

山东省耳鼻喉医院党委书记、理事长 王海波

永远在前进的路上

▲《医师报》融媒体记者 宋晶

内心求索

回国时他带回几大包复印资料

王海波从山东医科大学硕士毕业后，从县城医院走到了省城大医院。几年后，有着强烈进取心的他，借钱自费申请去瑞士苏黎世大学深造，师从UgoFisch教授学习耳科专项知识。UgoFisch教授是国际耳鼻喉领域的开拓者，王海波成为了他在中国的第三位门生。

在瑞士，王海波一心扑在学习上。他不曾驻足于瑞士的美景及美食，但

却经常会为一本医学书籍流连忘返。王海波没有钱购买医学书籍，就拿到学校为学生免费提供的复印室去复印。王海波在复印时，经常找不到复印纸。原来是他复印纸的用量太大了，复印室的秘书不得不偷偷地把复印纸收起来。

节衣缩食、艰苦学习的日子转眼即逝，回国时他带回来的是满满的前沿治疗理念和几大包沉重的复印资料。

学科创新

突破医学禁区 创新开展侧颅底手术

1993年，国内刚刚开展鼻内镜手术技术，在大多数医生还未完全认识其技术时，王海波已从中敏锐地感觉到了它未来的发展优势。

耳科领域的侧颅底手术是外科风险较高的技术，因颅底部位长在较深处，又是人体的核心部位。12对脑神经中有7对聚集在此处，同时颈内动脉、颈内静脉等重要血管也从颅底穿过。因此，在没有显微技术与CT、磁共振等现代设备之前，侧颅底也被称为外科手术的禁区。“在侧颅底进行的每一次手术都是一次全新的攀登。”王海波说。因为它除了对医生的技术要求外，还将整个医院的医疗系统都处于随时接受检验的状态。

王海波反复思考如何将内镜手术运用到颅内手术去，不经过试验操作，

再好的想法也只能是想法。士兵上战场需要武器，王海波费尽周折借来了昂贵的内镜仪器。他依靠借来的手术仪器，完成了20余例内镜下桥小脑角微创手术，相关成果写成论文后在1996年全国耳科大会上发言，被鉴定为耳神经外科领域的创新性成果，王海波也因此获得当年的美国SACLAR中国年度医师奖。至今为止，此奖项在中国耳鼻喉医学领域仅三人获得，王海波位列其中。获奖后他受邀去美国十所大学进行访问，并在哈佛大学医学院做专题讲座，向世界介绍独创技术。

近几年，王海波与医院耳科中心主任樊兆民教授率先把国际上最先进的侧颅底治疗理念和前沿技术带入耳鼻喉学科，推动了国内此领域手术的规范化诊断和治疗。



王海波教授（右一）在手术

2018 推动行业前行的力量
十大医学贡献专家



王海波 教授

走进山东省耳鼻喉医院，立刻被正在搭建的独特的风雨走廊所吸引。走廊的一头是新扩建的病房楼，另一头通往门诊主楼。这把为患者而撑起的呵护“伞”，它丈量的是楼与楼之间的距离，连接的却是心与心之间的暖阳。这个玻璃走廊，是医院专门为患者和家属躲避风雨，方便穿梭而搭建的。

经过十余年的改革奋斗，山东省耳鼻喉医院党委书记、理事长王海波教授带领耳鼻喉学科团队，将一度面临生存危机的一家行业医院转型成为全国闻名的大型耳鼻喉专科医院，并连续9年入选“中国医院最佳专科声誉排行榜”前8名。他们率先进行体制和机制的改革，求真务实，不务虚名，坚持学科发展，以患者为中心，探寻科研新途径。建立起一支具有朝气的、勤奋敬业的中青年队伍，为医院学科快速发展发挥出重要作用。

作为一家专科医院的领导者，他带领耳鼻喉团队多次登上国内外荣誉榜。2019年1月11日，新的荣誉花落归榜。第四届《医师报》医学专家峰会上，王海波荣获“2018年十大医学贡献专家”称号。追寻王海波的成长轨迹，不难找到所获荣誉的答案。



防聋治聋 引入省内第一例人工耳蜗植入手术

王海波带领着耳鼻喉团队，并未停止科技创新的脚步。1997年，北京的三甲医院首次开展了多导人工耳蜗植入手术。他开始多方打听人工耳蜗植入相关技术，准备在医院开展起来。在当年人工耳蜗市场价格11万元，对于普通消费人群来说，并不是一个可以接受的治疗消费，致使山东省内的患者无人问津。而医院的首例手术，也是患者不敢尝试的原因之一。

2000年，王海波为了打开局面，只好从院内开始寻找患者。当他得知医院内一位护士的孩子先天

性耳聋，王海波就组织全院职工为孩子募捐，希望借此而减轻护士一家的经济负担。并且他自费请来北京同仁医院耳鼻喉科专家指导手术，完成了省内的第一例多导人工耳蜗植入手术。

王海波和他的团队在国内很快得到了相关领域的认可，也让更多的山东患者家属了解到先天性耳聋的孩子，通过人工耳蜗手术也可以达到正常人的听力和语言，开启了山东省防聋治聋工作。山东省耳鼻喉医院多导人工耳蜗植入手术的成功开展，也填补了山东省内的此项空白。

人才发展

建国内第一个眩晕病学科

由人才培养转向人才管理、创新管理双向发展。山东省耳鼻喉医院一直走在前列，王海波自上任以来，不断加大医院、学科的管理创新力度。

2006年，在王海波的坚持下，医院为长期饱受疾病折磨，而无从寻找问诊去处的眩晕病患者创建了国内第一个眩晕专科。王海波鼓励眩晕疾病团队积极开展科研技术，鼎力推进眩晕疾病的临床科研发展。眩晕疾病团队采取创新性的手术方式治疗眩晕，在治疗眩晕的同时让传统的破坏性治疗手段成为了过去时。目前，眩晕门诊患者人数已达

每年数万例左右，完成眩晕手术500余例，实力水平位居国际前列。山东省耳鼻喉医院也成为国内最大的眩晕诊治中心之一。

王海波选拔年轻医生从事新专业，在医院耳鼻喉学科建设过程中，一大批年轻医生得到了历练，实现学科与人才共建的发展目标。现任的眩晕疾病科主任张道官年龄还不到40岁，已多次参加相关领域的国际大会并发言，学术地位得到广泛认可。人才发展为学科的发展奠定了基础，人才管理、创新管理的双向前进是王海波不懈追求的方向。

管理创新

以员工为本 打破人才发展壁垒

“坚持以问题为导向，坚持以人为本。”这是王海波早在十多年前就已经推行的医院管理理念。他始终认为管理制度中要“以患者为本，以员工为本。要把两‘本’有机结合统一。”

对员工的管理，王海波打破了论资排辈固有格局，主张让能者上，庸者让。“我们要放手大胆去培养年轻人，激发年轻医生的事业心，而主动强烈的事业心才是个人成长重要的动力。”王海波说，“给想干事的青年医生提供机会，给于成事的人以鼓励。”除了有完善的管理制度外，他还制定出一套激励年轻人的培养机制，切实保障人才能够获得全面施展才华、成长成才的机会，这也是山东省耳鼻喉医院管理的魅力所在。

山东省耳鼻喉医院是省内最早建立MDT（多学科会诊）的医院之一。目前医院的15个专业学科，始终保持每周一次大查房，通过大查房进行多学科讨论，用科学的治疗方案实施对患者的救治。

“世有伯乐，然后有千里马。”在这里主治医生可以带领正高、副高医生团队，这种尊重知识、尊重人

才的氛围下，一大批优秀的年轻医生脱颖而出成为业务骨干。如，2002年，刚从中科院肿瘤医院头颈外科博士毕业的徐伟接到的第一份任命即是头颈外科专业组组长。现在已任医院副院长、头颈医学中心主任职务；2005年博士毕业的韩月臣曾任第十届中华医学会耳鼻咽喉头颈外科分会中青年委员会副主任委员，现任耳鼻喉科侧颅底科主任；入选“2017-2018中国名医百强榜”的眩晕疾病科主任张道官；已独立完成近3000例人工耳蜗植入手术的听觉植入科主任徐磊等等。他们也不负众望，其临床诊疗技术和水平很多已达到国际一流水平。

王海波说：“医院的快速发展也得益于所培养出的中青年学术骨干。我们营造唯才是举的创业环境，营造良性的竞争氛围。好的竞争应是向竞争对手学习，在竞争中互相勉励进步，推进整个学科的向前发展。”

改革开放40年来，耳鼻喉领域取得了跨越式发展。面向未来，王海波希望带领团队能够创建出5到8项具有原创性的临床防治技术，实现新的飞越。