

文化生态理论视角下医院文化建设实践路径研究

项国平¹ 张翔^{2,3 (通讯作者)}

1.广州白云山医院, 广东 广州 510000

2.华中科技大学同济医学院医药卫生管理学院, 湖北 武汉 430000

3.湖北省人文社科重点研究基地农村健康服务研究中心, 湖北 武汉 430000

摘要: 医院文化不仅反映了医院的管理和运营模式, 也直接影响到医疗服务的质量、患者满意度以及员工的工作积极性。优秀的医院文化, 其内涵的丰富性通过全体职工的日常实践和积极传播, 能够构建起强大的内部凝聚力与向心力, 因此医院文化的建设也成为推动医院不断前进和发展的重要引擎。本文基于文化生态理论, 从精神文化、行为文化、物质文化、党建文化四个层面分析广州白云山医院医院文化建设的经验做法, 为其他医院文化高质量发展路径提供参考。

关键词: 文化生态理论; 医院文化建设; 高质量发展

医院文化建设是指通过各种方式和手段, 包括理念、价值观、行为准则、制度规范等, 塑造医院的文化氛围, 促进医院的内部协调与协作, 提高医院的整体竞争力, 提高医疗质量和服务水平^[1]。医院文化建设是医院的灵魂, 也是一项系统工程, 涉及物质、精神、制度、行为等多个层面, 旨在提升医院的服务质量、品牌形象和核心竞争力^[2]。近年来, 广州白云山医院由民营嬗变为国有企业办医后, 在医院文化建设方面进行了大胆、有益的探索, 取得了明显的经济效益、社会效益、安全效益和环境效益。本文以文化生态理论为视角, 从精神文化建设、行为文化建设、物质文化建设、党建文化建设四个方面总结案例医院开展文化建设的经验做法, 并提出医院文化高质量发展的策略建议, 为其他医院提供参考。

1 案例医院概况

广州白云山医院原来是广州市国资委属下的广州白云山制药总厂职工医院, 2005年为了进入资本市场当作不良资产被民营企业收购, 2016年以前, 无论是诊疗规模还是服务能力均有所欠缺, 医院管理者素质亟待提高, 忽视医院文化建设; 即使有一些也是呈现碎片化, 没有自己的特色, 没能与医院实际有机融合; 员工缺乏归属感, 参与医院文化建设的积极性不高, 凡此种种制约了医院文化建设的有效延伸与推进, 需要寻找有效的解决路径。2016年在国家医药体制改革的大背景下, 医院被世界500强企业广药集团增资控股, 重组后的广州白云山医院在文化理念、品牌资源等诸多方面均获得广药集团广泛支持, 这为医院重塑制度、再造流程、调整结构提供了有力保障。以

文化建设促进医院发展成为经营班子成员的一致共识。广州白云山医院经过九年努力, 医院文化不断丰富, 牢固树立了“以人为本, 服务至上”的运营理念, 医疗技术、接诊规模和服务能力均步入快车道。具体来说, 医院在物质文化建设层面, 完善医院各类标识, 进行医院环境景观设计, 加强“平安医院”“绿色医院”建设方面的宣传; 在行为文化建设层面, 出台了系列言行行为规范和准则; 在党建文化建设方面, 以党建引领发展, 发挥基层党组织的核心作用; 在精神文化建设层面, 确立了医院办院方针、企业精神、核心竞争力与发展战略等。九年来, 通过实施一系列举措, 广州白云山医院员工在医院文化建设中扮演了重要角色。

2 文化生态理论视角下医院文化建设实践路径

从文化生态理论来看, 医院文化是一个复杂的生态系统^[3]。精神文化建设相当于这个生态系统的“基因”, 是医院文化传承和发展的核心要素, 决定了医院文化的本质特征。行为文化建设如同生态系统中的“生物行为”, 是精神文化的外在动态表现, 它受到精神文化的驱动, 同时又反作用于精神文化。物质文化建设则是文化生态系统的“环境基础”, 为医院文化的存在和发展提供物质支撑。党建文化建设可以看作是这个文化生态系统的“调控机制”, 通过党组织的领导和党建活动的开展, 对医院文化建设的各个方面进行引导、监督和协调, 保证医院文化生态的健康和可持续发展^[4]。

3 基础层: 物质文化建设

物质文化是医院文化生态的物质基础和外在形象展示, 类似于生态系统中的自然环境和地理条件, 它为医院

文化的孕育、发展和传播提供了必要的物质载体和空间场所,同时也在一定程度上反映了医院的实力和文化特色^[5]。

广州白云山医院在被增资控股前没有系统、规范的企业识别(CI)、视觉识别(VI)体系,原有LOGO既没有体现医院文化的灵魂也没有凸显行业特色。为此,医院引进专业人才组建专班,分管副院长牵头,根据医院的战略定位、远景规划、重点拳头专业等对现有VI体系的基础上进行了大幅修改或完善,构成成为医院文化的基础层。

4 中间层:行为文化建设

行为文化是医院文化生态的外在表现和动态活动层面,类似于生态系统中生物的行为模式和相互作用关系,它是精神文化的具体实践和直观反映,同时也受到物质文化环境的影响和制约^[6]。

“流程管事、制度管人”。医院经营班子一致认为首先从制度、流程对员工引导、激励和约束作用入手,九年来先后废除了20多个不合时宜的规章制度,修改完善40余个管理规程和操作流程,2024年广州白云山医院组织人员专班依照国家和地方政府法律法规,在2022年医院管理制度汇编的基础上,参照、借鉴广州市卫健委2023年推荐的制度模版和广州地区标杆医院相关先进制度条文,经过近半年的增删、修订,汇总形成具有广州白云山医院特色的制度汇编,修订后的制度汇编分党建管理、医疗体系、医政体系、行政管理、安全与风险管理五篇和上、下册,把信息、设备、采购、财务管理制度纳入到体系之中,使整个制度体系更加完整、系统、适用,充实了医院管理活动的实务操作规程和高效运营系统,这些制度规范最终成为每个员工的行为准则。

5 调控层:党建文化建设

党建文化建设是医院文化生态系统中的政治引领和保障机制,如同生态系统中的生态平衡调节机制,它通过党的思想建设、组织建设和作风建设等方面的工作,确保医院文化建设始终坚持正确的政治方向,维护医院文化生态的健康稳定发展,促进医院各项事业与党和国家的发展目标相协调^[7]。

多年来,广州白云山医院党支部高度重视党建在医院文化建设中的引领作用。医院深入贯彻落实党的十九大、二十大和二十届三中、四中全会精神,围绕“创三甲”工作开展创建学习型党组织活动,先后举办了形式多样、行之有效的学党史、读原著、悟思想活动;组织党员前往黄花岗烈士陵园、北伐出征地和黄埔军校旧址参观,接受爱国主义教育;开展创建服务型党组织活动,在党员工作岗位摆设

“我是党员”桌牌,成立党员先锋队和志愿者服务队,各科室党员身体力行、率先垂范,把党建与医院文化建设有机结合起来。

紧跟国家医疗反腐政策,医院党支部适时把党风廉政建设与医德医风建设结合起来,通过请律师讲解相关医疗法律法规,观看近年来医疗行业典型反面案例的视频警示教育党员干部引以为戒、反躬自省,2013年和2014年先后公开处理了两起违反中央“八项规定”,接受患者“红包”的党员干部,通过这些举措带来医院风清气正的氛围,取得了较好社会效益、安全效益、环境效益。

6 核心层:精神文化建设

精神文化是医院文化生态系统的核心与灵魂,如同生态系统中的基因库,承载着医院的价值观念、信仰追求和道德规范等深层次内涵,为整个医院文化生态提供了发展的方向和内在动力源泉。

第一,经营理念。广州白云山医院的经营理念是医院和医务工作者在长期为患者提供医疗服务的过程中所表现出来的服务意识与观念。医院立足满足患者就医需求,循序渐进建立一种全新的精神文化,“以人为本,服务至上”的运营理念潜移默化贯穿于医务人员言行之中,成为医院人文管理不可或缺的组成部分。医务人员既是医院文化的倡导者也是医院文化的践行者直接实践者,同时,“以人为本”也体现在医院如何事业留人、待遇留人和感情留人等方面。九年来,广州白云山医院租赁物业解决住宿问题,争取政府给予的指标小孩入托上学,购买意外险和医疗责任险,发放高温补贴,每年免费体检等,这些实实在在的福利大大增强了员工的归属感,实现员工职业生涯规划与医院做大做强的高度融合。

第二,核心价值观。就是人们对客观世界及行为的评价与看法,它反映的是一个人的人生观,鉴于此,在全院先后开展爱岗敬业岗位竞赛,举办“我是医院主人翁”演讲比赛以及开展“我把病人当亲人”的有奖征文活动;医院倡导“大事讲原则,小事讲风格”,进而形成了团结协作、轻松愉快、健康向上、和谐有爱的工作氛围。2017年,医院制定《员工手册》载明“服务患者、回报社会、重德守信、超越自我”的价值观是社会主义核心价值观在医院工作中的具体化,要求每个员工从入职开始就重点学习,熟悉医院文化。医院邀请南航标兵机组对员工进行个人理想融入企业文化的培训,教与学互动交流,让员工在轻松氛围中把医院文化、远景及使命植入大脑。

第三,医院精神。广州白云山医院班子提出“团结、

勤奋、严谨、文明”的医院精神来引领医务人员行为，营造奋发向上、努力学习、积极工作的人文环境。口号一经提出立刻得到广大员工强烈反响，大家一致认为我们在平凡的工作岗位必须具有事业心、责任心和同情心，自觉抵制与反对拜金主义、享乐主义和极端个人主义，这种医院精神在持续三年抗击新冠病毒的艰难历程中淋漓尽致展现出来，医务人员视疫区为战区，舍小家顾大家，政府主管部门随叫随到，常常是深夜穿着密不透风的防护服出征，谱写了一曲曲可歌可泣的抗疫颂歌，在众多街道与社区的感谢信中，有一封节选语言是这样的——烈日下，我们只能看到医护工作者被雾气沾湿的护目镜、口罩紧锁下脸庞的勒痕，只能看到志愿者们们的汗水浸湿的红马甲，被紫外线灼伤的通红批复，但对外，你们依然挺拔轻松。信任与感动，我们终于领悟这就是白云山医院精神。

九年来，白云山医院没有发生任何包括医疗责任事故在内的安全生产事故，医患关系和谐。“平安医院”、“白云名科”、“广州好医生”、“护理好集体”、“老年友善医院”、“儿童关爱医院”、“退役军人优待医院”、“绿色医院”和“无废医院”，成为白云山医院的一张张响亮的名片。

7 思考与建议

7.1 完善硬件设施与环境建设，营造优质就医环境

进一步优化、完善企业识别（CI）、视觉识别（VI）体系，从医院的整体形象设计上进行统一规范和优化，包括医院的标识、色彩、办公用品等视觉元素，塑造独特且具有辨识度的医院外观形象，使患者和员工能够直观感受到医院的文化特色和专业氛围，增强医院的品牌形象认知度。同时，加强医院内部环境安全建设，医院加入中国医院协会环境分会，派出分管副院长出去学习标杆医院环境安全管理经验。2024年医院投巨资800万元进行预约挂号、缴费、查询与打印报告单，机器人导医就诊，医疗系统信息三级等保建设，大大改善了患者的就医体验。2024年医院安全保卫科组织队伍在广州市公安系统组织的应急处置比武中取得二等奖好成绩，说明医院安全保障能力得到提升，为患者和员工提供了一个安全、舒适、便捷的物质环境空间，通过这些物质层面的建设和优化，为医院文化建设提供坚实的物质基础，提升医院的整体竞争力和吸引力^[8]。

7.2 优化管理与服务行为，塑造医院良好形象

首先，积极探索符合医院实际的多元化激励机制。逐步改革工资分配制度，针对不同岗位人员建立相应薪酬体系，即普通员工绩效工资制、多点执业或兼职员工协议工

资制和管理人员年薪制，分别体现人力资源作为劳动而应得的回报和人力资本作为资本享受的回报，向关键岗位和优秀人才倾斜，借鉴先进医改模式和企业经验，结合医院实际优化人员结构和薪酬分配，激励员工提升专业能力和服务水平，以更好的行为表现为患者提供优质、高效、便捷的医疗服务^[9]。其次，强力依据三级综合医院对标对表，出台人才引进、科室共建等流程，引进优势学科团队，落实各项管理制度，强化员工品牌建设意识，使其认识到品牌建立需长期积淀，从而规范员工在医院管理和发展中的行为。再者，加大宣传力度，建立新媒体平台并与多家自媒体合作，展示医院良好形象和员工积极的工作风貌，同时也是员工对外宣传行为的规范与引导。最后，防患未然，畅通医疗纠纷解决途径，及时购买医疗责任险，妥善处置纠纷，降低风险，规范员工在处理医患矛盾时的行为方式，避免不良行为对医院声誉的影响^[10]，确保医院行为文化的健康发展。

7.3 借鉴先进经验，促进党建与医院文化融合发展

向同行学习，向标杆学习，尤其是在党建文化建设方面，借鉴优秀医院的文化建设亮点与长处，摒弃狭隘和陈旧观念^[11]。在医院快速发展过程中，注重党建文化与医院整体文化的融合，防止文化碰撞和“水土不服”现象^[12]。通过学习先进经验，结合医院实际情况，加强党组织建设，开展各类党建活动，将党的先进理论和价值观念融入医院文化建设中，引导广大员工树立正确的世界观、人生观和价值观，以党建文化引领医院文化的正确方向，促进医院在党的领导下持续、健康、稳定发展，确保医院文化建设符合党和国家的卫生健康事业发展要求，为医院的长远发展提供政治保障和思想引领。

7.4 文化引领，培育“大医”情怀

坚持文化引领，深入挖掘医院优势、亮点、名医名家先进事迹和成功救治案例，通过这些文化元素的挖掘与传承，引导医院员工树立人文情怀，培育医者仁心精神。这种精神文化的塑造将从内心深处激发员工对医疗事业的使命感和责任感^[13]，使他们在日常工作中秉持高尚的医德医风，为患者提供更具人文关怀的医疗服务，从而在医院内部形成积极向上、关爱患者的精神文化氛围，成为医院文化建设的核心驱动力，推动医院整体文化的发展与传承。

参考文献：

- [1]白莎琳,马敏,杨舒玲,等.北京某医院文化建设引领医院高质量发展实践与思考[J].中国医院,2021,25(8):62-64.
- [2]江其玖,赵洋洋,汪丹梅.我国医院文化演化路径与文化

- 建设策略探索[J].中国医院,2022,26(3):51-53.
- [3]徐建.国内外文化生态理论研究综述[J].山东省青年管理干部学院学报,2010(5):6-10.
- [4]张恩硕.党建在医院文化发展中重要引领作用研究[J].中国防痨杂志,2024,46(2):250.
- [5]蒲莹莹,黄琰钧,滕沛懿,等.高质量发展背景下公立医院文化评价体系构建研究[J].中国卫生事业管理,2024,41(5):500-505.
- [6]房琳,张馨心,袁飞.某大型公立医院文化建设实践探索[J].中国医院,2024,28(12):92-95.
- [7]马楼艳,王毅,甄珍,等.党建引领推动新时代医院文化建设的探索——以西安市第九医院为例[J].中国医学伦理学,2024:1-8.
- [8]杨娜娜,严运楼.医院文化助力公立医院高质量发展策略研究[J].中国医院,2024,28(8):6-9.
- [9]李奕璋,王存龙.医院文化建设助力公立医院高质量发展研究与实践[J].中国医院,2022,26(3):54-56.
- [10]颜英杰,吴星颐,梁晓玲,等.公立医院文化软实力评价指标体系构建[J].中国医院,2024,28(8):10-13.
- [11]应锋,龚月江.高质量发展背景下某公立医院文化建设实践研究[J].中国医院,2023,27(2):76-79.
- [12]金琦,陈玉恒,周妍,等.党建引领某大型公立医院文化建设实践与思考[J].中国医院,2022,26(10):70-72.
- [13]焦光源.公立医院文化建设的构成要素与有效着力点[J].中国现代医生,2023,61(25):126-128,144.
- 作者简介:** 项国平(1966-),男,汉族,本科,研究医院文化与后勤精细化、智慧化管理。通讯作者:张翔(1966-),男,汉族,博士研究生(教授),研究新时期农村地区或基层医疗机构健康服务供需协同耦合及其治理策略。
- 基金项目:** 国家自然科学基金面上项目“新时期农村地区健康服务供需协同耦合及其治理策略研究”(72074084)。