

党建引领基层公立医院高质量发展

——以中国科学院大学深圳医院（光明）为例

吴聪丽 吴本清

摘要：切实加强党对公立医院的领导，健全现代医院管理制度，推动实施健康中国战略，引领公立医院高质量发展，是党和国家对公立医院党建工作的部署和要求。中国科学院大学深圳医院（光明）在深圳率先实行党委领导下的院长负责制，党委发挥把方向、管大局、作决策、促改革、保落实的领导作用，紧紧围绕公立医院改革目标和任务，在学科建设、人才队伍、公众满意度、公共卫生、基层卫生、文化创新等方面，坚定不移把党的建设与现代医院管理制度建设紧密结合，促进党建与业务的深度融合，引领基层党建工作走向深入，推进党建引领业务发展，全方位提升医院精细化管理水平。

关键词：党建引领；高质量发展；党建业务融合

中图分类号：D267.6 **文献标识码：**A **文章编号：**1673-5706（2022）06-0080-05

2018年3月，习近平总书记在中央全面深化改革委员会第一次会议中指出，“加强公立医院党的建设，要贯彻党的卫生和健康工作方针，发挥公立医院党委的领导作用，加强公立医院领导班子、干部队伍、人才队伍建设，提高公立医院基层党建工作水平，抓好思想政治工作和医德医风建设，促进公立医院党的建设和业务工作相融合，健全现代医院管理制度”。^[1]这为我们在新时代背景下加强公立医院党建核心引领作用指明了方向，提供了遵循。

公立医院是我国医疗服务体系的主体，是在党领导下的卫生健康战线的生力军，是党联系人民、服务群众的重要窗口。党中央、国务院历来高度重视公立医院党的建设，2018年6月，中共中央办公厅印发《关于加强公立医院党的建设工作的意见》，对新时代加强公立医院党的领导和党的建设作出全面部署，明确公立医院实行党委领导

下的院长负责制，强调切实加强公立医院领导班子、干部队伍和人才队伍建设，着力提升公立医院基层党建工作水平等，把党建工作与业务工作相融合，努力建设患者放心、人民满意的公立医院。2021年5月，国务院办公厅印发《关于推动公立医院高质量发展的意见》，把加强公立医院党的建设作为公立医院高质量发展的一项重要任务。

一、新时代加强公立医院党建引领的实践探索

中国科学院大学深圳医院（光明）（以下简称“国科大深圳医院”）挂牌于2018年4月，由有70年历史的原光明新区人民医院、光明新区中心医院及47家社区健康服务中心组成，国科大深圳医院于2017年在全市率先实行党委领导下的院长负责制，党委“把方向、管大局、做决策、促改革、保落实”的作用得到有力发挥，以“党建引领”为主线，紧紧围绕公立医院改革目标和任务，坚定不移地把党的建设与现代医院管理制度建设紧密结

合,综合实力与核心竞争力持续增强、院容院貌焕然一新、学科发展成色更足、科研教学纵深推进、患者与员工满意度持续提高、政治生态风清气正,社会形象不断提升,形成党建与业务融合共进的良好局面。2022年8月22日医院成为光明区第一区管“三甲”医院、深圳市第31家“三甲”医院,为建设高水平高标准的深圳市西北部区域医疗中心奠定坚实基础,为医院高质量发展蓄势赋能。

(一)党建引领制度建设,促进“三转变、三提高”

国科大深圳医院党委坚持“建机制、精管理、重内涵、提质量”的指导思想,强化政策法规、行业规划、标准规范的制定和对医院的监督指导职责,^[2]以制度建设为支点,以提升执行力为杠杆,按照公立医院高质量发展要求,推动医院发展方式向质量效益型转变,管理模式向精细化管理转变,投资方向向扩大分配、提高医务人员收入水平转变,逐步向实现“三个转变、三提高”的目标要求迈进,丰富党建工作内涵,积极探索深化医改下的科学管理之道,为现代医院管理制度注入新内涵。

1.以政治建设统领医院改革发展各项工作。一是党的全面领导放在首位。坚持党委领导下的院长负责制,把党建工作要求写入医院章程,^[3]议事规则采取院长办公会议、党委会议集体讨论决定医院发展事项,对“三重一大”院长办公会议先行研究提出,再提请党委会议研究决定。科学界定并细化党委和院长分工,确保党的领导核心地位以及院长在党委集体领导下依法行使职权。二是将党的决策机制落到实处。建立《党委书记院长定期沟通制度》,医院党委会议全面加强对党建工作事项与业务重大事项的把关,建立重大项目会前论证,会议议题由责任科室提出,党政领导提出论证要求,党政办安排财务部、审计办等相关科室论证,在议题申报过程中进一步强化审核把关机制,有力保障财政资金使用效益,提升科学决策能力,党政办及时跟进督导会议议定事项并进行院务公开。

2.以制度建设助推规范化管理。一是把制度建设贯穿始终。成立由党委书记、院长任组长的领导小组,汇集全院力量,开展“制度建设季”专题活动。根据国家有关法律法规和行业、上级

主管部门的相关规定,系统性研究制定解决群众关心的热点、焦点、难点问题的制度。以解决问题为导向,共梳理医院、科室两级制度2800余条,优化制度582个,新建制度79个,通过构筑系统完备、科学规范、行之有效的制度体系,强化内部管理,制定合同管理制度规范审计流程,共审减资金100万余元;修订医疗设备相关制度,提升信息化水平,共节约资金258万元;制定多学科诊疗机制,医院CMI值提升至1.32,升幅达50%。将“制度管院”升华为医院文化,把党的政治优势、组织优势转化为推动医院高质量发展的强大动力。二是强化医院法律风险的防控。医院与律师事务所签约,邀请各专业律师担任法律顾问,为临床诊断、治疗、护理工作提出法律意见,参与投诉纠纷案件、经济合同、劳动用工风险等方面审查,将制度挺在前面,将风险降到最低,合理规避经济合同中的法律风险,在加强依法执业、防范风险隐患等方面提供强有力的法治保障,为医院高质量发展筑牢法律“防火墙”。

3.以精细化运营管理促进运营效能提升。一是医院党委结合公立医院绩效考核和医保支付方式改革,细化研究绩效、运营和内涵质量的内在关系,积极推行薪酬制度改革,合理提高医务人员薪酬水平、拓宽职业发展空间,调动医务人员的工作积极性、主动性和创造性。二是医院党委建立预算管理委员会、预算归口管理部门、预算执行科室三级管理体系,推行以全面预算管理为核心,全流程管理,结合疫情常态化形势和秉持“过紧日子”理念,在优先保障人员经费、疫情防控、医疗业务等基础上,尽量压缩办公等方面费用,提高运营管理水平。三是医院党委以疾病诊断相关分组(DRG)、按病种分值付费(DIP)工作为抓手,设立运营管理委员会,建立DIP制下科室运营管理月度分析评价报告,推动医疗质量管理精细化、信息化,为学科发展和关键决策提供数据支持。四是成立数据管理小组,党委书记担任组长,对不达标数据和指标进行真因分析,制定改进提升计划并推进实施。

近年来国科大深圳医院三级公立医院绩效考核中国考、省考、市考成绩逐年提升,2020年国

考运营绩效得分率 96.9%，2020 年度深圳市公立医院绩效考核成绩获评为 A 级优秀，在区属三级综合医院中排名第三，受到市卫健委表彰通报。

(二)党建引领赋能发展,跑出高质量发展“加速度”

在国科大深圳医院党委的坚强领导下，全院上下坚持党建引领，找准党建与业务契合点、着力点，持续加强学科内涵、科研教学、人才培养和医联体建设，为医院高质量发展注入“新动能”。

1. 支部建在科室上，^[4]“党建+业务”双推进。医院构建党委、总支、支部、党员四级一贯到底的基层党建“主轴”，党员干部发挥头雁作用，党员同志展现先锋力量，把党建“第一责任”与推动发展“第一要务”有机融合，将党建和业务拧成“一股绳”，使党组织和广大党员成为医院发展的重要支撑力量。医院党委坚持“党的一切工作到支部”，优化党支部设置，实现党组织全面覆盖，启动实施党建带头人、业务带头人“双带头人”培育工程，将支部书记和党员代表纳入科室民主管理小组，发挥基层党组织在科室建设中的政治核心作用。医院党委启动职能科室与临床医技科室“结对子”挂点帮扶机制，职能科室负责人定期到挂点临床医技科室深入调研研究及时将问题解决在临床，助力学科发展。医院党委坚持党管人才，把党团组织作为培养青年干部的摇篮，及时吸纳更多优秀人才到党组织中，增强队伍建设的内驱动力。

2. 探索院校合作，加快高层次医学人才培养。党的二十大报告指出，要实施科教兴国的战略，强化现代化建设的人才支撑。医院始终坚持科教兴院的理念，把“党建+高校共建”纳入长期规划，积极探索与各大医学院校展开以党建为引领的共建，不断推进医教协同，努力构建科技创新体系和人才培养体系，目前拥有一个国家药物/器械临床试验基地，两个转化研究基地，三个科教创新平台，四个医学人才培养基地。医院每年承担 2 家临床学院的 60 名“3+2”本科教学任务和培养 300 名左右的实习生，临床医学在高层次人才培养方面走在区属医院前列。2018 年医院成为暨南大学广东省博士后创新实践基地，2020 年 2 月医院获批成为深圳市博士后创新实践基地，成为吸纳和培育高层

次人才的重要突破口，并与高校联合举办药学硕士高级研修班、在职临床医学博士研究生班、在职护理硕士研究生班，为在职员工搭建持续成长平台，不断建造更多“新枝”服务于人才，人才反哺于医院建设发展，为全力打造医教研三位一体发展新高地夯实人才基础。

3. 党建共建“强基层”，医联体建设迈出新步伐。党的二十大报告指出，促进优质医疗资源扩容和区域均衡布局，坚持预防为主，加强重大慢性病健康管理，提高基层防病治病和健康管理能力。近年来，医院党委积极探索提升社区卫生健康服务能力，推进分级诊疗制度建设，^[5]构建基层“党建促业务”的网格化管理服务体系，以街道为区域划分，党支部统领区域，各支部根据网格化管理布局，打造以党支部委员带领党员、预备党员、发展对象、积极分子“包站包项目”为主要架构的网格党员管理队伍，力求压实责任，切实以党建促进业务发展。

一是强化医联体建设，拥有院办院管社区卫生服务中心 47 家，覆盖光明区 31 个社区，形成 15 分钟社区健康“服务圈”。二是优化双向转诊制度流程，建立考核和激励机制，实现“一键转诊”快捷方式，提高双向转诊工作效率，医院一例双向转诊患者 D2B 仅用 27 分钟，远低于全国平均水平 70 分钟。同时加大分级诊疗政策宣传，近 3 年来医院下属 47 家社康中心平均每年诊疗量达 190 万人次，占医院诊疗量 50% 以上。三是促进优质资源下沉，由院本部副高以上职称医师入驻各社区卫生服务中心，开设专家门诊，开展专家带教、讲座、指导诊疗等工作，近三年推广适宜技术 52 项，服务患者 2181 人次，让居民在“家门口”就能享受优质医疗服务。四是加强慢病管理，近年来慢病管理数、管理率和控制率逐年提升，医院一项“全专融合”慢病管理模式在 2022 年深圳市“笔架山杯”医防融合糖尿病案例竞赛中获得二等奖。在党委坚强领导下，医院 2020 年、2021 年连续两年荣获深圳市社康管理绩效考核第一名，2021 年度国家基本公共卫生考核中光明区荣获广东省第一。

(三)党建引领擦亮底色，“医心”为民践初心

国科大深圳医院党委认真落实国家卫健委“改

善医疗服务行动计划”要求,以改善医疗服务和提高医疗质量为切入点,创新服务模式,优化服务流程,在抗疫战场上高举党旗凝聚红色力量,充分发挥党员干部先锋模范作用,着力在为民服务中践行初心使命。

1. 发挥阵地优势,多措并举提升满意度。国科大深圳医院“白求恩党群服务中心”是广东省首家公立医院党群服务中心。医院党委以党群服务中心活动场地为依托,充分发挥支部组织党员、党员联系群众、医生联系患者的“桥梁”纽带作用,广泛开展义诊、健康讲座、心理辅导、关爱活动、健康咨询等多种形式的志愿服务活动,设置诉求中心,一站式高效解决群众多元化诉求,通过党群服务中心的纽带作用,实现了以党组织为核心的多方面介入与百姓需求的无缝对接,进一步凝聚党心与民心。医院党委聚焦群众就诊服务中的难点、痛点,把改善群众就医体验作为“我为群众办实事”实践活动重要项目,稳步改善医疗服务,提升患者就医体验。医院公众满意度连续五年逐步上升,2022年第一季度在全市公立医院中排名11,取得历史新高,在2020年“国考满意度”中,门诊及住院患者满意度均获得满分40分、医务人员满意度获得32分,总体获得112分的高分。

2. 以更高政治站位,统筹做好疫情防控。自新冠肺炎疫情发生以来,国科大深圳医院党委按照中央、省、市、区统一部署,第一时间建立疫情防控领导小组,落实党委书记、院长双组长负责制,以党建引领构筑了“院内防控不松懈、正常诊疗不停步、互联网诊疗不下线、疫苗接种应接尽接、核酸检测应检尽检”五条战线,完善平战结合防控机制,筑牢抗击疫情坚实后盾。以党的旗帜凝聚抗疫力量,全体干部员工在院党委坚强领导下,医院平均每天派出隔离酒店、转运及接驳、核酸采样、疫苗接种等疫情防控工作人员720人,占全院人员数量的20.8%。大规模核酸采样期间,合计每日派出1660人,承担了光明区卫生系统80%的抗疫任务,其中3人次获省级、13人次获市级“抗击新冠肺炎疫情先进个人”称号,并获得抗击疫情深圳市三八红旗集体。2020年组建光明区“万人健康服务团”帮助企业提升精准防控能力,得到了

人民网、央视网、新华社、光明网的报道宣传。

3. 组团帮扶共振兴,助两家医院成功创建二甲。国科大深圳医院党委积极响应国家号召,深入开展“组团式”医疗帮扶活动,2019年至今,共派出帮扶人员48人,接受进修人员60人;成功帮扶新疆塔什库尔干县人民医院和广西田林县人民医院创成二甲医院。共有2人被评为“广东省脱贫攻坚先进个人”,1人被评为2019-2020年深圳市“脱贫攻坚突出贡献奖”,4人被评为“深圳市脱贫攻坚工作突出贡献个人”。

(四) 党建引领文化创新,树立人文服务理念
国科大深圳医院党委以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引,坚持党建引领文化建院,营造风清气正的政治环境,凝聚广大干部职工干事创业的共识,共同打造让患者满意、员工幸福的人文医院。

1. 以文化软实力涵养发展“动力源”。始终坚持党的全面领导,践行“以人为本”人文理念。在全院集思广益征集院训、愿景、宗旨,增强员工参与感、认同感。党委书记、支部书记带头讲党课,帮助青年职工树立正确的人生观、世界观和价值观。推广“1+5”的关爱模式,即1名支委关怀5名党员,1名党员关怀5名职工的方式,将医院职工紧密联系起来。从小事入手,从日常做起,多举措关爱提升员工归属感,增强党组织的凝聚力和战斗力。科室文化是医院文化深入人心、有效落实的关键。定期开展科室文化建设活动,展示各个科室在人文建设探索路上的新经验、新成效,培育沉淀具有自身特色的优秀文化价值理念。医院党委始终坚持以精神文化、制度文化、员工幸福文化、优质服务文化、物质环境文化为抓手,通过顶层设计统领、研究传承筑基、氛围营造烘托、典型示范带动等多个维度全面发力,营造百花齐放的医院文化氛围,不断增强医院高质量发展软实力。

2. 多措并举联动廉政建设“敲警钟”。医院党委坚持挺纪在前、抓早抓小,推进全面从严治党向纵深发展。常态化学习廉政党课。通过廉政之窗宣教、线上线下培训及考核等多种形式的廉政教育,筑牢崇廉拒腐思想防线。建立行风建设、医德医风多部门协调与考评结果共享机制,依托评先评优、晋职

晋升、岗位聘用等廉政审查,不断加大教育提醒力度。严肃执纪问责,充分运用纪律监督、巡察监督等多种监督方式,及时掌握部门单位政治生态。

二、探寻“双区”驱动下公立医院高质量发展之路

抓住粤港澳大湾区和深圳先行示范区“双区”驱动的重大历史机遇,打造医疗高地从“病有所医”到“病有良医”,两融合一协同分级诊疗格局渐成,全方位全生命周期健康管理模式成为新常态。在新时代新征程中,公立医院如何创新党建引领,进一步加强业务融合,全面促进医院高质量发展,笔者认为可以在以下方面深入探索:

始终坚持党对医院工作的全面领导,坚决贯彻落实党中央决策部署。认真贯彻落实《关于加强公立医院党的建设工作的意见》《关于推动公立医院高质量发展的意见》,坚持党委领导下的院长负责制,着力发挥党建引领作用,形成落实党的领导纵到底、横到边、全覆盖的工作格局。

始终坚持用党的创新理论武装头脑、指导实践、推动工作。不断提升公立医院党员干部理论素养和政策水平,增强总揽全局协调各方的能力、应对复杂局面的能力、依法治院理政的能力,始终发挥党的组织优势,筑牢党在公立医院的战斗堡垒。

以榜样引领为医院高质量发展提供精神动力。树立党建与业务融合的标杆支部,建立优秀党员考核机制,培育“党员先锋岗”等典型先进模范,以身边事激励身边人,塑造榜样文化,以榜样力量号召、引领员工。

以“双培养”机制激活人才队伍“新”力量。把党员培养成骨干,把骨干培养成党员,吸纳优秀青年员工积极向党组织靠拢,建设一支“又红又专”的高素质干部队伍,为学科建设提供组织保障,形成基层党组织与学科建设相促进的良好局面。

以“党建促业务”网格化管理模式促进基层党建全覆盖。推动党支部引领业务发展、参与医院管理,积极构建科学合理、健全完善的基层“党建促业务”的网格化管理服务体系。横向到管理类别、纵向到管辖区域,条块结合的“党建促业务”的工作网络,进一步促进基层党建全覆盖、医疗业务情况全掌握的管理目标,强化“一名党

员就是一面旗帜”意识,以“划片包干、责任到人”的形式,推动高效落实。

以有力度、有深度、有广度的主题宣传提升党建工作凝聚力。积极开展党建引领、安全质量、人文精神、和谐医患四大主题宣传,营造以患者为中心、增强员工幸福感和患者满意度的文化氛围,用文化感召人,用价值凝聚人,提升全体员工对医院文化的认同感和责任感,提升党建工作的凝聚力和向心力,更好地为医院高质量发展服务。

以主要矛盾和关键问题为重点激发创新驱动内生动力。由党委挂牌专项研究,抓住主要矛盾,深入剖析原因,明确解决思路,逐个聚力突破,培养鼓励创新的价值理念,坚持创新驱动,以重点突破带动全面整改,不断激发高质量发展的强劲动能。

参考文献:

[1] 新华社.习近平主持召开中央全面深化改革委员会第一次会议[EB/OL]. 中华人民共和国中央人民政府网, 2018-03-28, http://www.gov.cn/xinwen/2018-03/28/content_5278124.htm.

[2] 国务院办公厅关于建立现代医院管理体制的指导意见(国办发〔2017〕67号)[EB/OL]. 中华人民共和国中央人民政府网, 2017-07-25, http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-07/25/content_5213256.htm.

[3][4] 中共广东省委办公厅印发《关于加强我省公立医院党的建设工作的实施意见》的通知(粤办发〔2018〕60号)[Z].

[5] 新华社.国务院办公厅印发《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》[EB/OL]. 中华人民共和国中央人民政府网, 2019-01-30, http://www.gov.cn/xinwen/2019-01/30/content_5362307.htm.

作者:吴聪丽,中国科学院大学深圳医院(光明)党政办主任

吴本清,中国科学院大学深圳医院(光明)党委书记、二级教授

责任编辑:周修琦