# 认真实践科学发展观 全力加速医院内涵建设

## ——在医院二届四次工会会员、教职工代表大会暨 2009 年医院工作会议上的工作报告

院长 孙 虹

（上接第一版）

我院外科大楼建设工程克服了冰冻灾害等诸多困难，于去年 3 月顺利竣工，4 月份顺利完成全院各病区向外科楼的整体搬迁；经过 6 个月的紧张施工，按期完成了内科楼的全面维修改造，于去年 12 月顺利完成内科科室向内科楼的搬迁。在两次搬迁过程中，医院领导多次召开协调会，确立了“安全、高效、和谐”的搬迁原则，制定了周密的搬迁方案，并落实到每一个科室，细化到每一位病人。全院职工尤其是医疗、后勤线的职工发扬连续作战、吃苦耐劳的精神，取得了搬迁病人无投诉、治疗无中断、设备无损坏的巨大成功。

至此，我院两栋大型住院楼全部投入使用，总开放床位数由 1000 张扩大到 1800 张。此外，我们完成了全院共享的医学科学研究中心新增用房的维修改造和新搬迁病案室的维修改造；还启动了水泵房扩建、医技楼 B 超室的扩建改造，以及动物实验中心的建设等工作。

外科病房楼启用、内科病房楼维修改造和启用的“两搬一修”工程的胜利完成，标志着卫生部对我院下达的二期工程建设任务圆满结束，我院工作用房和功能分区基本调整到位，为 2009 年更大的发展奠定了坚实的基础。完成规模建设的湘雅三医院从此进入了集中精力抓内涵建设的新的历史时期。

### 三、医疗工作向高水平、规范化方向快速发展

1. 各项业务指标大幅提升。2008 年，医疗（包括健康管理中心）服务总量同比增长 30%，运转效率进一步提高。门诊量增长 30.16%；急诊人次增长 22.4%；出院人次增长 17.7%；手术台次增长 12.3%；病床使用率达 115%；病人平均住院日降低 0.9 天，降至 12 天。医保服务量增长 42.5%，成为长沙市首家全部完成 2007 医保年度费用结算、全年无超标缓付金的三级甲等定点医院，荣获长沙市劳动和社会保障局颁发的“2008 年度医疗、工伤、生育保险定点医疗机构先进单位”称号。

2. 医疗安全保障稳步提高。加强急危重病人管理和督查，制定并启动了急诊岗前培训机制，进一步规范总住院医师管理，实行病房值班医师和总住院医师“双值班”制度，提高了对病人的安全保障。120 急救中心建设进一步加强。实行单病种管理，制定了急性心肌梗死等 6 个单病种临床路径程序。四个内镜培训基地顺利通过卫生部评审。院感工作成绩突出，荣获“全国医院感染监测先进单位”称号。医疗工作荣获湖南省卫生监督所颁发的“2008 年度医疗执业先进单位”称号。

3. 护理工作进一步加强。我院党政领导高度重视护理工作，随着我院医疗规模的扩大，护理单元由 28 个增加到 55 个，为此，医院全面贯彻落实《护士条例》，全年公开招聘护士 280 余名。同时注重提高护士待遇和加强护理队伍自身建设，在全省范围内率先开展护士长轮训，ICU、急诊科、血透室、手术室、移植院等七个科室成为首批专科护士培训基地，实现了专科护士培训“零”的突破。开展“以病人为中心”的排班模式的改革试点工作，建立科学、完善的静脉药物集中配置中心，消除了细胞毒性药物对护士的职业危害，赋予护士更多照顾病人的时间。护理工作获湖南省卫生监督所颁发“2008 年度护士执业先进单位”称号。在 2008 年度中南大学二级学院目标综合管理考核中，我院护理工作获得零扣分的优异成绩。

4. 药事管理工作成绩显著。严格执行《处方管理办法》规定的“一品两规”制度，严格落实公开招标，网上采购率达 97.5%；实时监控抗菌药物、专科和辅助治疗药物的使用量、总金额及增长速度，组织全院性的抗菌药物合理应用及麻醉药品使用管理规定培训，促进临床安全、合理用药；逐步推行全院药品集中调配，对医院基本用药目录进行了修订，组织编写了医院处方手册。以上工作有力地保障了临床用药的有效性和安全性。

5. 医疗新技术、医师培训和对基层医院的技术支持有序开展。2008 年医院共有 19 项已开展的医疗新技术、新项目参与了 2007 年度中南大学医疗成果奖的评审，其中 10 项获奖：一等奖 1 项，二等奖 8 项，三等奖 1 项。截至 2008 年在院培训的“社会化”住院医师共 74 人，成功承办“湖南省第二届全科医师骨干培训班”，医院被邀请在“2008 年全国专科医师培训试点管理工作研讨会”上交流经验。面对基层医院急需大医院扶持的现状，医院尝试建立以技术支持、设备共享、双向转诊、共同发展为目的的区域医疗合作网络，得到了广大基层医院的积极响应，取得了初步的经验和成果。全年挂牌技术指导医院 36 家，成功举办了“区域医疗合作网络医院院长论坛”，与基层医院同行建立了良好的信任与互惠合作关系。我们还积极扶持岳麓区所属的乡镇卫生院和政府指定的对口支援单位。截至 2008 年，我院共派出 26 名医务特派员，受到受援地区人民的欢迎。

6. 数字化医院建设又上新台阶。2008 年，全院启用了办公自动化系统，党政管理和各科室、各部门的信息联络均实现了网络化。办公网络化改变了管理干部的工作模式，提高了工作效率。现在，全院约 90%以上的医疗和行政工作实现了无纸化办公，大幅度降低了办公成本。外科大楼内新的电子阅览室及学术报告厅投入使用；医院网站改版顺利完成。

### 四、科研和教学工作取得突出成果

近年来，医院实行了一系列科研激励政策，大大激发了专业人员从事科学研究的自觉性和积极性。2008 年进院科研经费再创新高，突破 1500 万元。获得国家自然科学基金、社会科学基金 5 项，获卫生部、教育部项目 6 项。邓昊教授获湖南省杰出青年基金 1 项，并被评为中南大学升华学者计划特聘教授。挂靠我院的卫生部移植医学工程技术研究中心以优秀成绩通过卫生部验收。

全院去年共发表专业论文 420 篇，其中 SCI 和 EI 收录论文 33 篇，进入全国医疗机构前 50 强。新申请专利 5 项，其中发明专利 2 项，实用新型专利 3 项。

全院共享的医学科学研究中心的基础设施建设和人才队伍建设得到了明显加强。“中心”参与了湖南省高校科技创新团队“代谢综合征”等遗传机制研究，与美国 Baylor College of Medicine 及西北大学建立了长期稳定的合作关系。2008 年，我院在建立产学研合作机制方面获得了突破性的进展。在学校领导关怀和支持下，中南大学和长城信息公司联合建立的“中南大学长城生物医学工程联合实验室”落户湘雅三医院，形成了一个以我院医学科学研究中心为平台、以中南大学医工合作为技术支撑的医学相关项目研究开发基地。

2008 年 11 月，我院在学校的大力支持下承办了卫生部、世界卫生组织和国际异种移植协会在长沙召开的“全球异种移植临床研究规范国际研讨会”。这是世卫组织第一次在中国举办制定全球行业标准的会议。卫生部黄洁夫副部长、世卫组织驻中国代表韩倬生等 5 名官员以及来自 24 个国家的 51 名世界异种移植界顶尖专家全程参会。会议形成了纲领性文件《长沙宣言》。这次会议的成功举办，向国际社会展示了我院的科研实力，同时为我国医疗卫生行业争得了荣誉。我院同时成功承办了国家自然科学基金委员会组织的最高水平的学术会议“双清论坛”，对促进我院科学研究起到了十分积极的作用。

在教学管理方面，我院临床技能训练中心被评为“湖南省临床技能类实验教学示范中心”，并牵头成功地申报了“国家级临床技能类实验教学示范中心”。这是全国首批七所中心之一，也是 2008 年度中南大学惟一获批的国家级示范中心。我院临床教学的建设和管理荣获“湖南省优秀实习基地”称号。本科教学在二级学院评估中被评为优秀单位，全年发表教学论文 43 篇，荣获中南大学教学成果一等奖 1 项，三等奖 2 项，大学生创新课题国家级奖励 1 项；有 10 名教师荣获中南大学教学质量优秀奖，2 名教师荣获中南大学首届青年教师双语竞赛三等奖，杨作成教授荣获茅以升教学奖励。2008 年度有 6 项研究生的创新课题获学校立项资助。

### 五、行政后勤管理再上新台阶

1. 公正、务实地做好人力资源管理。根据公平、公正、公开的原则，在人力资源部、用人单位和监察机构的共同参与下，去年完成了 280 余名护士、34 名医师的招聘工作；圆满完成了全院职工定编定岗工作和 1141 名职工的薪级工资调整。这些工作政策性强，且直接关系到每个人的切身利益，由于医院组织有力、工作细致，获得了大多数职工和应聘者的认可。另外，院党委和行政领导经过认真调研和周密准备后，

对移植医学研究院和血液净化中心的组织结构、人员构成和管理干部进行了适当调整，理顺了长期混乱的用人和管理局面，大大提高了职工的工作积极性和机构的运转效率，医疗质量、业务量和职工个人收入都得到了同步增长。

2. 院区管理明显规范。2008 年下半年，我院引进了世界 500 强企业——爱玛客服务产业（中国）有限公司作为医院物业管理系统后，病区卫生状况大大改善，患者对物业管理的满意度达 95%以上；随后引进了专业家政服务有限公司作为医院的临床支持系统，同时承担病区陪护工作，彻底根除了病区内“黑陪护”泛滥这个“毒瘤”。现在，病区环境明显改善、陪床率下降、病人遗失财物的事件大幅度减少，病人和职工都十分满意。我们还在各相关部门的通力配合下，比较圆满地解决了医院原置办公司的各种遗留问题，并规范了院区门面的管理。

3. 监察审计成绩显著。充分发挥监察、审计在医院经济活动中的监督保障作用。全年设备、维修、基建项目招议标 141 项，药品集中采购价值两亿余元。审核合同涉及金额 4211.8 万元，谈减金额 415 万元。项目送审金额 3836.5 万元，审减金额 204.01 万元。较好地履行了监督服务职能。

4. 节能降耗、强化国有资产管理。能源动力中心采取各种措施降低单位能源消耗。在医疗区容量成倍扩大的情况下，2008 年水、电消耗同比增长幅度仅为 15%和 35%；制氧机启用后医疗气体费用支出降低 27%；实行新的电话管理办法后，办公电话在新增 100 多台的情况下费用同比仅增长 0.02%。

国有资产管理部门根据两次病室大搬迁的特殊需要，制定了固定资产搬迁清点实施方案，确保国有资产的规范管理；设备和物质管理部门利用修旧利废、以旧换新等途径节约采购资金 80 多万元。资产与装备办公室科学分析设备使用效益，首次开展 50 万元以上在用大型设备的成本效益分析，涉及设备价值金额约 1.1 亿元，结果显示该类设备的平均回本率达到了 200%。

5. 配合创建文明城市建设平安医院。我院积极行动配合长沙市创建文明城市活动，设置残疾人无障碍通道，优化诊治环境，提高文明服务意识。安全保卫工作坚持“安全第一，预防为主”的方针，圆满完成奥运期间对医院的安保任务；全年未发生一起消防事件和安全事故，家属区未发生一起偷盗事件。

### 六、党建工作和行风建设不断加强

1. 充分发挥党委的政治核心作用，探索思想政治工作的新途径。在医院各项工作中，充分发挥了党委总揽全局、掌握方向、决策大事的政治核心作用。2008 年医院设立学习日制度，统一安排职工政治学习内容，提升了广大职工的思想理论水平；举办了抗震救灾先进事迹报告会，通过抗震救灾的先进事迹，教育广大共产党员。2008 年，我院先后荣获“全国卫生系统思想政治工作先进集体”、“全国城市医院思想政治工作先进集体”和“全国医院人文管理荣誉奖”等称号。

2. 党建工作成绩显著。全年共发展党员 35 名，转正党员 40 名，转接党组织关系 99 人。注重在抗震救灾一线发展党员，有 5 名队员递交了入党申请书，其中“火线”发展党员 4 名。为庆祝中国共产党成立 87 周年，医院在“七一”前后举办“庆祝建党 87 周年”系列活动，不断丰富和加强了党建工作。

在 2008 年学校党建研究课题的申报与评审中，医院申请的 2 项课题全部中标，占全校立项资助课题的 18%，医院已立项资助一批党建研究课题。医院 5 篇党建论文在《中国医院管理杂志》发表。

3. 宣传工作取得突破。在第四届全国医院报刊评比中，湘雅三医院院报分别获得“优秀编辑”等七个奖项。我院两条新闻入选中南大学 2008 年度十大新闻事件，一条新闻入选湖南省十大科技新闻。2008 年，医院在中央电视台播出新闻 13 条，其中新闻联播两条；在中央级媒体、境外媒体及省、市级各主流媒体发表稿件 400 余篇次；在中南大学报、中南大学新闻网等学校媒体发表稿件 150 篇次。这些卓有成效的工作，有力提升了我院的社会知名度和行业信誉。

4. 党风廉政建设工作得到全面加强。开展专题“党风廉政建设宣传教育月”活动，编辑《廉政教育读本》，组织全院党员、干部学习并参与有奖竞答。同时，我院聘请了 18 名社会人士作为医院行风监督员，进一步促进医德医风和行风建设。制定《临床业务科室医德医风考核管理办法》，在 2008 年全国卫生系统纪检监察纠风工作会议上交流。我院纪委工作继 2007 年后再次获 2008 年度湖南省教育厅和高校纪工委“落实党风廉政建设责任制和廉洁自律工作奖”，一名纪委干部获湖南省卫生系统行业作风建设先进个人。

5. 工会、共青团及离退休工作扎实推进。医院工会有效地组织办理了 2008 年职工提案工作，解决了一批多年不能得到解决的关系职工切身利益的难题。医院党政联合行文的《中南大学湘雅三医院院务公开实施办法》，对 20 多项涉及医院重大决策、业务管理、廉政建设和职工关注的热点问题实行了院务公开。

健康管理中心和妇科万亚军教授分别获湖南省教育工会授予的“芙蓉标兵岗”和“芙蓉百岗明星”荣誉称号。工会、教学办组织参与中南大学青年教师“双语”教学竞赛获得 2 个单项奖和组织奖的好成绩。医院还组织了首届青年文化艺术节以及“健康、快乐，与奥运同行”为主题的一系列丰富多彩的文体活动。院团委被团中央授予“中国志愿者工作组织奖”。这些活动的开展，大大增强了全院职工的凝聚力。

医院注重充分发挥离退休老同志的作用，关工委工作开展得有声有色。医院全年组织离退休人员集体活动 9 次，走访、慰问老同志数十次。2008 年，我院还获得长沙市岳麓区人口与计划生育先进单位。

6. 职工生活和福利得到切实改善。院党委和行政十分重视提高职工收入、改善职工生活。2008 年，医院为住在院外的职工提供交通补贴；退还了第一批职工房屋集资款；为一线科室设立每月人均 800 元的保底奖金，有力确保了一线人员的基本收入不至于过低，大大提高了低创收科室职工的爱院意识和劳动积极性；新的食堂启用后，我们又对所有在岗工作人员（包括临时工、研究生、进修生和住培班学员）实行免费中餐，使为医院创收做出了贡献的人更好地享受到医院发展的成果，体现了“以人为本”的管理思想，落实了建设“和谐医院”的发展理念。

回顾一年来的工作，我们深刻体会到：只有解放思想、认清方向、集中力量、排除干扰，才能做成多年想干而干不成的事；只有在继承湘雅好传统的基础上不断创新，才能使湘雅精神发扬光大；只有坚持以人为本，始终把职工和服务对象的利益放在心上，才能建成病人放心、职工称心的和谐医院；只有坚持民主集中制，真正实行民主决策、科学决策，才能集中群众智慧，减少决策偏差，实现医院的健康、快速发展。

同志们，经过全院干部职工三年来的团结拼搏，医院业务量基本实现了翻番，职工收入大幅度提高，医疗技术和设备条件明显改善，财政状况也发生了明显的好转。可以说，湘雅三医院发展史上非常困难的时期已经过去了！多年以后，当我们回溯 2008 年，我们会说，这是湘雅三医院发展史上浓墨重彩、里程碑式的一年！但我们不要忘记，这些成绩的取得，离不开上级领导和社会各界的关心，离不开全院干部职工的团结拼搏和无私奉献，离不开离退休老领导、老专家、老教授的理解和支持。在此，我谨代表医院党委和行政，向各位代表并通过你们向全院职工表示最衷心的感谢和最诚挚的敬意！

## 第二部分：2009 年医院主要工作任务

有一句话说得好：“事到盛时须警醒，境当逆处要从容”。尽管我们在 2008 年取得了很大的成绩，但我们必须清醒地认识到，我院在当前发展进程中正面临着三个重大的困难和问题：第一、与高水平的部属部管医院比较，我院的整体学科实力仍十分薄弱，全国知名的学术带头人仍十分缺乏，一部分高水准的临床技术项目仍没有在我院开展，不解决这个问题，可持续发展就会缺乏后劲；第二、医院近三年医疗服务量的成倍增长，危重病人比例的迅速上升与我院医疗服务系统和医疗管理系统的承载能力之间的矛盾日益突出，不解决这个问题，医疗系统的运转风险势必越来越大；第三、巨额负债使医院抵御经济风险、自主发展的能力受到严重限制。必须通过大幅度增加业务量、提高系统运转效益来改变这个局面。这三大问题中任何一个问题恶化都是致命性的；而任何一个问题的改善都将大大促进我院的健康快速发展。针对我院当前发展的大好形势和发展进程中面临的这三大问题，医院党政领导在认真学习、领会新医改方案的精神实质后，确定今年为我院的“内涵建设年”，其总体思路是：以科学发展观统领全局，积极配合新一轮医疗卫生体制改革，继续实践“三个坚持、三个建设”的办院理念，以学科建设为核心，大力强化医疗质量和医疗安全管理，大力强化人员培训、大力改善后勤服务质量，全面提高医院内涵建设水平。

### 一、集中精力落实医疗核心制度，加强“三基”训练，改善管理流程，进一步提高医疗安全和服务品质。

1. 狠抓医疗质量。要把强化医疗质量作为全年医疗工作的重中之重，尤其要集中精力落实核心医疗制度。要切实提高医疗质量，我们不是缺乏制度，而是缺乏强有力的落实制度的手段和决心。医疗管理部门要用医疗纠纷中暴露出来的问题教育全院医务人员和管理干部，本着对人民负责、对医院负责、对职工负责的精神，完善医疗管理流程，堵塞漏洞，做到监控到位、指导到位、奖惩到位，不折不扣地贯彻落实医疗规章制度，从源头上铲除产生医疗纠纷的土壤。要充分利用计算机网络系统和《医讯》等媒介，完善质量分析评价制度，增加医疗管理透明度，加大对医疗违纪事件的处罚力度。要加强单病种质量管理和收费监督。启动专科、专病的诊治工作，成熟一个、发展一个。外科系统启动以手术安全为目标，以手术质量和工作效率为重点的“1+1”工程。尽快完成 FULL-PACS 系统建设，并利用数字化管理加强医疗质量监管。进一步提高院前急救能力，加强危急重症学科的建设。在狠抓落实医疗核心制度的基础上，我们要在全院医务人员中开展以急危重症病人抢救和急救器材使用为核心的常规性培训机制，普遍提高医务人员的“三基”训练水平，为医疗安全打下坚实的技术基础。要充分发挥医疗专家督导组的作用，建立专家督导组与院领导共同观摩、点评各科室查房、会诊，并给科室负责人评分的制度，通过老湘雅的“传、帮、带”，使湘雅好的传统在我院发扬光大。要大力强化医德教育，严厉打击不顾病人利益的恶劣行为，树立爱岗敬业的医德风范。

2. 完善医疗布局。要利用当前医疗用房大调整的机会完善医疗布局，为新的经济增长点提供工作空间，同时尽可能改善门急诊病人就诊流程，提高院内人流、物流的转运效率。年内要成立干部医疗中心和营养科等新的临床、医技科室，完善医院学科结构，确保病人安全。要根据卫生部对医院临床实验室的管理规定，将分散在各处的临床实验室搬迁至门诊楼集中管理，统一实验室质量控制、收费和报告发布，为病人提供更加安全便捷的临床检验服务。尽快完成原移植院大楼、门诊楼和校友楼的维修改造以及 B 超室的扩建装修工作，为学科建设和医疗服务创造良好条件。

3. 鼓励技术创新。技术创新永远是发展的动力源，是新的经济增长点。我们要用更大的力度鼓励技术创新，尤其要用最优惠的政策鼓励引进成熟的临床技术包括拥有这种技术的医疗骨干。只有这样，才能在尽可能短的时间内缩短我们和高水平部属部管医院的差距。要建立健全新技术的准入制和评价体系，进一步增强评价体系的科学性和可操作性，为新技术的开展创造更多的有利条件。

### 二、加强教师队伍建设、教材建设和教研室管理，深化教学模式改革。

教师队伍建设是保证教学质量的核心，一定要给予高度的重视。要结合现代医学教育的特点和需要，加强对教师教学能力的培养；同时要重视对教师、尤其对年轻教师进行湘雅传统教育、师德教育和医德教育，培养一支高素质的临床教师队伍。在培养教师的同时，还要注意提高脱产教师的经济待遇，使他们获得与在临床工作的同职称人员相当的经济收入。

2009 年，我们将接受教育部医学教育国际认证，这是当前教学管理的中心工作之一；同时，我们还要继续加强国家级临床技能类实验教学示范中心的建设。要以这两项重要工作为契机，加强教学平台建设，加强教材建设，深化教学模式的改革，着力打造精品课程，培养教学名师，使我院教学水平逐步符合国际医学教育的标准。

要建立培训制度，提高研究生导师队伍的整体水平。狠抓研究生培养环节，提高培养质量，迎接“湖南省研究生培养过程质量评估”。

为了做好以上工作，我们必须强化教研室的建设和管理，建立和完善教研室日常管理制度，提高其权威性和工作效率。

### 三、加快建设高水准的科研共享平台，培养高素质的研究团队，建立有效的院内、外合作研发机制，形成组织重大科研项目的能力。

科研工作是创新型高水平医院可持续发展的重要保证，最需要有良好的实验条件和高效率的管理机制，同时又不能一蹴而就，需要长期的培育和积累。在每年科研进院经费超过 1500 万元的今天，共享实验室的水平已成为制约我院科研实力进一步提高的瓶颈。所以，要下大力气做好科学研究的基础性工作，加快建设全院共享的高水准的科研平台。这是我院发展战略的需要，绝对不能含糊。要尽快完成新的动物实验中心建设，并尽快成立生物医学工程实验室。我们要依托挂靠我院的中南大学医用材料与器械研究中心和中南大学长城生物医学工程联合实验室，以项目为中心组织科研团队，探索建立有效的院内、外合作研发机制，经过 3 年左右的努力，形成组织重大科研项目的能力。

科研管理部门要继续做好科研服务工作，畅通信息，广开渠道，采取多种形式帮助项目负责人申报课题和成果。要提高科研奖励水平，力争 3—5 年获得国家级奖励，发表更多有影响的高档次学术论文。

### 四、大力加强学科建设和人才培养，大力加强对中层干部的培训，造就一支德才兼备的学术和管理骨干队伍。

与兄弟医院比较，我们的弱点在学科，我们的增长点也在学科！我们要全力推进“人才强院”战略，努力培养和造就一支以名医、名师为核心的德才兼备的学术和技术人才队伍。

2009 年，要结合卫生部推行重点专科建设的思路，建立适合我院的学科评估制度、学科建设激励制度和与之配套的经费支持和奖惩政策。要重点支持优势学科上新台阶，使之具备参与国内外竞争的能力；适当帮扶弱势学科改善条件，使之进入良性发展的轨道；要制定特殊政策、下大决心，对长期运转不正常或内部矛盾严重、影响正常工作的科室进行改造和重组，或从院内外任命新的科室主任。

对人才梯队建设，继续坚持培养和引进相结合重在培养的方针。为此，医院决定设立 500 万元专项资金用于对全院学科带头人、技术骨干和中层管理干部的培训。这是我院有史以来为人员培训专门编制的最大一笔年度预算。我们一定要用好这笔宝贵的经费，使之对我院学科建设发挥重大的推动作用。与此同时，要注意从海内外引进部分高层次学科带头人或技术骨干。

（下转第三版）