

安宁市第一人民医院院长 宋超

## 成功构建县域卫生高质量发展新体系的领头人

## 技术引领 开创云南省疼痛介入先河

回顾安宁市第一人民医院由一个企业医院实现华丽转身,成为区域内闻名的医院创新与高质量发展标杆,你会发现,医院的发展史其实也是宋超和医院的共同成长史。在这里,宋超完成了从一名普通临床医生到云南省影像介入和疼痛专家,再到一名优秀院长的蜕变。他在医院工作的近30年,也是他带领医院不断发展、创新的30年。

学医之初,宋超的主攻方向是影像学专业。1994年在西安某三甲医院进修时,宋超发现他们采用微创手术治疗椎间盘突出引发的脊柱隐性疼痛,治疗效果显著,且具有创伤小、恢复快的特点。宋超萌发了将椎间盘微创介入治疗技术引进省内推广的想法。然而,新技术的开展在当时是十分困难的,阻力不仅仅来源于外在环境,还来源于医院内部。

“当时多个科室的医生都表示不可思议,不能理解微创介入技术,怎么治疗椎间盘突出症?甚至会担心这项新技术会给患者带来不好的影响。”回想起当时的情形,宋超对当初的艰难依旧记忆犹新。

## 一台手术扭转局势

正当他一愁莫展之时,一个患者的出现扭转了局势。那天,医院里来了位因长期在矿山上劳作导致腰椎间盘突出症反复发作的患者,一次工作途中又突然发作而无法动弹。

通过会诊,宋超提出为患者进行微创介入治疗手术。在征得患者及家属的同意后,宋超怀着紧张而又忐忑的心情进行了人生中首台微创介入手术,这也是安宁市的第一台脊柱微创介入手术。

因为是第一台微创介入手术,宋超格外用心和细致:通过X光引导,行经皮椎间盘切吸术,最终留下一个不足5mm的手术创口,患者的疼痛得到完全缓解,手术的圆满成功,打消了医院内部的顾虑,也打消了患者的疑虑,让宋超打开了介入领域的大门。

27年过去了,患者那张疼痛到扭曲、再到疼痛得到缓解后痛哭流涕满怀感激的脸仍在他的脑海中挥之不去。“每次回忆都能从中受到鼓舞,能为患者解除病痛,是做一个医生最幸福的事。”

1997年宋超被任命为医院放射科主任,10年来,他带领团队进一步推广技术应用。同时,不断引进新技术。现在,脊柱源性疼痛微创介入治疗成了医院的特色技术。

2007年,宋超被任命为医院副院长。这让本来就铆足了劲干事业的他干劲更足了。而微创介入手术也成功进入到了临床医生和大众的视野中,成为了人们口口相传的好技术。

在宋超的带领下,每年为省内外3000多人解除病痛,累计完成椎间盘微创手术近3万例,以“脊柱源性

## 勇挑重担 负重前行打造三甲医院

2013年医院一期改扩建完工,医院面貌焕然一新,同年顺利通过了三级乙等评审。宋超又提出“做强专科,争取5年跻身三甲医院”的宏伟蓝图。宋超对医院创新、发展的凌云壮志得到了全院上下的热情回应:“院长有激情,我们有干劲,绝不能给医院扯后腿。”

医院发展看学科,学科发展看人才。在宋超的理念中,人才是第一生产力。如何培养人才成了他的重点任务。令宋超头疼的是,在医院转型初期,人才引进十分困难。他回忆道:“有人说宁可去县级医院端事后的‘大碗’。这一年,宋超被评为昆明市有突出贡献优秀专业技术人员。

于是,宋超提出“送



疼痛微创介入治疗技术”为主开展了7项30余个类别的较先进的微创技术,填补了云南省该领域的空白,在省内外享有盛誉。先后在云南省内建立疼痛专家工作站近十个,辐射

云南省多个边远县份。并承担“一带一路”中缅康复、骨科、疼痛跨学科人才3期培训,为缅甸培养医师69名。他带领的医学影像科、疼痛科现已成为云南省省级重点专科。

出去、引进来”的策略,制定了“520”和“540”人才战略,用五年时间每年至少派出20名中层干部和40名优秀骨干医生到省内外三甲医院学习,同时将医院高层分批送往华西、新加坡、台湾、欧美等知名医疗机构进修,学习先进管理经验,拓宽眼界、转变观念。宋超还鼓励员工提升学历,对在职期间取得研究生、博士学位的给予奖励。医院还定期邀请国内外知名专家学者讲课、培训。

“随着新院区的建成和人才队伍建设的加强,2017年我们通过三级医院评审后,安宁市的老百姓也对我们有了新认识,于是就出现了虹吸现象,大

量患者涌向医院。”宋超说。

对于别人来说,这是再好不过的事情了,但这一现象反倒引起了宋超的警惕。安宁市距离省会昆明只有40公里,周边省级三级医院林立,市内有大大小小的医疗机构206家,每千人床位数达10.04张,远高于全国平均水平。医疗资源饱和,同时大量优质病源外流,导致医院的床位使用效率不高,甚至一度出现同质化、低质量、恶性竞争局面,这种现象一度导致安宁市的公立医院陷入发展困境。

如何避免这个困境,如何构建县域卫生发展新格局,并带领其他医院也走出困境,实现高质量协同发展,成了宋超思考的新问题。

## 改革创新 积极构建县域卫生发展新体系

“解决看病难,看病贵,根本上就是要让老百姓在家门口就能享受到优质的医疗服务。医疗机构之间也应该错位发展,共同努力打造区域卫生发展新生态。”回想起推动医共体建设的历程,宋超感慨万千。

为避免市属各公立医院同质化恶性竞争,宋超在2016年提出区域内三家医院协同发展,科学分配医疗资源的构想。但这个想法并没有立刻得到另外两家医院的回应与支持。

直到2017年,安宁市另外两家市属公立医院出现运营困难,国家也出台了推进医疗联合体建设和发展的指导意见。宋超敏锐地察觉到机会来了,立即向政府提出:“建立紧密型医共体,科学统筹区域医疗资源,实现医疗机构错位、有序发展!”

这一次,政府相关部门经过深入细致的调研,一致支持他的建议。

## 安宁市医共体成立

2017年11月,安宁市人民政府批准成立安宁市医疗共同体,以原云南昆钢医院为龙头,整合安宁市人民医院、安宁市中医医院、6个乡镇卫生院、2个社区卫生服务中心、64个村卫生室,构建“1+2+X”紧密型医共体,由宋超担任医共体总院长。

医共体成立后,宋超信心满满:“国家要求实现小病不出村、大病不出县,我们的目标是建成管理、服务、责任、利益、发展五位一体的紧密型医疗共同体,重构县域卫生新体系,实现县乡村三级医疗高质量、协同发展。”

宋超提出,每家医院要有自己的优势与特色:“医共体建设要强县域,提升区域整体医疗服务水平;强龙头,提升龙头医院技术引领和疑难重症服务能力。不能弱化中医、弱化基层,更不能出现龙头医院虹吸基层现象。要在强龙头的同时带动中医和基层实现同步发展。”在政府主管部门支持下,华西医院管理研究所结合宋超的想法,通过实地调研,最终形成了《2019

年~2025年发展规划》。

为强龙头,更好地实现资源整合,宋超向市委市政府提出:将云南昆钢医院更名为“安宁市第一人民医院”一院两区打造三甲龙头”。带领院领导班子坚持“统筹规划、大破大立、资源共享、学科带动、错位发展、文化引领”理念,大刀阔斧进行改革。

为推动区域医疗资源共享,医共体整合建立了影像、检验、心电、病理、信息“五大共享资源中心”;成立康复医学、肺科、慢病管理、皮肤病诊疗、消毒供应等20余个临床资源中心;整合医共体内皮肤科、神经内科、急诊重症科等10余个科室建设;加强疼痛科、感染性疾病科、呼吸科等10余个重点和特色科室建设,实现了“1+1+1>3”的整合效果。

为帮扶基层医院提升能力,医共体推行发展规划、人力资源、财务、信息、质量、绩效管理“十统一”,先后为基层医院配置CT、DR等医学装备,选派6名干部担任基层卫生院院长、书记,26名副主任以上医师下沉基层设立专家工作站。

2021年,为解决人才引进和教学、科研瓶颈,全面提升医院医教研协同发展水平,宋超力推与昆明理工大学合作建立直属附属医院,在市委市政府支持下,于7月21日签订协议,并启动直属附属医院建设工作,为医院高质量发展奠定了坚实的基础。

“现在看来,这条路是走对了,初步实现了县乡村三级医疗机构高质量发展协同发展和市域整体医疗服务能力提升。”宋超自豪地说。“医共体下一步的重点任务就是加大龙头医院能力再提升,深化与昆明理工大学院校合作力度,打造医教研协同、县乡村协同的健康共同体,继续为《‘健康中国2030’规划纲要》助力。”

目前,宋超正着手推动构建县域卫生体系高质量发展新规划,打造新学科体系群,致力于将医院打造成为在省内具有一定影响力的三甲医院,为居民全周期、全方位健康保驾护航。