

# 肩负改革创新使命 打造湾区医疗高地

## ——南方医科大学深圳医院改革发展纪实

□ 张永德 史惠

在粤港澳大湾区前海湾畔,矗立着一座现代化综合性医院——南方医科大学深圳医院。她面朝大海,背靠“特区中的特区”——前海合作区,特殊的地理位置决定了其特殊的职责使命:是深圳市“三名工程”首个落地“名院”项目,肩负着深圳公立医院综合改革体制机制创新,树立特区医疗卫生领域深圳质量、品牌标杆的重要使命。

医院由深圳市政府按照三级甲等公立医院标准投资兴建,委托南方医科大学全面管理,是南方医科大学直属附属医院。自2015年12月28日开业以来,医院实现了跨越式发展:从国内外引进一大批知名专家、教授,成功引进9个深圳医疗卫生“三名工程”高层次人才团队,医疗业务量快速提高,开展了一系列临床新业务新技术和一大批高难度手术,医疗技术水平优势明显,学科发展势头强劲,就医环境温馨舒适,诊疗服务贴心周到,医院品牌和口碑不断提升。目前,医院已开设16个诊疗中心(诊区),包括47个科室、24个病区,开放床位800多张,加入了120急救中心,成立了“卒中中心”和“胸痛中心”等,医疗业务全面展开,初步成为深圳西部乃至湾区的医疗高地。

在开业仅3年的时间内,南医大深圳医院如何做到这一切?记者近日走访医院,试图梳理医院快速发展的密码。

### 政校合作 高起点建设高水平医院

小病在深圳,大病到北上广。曾几何时,医疗资源短缺一直是深圳快速发展的痛。看病难,看病更难,几乎成为深圳人不可承受之重。如何补上这一短板,是这座城市的管理者深入思考的问题。在这样的背景下,政府与高校医学院合作办医院,无疑是实现弯道超车、快速发展的一条捷径。

2014年9月22日,深圳市政府与南方医科大学正式签约,合作共建南方医科大学深圳医院。2015年12月28日,南方医科大学深圳医院正式投入运营,成为大学直属附属医院。据了解,南医大深圳医院是深圳首家内地政校合作医院,由深圳市政府全资兴建,委托南方医科大学全面管理。

医院党委书记肖烈辉介绍说,政校合作的优势体现在,深圳市政府、宝安区政府给予医院强有力的财政投入与人才政策保障,南方医科大学举全校之力在管理、学科、人才和技术上予以全面支持。

市、区领导多次带领市、区职能部门“上门问诊”,到医院现场办公解决问题,市卫计委、市管中心等部门主动“领任务”,高效解决问题。政府

对基建、人员工资、物业补助、水电补助、燃气补助、基本医疗服务补助、三名工程、设备购置等方面的大量经费投入,在人才政策、入户、生活保障、住房保障、职业发展等方面的一系列相当有吸引力的政策,保障了医院的高标准建设,助推医院快速发展。

另一方面,南医大也给予医院强有力的管理、学科、人才和技术支持。筹建之初,南医大就确立了“举全校之力办好医院”的协同发展思路,向医院遴选输送了一批经验丰富的管理人才,以学科共建、建设国家重点学(专)科深圳基地的形式,陆续将消化内科、肾内科、神经外科等17个国家临床重点学(专)科优势技术移植到深圳。南医大除了引进多个团队到医院全职工作,还充分发挥人才培养和医教研协同发展优势,积极推进临床技能培训中心、中心实验室建设,加强学生培养和科研立项工作,实现从输血到造血的功能转变。目前,医院已逐步与南方医院、珠江医院建立起专家来院坐诊、指导疑难手术、远程医疗会诊、直升机快速空中转诊绿色通道。

院长廖四照说,南医大深圳医院本身就是改革创新的产物,她自带光环、肩负重任。政校合作办院,兼顾深圳市政府的投入主体责任和南方医科大学的经营主体责任,实现了强强联合的倍增效应。南方医科大学深圳医院在开业后短短时间内就设立了24个一级诊疗科目45个临床科室,拥有床位894张,医疗业务量跨越式上升;消化内科开展内镜四级手术量位居华南区首位;神经内科学科介入四级手术水平位居广东省前列;多学科联合开展ECMO达到30例,抢救成功率达到71.4%,处于深圳市领先水平,协助深圳、东莞等10余家医院完成ECMO抢救治疗;皮肤科开设了深圳市最大的皮肤疑难重症住院治疗单元;儿童耳鼻喉科开设了深圳市最大的儿童呼吸睡眠监测中心,刘大波主任的门诊号已预约到1个月后,病房排队住院预约也在两周以后。

### 管办分离 新机制为发展注入活力

从成立的那一天起,南医大深圳医院就被赋予了医改重任——深圳公立医院综合改革体制机制创新的试验田、深圳建立现代医院管理制度的标杆单位。

据肖烈辉介绍,“管办分离”是目前公立医院改革的一项重要内容,政府作为出资人不再插手医院具体的决策和运营,切实扩大了医院在管理、机构设置、人力资源、财务资产管理等方面的自主权,极大调动和发挥了医院领导班子的积极性和创造力。医院建立了一套良好的管理体系,按照“大部制、扁平化”原则,提高行政管理效能;建立了一套新型人事制度体

系,“以事定岗、以岗定薪,能上能下、能进能出”;建立了公平高效的绩效考核体系,充分调动了广大教职员工的积极性;建立健全了党的组织,狠抓党风廉政建设,营造公开公平、风清气正的发展环境。

崭新的管理模式,有力的政策支持,吸引了大批人才加盟。医院引进了一批医疗科研实力强、水平高,在本领域具有较大影响力的专家教授和学科负责人,其中各级学会主委、副主委20余人,曾任职国家、省临床重点学(专)科主任、副主任9人,通过大学学术委员会认定的博导13人、硕导29人、博士后导师3人。目前,医院有130余人次获得深圳市各类人才称号并享受相关待遇。

医院麻醉科主任刘友坦曾在多家医院担任过麻醉科负责人,他是被医院灵活的用人机制吸引过来的。刘友坦说,之前他所就职的各家医院给他的年薪都很高,工作任务也不重,但没有更好的施展抱负的空间,不能更好地实现自身价值。南医大深圳医院提供了厚实的发展平台和宽松的创业环境,除了开展手术麻醉以外,他还走出手术室,开设了麻醉与镇痛、无痛内镜、神经介入等多个亚专科门诊;与此同时,他还担任硕士生和博士生导师,教学相长,实现了医疗、教学、科研的一体协调效应。

### 品牌建设 高精尖技术提高知名度

成立伊始,医院就十分注重学科规划和品牌建设。医院很快引进9个“三名工程”高层次人才团队,获得14项国家自然科学基金立项,病毒肿瘤学重点实验室、数字外科3D打印重点实验室成为深圳市重点实验室,全国银屑病生物治疗研究中心、全国首家儿童耳鼻喉微创手术培训基地相继落户医院,引入国家“十一五”重大传染病乙型肝炎项目首席科学家、南方医科大学侯金林教授的团队,以整合医学理念建设肝病中心,初步形成了“院有品牌、科有特色”的良好发展格局。

值得一提的是,建院之初,医院便被定位为区域“急危重症救治基地”,3年来,医院依托“大南医”的高精尖技术,依托引进的高水平人才,推动心内科冷冻球囊射频消融术、被誉为普通外科手术“珠穆朗玛峰”的胰十二指肠切除术、胸外科自体肺移植术、骨科3D打印技术、心血管外科微创介入(<6公斤)的微创介入手术、儿童耳鼻喉科喉气管等微创手术、耳鼻喉科发音重建术、烧伤整形科特重度烧伤患者救治、皮肤科皮肤疑难重症住院治疗等医疗技术均处于业内领先水平。

开业3年来,医院拯救了一大批急危重症患者,用无数鲜活的案例打



南方医科大学深圳医院外景

造了急危重症救治的“深圳样本”:10多个科室联手救治6米钢筋高处落下身体贯通伤男子,救治昏迷3天多器官衰竭患者,胸外科完成了深圳市首例自体肺移植,心脏外科5小时内为72岁心脏三支血管全狭窄患者成功搭了4座桥,心脏内窥镜介入支架挽救92岁高龄心梗患者,消化内镜中心完成了国内首例门静脉高压伴梗阻性黄疸患者腹腔镜下胆囊切除术,骨科成功切除盆骨巨大骨巨细胞瘤,新生儿科成功救治桂林27周不到600克的极低体重早产儿,皮肤科成功救治90%皮肤溃烂重症天疱疮患者,全国知名的儿童耳鼻喉科刘大波团队终结了深圳儿童耳鼻喉患者看病难的历史。

南医大深圳医院“把深圳的病人留在深圳”的初衷在一定程度上得以实现,与此同时,广州、东莞等一些大湾区其他城市的病人也慕名而来。医院神经内科牵头99家医疗机构组成了“华南地区缺血性脑血管介入专科联盟”;骨科牵头成立了由大湾区80家医疗机构组成的粤港澳大湾区数字骨科联盟;消化内科牵头深圳40家公立医疗机构组成了“深圳市消化道早癌防治联盟”;消化内科获得复旦版2017年华南区医院专科声誉排行榜提名奖,是深圳市唯一一家获得提名的单位,医院影响力日益扩大,品牌已初步形成。

“除了高精尖技术,多学科联合救治模式也成为医院急危重症救治的利器。”廖四照介绍说,如果哪个科室有需要,医院马上启动应急机制,组织各个科室专家对急危重症患者联合会诊,与时间赛跑,拿出最佳治疗方案。由于具备良好的急危重症救治能力,南医大深圳医院专家应邀到全市20多家医院开展重大手术,取得良好效果。

### 军人气质 无私奉献拉近医患关系

南医大深圳医院是一所继承了人民军队光荣传统和优良作风的医院,一大批退出现役的军中名医带着责任与担当,成为深圳医疗改革的急先锋。

在医院筹建阶段,11人的筹建小组发扬军人特别能吃苦、特别能战斗的精神,克服种种困难,用了不到一年

半的时间,使医院投入运营,创出了令人惊叹的“南医速度”。

在院骨科科带头人桑宏勋主任的办公桌上,摆着一个醒目的相框,里面是他的军装照。桑宏勋是原第四军医大学西京骨科医院副院长、全军骨科研究所副所长,精于微创脊柱外科,在国内率先开展了脊柱机器人手术及计算机辅助导航下精准化数字骨科脊柱手术。2016年4月,应南医大深圳医院的真诚邀请和深圳对医疗人才的渴求,军龄已经30多年的桑宏勋脱下军装来到深圳。

虽然脱下了军装,桑宏勋仍时时刻刻用军人的标准要求自己,每天早晨不到7点就出门,夜深人静了还在科里巡视。他拿出军人特别能战斗、特别能吃苦的精神,一头扎进科室建设,很快使科室发展跨入了快车道:3D骨科技术、90岁高龄老人双膝关节置换手术、为百岁老人实施骨髓炎清除术……一系列高难度手术陆续展开,让业界震惊。桑宏勋获得2017年度深圳市卫生健康十大杰出贡献者-骨科新技术“先行者”殊荣,他带领下的骨科成为医院的重点学科和深圳市远近闻名的科室。

烧伤整形科主任朱雄翔同样来自原第四军医大学西京医院,是全国知名的创面修复专家。来到南医大深圳医院后,他先后搭建了整形美容、烧伤瘢痕整形、瘢痕治疗、功能康复等多个技术平台,引进了郭树忠整形美容“三名工程”团队,逐步形成了特色鲜明的学科优势。他为5岁足外翻患儿进行了胸背动脉穿支皮瓣游离移植修复术,在背上“种皮瓣”,再移植到足上,手术难度很大,体现了瘢痕整形的最高水准,属深圳市首例。朱雄翔说,善打硬仗,是军队医院的传统。

像桑宏勋、朱雄翔这样脱下军装加盟南医大深圳医院的骨干医务人员还有80多名,而军人背景也成为该院的一个独特优势。医院的退伍军人医生群体虽然不占主体,但军人的优良作风正在这里发扬光大。

带母亲来南医大深圳医院看病的阮女士对此深有体会。据她介绍,她母亲看病需要做磁共振、心电图、骨密度等几项检查,之前去过深圳几家医院,做这几项检查都要近一个月的时间才能出结果,实在等不及。后经人

介绍,她带母亲来到南医大深圳医院,没有想到的是,当天就拿到了检查结果,她深深地为医院的高效率所折服。

### 文化引领 人文基因塑造良好口碑

金秋十月,南医大深圳医院举办的核心价值文化研讨会在行政楼会议室举行,与会领导、专家、学者进行了热烈研讨。据了解,这已经是医院开展的第六次讨论。经过反复打磨和提炼,医院确定了院训、愿景、发展定位、办院理念和服务宗旨,这将引领医院未来的发展,为大家指明奋斗的方向。

在文化引领传承方面,医院做了很多有益的工作。一直以来,医院坚持做公益,开业以来共举办义诊讲座近200场,深入宝安、南山等26个街道社区,服务两万万余人次。2017年3月,“大爱南医送温暖”义诊荣获“深圳市百佳市民满意项目”荣誉称号;2018年,“温暖鹏城关爱成长”少儿免费体检活动再获同一殊荣。在这里,门诊大厅每月都会有一场音乐会,用音乐辅助治疗、用艺术促进健康,打造“爱心医院”系列活动让医院变得更加温馨。

“我们希望颠覆大家对医院的传统认知,我们想告诉大家,这里不仅有健康知识讲座、惠民便民义诊,还有室内音乐会、健身绿道等。我们不仅是治病救人的医院,也是广大市民的社区健康教育基地和医疗咨询中心。”肖烈辉说。

医院以病人为中心、急病人之所急,树立了良好口碑。福田的张先生有一次带着家属前来医院健康中心体检,遭遇流程不顺,被迫等待近一个小时。他把这个情况反映给了医院,廖四照当即督促科室改进。接下来的一个星期,“调研健康管理中心”成为院长们行政查房的重点工作。廖四照说:“医院要服务好每一个患者,只有他们说好,才是真的好。”

在医院,很多科室设有公开宣传栏,患者的点赞和批评全部毫无保留地对外公开。患者提出的每一条意见后面,医院都会写上处理意见,然后反馈给患者,做到“有反映必有反馈”。强化管理换来了良好的服务,一封封感谢信、一幅幅锦旗从患者的手中送出,抵达各个科室,字里行间满是他们对医院的认可、对医护人员的肯定。

医院党委和各党支部按照上级要求,认真开展“两学一做”等党建活动,充分发挥党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用;医院和各科室定期开展文化活动,增强员工的凝聚力、向心力;对于新来的员工,举行入职仪式,增强他们的归属感;对于所有员工的行为举止、着装提出要求,增强他们的身份意识。

“文化是医院的灵魂。”肖烈辉表示,他们将按照发展愿景和广东省“登峰计划”的要求,打造忠诚于党的领导、忠诚于人民、坚持公益性、严守医德、有爱心和同情心的医院。

行走在南医大深圳医院的各楼层,创建三甲医院倒计时口号标语随处可见、十分醒目。相信通过三甲医院的评审创建,南医大深圳医院各项建设一定会再上一个新台阶,朝着目标和愿景阔步前进!

(本文配图由南方医科大学深圳医院提供)



医院开展一系列高精尖技术



医院引进9个深圳医疗卫生“三名工程”高层次人才团队