



从湘西北生命守护者 到省级区域医疗引领者

——常德市第一人民医院的革新崛起之路

肖朝文 熊妮 王祥 卜云

常德市第一人民医院始建于1898年,前身为罗感恩(Logan O.T)创立的广济诊所,开创了湖湘西医先河。128年来,医院曾发现中国首例血吸虫病,并率先揭露日军进行常德细菌战罪恶的铁证。跨越三个世纪的医脉传承,奠定了医院在湘西北地区学术源头与行业地位,综合实力一度位居全省前列。然至2018年,医院陷入人心不稳、管理失序等困境,在行业竞争中渐显步履维艰。

经2019年来的系统治理,医院实现历史性转折与快速崛起。在省委省政府和市委市政府的坚强领导及相关部门的大力支持下,医院新一届领导班子团结带领三千余名干部职工,同心协力、锐意改革,推动医院在办院理念、核心竞争力和社会形象等方面发生深刻变革。相较2018年,2025年总诊疗人次达186.23万,增加35.51万;出院患者达12.14万,增加3.19万;手术台次突破6万,增加2.67万,四级手术人次翻番,实现“再造式”规模增长;有效收入占比达63.59%,资产负债率控制在29.77%,运营质效居省内同级医院前列。目前,医院已成为湖南省四大省级区域医疗中心医院之一、中南大学湘雅医学院非直属附属医院和全省公立医院高质量发展示范医院、全省清廉医院样本培树点,并在国家三级公立医院绩效监测中稳居A级、连续多年位列全省市州医院第一方阵。这一系列结构性增长与系统性成就,标志着医院从传统地方医疗中心,跃升为在全省医疗体系中具有引领作用的区域中心医院,为新时代公立医院高质量发展提供了生动的“常德实践”。

追求卓越,树立高质量发展标杆

医院以现代医院管理改革为突破口,全面推动发展理念、治理模式、服务与硬件革新,走出一条内涵式发展新路。

政治生态根本转变。以强化领导班子建设为抓手,全面落实党委领导下的院长负责制,创新建立“党委掌舵、院长划船”协同机制并完善系列议事规则。通过“支部建在学科上”“双带头人”培育工程,打造“微笑服务”“每月之星”“党员专家送健康”“党建业务双查房”等特色党建品牌,推动党建与业务深度融合;推进爱党爱国爱院思想政治教育,开展院领导下科室宣讲,深入贯彻中央八项规定精神学习教育获中央主题教育督查组及第三指导组高度肯定,“人民医院为人民”党建工作经验获省委省政府部门推介,内科第六党支部被评为全国公立医院临床科室标杆党支部。加强清廉医院建设,院领导率先公开“家人亲属不涉足医院一分钱经济业务、不与‘老板’产生任何经济联系、院内同事之间不搞人情往来”3项承诺,着力打造“无红包、无回扣”医院,形成“廉润一医·卓越服务”清廉品牌。与此同时,响亮提出“区域中心、省内领先、全国百强、行业标杆”中长期发展目标和建设“智慧医院、绿色医院、和谐医院、清廉医院、幸福医院”具体路径,战略引领更加清晰。这些举措彻底扭转了以往困局,干部职工同向同步,形成了风清气正、团结奋进的浓厚干事创业氛围,为高质量发展提供了坚强政治保障。

管理革新系统推进。在政治生态根本扭转的基础上,医院进行了大刀阔斧的全面改革:针对以往管理跨度大,深入一线难的实际情况,实施领导体系改革,形成了院长牵头、三名业务副院长长分片负责内科、外科、门诊医技板块的“三驾马车”协同管理新机制。在机构设置方面,新设医务部、招标采购办公室、病友服务中心等部门,并重组事业发展部等,构建了权责清晰、运转高效的现代治理体系。深化人事制度改革,制定中层干部目标管理考核细则,建立凭实绩用人的多维度评价机制。启动能源托管与后勤体系改革,构建起集约高效的现代化保障体系。加强合同审查,推进依法治院,连续多年获评“全省公立医院法治工作先进单位”,获国家卫健委法规司高度评价。法治、运营、招投标和医疗管理等工作影响力持续扩大,吸引了省内外大批同行来访学习交流。

运营质效全省领先。医院将“三个转变”作为推动高质量发展的核心路径:发展方式从传统规模扩张转向提质增效,运行模式从粗放发展转向精细化管理,资源配置从注重物质效益转向更加注重人才技术。在全省率先组建运营管理部,推行专科运营助理与精细化管理模式,深入开展“走找想促”专题调研,强化运营数据分析,规范药品耗材使用,助力临床一线全力降本增效;打造与高质量发展相适应的薪酬分配体系,以“多劳多得、优绩优酬、兼顾公平”为原则,逐步将绩效向高风险高难度岗位、高层次人才及业务骨干倾斜,既激发干部职工创造力,又兼顾效率与公平;开展月分析季调度,以“红黑榜”通报关键运营指标排名,并进行深度研判及时预警纠偏。通过系列举措,医院运营质效显著提升:在2019年国家三级公立医院绩效监测中,排名从全国的第555名跃升至第161名,位



志愿者热心陪伴老年人看诊。



敬佑生命,筑牢区域医疗高地

医院聚焦提升核心医疗能力,通过引育高端人才,强化学科建设,攻克关键技术,核心竞争力与区域引领力显著增强。

人才队伍整体跃升。医院将筑牢区域医疗高地的根基锚定在人才这一核心战略资源上,坚持引育并重实施“人才强院”战略。大幅提高人才引进门槛,重点瞄准“双一流”高校毕业生,并对优秀博士给予50~100万元的引进费,近六年共引进及培养硕博士503人,其中博士27人,数量超前十年总和。与此同时,医院深化内部培养,实施“百名专家读博士”工程,与暨南大学等高校合作培养,使全院人才结构实现整体跃升,目前拥有博士及博士后36人、硕士889人,高级职称专家671人、硕博导师106人,并实现省级青年骨干人才“零的突破”。近年累计选派620余人次赴美国梅奥诊所、北京协和医院等国内外顶级医疗机构进修,柔性引进16位省内外知名专家,持续拓展人力资源视野。围绕“团队每位成员都要强”目标,构建梯队化的人才培养体系,一支高素质人才队伍成为高质量发展的重要支撑。

学科建设实现突破。专门成立学科建设办公室,集中资源打造学科引擎,实现了从“省重点”到“国字号”的里程碑式跨越。目前,医院拥有4个“国字号”专科和15个省级临床重点专科或建设项目。其中神经外科国家临床重点专科建设项目1个,获中央和地方学科建设资金600万元;普通外科、神经内科、心血管内科国家临床重点专科培育项目3个;神经外科与普通外科学科群入选省首届医学学科建设项目(D类筑峰学科),连续5年获每年每专科100万元专项支持。牵头组建湘北片区罕见病诊疗中心与常德市癌症防治中心,成为全省地市级首家发布肿瘤登记年报的医院。确立以病种为中心的发展路径,着力打造以神经系统、消化系统、心血管和重症医学为代表的学科高地,不断提升解决复杂临床问题能力,区域服务辐射力持续增强。

诊疗能力大幅提升。实施“外科手术能力建设创新工程”,在危急重症与高难度技术领域实现突破。代表重症救治顶尖水平的ECMO技术例数持续增长,累计开展118例,成功率稳定在55%以上,保持全省领先。年引进新技术新项目超百项,其中二尖瓣“瓣中瓣”植入术、经心尖主



▲在常德河街开展 我为群众送健康大型义诊。

◀实施高难度巨大肝脏肿瘤切除手术。

(本版图片均由常德一医党委宣传部提供)

动脉瓣植入术、完全腔镜下胰体尾脾切除术、“神经调控+周围神经”手术治疗脑卒中后偏瘫等达全省先进水平,是省内少数能常规开展肾移植、异基因造血干细胞移植、主动脉夹层、脑血运重建、尿道狭窄修复重建等高难度手术的地市级医院之一。第三代试管婴儿技术获批运行,实现从解决生育到优生保障的跨越。同时将医疗质量与安全视为生命线,通过常态化查房、“医疗安全百日行”和优质服务护理等专项活动,构建完善的质量安全管理体系。

科研教学加速推进。建成科培综合楼、人才公寓楼、智慧停车楼及科研教学中心、技能培训中心组成的现代化科教片区。其中,5000平方米的技能培训中心集成五大教学平台,年开展培训与考核1870余场次,覆盖8.04万人次,成为青年医生成长的孵化平台;1100平方米的中心实验室已启用,配备基因测序仪、流式细胞仪等先进设备,聚焦神经损伤修复、肿瘤靶向治疗等六大方向,着力构建“从实验室到临床”转化平台。设立“展翅计划”专项基金,新设“科研门诊”,为科研攻关精准“把脉”。生物样本库与临床科研数据库为开展研究提供了重要支撑。与中南大学、深圳理工大学、中山大学附属第一医院、武汉协和医院、湖南文理学院等机构深化合作,AI数字病理、CAR-T治疗、合成生物等前沿项目加速发展。近两年获批国家自然科学基金项目3项,在全国市州级医院尚属少见;省自然科学基金立项逐年大幅提升,近三年累计190项,居全省市州医院首位;年发表SCI论文近200篇,并在国际顶刊《Cell》发表论著。作为国家人才培养基地,结业首考通过率达99.1%,教学成效显著。

区域引领持续增强。经过系统性重塑,区域引领作用显著提升。目前,医院作为省级区域医疗中心医院的地位更加巩固,综合品牌实力与影响力持续彰显。为筑牢区域医疗安全基础,医院牵头成立57个市级医疗质量控制中心,通过常态化督导巡查,构建覆盖市县两级质控体系。同时,牵头组建常德市城市医疗集团,与区域内47家医疗机构成立专科联盟,定点指导11家基层医院,通过技术帮扶与人才培养,切实落实分级诊疗机制,带动区域医疗协同发展。

高质量发展中的常德一医。

医院深植128年文化根脉,坚守公立医院救死扶伤初心,在文化传承、优化服务与社会担当中展现“人民医院为人民”的深厚情怀。

文化培根聚合力。深入挖掘厚重院史,凝练了以“广济天下,厚德精医”为院训,以“忠诚、向上、卓越、包容、清廉”为核心的五大文化体系。建设院史资料陈列室、感恩广场、母婴广场、文化连廊、名人堂等院内文化坐标,并通过重塑院训、院徽、院旗,发布新院歌MV、续修院志等一系列举措,使文化传承具象化。常态化开展文化艺术月、迎新年迷你马拉松、职工春晚等活动,依托14个职工协会丰富文化生活,推出暑期职工子女托管和医护人员心理关爱,为医院高质量发展注入了深沉而持久的精神动力。

微笑服务暖人心。自2019年起系统构建“微笑服务”体系,围绕服务态度、流程、品牌三大维度全面提升患者体验。在服务态度方面,倡导“把病人当家人”,并开展“护理服务态度零投诉年”活动,营造温馨亲切的就医氛围。在服务流程方面,围绕“门诊不久等、住院不等床、检查不过夜、最多跑一次”目标,着力破解患者“无效等待、无序流动”难题,新设病友服务中心,一站式服务中心与老年患者服务站,预住院患者平均候床时间降至12.12小时。在服务品牌方面,通过持续评选“微笑服务之星”,建设“老年友善机构”,打造志愿服务品牌,并将服务延伸至住院准备、陪护管理及特殊人群“一对一”全程引导。“免陪照护”服务已覆盖17个病区,医护及家属满意度均超90%。“微笑服务”已成为医院一张有温度、可感知的名片。

公益力行显担当。在重大突发事件与公共卫生考验面前勇担重任,高效完成了包括“3·22”客车自然事故等10余起突发事件伤员救治,多次实现“零死亡”的救治奇迹;在新冠疫情期间,全面接管全市定点救治医院并驰援全国多地。多次援外和“组团式”援藏工作获国家卫健委高度肯定;在对口支援和区域协作中,创新推进“联合病房”等模式。持续开展“向日葵”白血病救助(已惠及410名儿童)等品牌项目深入人心,并争取240余万元资金积极支持“生育关怀·好孕相伴”等公益计划,为众多家庭送去了欢乐和幸福。坚决执行国家集采政策,2025年通过招标采购推动1357个耗材试剂价格下降,最高降幅达93.77%。大力推进检查检验结果互认,30余万人次受益,节约患者费用近600万元。深入河街、港中坪村等地开展系列大型义诊活动,将优质健康服务送到群众身边。

踏上荆棘,方见繁花。回首这些年的非凡历程,常德市第一人民医院今日的成就,根植于省委省政府、市委市政府的坚强领航,得益于各级主管部门特别是省市卫健、医保部门的鼎力支持。面对发展困境,医院迎难而上、砥砺前行,以美好愿景凝聚共识,以党建引领弘扬正气,以绩效考核统揽全局,以学科建设固本强基,以深化改革创新管理,以突破瓶颈实现持续发展,以医者担当诠释初心,书写了百年老院转型蝶变的壮阔篇章。展望未来,医院将继续坚定不移地贯彻上级决策部署,锚定“区域中心、省内领先、全国百强、行业标杆”目标,在区域卫生事业发展中扛主责、挺膺担当,全力将医院打造成为全省医疗卫生领域一张闪亮的“常德名片”,为健康中国、健康湖南建设贡献常德力量与一医智慧。

医者仁心,彰显百年老院情怀