



“初到北大首钢医院时，我看到很多诊室的三盏日光灯只开了两盏。就问为什么？医生答：省电。我哭笑不得，又问：这么暗，患者看得清吗？医生说：我们看得清就行了。科里收入低，要节约开支。”

“于是，我就给全院中层干部开了一个会，会上，我对大家说：首先，医生要为患者着想，不要‘你觉得’要‘患者觉得’；其次，钱不是省出来的，是挣出来的。正如习总书记所言：世界上没有坐享其成的好事，要幸福就要奋斗。”

全国人大代表、著名结直肠肿瘤外科专家、网红医生……在顾晋的众多身份中，有一个身份似乎被媒体赋予他的众多光环掩盖：北京大学首钢医院院长。自2002年9月，首钢总公司与北京大学签署联合办院协议以来，首钢医院——这家与共和国同龄的企业医院便踏上了崭新的征程。历经那彦群院长、陈仲强院长的开拓，2015年2月，引领北京大学首钢医院发展的接力棒交到了顾晋手中。

将“没有希望”的科室打造成医院品牌

蓝绿色调的病区挂着油画，宽敞的单人病房窗外即可望见西山，许愿树上挂满患者的心愿，静修室为患者和家属纾解心中郁结……从环境设计到机构设置，首钢医院安宁疗护中心都力图为患者提供身、心、社、灵的全方位照护。

接任北京大学首钢医院院长时，顾晋便萌生了将空置的干部病房改建为安宁疗护中心的想法。当时，很多人认为安宁疗护就是临终关怀，是一个“没有希望”的科室，但顾晋却另有计划。

作为一名肿瘤外科医生，顾晋深知晚期肿瘤患者的痛苦，也深知我国开展安宁疗护的公立医院少之又少，晚期肿瘤患者只能选择费用高昂的私立医院或者“出院回家”。他表示，医学的本质是全生命周期的管理，目前，大家的主要精力还集中在肿瘤诊疗方面，而疾病的两端——肿瘤预防和终末期肿瘤患者的关怀也应被关注。“同时，我还想让安宁疗护中心成为北京大学首钢医院第一个‘上央视’的科室。”

事实证明，顾晋对于安宁疗护中心的判断走在了前面。2017年1月，原国家卫计委印发了《安宁疗护中心

基本标准（试行）》《安宁疗护中心管理规范（试行）》和《安宁疗护实践指南（试行）》，指导各地加强独立的安宁疗护机构建设和管理。6月，我国首个三级综合医院安宁疗护中心落户北大首钢医院。“时任全国政协副主席韩启德院士来了，时任国家卫计委副主任马晓伟来了，时任北京大学医学部主任詹启敏院士来了，央视记者也来了。”《顾晋：医学的温度》登录央视13套《面对面》栏目，打开了北京大学首钢医院对外宣传的窗口。

“有人问，安宁疗护中心是一个赔钱的科室，为什么还要做？我说，医学不是生意，不能‘什么挣钱就做什么’。另外，我要把它打造成我国公立医院开展安宁疗护事业的标杆和北京大学首钢医院的品牌，品牌是无价的，也将对医院发展产生深远的影响。”

顾晋 为幸福奋斗 打造企业转型型医院样板

本期嘉宾：北京首钢医院院长 顾晋
 《医师报》融媒体记者 尹晗

将“缺乏朝气”的青年培养成全国冠军

2020年，在中国临床肿瘤学会（CSCO）消化肿瘤论坛——扬帆远航MDT（多学科综合）大赛苏州站接近尾声时，评委的总结被拦了下来：“首钢医院MDT团队还没有登场”。“企业医院也来参赛？”观众中有人不屑地说。但几个月后，正是这支团队，一举拿下CSCO“扬帆远航MDT大赛”全国总冠军。

青年医生是医院的未来，但初到北大首钢医院时，顾晋却发现这里的青年医生缺乏朝气。于是，他便设立了“青年医生攀登计划”，充分调动起青年医生们的积极性。报名十分踊跃，如何选拔人才？顾晋决定派他们参加北京大学青年教师教学基本功比赛。并请来了北医最好的老师，从课程内容、讲课要点、表达方式、到教具、服装、手势等进行全方位的培训。“我给大家下了硬指标：你们必须得奖！”功夫不负有心人。

2016年12月，心内科青年医生王硕荣获北京大学第十六届青年教师教学基本功比赛（医科类）一等奖及最佳演示奖，创造了首钢医院的历史，也拉开了医院在各类比赛中蝉联奖项的序幕：北京大学第十七、二十届青年教师教学基本功比赛（医科类）一等奖；北京高校第十、十一、十二届青年教师教学基本功比赛一等奖；第九届全国医学（医药）院校青年教师教学基本功比赛二等奖……一批批青年教师在一系列高水平的比赛中斩金夺银，不仅为

医院带来了荣誉，也使北京大学首钢医院教学实力得到大幅提升。

2020年底，在北京大学首钢医院实习的17名西藏大学医学院学生集体给习总书记写信，汇报了实习以来的收获和感悟。总书记的回信不仅极大地鼓舞了大家，也让顾晋对于如何在医学教育中培养出祖国需要的优秀人才进行了更加深刻的思考：目前，我国医疗资源分布不均，我们有责任为欠发达地区培养更多医疗人才，为提升当地百姓的健康水平作出贡献。

用“大医精诚”的内涵推动肿瘤规范化进程

作为中国农工民主党中央医药卫生工作委员会主委、中华医学会肿瘤学分会第九届主委，顾晋始终致力于提高我国肿瘤规范化诊疗进程。他说：很多医生都想“往上走”，都想发“大文章”、参加国际会议，但想真正使广大肿瘤患者获益，还应把功夫下在基层。

顾晋指出，目前，在北上广等一线城市，肿瘤防治水平已与国际接轨，甚至在部分领域达到了国际领先水平。而中西部欠发达地区在肿瘤防治中仍存在预防、早筛意识不够，诊断水平低和治疗不规范等情况。

“规范化诊疗是提升我国肿瘤诊疗水平的重点，也是提升肿瘤患者五年生存率的关键。”为此，顾晋带领中国农工党中央医卫委，积极推动《中国癌症防治三年行动计划（2015-2017年）》，并

于2020年底带领中华医学会肿瘤学分会的青年专家们发起“中国百县肿瘤攻坚工程”，并成立了中华医学会、中国初级保健基金会肿瘤诊疗规范推广应用专家委员会，同期启动《中国结直肠癌诊疗规范2020版》全国巡讲。

顾晋介绍，活动围绕肿瘤学科临床诊疗一体化，开展“早筛、病理、影像、肿瘤内科、肿瘤外科和放疗”6大专题培训。“中国有近3000个县，县级综合医院有6000多家，服务9亿农村人口。我们希望

能够通过肿瘤学科的规范化培训，增强县级医院的综合实力，切实发挥县域范围内的龙头作用，提升县域就诊率，让百姓获益。”

2017年起，作为全国人大代表，顾晋在全国人大会议上多次给国家卫生行政主管部门提出希望推动我国县一级医院进行恶性肿瘤规范化诊疗模式。

“为基层做点事情，是一名医生的责任。”顾晋说：“我只想尽自己的一份力量，做一个榜样，希望能就此带动更多专家走下去。”

让“百年首钢”精神与北大医学内涵相互丰富

站在首钢医院15层的天台远眺，往来医患的身影尽收眼底。西南侧，新门急诊技技大楼已经封顶；东北侧，院墙外石景山区稠密的居民楼掩映着西五环的车水马龙……这是顾晋为北京大学首钢医院中层干部上的重要一课——只有站得更高，视野才会更宽广，格局才会更大。

“硬件好建，观念难改”。担任首钢医院院长6年来，顾晋大力改革医院绩效体系，提倡“多劳多得”，一改企业医院“论资排辈”的传统。他要求科主任每年以PPT汇报的方式，从科室岗位职责、个人履职情况、主要业绩，工作中存在的不足和下一步工作举措进行述职，并从德、能、勤、绩、廉五个层面进行现场测评。这样一来，一些科研、教学、临床短板明显的管理者受到了很大的触动，有些管理者另辟蹊径，一批德才兼备的优秀中青年医生则

脱颖而出，走上管理岗位。

同时，顾晋还制定了“走出去、请进来”的战略，一方面带领中层干部到浙江大学医学院附属邵逸夫医院、复旦大学附属中山医院等知名三甲医院参观学习，一方面广发英雄帖、实施人才引进和重点院校优秀毕业生招聘接收工程，重点对肿瘤、泌尿、呼吸、骨科等学科进行建设。并形成一批优势学科，培养、提拔了一批行业知名学科带头人，医院的工作氛围和文化正在发生着改变。顾晋表示，他最大的希望是把北京大学首钢医院建

成一个集北大医学和百年首钢精神为一体的高水平研究型医院。

“站在‘十四五’开局之年和‘两个一百年’的历史节点，我们要发扬百年首钢精神，发挥北大医学优势，开创学科布局更合理、人才配备更完善、师资力量更雄厚、科研创新更有力、服务理念更先进、医疗环境更优美的崭新局面。”顾晋说，我的目标，就是带领首钢医院朝着“与北京大学附属医院相称的一流综合型医院”和“中国最好的企业转型医院”目标迈进。