

南方科技大学医院:

探索医院职业化运营管理新模式

南方科技大学医院是广东省深圳市南山区政府和南方科技大学合作共建的一所创新型医院。近年来,该院在党建引领下,发挥区校合作共建优势,立足“患者满意度和员工幸福感”的“一度一感”,加强“以人民健康为中心”和“以医护人员为中心”的“双中心”建设,强化医疗质量、学科建设、运营管理三大内核构建,画好“回应人民期盼、推动医院建设、促进员工发展”的最大同心圆,探索医院的职业化运营管理新模式。

坚持党建引领 锚定目标行稳致远

2023年5月,深圳市南山区卫生健康局党组成员李博就任南方科技大学医院党委书记。2024年1月,南方科技大学医学院联合党委常务副书记顾建钦,由南方科技大学提名、南山区政府聘任,出任南方科技大学医院院长。同年4月,由南山区政府委派聘任的院长徐明到任,他同时担任医院法人代表。不到1年时间,医院党政领导班子迅速选优配强。医院主要领导兼具区校“双重身份”,让区校合作共建融合更加紧密。

新一届领导班子到任后,医院党委提出“智慧赋能、党建双融、激发内驱力,以人民健康为中心构建一体两翼(干事创业的体制机制为一体、医疗安全和诊疗质量为两翼)”,助力“双三”(三级公立医院考核及三甲医院创建)建设,实现医院高质量发展的“八年战略规划”。全院锚定这一规划目标,坚持创新驱动发展,加速推进智慧医院建设,推进党建与业务工作深度融合,不断激发内部发展活力与潜力。

在管理方面,医院从建院近40年的创业发展历程中汲取智慧与经验,全面落实党委领导下的院长负责制,并结合区校合作共建特点,持续探索医院的职业化运营管理新模式。

医院党委搭建“南科医智慧党建平台”,利用微信小程序向干部职工发布全院最新党建动态、政策解读、医院文化建设等内容,并将相关内容整合成一个集中、全面、系统的知识库。同时,医院还在院内不同区域建设了30余个带有蓝牙信息标识的智慧党建打卡点,形成院内党建文化阵地。干部职工在打卡点通过微信“扫一扫”功能便可完成知识答题。

医院党委全面加强党风廉政建设,建立健全院内反腐倡廉长效机制,通过党委(扩大)会议、院周会等平台开展廉政主题教育,强化院内的监督执纪问责,营造风清气正的行医环境,为医院的职业化、专业化管理运营提供有力保障。



①2025年,南方科技大学医院二期大楼将投入使用,图片为医院效果图。

②医院在便民服务中心设立智慧党建打卡点。

③医院开展“双中心建设”义诊活动,将健康服务送进当地企业。

南方科技大学医院严格贯彻“以人民健康为中心”和“以医护人员为中心”的“双中心”建设服务理念,构建医院党委统一领导、党政领导班子齐抓共管、各科室联动配合、院内党员带头示范、全体干部职工广泛参与的“党建矩阵”。

坚持“以人民健康为中心”的服务理念

提升患者就医体验。医院围绕周末专家号难挂、患者检验检查等待时间长等问题,从增加高级职称医师和高年资医师的周末门诊服务频次、加强检验检查科室在周末的支持保障力度等方面着力改善。同时,医院安排了60余名副高级以上职称专家在互联网医院在线接诊,并推出超声检查服务“向前、向中、向后”延伸的工作举措,大幅缩短了患者的平均等待时间。此外,医院影像科、检验科等医技科室增加了86个生化项目和2个临检项目的每日检测频率,并延长了每日检测截止时间。一套“组合拳”下来,患者的就医感受明显提升。

筑牢健康防护网。医院借助“党建+健康”服务平台,不断链接资源,安排专家团队走进当地社区、企业和校园,为不同年龄段的群众提供健康筛查、咨询、诊疗等服务,筑牢“健康社区”“健康企业”“健康校园”三大健康屏障。医院还结合

坚持“双中心”理念 向“一度一感”靶向发力

南山区企业职工多、工作节奏快等特点,积极与周边企业开展“医企共建”。自2023年11月启动以来,医院已累计为周边企业开展7次健康义诊,服务企业职工1138人次。医院聚焦学生用眼健康、心理健康等主题,多次走进当地校园宣传健康科普知识,服务师生1200余人次。此外,医院还牵头成立了深圳市退役军人医院,并与南山区退役军人事务局一同搭建了8个“退役军人健康工作室”。自2023年以来,该工作室已举办健康科普讲座16场,吸引1200多名退役军人参与。截至2024年8月底,深圳市退役军人医院已服务患者近3万人次,建立了21个健康咨询群,解答就诊咨询8万多条。

开展“组团式”帮扶。医院先后选派3批15人次专家医疗队“组团式”帮扶广西壮族自治区,派出中医、医疗管理、麻醉专家对口帮扶新疆维吾尔自治区。自2022年5月,南方科技大学医院与广西壮族自治区百色市凌云县人民医院结成“组团式”帮扶医疗单位以来,两院打破时空局限,搭建起远程会诊平台,实现远程技术指导,有效

提高了凌云县人民医院的医疗服务能力和疑难病例诊疗水平。“组团式”医疗帮扶队的两名队员获评全国东西部协作和中央单位定点帮扶工作成绩突出先进个人荣誉称号。

营造“以医护人员为中心”的工作环境

调整部门组织架构。为更好地适应现阶段发展需要,南方科技大学医院对职能部门组织架构进行了优化调整,打破传统部门壁垒,建立起“十部一室两中心”的扁平化职能部门架构,形成“党政管理大融合,行政、临床、医技业务大发展”的医院发展新格局。医院注重加强院内各部门沟通协作,不断优化管理机制,确保部门间实现紧密联动。医院每周定期召开职能部门工作调度会,旨在促进院内信息传递与资源共享,解决跨部门合作中出现的问题。

畅通干部晋升“双通道”。医院不断规范干部选拔任用规则,畅通干部职工待遇和职务晋升“双通道”,完

善培训与考核评价机制,在院内形成“能者上、优者奖、庸者下、劣者汰”的良好干事创业氛围。在医院党委的统一组织下,院内逐步建立健全中层干部聘任办法,通过民主推荐、公推公选、院内公开竞聘、院外公开选聘等方式选拔任用中层管理干部,广泛吸纳优秀人才加入中层管理队伍,提高中层管理队伍整体素质和管理水平。依托晋升“双通道”等机制的建立,院内逐步建成了“讲政治、懂业务、会管理、作风好”的复合型医院管理人才梯队。

建立党政助手制度。为更好地服务临床和医技部门,南方科技大学医院制定了党政助手制度。医院通过选拔优秀的行政后勤人员担任临床和医技部门党政助手的方式,不断强化行政后勤人员的服务意识,提升服务能力,实现行政科室与临床科室之间的高效联动,增强了全院干部职工的团结协作意识。

推进医院文化建设。医院切实发挥院内心工、共青团等群团组织的作用,围绕“七一”、中国医师节、国际护士节等纪念日组织了丰富多彩的文艺活动,开展各类文体及志愿服务活动,搭建联系群众、服务群众的桥梁,融合延伸医院的“文化+健康”合力。医院领导班子成员连续两年亲笔致信全院干部职工,推心置腹讨论医院发展形势、改革举措和未来畅想,以恳切言辞和真挚情感凝聚起全院主动谋发展的共识与力量,在院内引发强烈反响。



建强学科发展矩阵

南方科技大学医院按照三级甲等医院学科建设标准不断健全院内学科,着重落实空缺学科带头人的引进与学科建设相关工作,并发力提升原有学科人才队伍诊疗服务能力,建强人才梯队。如今,该院已可开展“三甲”评审所要求的全部诊疗技术,且疑难病症诊疗能力和高精尖手术的开展比例较之前明显提升。

医院积极探索学科差异化发展路径。2022年,医院成功获批3项南山区“三名工程”(名医名科、名院、名诊所),并借此引进了医学影像诊疗、泌尿及男科疾病精准诊疗、肾病诊疗等多支名医团队。2024年,医院成功引进北京大学人民医院眼科和河南省郑州市骨科医院骨科两支“三名工程”团队,持续助力医院提升诊疗技术水平。血液内科成功应用嵌合抗原受体T细胞(CAR-T)免疫治疗桥接异基因造血干细胞移植等前沿技术,中医科创新采用“腹三针灸灸”助孕,胃肠外科建成华南地区唯一一家腹股沟疝和肠疝中心……医院各专科特色技术已逐步形成区域优势。

医院药学部静脉药物调配中心成为深圳市首家通过广东省验收并获批的静脉药物调配药师培训基地,该基地的智能管理模式入选了国家级医院管理案例。随着医院服务圈的扩大,医院在大湾区的区域影响力也逐步增强。同时,医院还依托南方科技大学的科研优势和学科资源,重点发展学校在国内外具有影响力和特色的眼科学、肿瘤学、口腔医学、脊柱外科、

推进内涵建设 构建创新发展新格局

公共卫生医学、智能医学等学科。

提升医疗服务质量

2024年5月,南方科技大学医院全面启动“一带三创”(以三甲医院创建带动教学医院创建、药物临床试验质量管理规范创建、“ISO15189”医学实验室认可创评)工作冲刺,目标是以评促建、以评促改、评建结合,全面提升医院诊疗质量。医院分别与“一带三创”工作责任领导、各部门负责人签订了责任书,进一步压实责任,调动全院干部职工的积极性、主动性和创造性。

在此前进行的三甲医院创建评审指导评价中,医院的前置条件已经达标,服务能力与质量安全监测数据已完成数据验证、分析及自评,并在现场检查中发现的问题进行了逐项逐点自查和改进,现已提交评审申请。

近5年,医院的科研实力及教学医院创建工作也迎来快速提升和发展。医院获批国家自然科学基金项目5项,立项国家级课题5项、省级课题8项、市级课题22项,完成其他科研课题188项,发表论文411篇(其中SCI论文117篇、核心期刊论文95篇),项目获批数及论文发表数逐年

攀升趋势。医院新增南方科技大学博士生导师3名、硕士生导师11名,完成7名硕士研究生培养,完成南方科技大学5门本科教学任务,获批成为深圳市“博士后创新实践基地”。

医院还与南方科技大学合作共建了粤港澳智能医疗创新研究院,旨在加速推动智能医疗研究及成果转化。如今,院内临床医学研究中心实验室也已启用。同时,医院下大力气开展医学实验室认可创评工作,积极推动医院检验能力迈入国际标准化质量管理行列。医院以高分通过了广东省药品监督管理局开展的“新备案的医疗器械临床评价机构首次现场检查”,完成5个专业的器械临床评价备案,并已完成2项临床评价。

医院不断强化诊疗质量管理,完善诊疗流程,建立健全诊疗质量管理体系,并依托信息化技术建立了标准化作业流程(SOP)智慧助手,使复杂工作开展的程序变得简单规范。医院将每个科室、每个点位、每项工作都细化为可执行的步骤和节点,确保所有必要的程序和干预措施都按照SOP进行,让每一个步骤都变得具体、可操作、可衡量,并在院内形成了全员参与、全程监控的质量管理体系。

医院卒中中心获批成为国家级综合防治卒中中心。2023年,卒中中心患者到院至静脉溶栓开始的时间

(DNT)为29分钟,连续两年名列深圳市第3名、南山区第1名。医院急性卒中救治工作在省级持续质控评比中获得第1名。眼科日间手术病案获评“广东省百佳病案”。院内优质护理服务覆盖面由病区向门诊扩大,覆盖率由病区100%扩展至全院100%。医院还建成全面质量管理体系,每年均开展质量改善、质量管理工具使用系列培训,旨在强化医院全员、全过程、全系统的质量控制,提升诊疗质量管理水平。

医院还不断升级院内信息系统,开展“互联网+医疗服务”,推出在线问诊、远程会诊、互联网医院等服务,不断拓宽服务范围。

创新运营管理模式

南方科技大学医院全面加强预算管理,实行全口径、全过程、全员性、全方位预算管理,让预算管理贯穿于编制、审批、执行、监控、调整、决算、分析、考核等各环节,并对绩效实现程度和预算执行进度实行“双监控”,不断提升医院运营管理体系的科学化、规范化、精细化水平。

医院明确将“控费、提效、调结构”作为运营改革目标,全面推进基于资源相对价值比率(RBRVS)的集成绩效评价改革,调整医疗资源分配,使资源向高技术、高风险、高强度、高贡献和高付出的“五高”工作领域倾斜。医院还牵头成立了深圳市医院协会医院运营管理分会并担任主委单位,承办了深圳医院大会运营管理论坛及医院运营管理分会学术年会等会议,并分享医院管理经验。

绘就最大同心圆 回应群众期盼和职工关切

2025年,南方科技大学医院二期大楼即将投入使用,届时医院学科布局、人才培养、科研教学等能力都将得到进一步优化,医疗服务效率也将大幅提高。

医院将以建设“基本功能完备、规模合理适度、学科特色卓越、智慧智能互联、人文情怀浓郁、附属南方科大、服务贡献南山”的三级甲等综合性医院为目标,坚持贯彻以人民健康为中心的发展理念,不断优化服务流程,提升医疗技术水平,加强医德医风建设,确保患者得到及时、有效、温暖的服务。

医院相关负责人表示,该院正借助医改机遇,执行医疗、科研和

教学并重的发展策略,不断提升学术影响力和社会认可度,力争把医院建设成为集医教研于一体的现代化医疗中心。为更好地协助干部职工实现个人发展,医院不断通过建立健全激励机制、加强职业培训、优化职称晋升体系等措施,激发医护人员的工作热情和创新能力。医院还将加强院内优秀文化的传承与培育,为干部职工营造和谐、温馨、积极向上的工作氛围,提升归属感、成就感和幸福感。

(余园 张令霖)

本版图片由南方科技大学医院提供

