

# 陈德玉：医路漫漫 孜孜求索

“路漫漫其修远，吾将上下而求索”，这是陈德玉行走在医疗之路上的真实写照。

文/本刊记者 许定河 杨晓慧

“中医看病强调整体、辨证施治，这与医院管理也有相通的地方。”

“有些医院管理者觉得医院重科研轻技术似乎是跑偏了，我觉着这个看法倒是有些偏颇。”

“人是最重要的，要想建平台必须要有人。”……

8月的一个下午，我们见到了江苏大学附属医院院长陈德玉，他儒雅风度，侃侃而谈。

2014年6月，陈德玉掌舵医院，带领新一届领导班子翻开了江苏大学附属医院蓬勃发展的新篇章：通过整合专学科建平台，带动全院专学科提升；加强科研成果向临床

实际应用的转化，打造医院发展新引擎；将中医理论融会贯通于医院管理，科学辩证解决医院发展问题；打造结合更为紧密的医疗集团，医院资源得以更好利用，人人得实惠……

格局决定战略，而格局的形成往往由经历锻造而成。对于陈德玉来讲，不管是中医的学习，还是国外求学的经

历，亦或职业化管理的洗礼，都在影响着今日的管理风格。

翻开他从医路上的种种经历，我们试图对今日的这位儒帅作出更为客观的注脚。

## 求学时代

对陈德玉来讲，学医是命运的安排。

1980年，陈德玉接到高考录取通知书时很是诧异。原本，在他的志愿栏里填满了各类工科院校，然而通知书上却写明是医学院校，而且还是中医，对他来讲，多少也会有些失落。

陈德玉向《中国医院院长》如实地回忆着那场经历。“中医属于越老越值钱，越年轻越没有市场，去还是不去，当时还是有些思想斗争的。”

“或许可以去看看。”最终他做出了选择。而这个选择成为他踏入医疗行业的第一步，也翻开了他与医疗行业的不解之缘。

然而，在当时，中医的魅力并未能

吸引陈德玉，他对西医的肿瘤治疗产生了兴趣。“相比中医的治疗效果，西医治疗立竿见影，特别是肿瘤治疗，一旦得到治疗，疾病就能被控制。”陈德玉希望自己在年轻时就可以妙手回春。

1994年，在镇江市第一人民医院工作一段时间后，陈德玉继续求学，考取了上海医科大学，开始了肿瘤治疗方面的学习与研究。

中医与西医相互交融的学习经历对日后陈德玉在肿瘤治疗方面的建树与理解产生了影响。今日，再去回忆当初对中医与西医的认识，陈德玉反而更为看重中医了。“西医治疗肿瘤主要是把肿瘤细胞杀死，但是，要消灭癌细胞最终要靠患者自身的力量，有时候过分的治疗，癌细胞被杀掉了，人也没有了，两败俱伤。过去一直在讲药物细胞的治疗，讲靶向治疗，现在提倡细胞免疫治疗，我觉得这一块跟中医是吻合的。西医需要向中医学习。”

1996年，在上海医科大学学习期间，陈德玉成为学校第一位公派生，前往美国做访问学者。这段经历让他感受颇深。

## 陈德玉

中共党员，教授，主任医师，博士生导师，现任江苏江滨  
医疗集团院长，江苏大学附属医院院长，江苏大学第一临  
床医学院院长。





2014年6月，陈德玉掌舵医院，带领新一届领导班子翻开了江苏大学附属医院蓬勃发展的新篇章。



加盟RTOG组织标志着医院放射治疗科的物理质控及临床相关工作已经达到国际一流放疗中心的水准。

“我们觉着在国内做医生很苦，实际上在国外更苦。”陈德玉至今还记得实验室里的各位老师没日没夜地做着实验。有位老师为了等待一个PCR实验结果，甚至妻子在夜里生孩子时也没能前往去照顾。

令他印象最为深刻的便是科研水平的差距。当时的美国已经开始了PCR技术的研究，而在国内，PCR技术才刚刚起步。别谈高科技，即便一个很小的课题，如果带回国内也会是一项比较新的科技。“落后”，陈德玉深深体会到了这一点。

医院里医生和研究人员的人数对比也让陈德玉吃惊不小。“你知道吗，包括哈佛医学院、麻省总医院这些美国最好的医院，他们只有800多张床位，医生也就800多位，但是，研究人员却有2000多位，我当时都不能相信这个事实，医生怎么这么少，研究人员反而这么多呢。”

“最关键的是很多科研人员与临床密切结合，他的转化率做得非常好，他研发出相应的药，然后再跟药厂结合生产，再应用于临床，这对医院的贡献非常大。”陈德玉边回忆边感叹，惊叹于国

外科研成果的临床转化能力。

相比于当下国内对重临床与重科研的争议，陈德玉坦言，强调重临床轻科研的观点有失偏颇。

“现在很多医疗机构的学科带头人不仅仅科研做得好，临床也做得好，所有的领军人才开刀一流，科研也是一流，这个是不能否认的。最起码得知道现在这个专业在国际上是什么水平，你自己达到了什么水平，如果你不搞这些科学研究，你不知道将来怎么发展，你觉得你自己是最好的，那是最可怕的，这个是相辅相成的事情。所以，问题的关键还在于科研怎样更好地与临床结合。”

正是基于这样的认识，当陈德玉回国，江苏大学附属医院、镇江市第一人民医院等多家医院向他伸出橄榄枝时，他选择了江苏大学附属医院。

### 死磕肿瘤

2001年，镇江市的肿瘤学科建设刚刚起步，各大医院都瞄准了这一领域。当时被称为镇江医学院附属医院的江苏大学附属医院，其肿瘤治疗方面正在筹建肿瘤科，同时向全国招募

学科带头人。

“这里条件虽然一般，学科建设刚刚起步，但是学术氛围相比周边医院更厚重一些，再加上本来自己学的就是这个专业，所以，就决定过来了。”

来到医院，陈德玉立刻被委以重任，担任肿瘤科主任，负责肿瘤科的建设与发展。

在陈德玉的带领下，肿瘤科于2003年升级为江苏大学肿瘤研究院，2004年成为镇江市临床重点专科，2005年成功申请为江苏大学肿瘤学科硕士培养点，2006年成为江苏省临床重点专科。

在这个基础上，陈德玉带领团队在肿瘤治疗领域继续发力。

他瞄准了国际水准，2014年，医院购买了亚洲第一台直线加速器，加强精准治疗。不仅如此，医院还与美国肿瘤放射治疗协会组织RTOG开展合作，参与肿瘤放射治疗的多中心临床实验。据悉，为了保证多中心研究的一致性，确保研究结果的可信度，RTOG要求各成员单位必须获得其下属的医学物理组织认可。加盟RTOG组织标志着医院放射治疗科的物理质控及临床相关工作已经达到国际一流放疗中

心的水准。

目前,医院与美国杜克大学开展深入合作,全美首席物理师殷芳芳教授作为“省特聘医学专家”加盟医院,其博士生也在医院交流培养;此外,医院在拥有镇江市唯一一台PET-CT的基础上,与杜克大学合作开发该设备在肿瘤治疗领域的应用;当杜克大学在昆山成立国际分校时,江苏大学附属医院凭借雄厚实力成为其教学基地。

如今的肿瘤科已经发展成为“科室航母”,拥有3个病区,实际开放床位200多张,全国各地患者慕名而来。

陈德玉本人也凭借高超的技术成为行业翘楚,分别担任了中国生物医学工程学会肿瘤靶向治疗技术分会理事、江苏省医学会放射肿瘤治疗学分会委员、江苏省抗癌协会鼻咽癌专业委员会常务委员、镇江市医学会肿瘤学专业委员会主任委员等多种职务。

在带领团队发展的同时,组织也给予了陈德玉更大的信任。2008年,陈德玉被提拔为副院长,先后分管了医务、财务、护理、院感、信息化、药品等多个部门的工作。

经过六年的锤炼,2014年6月,组织正式任命其为江苏大学附属医院院长、江苏江滨医疗集团董事长,掌舵这艘满载期望、拥有巨大发展潜力的医疗集团。

## 辨证施治

从一名普通的医生到名满四方的大医,陈德玉追求精益求精的医学造诣,他用自身精湛的技术造福患者;从一名科主任成长为一院之长和集团院长,陈德玉追求普世情怀,他带领全院及医疗集团用精湛的技术、人性化的服务造福一方。

“做院长,身份越大,责任也就越

大。”陈德玉体会到,科主任、副院长、院长身份不同、责任不同,管理方式也就不同。管一个科跟管一家医院不是一个概念,好的科主任要对科室发展有规划,要发挥每个人的长处,形成合力才能推动学科发展,互相之间要协作;副院长主要协助院长做好本职工作,维护医院利益,完成一把手交代的工作。但是,作为院长——医院的法人,需要对所有结果负责,一份权利一份责任。

上任后,陈德玉需要审慎思考如何能够让医院快速、安全发展,朝更高方向迈进。他做的第一件事情就是确定发展目标。

“团队是一个整体,必须要给大家一个发展目标,把大家凝聚到一起,共同发力。”在他的带领下,领导班子全体成员与职工座谈,了解职工所思所想,集思广益,最终确定了医院发展目标:“努力把医院建设成为省内先进、国内有影响的区域高水平医学中心、健康服务中心、人才培养中心和医学研究成果转化中心。”

为了实现“四个中心”的奋斗目标,陈德玉带领全院职工开始了大刀阔斧的改革。

医院以专学科建设为切入点,提出“加大重点专学科建设力度,以点带面,全面提高专学科建设水平”的发展战略。

根据医院专学科布局以及发展情况,陈德玉带领团队以国家级、省级临床重点专科为中心,整合相关专学科,借助国际先进的设备和技术,着手打造区域化的心脏病医学中心、肿瘤医学中心、诊断中心和危急重症诊疗中心。

“肿瘤医学中心拥有世界先进的PET-CT、光速刀等设备,相关学科借力发展的潜力巨大;区域诊断中心需要整合检验科、影像科、病理科等资源,借助医疗集团的优势,能够更好地落地;

危急重症抢救中心以急诊中心为基础,能够辐射更大半径。”陈德玉向《中国医院院长》分析道,每个中心借助各自优势学科,整合资源,从小层面做宏观,可以提升一连串的学科发展,提升整体竞争水平。

在发力学科建设的同时,陈德玉以绩效改革为抓手,调动员工工作积极性的同时,促进医务人员收入的合理增长。

6月初,陈德玉带领班子刚刚完成关于绩效的全院调研,形成了一份绩效分配的初稿。“一定要向风险高的科室去倾斜”,“我们这里20%左右的权重属于基础工作,这个是不用考核的,用规章制度来判断,另外70%~80%都需要考核。”陈德玉向《中国医院院长》透露了绩效分配的部分内容,并表示未来医院还要研发绩效考评软件,提升绩效管理的科学化、规范化。

“四大中心”的目标下,陈德玉希冀通过专学科建设、绩效管理两大抓手,全面提升品牌的品牌与管理。

尤其是,通过近年来的专学科建设,医院重点专科层次与数量位居全市之首,拥有肿瘤科、影像科、中医科、心内科、消化科、普外科、烧伤整形科、儿科、皮肤科、检验科10个省级临床重点专科,骨科等13个市级临床重点专科;心内科成为国家级临床重点专科,中医科成为国家级中医示范专科。

与此同时,医院还先后建成了江苏省首家血栓中心和再生医学研究中心,成立了江苏大学创伤医学研究所、心血管病研究所、血液病研究所和消化道肿瘤诊疗中心。这使得医院的科研与临床水平一同发力。

……

在“四大中心”目标引领下,医院发展硕果累累,综合实力不断提升。

## 求贤若渴

“我们能有的实力，与我们的人才战略息息相关。”谈话中，陈德玉反复提的一个词“人”，“人才是重中之重”。

谈及人才，陈德玉如数家珍，医院现有省医学创新团队3个、省医学领军人才3人、省医学重点人才2人、省双创人才和特聘医学专家3人、省“333”工程培养对象14人、省医学会专业委员会主任委员及副主任委员8人，有博士生导师10余人、硕士生导师60余人、高级职称医务人员300余人，博士、硕士占到医生总数的70%……

为了吸引高层次人才，陈德玉带领班子想尽办法，筑巢引凤。

在进军医学转化领域时，医院依靠中心实验室和五个市重点实验室打造整个医院的转化医学平台，为此，面向海外公开招聘。

2013年，江苏省以省为单位面向海外招募海归，从300多名人才中遴选创新人才与医学专家，经过层层选拔，18名入围，再经过层层面试，最终确定了9名。当时，陈德玉亲自赶赴现场，“推销”医院，并成功“迎娶”3名高技术人才——两位肿瘤研究领域的专家、一名皮肤再生医学研究专家。陈德玉如获至宝、喜上眉梢。

“当时大家都觉着很吃惊，全省1/3的名额都落在了我们医院，我们凭什么吸引人才？我们的平台好，政策好啊。”陈德玉颇有几分得意地炫耀道，“我们为医生们搭建了优质的平台，就说我们的实验室，几乎是国内最先进的，国际上比较先进的仪器设备我们基本都有，他们想做出一番事业，我们这个平台就非常吸引人。”

2014年，医院专门成立了人事人才工作领导小组，重新制定完善了《高层次人才引进政策及津贴待遇》、《在职研

究生培养管理规定》、《公派出国(境)留学管理办法》以及《关于提高合同制护士相关待遇的若干规定》等一系列人才政策和激励机制，努力创造人尽其才、才尽其用的用人环境。

今年年初，医院提出了人才“5123计划”，在5年内计划引进专学科带头人或者高级的管理人才10名，专学科骨干20名，培养年轻专学科后备人才30名。“在配套措施上我们也下了很大功夫，对于一些特殊的人才我们都是特殊政策，包括子女的学习教育、爱人的工作安排、科研启动基金、住房补贴，我们统统到位，所以非常有吸引力，最关键的是提供平台。”

百年之计，莫如树人。陈德玉说要继续加强省医学创新团队、省医学领军人才、省重点医学人才、省“333”工程培养对象以及省高校“青蓝工程”培养对象建设，努力争取更多人才建设成果。

“最终我们是要构建与研究型大学附属医院要求相适应的高端人才支撑体系，这一点是最重要的。”

## 医疗航母

实力的不断增强也让江苏大学附属医院赢得了“江湖地位”。以江苏大学附属医院为核心，联合各级医院成立的江苏江滨医疗集团在勇趟医改激流的同时，也为社会提供更多医疗服务保障。

2009年，镇江市成为全国第一批医改试点城市，作为核心单位，江苏大学附属医院充分发挥作为国家全科医生规范化培训基地、省全科医生规范化培训基地的作用，举办全科医师规范化培训班以及社区医生临床提高班，提高医疗集团社区医务人员服务能力和水平；为了帮助基层医院护理服务水平，医院每年派出优秀护士到社区卫生服务中心进行指导和培训，帮助基层社区规范

护理服务流程，开展优质护理。

帮助提升基层医疗服务水平的同时，各单位之间还能够共享优势资源。

以江苏大学附属医院为龙头，集团成立了疑难病会诊、病理诊断会诊、临床检验、医学影像、消毒供应、儿童保健等多个中心，加强成员单位之间的合作，医院中心实验室向医疗集团成员单位免费开放；此外，医院“自掏腰包”为各社区卫生服务中心租用光纤，建立医疗健康信息平台，推进网络预约诊疗服务、远程会诊、健康档案共享。

为了加强双向转诊，医院与各社区卫生服务中心签订了双向转诊协议，并深化康复联合病房的建设，将康复期的病人逐渐转入康复联合病房进行康复治疗。

为了能够让集团中的各家医院互惠互助、联系紧密，医疗集团成立了医改工作执行委员会，下设医改工作医疗护理执行领导小组以及医改工作后勤保障执行领导小组，加强医疗与行政后勤之间的紧密联系。

“建立医疗集团，首先要符合当地实际，其次要看成员单位之间的关联形式，最重要的是推进一体化建设。”陈德玉表示，在他看来，即便是松散型的医疗集团或者医联体，也应当“形散神不散”，各单位需要优势互补、资源共享、互惠互利，从而形成医疗市场中的竞争实体，全面提高各医院的影响力以及综合实力。

“我们要做的工作还有很多，学科建设还要再提升，四个中心的建设也在逐步推进，人才仍在继续培养，集团工作还需要更为紧密。”从最初的迷茫到如今的坚定，行走在从医的这条道路上，陈德玉越发痴迷，“没有最好，只有更好”，他希望带领全院职工能够为患者、社会做得更多、更好。📖