

南方医科大学深圳医院：

党建引领“三融三育”文化体系建设

中国共产党第二十次全国代表大会胜利闭幕，中华大地掀开发展新篇章。

放眼中国改革开放的前沿阵地——广东省深圳市，一家由深圳市政府和南方医科大学联手创办的新医院，自2015年在大湾区“呱呱坠地”以来，发生了日新月异的变化。这家医院就是南方医科大学深圳医院（简称“南医大深圳医院”）。

面对公益性的发展定位，自主化运营的新机制，去编制化、去行政化改革的新要求，员工来自四面八方、合同制管理的新特点，他们始终坚持党对医院的全面领导，发挥党委把方向、管大局、作决策、促改革、保落实的职能和作用，强化政治引领，着眼新建医院的实际和特点，积极构建“三融三育”文化价值体系，实现管理制度、习惯作风、思想文化等“软件”的融合与重塑，为医院可持续发展提供不竭动力。

党建铸魂：融合军地管理之强，培育恪守宗旨的忠诚文化

2014年9月，深圳市在医疗卫生领域启动“三名工程”，以合作、引进的方式提升优质医疗水平，南医大深圳医院成为该市第一家签约合作共建的名院项目，深圳市政府为投资主体，南方医科大学为管理主体，探索政校合作、管办分离的办医模式。

南医大深圳医院具有鲜明的军队特色。医院拥有一支出身于军队的骨干力量，他们把绝对忠诚的品质、敢打敢拼的意志、雷厉风行的作风、勇于奉献的精神带到医院中，形成医院的“根”，成为建院兴院的宝贵精神财富。改革创新是该院另一个优势基因。为使这一优势基因与军队的优良传统与作风相融合，医院以全心全意为人民健康服务的根本宗旨为遵循，始终坚持用“三个根本”为医院文化铸魂，大力培育广大员工恪守宗旨的忠诚文化，包括对党忠诚、对人民利益忠诚、对医学科学事业忠诚。

坚持用根本原则铸魂 “党的领导是中国特色社会主义最本质的特征和最大的优势。坚持党的领导是我们建院办医的根本原则。”医院党委书记肖烈辉说。



医院外景

据悉，自开业后，医院就成立了党委，组建了48个党支部，实现了党支部建在科室上。如今，医院党委团结带领着610名党员战斗在工作一线。为使“两学一做”学习教育常态化制度化、“不忘初心、牢记使命”主题教育常态化，结合党员示范岗创建活动，医院开展了“退役军人党员示范工程”，105名退役军人党员立足本职工作岗位作示范、挑重担、当先锋。

龚伟和朱雄翔教授分别来自南方医科大学南方医院、空军军医大学西京医院，担任医院消化、烧伤整形科主任、党支部书记。在短短的3年时间内，他们带领团队勇往直前，使医院的临床救治水平和学科影响力快速提升，分别跻身中国医院专科声誉排行榜华南区专科声誉排行榜、深圳市2018年度医疗卫生机构科技影响力排行榜。

如今，“退役军人党员示范工程”已成为医院文化建设的特色和品牌，获得深圳市政府颁发的“箭杜鹏奖”。退役军人展现出的“特别能战斗、特别能吃苦、特别能奉献”的军人作风和创业精神，感召和影响着每名员工。

坚持用根本宗旨铸魂 医院将全心全意为人民健康服务作为宗旨，逐步凝练和构建了核心文化价值观。医院坚守“生命至上、医术至精、服务至诚”的办院理念，牢记“厚德精医、自强不息”的院训，紧盯“扎根深圳、服务全国、走向世界”的发展定位，瞄准“湾区有口碑、国内有地位、国际有影响的研究型医院”的发展愿景，以此凝聚共识，引领行动。

坚持用根本要求铸魂 医院虽然有了去编制化改革、自主经营的新属性，但丝毫没有抹去公益性为主的职责。医院始终坚持公益性为主、社会效益第一，这是政府和人民对公立医院的根本要求。“党和人民需要的时候，我们义不容辞，义无反顾。”2020年，接到组建深圳市抗疫“第二战场”的紧急任务时，医院院长廖四照如此表态。

党建激励：融合体制机制之优，培育自我扬弃的创新文化

“改”是南医大深圳医院的一个显著特征。自建院伊始，他们就肩负深化公立医院管理体制改革的使命。医院改革主要聚焦在以下几个方面：去编制化、去行政化的卫生事业管理机制，管办分离、所有权与经营权分离的医院管理机制，以事定岗、按岗聘用、契约管理的人力资源管理机制等。在改革过程中，医院融合体制机制之优，既保持公立医院的公平与保障，又发挥自主化管理的效率与活力，探索建立党委领导下的医院法人治理结构，探索用人方式、分配方式和保障

方式的改革创新，提高医院管理运营的综合效益。

注重以合同制管理激励 从零开始的南医大深圳医院没有历史包袱的羁绊和传统编制的束缚，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，充分利用合同制管理的契约性和约束力，形成依岗履职、按劳取酬、奖优罚劣的制度文化。

医院每名新员工从入职培训中了解医院的用人方式、合同制特点，履职尽责的自觉性就此萌发。

每年年初，医院各科主任都要签订综合目标责任书，年终医院按绩效论奖，分别颁发任务超额完成奖、医疗业务进步奖和新技术开展奖等，激励科室主任聚焦主业、专注医疗。

医院中层干部年度考核坚持定性定量相结合，业绩考核与群众评议相结合，按照优秀、称职、基本称职和不称职4个档次，对机关部门领导、科室正副主任和护士长作出评价，对不称职的中层干部予以免职，对基本称职的中层干部扣发其年终目标奖、年度岗位津贴。

以岗定薪、按岗聘用、定期考核、能进能出、权责统一、依法履约，合同制管理的优点在南医大深圳医院逐步展现出来，最大限度地实现了人才“引得进、留得住、用得好”，不断激发出广大员工干事创业的热情。

注重以绩效性分配激励 建院初期，医院实行年薪制，难免会出现“大锅饭”和平均主义问题，不利于调动员工的积极性。经过5年的建设发展，医院科室基本健全，人员基本到岗，年薪制不再适合医院的发展。

为鼓励多劳多得、优劳优酬，医院推行薪酬工资分配方式改革，基本工资与绩效工资比值由7:3调整为5:5，基本工资依据岗位性质、工作难度、风险系数、职务职称等确定，绩效工资按照业务量和收治患者难度大小分配，并合理确定了医生系列、护理系列和管理系列的分配比例。

新的工资改革方案贯穿落实了“两个允许”重要指示精神（允许医疗卫生机构突破现行事业单位工资调控水平，允许医疗服务收入扣除成本并按规定提取各项基金后主要用于人员奖励），激发了医护人员的工作热情和积极性，形成了重劳动、重业绩、重效益的长效激励机制。

持续的改革创新带来正反馈，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”；肖烈辉被表彰为“2021年广东省优秀共产党员”，廖四照被评为“2021年广东医院优秀院长”。

注重以保障性措施激励 最近，南医大深圳医院员工交流群中最火热的一个话题是“停车难”。随着医院二期建设工程即将动工，停车难问题更加凸显。遵循一切以患者利益为先，医院作出了艰难的决定：员工车辆不许

停进医院。这在院内引起了“大地震”，虽然政策出台前，医院多方协调借用了一栋烂尾楼作为停车场，但车位有限、停车场环境差成为员工吐槽的焦点。医院展开民意调研，召开专题研究会议，环境改善措施提上日程，第二临时停车场几天后启用，一项项有力措施的推出，使员工对政策更为理解和支持。

“方法总比困难多，你永远都可以相信医院，把后背交给它，只管冲锋向前。”这是风雨同舟多年的南医大深圳医院员工形成的共识。

医院一路劈波斩浪，化解了改革发展中的各种难题。医院大多数员工来自其他地区的公立医院、军队系统医院，到了深圳后面临着住房、配偶工作、子女上学、养老和医疗保险等一系列实际问题。医院一方面教育引导员工转变传统思维定式，顺应社会化保障的改革趋势，自主选择，自食其力，自我解决；另一方面积极响应政府政策，充分发掘社会资源，尽心尽力帮助员工解除后顾之忧。

党建凝聚：融合南北发展之长，培育兼收并蓄的包容文化

“和”是南医大深圳医院的重要特点。“来了就是深圳人”是对深圳这一城市的文化的生动诠释。

新成立的南医大深圳医院在文化建设方面面临的首要问题是如何求同存异，让全体员工形成统一的文化认识。

为培育兼收并蓄的包容文化，营造和睦共处、和谐共进的良好氛围，医院多措并举，凝聚干事创业向心力。

靠事业平台凝心聚力 “有南方医

科的学术背景，有医教研一体化

的发展方向，有大湾区名院的建设愿景，这是个能干一番事业的好平台。”刘大波教授如是说。

刘大波是国内首屈一指的儿童耳鼻喉咽喉专家，于2017年8月放弃编制，带着团队来到南医大深圳医院。医院给予其大力支持，很快开设了儿童耳鼻咽喉科，短短几年间，医院又相继建成了深圳地区最大的儿童睡眠中心、儿童耳鼻咽喉微创技术培训中心及低温等离子手术系统亚培训中心，为深圳市数十万耳鼻喉疾病患儿解决了问题。

与刘大波一样，一批专家教授当初放弃编制、辞去在其他城市的工作来到深圳，看重的便是南医大深圳医院这一平台。

医院不负众望，凝聚全院力量谋发展，医教研一体化发展呈现良好态势。

自开业以来，医院门急诊服务量年均增长63.99%，出院患者年平均增长77.13%，健康体检人数年平均增长57.81%；2022年成功创评为三甲医院，获批国家级卒中中心、胸痛中心、危重症上消化道出血快速救治中心、疝与腹壁外科医学组医疗质量控制中心及全国血栓防治中心优秀单位；建成消化内科、神经内科、骨科等5个深圳市临床重点学科（重点专科）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年获中国医院专科声誉排行榜华南区专科声誉排行榜提名。

医院建成深圳市病毒肿瘤学重点实验室、数字外科3D打印重点实验室，深圳市胃肠道微生态与疾病重点实验室3个重点实验室，深圳市肠菌移植工程研究中心、深圳市医用3D打印材料转化应用工程研究中心、深圳市消化系统疾病临床医学研究中心3个创新载体；获各类基金项目518项，发表SCI论文405篇，在中文核心期刊发表论文1200篇，申报专利263

项，举办国家级继续教育项目58项。

2019年7月26日，医院教学工作高位起步，获批成立南方医科大学深圳临床医学院，建成1820平方米的临床模拟医学教育发展中心；全院现有在培研究生165名，其中博士研究生19名，硕士研究生146名，临床医学本科生50人；学院获多项教改课题立项，获批“广东省实验教学示范中心”立项。

目前，医院二期工程即将动工，总建筑面积约32万平方米，投资达36亿元。届时，医院将在现有1101张床位的基础上，再增1500张床位，教学科研用房全面扩容，为医院的高质量发展提供更广阔的施展舞台。

靠良好氛围凝心聚力 医院员工来自五湖四海，文化背景、经历阅历、习惯作风各有不同。

为使个人融入集体之中，统一思想意志，密切人际关系，医院在内部氛围建设上始终做到弘扬主旋律，坚持用社会主义核心价值观规范员工言行；倡导正能量，引导员工树立健康向上的人生态度，遵循诚实守信的人生准则，远离负面情绪影响，阻止消极因素传播；坚持讲规矩，教育员工守住职业道德底线，远离法纪红线，不存非分之想，不受非分之礼，自爱、自重、自律。

“到南方的风中流浪，是我的向往。养育我的北方，便成了思恋的地方……尽管北方有我童年的土炕，南方却是我一生奋斗的疆场。我的爱，已在南方生长……”在2019年第三届“爱在南医·美在鹏城”艺术节上，医院领导班子成员集体朗诵诗歌《南方北方》，引起广大员工的强烈共鸣。

每年一届的艺术节是员工最期待的压轴文化活动。此外，医院每年还会举办趣味运动会、篮球比赛、书画展、读书分享会等，先后组建了合唱团、羽毛球队、网球队、舞蹈队等，既丰富了员工的文化生活，又培养了团队精神，增进团结友谊，成为医院文化融合的重要载体。

为解决工作理念与模式的差异，以及制度与文化遗产的缺失等问题，医院自2019年起引进精益医疗，每年开展精益绿带培训，迄今已累计开展61个项目，打造6个精益科室，在全院形成了良好的精益文化。

靠坚强组织凝心聚力 医院不断健全组织架构，努力提高治理水平，坚持党委领导下的院长负责制，坚持科主任负责制，充分发挥党支部、团委、工会的职能和作用，在医院文化建设中形成强大合力。

医院从3个方向发力，打造坚强组织。

在健全制度方面，医院制定出台《科主任负责制实施办法》《科室民主管理实施办法》《党支部工作细则》，健全科室的组织领导体制，形成了围绕医教研中心任务，科主任负总责，党政群团相互配合的基层治理机制。

在经费保障方面，医院每年按照党员、工会会员的标准给科室划拨经费，艺术节下拨专项经费，用于开展文体活动和团建活动。

在方式创新方面，医院结合发展实际确立了“12345”基层党建工作思路，即坚持一个核心（党委集体领导）、建好两支队伍（党支部书记队伍和专职党务干部队伍）、发挥三个作用（政治引领作用、思想凝聚作用、行为规范作用）、抓住四个重点（党的创新理论武装工作、重大问题研究部署工作、经常性思想工作、医德医风和党风廉政建设工作）、落实五项制度（党委领导下的院长负责制、党支部工作条例、党员教育管理工作条例、重大事项请示报告制度、党组织积分管理办法），以此引领医院文化塑造，推动医院高质量发展，切实做到永葆为民初心，增进健康福祉。

（王东营 王小欢）

图片由南方医科大学深圳医院提供

聚焦公立医院高质量发展
010-64621775



医院成立退役军人党员突击队