

首都医科大学附属北京世纪坛医院院长 张骞 110岁 北京世纪坛医院再出发

从医精道 求技追艺 悟道问心

凭借在医疗领域的卓越建树，张骞收获了“耨老”“耨神”“耨院”等美誉。

“这些泌尿外科同行对我的笑称和谬赞，那是万万不敢当的。十几年来，我在泌尿外科腹腔镜微创手术领域取得的一点小小的成绩，包括曾经不到10分钟可以完成腹腔镜肾切除手术，18分40秒完成一台腹腔镜前列腺根治手术，这在当时算是一个小进步，但是这在泌尿外科学术长河中是特别微不足道的。”张骞说道：“至于其他称谓，更多体现的是大家相互之间的尊重。不管怎样，我特别珍惜这份因学术和技术带来的荣耀，身为一名外科大夫，本职就是要把手术做好，尽力把医生的角色扮演好。”

事实上，这些美誉是张骞独特从医八字法——“求技、追艺、悟道、问心”的生动诠释。

“这八个字，代表我成长历程中的四个阶段，也可以说是四个自我要求。”张骞阐释道：“第一个阶段是求技。作为年轻医生，外科大夫要把刀开好，内科大夫要把病看好，这是我们的基本功。争取做到技术熟练且精益求精。以泌尿外科手术为例，我为何要以最短最快的时间完成手术？就是为了把患者的创伤降到最低。基于这样的出发点，我不断优化流程，还把泌尿科常规手术的每个术式归纳为6步法，将复杂事情简单化，让更多

年轻医生能快速地掌握这一技术，这就是求技。”

“第二个阶段是追艺。这是技术达到更高境界的体现。要把一台手术做到像完成一件艺术品。在泌尿外科手术中，我曾片面追求速度，结果却发现与我配合的护士和医生团队因此产生了焦虑情绪。于是我开始深刻反思，这样下去手术的安全能否得到保障？我们追求行云流水般的手术流程，绝不能片面求快，要想办法让自己慢下来，让整个团队最终快起来，确保手术达到最大程度的安全，这便是追艺。”

“第三个阶段是悟道。在成长过程中，难免会碰到挫折、面对困境，这些时刻往往能让人产生不同的领悟，明白许多深刻的道理。随着个人的成长，我意识到个人力量有限，必须着力培养优秀的团队，把技术分享给更多的人。比如，我参与的‘百肾千肾计划’，我个人一年进行的手术不超过200台，但如果能让200名医生都学会保肾手术，那惠及的患者数量将会呈指数级增长。悟道的意义在于能够将个人力量和技术放大，最终能让更多患者受益。”

“第四个阶段是问心。就是要深入思考，我们到底从哪里出发，要走向哪里？作为医生，一切要基于患者获益的原则，把手术做到最好，将患者的创伤降到最低。”张骞感慨，“问心是从医的初心与根本，没有仁爱之心，很难成为一名优秀的大夫。”

锚定“三甲医院头部梯队”目标

按照张骞自己的目标，他会成为一名具有国际影响力的泌尿外科医生，把技术特长发挥到极致。然而命运打开了另一扇门，张骞走上了管理岗位。如今，技术和管理两手抓，但无论角色如何变化，他始终坚守服务患者的初心。

2014年，张骞担任北京大学泌尿外科研究所副所长，2017年任职北京大学医学部医院管理处处长，2019年在北京大学滨海医院兼职担任院长，2024年，他担任首都医科大学附属北京世纪坛医院院长——这些经历让他开始从宏观视角看待医院管理与学科建设。

“做外科医生和做医院管理者、完成一台手术和管理一家两三千人的医院，看似没有相似点，但其实是相似的。”在张骞看来，手术要找准切入点，追求快速和安全完成，使患者利益最大化；医院管理同样需找切入点，推动学科建设与管理变革，让医护人员成长，最终惠及患者。

作为北京世纪坛医院掌门人，张骞无论是对泌尿外科专业的追求，还是医院管理，都是围绕服务患者展开，致力于把百年医院带向更好发展。

“对于未来医院的定位和我的职业规划，基于世纪

坛医院前身铁道部铁路总医院深厚底蕴，我希望3~5年内跻身北京市三甲医院头部行列。”医院与职工也达成了向“三甲医院头部梯队”目标进发的共识，以国内顶尖医院标准要求自身。

张骞对北京世纪坛医院的印象，可谓是“一见钟情”：地处北京三环内长安街沿线，拥有110年历史，院区里几十年树龄的法国梧桐树与1955年建成的苏式建筑病房相得益彰。尽管硬件并非十分现代化，但院前广场与住院区后的花园，营造出一种宁静、松弛的氛围，不像传统医院那般给人压迫感与焦虑感，更似一所学校。

而医院员工“热情可爱”“纪律性强”的特点也给张骞留下了深刻印象。张骞在院内推行的“随手拍马上办”活动，仅半年多时间，就收到了300多个提案。为了训练外科医生腹腔镜左右手配合的基本功，他提出在年终文艺汇演中增设剥葡萄比赛，获胜者将获院长基金奖励1万元。没想到这一举措激发了员工极大的积极性，一时间，医院周边5公里内的葡萄一度售罄，大家踊跃参与练习。张骞笑着分享：“这些看似平常的点滴，不仅彰显了医院强大的凝聚力，更是向‘三甲医院头部梯队’目标进发的坚实底气。”



张骞 院长

2024 十大创新力院管者

医师报讯（融媒体记者 张艳萍 湘雪 陈惠）从“耨老”“耨神”到“耨院”，张骞仅用了10年。而无论是他的从医之道“求技、追艺、悟道、问心”，还是管理之道“红杉精神”，核心都是服务患者的赤子之心。

现如今，执掌北京世纪坛医院的张骞，满心都是寻找切入点，推动学科建设与管理变革，让医护人员成长，并最终惠及患者。

“医院将围绕肿瘤领域建立10个疾病中心，期望借助这‘10张牌’，在3~5年内跻身北京市三甲医院头部行列，将医院打造为北京市第三家特色肿瘤专科医院。”2025年1月中旬，北京世纪坛医院院长张骞在接受《医师报》专访时，透露了医院的发展计划。

110周年的世纪坛医院，正朝着“三甲医院头部梯队”的宏伟目标再出发。



张骞院长（左1）指导临床工作

“10张牌”打造特色肿瘤专科医院

没有调查就没有发言权。就任北京世纪坛医院院长后，前三个月，张骞与70%的科室展开调研座谈，要求每个科室提出希望医院即刻着手解决的10件事，明确3个月内以及1年内能完成的事项。同时，各科室还需规划未来1年及3年内的发展目标，并将任务细化到个人。

张骞说：“有问题不怕，我们一件一件来办，问题就越来越少。”在调研结束后的3个月到半年内，医院回头审视问题解决情况及科室满意度。事实证明，这一举措成效显著，医院的整体运营状况、职工的精神面貌、后勤管理水平以及科室的思维方式都发生显著变化。

“医院‘十四五’规划秉持‘强专科大综合’的定位，以中国医学科学院肿瘤医院、北京大学肿瘤医院为标杆，致力打造成为首都医科大学旗下特色鲜明的肿瘤专科医院，成为北京市第三家真正意义上的肿瘤专科医院。面对行业内先行者，品牌建设成为医院的首要任务，全院上下正齐心协力，为塑造‘三甲医院头部梯队’这一优质品牌而不懈努力。”张骞表示，

医院计划走差异化发展道路，充分依托自身优势学科，如淋巴外科、变态反应科、重症医学、急诊急救，以及专注于前列腺肿瘤和肾脏肿瘤的泌尿肿瘤医学中心等，创新性地探索以专病为核心的发展路径。为此，医院围绕肿瘤领域建立10个疾病中心。其中，泌尿肿瘤医学中心作为“10张牌”中的首张王牌，于2024年10月15日，即张骞到任世纪坛医院3个月时正式成立，如今已开启了一系列富有成效的行动。

张骞介绍，泌尿肿瘤医学中心成立后，首先集结了院内专家，组建泌尿肿瘤多学科会诊（MDT）团队，同步开设了MDT门诊。此外，医院还积极开展技术培训，2025年1月中旬首期腹腔镜高级培训班成功举办。面对面手术演示与小班授课相结合的创新方式，吸引了全国各地12位泌尿外科科室主任级学员参加。医院还积极筹备成立专病医疗联合体，不仅将国际先进的肿瘤治疗理念和资讯等信息与医联体单位共享，同时为医联体单位提供短中长期来院学习的机会，助力提升基层医院的医疗水平。

擘画长远蓝图 砥砺前行新征程

“如果把2024年定义为医院建设年，那2025年便是110年院庆学术年。”张骞表示，2025年，医院将以院庆为契机，大力推动各学科的学术进步，引导全院回归医疗和学术，提升医院整体学术水平。

2026年医院定位为人才培养年。在这一年，医院将针对不同类型人才的特点，搭建专属发展平台，重点培养年轻医生，让他们扛起医院发展的重任。

2027年是国际交流年，医院将为医护人员创造更多出国进修培训机会，扩大各学科在国内外的影响力，接轨国际前沿医疗。

“2028年，医院期望塑造独特的新时代医院文化。”张骞进一步介绍，医院将融合铁路文化的纪律性、首医文化的团结精神与北医文化的深厚底蕴，

精心打造一个讲纪律、讲作风、讲团结、讲学术的文化体系，为医院稳步迈向既定目标提供有力支撑。

个人的力量是有限的，而团队的力量可以创造无限可能。为实现这5年规划，强化团队协作意识，张骞在医院大力倡导“红杉精神”。他说：“红杉树单棵根浅仅1米，看似根基浅薄，但众多树根盘根错节、相互交织，赋予红杉林抵御强风的强大力量。这一精神映射到北京世纪坛医院，尽管单一科室的力量或许难以与北京头部科室相抗衡，但在特定专病领域，通过多学科紧密协作，完全能够为患者提供国内乃至国际领先水平的医疗服务。”张骞期望在“红杉精神”助力下，医院朝着“三甲医院头部梯队”的目标稳步迈进。