

管理之我见

# 领导力本质是关注人的成长

▲首都医科大学附属北京天坛医院 王拥军 整理 / 医师报融媒体记者 杨瑞静



## 本质重构与时代突破

在公立医院高质量发展的命题下，一种超越传统管理范式的领导力正在重塑行业生态。这种领导力的核心，早已跳出“职位权力”的桎梏，而在于能否让团队相信“我们可以实现梦想”，并自愿为共同目标全力以赴。在医疗领域，这种领导力更显特殊：既要在“救死扶伤”的公益初心与可持续运营的现实需求间找到平衡，又要将深厚的专业权威与系统的管理能力熔铸一体，更需在关乎生命安全的风险管控与推

领导力的更深层价值，在于塑造一种“变革与成长共生”的文化。首都医科大学附属北京天坛医院院长王拥军强调，当医院从“看病”走向“创新”，员工并未因转型而迷茫，反而在专业成长中找到认同感。这种“医院发展与个人成长同频”的状态，正是他所理解的领导力本质：关注人的成长。

在 2025 中国医院院长管理创新年会上，王拥军以“领导力与医院高质量发展”为主题，分享了他对医疗领导力的深刻洞见与实践经验。

动医学进步的创新突破间精准拿捏。这种特殊性决定了医疗领导力的三重底色：其一，它以“影响力”为核心，而非单纯依靠制度约束。其二，它以“共同目标”为锚点，将个人成长、团队发展与组织使命紧密相连，让每位医护人员都能感受到“这件事与我相关”，从而主动投入；其三，它以“人的成长”为长远追求，通过授权赋能、容错指导，让团队在完成任务的同时实现能力跃升。

## 以变革为镜 以行动为尺

“定战略”是领导力的罗

盘。面对“如何成为国际一流创新医院”的核心命题，首都医科大学附属北京天坛医院以“1246 架构”搭建起转型框架：6 个国家中心聚焦前沿创新，“四院一联盟”整合区域医疗资源，为神经内外科配备 1:1 比例的临床与研究队伍，从组织架构上保障“临床与科研并重”。战略制定中，领导班子清晰回答三个问题：“我在哪”（对标国际，明确神经科创新的国内外定位）、“我要去哪”（2030 年跻身全球神经科创新前三位）、“我怎么去”（选择临床研究为切入点，聚焦 RCT 研究这一

循证医学核心）。

“建班子”是领导力的骨架。医院以“德才个性”为标尺重塑团队：选拔兼具专业深度、管理智慧与战略思维的学科带头人，既要求其在临床领域深耕，更需具备带领团队突破创新的魄力。

“带队伍”是领导力的血脉。将员工划分为“人口资源”“劳动力资源”“人才资源”三层，通过培养基金等让“人才资源层”成为科技创新的先锋力量，搭建临床研究公共平台，让研究者从琐碎事务中解放，专注于核心创新。

学科建设

## 基层联动让血脂管理“接地气”

医师报讯（融媒体记者 欣闻）血脂管理的核心在于连续性。如果缺乏定期评估和动态调整，治疗就容易中断，风险也随之累积。而分级诊疗制度正是破解这一问题的关键。

首都医科大学附属北京潞河医院心脏中心主任翟光耀表示，分级诊疗体系在血脂管理中的价值在于让患者得到持续、便利的服务。通州区 22 家社区卫生服务中心成了他的“战略伙伴”，他推动通过学术培训，让基层医生熟悉并能应用血脂管理指南；再用指标评估执行效果，确保落实到位。

更重要的是“双向转诊”机制。社区医生在患者日常监测和调药中承担重要角色，上级医院负责处理复杂病情和制定总体方案。通过双向转诊，患者在病情稳定后能在家门口完成随访；若病情变化，则能及时上转到更高层次的医疗机构。这种分层协作模式，不仅减少患者时间与经济负担，也推动基层医疗能力提升。

“心脑血管病比癌症更可控，只要我们在细节上多用心，就能让更多人避开致命风险。”翟光耀说。

医师报·理事会

福建省肿瘤医院

# 从“算盘剂量”到“亚毫米狙击” 书写健康福建“硬核答卷”

▲福建省肿瘤医院 游昌财 林露

从最初的苏联钴—60 放射治疗机，到如今的磁共振加速器；从依赖经验的“模糊治疗”，到 AI 加持的“精准打击”，福建省肿瘤医院近 40 年的科技跃迁，正是福建医疗高质量发展的鲜活注脚。

翻开福建省肿瘤医院的成绩单，一组组成绩格外亮眼：近年来荣获中华医学科技奖二等奖 1 项、福建省科技进步一等奖 4 项、二等奖 3 项；承担国家级、省部级科研项目 480 项；发表高质量学术论文 1000 余篇。在 2019—2021 年全国三级公立医院绩效考核中，连续三年获评肿瘤专科最高等级 A 级。

作为福建省内最先建立完整放射治疗技术体系、也是省内规模最大的放射治疗中心，福建省肿瘤医院放疗科在历任学科带头人林祥松、潘建基、陈传本、吴君心教授的带领下，不断探索创新、砥砺前行，成为国家临床重点专科和国际知名、国内领先的放疗高地。

## 厚积薄发 跟跑稳筑根基

近日，随着 M6 型射波刀、磁共振加速器等全球顶尖设备的启用，福建省肿瘤医院放疗技术已跻身国际一流行列。但鲜有人知，40 多年前，物理师和技术员们仅靠算盘、计算尺和手写公式，为福建肿瘤放疗打下了最初的“精准基石”。

1976 年 11 月 19 日，福建省革命委员会正式批复筹建肿瘤医院。经过设施基建、人员培训，1984 年 7 月放疗科开始治疗患者，当时，医院设备还很少，而决定放疗效果的核心技术——剂量计算与治疗计划，全靠放疗医师、物理师和技术员手工完成。建科初期，只有一台老式钴 60 治疗机。这台设备治疗精度只能达到厘米级。每次治疗前，技术员都要趴在暗房的红灯下，对着 X 光胶片用尺子量出肿瘤轮廓，再用算盘一遍遍计算

剂量分布。但也正是这些“笨办法”，却为后续技术突破筑牢根基，大量的鼻咽癌、宫颈癌、食管癌患者得到有效的治疗。1997 年，医院获评三级甲等肿瘤医院，成为省内唯一获此殊荣的肿瘤专科医院。从建科开始，医院一直作为全省放射治疗的学术带头单位，在省内率先开展全身电子线照射、术中放射治疗、深部热疗、高剂量率后装腔内及植入放疗、立体定向放射治疗（X 光刀）、三维适形放射治疗、调强放疗、IGRT、VMAT、TOMO 放疗等新技术新项目，不断填补省内空白。

## 奋勇争先 并跑突围展锋芒

步入 21 世纪，福建肿瘤防治需求日益迫切。面对挑战，福建省肿瘤医院开启了技术突围之路。

放疗科发展成为 3 个亚专科，拥有 5 个病区和 2 台

TOMO 治疗机、射波刀、MR 加速器共 9 台高端放射治疗加速器，人才队伍包括临床医师 74 人，物理技术人员 77 人，护士 137 人，博导 6 人，硕导 24 人。在鼻咽癌、食管癌、宫颈癌、直肠癌等恶性肿瘤的放射治疗上达到国内领先水平，获得中华医学科技奖二等奖、福建省科技一等奖、中国抗癌协会科技奖等奖项，牵头制定鼻咽癌国际分期、鼻咽癌放疗靶区勾画国际指南、国家癌症中心和国家肿瘤质控中心的肿瘤放射治疗质量安全评价标准指南等。

2023 年以来，医院迎来技术井喷期。放射外科手术机器人（射波刀）——Cyberknife M6 的到来，让精准放疗迈入了新维度。同年，医院与厦门大学联合研发的“肝癌循环肿瘤细胞检测芯片”获国家发明专利，将早期肝癌诊断率提升 20%。医院还联合高新技术企业

AI 实验室开发智能放疗计划系统，放疗计划生成时间从 4 ~ 6 小时缩短至 30 分钟，靶区覆盖率提高 15%。

医院针对东南沿海高发的鼻咽癌、肝癌等病种，建立了 16 个单病种诊疗规范，其中 3 项被纳入国家指南。针对复发转移性宫颈癌，提出“同步放化疗 + 免疫维持治疗”方案，患者中位无进展生存期（PFS）从 6.8 个月延长至 11.2 个月，相关结果在 2025 年美国放射肿瘤学会（ASTRO）年会上做口头报告。

## 敢立潮头 领跑跨越创辉煌

3 月 17 日，引进的 HarmonyPro 高端直线加速器，创全国首例膀胱癌应用、全省首个全程高清可视化在线自适应放疗，让治疗误差锁定在发丝级。5 月 30 日，福建省首台 M6 型射波刀启动，亚毫米级精度的射线精准命中肝癌、前列腺癌、肺

癌等肿瘤，开启精准放疗新篇章。6 月 5 日，全球顶尖的磁共振加速器（Elekta Unity）落户，推动福建放疗进入“磁共振引导”新时代。

技术领跑的背后，是科研体系的蓬勃生长。2023 年，医院国家自然科学基金立项数创下新高，与中国科学院近代物理所共建的“离子治疗联合实验室”正加速推进。更让人振奋的是，医院实现了成果转化零的突破，11 项发明专利中，5 项已牵手企业。目前医院滨海院区正在建设国际一流的重离子质子放疗系统，具有超导、小型化、360 度旋转机头及质子、重离子、氧离子多离子治疗的最新技术，是攻克肿瘤的国之重器。面向未来，福建省肿瘤医院将持续创新驱动引领高质量发展，在建设国家肿瘤区域中心的征途上昂首向前，奋力写好健康福建“硬核答卷”。



福建首台亚毫米级精准放射外科治疗设备 M6 射波刀