

坐落在湘江畔的株洲市中心医院。

筑牢更高水平幸福株洲健康根基

——株洲市中心医院以党建引领治理变革，闯出地市级医院高质量发展新路径

李永亮 杨靓 周纬 王家明

不久前，一封装帧精美的手写感谢信，专程送到株洲市中心医院党务工作部与脊柱外二科。

来自东北的旅居达人沈先生，途经株洲时突发腰椎急症，在人生地不熟的异地得到株洲市中心医院医护人员全程贴心诊疗照料。他诚挚地写道："贵院党员医务工作者率先垂范，救死扶伤之初心，于此可见一斑……"

这份跨越数千公里的医患暖意，是株洲市中心医院以党建引领高质量发展的生动缩影。

近年来，株洲市中心医院以一场贯穿治理全链条的系统性变革，书写地市级三甲医院以党建破局、向内涵提质的全新答卷。

从党委领导下的院长负责制全面落地，到"三提一转"作风建设打通行政服务临床的"最后一公里"，再到"科室管理组"把小微权力关进制度的笼子，最终延伸至专病中心引领的诊疗体系重构，株洲市中心医院闯出的"党建嵌入治理、治理赋能发展、发展惠及民生"发展新路径，将党的政治优势、组织优势实实在在转化为医院的治理效能与服务优势，为内陆非省会城市公立医院转型提供可复制的"株洲样本"。

定向领航 夯基立柱

——构建党委领导的现代医院治理体系

公立医院是医疗卫生服务体系主力军，坚持和加强党的全面领导，是确保医院始终坚守公益性底色、摆脱规模扩张粗放老路的根本保障。

过去一段时间，株洲市中心医院和很多地市级医院一样，经历体量快速扩张的阶段，特别是2013年从河东整体搬到河西后，业务规模翻了约三倍。随着医院进入新的发展阶段，治理层面的深层次问题逐渐显现：党委与行政议事边界不够清晰、重大项目决策闭环不够完善、干部人才队伍建设的系统性不足，这些问题成为制约医院从"体量增长"转向"内涵提质"的关键瓶颈。

株洲市中心医院党委书记刘建军认为，推动公立医院高质量发展，首先要从完善党委自身履职能力破题，把党的领导贯穿医院治理的每一个关键环节。

近年来，该院先后修订党委会、院长办公会议事规则，清晰厘清党委与行政的职责边界，配套出台议题管理办法，建立起"调研论证—办公室审核—书记院长充分沟通—书记终审"的上会全流程规范，所有议题未经前置调研、未完成合规性审核一律不得进入会议程序。

在此基础上，建立专门的决议督办闭环管理办法，对党委作出的每一项决策分解任务、明确时限、跟踪销号，彻底改变过去"会上议完就落地"的松散状态。

为保障决策效率与议事规范平衡，实行党委会、院长办公会隔周交替召开机制，每月各固定召开两次会议，所有重大事项全部纳入规范化决策轨道，"三重一大"事项100%经过党委会集体研究。

这套体系的效能，在2820万元康复护理扩容项目中得到充分体现。

今年4月，株洲市中心医院党委牵头启动该项目，前期严格对接国家康复服务体系建设政策，由行政条线牵头完成多轮实地调研与可行性论证，经过多轮前置审核后提交党委会集体决策，最终成功获批中央预算内投资支持，成为株洲仅有的两家获得该项目资金的医院之一。该项目构建起"三级医院急性期重症康复—二级医院常规康复—社区长期康复管理"的全周期三级康复服务体系，让患者在治疗早期就能介入康复干预，大幅提升功能恢复效果，真正把国家惠民政策转化为群众可触摸的健康福利。

在把牢发展方向的同时，株洲市中心医院党委将队伍建设作为基础性工程来抓，打出一套引才、育才、留才的组合拳。

出台10余项制度，对历史上承诺未兑现的人才待遇全面摸底、逐一审核、全部清零，彻底解决人才的后顾之忧；

创新建立《院领导联系高层次人才工作制度》，班子成员每季度至少与联系的高层次人才开展一次面对面交流，及时协调解决科研平台搭建、家属工作安置、子女就学等实际问题，让人才安下心、扎下根。

在干部选拔上，坚持"德才兼备、以德为先"的鲜明导向，不唯资历、不看标签，重点从临床一线选拔口碑好、实绩突出的年轻高层次人才进入管理岗位，配套出台中层干部退出现职管理办法、年度综合评价办法、任职试用期满考核办法，构建起能上能下、优进绌退的干部管理生态。

过去5年，株洲市中心医院累计引育博士65名、硕士742名，多名专家获评二级教授、省级高层次人才，卫生系列高级职称自主评审试点成功获批，人才储备厚度实现历史性跨越，为学科爬坡、科研突破筑牢根基。


◀▲急诊医护协同对危重症患者实施床旁评估与救治。

急救人员争分夺秒转运救治患者。

手术团队在显微镜下开展精细手术。

破局提效 织密体系

——以作风革新激活治理"神经末梢"

如果说院级层面的制度搭建是医院治理的"四梁八柱"，那么行政后勤的作风效能、科室层面的决策机制，就是决定整个治理体系能否顺畅运转的"神经末梢"。

去年以来，株洲市中心医院党委先后启动"三提一转"作风建设行动与"科室管理组"议事机制改革，以两个小切口的制度创新，打通从院级到科室的治理全链条，让作风沉下去、效能提上来。

"提服务、提效能、提形象，一切围绕临床转"，这是"三提一转"作风建设行动的核心内核。该院党委专门印发实施方案与配套考核方案，同步制定"十要十看"行为指引，为行政后勤人员划出清晰的行为标尺。

为让作风建设不走过场，该院将行动落实情况全部纳入部门与个人绩效考核，成立专项工作小组常态化深入临床开展调研座谈，跨部门协调解决堵点问题，推动行政后勤从"管理者"彻底转向"服务者"。

正如刘建军所言，"科室管理组"议的是小微"三重一大"，护的是清朗科室生态，守的是公立医院公益底色。

一系列细节改变随之发生：针对临床反映强烈的小型仪器设备报修流程模糊问题，物资装备部第一时间梳理权责边界，制作简易操作流程图张贴到每个科室，大幅缩短设备等待维修的时间；针对糖尿病患者领取胰岛素与配套注射器需要分别排队的痛点，药学部、物资装备部协同优化内部流程，实现同一窗口一站式发放，让患者少跑一次路。

在打通行政服务链条之后，株洲市中心医院党委把改革的触角延伸到治理的最末端——临床科室。

去年8月，该院正式印发《科室管理组议事规则（试行）》，将党支部参与科室重大问题决策以制度化形式固定下来。这套被称为"微缩版三重一大"的改革，将2万元以上设备申购、绩效工资二次分配、人才引进、岗位调整、新药新耗材引进等所有科室重大事项，全部纳入集体决策范围，未经科室管理组研究并提交会议记录，职能部室一律不得受理实施。

在成员组成上，管理组由科室行政负责人、党支部书记、党员代表、护士长、医疗组长等共同组成，人数控制在5至9人的单数，既保证各方代表性，又便于按少数服从多数原则形成决议。

为保障机制落地，规则配套设置五道"保险"："先审批后受理、先审批后实施"的审批机制，未经研究一律退回的熔断机制，支部书记、科主任、护士长共同签字的三签名机制，纳入党建考核与科室年度考核的评价机制，以及动态调整的修订机制，从制度层面堵住权力监督的空白地带。

改革之初，不少科主任曾有抵触情绪，认为这是增加工作负担。但运行一段时间后，大家的想法彻底发生转变：心血管内科在一次设备采购前置论证中，管理组集体摆出现有设备使用率、病种结构、院内同类设备闲置情况等翔实数据，最终调整几十万元的申购计划，避免重复购置；肾内科在绩效分配调整时，通过两次充分酝酿的管理组会议，把不同岗位群体的意见全部吸纳进方案，新的分配方案公布后平稳落地，没有出现任何争议。

"规则实施初期，有个别科室未履行管理组研究程序就直接申报设备采购，党委会按规则一律退回、暂缓上会。第一例被退回之后，大家就都明白这次是动真格的。"株洲市中心医院党委副书记、院长陈迅介绍，医院办公室不定期检查各职能部室落实"先审批后受理、先审批后实施"情况，发现苗头及时叫停。

如今，科主任都把科室管理组看作履职"防弹衣"：所有决策全程公开、全程留痕，既让决策更科学，也从源头上杜绝廉政风险。

改革运行一年多来，株洲市中心医院设备采购申请的论证质量大幅提升，"带病上会"的情况基本绝迹，职工从决策的旁观者变成参与者，科室的凝聚力和干事氛围显著增强。这套机制也从根本上破解长期以来党支部是科室事务"旁观者"的难题，让内设党支部真正成为重大决策的参与者和监督者，推动党建工作从"软要求"变成了"硬约束"。

以民为本 提质升级

——把治理优势转化为民生健康福祉

党建引领的最终落脚点，是要把治理效能转化为实实在在的医疗服务能力，让群众享受到更有温度、更高质量、更可及的健康服务。

株洲市中心医院将党建引领的优势延伸到临床服务最前沿，以专病中心建设重构诊疗体系，以患者体验提升行动优化就医感受，以党员先锋示范带动服务升级，走出一条从"以科室为中心"转向"以患者为中心"的内涵式发展之路。

针对传统分科诊疗中患者辗转多个科室、诊疗方案不统一的痛点，医院以创伤中心建设为起点，逐步探索出实体化与半实体化相结合的专病中心建设模式。

3年前，该院以新建投用的急救创伤大楼为契机，在19层大楼内依次布局创伤急诊、手术室、重症监护室、康复病区，实现一站式收治，彻底打破过去学科之间的物理壁垒。

在此基础上，医院建成30余个专病中心，其中12个为肿瘤专病中心。

肺癌专病中心打通呼吸科与胸外科楼层，设置专用病房与常态化MDT团队，患者确诊后第一时间由多学科专家共同制定最优方案，从诊断、治疗到康复全程无需跨科室奔波。

对糖尿病足等病例相对分散的病种，医院采用半实体化管理模式，由主导科室牵头全周期管理，协作科室提供技术支撑，既避免了资源浪费，又保证了诊疗连续性。

专病中心的服务边界，还在持续向基层延伸。依托城市医联体，医院把肺癌早筛车开进天元区、石峰区、醴陵等地的社区和乡村，联合基层医疗机构完成高危人群初筛，医院负责精准诊断和规范治疗，术后康复转回社区长期管理，构建起"基层防筛—医院诊治—社区康复"的全链条服务模式，真正实现防、治、康、管一体化。目前专病中心不仅留住株洲本地的疑难重症患者，更辐射带动湘赣边区域的大量患者前来就医，在长株潭医疗竞争中走出一条差异化发展的特色路径。

今年，株洲市中心医院将"患者体验提升"作为年度核心工作，组建专门工作专班，每日以暗访形式全流程排查就医堵点，每周一通报问题、明确责任部门、跟踪督办整改，一大批群众反映强烈的细节问题得到快速解决。

比如，针对B超排队久、老年患者空腹等待易出现低血糖现象的问题，超声科主动把上班时间提前到7时，7时至8时专门为老年患者提供服务。

从慢特病线上申报、门诊流程优化，到停车扩容、食堂提质、呼吸ICU扩建，一批民生实事先后落地，患者和职工的获得感持续提升。

站在新的发展起点，株洲市中心医院第三次党代会明确提出，建设"株洲市域最具人文品质的现代化医院新标杆"。

未来5年，该院将持续完善"五个一"党建工作机制，即"一个体系、一套清单、一支队伍、一批载体、一套制度"，立足公立医院党建实际，落实党委领导下的院长负责制，推动党建业务同谋划同考核，锚定株洲市域人文品质现代化医院标杆目标，构建可操作、可落地、可推介的工作模式。

当红色引擎的动力持续贯穿医院治理的每一个环节，这家扎根湘江之畔的区域医疗中心，必将在公立医院高质量发展的道路上迈出更加坚实的步伐，为建设更高水平制造名城、幸福株洲筑牢坚实的健康屏障。



株洲市中心医院青年开展学雷锋志愿行动。

（本版图片均由株洲市中心医院提供）