



他让淮安市一院洒满阳光

——记全国先进工作者、淮安市第一人民医院院长、党委书记、神经外科主任医师、博士生导师孙晓阳

■王树文

情景回放一：2010年12月，在北京，全国首届改革创新医院颁奖典礼上，淮安市一院获得“全国改革创新医院”的奖牌。院长孙晓阳接受中央电视台关于公立医院改革的采访。

情景回放二：2012年2月24日，淮安市一院院长、神经外科主任医师、博士生导师孙晓阳，应中国社会科学院邀请在北京社科院礼堂就公立医院改革发表演讲。此次，“中国公立医院改革高层论坛”由中国社会科学院经济研究所所长、国务院医改咨询专家委员会会长洪主持。他在主持词中说，这些年来，淮安市第一人民医院把握医改动向，抓住机遇，前瞻性地开展了医改实践。率先开展JCI管理，精细化运行，大规模进行医院管理培训，全方位地进行员工素质提升，医院健康、迅速发展，院内外和谐，院风纯正，引起了社科院的关注，成为公立医院改革的很好亮点。2006年以来，市一院的各项事业取得了重大突破，成就斐然。2006年到2014年，医院年门、急诊量从75.3万人次增长到171.38万人次，年住院病人从3.8万人次增长到7.09万人次。2008年，医院成功创建成“三级甲等综合医院”、“国家级博士后科研工作站”、“国家级药物临床试验机构”、“卫生部内镜与微创技术培训基地”。医院还获得全国卫生系统先进集体、全国医院文化建设先进单位、全国模范职工之家等殊荣。医院有良好的运行机制，赢得了群众的认可和信赖。中国社会科学院的领导认为，淮安市第一人民医院在公立医院改革中管理理念新、运行状态好、员工幸福感恩，因而邀请院长孙晓阳去论述对公立医院改革的思考。

在这次论坛上，孙晓阳从公立医院改革的“补供方、完善体系、补需方、严控费用”，如何补、怎么管？公立医院改革的经济管理理论、公立医院运行的法制保障、公立医院和卫生行政主管部门的“管与办”，公立医院付费制度等方面进行了阐述，会场国内外专家对孙晓阳的发言表示赞赏。一走下讲台，20多位记者就围过来约时间对孙晓阳院长进行采访。《凤凰周刊》、人民网、新华网等全国数十家媒体都作了报道。

孙晓阳认为，人们常说公立医院改革进入“深水区”，是什么样的深水？谁说出来“深水区”？公立医院这些年在公共卫生领域、为社会作出了巨大的贡献，公立医院改革的方向是什么？公立医院改革的核心是付费制度改革，“生吞活咽”了以药养医不加强力推进“合理用药、合理检查、合理治疗”等。孙晓阳表示，淮安市第一人民医院将在今后的建设和发展中，坚持公益性质，以善待百姓的情怀，积极投身医改，为建设美丽富庶幸福淮安提供坚强的健康保障！

情景回放三：2013年4月27日，在中国社会科学院举办的“2013年中国公立医院改革论坛”上，江苏省淮安市第一人民医院院长孙晓阳以《释放公立医院优质医疗资源，破解“看病难、看病贵”》为主题作了专题报告。

“随着医疗改革逐步进入深水区，如何打破束缚公立医院发展体制，释放优质医疗资源，破解百姓看病难、看病贵，是我们努力探索解决的一个问题”，孙晓阳说，首先，我们必须看到，过去看病难、看病贵，是由于整体医疗卫生水平落后，医疗资源不足造成的。改革开放以后，伴随着经济增长，人民生活水平的提高，对医疗服务需求的增长更快，而乡镇社区的医疗水平已经远不能满足百姓就医的需要，出现了扎堆到医学人才资源相对集中的大型公立医院看病的现象，形成了新的“看病难、看病贵”的问题。二者是有本质区别的。其次，我们应该看到，看病难、看病贵是医药卫生体制改革不够深入的表现。目前，我国公立医院均占医疗机构总数的80%，高度垄断着医疗市场。尽管国家鼓励各种资本进入医疗领域，但是，由于管办不分，法律、法规、政策等不够健全，社会资本很难在高度垄断的医疗行业立足和生存，导致多元化办医的医疗格局难以形成。

孙晓阳说，破解看病难、看病贵，更有效地释放政策空间。随着社会对患者看病难、看病贵愈来愈强烈的反映，以及医患矛盾的不断加剧，我国政府以及卫生管理部

门加快医改步伐，不断出台新政，多管齐下全力破解患者看病难、看病贵这一难题，取得了一定成效。但其政策空间并没有被更有效地释放，还有待进一步推进和完善。一方面，为了提高基层医疗服务能力，国家将巨额的医改资金重点投入到县及以下的基层医疗机构，使得县医院、乡镇卫生院基础设施和环境条件大为改善。但由于关键的人才、技术问题不是钱的投入就能在短时间内解决的，因而患者扎堆到大医院看病的现象不仅没有减少，反而由于基层医务人员工资由政府发放，不再与工作直接挂钩，以致积极性明显下降，很多病人被直接推给了上级医院，加剧了患者看病难、看病贵的问题。另一方面，为了解决基层优质医疗资源缺乏的问题，政府相继出台了卫生支农、全科医师培养、医生多点执业试点等重要政策，让基层优质医疗资源的建设呈现出新的局面，为优质医疗资源的均衡发展起到了积极的政策推动作用，但在实践中仍然有一些问题不容忽视。让大医院的医生到偏远地区卫生支农，完全是政策的强制性，作为身处市场竞争中的医院和个人短期可以服从，如果长期不按市场经济规律办事，完全作为义务、奉献难以获得共鸣，因此支农的积极性、主动性缺乏，很难给基层单位带来根本性的改变。

孙晓阳认为，公立医院承办医疗机构是有效释放优质医疗资源的重要途径。大医院有优质医疗资源却没有足够空间满足患者就诊需求，小医院有空闲，却缺少人才和技术。要快速、有效地解决患者看病难、看病贵，除了坚持并不断完善卫生支农、全科医师培养、医生多点执业等政策的同时，必须打破体制限制，让优质医疗资源能够走出公立医院封闭的院墙，参与基层医疗管理和人才、技术培训，让大医院专家的品牌效应以及不断提升的基层医疗质量技术，使得患者放心地留在本地就医。而公立医院承办医疗机构则是当前形势下有效地释放优质医疗资源的途径之一。当然，从公立医院角度看，释放优质医疗资源同样可以解决自身发展的一系列问题。

如何确保有效释放优质医疗资源，推进医疗改革，还必须认清三个问题。孙晓阳认为，目前，有些人觉得，优质医疗资源就是高端医疗，应该提供给具有消费能力的群体，基层群众就应该接受基本医疗服务，不能“超标准”享受。其实今天的医疗技术水平日新月异，发展很快，老百姓对医疗服务的需求也随着生活水平的不断提高而日益增强。我们提供的基本医疗必须与医学发展、医疗保障支付能力、群众需求同步提升。这是其一。其二是要对医院公益性有正确的认识。公益性不是慈善，不能一说到医院回归公益性，就要求医院提供服务不计成本、不求回报。医院需要在市场中获取医疗服务各种材料、人力成本、设备器械、物资耗材等都接受市场的调控，取得合理价值回报，与坚持公立医院公益性不相违背。第三是要理清医院相关方的责任。卫生行政主管部门可以建立目标管理体系，把精力放在对医院的监管上，给予公立医院院长灵活的经营权，不瞎指挥、不乱干预。院长会对医疗资源进行合理配置，做到既能释放优质医疗资源，更好地发挥资源效益，满足群众更高医疗需求，又能继续做优做强公立医院本身，促进医院科教研的平衡发展。

对此，中国社会科学院经济研究所公共政策研究中心主任朱恒鹏教授给予高度评价：“近几年来，淮安市第一人民医院在医疗改革上进行大胆而富有成效的探索，做法与经验值得学习推广。”

打开百度键入“孙晓阳公立医院改革”，就会出现45万多条相关信息。

情景回放四：2014年11月29日，孙晓阳应中国社会科学院邀请，参加中国地级城市医院改革研讨会，在会上孙晓阳提出“重新发现地级公立医院”，让地级医院在公立医院改革中发挥重要作用，不让公立医院处于夹层之中。

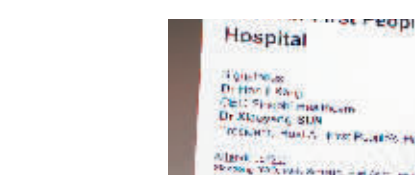
情景回放五：2015年3月14日，中国公立医院药品集中采购座谈会，孙晓阳应邀参加，并作发言，他阐述了公立医院药品采购的弊病，还呼吁要关注卫生材料的采购。《健康报》2015年4月1日头版刊登了孙晓阳的发言，对中国公立医院改革起到一定的作用。

善于思考、勇于改革，成就了孙晓阳的学术与人格魅力

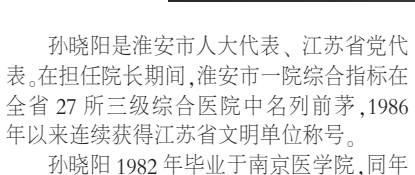
作为神经外科资深专家，孙晓阳研制“全封闭亚低温治疗床”获得国家专利，“5-氨基乙酰丙酸介导动力学治疗人脑胶质瘤”通过江苏省科技厅科技计划项目验收，“颞下颌下神经节显侧颅底的应用解剖研究”获得科技进步奖。他是江苏省神经外科学会常务委员、脊柱脊髓和功能神经外科学组副组长、中国医院协会经营管理委员会常务委员、疾病与健康专业委员会委员、中国医院协会第二副理事长、江苏省医院经营管理委员会副主任委员、江苏省医疗技术应用专业委员会常务委员。他一心一意为患者，坚持上门诊、查病房、做手术，具有精湛技术和高尚的医德，深受患者好评。他是江苏省“333工程”人才、淮安市“533英才工程”领军人才。他先后荣获淮阴市十大杰出青年、江苏省五一劳动奖章、江苏省先进工作者、江苏省优秀院长、江苏省有突出贡献的中青年专家、中国医院服务改革创新人物奖等诸多荣誉。“善待老百姓”是孙晓阳对身边工作人员常说的一句话，这5个字可以体现一个三级甲等医院院长、党委书记、一个神经外科主任医师、博士生导师的高尚品质，这是《大学》首句的“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善”的心灵流露。

孙晓阳，温文儒雅，浓密长长的眉毛和睿智的“严”、“和”目光，给人深刻的印象。他善于在“一步”、“和”一件一件、一场一场、一项一项不经意的胜利中，取得医院和医疗技术上的跨越。医院拥有博士生导师3人，硕士生导师123人。医院整体南扩，规划出新的蓝图，一幅12万平方米的门急诊内科大楼投入使用。这里任何一件，都具有里程碑意义，在医疗发展史上，都是浓墨重彩。但是孙晓阳总是非常低调，他说：“我只是做了我该做的事情，我是一个医生、一个医院管理者，我考虑更多的是医院的未来，我们这样的大型公立医院，在发展和医疗过程中，要真正理解‘人病’和‘病人’，‘医术’和‘医述’，这非常重要，要善待老百姓！”

2014年11月7日，瑞典诺贝尔医学生物奖常务评委爱德华·史密斯和孙晓阳亲切握手



2013年12月2日，北京君悦酒店，孙晓阳在中英工商峰会上与英国信诺医药有限公司首席执行官汉夫亲切握手



孙晓阳是淮安市人大代表、江苏省党代表。在担任院长期间，淮安市一院综合指标在全省27所三级综合医院中名列前茅，1986年以来连续获得江苏省文明单位称号。孙晓阳1982年毕业于南京医学院，同年分入医院后一直从事神经外科工作。他刻苦钻研业务，先后赴北京天坛医院、第四军医大学附属西京医院、加拿大多伦多大学附属儿童医院进修学习，得到王忠诚院士及Dr. Drake教授等著名神经外科专家指导，开展了颅脑损伤、脑血管病、脊髓髓内肿瘤切除术、小儿神经外科等高难度手术。虽然是院长，但他仍然亲自到神经外科坐诊，为患者手术。62岁的许某因头痛头昏5个月，走进了淮阴市一院脑外科门诊，经头颅CT检查显示，额叶中间部见6.5×5.5cm的占位性病变，侧脑室、第四脑室均已受压变形，这是罕见的嗅沟巨大脑膜瘤。患者告诉孙晓阳，他已辗转多家医院，回答均是无法手术。为了给患者一丝生的希望，孙晓阳决心攻克这一高难病症。他在患者入院当天就组织了院内会诊，经反复研究，他们详细制订了手术治疗方案。孙晓阳在手术台上从上午8时一直站到晚上9:30左右，终于将肿瘤全部切除，在近14个小时的手术过

程中只能喝点水，孙晓阳硬是靠意志创下了市一院单台手术最长时间的纪录。术后经过2个多星期的治疗和护理，患者完全康复出院，省内外脑外科专家盛赞：“这是一个奇迹！”

多年来，孙晓阳领导的神经外科无论在手术例数、手术范围，还是手术难度上均是省内公认的先进的神经外科之一。他也是省内最早开展显微外科的医师之一，常规开展脑动脉瘤、脑肿瘤手术，手术成功率达99%以上。他积极进取、富有创新精神，在堪称生命禁区的人的大脑内不断向传统技术挑战，率先在省内开展超选择性介入化放疗和脑胶质瘤的光动力治疗。现已开展了近千台次的经鼻孔蝶窦入路垂体瘤切除术，为国内最早同步、省内最先开展的单位之一。

正确的改革决策，使他成为一位受群众拥护的领导

2005年11月，在副院长领导岗位深得领导和群众信任的孙晓阳，以民主测评第一的成绩，接任了市一院院长一职。任职以来，他以敏锐的头脑、创新的思维、务实的作风、饱满的热情，带领广大职工奋发拼搏、锐意进取。医院效益、效率连年创新高，取得了医院综合评价指标连续位列全省三级综合性医院前列的优异成绩。医院在淮安乃至周边城市群众心目中的地位不断提高，先后荣获省十佳医院、省医疗卫生（质量、服务、环境）标兵示范单位、省服务质量奖、省诚信单位、市公共服务业行业风建设先进单位等诸多荣誉，医院升格为“三甲”医院，成为江苏省博士后科研工作站、通过国家药物临床机构现场验收，并连续18年保持了省文明单位称号，2008年、2012年两次获得全国医院文化建设先进单位光荣称号，2013年获得全国青年文明号、全国五一劳动奖状、江苏省群众满意医疗机构、全国文明单位等殊荣。

抓发展，他思路开阔、高瞻远瞩。孙晓阳上任不久就确定了3年实现“三甲医院”的奋斗目标，通过精心组织和扎实推进，在短短3年多的时间，使医院综合评价指标跃居全省三级综合医院第一，并成为具备“三甲医院”申报条件、影响力日益提升的苏北知名医院。他还与

抓建设，他心系百姓，以人为本。孙晓阳认为，深厚的文化底蕴是医院持续发展的精神动力。2007年起，他在全院大力实施文化战略，积极打造浓厚的文化氛围，形成了以医院精神、院训、院徽为核心的医院文化精髓。并把医院文化融入到医院服务的各个环节，统一了医院所有的标识、标牌。将单病房打造成装饰、布局、设施具有家庭氛围的人性化服务病房。对医疗流程、布局，按照人性化的要求进行全面梳理和改进。突出服务无缝隙的概念，要求对病人的服务无微不至，并在开展院前、院中、院后服务中采取一系列创新举措。2006年成立了专门的院后服务办公室，对全院出院病人提供电话咨询、服务追踪等院后服务，受到病人广泛欢迎。2007年，又在全省首设“病区助理”岗位，从各病区护理骨干中竞选出一名护士，担任专职病区助理，在院后服务办公室的直接领导下，通过与病人适时沟通交流，帮助病人解决各种困难。这一措施的实施，使病人的满意度迅速上升，病区满意度保持在98%以上。此项做法获得省卫生厅的充分肯定，江苏省医院协会将淮安市第一人民医院病区助理的做法，以专刊的形式，向全省二、三级医院推广，并作为服务创新的典型上报卫生部。他还通过服务监管部门建立了门诊窗口科室服务质量病人现场考评，以及以各个诊疗组为单位的病人满意度测评公示制度，考评结果奖惩兑现的同时，建立了定期反馈制度，对服务缺陷和死角，由责任部门及时改进。

医院在工作量大、业务繁忙的情况下，孙晓阳坚持把质量、安全放在首位，加强制度建设，进行科学管理，不断提高医疗质量和服务水平，保障医疗安全，构建和谐医患关系。在提高医疗质量上下功夫，努力提高医疗质量意识，形成“质量就是生命”的良好风气，建立健全了各项医疗制度并形成严格的督查奖惩机制，实施了一系列保证医疗质量的措施和方法。在改进医疗服务上下功夫，为病人提供最温馨的“人性化服务”，从病人的思维出发，提倡医患零距离接触，推出了一系列便民利民措施。在控制医疗费用上下功夫，使患者以低廉的费用享受到最优质的服务，坚持合理检查、合理用药、合理治疗，严格控制费用增长。加强学科建设，着力打造医院的人才结构，引进高层次人才，争取高层次高级别科研项目，继续保持我院科技人才的领先优势。中层干部全部参加苏州大学、南京大学卫生事业管理硕士研究生学习（两年制），还分批送管理人员去新加坡学习医院管理，并将学习理论运用到实际工作中。因为医院重视管理，两位科副主任参加县医院院长竞聘成功，心胸外科徐克平主任成为淮安市楚州人民医院（三级乙等综合医院）院长，现已调回医院

当地政府和有关部门积极沟通商洽，争取了两块发展用地，给新门急诊大楼的建设以及医院未来发展创造了有利的条件。他高度重视人才储备和培养，对高层次人才制定了一系列扶持、鼓励政策。这两年医院新增的高层次人才的数量和质量达到了历史高峰，为医院的发展奠定了牢固的人才基石。在技术水平上他坚持靠大靠外靠高校，全力实施名牌发展战略，在我市率先开展三级分科，推动专科技术水平在高层次、高起点上向着又专又精转化。



院长、党委书记、博士生导师孙晓阳



2014年11月29日，孙晓阳（右一）应邀出席中国地区中心医院改革研讨会

任副院长。普外科周吉祥主任成为洪泽县人民医院（二甲甲等综合医院）院长、洪泽县卫生局局长。淮安市6所市职医院中有很多领导来自该院；二院院长、三位副院长，三院院长、市妇幼保健院院长、中医院原两任院长、现副院长。医院不但在医学专科学科建设上领军淮安，还在医院管理上培养出很多人才。

院科两级“主任治院”。医院强化科主任负责制。在实施Attanding负责制的基础上，突出抓好科主任的主观能动性。让科主任有人财物的控制权力，实行“主任治院”，带动医院发展充满活力。医院完善科主任年度目标责任状和行风建设责任书，实行“黄牌”警告、“红牌”罚下的制度。取消所谓“学术霸位”现象，科室管理井然有序。

抓建设，他心系百姓，以人为本。孙晓阳认为，深厚的文化底蕴是医院持续发展的精神动力。2007年起，他在全院大力实施文化战略，积极打造浓厚的文化氛围，形成了以医院精神、院训、院徽为核心的医院文化精髓。并把医院文化融入到医院服务的各个环节，统一了医院所有的标识、标牌。将单病房打造成装饰、布局、设施具有家庭氛围的人性化服务病房。对医疗流程、布局，按照人性化的要求进行全面梳理和改进。突出服务无缝隙的概念，要求对病人的服务无微不至，并在开展院前、院中、院后服务中采取一系列创新举措。2006年成立了专门的院后服务办公室，对全院出院病人提供电话咨询、服务追踪等院后服务，受到病人广泛欢迎。2007年，又在全省首设“病区助理”岗位，从各病区护理骨干中竞选出一名护士，担任专职病区助理，在院后服务办公室的直接领导下，通过与病人适时沟通交流，帮助病人解决各种困难。这一措施的实施，使病人的满意度迅速上升，病区满意度保持在98%以上。此项做法获得省卫生厅的充分肯定，江苏省医院协会将淮安市第一人民医院病区助理的做法，以专刊的形式，向全省二、三级医院推广，并作为服务创新的典型上报卫生部。他还通过服务监管部门建立了门诊窗口科室服务质量病人现场考评，以及以各个诊疗组为单位的病人满意度测评公示制度，考评结果奖惩兑现的同时，建立了定期反馈制度，对服务缺陷和死角，由责任部门及时改进。

医院在工作量大、业务繁忙的情况下，孙晓阳坚持把质量、安全放在首位，加强制度建设，进行科学管理，不断提高医疗质量和服务水平，保障医疗安全，构建和谐医患关系。在提高医疗质量上下功夫，努力提高医疗质量意识，形成“质量就是生命”的良好风气，建立健全了各项医疗制度并形成严格的督查奖惩机制，实施了一系列保证医疗质量的措施和方法。在改进医疗服务上下功夫，为病人提供最温馨的“人性化服务”，从病人的思维出发，提倡医患零距离接触，推出了一系列便民利民措施。在控制医疗费用上下功夫，使患者以低廉的费用享受到最优质的服务，坚持合理检查、合理用药、合理治疗，严格控制费用增长。加强学科建设，着力打造医院的人才结构，引进高层次人才，争取高层次高级别科研项目，继续保持我院科技人才的领先优势。中层干部全部参加苏州大学、南京大学卫生事业管理硕士研究生学习（两年制），还分批送管理人员去新加坡学习医院管理，并将学习理论运用到实际工作中。因为医院重视管理，两位科副主任参加县医院院长竞聘成功，心胸外科徐克平主任成为淮安市楚州人民医院（三级乙等综合医院）院长，现已调回医院

健康管理示范医院，取得了良好的社会效益，得到了群众的好评。

狠抓干部队伍，提升综合素质。在抓干部队伍建设中，重点是抓干部、带群众。加强各级管理干部的考核，促进干部作风转变，树立勇于负责的精神，强化团队意识，提高办事效率。进一步深化“院务公开”工作，督促医院各级管理人员求真务实，把心放在工作上，更好地为临床服务，为群众作表率。同时孙晓阳院长注重加强管理干部的培训，举办管理干部继续教育培训班，传授先进的管理知识和管理经验，进一步提高管理队伍的整体素质，从而带动了全院员工整体水平的提高。深化文化建设，展示医院形象。进一步深化医院文化建设，营造浓厚氛围，增强文化底蕴，激发积极进取的精神，为医院发展提供精神动力和思想支持。今年在加强物质文化和制度文化建设的同时，特别注重医院精神文化建设，制定了《员工基本守则》，创刊了院报，各病区建立了和谐文化长廊等，对提高员工素质，构建和谐医患关系起到积极的推动作用。此外还积极开展丰富多彩的文化活动，锻炼身体，凝聚人心，树立了医院的良好形象。

淡泊廉洁的情怀，使他成为职工的知心朋友

孙晓阳的领导水平、管理能力、政治素质、业务本领以及人格魅力都为人称赞，人们敬重这样的领导，而他一贯坚持做到：认真真治学，清清白白为官，踏踏实实做人，勤勤恳恳干事，一心一意谋发展，全心全意为人民。在工作中力争做到：不越位、不缺位，事前多商量，事中多思考，事后多沟通。把思想统一到党委的决策上来，把行动落实到党委的部署中去，不求个人名利，但求医院繁荣。开创性地开展工作，掌握医院管理专业知识。广泛猎及领导学、管理学、心理学、政治理论以及其他各种有利于促进科学决策和科学管理的学科。一手抓管理，一手抓业务，坚持两手抓、两手都要硬，做到两不误、两促进，扎扎实实搞好医院管理和业务建设，取得了显著成绩。认真抓好党风廉政建设，充分发挥党组织的核心领导和共产党员的先锋模范作用，增强党组织的凝聚力和战斗力。充分尊重群众，相信群众，最大限度地调动广大职工参加医院的改革发展的积极性。职工有什么话，都可以找他聊聊，他的“讲故事”的管理理念就如此深入人心。

孙晓阳以强烈的事业心和忘我的敬业精神，脚踏实地，真正做到为官一地，发展一方。把促进医院发展作为第一要务，只要能够促进医院发展，再难的事也要做好。始终坚持把实现人民群众的根本利益作为一切工作的出发点和归宿，把人民呼声当作第一信号，把人民需求当作第一选择，把人民利益当作第一考虑，把人民满意当作第一标准，善谋利民之策，多办利民之事，最大限度地满足人民群众对医疗需求不断增长的需要，为全面建成小康社会作出更大的贡献。



孙晓阳（中）正在为神经外科患者做手术



2014年5月24日，孙晓阳院长去爱国主义教育基地刘老庄义诊