

# 南方医科大学深圳医院：在先行先试的热土上“拔节生长”

2022年5月30日,南方医科大学深圳医院迎来“高光时刻”。

当日,广东省卫生健康委发布《关于南方医科大学深圳医院等2家医院等级评审结果的通知》,标志着该院顺利通过“三甲”评审,成为首次参评就通过广东省三级医院评审新标准的综合医院。

这家医院继承“听党指挥、能打胜仗、作风优良”的军队传统,秉持“敢闯敢试、敢为人先、埋头苦干”的特区精神,恪守“厚德精医、自强不息”的院训院风,通过体制机制创新、办医模式创新、服务方式创新、发展方式创新,逐步发展成为集医疗、教学、科研和预防为一体的新型公立医院,并快速崛起,成为深圳西部区域医疗中心。

建院仅6年时间,这家医院就已驶入发展“快车道”,秘诀就在于医院有“四个第一”加持。



医院外景

图片由南方医科大学深圳医院提供

为破瓶颈、补短板,跨越式提升深圳的医疗技术水平,2014年,深圳市政府实施“名院、名科、名医”工程(简称“三名工程”),即通过与境内外排名靠前的知名医学机构、高水平学科团队、知名医学专家学者合作运营,建设一批公立医院,办学历史悠久和医学实力雄厚的南方医科大学(以下简称“南医大”)成为首家与深圳市开展相关合作的名校。

2014年9月22日,南医大与深圳市政府签订合作协议,共建南方医科大学深圳医院。

南医大党委决定,举全校之力建设南方医科大学深圳医院,与“大南医”协同发展。南医大党委书记陈敏生、校长黎孟枫及南方医院、珠江医院也给予这家新建医院全方位的支持和帮建。

南医大为医院输送管理人才,先后组织500余人来院指导筹建工作,精选12支管理团队扎根医院,让南医大成熟的管理模式和办医经验得以在南方医科大学深圳医院“生根开花”,与医院共建学科,陆续将消化内科、肾内科等16个国家临床重点专(学)科的优势技术

2015年前后,深圳市政府推出了一批去行政化去编制化改革的新建医院,南方医科大学深圳医院位列其中。这家新型公立医院从诞生之日起便肩负着改革的使命,着眼“管办分开、所有权与经营权分离”的新体制和“去行政化去编制化”的要求,围绕充分履行医院的公益性、充分发挥运营管理的自主权、充分调动医务人员的积极性等,这家医院不断探索在用人方式、绩效考核上的改革创新。

从零开始的南方医科大学深圳医院没有了历史包袱的羁绊和传统编制的束缚,在探索建立新型人事制度体系时有更多的可能性。医院按照“以事定岗、按岗聘用、合同管理”的原则,实行全员聘用制、全员合同制,唯才是举,同工同酬,只要有能力,医院就会聘以相应的岗位,给予相应的薪酬待遇。

在南方医科大学深圳医院,被聘任为中层的青年才俊大有人在:31岁的胸外科护士长,33岁的采购办主任,37岁的皮肤科主任,37岁的内分泌科主任……不拘一格、任人唯贤的用人制度,

前海是“特区中的特区”,是我国新时代改革开放的新高地。南方医科大学深圳医院作为深圳前海自贸区的唯一一家市属公立医院,主动融入前海布局,积极服务湾区群众。

“把患者留在深圳,让大病不出深圳”是这家医院最初的郑重承诺。经过6年的精雕打磨与雕琢,医院形成一批优势明显、特色突出的医疗技术,其中,消化内镜微创诊疗技术、缺血性脑卒中介入诊疗技术、肠菌移植工程技术、小儿耳鼻喉咽喉疾病诊疗技术等,在大湾区乃至全国有较大影响力和辐射力。

危急重症患者救治能力显著提升 医院成功救治了多器官衰竭昏迷

## 政校合作办医的先行者

这是深圳市第一所政校合作共建的大学附属医院

移植到深圳;给医院调配专家,既有刘亚杰神经内科团队、龚伟消化内科团队等在该院全职工作,又有南方医院侯金林肝病团队、漆松海神经外科团队等一批专家团队来院定期帮建。

南方医科大学深圳医院领导班子依托南医大的资源优势,抢抓深圳市“三名工程”政策机遇,以组团引进、全职工作、定期帮扶、多点执业等多种模式,使各学科在建设伊始就处于高起点、高层次,并逐步形成了“院有品牌、科有特色”的良好发展态势。

目前,医院拥有消化内科、神经内科、骨科等5个深圳市临床重点学科(重点专病)和重点培育学科,消化内

科、烧伤整形科、康复医学科3个学科连续4年获复旦版中国医院专科声誉排行榜华南区提名。

多年来,在深市委、市政府,市卫生健康委及宝安区委、区政府的大力支持下,依托“三名工程”,医院引进10个“三名工程”团队;依托相关人才政策,医院140余人获深圳市人才奖励;医院申请到300多套公租房,有效满足了部分专家教授和外来员工的住房需要;近500名特殊人才的户籍问题得以解决……

2019年7月26日,南方医科大学深圳临床医学院正式成立,标志着医院医教研一体化建设迈上新台阶。临

床医学院的建设再次展示了政校合作办医的成果,深圳市卫生健康委下拨资金2000万元用于改善办学软硬件,南医大培训师资407人次,医院压缩行政办公空间,建成1820平方米的临床模拟医学教育发展中心。

如今,医院拥有博士生导师15名、硕士生导师32名,博士后合作导师9名,全院在读博士生16人、硕士生156人,在站博士后25人;2021年,医院正式招收50名临床本科生;本科生、研究生、进修生的教学育人体系逐步完善。

医院于2018年年底投入使用的临床医学创新中心是一个集基础医学、临床转化、精准医学为一体的综合性科研转化平台,是医院推进医教研协同发展的“先手棋”。

中心以临床需求为出发点,联合神经外科等科室,与深圳市免疫基因治疗院合作开展细胞治疗临床研究,注册国际临床研究2项。

依托该中心,医院成立了深圳市肿瘤肿瘤学重点实验室和数字外科3D打印重点实验室两个创新平台。

签订责任书,年终按绩效论奖,分别颁发任务超额完成奖、医疗业务进步奖、新技术开展奖等,激励科室聚焦主业、专注医疗、发展特色。

三是机关部门层面的年度重点工作任务考核。医院以关键指标、关键任务、关键行为、关键措施4个维度确定和考核各个机关职能部门的工作绩效,让机关部门始终围绕落实党委决策、服务临床科室、提升管理效能来运转。

四是全员层面的年度考核。医院根据每个员工的“德能勤绩廉”表现,采取定性定量、业绩考核与群众评议、领导机关考评与科室内部自评相结合的方式,按照优秀、称职、基本称职和不称职4个档次做出评价。

持续的改革创新为医院带来正反馈,医院获得深圳市政府颁发的2018年度“引才伯乐奖”;党委书记肖烈辉和院长廖四照荣获2019年中国最佳医院管理团队“星月同辉奖”;肖烈辉和廖四照被评为“2021年广东省优秀党务工作者”,廖四照被评为“2021年广东医院优秀院长”。

## 公立医院改革的试验田

这是深圳市第一批去行政化去编制化改革试点医院之一

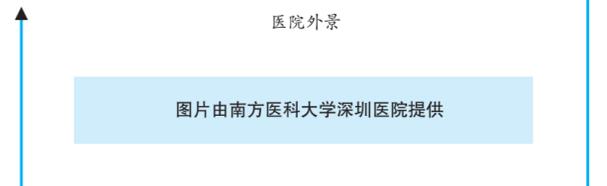
使医院开业之初便吸引了来自四面八方的人才。针对引进人才的不同身份和要求,医院制定了3种配套的薪酬制度,包括吸引高层次人才的目标年薪制,适用于大部分人才的合同薪酬制,以及面向特殊人才的协议薪酬制。薪酬包括基本工资和绩效工资两部分,前者依据岗位性质、工作难度、风险系数、职务职称等确定,后者按照多劳多得、优劳优酬、业务贡献等来分配,在保障公平的基础上,坚持效率优先,倡导竞争发展。医院依据国家“两个允许”原则精神,不断提高员工薪酬待遇,目前,医院的人力成本支出占到

总收入的50%以上。

好的用人机制不仅要用优惠的政策吸引人,还要有科学的考评制度激励人。这家医院坚持拿业绩说话,用考评激励,建立和实施了4个层面的考核体系。

一是医院层面的综合考核。医院认真落实国家三级公立医院绩效考核中的各项指标体系及要求。2021年,医院获评深圳市公立医院绩效考核A级(优秀),在公立医院“国考”中取得B++的成绩。

二是临床科室层面的年度综合目标考核。每年年初,医院都与科主任



## 高质量发展的实践者

这是第一家首次参评就通过广东省三级医院评审新标准的综合医院

2021年4月30日,广东省依据国家卫生健康委下发的《关于印发三级医院评审标准(2020年版)的通知》,制定和下发了《三级医院评审标准(2020年版)广东省实施细则》。南方医科大学深圳医院成为第一家首次参评就通过广东省三级医院评审新标准的新建综合性医院。

“起跑就是冲刺,开局就是决战。”自2015年12月28日开门迎诊那天起,这家医院就把建设成“为人民群众提供质量更可靠、安全更托底、服务更周到、管理更科学、绩效更卓越的高水平医院”作为矢志不移的初心使命,在实现“三个转变、三个提高”过程中,不断推动医院实现高质量发展。

医院以创建“三甲”为契机,推动医疗质量和安全水平全面提升。医院在创建“三甲”过程中始终做到“五个坚持”:坚持医学宗旨为魂,牢牢把全心全意为人民健康服务扛在肩上;坚持质量安全为本,不断实施质量、安全、服务、管理、绩效改革的持续推进;坚持内涵建设为主,推进全方位精细化管理;坚持评建结合,以评促建找差距,以建促改抓落实;坚持知行合一为准则,做我所写,写我所做。

从以下一组数据能看出医院医疗质量的转变:住院患者普通门诊流程及时率达90%以上,I类切口手术部位感染率为0.33%,住院患者基本药物使用率达97.11%,2021年,住院患者VTE风险评估率达99.94%……

医院以精益医疗为抓手,推动运行模式从粗放管理向精细管理转变。医院自2019年起首次启动“精益改善行动”,每年开展“精益绿带培训”,围绕患者服务改善、医疗质量和效率提高开展相关项目,迄今为止,累计开展62个项目,打造6个精益科室,650余人参与一个或多个项目,89%的项目在消除浪费、提升效益上取得显著成效。

例如,该院患者出院手续办理总时长从平均284分钟降至106分钟;软镜清洗消毒时间由11小时降至2.5小时;危重值网络接收及时率从39.15%提升至77.49%;门诊缴费高峰期排队时间从10-12分钟降至5-6分钟等。

医院坚持党建引领,推动高质量发展。2021年8月28日,医院召开了第一次党员代表大会,紧跟“深圳市打造健康中国‘深圳样板’和构建国际一流医疗服务体系的步伐,瞄准国际一流医科大学附属医院的建设目标,坚持以人民健康为中心,全面推进高质量发展,为跻身广东省高水平医院行列而努力奋斗”的发展目标,进一步明确了“学科人才是发展之本、医疗特色是发展之基、科学管理是发展之要、核心文化是发展之魂”的发展思路,进一步统一思想、凝聚力量。

2021年1月8日,“2021公立医院改革前海论坛”在该院举办,20多家医院的党委书记和院长现场参观,探讨交流。中国医院协会副会长、广东省医院协会会长黄力在座谈交流中谈道:“这家医院之所以能发展得这么快,离不开深圳市的好政策,离不开南方医科大学的好背景,离不开党委班子的好领导,离不开军队基因的好传统,更离不开艰苦创业的好专家。正是这‘五个好’,成就了医院,造福了百姓。”

(王东营 王小欢)

## 服务特区百姓的先锋队

这是第一家服务深圳前海自贸区的市属公立医院

3天的患者,被6米钢筋贯穿多个脏器的建筑工人、肺栓塞心脏停搏半小时的老年患者等,让许多重症患者再也无须辗转外地求医。

在新冠肺炎疫情防控中勇当“尖兵” 新冠肺炎疫情暴发初期,医院用

36小时完成深圳市第二隔离医院“禾正病区”的筹建任务,再次书写了“深圳速度”。疫情常态化防控时期,医院派出28支核酸采样队,累计采样量突破280万人次,为抗疫做出重要贡献。

永葆公立医院公益性 医院坚持

开展公益项目,包括每年寒暑假的少儿免费体检、每季度进社区、进企事业单位的健康知识讲座等。医院积极建设平安医院、爱婴医院、老年友善医院等。医院响应国家和省、市号召,高质量完成医疗队和医疗专家前往老少边

