

南方科技大学医院：

把握“六个度” 以学科建设促高质量发展

自新冠肺炎疫情发生以来，我国公立医院需要做好疫情防控与日常医疗服务“双统筹”。

面对发展新常态，公立医院如何持续推进学科的高质量发展，是一道“必答题”。

位于广东省

深圳市南山区“中央智力区”的南方科技大学医院在启动全面建设的3年来，加快转型升级，深耕学科优势，厚植人才根基，积蓄技术能量，探索建设路径，走出了一条以优质学科建设蓄力医院高质量发展的道路。



医院全景

健全分层培育体系
明确学科定位维度

南方科技大学医院为深圳市南山区人民政府与南方科技大学的合作共建医院，2017年政校共建前是一家基层医院。

“如何在短期内将一家基层医院建成三甲医院？学科建设如何找到高峰和特色？弱势学科又该如何找到突围点？”2019年，裴国献任南方科技大学医院院长后，带领管理团队迅速理清思路，决定将战略目标“分解落地”：2019年年底启动全面建设，2020年至2021年分别开展“标准建设年”“绩效管理年”主题建设；在医院有了较为稳健、高效的运行机制后，2022年开展“学科建设年”主题建设。

医院的高质量发展，必须以学科建设为支撑。裴国献在谈到学科建设时强调：“人民满意、员工舒心、政府放心是医院探索高质量发展的导航仪，学科建设要符合医院发展战略定位和品牌竞争需求。”南方科技大学医院以做精医疗技术、做强医疗人才、做新科学研究为核心，以现代医院管理体制和医院文化建设为支撑，构建医教研“三位一体”学科建设体系。

学科建设遵循三个维度，一是“从无到有”，按照三级甲等医院学科建设标准建立健全所有学科；二是“从有到强”，通过引进学科带头人等方式，增强部分学科；三是“强者恒强”，优势学科纵向、横向发展、融合，打造骨干学科。

3年来，医院新增微创修复科、整形外科等学科12个，增强胸外科、神经内科、肾内科等学科18个；建成骨科医学部、儿科医学部、重症医学部等学部6个；推进胸痛中心、卒中中心、创伤中心等“五大中心”建设，医院服务能力进一步提升。

2022年，医院推出“2+3+N重点学科建设（培育）”工作，按照“分层培育、重点扶持、动态管理”的建设原则，培育“优势学科、骨干学科和潜力学科”，做强外科、做大内科、做准医技、做优护理、做精管理。

医院纵向推进“亚专科”建设，横向发展“学科群”，让学科发展有重点，学科团队有亚专业；研究领域专科有

特色、专家有特长，弱势学科补短板、强基础、快赶超。

医院遴选了首批重点培育学科，遴选出骨科医学部、血液内科优势学科2个，儿科医学部、泌尿外科、影像科、皮肤科等骨干学科4个；内分泌科、神经内科、妇科、肾内科、耳鼻咽喉科等潜力学科5个。在重点扶持学科明确产生之后，医院优化项目管理机制，保障学科建设成效凸显。

质量为经考核为纬
提升学科管理精度

为激发学科发展活力，医院推出全新的“全院、全员、全方位”立体医疗绩效管理方案：绩效考核全面向临床一线倾斜，更加体现病例组合指数（CMI）贡献值、技术难度、成本控制、价值医疗等重要因素，鼓励学科去完成“踮起脚，甚至跳起来”才能完成的目标，引导学科建设真正往高、精、尖方向发展。目前，新的绩效管理方案顺利运行，已逐渐展现出“指挥棒”和“总抓手”的重要作用，并凸显先行示范效应。

医院优化重组质量管理部，探索新型管理机制，充分发挥三甲医院评审和三级公立医院绩效考核（“双三”）作用，成立以院长、书记挂帅的医院“双三”工作领导小组；领导分片包干，成立“医疗质量管理委员会—质量监管职能部门—科室质量安全小组”院、部、科质量监管体系，建立专业质控队伍，医疗质量管理委员会下设10多个管理小组管理医疗质量安全，使医院质量管理指标不断向好。

医院“大部制”整合组建医务部，将分散在多个部门的医疗、医政、医务等管理职能集中赋能，让管理的系统性、整体性、协调性进一步加强。

医院围绕医疗核心制度和诊疗规范执行落实，加强医疗质量安全常态化检查；针对四级手术、微创手术、CMI等医疗核心指标，制定专项提升方案，各项数据逐步提升；配合医保支付方式改革，同步引入全成本核算，推行价值医疗；依托CMI，考核评价住院病种结构和诊疗水平，围绕病种难度和手术难度开展考核，利用DRG（按疾病诊断相关分组）数据，实现以病种为单元的精细化管理，形成“你追

我赶”的质量提升氛围。

如今，医院综合实力整体提升，在2020年度“深圳市考”中排名跃升7位，在全市区属医院中位列第7位，在全市医院中排名第13位，在2021年度“国考”中，全国排名跃升至第122位，跻身B等级。

凝练方向协作攻关
锻造学科技术硬度

学科的“补缺强弱”及高层次人才加入给医疗技术的拓展和提升注入了“强心剂”。目前，医院已开展三甲医院评审要求的全部医疗技术，多个学科以特色技术为突破，形成特色鲜明、力量雄厚的专科技术品牌优势。

依托智能与数字技术优势，医院骨科医学部成功开展全球首例混合现实（MR）导航脊柱外科手术。全国首例O形臂辅助天玑机器人脊柱手术等前沿技术，率先在华南地区开展骨科机器人手术突破300台；妇科开展3D打印辅助阴道斜膈综合征手术，治愈少女的先天性罕见病；神经内科团队应用3D打印印板技术，微创治疗各种神经性疼痛；口腔科开展智能与数字口腔种植治疗。

医院通过科学分析，为学科“画像”。在确定学科发展方向上，医院结合区域患者需求和学科自身发展条件，确保学科发展方向与重点诊疗疾病种类及重大技术发展方向一致；整体引进专科排名前20的血液内科团队，补齐学科空缺，血液内科团队开展的CAR-T细胞免疫技术，小剂量亚砷酸联合靶向药物治疗复发性急性早幼粒细胞白血病新应用，达到国际领先水平；血管与肿瘤介入科开展下肢静脉曲张微创消融及泡沫硬化手术治疗静脉曲张；内分泌科组建糖尿病足联合诊疗团队，让高血糖糖尿病患者避免截肢；肾内科个性化透析方案破解超高龄老人血液透析难题；中医科开展腹三针疗法，治疗不孕不育；泌尿外科探索开展推广免气腹腹腔镜手术微创治疗前列腺癌等微创术式，给深圳乃至粤港澳大湾区患者带来福音。

医院建立多学科诊疗（MDT）模式，整合院内优质力量，打破学科壁垒，联合开展重大疑难危重疾病的协作攻关；组建磁波刀治疗中心、消化道肿瘤中心、呼吸介入诊疗中心；引进深圳市首台磁波刀设备、影像科、妇科等多学科组建广东省首个磁波刀治疗中心，开展子宫肌瘤磁波刀微创治疗手术，造福患者。

在拓展提升学科专业的“深度”和“广度”方面，医院抓住亚专科建设这条主线，逐步建立起亚专业梯队、技术、服务大格局；在亚专科建设领域，骨科医学部走在前列，开设关节外科、创伤骨科、脊柱外科、重建骨科、运动损伤科和国际骨科部（IOC）六大亚专科，为目前深圳市骨科分科最细、最全面的医院之一。

医院打破学科界限，融合发展，整合急诊科、重症医学科、血管与肿瘤介入科，组建“重症医学部”，将院前急救与院内急救有机结合，急危重症救治能力大幅提升。医院还将神经内科、心内科、神经外科、重症医学科、急诊科等专业有机整合，形成增值合力，DNT（患者入院到静脉溶栓）时间缩短至30分钟，DNT时间和溶栓数量位居全市前列，大量卒中患者得到有效救治。

医院通过学科共建，加强感染科和呼吸与危重症医学科（PCCM）建设，顺利通过PCCM评审；开设感染科、呼吸介入诊疗中心，针对呼吸疾病和疑难重症的救治能力显著提高。

外引内培人尽其才
加强人才建设力度

学科建设坚持人才为先。为克服人才短缺短板，医院优化高端人才引进程序，坚持引进和培养并重，全职引进与柔性引进并举，不断完善人才使用和评价体系。

3年来，医院“人才库”里拥有博士学位、教授职称、来自大学附属医院的学科带头人和学科骨干57人，其中一半以上的学科带头人和学科骨干具有国外研修经历，三分之一的学科带头人和学科骨干来自“复旦版”中国医院排行榜前50名的医院；其中，国家

杰出青年1人，国家级百千万人才工程首批人选2人，国家级突出贡献专家2人，享受国务院政府特殊津贴2人。

医院还引进黄跃生教授为首的微创修复专家团队在广东省创建并正式运行微创修复科。该专科成为广东省首个专门从事各种微创修复的外科三级学科。

本着“不求所有但求所用、不求常在但求常来”的柔性引才思路，医院创新性地设立特聘教授、名医工作室、国医大师工作室，把全国名医专家请到“家门口”，在带来当代前沿的医疗技术及科研成果的同时，也让广大患者实现了“在家门口看全国名医”的愿望。

2022年，医院实施“12345”学科人才培养工程，推行分层进阶式的人才培养模式，选拔了一批技术水平高、创新意识强、发展潜力大的业务骨干，扛起了学科高质量发展的重担，建设现代化临床技能培训中心，以训促学、以训促能；积极为青年骨干搭建专门的学习平台，选送优秀人才到国内、国际顶尖医院进修深造，“拜师学艺”，培养学科“医教研管”骨干力量。

作为南方科技大学的直属附属医院之一，医院启动了硕博培养工程，鼓励引进的高层次人才申请硕士研究生导师资格，通过教学相长，培养医学人才，同时促进导师自身水平及能力的进步和提高。

国际化是学科建设的重要战略之一。南方科技大学医院引进了国际顶尖医疗团队，组建了国际骨科部（IOC），为深圳市、大湾区乃至东南亚地区的群众提供国际先进的医疗服务。

医院还积极推进与国际知名医疗中心的合作，加速探索国际医疗合作新路径。

搭建平台注重转化
提升学术科研高度

科研是学科发展的重要支撑。南方科技大学医院对标三甲医院标准，依托南方科技大学“双一流”高校的创新平台支撑，在科研学术方面，结合临床应用和应用研究基础，形成独具特色的科学研究平台与科研管理机制。医院将学科建设纳入科学化、规范化、制度化管理轨道，催生了一批高水平课题立项和高影响力论文发表。

近3年，医院项目申报、SCI论文发表、专利申请、学术任职等均获得新突破；2021年，医院首次获批国家自然科学基金面上项目和广东省自然科学基金项目；获批深圳市科技创新委员会基础研究面上项目5项；获批“深圳市博士后创新实践基地”，首批博士后已入站开展科研工作。

目前，医院学科建设实现了诸多从“0”到“1”，从“1”到“N”的突破：裴国献领衔的有关肢体创伤研究成果荣获2020年度国家科技进步一等奖，“组织工程骨再生与临床应用关键技术研究”项目获深圳市科技进步二等奖；以疾病科研平台建设为中心，深化与医联体单位的横向合作模式，成功获批南山区学科联盟盟主、副盟主单位8项；2022年，医院项目首次获批深圳市科创委项目，实现重大突破；成功立项获批南山区高层次医学项目3

项，引进院士专家团队，立项经费2200多万元；2022年，获批各级、各类科研项目26项，获批经费创历年之最。

2022年，在我国“数字骨科”首倡人裴国献教授的引领下，医院突破院内空间限制，开展横向合作，谋划科研大平台，在原“南方科技大学粤港澳智能与数字外科创新中心”基础上，经南方科技大学批准，成立了“南方科技大学粤港澳智能医疗创新研究院”，致力于打通智能与数字外科高精尖技术通向临床应用“最后一公里”的路径问题。创新研究院将汇聚院校智能医疗领域优质资源，聚焦临床重大需求，打造智能与数字外科领域产学研深度融合的国家级创新平台。

医院围绕临床高新技术发展打造临床转化平台，成立独立的临床医学研究中心，一期600平方米的实验室已完成基础改造工程；组建高水平研究型团队，以学科交叉、医学转化、创新研发为关键突破口，建设高标准临床生物样本库、临床实验室等；搭建科研和转化平台，打造“粤港澳大湾区再生医学中心”和“转化医学中心”；目前，面积2500平方米的二期实验室正在建设中，建成后，研究中心将为科学研究提供全链条服务。

医院药学部智慧静配中心是深圳市首家通过广东省PIVAS验收的单位，也是广东省首批、深圳首家静配药师培训基地。智慧静配中心入选“中国现代医院管理典型案例”。静配中心智能化模式吸引了全国各地正在为转型升级找突破口的医院前来学习。在2022年广东省第五届医院品管圈大赛中，静配中心提供的案例——《聚焦圈》《环圈》一路过关斩将，一举揽回“一等奖”和“三等奖”两个奖项。

党建引领文化铸魂
确保学科建设温度

南方科技大学医院贯彻落实党委领导下的院长负责制，医院党委发挥把方向、管大局、作决策、促改革、保落实的领导作用。医院以党建为基础，弘扬医院“厚德、博爱、精医、卓越”的奉献精神 and “敬佑生命、救死扶伤、甘于奉献、大爱无疆”的医务人员职业精神，为学科建设绘就“为人民服务”的公立医院文化底色，以良好政治文化涵养学科建设。

在新冠肺炎疫情防控中，医院勇担社会责任，两次被列为南山区疫情防控定点医院，在深圳市率先整建制组建“先锋突击队”支援深圳市定点医院救治79天。

医院在承担新冠病毒疫苗接种、社区核酸采样、隔离酒店防疫等繁重任务的同时做好院内感染控制，全力服务普通患者，实现医务人员零感染，为抗击新冠肺炎疫情贡献了力量。

医院在国内率先成立患者关爱中心，推行“一站式”投诉解决模式；建立“六位一体”临床服务中心，提供患者入院前、入院后、出院后的“无缝隙”全流程服务，不断改善患者就医体验，提升医疗服务品质。

医院先后选派专家“组团式”帮扶广西壮族自治区百色市凌云县人民医院，通过建立专科联盟，以“造血式”帮扶打造“带不走的医疗队”。在“组团式”帮扶下，支援医院成功开展动静脉内瘘成形术等多项高难度医疗技术。

医院充分发挥医联体上下联动优势，与广东省河源市卫生健康局达成战略合作，成立了由南方科技大学医院牵头，龙川县下辖多家公立医院为成员的医联体中心。龙川县第二人民医院作为首家成员单位，已与南方科技大学医院签署了合作协议。

医院探索军地融合保障，在深圳市率先成立全国首家独立单元的“深圳市退役军人特诊中心”。中心针对现役军人、退役军人及家属等优待对象，创新推出“四优、四免、四专”医疗服务，打通了退役军人就医的“最后一公里”。中心还积极开展与驻军结对共建活动，组织医疗专家深入武警营区，为广大官兵开展送医送药活动。

裴国献荣获2022年度深圳市首届“最美拥军人物”荣誉称号。医院大力改善就诊环境，27层的二期工程外科大楼正在抓紧建设中，将于2024年投入使用。医院顶楼设有急救中心硬件平台，配套直升飞机停机坪。未来，医院床位将增至1500张，满足日益增长的湾区核心区地高线端人才的医疗健康需求。

南方科技大学医院正奔跑在新时代的赛道上，在创新与守正、飞扬与沉淀间“张弛有韧”，以坚实的脚步，打造跨越式发展的“南科医模式”，迈出医院学科建设转型升级的铿锵步伐。放眼未来，医院将勇毅笃行、惟实励新，凝心聚力建设一流的大学附属医院，开启更高质量、更加卓越、更有梦想的新征程。

（王卓芬 余园 陈子亮）

图片由南方科技大学医院提供



南方科技大学粤港澳智能医疗创新研究院揭牌仪式现场



手术现场



聚焦公立医院高质量发展
010-64621775