**以医院文化建设助推公立医院服务品质提升研究**

摘要:以全面落实现代医院管理制度为标志，公立医院正着力谱写高质量发展新篇章。医院文化作为“软实力”，在长期的医疗、科研、教学实践中，接续奋斗而形成，引领医院建设发展的方向。本文以北京小汤山医院为例，梳理“汤医”文化发展历程，分析医院文化建设的现状和问题，研究如何把文化建设作为服务品质提升的风向标，坚持党建引领为主线，塑造“有厚度”的文化理念，培育“有深度”的文化载体，提升“有温度”的服务能力，建立“有力度”的制度机制，促进医院高质量发展。

关键词：文化建设；公立医院；服务提升；高质量发展

# 引言

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视社会主义文化建设。医院文化作为健康文化，是中国特色社会主义文化的重要组成部分[1]。它是指在一定的社会经济条件下，医院通过医疗工作实践所形成的并为全体职工遵循的共同意识、价值观念、行为规范和准则、职业道德的总和[2]。习近平总书记指出：“中国特色社会主义是全面发展、全面进步的伟大事业，没有社会主义文化繁荣发展，就没有社会主义现代化。”中国式现代化是物质文明和精神文明相协调的现代化。优秀的医院文化具有凝聚、激励和约束作用，引导职工产生良好的行为，提高医患满意度，与服务品质的提升相辅相成。

以人民为中心的发展思想，是社会主义文化工作的立足点和出发点。“十四五”规划明确提出全面推进健康中国建设，医疗服务从“以治病为中心”向“以健康为中心”转变，人民群众对健康的要求更高、需求更广[3]。公立医院从只关注院内的医疗救治和运营管理向全生命周期健康服务拓展，积极参与整合型医疗体系建设。而我国公立医院更强调党建引领，落实党委领导下的院长负责制；新政策、新要求的落地，必然要求公立医院重构先进的文化体系，遵循习近平新时代文化建设思想的鲜明特点，通过“文化强院”、“以文化人”，塑造医学人文精神，培养有情怀的医生，提供有关怀的医疗，打造有温度的医院等，将高质量发展目标转化为职工的价值取向和自觉行动，保证医院发展与国家战略同频共振。

# 一、时代背景和研究意义

## （一）时代背景

文化兴则国家兴，文化强则民族强。党的十九大报告中强调“文化是一个国家、一个民族的灵魂。没有高度的文化自信，没有文化的繁荣兴盛，就没有中华民族伟大复兴”，充分体现党中央对文化建设的高度重视和战略思考。党的二十大报告就推进文化自信自强、铸就社会主义文化新辉煌提出明确要求、作出重大部署，“全面建设社会主义现代化国家，必须坚持中国特色社会主义文化发展道路”。这些新要求、新部署充分彰显了我们党高度的文化自觉、坚定的文化自信、强烈的文化担当、深沉的文化情怀。此外，二十大报告在论及健康中国建设时强调，“人民健康是民族昌盛和国家强盛的重要标志。把保障人民健康放在优先发展的战略位置，完善人民健康促进政策。”在文化强国和健康中国建设的引领下，卫生健康文化作为中华文化的一部分，成为了健康中国的统领和卫生健康事业发展的根基，而医院文化是卫生健康文化中最具生命活力、鲜明特征的文化形态。

随着我国全面深化医药卫生改革有序推进、公立医院综合改革的不断深化，医院文化作为医院管理和发展的灵魂和精髓，对医院有着深远的影响，己然成为提升医院高质量发展的源泉、动力。公立医院作为健康文化实施的主力军，北京小汤山医院在特色医院文化建设典型的引领下，将文化建设上升到医院发展战略高度，统筹谋划做好顶层设计。通过系统的医院文化建设，増强全院职工的向心力和凝聚力，改善医疗服务品质，提高患者的就医获得感，提升医院的社会影响力和美誉度，从而推动促进医院稳定发展。同时，带动医疗行业发展，助力健康中国和文化强国建设。

## （二）研究意义

医院文化工作是实现医院高质量发展的基础性工作，《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》中明确提出，建设公立医院高质量发展新文化，要强化患者需求导向意识，要建设特色鲜明的医院文化，要关心关爱医务人员。北京市第十三次党代会报告指出，要“推进健康北京，深化医药卫生体制改革，推动公立医院高质量发展，持续改善医疗服务”。市十三次党代表、医管中心党委书记、主任潘苏彦表示，改善医疗服务是一个持续的过程，始终在路上。《市属医院服务品质提升行动方案》提出倡导真诚温暖交流、开展环境优化美化等措施，提升患者就医体验。

中共中央办公厅在《关于加强公立医院党的建设工作的意见》中明确指出，将“加强医德医风、精神文明和医院文化建设”作为医院党组织的重要职责之一，为医院文化建设点明了要求，充分体现了“以文化保障发展、以文化促进发展”的强院战略与公立医院党建的有机衔接。北京小汤山医院以新时代中国特色社会主义思想为指导，发挥党组织核心领导作用，把握时代脉搏，与时俱进、更新思路，以“小汤山精神”文化所特有的红色基因的传承和发展，将弘扬伟大“抗疫精神”融入医院文化建设体系，以医院文化建设为驱动力，多方面强化医院文化品牌，提升医院服务品质，助推公立医院高质量发展。

# 二、医院文化的特点及其发展历程

## （一）医院文化的特点

### 1.医院文化具有健康性

救死扶伤、治病救人，医院承担着重要的社会责任，永远把人民群众的生命安全与健康放在第一位。所以，医院文化的最高目标和最高宗旨就是要把救死扶伤、防病治病、服务患者、珍惜患者生命作为医院的最大追求。

### 2.医院文化具有时代性

医院文化的发展受到时代的进步和社会环境的影响。当前我国处于全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的关键阶段，正处于深化医药卫生体制改革，促进医保、医疗、医药协同发展和治理，这些都赋予了医院文化必须反映中国式现代化的时代精神，将提高卫生服务水平作为重点工作，致力于缓解大众“看病难、看病贵”问题。

### 3.医院文化具有人文性

医院文化应坚持“以人为本”的理念，始终以患者为中心，以提高人文关怀作为努力方向，为患者提供贴心、关心、细心、精心的医疗服务，营造和谐温馨的文化氛围，体现更多的人文关怀。

### 4.医院文化具有公益性

二十大报告指出：“深化以公益性为导向的公立医院改革”，处于医疗卫生健康事业改革发展时期的医院文化，既要指导医院适应市场经济体制的发展，又要承担社会公益责任，传承公益精神，要积极弘扬正能量、营造文明的和谐氛围、树立医院职工正确的人生观、价值观，体现公立医院公益性。

### 5.医院文化具有传承性

医院文化在建设与发展中，始终遵循着中华民族历史长河中“德、善、仁”的传统文化，传承着中华民族自强不息、和谐友善的中华民族精神。文化传承构成的形态分为语言传承、行为传承、器物传承、心理传承等形式，心理传承是医院文化传承的核心。

## （二）发展历程

任何医院都有其自身特有的医院文化，并且随着时代不断变化。北京小汤山医院文化建设大致有五个不同的阶段，主要包括传承、打造、发展、弘扬和践行。北京小汤山医院历史悠久，于1958年由四所疗养院合并而成，环境优美，曾为明清行宫。院区占地约42万平方米，现有职工724人，总床位1860张。60多年来，医院致力于发展康复医学、健康管理、医疗护理、综合医疗、预防保健的功能定位，逐渐形成了康复医学、健康管理优势特色学科。

### 1.传承：基于温泉优势传承康复文化

小汤山自古以温泉而闻名。清代汪灏在《随銮纪恩》中对小汤山温泉进行过细致描述：“山有二，大小别其名。皇太子引入观温泉。在大门内砌以池。泡沫从地底上腾, 珠光历落。探以手，热气袭人。”小汤山温泉水为重碳酸钠钙、部分为重碳酸硫酸钠钙，PH值在7.38-7.94之间，呈弱碱性。其中含氟、铁、锂、锰、锌、硼酸、硅酸等多种对人体有益的微量矿物元素。

我院充分发挥小汤山温泉优势，把保健、医疗与温泉水疗有机结合在一起，对于治疗皮肤病、骨关节病、心肺疾病、神经疾病、失眠有非常好的效果。1958年，北京市小汤山疗养院建立后，收治患者以关节病、溃疡病、高血压病、神经衰弱及银屑病五大慢性病为主，以及其他非传染性慢性病、职业病。文革后，为适应医学发展的新趋势，我院先后被卫生部命名为“北京市康复中心”后更名为“北京市小汤山康复医院”。

### 2.打造：依托皇家园林打造景观文化

乾隆年间，小汤山在前朝禁苑基础上扩建，向北拓地建起一座清幽的园林，形成了目前“五湖两坡一山”的自然景观，成为名噪一时的皇家御园。一座小山掩映在千竿翠竹之中，因名“竹竿山”。山巅北崖上镌刻有乾隆皇帝御题的“九华分秀”四个大字。弘历多次驻跸于此，并赋《汤泉行宫八咏》《汤泉荷花诗》等诗，其《汤泉行宫即事》曰：“灵境辟离宫，停銮秋宇空。庭轩静朝旭，树石老金风。暖溜溶溶洁，清波处处同。心神堪澡雪，抚景兴无穷。”据史料记载，主要建筑有：澡雪堂、漱琼堂、飞龙亭、汇泽阁、开襟楼、龙王阁等。

北京小汤山医院院区占地约41.67万平方米，绿化面积约26.56万平方米，湖区面积约3.07万平方米，环境优美，风景秀丽，被誉为“建在花园的医院”。

### 3.发展：援外精神的根植和滋养

1967年，中国政府为支援越南人民的抗美救国战争，由周总理亲自定点，在中国广西桂林兴建一所六百张床位的南溪山医院，专门收治越南伤病员。我院刘玉田、李风英、郭录生、孙秀坤、王同江、王淑兰等八对夫妇和周淑明、刘庆珍等同志赴南溪山医院参加援越医疗工作。1968年至1984年，我院先后派出援外医疗队员14人次，参加了9批中国医疗队，其中赴几内亚12人次，赴上沃尔特2人次。其中针灸医师陈乾玉三次远赴非洲，时间长达五年，他运用针灸疗法为大量受援国患者解除了病痛，受到广泛好评，当地政府高官、各国大使及夫人、我国援外专家经常登门求医，每年针灸治疗量达到三万余例。

2020年底，我院接到上级下达的援外指示后，迅速部署组建医疗队，经过广泛动员，院内广大医务人员踊跃报名，层层筛选、最终确定了王一书、郭志刚、陆通、朱军4名医疗队员执行援外医疗任务。我院队员在援外工作中，严守纪律，以精湛的医疗技术、高尚的医德、无私的奉献精神为国外民众服务，为祖国赢得荣誉。

### 4.弘扬：援建精神的群像和缩影

为落实党和国家及北京市领导对高原援建人员的健康保障工作，助力受援地区精准扶贫工作，2021年3月21日，北京高原适应研究康复中心在北京小汤山医院正式启动运行，成为全国首家集筛查、评估、适应、治疗、康复与研究为一体的高原适应医学研究康复机构。采取“1+1+2”管理模式，形成由宣武医院高原适应研究中心、小汤山医院高原适应康复中心以及拉萨市人民医院和玉树州人民医院两个前方分中心共同组成的前后方一体化诊疗体系。2022年首次采用高原特色体检项目，在本次新增设的头颅核磁平扫及脑血管成像检查项目中发现，颅内存在缺血灶的援派人员共44例，占总体的17.53%，其中颅内多发缺血灶3例。个别援派人员存在颅内动脉狭窄或颅内血管瘤的情况，筛出头核磁异常及其他不建议高原工作人员14人。

高原中心通过对援派干部选派前的身体隐患排查，不仅有效降低了干部健康风险，使援派干部能够健康入高原，更是见证了光荣援建传统和为援高原干部服务的暖心故事的实体缩影。

### 5.践行：抗疫精神的诠释和实践

2003年，小汤山医院在“非典”疫情防控中发挥了重要作用，给了市民信心和希望。2020年，新冠肺炎疫情席卷而来，为有效应对疫情，充分发挥小汤山医院在全市防控工作中的特殊作用，北京市委市政府下好先手棋、打好主动仗，决定紧急启动小汤山医院改造和新病区建设工程，作为市级收治后备医院——北京小汤山定点医院。经过1.5万余工程技术人员和工人53天的昼夜设计及建设施工，两个病区共1657张床位、82067平方米的工程，于3月8日顺利完成，3月15日正式交付使用。主要用于境外来（返）京人员中需筛查人员、疑似病例及轻型、普通型确诊患者治疗，小汤山定点医院共运行44天，累计筛查2175人，确诊54人，实现了“筛查零漏检、医务人员零感染”的目标。2022年4月下旬，为做好无症状及轻型感染者的集中收治，经过3天紧急提升改造，将接收密接隔离的小汤山“健康驿站”实现功能快速转换，成为本市第一个轻症方舱——小汤山方舱医院，5月1日起正式运行，共70天，累计接收新冠肺炎感染者1130例。2022年11月，因疫情防控的形势严峻，5日小汤山方舱医院再次紧急启动，6日凌晨收治第1例感染者。截至12月12日，累计收治2999人（含本土2476、输入523）。本轮方舱医院开舱急，扩容快，一周之内连续开放8个隔离单元。病情复杂，老年人、儿童及患有基础疾病人群占比高达35%以上，年龄最大的96 岁，最小的4个月。小汤山医院自启用以来，积极为涉及新冠肺炎各类感染和密接人员提供人文关怀、暖心服务，打造“温暖、专业、融合”的小汤山“家文化”。实施“以院包区”的医护人员调配方案和“压茬管理”的管理理念，弘扬同舟共济的“方舱文化”。探索形成市级轻症方舱的“四个一套”，即：一套管理体制机制、一套工作制度流程、一套诊疗操作规范、一套服务保障标准。

无论是抗击“非典”，还是应对“新冠”，从部队接管到市属22家医院联合作战，人不同，但心如初、任如初。正如习近平总书记在抗击新冠肺炎疫情表彰大会上的重要讲话中所指出的：“在这场同严重疫情的殊死较量中，中国人民和中华民族以敢于斗争、敢于胜利的大无畏气概，铸就了生命至上、举国同心、舍生忘死、尊重科学、命运与共的伟大抗疫精神。”医护人员齐聚小汤山，携手抗疫，共护首都，用实际行动生动诠释了伟大抗疫精神。“小汤山医院”已经成为城市应对突发公共卫生事件的品牌名片，是城市安全的标志性符号、风向标。

# 三、医院文化建设现状及存在的问题

医院职工是医院的主体，是医院文化的直接感受者。本文除采用收集文献、经验总结和实地调研外，通过问卷调查职工对医院文化认同情况，结合患者满意度用数据更加客观、公正地反映医院的文化建设现状，通过对问卷结果进行讨论与分析，总结以往文化建设、服务管理的不足及存在的问题，为医院的管理者进一步开展文化建设助理服务品质提升提供科学的依据。

## （一）调研对象与问卷设计

本次调研的对象包括医生、护士、医技、行政和后勤人员。问卷共分为6部分，归纳为精神文化、物质文化、服务文化和制度文化4个维度。精神文化维度由题目7至11题构成、物质文化维度由题目12至15题组成、服务文化维度由题目16至20题组成、制度文化维度由题目21至25题组成。

经过抽样统计职工对医院文化建设认同感和满意度情况。共收回问卷164份，问卷有效率100%。其中行政后勤岗位占比35.98%，医师17.68%，技师19.51%，护理岗位26.83%。

表1：调查对象基本情况统计表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **基本资料** | **类别** | **计数** | | | | **占比** |
| 性别 | 男 | 40 | | | | 24.39% |
| 女 | 124 | | | | 75.61% |
| 年龄 | 18-30岁 | | 61 | | | 37.2% |
| 31-40岁 | | 49 | | | 29.88% |
| 41-50岁 | | 25 | | | 15.24% |
| 51-60岁 | | 29 | | | 17.68% |
| 61岁以上 | | 0 | | | 0% |
| 岗位 | 医生岗位 | | | 29 | | 17.68% |
| 护理岗位 | | | 44 | | 26.83% |
| 医技岗位 | | | 32 | | 19.51% |
| 行政后勤岗位 | | | 59 | | 35.98% |
| 学历 | 高中及以下 | | | 11 | | 6.71% |
| 大专 | | | 32 | | 19.51% |
| 本科 | | | 92 | | 56.1% |
| 硕士及以上 | | | 29 | | 17.68% |
| 职称 | 未定级 | | | | 32 | 19.51% |
| 初级 | | | | 61 | 37.2% |
| 中级 | | | | 48 | 29.27% |
| 副高及以上 | | | | 23 | 14.02% |

## （二）调研结果

### 1.医院文化建设认知度高，但参与度相对欠缺

调研发现，97%的职工认为自己了解小汤山医院文化和历史，93%的职工知晓“小汤山精神”内容，并认同医院文化建设能够促进员工的凝聚力。约73%的职工认为医院重视文化建设很有必要，积极响应并从自身做起。此外，近70%的职工认为医院有科学长远的愿景目标，并按照这个目标迈进。但仍有近30%的职工对医院精神文件建设态度漠然。

### 2.实现社会价值为主要目标，但同时期待正向激励

调研发现，选择非常不同意、比较不满意选项的人共有76人，在整个维度中所占比例为11.58%，表明职工在物质文化层面上对医院的评价相对较高。

其中“收入体现您的劳动付出”的调查中，虽然选择比较满意和非常满意的人数达到68人，占比为41.47%，明显低于其他维度的题目。说明在收入体现劳动付出方面，与员工期望还有一些差距。

在进一步调查“工作中哪方面的回报最让您有成就感”时，“参与抗疫，守护人民生命健康”仍是获取成就感的第一位，其次是“为患者服务，获得患者感谢”；“薪酬福利提升”位列第四位。可见员工看重的首先是社会价值的实现，其次是个人价值的提升，再次才是个人福利待遇、岗位职称的晋升。

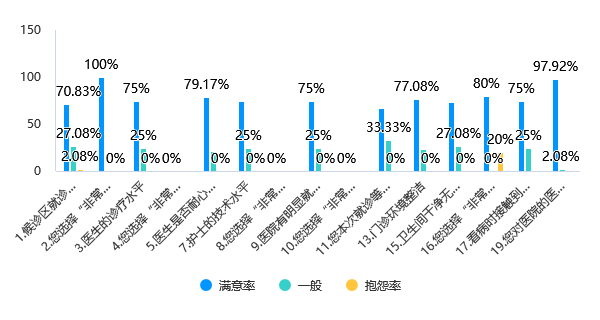
表2：工作中最有成就感回报排序表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 选项 | 综合得分 | 第1位 | 第2位 | 第3位 | 第4位 | 第5位 | 第6位 | 第7位 |
| 参与抗疫，守护人民生命健康 | 5.51 | 78  (47.56%) | 27  (16.46%) | 12  (7.32%) | 17  (10.37%) | 12  (7.32%) | 13  (7.93%) | 5  (3.05%) |
| 为患者服务，获得患者感谢 | 4.9 | 31  (18.9%) | 37  (22.56%) | 30  (18.29%) | 33  (20.12%) | 18  (10.98%) | 14  (8.54%) | 1  (0.61%) |
| 业务水平提升 | 4.38 | 23  (14.02%) | 31  (18.9%) | 40  (24.39%) | 21  (12.8%) | 14  (8.54%) | 10  (6.1%) | 25  (15.24%) |
| 薪酬福利提升 | 4.16 | 22  (13.41%) | 29  (17.68%) | 26  (15.85%) | 22  (13.41%) | 24  (14.63%) | 23  (14.02%) | 18  (10.98%) |
| 职称或岗位晋升 | 4.09 | 9  (5.49%) | 28  (17.07%) | 31  (18.9%) | 33  (20.12%) | 33  (20.12%) | 24  (14.63%) | 6  (3.66%) |
| 参与项目或课题取得成绩 | 2.68 | 1  (0.61%) | 8  (4.88%) | 15  (9.15%) | 24  (14.63%) | 26  (15.85%) | 45  (27.44%) | 45  (27.44%) |
| 获得领导褒奖 | 2.29 | 0  (0%) | 4  (2.44%) | 10  (6.1%) | 14  (8.54%) | 37  (22.56%) | 35  (21.34%) | 64  (39.02%) |

### 3.社会责任使命感强，但优质资源惠民认同度偏低

调研发现，职工选择非常不认同、比较不认同选项的人共有45人，在整个维度中所占比例为5.49%，表明医院职工在医院服务文化层面上对医院的评价较高。对员工“是否愿意参与医院各类公益活动”的调查发现，79.27%的员工愿意参与。对医院各项服务措施选择非常认同和比较认同的比率大约占68%，其中“医院有完善的便民、惠民服务措施”比例最低，为62.8%，说明职工对医院各项服务措施的认可度或知晓度还比较低。同时，结合患者满意度调查中，对就诊时间、就诊秩序等满意率排名最低，分别为66.67%和70.83%。

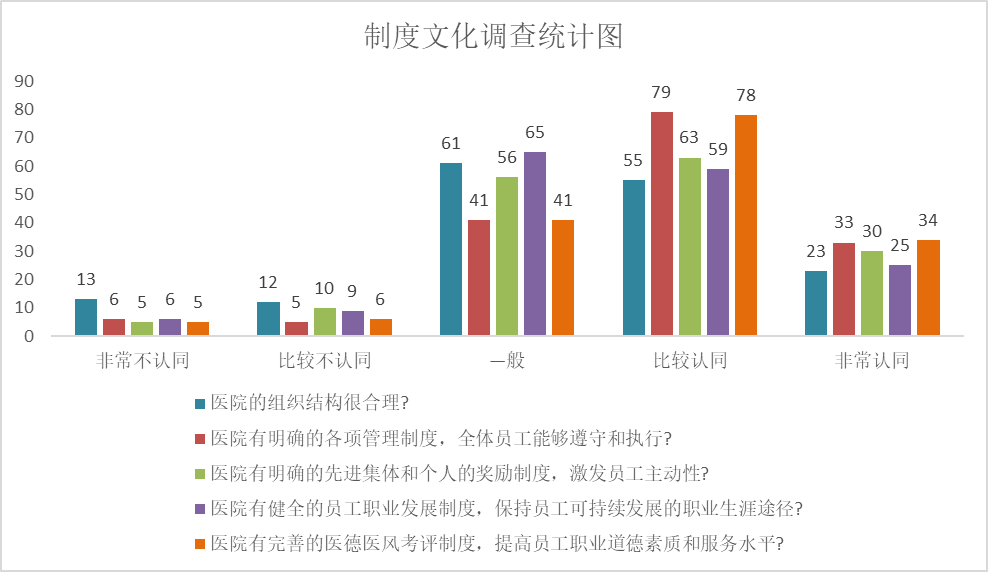
图4：患者满意度分类比较图

****

### 4.医院制度文化建设较全面，但实施与落实有待加强

调研发现，选择非常不认同、比较不认同的人数为77，在整个维度中所占比例为9.39%，说明职工对医院制度文化的正向认同程度达到90.61%，认可度相对较高。具体分析发现，职工在认同医院有各项管理制度，如明确的先进集体和个人奖励制度、有完善的医德医风考评制度等问题中，选择比较认同和一般程度的较高，表明医院制度内容达到了员工的相对满意程度。但组织结构合理程度、员工职业发展方面认同程度较低。

图5：制度文化调查统计图



在“您对医院文化建设的有什么意见与建议?”调研中发现，有44人填写了对于医院文化建设的意见与建议，其中，员工对于医院制度文化的意见与建议较多，占总体47.73%。

表3：对医院文化建设的意见与建议分类表（开放性）

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **分类** | **人数（人）** | **百分比（%）** |
| 服务文化 | 9 | 20.45 |
| 精神文化 | 7 | 15.91 |
| 物质文化 | 7 | 15.91 |
| 制度文化 | 21 | 47.73 |

# 四、加强公立医院文化体系建设的发展路径

## （一）党建引领文化塑造医院“有厚度”的文化理念

### 1.继承传统，挖掘特色的文化精神

随着时代进步，医院历史文化内涵要进一步挖掘、丰富和延展。小汤山位于北京市昌平区东部，是京北重镇。因此处山丘较小，仅有海拔50.1米高，且山麓有温泉，故名小汤山。明代此处曾辟为皇家禁苑。1958年，北京小汤山疗养院在此设立，由解放军总后勤部管理。1985年，更名为北京市小汤山康复医院，改由北京市卫生局管理。1988年，增挂北京小汤山医院院牌。

抗“非典”力挽狂澜。2003年“非典”疫情肆虐之时，北京为有效控制“非典”疫情，经过7天7夜施工，建成了小汤山非典定点医院。从2003年4月30日到6月20日，共接收680名非典病人，是全球病例的1/10、中国病例的1/7，其中672人康复出院。北京小汤山医院力挽狂澜，构筑了一道守护人民生命健康的钢铁长城，更铸就了“英勇无畏、科学求实、团结协作、吃苦奉献”的“小汤山精神”。

战“新冠”再立新功。17年后，新冠肺炎来袭，地方版“小汤山”开枝散叶，见证着战“疫”，更见证着夺“冠”的中国精神。疫情防控进入新阶段，小汤山承担着更重要的使命——北京乃至全国公共卫生体系建设的重要一部分。作为首都公共卫生应急救治基地，做到平战结合，应急启用，保障救治。3年来，汤医人守院内、驻酒店、援方舱、区疾控、隔离点、采核酸等达上千人次。自2020年起，作为市级核酸检测基地，医院更是承担了日检1万管任务，同时方舱实验室于12月通过验收，在原有基础上提升检测能力扩增至2万管、3万管，从重新选址到设备到位仅一个星期，充分体现了“小汤山速度”。

### 以人为本，营造良好的文化氛围

开展暖心服务，全心锻造汤医“暖文化”。医院党委高度重视服务保障工作，党委书记亲自部署，统筹党政工团开展多种形式的关心关爱活动，为有特殊困难的党内外人士申报生活困难补助，节假日期间慰问坚守一线的临床在岗职工、探望病情较重的住院患者；及时沟通了解方舱闭环管理卫生健康工作者、援派医疗队、在院职工和封闭管理人员的思想动态、工作、生活和家庭情况，配发生活物资包、能量补充包、保暖防寒包，群策群力满足职工基本生活需求和个性化需求。

提供舒心服务，精心塑造汤医“舒文化”。关注职工心理健康，了解职工心理需求。通过工会微信群发送市总工会心理咨询热线。精心建设“职工心灵驿站”品牌项目，帮助职工培育自尊自信、理性平和、积极向上的社会心态。疫情期开展“一对一关爱young计划”，对阳性职工进行一对一心理关怀慰问，解决居家职工紧急用药需求，缓解职工因疫情、工作产生的焦虑抑郁负面情绪；筑牢广大职工心理防线，疏解情绪、释放压力、舒心工作。

## （二）党建引领文化培育医院“有深度”的文化载体

### 1.丰富载体，满足物质文化需求

习近平总书记强调：“发挥社会主义核心价值观对国民教育、精神文明创建、精神文化产品创作生产传播的引领作用，把社会主义核心价值观融入社会发展各方面，转化为人们的情感认同和行为习惯。”院训是医院历史和文化的积淀，是医院精神和灵魂的象征，是医院办院理念的集中体现，是医院员工共同遵守的行为规范。北京小汤山医院院训“厚德 博爱 继承 创新”，不仅能集中体现医院的整体风貌、人员素质及与此相适应的价值观念、行为准则等等，还具有导向、育人、激励、凝聚的作用。院歌《热血铸荣光》，承载着我院创立发展以来的建院内涵和精神理念。歌词“ 守护人民生命健康，战歌更嘹亮”更展现北京小汤山医院医务人员恪守医德、救死扶伤、守护人民生命健康的精神风貌。院徽主题造型为轮毂状，中间用橘黄色涡流状，体现温泉水从医院的土地下缓缓流出。外周用蓝色，向外伸出三条弧线，一是强化汉字偏旁中的“三点水”，体现“水”之意；二是意味着医院的温泉水象蓝色的大海一样滚滚流淌，永不枯竭。小汤山医院将打造爱国主义教育基地，主体展馆为四个部分，抗疫精神、援建精神、健康文化主题步道和中华传统文化长廊。

### 2.持续创新，聚焦健康的服务品牌

北京小汤山医院正式入驻健康中国“健康号”，完成“健康中国医者先行”工作，推荐我院16名医生加入“医者名片”项目。成功获批昌平区科普基地，并完成北京市科普基地推荐申报工作。多位专家（牛国卫、武亮、赵润栓、胡坤等）受邀参加CCTV、BTV、新华网、中央（北京）广播电台等主流媒体新闻、科普节目33期。其中，CCTV播出６期（《北京：市属医院共建康复中心　提供连续性高质量服务》、《加快科技攻关 降低高原援建人员发病率》《运动是解决亚健康的良方之一》《警惕运动损伤 你做对了吗？》《保卫人体发动机 别做这些伤“心”事 科学运动强“心”健体》《远离脊柱侧弯 让孩子“挺直腰板”》）。BTV养生堂、都市晚高峰、活过100岁、健康520等栏目播出10期。新华网播出的世界睡眠日科普微视频，观看量超过137万人次。同时，我院荣获北京市卫生健康委“卫生健康好新闻”组织奖，５人荣获科普类、新闻纪实摄影作品一、二、三等奖。

## （三）党建引领文化提升医院“有温度”的服务能力

### 1.改善就医环境，提升服务患者的能力和水平

北京小汤山医院围绕“改善医疗服务行动”已推出80余项项目。开展温暖座椅行动，改善患者候诊环境。将门诊区域冰冷的候诊椅更换为带坐垫的座椅。加强巡查和维护，及时更换老旧或破损严重的候诊椅，确保外观及功能完好，为患者营造温馨、舒适的候诊环境。门诊区域增设储物柜和挂衣钩、共享充电宝等手机移动充电服务、电热水器、公用轮椅、口罩自助售卖机、图书自动售卖机、药品盛装袋自助售卖机等服务，并在药房附近设置药品整理台，方便患者取药。推动业务发展，服务周边百姓。重启消化内镜中心，为门诊患者、体检客人进行无痛胃肠镜检查和胶囊内镜检查；逐步推进儿童康复病房建设，合作共建北京儿童—小汤山儿科诊疗中心；深入挖掘具有中医特色优势的适宜技术，持续推进“中医馆”改造升级。

改善医疗服务，把人文关怀融入到患者的需要。我院针对长期置管、造瘘造口等特殊病种、特殊治疗的患者，开发了功能型病号服，通过科学合理的个性化设计，方便患者检查治疗时穿脱和日常护理，保护患者的隐私。主动创新，看清患者诉求，找准医疗服务供给升级方式。超声科推出“温暖皮肤温暖心”项目，配备暖手宝——对听诊器头及医生双手加温；配备小型酸奶机——对心电图检查时所用棉球加温；配备耦合剂加热器——对超声检查及治疗时的耦合剂加温，消除了患者进行这些检查及治疗时的不适感。团委推出“病房暖心微服务”项目，开展为老人患者爱心理发与床前伴读志愿服务，每月开展1次病房爱心理发活动，每周为老人们进行床前读书与故事分享活动，使老人们感受到更多的人文关怀，缓解孤独感。信息中心推出“智慧医疗信息系统，提升诊疗效率”，引入人工智能技术构建智能影像诊断系统，提高早期肺癌诊断水平，降低医生工作强度，改善基本医疗服务资源配置与利用状况，提高服务效率和服务精准度。

### 2.提高医疗质量，促进区域医联体协同发展

北京小汤山医院在保障非典、新冠疫情应急救治等工作中发挥了重要作用，但推动医院的高质量发展还需依赖于其自身的专科特色和学科建设。2016年，市医管中心组织市属12 家医院与北京小汤山医院和北京老年医院建立康复患者双向转诊有序就医的市属医院康复医联体。2022年，医联体合作医院扩大到14家，构建了“2+14”模式，14家市属医院与市属康复医学特色医院（小汤山医院、老年医院）之间建立了顺畅的双向转诊关系。转诊病种主要以脑血管病、骨与关节疾病、心肺疾病、皮肤病、肿瘤等为主。患者在转诊后能够获得连续性、一体化的医疗康复服务，而对于在康复医院可能发生二次脑梗塞等病情变化时，患者可以享受转出医院的技术支持，也可通过绿色通道转回三级医院继续救治，既保证了医疗安全又解除了患者转康复医院的后顾之忧。试运行一年来，天坛小汤山康复中心共接诊患者191人，床位使用率近70%，小汤山医院神经康复医疗水平得到快速发展。在科技创新和成果转化上，多个国家级康复医学和医工交叉点科研课题落户小汤山医院。

在医管中心的推动下，将始终坚持“人民至上、生命至上”，以患者为中心，不断优化和创新市属医院医疗服务模式，充分和有效发挥市属医院集团优质医疗资源作用，组团式、连续性、互补式地为人民群众提供更加便捷、更好治疗效果和更加温馨有温度的医疗服务，提升患者就医获得感。

## （四）党建引领文化建立医院“有力度”的制度机制

### 1.完善制度文化建设，加强实施与落实

在医院中，医院员工能够达到既定的目标或绩效，个人的努力能够得到精神或物质激励，那么就会形成良性的正向反馈，对医院产生认同，对推动医院的文化建设起到正向推动作用。

制度化管理有助于提高工作效率，更有利于降低临床工作运作风险，缺少制度化管理的医院必将是一盘散沙。首先，在结合医院价值理念的基础上广泛征求员工的意见，保证制度的有效可行；二是在制度教育培训和实施中，将医院文化理念逐渐渗透向员工，如员工培训等，让员工受到医院文化的潜移默化的影响；三是加大制度落实的奖惩，将考核结果与员工绩效挂钩，对制度落实全面、优秀的科室予以奖励，对落实不到位的科室予以惩罚。同时为了提升医院内部管理规范化水平，调整组织机构设立督导办，对考核结果进行监督，确保考核的真实性和持续性。四是要增加院内各项制度政策决定与实施的透明度，让广大普通职工能更深入地了解医院的各项政策制度，能深入接受和理解医院的战略目标、各项决策等。

### 2.完善员工激励机制，保障员工职业发展

对于职工目前存在的对物质文化和制度文化认同感较低。医院完善员工激励机制，保障员工职业发展，提高员工的工作积极性，同时要关注不同层面员工的差异化需求。

在绩效管理方面，积极推进绩效方案改革，取消与医疗收入挂钩的绩效分配制度，打破平均主义，按劳分配，对不同岗位进行差异化绩效考核，对部分特殊科室、特殊岗位产生倾斜。例如在抗疫过程中，涉及到急难险重，风险越高的岗位，收入也应越高；日常管理中将一部分绩效同患者满意度挂钩，与责任风险挂钩，责任风险越大的岗位，收入也应相应的提高。对于工作量大、优质服务的医务人员优化绩效分配方案，提高其收入待遇。

员工的职业发展，一是实现覆盖全员的职业生涯管理系统。强化信息的双向流动，让管理者能及时了解员工职业发展现状，更让员工能随时正确做好个人职业规划，实现医院发展与员工个人发展的相互契合。二是关注员工能力培养和职业成长的关怀。医院高度重视中青年医务人员的工作积极性和职业发展，从科研教学抓起，组织专家参与汤医青年沙龙，与首都医科大学合作，打通向上学习的渠道。三是，将人才选拔制度优化，做到用事业励人，用制度留人。打破身份差异，把管理能力突出、表现优秀的年轻人选拔到管理岗位上，给予非编制内人员更多的进修和学习的机会，对医术精湛、品德优良的中青年骨干重点考核选拔。

参考文献：

[1]周刚志,王星星.“文化强国”目标下的文化产业政策导向与选择[J].湖南大学学报（社会科学版），2022，36(1):123-131.

[2]李顺丽,梁万年.以人为本建设医院文化[J].中华医院管理杂志,2006,22(6):375-377.

[3]李春霞,李晶,王岩等.“双循环”战略视角下传染病医院高质量发展的思考[J].中国医院管理,2021,41(7):1-3.

作者信息：

北京小汤山医院

1.张金霞 党委书记

2.张 琪 团委书记、督导办主任

3.张晴晴 医务处科员

4.陈小萍 院办科员

联系方式：61789685、18811366799

邮 箱：7470358@qq.com