

# 鄞州二院：十年磨一剑 迈步从头越

9月22日，宁波市最年轻的三级乙等综合性医院——鄞州第二医院·宁波市泌尿肾病医院迎来了十周岁的生日。从2006年到2016年，这家医院从无到有，从小到大，十年求索，十年拼搏，发展迅速，后来居上。

令人惊叹的发展速度背后是“鄞二医人”迎难而上的开拓进取，也有细水长流的长远构建。

“我们的愿景是建设集医疗、教学、科研为一体的现代化三级甲等综合性医疗中心。”院长翁国斌希望鄞州二院能成为百姓信赖、员工自豪、业界认可，在宁波南部具有一定特色和影响力的优质医院。

这组数据清楚地反映了“鄞二医速度”：

- 年门急诊总量达105.39万人次，约为建院初的6.5倍；
- 年出院量达2.74万人次，约为建院初的5.8倍；
- 核定床位总数达600张，约为筹建初的4倍；
- 床位使用率从最初的不足70%到目前的100%以上；
- 年住院手术量近万台，增长384%。

## 华丽转身

### 从“大专科，小综合”到“强专科，大综合”

说起肾移植，很多人都会想到鄞州二院。这支建制划入的移植团队，早在1992年就成功开展了首例肾移植手术，此后又陆续开展了活体供肾移植、胰肾联合移植等多项技术，很早就享誉甬城。鄞州二院筹建之初，根据上级主管部门统一规划，鄞州卫生老牌学科——泌尿外科、肾移植、血透等相关科室整体建制划归鄞州二院，使该院发展有了较高起点。

以点带面，鄞州二院走的正是“专科”带动“综合”的发展道

路。历经十年的持续重点建设，泌尿肾病专业如今已叫响宁波乃至浙东地区，成为当之无愧的“金字招牌”，也成为许多甬城百姓解决泌尿肾病疑难杂症的首选。在龙头学科的带动下，全院各临床、医技科室协同发展，一批特色学科也逐渐崭露头角，鄞州二院悄然完成了从“大专科、小综合”向“强专科、大综合”的华丽转身。

目前，该院共开设18个病区，涵盖绝大部分临床专业，拥有浙江省县级医学龙头学科2

个（泌尿外科、普外科），宁波市医学重点（扶持）学科2个（肾内科、泌尿外科），鄞州区医学重点（扶持）学科及重点建设打播项目3个（超声科、影像科、重症医学科），院级重点（扶持）学科5个（消化内科、呼吸内科、药剂科、耳鼻咽喉科、胸心外科），并建成了鄞州区卫生系统唯一一个院士工作站。

2013年，鄞州二院正式获准开展心脏死亡人体器官捐献肾移植，为全国169家移植机构中唯一一家非三甲医

院，也是唯一一家区级医院。至今已完DCD肾移植145例，稳居浙江省第二位、全国前列。

建院仅短短6年，该院便顺利通过等级医院评审，成为宁波市最年轻的一家三级乙等综合性医院。其中泌尿外科、肾内科、消化内科、呼吸内科被认定为三甲水平，普外科、神经外科、骨科、内分泌科、风湿科、重症医学科、耳鼻咽喉科、急诊科等达三乙水平，逐步形成了以重点学科为核心的完整临床学科体系，综合实力与日俱增。

## 管理为基石

### 标准化、现代化紧跟国际步伐

医院管理方面，鄞州二院努力接轨国际，引入全面质量管理理念，依循持续改进管理模式，先后导入各种质量改善活动及先进的医院管理工具，走出了一条颇具特色的创新之路。

2014年9月，该院首次引入6S现场管理工具，邀请上海大智咨询公司的专家团队来院蹲点解读、指导，并大刀阔斧地展开全员行动：大到病区护士站和医疗辅助用房的标准配置等规划，小到办公桌上的物品如何摆放等细节，6S都有统一的标准和要求，这场以“整理、整顿、清洁、规范、素养、安全”为主题且层层递进式的工作现场改造活动，不仅营造出了一个整洁、高效、安全的工作环境，更在思想上、理念上对全院干部职工进行了深度“洗礼”，也由此拉开了鄞州二院管理革新序幕。

随后，鄞州二院全院各病区全面实行科主任领导下的主治医师负责制，患者从门诊、住院直至复查，都由同一位主治医师带领诊疗小组负责到底。这种连贯、高效的诊疗服务也给就诊患者带来了不同以往的全新体验。

“品管圈（QCC）”则是鄞州二院继6S之后引入的又一个现代化管理工具，去年8月起在全院范围内推行。通过邀请清华大学管理学院专家来院辅导、举行品管圈沙龙活动、召开品管圈专题会议等形式培训员工掌握和应用品管圈工具，提升发现问题、

解决问题、自我管理、自我改进的能力。首精品管圈活动成效初显：护理部“静叶圈”使患者静脉留置导管规范固定的达标率由22%提升至62.3%；妇产科“希望圈”将产妇母乳喂养知识知晓率从55%提高至86.7%；手术室“齿轮圈”使手术接台平均衔接时间从75分钟缩短为40分钟；放射科“影像圈”使肺结节CT未检出率从17.5%降低至5.8%……有效促进了服务流程的优化和医疗质量的提高。

今年2月，该院又请来了一支台湾医院管理专家团队，以JCI医院评审标准为准绳，每月一次从医政管理、护理管理、后勤管理及临床医技工作等各方面，通过翻阅资料、实地查看、现场辅导等方式，为医院“质改项目”查漏补缺，推动医院各项工作向着更加标准化、规范化、精细化的方向前进。

十年筚路蓝缕，十年风雨兼程，鄞州二院的茁壮成长，印证着全院职工奋力拼搏的足迹。如今，院长翁国斌已为医院发展指明新方向，即从专科发展突出的强专科向综合实力雄厚的强综合转变，从起步晚发展快的新医院向技术好百姓赞的名医院转变的“两个转变”战略目标。站在新的起点，面对新的任务，全体鄞二医人重振旗鼓，再度出发。

“以理想光明未来，以实干成就未来。”祝福鄞州二院十周年生日快乐，也期待她能够创造更为辉煌的明天。

## 品质为先导

### “育力”“借力”提速学科发展

鄞州二院管理层很早就达成了这样一种共识：医院发展关键看学科建设，而学科建设主要得依靠人才。

为此，医院先后制定出台了《重点学科建设管理办法》《学科带头人管理办法》《继续教育管理办法》《学历、学位教育管理暂行规定》《职工出国（境）培训管理规定》等一系列学科建设及人才培养相关规章制度，同时采取“走出去、请进来”的双向培养方针，每年选送50名左右业务骨干至国内各知名医院进修，30余名优秀人才接受高一层次的学历教育，邀请10余名各级医院、各专业领域知名专家来院讲学。先后选派泌尿外科、肾内科、普外科、呼吸内科、消化内科等学科带头人及骨干人员，分别赴美国、英国、加拿大、日本等地访问、深造，另有10余名青年医务人员公派前往德国、奥地利

等地研修，同时大力支持专业技术人员参加各种国际国内学术会议，积极拓展业务视野，引进新知识、新理念。

在重视自主培养的基础上，鄞州二院还把目光投向了院外，牵手知名医疗机构，柔性引进全国顶级专家为学科建设注入“强心剂”。

泌尿外科与国内泌尿界的泰斗——吴阶平泌尿外科中心合作成立了吴阶平泌尿外科浙东中心，中华医学会泌尿外科分会副主任委员谢立平教授出任中心首席专家并挂牌成立工作室；肾内科、普外科分别挂牌成立中国科学院侯凡院士工作室、中国工程院郑树森院士工作室，成为支撑学科发展的坚强后盾；心胸外科与北京阜外医院携手成立技术培训分中心，阜外专家可来甬全程参与手术及术后管理；骨科引进上海长征医院专家，包括全国脊柱肿瘤

外科顶尖专家肖建如教授在内的5位专家定期轮流来院手术、指导。这些高手“外援”，还经常参与各学科的业务查房和带教，带来了许多国际国内先进的诊治理念、技术和方法。

目前，鄞州二院泌尿外科已成为浙江省专业设置最全面、设备配置最齐全的泌尿外科之一，设立了肾移植中心及肾脏外科、前列腺及膀胱疾病、尿失禁及盆底脱垂、男性功能及辅助生殖、男性尿道及小儿泌尿、肾结石等多个亚专业学科，开展的微创手术率接近100%，范围覆盖肾上腺、肾脏、输尿管、膀胱、前列腺等所有泌尿系器官。

肾内科拥有浙东地区规模最大、开展项目最齐全的血透中心，配备国际先进血液净化设备102台，年透析量5万余例次，年肾穿450余例，诊断符合率、危重病人抢救成功率均在

95%以上。

普外科近年来凭借“腹腔镜胃癌根治术”等手术视频先后6次在省级、国家级各类大赛中获奖。

此外，消化内科在市内较早推出无痛内镜、早癌筛查等项目；呼吸内科成功开展超声支气管镜技术；心内科熟练掌握冠状动脉造影及介入诊治；神经内科挂牌成为中国卒中中心联盟成员；心胸外科食管肿瘤及肺癌、肺结节微创治疗走在全市前列；神经外科三叉神经痛、面肌痉挛微血管减压术年手术量居全省前三位；妇产科联合麻醉科开展无痛人流、骨科引进椎间孔镜技术治疗椎间盘突出均深受欢迎；耳鼻咽喉科开展鼻内镜微创手术疗效显著……一大批临床特色学科脱颖而出，为学科发展注入了活力，也为实现医院的跨越式发展提供了坚实的保障。