日期。无论资本化或费用化资产，后勤部门均应按上列内容填列完整，以便日后在盘点、调拨和报损时查找。

5.4 后勤部应建立仪器设备档案制度:

5.4.1 购置设备类资产，要将《投产比分析》或《可行性研究报告》、订货单、送货单、询价单或招标资料、验收单、合同、商检证明、技术资料、维修说明书、各类图纸以及使用部门制订的操作规程、保养制度等资料原件按照各单项资产进行独立建档，后勤部将《设备使用说明书》外借给相关科室，应登记借出台账。人资部门需完善人员离职交接工作，对于设备实物、设备功能、设备配套设施及外借的《设备使用说明书》等事项需严格进行交接工作，完善交接流程。

5.4.2 归档管理需按照合同管理规范进行存档，编制档案编号。

5.4.3 归档的资料未经授权不得擅自查销毁，借调。

6. 资产日常管理

6.1 资产管理总则

6.1.1 各科室资产台账需严格进行维护，涉及到科室所有权变更的事项需及时更新科室台账，做到账实相符。

6.1.2 各科室需定期检查资产卡片是否存在损毁的情况，如出现卡片丢失、脱落、模糊等情况需及时通知后勤部门进行更新标签处理，做到标实相符、账标相符。

6.1.3 后勤部需定期与各科室核对科室资产台账，对于差异进行调查并说明及调整（附件 4），做到账账相符。

6.1.4 后勤主任应定期依照合同的约定，邀请设备供应商对我院的一线操作人员进行专业培训，形成培训记录，保留培训相关的资料。

6.1.5 院方应根据实际情况出具相应的设备培训、设备操作的考核机制。

6.1.6 各一线操作科室定期需定期召开会议，并对设备的使用情况，人员操作情况进行点评，操作情况需纳入到一线科室人员年度考评的项目中。

6.1.7 当设备出现需维修的事项时，应调查设备故障原因并建立问责及解决方案机制，同时按照院方的规定执行相应的流程。

6.1.8 各院应对设备是否按照制度要求执行、是否规范使用进行定期、不定期巡查，出具巡查报告。

6.2 资产管理细则

6.2.1 资产编码 A 类风险级资产，需严格进行使用台账登记（附件 5）。

6.2.2 各院需以每台设备为单位，建立日常维修养护台账、设备养护卡片。并将台账及使用过的养护卡片进行保管。

7. 资产维修及养护

7.1 使用部门应加强对资产的养护，大型贵重设备实行责任制，指定专人管理，制定操作规程，建立设备技术档案和使用情况报告制度。

7.2 后勤要对各科室资产的使用和维护情况进行监督、检查。

7.3 仪器设备的养护规程：

7.3.1 日常保养——由设备使用人负责维护，其内容为设备表面是否清洁、运转是否正常、零部件是否完整，设备类需在每日使用完成后进行无尘式防护，有条件的医院可以购置无尘罩每日工作结束将设备进行无尘封存。各一线操作科室除需对设备本身进行日常养护及规范操作外，还需对设备的配套如电源线等按照设备的要求进行日常妥善保管同时各院根据实际情况，在设备操作间公示设备操作规范。

7.3.2 一级保养——由设备使用人按计划进行，主要为内部清洁，检查有无异常情况，局部检查和调整。

7.3.3 二级保养——是预防性修理，由设备使用人和维修专职人员共同进行，检查设备主体部件及其运转情况，发现问题及时解决。

7.3.4 三级保养——贵重仪器设备的维修保养应上报计划，经论证评估后进行大修理，并请专业人员进行操作，不得私自拆装。

7.3.5 所有设备应制订操作规程，要挂科室责任人牌，科室对设备保养、维修要填写使用及保养记录。

7.4 仪器设备的维修规程：

7.4.1 设备发生故障后，操作人员要将事故发生的时间、原因、过程、设备损坏程度和影响程度等事项做好记录并上报本科室负责人。

7.4.2 科室无法自行解决的，可向后勤部提交请修单。后勤部门接单后，要及时派员进行检修，如无法处理，应与厂家取得联系，由专职维修人员前来维修。

7.4.3 科室需要维修的设备只能上报后勤部，不得擅自请他人维修。

7.5 后勤维修人员注意事项

7.5.1 建立工作日志，准确、完整、真实记录维修事项。

7.5.2 进行巡视并做好记录，发现需要修理的事项应及时处理，做到急修、小修不过夜。

7.5.3 每天对水、电等设施进行巡查，发现异常应及时检修并填写《设备检查维修表》 。

7.5.4 维修人员无法处理的事项，要填写《维保单》向后勤负责人报告。

7.5.5 维修人员未履行上述职责的，将予以处罚，如产生重大经济损失的，对后勤负责人同时予以处罚。

8. 资产盘点及检查

8.1 资产管理小组组长及副组长可以定期或不定期向公司总部提出制度建议，公司总部根据院方反馈的信息统一进行制度修正。

8.2 科室负责人为资产管理及盘点工作第一责任人。

8.3 资产管理小组定期盘点及检查前应制订详细计划并下发盘点通知，合理安排人员，以确保盘点工作的顺利开展。

8.4 科室应在规定时间内按要求完成盘点工作：

8.4.1 定期检查

8.4.1.1 资产管理小组应于每个季度结束后10个自然日内有序开展并完成检查工作，形成检查底稿，汇报检查结果并进行全院公示。

8.4.1.2 资产管理小组执行副组长应采取以科室为抽样单元，进行抽查的方式开展检查工作，对于重要的资产所涉及到的科室必须纳入到检查范围内。

8.4.2 年度检查

8.4.2.1资产管理小组应于每个季度结束后15个自然日内有序开展并完成检查工作，形成检查底稿，汇报检查结果并进行全院公示。

8.4.2.2资产管理小组执行副组长会同监督副组长共同完成年度全院资产检查（全查）工作，具体执行实务由执行副组长进行组织，监督副组长全程进行监督。

9. 资产调拨、借用

9.1 资产调拨及借用程序：

9.1.1 资产调入或借入部门需向后勤部申请相关空白表单《资产调拨单》（附件7）、《资产借调单》（附件8）。

9.1.2 需求部门需严格执行授权审批程序，审批通过后需将原始表单交还后勤部门。

9.1.3 后勤部门将上述《资产调拨单》（附件7）、《资产借调单》（附件8）一式两份，一份交于财务部，一份由后勤同意进行保管。

10. 资产处置

10.1 资产因人为因素致损或保管不慎而丢失，由直接责任人和管理责任人进行责任赔偿。

10.2 资产因客观原因致损而无法维修时，由报废申请部门向后勤部门申请相关表单《资产报废单》(附件9)，报废申请部门严格执行授权审批程序，授权审批通过后将表单交与后勤部。

10.3 后勤部将回收《资产报废单》形成一式两份文件，一份交与财务进行账务处理，一份进行留存保管。

11.表单及台账保管：

11.1 后勤部应指定专人负责资产表单的发放、回收、保管。

11.2 后勤部应根据表单及时更新全院资产台账。

11.3 各科室应根据本科室流程申请情况更新科室资产台账。

11.4 后勤部应指定专人进行资产贴标的工作

11.5 后勤部应建立单据台账，每月对于未回收回的表单进行跟踪。

11.6 表单发放与保管应做到连续编号，相互对应。

12. 资产管理的惩罚措施：

12.1 科室资产责任人需尽到勤勉尽责义务，如出现不符合资产管理制度要求的情况需及时进行修正，未及时进行修正并被检查出来的的重大执行偏差第一次警告，第二次严重警告并由资产管理小组进行结果全院公示，第三次罚款单次100-500元。其中重大执行偏差包括：未详细并及时登记台账、资产存在未贴标并标识验收、执行流程存在重大偏差及其他严重违反制度要求的情况。

12.2 科室资产责任人如发现不符合资产管理制度要求的情况且无法补救，需调查原因并及时提前通知资产管理小组执行副组长和监督副组长并进行解决。

12.3 如发现不符合资产管理制度要求的行为（且科室责任人可找到直属责任人），对于直属责任人的惩罚参考第一款。

12.4 资产管理小组需尽到勤勉尽责义务，若出现舞弊包庇情形，需严肃进行处理

12.5 资产管理小组成员应服从领导安排，认真落实资产管理制度中监督的要求

12.6 资产管理小组成员对于需处罚的人员应做好沟通记录并进行签字确认。

13. 本制度自 2022 年 2 月 1 日起执行

附件：1、组织架构

2、科室设备申购单

3、资产验收单

4、差异说明

5、科室资产使用台账

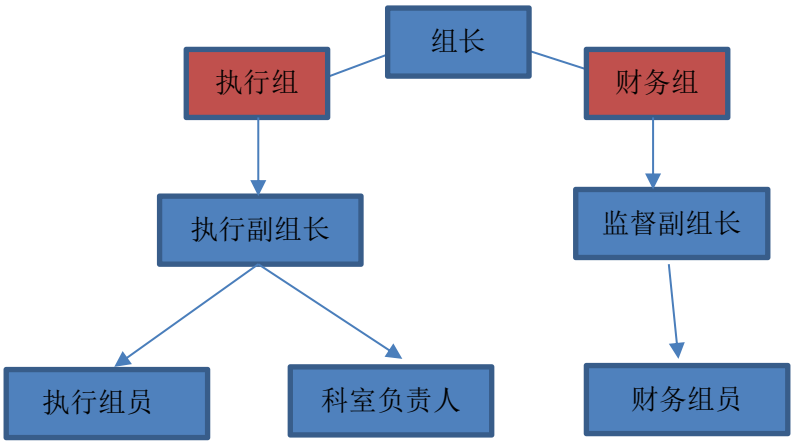
6、科室资产维保台账

7、资产调拨申请单

8、资产借调申请单

9、资产报损申请表

附件一：　　组织架构



附件二：

设备采购申请单

申 请 部 门：　　年　　月　　日

编号：

物品名称	规格	原有物品数量	现申请数量	预计资金（元）
购置类型（新购或置换）		原设备资产编码（置换填写）		
购置原因				
申请理由 科室负责人签字				
采购部门询价情况				
确定供应商及价格				
主管领导审批意见	年　　月　　日			
院长审批意见	年　　月　　日			
总公司审批意见	年　　月　　日			

附件三：

资产验收单

编号：

资 产 名 称		资 产 数 量	
资 产 编 码		验 收 时 间	
资产是否达到可验收使用状态			
资产是否建档完成			
验收人员	签字　　20　年　月　日		
后勤负责人	签字　　20　年　月　日		
财务负责人	签字　　20　年　月　日		

附件四：

差异说明

编号：

科 室 名 称	
差 异 资 产	
差 异 原 因	
差 异 处 理	
科室负责人	签字　　20　年　月　日
后勤负责人	签字　　20　年　月　日
分管领导	签字　　20　年　月　日
院长	签字　　20　年　月　日

附件五：科室资产使用台账

A 类 XX 资产使用台账

资产操作说明：

编号： **编号：**

开机时间	关机时间	操作开始时间	操作结束时间	操作时长	操作人员	备注

附件六：科室资产维保台账

科 室：

序号	资产编码	资产名称	规格型号	维保事由	申请人员	申请时间	完成时间	维保人员	验收人员	维修单号
1										
2										
3										
4										
5										
6										

附件七：资产调拨申请单

编号：

资产编号	资产名称	规格型号	单位	数量	备　注
	合　计				
调入部门：			调出部门：		
负责人：　　经办人：　　20　年　月　日			负责人：　　经办人：　　20　年　月　日		
领导审批：　　20　年　月　日					

说明：本表一式四份，调入、调出科室和后勤、财务部门各执一份。

附件八：

资产借调申请单

编号：

资产编号	资产名称	规格型号	数量	借调时间	拟归还时间
	合　计				
借入部门：			借出部门：		
负责人：　　经办人：　　20　年　月　日			负责人：　　经办人：　　20　年　月　日		

说明：本表一式二份，调入、调出科室各执一份。

附件九：

资产报损申请表

资 产 名 称		表 单 编 号	
规 格 型 号	（设备资产填写）	数　　量	
产　　地	（设备资产填写）	购 入 日 期	（设备资产填写）
资 产 编 码		使 用 日 期	（设备资产填写）
存 放 地 点		责　任　人	
后续使用用途	〇报废后不进行重新添置　　〇报废后进行重新添置（勾选）		
投入产出完结说明	（设备资产填写）		
维 修 情 况	（设备资产填写）后勤填写		
报 废 原 因			
科 室 负责人	签字　　20　年　月　日		
维修人员鉴定	签字　　20　年　月　日		
后 勤 负责人	签字　　20　年　月　日		
总　经　理	签字　　20　年　月　日		

备 注：1、科室向后勤申请表单并发起

2、本表一式二份，后勤部和财务科各执一份。

3、医用设备、电子设备及其他高价资产报废需严格填写报废单，其他低值资产可简易填写

标题	大友集团存货管理及盘点制度		编号	Q/ SDY・G-SJ-20210309003	
主管部门	审计部		分发使用部门	大友集团	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录		
修订日期	2020.12.31	审核日期	2021.3.9	实施日期	2021.4.1
编制人	姜辉	审核人	王伟	批准人	王友松

1. 目的

为了加强对库存物资的管理和控制，以确保医院财产的安全、完整，提高存货运营效率，现结合医院实际情况，特制订库存物资管理及盘点制度。

2. 适用范围

2.1 适用集团旗下所有医用药品、卫生耗材、一般耗材、办公用品、印刷品、卫生用品等常备库存的一次性消耗物资。业务招待费用酒水、烟等除外（参考业务招待制度）。

3. 职责与权限

3.1 各医院负责存货保管部门为（一级库）第一责任人，主要负责存货的入库、日常管理、出库、一级库盘点工作。

3.2 各相关科室负责人为（二级库）第一责任人，主要负责二级库主要存货的台账登记、二级库存货全面盘点工作。

3.3 后勤部负责组织、协调全院的物资盘点工作，并根据需要派员到各科室进行监盘、复盘或抽盘；财务部负责配合及参与后勤部门的管理工作，同时进行监督。

3.4 医院院长为存货盘盈盘亏的领导责任人，主要负责审核存货盘盈盘亏事项并同意库存调整。

3.5 存货管理中相对应的药品、耗材使用参照其他适用制度。

4. 存货管理

4.1 存货入库

4.1.1 存货入库必须有完备的手续，存货管理员要按物品采购计划对照进货发票、销货清单、送货单中所列品名、规格、数量、金额、质量、批号、效期及有关证件等，认真清点验收、及时入库，如发现购进药品的价格或质量有问题，必须及时与采购联系并呈报财务。

4.1.2 存货管理员验收无误后，填制“存货入库验收单”一式两联，一联留存，一联连同发票交财务科。

4.1.3 若“货到票未到”，存货管理员应当及时进行实物验收并进行实物入库，填制“存货入库验收单”一式两联，一联留存，一联交财务科，并及时联系采购索要发票。待发票到，存货管理员应当进行发票入库处理，并将发票递交财务。

4.1.4 存货管理员在进行实物验收时必须要获取到送货清单，若无送货单应及时联系采购部门，要求采购部门向供应商索要送货清单，若供应商无法提供送货清单，采购部门需递交情况说明或购买截图递交存货管理部门做为送货单进行实物入库。

4.2 存货出库

4.2.1 相关科室向存货管理部门领用存货时，应填制领用单

4.2.2 存货管理员在发货时，应根据各科室的领用单开具出库单，并按单上所列物资发货。

4.2.3 出库单一式两联，一联交有关科室，一联自行留存。

4.2.4 领用单应当连续完整编号，存货管理员在进行出库处理时，应当将已授权审核完的领用单的编号录入到相对应得系统记录中，以方便核查。

4.2.5 相关科室实际获取存货时，存货管理员应当要求相关科室责任人在出库单签字确认。

5.存货盘点

5.1 范围

5.1.1 所有医用药品、卫生耗材、一般耗材、办公用品、印刷品、卫生用品等常备库存的一次性消耗物资。

5.1.2 存货盘点范围包括医院一级库及二级库。

5.1.3 中药盘点为每个季度盘点一次，但重要且名贵的中药材需每月进行盘点，名贵药材目录由药房主任每年进行确认并将明细提交给财务部和后勤部。

5.1.4 存货盘点以存货最小管理单位来确定数量，最小管理单位由各院方自行确定（包含一级、二级库）。

5.2 时间

5.2.1 定期盘点——仓储部门及相关科室于月末对所有库存物资进行盘点（定期），财务科视情况对各仓储部门及科室进行监盘或抽盘。

5.2.2 年末盘点——仓储部门及相关科室于年末对所有库存物资进行盘点（定期），财务科应当全程对各仓储部门及科室进行监盘或抽盘。

5.3 账务处理

5.3.1 各科室盘点结束后，应填列 “物资盘点盈亏汇总表”一式一份，并附差异说明、处理意见及整改措施，资料齐全后递交财务进行审核，审核通过后递交院长进行处理决定，处理决定完成后交于财务进行账务处理。

5.3.2 盘点差异的绩效管理详见相关制度。

6.存货报废

6.1 存货管理相关科室应当及时向后勤部申报报废的存货，由后勤部、相关科室、财务部共同现场确认存货报废的数量、状态及报废原因，并由后勤部填制《存货报废申请表》和现场报废照片，财务部全程进行监督与审核。

6.2 后勤部填制完成《存货报废申请表》需要相关科室、后勤部及财务部人员共同签字确认，签字完成后交由院长进行审批，审批完成后交于财务进行账务处理。

7.本制度于 2021 年 4 月 1 日起执行。

采购管理

标题	集团采购管控规定	编号	Q/ SDY・G-CG20160105001	
主管部门	行政办公室	分发使用部门	公司及各下属单位	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐	变更记录	第 01 版	
修订日期	20160105	审核日期		实施日期	
编制人	刘爱霞	审核人	王友松	批准人	王友松

1. 目的

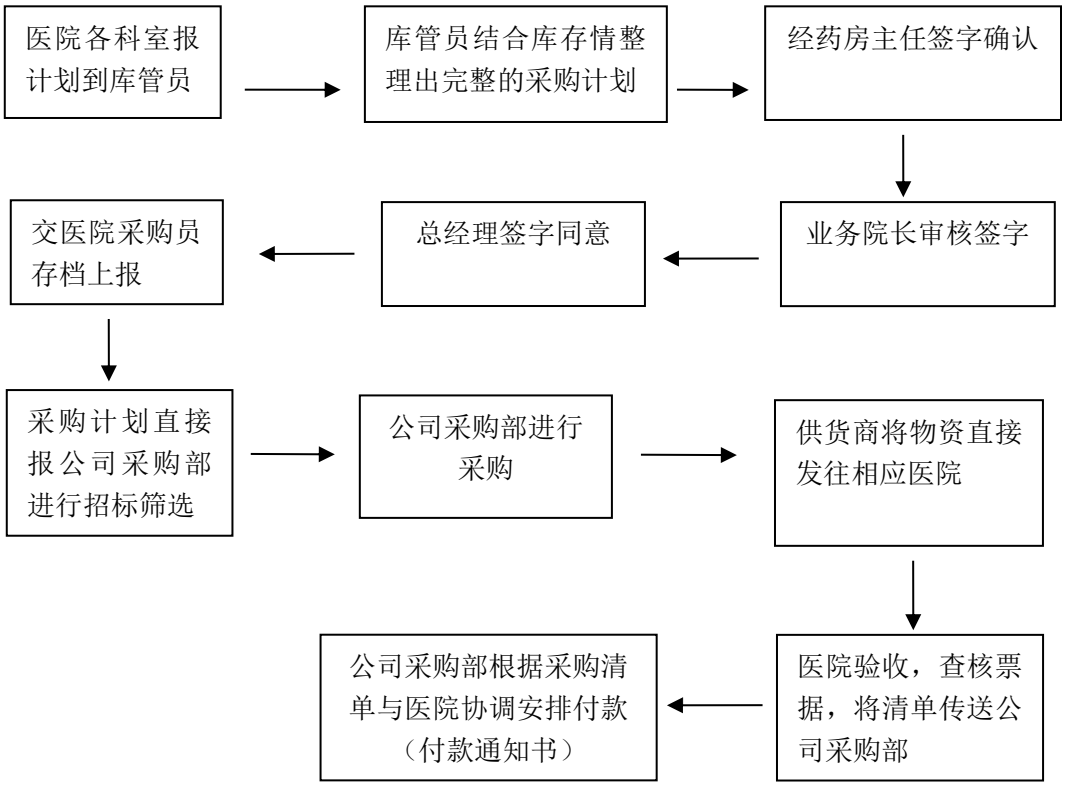
为进一步加强规模效应，降低采购成本，保证采购物品质量，实行精益管理，规范采购程序，推进采购信息化管理和采购信息共享，特对医疗物品实行集中采购，并对其他物质采购实行管控。有关具体规定如下：

2. 适用范围

公司及各医院

3. 医疗物品采购

3.1 采购流程



(1) 各医院使用的主要药品、新特药、常用试剂和医疗器械由公司采购部统一采购。每月采购二次，由各医院按照不积压，又不缺药脱售的原则提前制定[采

购计划]，分别于每月的 5-8 日和 18-20 日上报公司采购部。由公司采购部统一采购或是统一调配。流程如上所示。

(2) 临时急用的药品医院采购员须经公司采购部同意可自行采购，但需将采购清单上报公司采购部备案。

(3) 对到货物资，各医院必须做好相应的质量验收，对不符合医院要求的药品、医疗器械、辅助材料等的退货事宜，由医院及时告知公司采购部，经确认后由公司采购部及时协调处理。

3.2 采购要求

(1) 医院采购员需要充分掌握市场信息，收集市场物资价格情况，给公司采购部提供比对依据，为医院采购提出合理化建议。

(2) 采购工作必须做到坚持原则，掌握标准，执行制度，不允许有损公肥私的现象发生，要做到无计划不采购，质量规格不明不采购，价格不合理不采购（包括公司和医院采购员）。

(3)采购物资做到及时、准确、适用，严把质量关，避免盲目采购造成积压浪费。

(4)医院凡购进一切物资，必须经库房办理验收手续，库房验收时，应对数量、质量、规格等认真核查，做到发货清单、实物与采购计划相符，否则不予入库。

(5)医院采购员自行采购要签订合同或协议，合同或协议应明确以下事项：

①关健性指标，如质量、性能技术要求；

②到货不合要求的，应有退换或索赔条款；

③交货期限，规定到期不交货的赔偿条件；

④保修期限及培训计划；

⑤付款方式和期限等。

4.杂志、广告采购

2014 年 4 月开始实行医院杂志由公司集中采购，各医院必须提前一个月上报印刷计划，包括样本和数量。

5 万元以上的户外广告和电视广告合同，医院需通知公司采购部参与价格洽谈；低于 5 万元的广告合同，各医院须将合同复印件提供给公司备案。

5.付款流程

医院应付供应商为押月款,药品付款额度由医院财务科根据上月药品采购情

况结合本医院资金情况安排付款，付款额度须报公司采购部确认，财务科在规定时间内将药款付出。（不按时付款，会影响信誉，造成采购不畅）

5.1 仓库每月将采购的物资及时入库（录入物资 ERP 系统）。

5.2 医院财务科每月 22 号与所有供应商核对采购帐目，通知公司采购部。

5.3 医院财务科填制付款申请单，由公司采购部签字确认后，交医院总经理签字付款。

5.4 医院每月应安排杂志印刷费的资金计划，按照公司采购部填具的付款通知书进行付款（付款通知书需要总经理签字后才生效）。

各医院针对上述相关规定，需明确相应的负责人及有关控制流程，所有上报公司采购部的报表均由总经理审批。

6. 附表

1.《采购计划表》

2.《入库清单》

3.《采购不符合品报告》

4.《付款通知书》

附表：

采购计划表

_____医院物资采购计划表 年　月　日					
采购物资名称	规格	数量	单位	厂家	备注（如若可能请标上希望到货日期）

入库清单

_____月_____医院物资入库清单							
物资名称	规格	数量	单位	厂家	价格	入库日期	备注（质量好与坏）

采购不符合品种报告

公司采购部：

____月____号采购计划的____物品在规格上或是质量上（具体原因）不符合我院的使用要求，望公司采购部尽快安排退货或更换处理。

_____医院采购部
_____月_____日

付款通知书

_____医院：

根据____月采购计划，现需支付_____药商货款（或器械款）人民币_____元整。请予支付。

公司采购部
_____月_____日

标题	医疗设备管理制度	编号	Q/ SDY・G-CG20171215002		
主管部门	采购部	分发使用部门		集团各医院	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20171215	审核日期		实施日期	
编制人	刘爱霞	审核人	滕懿	批准人	王友松

1. 总则：

医疗设备是医院进行经营活动的物资基础，是构成医院正常经营的重要组成要素。医疗设备管理是在医疗设备维修管理的基础上对医疗设备进行的综合管理。医疗设备状况的好坏，直接影响医院经营的进度，效率的提高和效益的提高。

1.1 医疗设备管理的任务

（1）根据技术上先进、经济上合理的原则，正确地选购医疗设备，为医院提供优良的技术装备。

（2）保证医院医疗设备经常处于最佳的技术状态。弄清医疗设备的技术规律，运用先进的检测、维修手段和方法，灵活采取各种维修方式和措施，维修保养现有医疗设备，使之处于最佳状态。

（3）（3）提高医疗设备管理的经济效益。加强医疗设备的经济、组织管理，降低医疗设备管理各环节的费用。

1.2 医疗设备管理的内容

（1）实行医疗设备全过程管理

即从医疗设备进院验收、安装、使用、维护保养，检查修理到配件购置、医疗设备更新改造，以及日常登记、保管、报废等进行全过程管理。

（2）对医疗设备从工程技术，经济和组织管理全面进行综合管理。

（3）实行医疗设备全员管理

即医疗设备管理部门和使用部门共同负责，做好使用、保养、检查、维修等工作以解决医疗设备分布广、专业性强的问题。

2. 新增医疗设备管理规定

第一条 本公司各部门需用置的医疗设备经批准购买后，须报医疗设备管理部门备案。

第二条 医疗设备管理部门进行技术咨询，方可确定装修项目或增置电器。

第三条 医疗设备项目确定或医疗设备购进后，医疗设备管理部门负责组织

施工安装，并负责施工安装的质量。

第四条 施工安装试机后，由医疗设备管理部门及使用部门负责人验收合格后填写"医疗设备安装验收单"方可使用。

第五条 医疗设备管理部门应及时建立“医疗设备卡”。

3. 医疗设备使用管理规定

第一条 医疗设备仪器使用前，医疗设备管理人员要与人事部配合，组织操作人员接受操作培训，安排技术人员讲解。

第二条 使用人员达到会操作，清楚日常保养知识和安全操作知识，熟悉医疗设备性能后，医疗设备管理部门签发医疗设备操作证，上岗操作。

第三条 使用人员要严格按操作规程工作，认真遵守交接班制度，准确填写规定的各项运行记录。

第四条 为保证医疗设备安全、合理的使用，各部门应设一名兼职医疗设备管理员，协助医疗设备管理部门人员对医疗设备进行管理，指导本部门医疗设备使用者按操作规程正确使用。

4. 医疗设备事故分析处理办法

第一条 发生医疗设备事故，医疗设备管理部门、值班人员要到现场察看、处理，及时组织抢修。

第二条 发生医疗设备事故的操作人员及当事人将事故时间、原因、医疗设备损坏程度、影响程度等作记录上报本部门负责人。

第三条 医疗设备管理人员、值班人员及有关部门负责人组织进行事故分析，写出"事故分析报告"签注处理意见，报上级。

第四条 人为事故应根据情况按“奖惩条例”的条款及处理权限，对责任者给予行政、经济处分。

第五条 属医疗设备自然事故，维修部进行处理，采取防护措施。

5. 医疗设备检修保养规定

第一条 医疗设备管理人员编制医疗设备检查保养计划，报部门负责人审核，呈报院长批准后执行。

第二条 使用部门根据批准的检修保养计划，安排具体人员负责实施。

第三条 检修保养人员应及时在"医疗设备保养记录表"中登记派工项目、时

间及完成情况。

6.医疗设备日常维修管理办法

第一条 使用部门的医疗设备发生故障，须填写"报修申请表"，经部门主管签字交医疗设备管理部门。

第二条 医疗设备管理部门接到通知，随即在"日常维修工作记录簿"上登记接单时间，根据事故的轻重缓急及时安排有关人员处理，并在记录本中登记派工时间。

第三条 维修工作完毕，主修人应在"报修申请表" 中填写有关内容，经使用部门主管人员验收签字，并将请修单交回医疗设备管理部门并及时将维修内容登记入医疗设备卡片。

第四条 紧急的医疗设备维修，由使用部门用电话通知，由医疗设备管 理部门先派人员维修，同时使用部门补交"报修申请表" 使用部门补各项记录，其他程序均同。

第五条 维修部门不能修复的，由使用部门负责在登记簿上注明原因，应采取特别措施，医疗设备管理部门联系外请尽快修复。

凡属下列情况均属医疗设备薄弱环节：

（1）运行中经常发生故障停机而反复处理无效的部位。

（2）运行中影响医疗质量和效率的医疗设备、部位。

（3）运行达不到维修周期要求，经常要进行计划外检修的部位（或医疗设备）。

（4）存在不安全隐患（人身及医疗设备安全） 且日常维护和简单修理无法解决的部位或医疗设备。

7.医疗设备故障处理办法

第一条 医疗设备发生故障，岗位操作和维护人员能排除的应立即排除，在当班记录中详细记录。

第二条 岗位操作人员和维护人员无力排除的医疗设备故障要详细记录并逐级上报，同时精心操作，加强观察。

第三条 未能及时排除的医疗设备故障，必须及时研究决定如何处理。

第四条 在安排处理每项缺陷前，必须有相应的措施，明确专人负责，防止

故障扩大影响。

8. 报废医疗设备管理规定

第一条 医疗设备年久陈旧或坏损不适应工作需要或无再使用价值，使用部门申请报损、报废之前，医疗设备管理部门要进行技术鉴定与咨询。填写意见书交使用部门。

第二条 使用部门将"报废申请单"附意见书一并上报，按程序审批。

第三条 报损、报废旧医疗设备由医疗设备管理部门负责按有关规定处置。

9. 附件：

1. 医疗设备登记卡

2. 设备使用维修（保养）情况记录表

附件一：

医疗设备登记卡

使用单位		设备名称		规格型号	
设备原值		生产厂家		联系人	
购置日期		经营单位		联系人	
安装日期		移交日期		设备状态	全新　旧设备

设备技术资料明细

随机技术资料			随机技术资料		
序号	名　　称	页数	序号	名　　称	页数
1	说明书				
2	合格证				
3	保修卡				

设备大修记录

日期	大修项目	更换主要备件	检修费用	项目承担单位

附表二：

设备使用维修(保养)情况记录表

<table>
<tr><td colspan="6">设备基本信息</td></tr>
<tr><td>设备名称</td><td colspan="2"></td><td>型号</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>所需科室/病区</td><td colspan="2"></td><td>生产厂家</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>启用时间</td><td colspan="2"></td><td>设备序列号</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>资产编码</td><td colspan="2"></td><td>设备序列号</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="6">设备管理人员信息</td></tr>
<tr><td rowspan="3">设备责任人</td><td>姓名</td><td></td><td rowspan="3">设备管理人</td><td>姓名</td><td></td></tr>
<tr><td>职务</td><td></td><td>职务</td><td></td></tr>
<tr><td>联系电话</td><td></td><td>联系电话</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">设备使用、维修记录</td></tr>
<tr><td>计量/质控时间</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>质检部门确认</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>设备保养时间</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">维修状况</td><td>时间</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>故障描述</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>更换备件</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="6">设备目前使用状态</td></tr>
</table>

事业发展管理

标题	大友医疗目标区域市场调研表（讨论稿）		编号	Q/ SDY・G-SY-20180428001	
主管部门	事业发展部		分发使用部门	集团及各医院	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20180428	审核日期		实施日期	
编制人	韩昕昕	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为了有序的做好大友医疗对区域的市场调研工作，特制订本表。

2. 范围

本表格适用于大友医疗事业发展部在目标区域内开展的市场调研。

3. 职责

3.1 事业发展部负责制定及修改该表格。

3.2 事业发展部负责在市场调研中使用该表格。

4. 内容

4.1 经济、社会、文化状况

位置	交通	行政区划	GDP	人均可支配收入	住房均价	医疗支出	卫生与健康规划	文化特征	其他

4.2 人口状况

人口总数	性别		常住		重点年龄段			区域		属地		自然增减	
	男	女	户籍	外来	12岁以下	45至60岁	60岁以上	城镇	乡村	街道人口	社区人口	年出生率	年死亡率

4.3 主要医疗机构

名称	等级	性质	床位	员工人数	重点科室	专家团队	主要设备	收入	合作意向

4.4 区域医保政策调研

拟开设学科在当地是否可以进医保	当地医保筹资比例	上一年度年度医保总额	支付方式	如总额制，超出部分处理	各类医保报销比例	起付线、封顶线	实行单病种管理的疾病	一、二、三级医院报销比例

4.5 医护资源

区域	城镇			乡村			全市（县/区）合计		
分类	医师	护士	床位	医师	护士	床位	医师	护士	床位
千人口									

4.6 疾病统计

疾病名称		人群发病率		就医选择	相关年龄
		国家	本地		
重点慢病					

4.7 竞争对象调查

4.7.1 区域主要技术专家

姓名	性别	年龄	毕业院校	专业	擅长技术	职称	所在医院	荣誉	合作意向

（2）

类别	门诊			住院部				市场活动（如有）				
项目	诊室	医师	门诊量	疗区数	床位数	病人数	手术数	普查	转诊	广告	网络	优价
**医院												
**医院												
**医院												

（3）

类别	主要（专科）技术					主要（专科）设备					（专科）收费				
项目											年收入	门诊均费	住院均费		
**医院															
**医院															
**医院															

注：竞争对象一般是指与拟设医院主营业务有关联的专科医院或综合医院中的专业科室。本表中门诊量、住院量、专家及市场活动等，主要是指相关医院专科工作情况。表（2）市场活动栏的各项，有划“∨”，无划“ x ”即可。

4.8 意向租赁物业信息调研表

信息编号：2018XXX

填写时间：　　填写人：　　区域：XX 市（县）

来源信息					
物业名称		地址			
建筑面积		使用面积		层数	
每层面积					
物业性质	商业、办公、厂房、医疗？	物业归属			
物业所在地管辖政府名称	XXXX 市（县）XXX 区 XXX 街道				
是否新建	如果是新建，请填写下面一条（建设进展情况）；如果是老的物业，请填写原来的用途，且填写目前是否空关等情况				
目前物业建设进展情况					
消防情况	是否取得消防证书等				
环保情况	是否取得环保验收及污水处理站的位置等				
房产证	是否取得房产证等相关产证以及产证是否清晰？				
交通及位置情况	请填写公交车线路、离火车站和汽车站距离、离当地综合和专科医院（眼科、妇幼（妇产）、骨科、康复等医院）实力分别前三名的距离、离周边大型（至少在 10000 平方米以上）商业区（超市、商场）和菜场距离				
房屋结构等情况	填写房屋是属于什么结构？电梯几部？电梯大小、电梯位置等，楼梯数量等				
停车场情况	是否有独立的停车场、停车场面积？停车数量（地上和地下分别多少？）是否已安装收费系统和设备设施？等				
周边 3 公里内同类型物业房租行情					

周边情况	填写：1、物业比邻建筑情况；2、直径 5 公里内居民情况（数量、性别比、年龄结构情况等）； 3、周边医疗机构情况				
与业主交谈的初步情况	可租赁时间、租金等等				
对方联系人		职务		联系电话	
对方企业和董事长基本情况					
附照片					
备注					

备注

1）楼盘基本要求：建筑面积在 5000—15000 平米之间，必须有独立的停车场和围墙，或有改造空间。

2）在县（市）设置医院，行政区域人口数量的准入点是 50—60 万以上；医院宜位于城区，临主商业街和交通干线或紧邻火车站、长途客运站，附近 1 公里区域内居民稠密；与公立或民营医院距离合理，1 公里内无同类性质的医院。

5.其他

5.1 本表由事业发展部负责制定和修改。

5.2 本表经董事长批准后实行。

标题	大友医疗集团新建医院项目实施制度（讨论稿）			编号	Q/ SDY・G-SY-20180428002
主管部门	事业发展部		分发使用部门	集团及各医院	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20180428	审核日期		实施日期	
编制人	韩昕昕	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为贯彻集团发展战略，高效的推进集团新建项目工作，规范集团新建医院项目业务流程，根据《医疗机构管理条例》，特制定本制度。

2. 适用范围

本办法适用于集团在目标区域内通过租赁楼盘的形式所进行的医院投资行为和相关工作。

3. 职责

3.1 事业发展部负责组织实施选址、调研、立项、租赁楼盘、设置审批。

3.2 项目小组围绕获取医疗机构设置批准书开展相关工作。

3.3 医院筹建组负责人员招聘培训、设备调试，发展规划，建立运行机制和制度建设，开诊准备等。

3.4　董事会负责新建医院项目有关决策审批

4. 新建项目决策

4.1 区域选择

4.1.1 事业发展部根据集团制定的年度目标或发展战略，确定开展新建项目的区域或城市。

4.1.2 事业发展部制定区域调研计划，计划包括但不限于楼盘标准、区域概况、医疗市场、医疗资源等。

4.1.3 派遣人员到目标区域进行楼盘信息采集和市场调研，形成可行性报告和立项报告报集团董事会进行立项。

5. 项目立项决策

5.1 由事业发展部组织，召开项目立项评审会，就意向合作楼盘进行评审论证，确定是否进行投资。如通过立项，则成立以事业发展部为主的项目小组，由集团指定一名领导担任组长，整合集团有关资源，开展前期有关工作；如没有通过立项，则事业发展部重新选址并重新开展立项。

6.项目启动

6.1 项目小组成立后即开展以通过医疗设置批准为中心的有关工作。

6.2 医疗机构设置申请。

项目小组与目标区域行政主管部门接触，获取医疗机构设置审批有关资料（清单），并根据资料清单要求，准备相关资料并积极向区域主管部门提出申请，并完善有关资料直至获得审批部门认可。同时，着重注意区域政策要求，特别是区域卫生规划、环保、消防审批注意事项， 并拟定对策。

6.3 消防、环保办理

项目小组在前期接触中就需要了解区域消防、环保政策和要求，积极与消防部门协调申请消防审批，与环保部门协调申请环评审批，必要时需聘请环评机构出具环评报告报环保部门。

6.4 获取医疗设置批准书

6.5 签订租赁协议

在获取卫生监管部门颁发的医疗机构设置批复后，项目小组开始与业主方签署租赁协议，具体价格、租期、押金等有关细则需向集团董事会进行请示。

6.6 成立医院项目筹建小组

获取医疗设置批准书后，成立由拟任总经理或院长为负责人的医院筹建组，着手开展医院前期筹建工作，包括但不限于制度建设、组织架构设计、人员招聘培训等。

6.7 设计、装修、设备采购

设计、装修、设备采购由集团指定或通过招投标方式确定合作方，医院筹建小组协调有关工作。

6.8 员工招聘

作为医院开业的主要条件，需要按照有关要求和比例对医护人员及辅助人员进行招聘。由医院筹建小组负责员工的招聘和培训，总部人力资源部给予资源支持，按照引进来与自培养相结合的原则，重点招聘学科带头人和医护人员。

6.9 申请医疗执业许可

根据医院装修、人员、设备、及环保、消防等批准情况，由项目小组与医院筹建小组择时向当地卫生主管部门提出验收申请，申领医疗机构执业许可证。

7. 工作流程

具体见附件一。

8. 其它

8.1 本制度由大友医疗集团事业发展部负责解释和修订。

8.2 本制度经大友医疗集团董事长批准后施行。

9. 附件

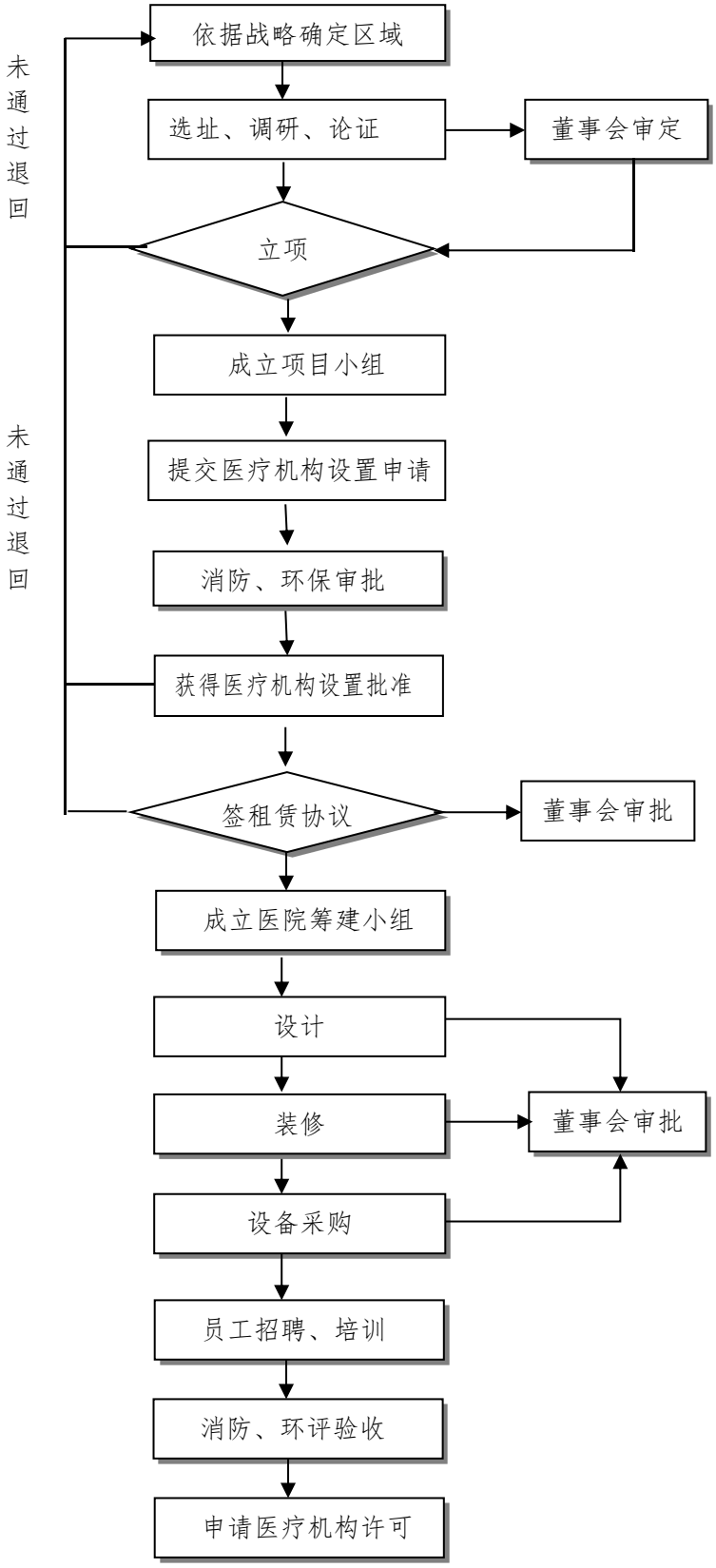
附件一：新建医院项目开发流程图

附件二：对接的部门和注意事项

附件三： 新建项目立项申请表

附件一：

新建医院项目开发流程图



附件二：

对接的部门和注意事项

提请协调支持部门	提请协调支持的工作或项目	基本要求与建议	备注
卫生	医院名称	宜冠“市、县、区”	
	发放《医疗机构设置批准书》	不设前置条件、及时	
	发放《医疗机构执业许可证》	按实际开放床位审核	
	发放《放射诊疗许可证》	及时指导和发放	
	CT\MRI 等大型设备配置审核	标准内须设设备放开	
	纳入院前急救１２０系统	及时	
卫生、人社	员工职称晋升	与公立医院同策同步	
	外地员工晋级	取消户籍、名额限制	
	医院信息系统外接端口	不指定，及时链接	连锁，独立
卫生、编办、人社、财政	体制内编制	若干自收自支名额	承担社区服务稳定员工
	部分工资及经费纳入政府预算	若干比例	
医保部门	医保定点单位审批	与执业许可证同步	
	医保支付总额	不设上限	国务院规定
	家庭病床患者费用	按住院支付	医改文件
	签约服务患者	按照乡镇比例支付	十三五规划
	技能人才的相关政策与待遇	下拨经费	人社局文件
	社会保险金	享受倾斜制度	
交警事故处理部门	交通肇事逃逸人员的救治费用	纳入交强险范围先行给予支付	部分省市有先例
	流浪人员产生的医疗逃费		
环保部门	环评及报告审核	及时通过	
规划园林	医院大门及绿化带的设置等	方便患者及医院急救	
交通局	医院门前开设交通站点	方便群众就医	
消防部门	消防审核	及时通过	
税务部门	五年内税费缴纳	予以减免	
科技部门	申办中医骨伤研究机构	及时审批	《中医药法》
供水供电	用水用电价格收费	同居民	公益事业
民政、人社、税务	设置养老床位或设置医养结合康复护理床位，日间照料服务	纳医保、专项补助和免所得税和增值税	国务院文件

附件三：

新建项目立项申请书

时间：　　地点：

项目资料	《项目立项报告》《市场调研报告》	
立项小组	姓 名	部门、职务
同意立项	人	
反对立项	人	
立项评审小组结 论	□同意　　□不同意	
意见总结		
董事长审批	□同意　　□不同意	
审批意见		

标题	大友医疗医院项目收购制度（讨论稿）		编号	Q/ SDY・G-SY-20180428003	
主管部门	事业发展部		分发使用部门	集团及各医院	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20180428	审核日期		实施日期	
编制人	韩昕昕	审核人	马超	批准人	王友松

1. 目的

为规范大友医疗集团项目收购业务流程，控制收购风险，特制定本制度。

2. 适用范围

本制度适用于大友医疗集团国内医院项目收购。

3. 职责

3.1 事业发展部负责具体组织实施项目收购业务。

3.2 财务对收购业务提供财务支持。

3.3 律师（兼职）对收购业务提供法律支持。

3.4 集团有关职能业务部门对收购活动提供专业技术支持。

3.5 收购专项工作小组按设定职能开展相关工作。

3.6 董事会负责医院项目收购决策审批

4. 收购决策

4.1 收购目标的选择与立项

4.1.1 收购目标选择。事业发展部根据集团董事会制定的发展战略和区域要求，通过实地考察和有关渠道，初步选定收购目标。

4.1.2 收购目标初审。事业发展部组织相关部门对收购目标进行对标性审核，对标性审查主要内容包括但不限于：是否符合集团发展战略和板块定位；产权是否清晰；是否能产生协同效应；估值是否合理；集团融资能力等。

4.1.3 收购目标立项。收购项目初审通过后，事业发展部编制《项目收购立项申请》报董事会审批。

4.2 签署合作意向

4.2.1 根据立项批复，事业发展部与目标目标医院进行深化接触，商洽收购意向，开展初步尽职调查，拟定项目收购推进计划等事宜，草拟《收购意向书》。收购意向书应包括：收购范围、先决条件、收购方式、推进计划、排它性条款、保密条款等主要内容。

4.2.2 集团法务部门在收购意向书签定前对条款内容进行书面审核。

4.2.3《收购意向书》经双方商洽达成一致意见后，由集团董事长（或其授权人）代表大友医疗集团与收购目标目标医院签署《收购意向书》。

4.3 成立项目收购工作组

4.3.1 事业发展部牵头，抽调集团相关医院/部门、第三方机构（如需，主要是会计事务所、律师事务所）等有关人员组成收购工作小组，拟定工作小组职责分工，报大友医疗集团董事会审批。

4.3.2 律师事务所、会计事务所等第三方机构由事业发展部牵头选定后报大友医疗集团董事长批准。

4.4 开展项目尽职调查

4.4.1 项目收购工作小组尽职调查以尽职调查清单为标准，内容包括但不限于：目标医院历史沿革、股东状况，决策层意见，医院运营情况，财务状况、区域专业排名，医疗团队、核心技术、人力资源，担保诉讼情况等或有事项，以及相关政策法规，存在的问题，风险及对策等。

4.4.2 律师事务所、会计师事务所等第三方机构出具独立尽职调查报告，必要时，会计事务所还需出具收购目标目标医院近三个会计年度的审计报告；专家顾问出具经营指导和政策分析等意见。

4.4.3 项目收购工作小组负责整理各专业小组的意见，形成《项目收购尽职调查报告》。

4.5 项目可行性分析

4.5.1 根据《项目收购尽职调查报告》，项目收购工作小组组织集团相关职能部门或下属单位的相关人员，编制项目收购可行性分析报告，报告主要内容包括：

（1）外部环境分析：经营环境、政策环境、产业环境、竞争环境等；法律法规；目标医院管理层及当地政府的态度；

（2）集团收购能力分析：集团与被收购医院双方的优势与不足；融资能力；风险防范及控制能力；收购后的经营能力与协同效应等；

（3）定量评价：利用充分收集整理的信息数据，计算并核查项目医院财务指标、投资回报指标以及综合经济效益指标，分析项目收购可行性，初步
测算收购价值；

（4）风险分析：特别列示因客观原因而无法了解或评判的事宜，充分披露项

目可能面临的风险及不确定性因素等，明确发生以上风险情况下的对策和处理意见。

4.5.2 可行性分析通过后，由事业发展部撰写《项目收购可行性分析报告》呈报集团董事会。

4.6 项目收购决策

4.6.1 在集团董事长直接领导下，由事业发展部牵头，组织集团相关职能部门人员组成项目投资决策委员会（投委会），召开项目收购可行性评审论证会，对《项目收购尽职调查报告》和《项目收购可行性分析报告》进行论证。

4.6.2 项目收购通过投资决策委员会后，根据评审结论，事业发展部形成项目收购决议，经评审论证委员会成员签字后上报大友医疗集团董事会审核批准。

5.收购实施

5.1 审计与资产评估。

5.1.1 项目收购工作组与目标目标医院聘请双方认可的审计与评估机构（如需），对目标目标医院进行财务审计。

5.1.2 在审计的基础上，由评估机构对项目股权（资产）质量与价格等进行实地评估，出具评估报告。

5.1.3 评估报告分析。项目收购小组成员根据各自职能分别对评估报告进行评价，提出书面意见。项目收购工作小组形成书面报告，报大友医疗集团董事会审批。

5.2 制订收购方案

5.2.1 在审计评估的基础上，根据大友医疗集团董事会的批复，由项目收购工作组制订《收购方案》报董事会审批。

5.2.2 收购方案主要内容

（1）收购形式

根据项目实际，可确定为股权收购、资产收购等不同形式。

（2）拟定集团内部目标收购价格和交易结构

以对目标目标医院的评估价格为基础，可选择市盈率、市净率、市销率等方法，判断医院整体估值。根据董事会指示，拟定内部收购最低价（或价格区间），确定交易结构。

（3）资金安排

根据董事会意见，会同财务中心，确定项目收购资金计划。

5.3 收购谈判及签约

5.3.1 律师负责拟定项目收购合同（包括主合同和补充协议）文本及相关附件初稿，财务、专家顾问对合同初稿进行会审。

5.3.2 收购谈判

（1）项目收购工作组中由事业发展部或有关人员具体负责与目标医院就收购方案及收购合同文本的主要内容进行谈判、磋商。

（2）谈判的核心问题是收购形式和交易价格，谈判小组需贯彻收购方案的操作思路，努力促成收购合同的签署。

（3）可根据谈判取得的阶段性成果对已有方案和合同进行必要的修正。

合同终审。项目收购工作小组将双方洽谈后拟签定的正式收购合同提交大友医疗集团法务部门审核。根据律师出具的书面修改意见，项目收购小组与目

5.3.3 标目标医院谈判确定最终收购合同或协议。

5.3.4 签定正式收购合同。谈判成功后，双方将确定的收购合同上报各自决策机构批准后签署。

5.4 项目交接及接管

5.4.1 正式收购合同签署后，由事业发展部会同集团有关部门成立项目接管小组，报董事会批准。接管小组具体实施目标医院的交接和接管工作。

5.4.2 项目收购小组全程协助项目接管小组对目标目标医院的交接和接管工作。

6.项目收购流程

具体见附件一。

7.其它

7.1 本制度由大友医疗集团事业发展部负责解释和修订。

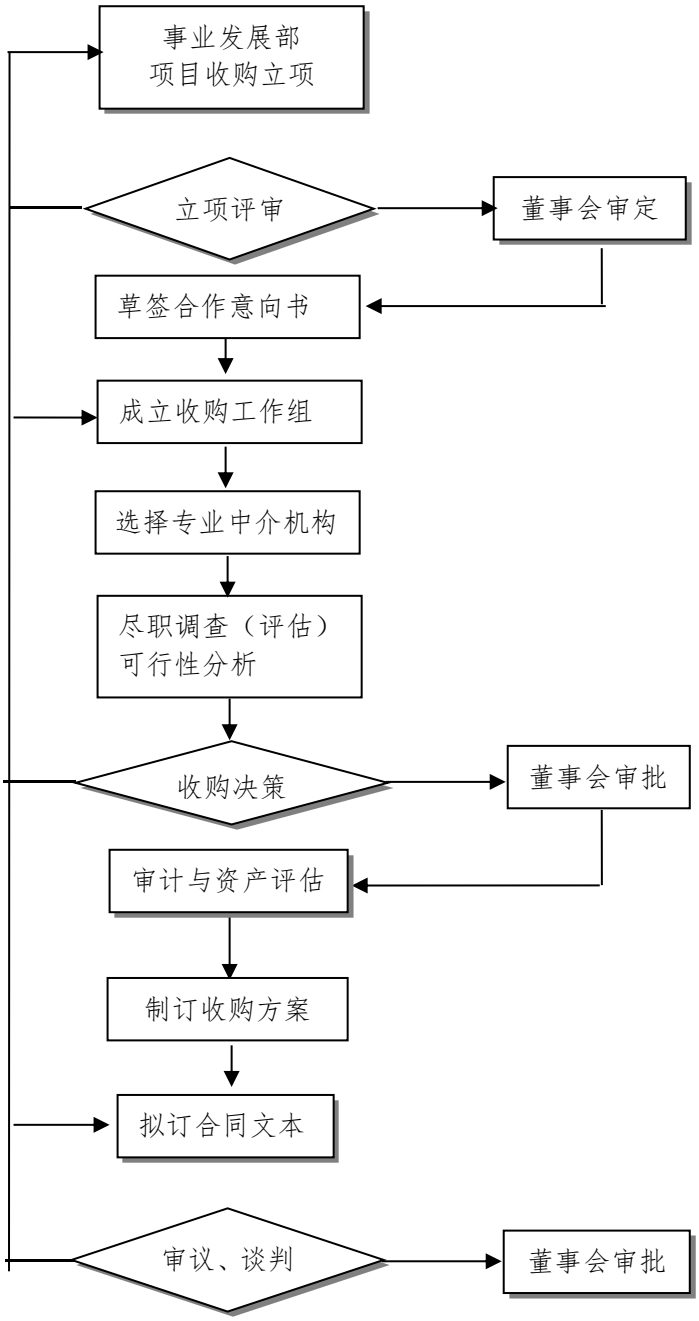
7.2 本制度经大友医疗集团董事长批准后施行。

8.附件

附件一：项目收购流程图
附件二：事业发展部项目立项申请书
附件三：事业发展部投资决策书

附件一：

事业发展部项目收购流程图



附件二：

事业发展部项目立项申请书

时间：　　地点：

项目资料	《项目调研（考察）报告》	
立项小组	姓 名	部门、职务
同意立项	人	
反对立项	人	
立项评审小组 结 论	□同意　　□不同意	
意见总结		
董事长审批	□同意　　□不同意	
审批意见		

附件三：

事业发展部项目投资决策书

时间：　　地点：

项目资料	《项目尽职调查报告）》、《项目收购可行性分析报告》	
投委会成员	姓 名	部门、职务
同意收购	人	
反对收购	人	
投委会 结 论	□同意　　□不同意	
意见总结		
董事长审批	□同意　　□不同意	
审批意见		

医疗质量与安全管理

标题	上海大友医院医疗质量与安全奖惩细则（试行）		编号	Q/ SDY・G-YG20180105008	
主管部门	医疗质量管理部	分发使用部门	集团各医院		
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20180105	审核日期		实施日期	
编制人	孙云萍	审核人	马超	批准人	王友松

为了更好的推动各家医院医疗质量和安全管理的提升，鼓励先进，根据公司检查组的检查结果，特制定以下奖惩方案：

1.奖金来源：各医院每年上交集团 3000 元、集团公司每年每家医院按照 3000 元拨付，作为医疗质量与安全管理的专项基金（由集团公司财务部建立专项基金进行管理）。

2.奖项设置及说明：

2.1 公司设立一等奖、二等奖各若干名（如果按照对应的标准计算出一等奖、二等奖有多少名算多少）；

2.2 标准：

一等奖标准：全年检查平均 A（优秀）≥60%，D（不合格）＜10%。

二等奖标准：全年检查平均 A（优秀）≥50%，D（不合格）＜10%。

发生重大医疗纠纷、医疗事故（单项事件退赔款在 5 万元（含 5 万元）以上的）不参加评奖。

被上级行政部门处罚 5 万元或以上的，或者医院（或）科室被停业整顿、吊销执照的，不参加评奖。

3.奖金额及分配：

一等奖：奖励医院 6000 元（原则上：总经理 2000 元、业务院长 2000 元、医务科科长 1000 元、护理主任 1000 元；如果无相应部门的或工作未满三个月的，此部分的奖金由业务院长进行分配，但分配方案必须报公司医管部）。

二等奖：奖励医院 4600 元（原则上：总经理 1500 元、业务院长 1500 元、医务科科长 800 元、护理主任 800 元；如果无相应部门的或工作未满三个月的，此部分的奖金由业务院长进行分配，但分配方案必须报公司医管部）。

4. 此办法自 2017 年 1 月 1 日开始试行。

标题	上海大友医疗投资公司科技奖励办法		编号	Q/ SDY・G-YG20170216002	
主管部门	医疗质量管理部		分发使用部门	公司	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20170216	审核日期		实施日期	
编制人	孙云萍	审核人	马超	批准人	王友松

1.奖励项目

1.1 科技进步奖：主要奖励在科研创新中成绩显著并获各级科技进步奖。

奖项	奖金
获地级市级科技进步一等奖	10 万元
获地级市级科技进步二等奖	5 万元
获地级市级科技进步三等奖	3 万元
获地级市级科技进步四等奖及县级科技进步奖	1 万元

1.2 新技术、新项目引进奖：是对积极引进和消化吸收国内外的先进医疗技术，促进医院科学技术进步，具有创新性和实用性，且填补市、院空白，取得较好的社会和经济效益。

奖项	奖金
获地级市新技术新项目引进奖	1 万元
获医院新技术新项目奖	0.2 万元

1.3 创建重点科室奖：

奖项	奖金
通过省级及以上重点专科验收	10 万元
通过地级市重点专科验收	5 万元

以上（1.1.、1.2.、1.3.）三项奖励，项目组主要成员奖金额度不低于奖金总的 80%，项目第一责任人的额度不低于奖金总额的 50%。

1.4 著书奖：

项目	奖金
主编	5000 元
副主编	3000 元
编委、编写人员	500 元

1.5 论文在期刊上发表奖励：

1.5.1 报销（需要提供发票）：

项目	奖金
中华医学系列期刊、国家级（核心期刊）	按实报销
省级（核心期刊）	最高 600 元
地市级	最高 200 元

1.5.2 奖励：

项目	奖金
中华医学系列期刊、国家级（核心期刊）	每篇奖励 1000 元
省级（核心期刊）	每篇奖励 600 元
地市级	每篇奖励 200 元

1.6 论文参加学术交流会议

1.6.1 参加学术交流会议往返路途、住宿报销：个人承担 50%，单位报销 50%

1.6.2 奖励：

项目	奖金
参加国家及省级会议交流	每次奖励 300 元
参加地级市会议交流	每次奖励 200 元

参加之前需要经过医院业务院长和总经理审核，通过方能执行。

无论文参加学术交流会议属于继续教育培训类，由医院自行审核。

以上（1.4.、1.5.、1.6.）奖项的奖金均奖给第一作者，如果同一篇论文有几名是属于公司旗下医院的员工，按照上述标准只报销和奖励第一作者，由第一作者自行分配。

2. 奖励办法

由医院评定上报公司审核后由医院实施奖励（以上费用由医院自行承担）；对于贡献较大的，公司会根据情况给予奖励，并作为医院和公司优秀人员评选的重要依据。上述各项奖励均记入各有关人员的技术档案。

3. 奖励说明

3.1 以上所有奖项均需要与本人专业一致且署名为大友公司旗下医院名称，方可享受上述奖励。以上所有奖励均视为第一作者；如果为第二作者（第一作者不属于我公司旗下医院），且必须署名有公司旗下医院名称的，按照上述奖金等的一半执行。

3.2 同一项目如获不同类别及级别的奖励，以最高奖励为准。

3.3 上海地区属于直辖市，区级按照地市级、市级按照省级标准执行。

3.4 各医院应做好宣传和鼓励及创造条件积极支持上述项目。

4. 本办法自颁布之日起实施。

标题	上海大友医疗投资公司医疗核心制度		编号	Q/ SDY・G-YG20170223003	
主管部门	医疗质量管理部		分发使用部门	集团各医院	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20170223	审核日期		实施日期	
编制人	孙云萍	审核人	马超	批准人	王友松

详见手册。

标题	上海大友医疗投资公司护理核心制度		编号	Q/ SDY・G-YG20170223004	
主管部门	医疗质量管理部		分发使用部门	集团各医院	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
修订日期	20170223	审核日期		实施日期	
编制人	孙云萍	审核人	马超	批准人	王友松

详见手册。

标题	上海大友集团临床路径管理实施办法		编号	Q/ SDY・G-YG20170925007	
主管部门	医疗质量管理部	分发使用部门		集团各医院	
文件状态	新编 ☑ 修改 □ 替代 □		变更记录	第 01 版	
修订日期	20170925	审核日期		实施日期	
编制人	顾建如	审核人	马超	批准人	王友松

为进一步规范集团各医院临床诊疗行为，不断提高医疗质量和效率，保障医疗护理安全；进一步提高集团卫生资源利用效率，适应医保支付方式（DRGs 付费制等）改革，控制医疗成本，减轻病人负担，实行阳光就医和阳光收费，根据国家卫计委最新发布的《医疗机构临床路径管理指导原则》，结合集团实际情况，拟定本办法（试行）。

1．工作目标

通过一年对部分病种实施临床路径管理的探索实践，寻找建立适合集团实际的临床路径管理制度、工作模式、运行机制以及质量评估和持续改进体系，为全面实行临床路径管理提供实践依据；通过临床路径管理，实现医疗服务、诊疗护理常规的标准化，提高工作效率和医疗质量；通过临床路径管理，增进医患沟通，建立和谐医患关系，提高患者满意度；通过临床路径管理，合理使用集团医疗资源，控制非必要的医疗支出，为单位和患者节省开支。

2．临床路径实施医院与病种选择

2.1 实施医院：集团旗下上海嘉华医院、常州红房子妇产医院、江阴红房子妇产医院、烟台丽华妇科医院。扬州仁爱医院目前无成熟住院病区及医保支持，暂缓实施临床路径。

2.2 病种选择原则：

2.2.1 根据各医院开展业务，每个医院选择 2-3 个病种。

2.2.2 常见病、多发病。

2.2.3 诊断治疗方案明确，技术成熟，疾病诊疗过程中变异较少。

2.2.4 优先选择国家卫生计生委已经印发临床路径的病种。

2.3 各医院暂行临床路径病种

上海嘉华医院：脑出血恢复期康复；脑梗死恢复期康复；慢性阻塞性肺疾病。

常州红房子妇产医院： 妇科：子宫平滑肌瘤；异位妊娠甲氨蝶呤药物保守治疗。产科：自然临产阴道分娩。

江阴红房子妇产医院：妇科：卵巢良性肿瘤；子宫腺肌病。产科：计划性剖宫产。

烟台丽华医院：子宫平滑肌瘤手术切除；输卵管妊娠手术治疗。

3．临床路径实施办法

3.1 组织机构与职责

各医院要成立临床路径管理工作体系，负责临床路径管理工作。

3.1.1 建立临床路径管理委员会

管理委员会由医院主要负责人和分管院长分别担任正、副主任，相关职能部门主要负责人和临床、护理、药学、医技等专家任成员。管理委员会应当定期组织会议，主要履行以下职责：

（1）审定本医院开展临床路径管理的实施方案；

（2）审定本医院临床路径管理年度计划和总结；

（3）审定本医疗机构开展临床路径管理的各项相关制度；

（4）审议指导评价小组提交的有关意见建议；

（5）协调解决临床路径管理过程中遇到的问题；

（6）审定本医院临床路径管理所需的关键数据、监测指标、考核指标。

（7）其他需要管理委员会承担的职责。

3.1.2 建立临床路径指导评价小组

指导评价小组由医院分管院长任组长，相关职能部门负责人和临床、护理、药学、医技等专家任成员。指导评价小组是管理委员会的日常管理部门，应当设置在医疗管理部门，并指定专人负责。指导评价小组主要履行以下职责：

（1）落实管理委员会的各项决议；

（3）向管理委员会提交临床路径管理有关意见、建议，制度草案，规划、计划草案，评价结果或报告；

（4）对各实施小组的临床路径管理工作进行技术指导；

（5）审定各实施小组上报的开展临床路径管理的文本；

（6）组织开展临床路径相关培训工作；

（7）组织开展临床路径管理评价工作，并负责评价结果运用；

（8）临床路径管理过程中关键数据统计与汇总等数据和档案管理；

（9）其他需要指导评价小组承担的职责。

3.1.3 建立临床路径实施小组

实施小组由实施临床路径的临床科室主任任组长，该临床科室医疗、护理人员和药学、医技等相关科室人员任成员，主要履行以下职责：

（1）在指导评价小组指导下，开展本科室临床路径管理工作；

（2）制定科室临床路径实施目标及方案，并督促落实；

（3）负责临床路径相关资料的收集、记录和整理；

（4）组织科室人员进行临床路径管理方面的培训；

（5）向指导评价小组提出本科室临床路径病种选择、调整及临床路径文本制修订的建议；

（6）分析变异的原因及提出解决或修正的方法；

（7）参与临床路径的实施过程和效果评价与分析，并对临床路径管理工作进行持续改进；

（8）其他需要实施小组承担的职责。

3.2 临床路径文本建立

临床路径文本应参照卫计委发布的路径结合本医院实际制订实施，至少包括医师版临床路径表和患者版临床路径告知单。

3.2.1 医师版临床路径表。

医师版临床路径表是以时间为横轴、诊疗项目为纵轴的表单，将临床路径确定的诊疗项目依时间顺序以表格清单的形式罗列出来。

3.2.2 患者版临床路径告知单。

患者版临床路径告知单是用于告知患者其需要接受的诊疗服务过程的表单。

3.3 临床路径实施流程

3.3.1 准入评估

（1）拟进入临床路径的患者要做好准入评估。对入院第一诊断符合确定病种的所有病例，都应由经治医师进行临床路径的准入评估；

（2）经评估诊断明确；没有严重并发症；预期能够按临床路径流程和时间完成诊疗项目的方可进入路径；

3.3.2 路径实施

（1）对经评估可以进入路径的病例，经治医师应按照临床路径确定的诊疗流程实施诊疗；

（2）根据医师版临床路径表开具诊疗项目，向患者介绍住院期间为其提供诊疗服务的计划，并将评估结果和实施方案通知相关护理组；

（3）相关护理组在为患者作入院介绍时，向其详细介绍其住院期间的诊疗服务计划（含术前注意事项）以及需要给予配合的内容；

（4）经治医师根据当天诊疗项目完成情况及病情的变化，对当日的变异情况进行分析、处理，并做好记录；

（5）医师版临床路径表中的诊疗项目完成后，执行（负责）人应当在相应的签名栏签名。

3.3.3 退径管理

（1）进入临床路径管理的患者出现以下情况之一时，可以退出该临床路径：

①患者出现了严重的并发症，需要改变原治疗方案的；

②因患者合并症或检查发现其他疾病，需转科治疗、增加检查治疗内容而需要退出临床路径的；

③对入院第一诊断进行修正的；

④因患者个人原因无法继续实施的；

⑤其他严重影响临床路径实施的。

（2）医院应当严格落实危急值管理制度。当患者在临床路径实施过程中出现危急值情况，应当立即组织专家进行评估，确定是否退出路径，并迅速给予患者有效的干预措施和治疗，确保患者安全。

3.3.4 变异处理

应当做好临床路径变异的记录、分析、报告和讨论工作。应建立变异管理原则、处理标准与变异记录单对反复发生同一变异，可能影响此病种临床路径实施的，应及时、仔细查找原因，必要时通过修改临床路径等措施进行整改。医院应按照变异管理原则与处理标准，及时发现处理好变异情形，必要时修改临床路径。

3.4 临床路径的评价与改进

3.4.1 实施小组每月常规统计病种评价相关指标的数据，并上报指导评价小组。指导评价小组每季度对临床路径实施的过程和效果进行评价、分析并提出质量改进建议。

3.4.2 临床路径实施的过程评价内容包括：相关制度的制订、临床路径文本的制订、临床路径实施的记录、临床路径表的填写、患者退出临床路径的记录等。

3.4.3 手术患者的临床路径实施效果评价应当包括以下内容：预防性抗菌药物应用的类型、预防性抗菌药物应用的天数、手术后并发症、住院天数、手术前住院天数、住院费用、药品费用、医疗耗材费用、患者转归情况、健康教育知晓情况、患者满意度等。

3.4.4 非手术患者的临床路径实施效果评价应当包括以下内容：病情严重程度、主要药物选择、并发症发生情况、住院天数、住院费用、药品费用、医疗耗材费用、患者转归情况、健康教育知晓情况、患者满意度等。

4.工作要求

4.1 各医院临床路径实施前要做好有关人员培训，内容包括临床路径基础理论、管理方法和相关制度；临床路径主要内容、实施方法和评价制度。

4.2 各医院要充分发挥临床路径管理体系作用。管理委员会每半年召开一次会议，决定相关问题，指导方案实施；评价小组每季度对临床路径实施的过程和效果进行评价、分析并提出质量改进建议。实施小组按要求实施临床路径，每月常规统计病种评价相关指标的数据，并上报医务科。

4.3 各医院要将临床路径管理纳入医疗质量的评价指标与绩效管理体系，引导医务人员不断规范诊疗行为，持续改进医疗质量与临床路径管理工作。

4.4 请各医院财务科认真做好拟实施临床路径病种的成本测算，为制订、改进符合医院实际的临床路径提供参考依据。

4.5 对已实施信息化建设的医院，应将临床路径管理信息、有关文本纳入医疗机构信息化整体建设，做到有机统一，互联互通。对临床路径管理有关数据应考虑应用信息化进行统计、分析，为提高医疗管理质量和水平提供依据。

4.6 各医院要积极配合物价管理和基本医疗保险管理部门，按照临床路径做好费用测算，主动适应单病种付费、疾病诊断相关分组（DRGs）付费等支付方式改革。

标题	上海大友集团医疗质量与安全持续改进管理方案		编号	Q/ SDY •G-YG20210308008	
主管部门	医疗质量管理部	分发使用部门		集团各医院	
文件状态	新编 ☐ 修改 ☐ 替代 ☑		变更记录	第 01 版	
修订日期	20210308	审核日期		实施日期	
编制人	于全友	审核人	马超	批准人	王友松

为加强内涵建设、规范管理，促进公司旗下医院医疗质量规范化、标准化、同质化管理，建立和完善公司医管部医疗质量与安全持续改进长效机制。提高医疗质量，保障人民群众身体健康，根据《大友集团 2018 医疗质量与安全考核方案》并结合管理实际，特对其方案进行修订，制定本医疗质量与安全持续改进管理方案。

一、指导思想：

坚持以病客为中心，全员参与，全过程管理，以数据为基础，重视系统管理，强化患者参与，持续改进质量的原则,实行医疗质量管理。

二、质量方针、目标

（一）质量方针

质量方针是医院质量的宗旨和方向，提供了质量目标制定和评审的框架，是评价质量管理体系有效性的基础。贯彻“以病客为中心，安全为重点，改进质量，优化服务，追求卓越”的质量方针。

（二）质量目标

医院质量目标的建立和效果评价，能提高各级管理组织的执行力，规范和强化医院管理，使医院管理更量化、更高效、更规范、更科学。

1、医院总体质量目标：达到二级医院管理要求，医疗质量在同级同类医院中当排头。

2、各医院质量考核标准（另行下发）。

三、组织体系

（一）、医疗质量管理专家组织：由江阴市人民医院医疗质量专家成员组成。按照《质量考核标准》，每年中、年终带领公司医管部质管成员对旗下各医院进行检查评比。

（二）、成立公司及各医院二级质量管理组织体系：医管部建立“医疗质量与安全控制中心”，下设“医药技质量管理委员会”及“护理院感质量管理委员

会”；各医院成立“医疗质量与安全管理”，“病案管理委员会”，护理质量与安全委员会”，“药事管理与药物治疗学委员会”，“医院感染管理委员会”，“输血管理委员会”等，医院各科室建立质量管理小组，明确职责，各级质管组织做到：有计划，有检查，有记录，有评价，有反馈。

四、考核形式、内容与方法

（一）考核形式、内容

1、医疗质量考核：以各医院《质量考核标准》为依据，整体考核分三级：一级是公司医管部质管组织对旗下各医院考核；二级是各医院相关委员会（职能科室）对医、药、护、技等相关科室的考核；三级是各医院科室质量与安全管理小组对本科室人员的考核。

2、专项考核：指医管部对各医院传达文件政策、培训、会议要求的考核，公司每次检查对存在问题的整改情况，专项指标（上报），专门出台的单项考核如：各种质量管理活动等。

（三）考核方法

考核分四部分：公司季考核(每次 10%、合计 20%)；公司和质量管理专家联合年中、年终考核（60%）；随机专项工作考核（20%）；辅助加分项（5--10 分）。

1、公司季考核(每次 10%、合计 20%)

由集团医疗质量控制中心两个质量委员会对各医院医疗质量与安全管理季度重点工作进行督查。

检查所得分数转化为百分率后*10%即为实得考核分。

2、公司和质量管理专家联合、年中检查（25%）、年终检查（35%）

由集团医疗质量控制中心两个质量委员会成员和质量管理专家联合检查组，根据质量标准检查各医院当年上半年及下半年医疗质量与安全管理及医疗质量持续改进情况。

检查所得分转化为百分率后*25%（*35%）即为实得考核分。

随机专项工作考核（20%）。

（1）检查存在问题整改（10%）

对各次检查发现存在问题，医院应积极予以整改。及时制订整改方案，认真落实整改措施。公司将根据医疗质量与安全管理平时工作考核标准，通过定期、

不定期检查，结合医院报表，对医院存在问题整改落实情况实施考核。

以所得分*10%为实际考核得分率。

（2）医院医疗质量主要指标监控与上报（5%）

各医院应设立院级与科级质量监测指标，并加强监控，确保数据真实可溯源。集团收集的主要质量指标於每季检查日报医管部质控带队人员。公司将根据医疗质量与安全管理平时工作考核细则，对数据上报的及时性、真实性等进行考核。

以所得分*5%为实际考核得分率。

（3）培训或活动参与等情况（5%）

各医院应组织好员工积极参与公司组织的培训与活动，医管部将根据医疗质量与安全管理平时工作考核细则或要求进行考核。

以所得分*5%为实际考核得分率。

（4）辅助加分项（5--10 分）

年终检查对科研论文 5 分，质量管理创新、亮点 5 分，实施加分；最多不超过 10 分。

五、管理计划与措施

（一）管理计划

1、实施医疗质量目标考核工作，各医院应坚持与当地卫生主管部门考核同步，与公司考核协调一致的原则，利用每周行政查房，每月至少一次质量查房，开展“科月讲评，院季讲评”活动，对检查中发现的问题，分析原因，提出整改措施，评价整改效果。

2、院级经常性月考核质量目标：十八项核心医疗制度每月进行考核，随机性月考核（三基训练、质量活动）目标每年安排不少于二次。

3、医院质量与安全管理委员会每半年组织召开专题会议研究医院质量和安全管理工作，听取各相关委员会工作汇报，宏观上分析医院质量和安全中存在的问题，提出改进措施。

4、各职能部门应每月对检查中存在的问题，充分运用现代化管理工具如：帕累托图、根本原因分析、失效模式和效应分析和脆弱性分析等方法进行分析，将检查中发现的突出问题和安全隐患列为下个月持续改进的目标，对其进行重点督导。

5、科室质量与安全管理小组根据每月本科室质量考核结果，制定质量持续改进计划，定期对本科室存在的突出问题进行检查，并作好记录和科室内考核。

（二）管理措施

1、实行目标管理责任制，坚持三级考核奖惩办法，做好目标层层分解，落实到人，严格考核标准、规章制度，认真执行各种医疗技术操作常规及诊疗指南，使医疗质量管理达到经常化、制度化、标准化、规范化。

2、开展全员质量教育，强化质量意识，强化医疗安全防范意识，人人熟知质量标准，熟知各项技术操作常规及诊疗指南，自觉按照标准工作。

3、全面落实《医疗事故防范和处理预案》及相关规定。

4、加强动态管理，开展动态质控，注重过程控制，从源头上发现质量问题，解决质量问题。

5、全面质量目标管理，以数据为依据，严格按照考核标准，各考核部门做好检查记录、登记、统计工作，保证数据的准确性、科学性、完整性、及时性和严肃性。

7、各级质管组织应针对质量的薄弱环节或重点质量目标，开展各种形式的达标竞赛活动。

8、有计划，有步骤地推进医院管理年活动。

9、开展质量管理工具培训，推进品管圈活动。

六、考核与奖励

（一）奖项设置

1、公司设立一等奖、二等奖各若干名（如果按照对应的标准计算出一等奖、二等奖有多少名算多少）

2、奖项标准

一等奖标准：考核得分 90 分以上

二等奖标准：考核得分 85 分以上

发生重大医疗纠纷、医疗事故（单项事件退赔款在 5 万元（含 5 万元）以上的）不参加评奖。

被上级行政部门处罚 5 万元或以上的，或者医院（或）科室被停业整顿、吊销执照的，不参加评奖。

（二）奖金额及分配：

1、奖金来源

各医院每年上交集团 3000 元、集团公司每年每家医院按照 3000 元拨付，作为医疗质量与安全管理的专项基金（由集团公司财务部建立专项基金进行管理）。

2、奖金分配

一等奖：奖励医院 6000 元（奖金发放指导意见：总经理 2000 元、业务院长 2000 元、医务科科长 1000 元、护理主任 1000 元；如果无相应部门的或工作未满三个月的，此部分的奖金由业务院长进行分配）。

二等奖：奖励医院 4600 元（奖金发放指导意见：总经理 1500 元、业务院长 1500 元、医务科科长 800 元、护理主任 800 元；如果无相应部门的或工作未满三个月的，此部分的奖金由业务院长进行分配）。

各医院奖金发放具体方案报医管部。

标题	医疗纠纷（事故）预防和处理实施预案（试行）		编号	Q/ SDY・G-YG20210127009	
主管部门	医疗质量管理部		分发使用部门	集团各医院	
文件状态	新编 ☑ 修改 ☐ 替代 ☐		变更记录	第 01 版	
编制日期	20210125	审核日期		实施日期	
编制人	于全友	审核人	马超	批准人	王友松

第一章 总 则

第一条 根据《中华人民共和国民法典》、《医疗事故处理条例》、《医疗纠纷预防和处理条例》、《医疗质量管理办法》等法律法规制定本预案。

第二条 医院各级医务人员应弘扬“敬佑生命、救死扶伤、甘于奉献、大爱无疆”的精神，恪守医疗服务职业道德，做到全心全意为人民健康服务。

第三条 本预案所称医疗纠纷，是指医患双方因诊疗活动引发的争议；所称医疗事故，是指医院及其医务人员在医疗活动中，违反医疗卫生管理法律、行政法规、部门规章和诊疗护理规范、常规，过失造成患者人身损害的事故。

第四条 发生医疗纠纷（事故）时，应当按本预案的规定及时妥善处理，遵循公开、公平、公正、及时的原则，实事求是，依法处理。

第五条 本预案由医院医务科协同有关职能科室负责监督实施。

第二章 医院医疗纠纷（事故）处理部门的设置及职责

第六条 各医院应建立医疗纠纷处置管理组织，制定相应工作职责。设立医疗纠纷处置管理组织，成员由医务科、护理部、院感办、行政部、客服部、后勤部主任、财务科主任组成，办公室设在医务科或客服部。

第七条 医疗纠纷处理办公室的职责：

（一）总的原则是：针对医疗纠纷（事故）发生的部门、专业，由医疗纠纷处理办公室牵头，各职能部门主任各自负责自己所管理范围的医疗纠纷防范与处理工作，各职能部门向其主管院长负责；

（二）接待医疗纠纷（事故）患者的投诉，组织科室主任及相关人员与患者或家属沟通交流，详细了解发生的过程，解除可能存在的误解，并向患者提供医疗纠纷（事故）处理程序等咨询服务，及时调解医疗纠纷；

（三）对发生的医疗纠纷（事故）或重大医疗过失行为，按照预案及时采取措施；

（四）负责医疗纠纷（事故）和重大医疗过失行为的报告；

（五）配合司法部门和医学会做好鉴定工作，提交有关医疗纠纷（事故）鉴定所要求的各种相关资料，协助完成调查取证，陈述及答辩等程序；

（六）负责处理由本院承担的赔偿事宜，按照规定向上级主管部门作出书面报告；

（七）对发生的医疗纠纷（事故），按本预案及有关规定提出处理意见；

（八）每半年对处理的医疗纠纷（事故）进行总结，召开全院的纠纷（事故）分析、点评会；

（九）每年召开一次办公室成员会议，及时总结医疗争议的情况，并分别向主管院长和科室提出有关的合理化建议；

（十）负责制定每年“医疗安全培训计划”，报主管院长审批后实施。

第三章　医疗纠纷预防

第一节　综合性预防

第八条 医务人员在诊疗活动中应当以患者为中心，加强人文关怀，恪守职业道德。

第九条 医务人员在诊疗活动中应严格遵守医疗卫生法律、法规、规章和诊疗相关规范、常规（特别是严格遵守 18 项医疗质量安全核心制度）及本院的规章制度。

第十条 医务人员应当自觉接受医院组织的医疗卫生法律、法规、规章和诊疗相关规范、常规的培训，提升职业道德，提高服务水平。

第十一条 医务科、护理部、院感办、医保办、药剂科、后勤部（安保组）等科室应按以下要求做到：

（一）应当加强对诊断、治疗、护理、药事、检查等工作的规范化管理，优化服务流程，提高服务水平和服务质量；

（二）应当加强对医疗风险的管理，提高医疗风险的识别、评估和防控措施，

定期检查措施落实情况，及时消除安全隐患；

（三）应当依照有关法律、法规的规定，严格执行药品、医疗器械、消毒药剂、血液等的进货查验、保管等制度，禁止使用无合格证明文件、过期等不合格的药品、医疗器械、消毒药剂、血液等；

（四）应当定期督促各科室落实医疗质量安全管理制度，针对发现的风险制定防范措施；

（五）医务科、护理部应当定期组织开展医疗质量安全评估，对各相关部门制定的防范措施进行检查，督促落实。

第十二条 医务人员应当按照国务院卫生主管部门制定的医疗技术临床应用管理规定，开展与其技术能力相适应的医疗技术服务，保障临床应用安全，降低医疗风险；实施的医疗新技术、新项目，应当是在医务科备案，并经医疗技术委员和伦理委员会审查通过的，安全有效、符合伦理的技术。

第十三条 医务人员必须使用医院统一供应的药品、器械、设备、耗材、试剂等，严禁科室或医务人员擅自使用非医院提供的药品、器械、设备、耗材、试剂等。对于必须使用，但医院没有的，应当先请示主管部门或主管院长，按照医院相关规定执行。

第十四条 诊疗过程要严格遵守医保相关规定，做到“合理检查”“合理治疗”“合理用药”“合理收费”“合理住院”，不得违规。

第十五条 严格住院患者管理。患者办理住院手续后，应服从病房床位安排，患者不得擅自离院或外宿，擅自外出者，按自动出院处理，确有重要原因必须离院者，需签署相关承诺书（承诺由此而产生的一切不良后果责任自负，由各医院根据实际情况自行制定）。

第十六条 要严格落实医疗质量安全事件报告制度，发生或发现医疗质量安全事件，应当及时上报，各医院完善内部管理，保障报告渠道的通畅。

第十七条 科室外请专家会诊、手术，按照医院相关规定执行。

第十八条 医务人员对患者在诊疗过程中提出的咨询、意见和建议，应当耐心解释、说明，并按照规定进行处理；对患者就诊疗行为提出的疑问，应当及时

予以核实、自查，并与患者或者其近亲属沟通，如实说明情况。

第二节　医疗告知

第十九条 医务人员在诊疗活动中应当向患者说明病情和医疗措施。需要实施手术，或者开展临床试验等存在一定危险性、可能产生不良后果的特殊检查、特殊治疗的，医务人员应当及时向患者说明医疗风险、替代医疗方案等情况，并取得其书面同意；在患者处于昏迷等无法自主作出决定的状态或者病情不宜向患者说明等情形下，应当向患者的近亲属说明，并取得其书面同意。

紧急情况下不能取得患者或者其近亲属意见的，经医院负责人或者被授权负责人批准，可以立即实施相应的医疗措施。

第二十条 告知原则：

（一）充分告知，告知的内容应当足以达到患方知情，并能够据此作出正确的判断和理智决定；

（二）通俗告知，即提供的医疗信息应力求通俗易懂，使患方能充分领悟告知的内容；

（三）明确告知，即医务人员应当将告知内容明确向患方说明，不含糊其辞，不误导患方；

（四）及时告知，使患方有充裕的时间作出决定。

第二十一条 若患者对检查、治疗有疑虑，拒绝接受医嘱或处理，应当在病程记录中作详细记录，并向患者作进一步解释，若患者仍拒绝接受处理，也应当在病程记录中说明。

第二十二条 告知范围：

（一）病情变化时，如病危病重的告知。

（二）各种手术、有创操作的告知，变更手术方式的告知。在手术、有创操作中，当手术方式、治疗措施改变时应履行告知义务并签署知情同意书后方可实施，应履行二次告知义务，并签署知情同意书。

（三）特殊治疗、特殊检查的告知。特殊检查和特殊治疗是指有一定危险性，可能产生不良后果的检查和治疗；由于患者体质特殊或者病情危重，可能对患者

产生不良后果和危险的检查和治疗；使用激素（是指长期或大剂量使用激素会对患者身体或生理功能造成损害的治疗方案）等；收费可能对患者造成较大经济负担的检查和治疗，如增强 CT 等。

（四）替代方案的告知。医务人员在诊疗活动中应当向患者说明病情和医疗措施。需要实施手术、特殊检查、特殊治疗的，医务人员应当及时向患者说明医疗风险、替代医疗方案等情况，具体内容包括：

1、有无可替代的医疗措施；

2、所伴随的风险及其性质、程度和范围；

3、可替代医疗措施的治疗效果、有效程度；

4、可替代医疗措施可能引起的并发症及意外；

5、不建议采取此替代医疗行为的理由。

（五）麻醉方式、风险等内容的告知。

（六）贵重药品、高值耗材、医保自费项目（药品）的告知。

1.贵重药品：是指日使用费用较高的药品。

2.高值耗材：主要是指直接用于人体、对安全性有严格要求、生产使用必须严格控制、价值相对较高的消耗型医用器械。主要由植入和介入材料组成。

（七）自费项目告知。收费项目或自费比例较高的检查和治疗。

（八）输血及血液制品的告知。

1、在输血治疗前及输血液制品前应进行相关的实验室检查。在紧急情况时，输血前的实验室检查未回报时，可在知情同意书及输血申请单中注明已经抽血检查的内容，待结果回示后在输血申请单、知情同意书中补填；

2、在输血治疗前应签署知情同意书，对抢救危急患者或重大手术前无法估计准确输血数量时，可在输血知情同意书中，注明抢救、术中多次输血的内容；

当住院患者输血治疗作为不可替代的常规治疗时，如血液系统疾病患者等，可在输血治疗前签署一次输血治疗知情同意书，但应在知情同意书中明确输血品种、指征、疗程或输血次数等内容，并向患者或家属履行告知；

3、因抢救生命垂危的患者需要紧急输血，且不能取得患者或者其近亲属意

见的，经医疗机构负责人或者被授权的负责人批准后，可以立即实施输血治疗；医疗机构指定被授权负责人的范围，并在医务管理部门备案；

4、输血液制品，如白蛋白等，可签署一个疗程的知情同意书，注明每日输注的品种、剂量和疗程；

（九）拒绝检查、治疗的告知。患方拒绝检查、治疗时，医师应告知患者检查、治疗的意义、拒绝检查、拒绝治疗可能出现的后果以及替代方式，并在病程中记录相关内容，必要时应签署拒绝或放弃医学治疗告知书。

（十）出院注意事项的告知及自动出院患者的告知，其内容要体现在出院记录和出院前的病程记录中。自动出院的患者，应签署自动出院告知书，同时在病程中记录相关内容。

出院注意事项包括：出院后患者在饮食、休息、康复等方面需要注意的事项；出院后用药的具体名称、剂量、用法；是否需要随诊，什么情况下随诊，随访时间，定期复诊的具体内容，如拔除留置管、需要复查的检查项目或指标、拆线的时间等内容。

（十一）医疗活动中其他应告知的内容，如：向患者告知服药方法，死亡患者是否进行尸检等。

第二十三条 开展手术、特殊检查、特殊治疗等具有较高医疗风险的诊疗活动，主管医务人员应当提前预备应对方案，主动防范突发风险。

第三节 病情评估

第二十四条 患者评估是指通过询问病史、体格检查、临床实验室检查、医技部门辅助检查等途径，对患者心理、生理、社会、经济状况、病情严重程度、全身状况、支持能力等做出综合评估，用于指导患者的诊疗活动。患者评估资料是供临床科室直接负责患者诊疗、护理工作的医师、护士使用，为制定诊疗（手术）方案（计划）和会诊、讨论提供支持，注意患者隐私保护，患者评估记录文件记入病历。

第二十五条 每位患者都要进行评估，执行患者评估工作的应当是在本院注册的执业医师和执业护士，或是经医院授权的其他岗位卫生技术人员（如康复治

疗师）。

第二十六条 病情评估范围：

（一）门诊评估；

（二）住院患者入院时评估；

（三）住院患者再评估：住院患者病情发生变化时评估、转科前评估、特殊治疗前后的评估，如：输血前后等；

（四）手术前评估：心肺等脏器功能评估、血栓风险评估、手术风险评估等，由门诊直接进入手术室手术的急症病人应在病程记录中体现手术前病情评估内容；

（五）麻醉评估：麻醉前评估、麻醉后评估；

（六）手术后评估，手术后三天内必须要有术后病情评估；

（七）危重患者评估，危重患者营养评估；

（八）出院前的评估；

（九）实施“无痛”治疗的患者要进行疼痛评估和疼痛治疗效果评估；

（十）其他需要评估的。

第四节 病历书写、处方、医学诊断证明的预防

第二十七条 门诊、住院病历书写应遵循客观、真实、准确、及时、完整和规范的原则，符合相关病历书写质量标准的要求，做到病历及时打印、审签。

第二十八条 病历内容涉及纠纷、司法、工伤、保险等第三方的，应当让患者（或家属）在知情的情况下，签字确认病历内容的真实性。

第二十九条 死亡患者的门诊病历及时交医务科保管，住院患者出院（死亡）后 ，必须在 3 个工作日内交病案室保管。

第三十条 患者住院期间，其病历由所在病区统一保管；归档后由病案室，负责统一、集中管理，期间不得由患者（家属）或他人持有病历。

第三十一条 处方书写必须符合有关规定。

第三十二条 开具医学诊断证明，要严格遵守相关法律法规要求和我院的规定。

第三节　就诊、收治病人的预防

第三十三条 各科室严格按照专业范围开展诊疗活动，不得跨专业范围诊治病人。

第三十四条 首诊医师在诊治患者过程中，要严格执行首诊负责制，特别是对于急危重症患者，要及时向上级医师汇报，必要时由医务科（总值班）协调组织相关人员会诊、转诊、转科、转院等，任何科室、任何个人不得以任何理由推诿或拒绝。

第三十五条 坚持全院床位统一调配的原则，凡有空床的科室，不得以任何借口拒收他科借床病人（尤其危重病人）。

第四章　医疗纠纷处理

第一节 处理原则

第三十六条 处理医疗纠纷，应当遵循公平、公正、及时的原则，实事求是，依法处理。

第二节 补救措施及报告制度

第三十七条 对于已经出现的医患纠纷的苗头，科室主任必须亲自过问并决定进一步诊治措施，统一思想，安排专人接待病人及家属，做好解释安抚工作，主动化解矛盾，避免事态进一步扩大。

第三十八条 出现医疗纠纷（事故）后，当事医务人员应立即报告上级医师和科主任，科室应积极采取补救措施，避免或减轻对患者身体健康的损害，必要时由医务科组织多科联合会诊。

第三十九条 出现的纠纷（事故）科室内不能自行调解的，应由科主任及时向医院报告（正常上班时间向医务科，夜间或节假日向院总值班报告）。当事科室应在 24 小时之内，就事实经过写出书面报告报医务科，并就患者或家属要求提出初步处理意见。

第四十条 对于已经确认的医疗纠纷（事故）和重大医疗过失行为，医务科应按规定在 12 小时内上报所在辖区内的卫生行政部门。

第三节　处理途径

第四十一条 发生医疗纠纷（事故），医患双方可以通过下列途径解决：

（一）双方自愿协商；

（二）申请人民调解；

（三）申请行政调解；

（四）向人民法院提起诉讼；

（五）法律、法规规定的其他途径。

第四节 处理过程

第四十二条 科室负责人为预防和处理医疗纠纷（事故）的第一责任人。出现纠纷后必须亲自参加对医疗纠纷的各种处理（调解、行政、司法）活动。

第四十三条 医务科接到科室关于医疗纠纷（事故）的报告后，应尽快组织医院技术委员会成员对纠纷进行讨论，重点讨论内容：

（一）是否存在医疗损害；

（二）医务人员是否按照专业收治，是否按照诊疗指南、操作规范进行诊治，是否落实了18项医疗质量安全核心制度、患者安全十大目标及医院的相关规章制度等，在患者的检查、诊断、治疗、护理及服务过程中是否存在缺陷、不足或医疗过错；

（三）医疗过错与医疗损害是否存在因果关系；

（四）纠纷发生的原因及存在的经验教训等；

（五）医务科将讨论结果形成书面意见。

第四十四条 医务科应当告知患者或者其近亲属下列事项：

（一）解决医疗纠纷（事故）的合法途径；

（二）有关病历资料、现场实物封存和启封的规定；

（三）有关病历资料查阅、复制的规定；

（四）患者死亡的，还应当告知其近亲属有关尸检的规定。

第四十五条 需要封存、启封病历资料的，应当在医患双方在场的情况下进行。封存的病历资料可以是复制件，由医院保管。病历尚未完成需要封存的，对已完成病历先行封存；病历按照规定完成后，再对后续完成部分进行封存。医院

应当对封存的病历开列封存清单，由医患双方签字或者盖章，各执一份。

病历资料封存后医疗纠纷已经解决，或者患者在病历资料封存满 3 年未再提出解决医疗纠纷要求的，医疗机构可以自行启封。

第四十六条　疑似输液、输血、注射、用药等引起不良后果的，医患双方应当共同对现场实物进行封存、启封，封存的现场实物由医院保管。需要检验的，应当由双方共同委托依法具有检验资格的检验机构进行检验；双方无法共同委托的，由辖区卫健委指定。

疑似输血引起不良后果，需要对血液进行封存保留的，医院应当通知提供该血液的机构派员到场。

现场实物封存后医疗纠纷已经解决，或者患者在现场实物封存满 3 年未再提出解决医疗纠纷要求的，医疗机构可以自行启封。

第四十七条　患者死亡，医患双方对死因有异议的，应当在患者死亡后 48 小时内进行尸检；具备尸体冻存条件的，可以延长至 7 日。尸检应当经死者近亲属同意并签字，拒绝签字的，视为死者近亲属不同意进行尸检。不同意或者拖延尸检，超过规定时间，影响对死因判定的，由不同意或者拖延的一方承担责任。

尸检时医患双方可以委派代表观察尸检过程。

第四十八条 医患双方选择协商解决医疗纠纷的，应当在专门场所协商，不得影响正常医疗秩序。医患双方人数较多的，应当推举代表进行协商，每方代表人数不超过 5 人。

第四十九条 协商解决医疗纠纷应当坚持自愿、合法、平等的原则，尊重当事人的权利，尊重客观事实。协商确定赔付金额应当以事实为依据，防止畸高。医患双方经协商达成一致的，应当签署书面和解协议书。

第五十条 对分歧较大或者索赔数额较高的医疗纠纷，鼓励通过人民调解或司法诉讼解决。

第五十一条 申请医疗纠纷人民调解的，由医患双方共同向医疗纠纷人民调解委员会提出申请。申请应当以书面形式申请调解。

第五十二条　医疗纠纷人民调解委员会调解医疗纠纷，需要进行医疗损害

鉴定的，由医患双方共同委托医学会或者司法鉴定机构进行鉴定，也可以经医患双方同意，由医疗纠纷人民调解委员会委托鉴定。鉴定费预先由医患双方垫付，最终按照责任比例承担。

第五十三条　应在规定时限内完成纠纷调解，因特殊情况需要延长调解期限的，医疗纠纷人民调解委员会和医患双方可以约定延长调解期限。超过调解期限未达成调解协议的，视为调解不成。

第五十四条　医患双方经人民调解达成一致的，医疗纠纷人民调解委员会制作调解协议书。调解协议书经医患双方签字或者盖章，人民调解员签字并加盖医疗纠纷人民调解委员会印章后生效。

第五十五条 不能达成调解协议的，医患双方可以依法向人民法院申请司法确认。

第五十六条　医患双方申请医疗纠纷行政调解的，应当按规定向区卫生健康委提出申请。

第五十七条 医患双方经区卫生健康委调解达成一致的，应当签署调解协议书。不能达成调解协议的，医患双方可以申请人民调解或依法向人民法院申请司法确认。

第五十八条 发生医疗纠纷（事故），经双方协商或调解不成的，可以依法向人民法院提起诉讼。当事人也可以直接向人民法院提起诉讼。

第五十九条 发生医疗纠纷（事故），需要赔偿的，赔付金额依照法律的规定确定。

第五章　医疗纠纷责任认定

第六十条 本章所指医疗纠纷技术认定均为医院内部认定，由医务科或其它相关部门组织并主持。认定可以在医疗纠纷处理过程中，也可以在医疗事故处理后进行，可个案组织，也可集中组织。

第六十一条 各医院应成立院内专家小组，对医疗纠纷进行鉴别和定性，为医疗纠纷处理来提供依据，属集体决定。必须本着公平公正的原则，客观进行纠纷认定。任何科室或个人不得以任何理由干扰认定工作。

第六十二条 医疗纠纷（事故）定性：分为责任事件（事故）、技术事件（事故）。

技术事件（事故）系指医务人员因技术过失所致的事件（事故），是医务人员在诊疗、护理中因限于个人技术能力、医院医疗水平和设备条件而造成的医疗事故行为。

责任事件（事故）系指医务人员违反规章制度、诊疗护理常规等失职行为，过错所致的医疗事故。其特征表现为医务人员在诊疗、护理工作中，明知违规而有意为之的明显失职行为。

第六十三条 医疗纠纷（事故）的责任等级及责任主体：参照相关法律法规将责任等级分为四级：完全责任、主要责任、次要责任、轻微责任。

责任主体：医院作为医疗纠纷（事故）的责任主体，科室作为一级医疗管理组织应承担相应的责任，同时当事医务人员也应承担相应责任。当责任人为多人时，可参照“七三”原则进行处置（各医院可自行规定），即主要责任人承担70%，次要责任人承担30%，次要责任人为多人时共同承担30%的责任。

第六章 医疗纠纷（事故）预防及处理的培训及考核

第六十四条 医疗事故预防及处理培训的基本内容为：

（一）法律部门的重点内容为：

《刑法》中有关医疗事故罪的内容；

《中华人民共和国民法典》中有关医疗损害责任的内容；

《执业医师法》、《护士管理办法》、《药师法》；

《处方管理办法》、《医疗事故处理条例》、《病历书写规范》、《医疗机构病历管理规定（2013年版）》、《医疗机构手术分级管理办法》、《医疗机构管理条例》、《医疗质量管理办法》、《抗菌药物临床应用指导原则》、《医疗机构临床用血管理办法》、《医疗纠纷预防和处理条例》等；

（二）业务部门的重点内容为：相关专业的诊疗指南、诊疗方案、专家共识、操作规范、以及人民卫生出版社新编教材等。

第六十五条 医疗纠纷处理办公室相关职能部门应当针对工作范围制定医

疗纠纷（事故）防范和处理培训制度与计划。

第六十六条　新上岗的医务人员必须进行医疗纠纷（事故）预防及处理基础知识的培训，考试合格才能上岗。

第六十七条　医务人员要加快医学模式的转变，人人必须参加医院组织的各种有关医患沟通方面知识的培训，熟悉掌握医患沟通基本知识及其技巧。

第六十八条　每年各职能部门应采取积极措施，加强对所负责范围医务人员医疗纠纷（事故）预防及处理培训；各一线科室采用各种形式进行专科防范培训，培训完后要进行考试。

第六章　惩戒与奖励

第一节 奖励

第六十九条　各医院根据实际情况，另行制定相应激励措施。

第二节 处罚

第七十条 发生医疗纠纷（事故）经医学鉴定或司法鉴定，责任人被卫生行政部门或司法机关追责处理的，按规定执行（见第七十二条）。

第七十一条 责任事故的处罚

（一）行政处罚

对于涉及医院赔偿的医疗纠纷，属责任事故的，科室发生一次，即取消科室当年评选先进资格，同时作为年终奖励考评依据。发生 2 次及以上应考虑对责任人调离工作岗位及进一步处理。

（二）经济处罚

根据责任程度及赔偿金额，参照 3：4：3（医院承担 30%、科室承担 40%、个人承担 30%）比例，提交医院由院长办公会决定做出处罚决定。

二、技术事故的处罚

（一）行政处罚

对医疗事故及涉及医院赔偿的医疗纠纷，科室发生 2 次，即取消科室及当事医生当年评选先进的资格。

（二）经济处罚

根据责任程度及赔偿金额，参照 5：4.5：0.5（医院承担 50%、科室承担 45%、个人承担 5%）比例，提交医院由院长办公会决定做出处罚决定。

（三）已在医院备案或申报开展的新技术和新项目，定为新技术新项目的医院酌情处理。

第七章　法律责任

第七十二条 医务人员发生纠纷（事故）有以下情形的，应承担相应的法律责任。

（一）篡改、伪造、隐匿、毁灭病历资料的，将未通过技术评估和伦理审查的医疗新技术应用于临床的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员，由区以上人民政府卫生主管部门给予或者责令给予降低岗位等级或者撤职的处分，对有关医务人员责令暂停 6 个月以上 1 年以下执业活动；造成严重后果的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员给予或者责令给予开除的处分，对有关医务人员由原发证部门吊销执业证书；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

（二）医务人员有下列情形之一的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员给予或者责令给予降低岗位等级或者撤职的处分，对有关医务人员可以责令暂停 1 个月以上 6 个月以下执业活动；构成犯罪的，依法追究刑事责任：

1、未按规定实施医疗质量安全管理制度；

2、未按规定告知患者病情、医疗措施、医疗风险、替代医疗方案等；

3、开展具有较高医疗风险的诊疗活动，未提前预备应对方案防范突发风险；

4、未按规定填写、保管病历资料，或者未按规定补记抢救病历；

5、拒绝为患者提供查阅、复制病历资料服务；

6、未按规定封存、保管、启封病历资料和现场实物；

违反国家卫生计生委、国家中医药管理局制定了《加强医疗卫生行风建设“九不准”（以下简称“九不准”）》的，给予批评教育、取消当年评优评职资格或低聘、缓聘、解职待聘、解聘；情节严重的，由有关卫生计生行政部门依法给予其责令暂停执业活动或者吊销执业证书等处罚。涉嫌犯罪的，移送司法机关依法处理。

第八章　附则

第七十三条 本预案自发布之日起施行。

第七十四条 非医疗纠纷参照执行。

第七十五条 本预案由公司医管部负责解释。