

位於六朝古都南京的南京軍區南京總醫院，已有80餘年歷史，前身為1930年建成的國民政府中央醫院，是第一家由中國人自己創辦的國立西醫院。在內地眾多大醫院紛紛熱衷於跑馬圈地進行擴張，以收入多少論英雄時，南京總醫院卻沉靜地進行着內涵建設，「十一五」期間，該院推出新項目、新技術300餘項，獲得國家「973」、「863」等課題近300項，獲得國家、軍隊、省部級科研成果89項，獲得「全國百佳醫院」等盛譽。這家聞名海內外的醫院院長是易學明。從衛生員成長為共和國將軍，易學明以獨特的管理智慧帶領這家醫院一次又一次創造了醫學界的輝煌。



►中國著名醫院管理專家，全國優秀院長易學明
▼南京總醫院全貌

忠實做人 恆毅做事 廉勤做官

將軍院長 易學明

十五歲入伍 與醫結緣

出生於1955年2月的易學明祖籍山西省和順縣。在安徽六安蘇家埠軍營中長大的他，15歲便被父親送進軍隊，成為某部軍壘農場一名戰士。

工作之餘，易學明把書籍當作最好的夥伴和老師。他廣泛涉獵《鋼鐵是怎樣煉成的》、《母親》等世界名著和心理學、法醫學、哲學等書籍。這些精神食糧，讓他的學識和內心世界豐富起來。

農場領導發現易學明是個勤奮好學的戰士，就推薦他參加軍醫訓練隊學習。1972年，18歲的易學明榮立了軍旅生涯中第一個三等功。那年，他剛從醫訓班畢業回農場任助理軍醫，駐地一個農婦難產，易學明火速趕到產婦家裡。孩子儘管生了出來，但被羊水嗆得窒息了。易學明毫不猶豫嘴對嘴吸掉孩子口裡的羊水，男嬰得救了，他的父母很感動，當即給孩子起了個名字叫「軍生」。

上世紀70年代初，成群的黑線脊鼠在軍壘農場猖狂出沒。它們身上的蠕蟲一旦接觸人體，就會引發出血熱。這是一種很可怕的疾病，上百名戰友因此喪失了年輕而寶貴的生命。

戰友們沒有犧牲在戰場上，卻被那些可恨的小老鼠奪去了生命！易學明暗下决心，一定要戰勝黑線脊鼠和出血熱。他連續上了幾個月夜班，盡自己最大的努力，減輕患者的病痛，挽救戰友的生命。他還利用休息時間，和戰友們奔波於田間滅鼠，斬斷出血熱疾病源，農場防治出血熱的經驗和成果曾多次獲獎。



與醫院領導在一起

36歲當上全軍最年輕的「小院長」

1974年，易學明考入解放軍第七軍醫大學。近4年的大學生涯，他潛心學習醫學基礎理論和臨床知識，在外科技術操作考試中拿到了全年級第一名。

畢業後，易學明主動回到軍壘農場衛生隊當了一名軍醫。他認為，基層才是施展才華的好地方。

1984年，組織上決定，讓易學明由外科醫生改行做醫院管理工作，他一度很失落——自己已經是主治醫師了，突然改行業務肯定丟。可當他想起做管理工作可更大程度推動醫院建設，並給廣大患者帶來利益時，他坦然了。

1988年，農場退壘還湖，32歲的易學明調任第123醫院副院長，四年後又被任命為該院院長，成為當時全軍最年輕的院長。

這個醫院的科主任，大多是50歲以上的老同志，他們都叫易學明「小院長」。「小院長」甘當「小學生」，想方設法和科主任們交朋友，以真誠的服務，贏得他們的支持。他們說起易學明，總是讚譽有加，「學明能容人，樂於接受大家的意見建議，不管是醫生還是護士，只要敢想敢幹，他都全力支持。」

易學明常說，「在醫院工作，你越樹立自己的威信，你越難得到威信；你不太注重這個，反倒能獲得它。就像小狗追尾巴一樣，你刻意要追它，永遠得不到它。但不追它，狗尾巴總在身後。」

1995年，易學明調任南京軍區南京總醫院醫務部主任，1997年擔任副院長，2003年，擔任了院長。

從「小院長」幹到「大院長」、「老院長」，當對一些年輕的科室領導，完全可以發號施令時，易學明仍然把他們當朋友一樣對待。

在「南總人」眼裡，易學明是一個謙和、儒雅的人。他不僅甘當「小學生」，而且主動放下架子，與領導班子成員坦誠相對、和諧相處。他先後與七位政委搭檔，班子成員都能做到「聚是一團火，散是滿天星」。

作為一院之長，大事、要事、敏感事，易學明從不搞集權，搞個人說了算。醫院的藥品、設備採購、營房建設等涉及大項經費進出的項目，全部由相關院領導分



▲年輕時的易學明——勤奮好學的學員

管，黨委集中統管。這樣一來，權力分出去了，易學明的威信反而更高。

許多大醫院院長都說，當了院長，頭髮掉光，業務丟光，人得罪光。如今，易學明的頭髮沒有掉光，倒是白了不少；他也沒有把業務丟光，而是利用節假日、休息時間忙著「充電」，先後獲得7項軍隊科技進步獎，主編《執業藥師必備手冊》、《無償獻血與輸血知識問答》、《聯合國維和醫療分隊中國二級醫院工作程序指南》、《戰爭藉口》等書。



手把手帶教年輕醫務人員

創以疾病為中心的全新診治模式

從衛生員到將軍，一路走來，每個崗位都是挑戰。豐富的經歷，讓易學明找到了獨特的管理智慧：用中庸拒絕極端，用務實發揮影響，用冷靜選擇決策，用自覺端正態度，用勇氣拋棄包袱，用真心追隨智慧。

21世紀醫療市場多元化帶來的激烈競爭，是擺在大醫院院長面前一個嚴峻課題。

發展是硬道理，但硬發展沒有道理。易學明推行「內涵發展，規模適度，綠色醫院」的管理理念，醫院一年一個主題，深入開展「質量效益年」、「醫院文化年」、「安全發展年」、「數字化醫院年」、「綠色醫療年」等主題年活動，全面建設水平一年一個新台階，先後被表彰為全軍「為部隊服務先進醫院」、「全軍先進醫院」等，被表彰為「全國擁政愛民模範單位」、「全軍國家級應急專業力量建設先進單位」。

如今，南京總醫院年門診急診量近200萬人次，住院量近6萬人次。以往，中國醫院一直沿用以治療專業劃分專科的診療模式。隨著各專業學科研究範圍的深入拓展，以及病人個性化治療的需求變化，這一傳統治療模式，逐漸凸現流程僵化、效率低下的弊病。易學明倡導打破學科界限，率先在內地開設「以疾病鏈為紐帶的多學科聯合診治中心」，以此提高專病診治的質量和水平，實現多學科大協作的優勢互補。

推行這一全新診治模式，最終受益的是病人。病人按照患病種類「點醫」，不僅能夠在第一時間得到準確快捷的診斷、經濟合理的檢查、科學高效的治療，而且從根本上杜絕了單科診療流程反覆、技術單一、人才潰乏、平台分散的局限性。

這一變革，還帶來了學科建設的整體躍升，醫院先後開設肺癌、冠心病等12個疾病鏈治療中心，開設多型腎臟病、高血壓等200多個專病門診；每個醫生都有了主攻方向，「初級醫師全科化、中級醫師專科化、高級醫師專病化」得到全面落實。

重成本核算 成「理財專家」

很多人都說，易學明做軍人當到了將軍，做管理做得全國知名，在理財上又十足是一個包賺不賠的儒商。

在123醫院院長任上，曾經有家醫院更新設備出售舊CT，易學明拍板要買。好多人不理解，買人家淘汰的東西不掉價？

易學明說，掉價價，人家不用，不等於我們不用。買新CT一時拿不出那麼多錢，買個舊的，不僅省錢，還可以填補項目空白，在人才和技術上打好基礎。

就是這台舊CT，進門就引來不少病人。從那以後，醫院經濟效益逐步改善，換了新CT，添了彩超、腹腔手術鏡等大型設備，醫療技術也上了新台階。

有段時間，科室常反映營房壞了得不到及時維修。如何解決這一問題？易學明變營房維修「科室找機關」為「機關找科室」。院務部門按營房面積，給科室包干發放維修代用券，超支費用自理。這樣一來情況變了，各科室主動加強營房管理，力求把損耗降到最低；機關與科室矛盾少了，醫院每年還能節約營房維修費用數萬元。

當了南京總醫院院長，易學明更是把自己的經濟謀略用到了極致。在醫院毛收入達到3個億的時候，他大膽提出全年門診量突破100萬，毛收突破5個億的目標。當時，許多人對這一目標持懷疑態度。

易學明把眼光鎖定在成本核算上，不斷創新管理手段，優化管理模式。一年後，醫院毛收入、收容量都達到了預期目標。

近年中，醫院先後投資6.5億元，新建和改造門診大樓、幹部住院樓、內科住院部大樓、兩個研究所等；投資近7億元，引進手術機器人、射波刀、PET/CT、雙源CT等高端醫療設備，建成軍內一流的信息化網絡平台，為醫院在新起點上的發展增加了後勁。

合格醫生：技術、責任與愛心

易學明十分重視醫務人員的醫德醫風建設，他始終

認為醫術精湛是衡量醫德水平的重要尺度，德術並舉是「南總人」的永恆標準。

他經常教育醫護人員，病人該做什麼檢查、用什麼藥，必須遵循科學規律，不要盡考慮能不能賺錢。醫院不實行經濟收入與醫生獎金單純掛鈎的分配機制，藥品收入比重持續保持在較低水平。

生命之托，重如泰山。易學明十分推崇已故的黎磊石院士關於「好醫生」的價值評判：如果你的從醫生涯中，從沒有解決不了病人病痛就食不甘味、夜不能寐的經歷；從沒有半夜三更打電話到病房，查探病人病情的經歷，就不是一個好醫生。

他還說，「醫院不能以創收多少論成敗，誤導醫務人員盯着經濟指標幹工作。」

對此，不同意見不絕於耳，包括一些院級領導都說，人家都在抓創收，你反要控制，多點錢不好嗎？

易學明一錘定音：「醫院不能把經濟效益擺到不適當的位置。因為醫患之間信息嚴重不對稱，病人消費全聽醫生的，如果醫生一心想創收，必然會出現過度醫療，收費必然會往上竄。」

為此，他提出對科室綜合效益實行打分制：床位使用率在93-98%的加分，在98-100%時不加分，超過100%則要被扣分，一般情況下不允許在病區走廊內加床。這一觀點得到許多國內同行認同。

為了防治開方、提成、拿紅包等「潛規則」，易學明從源頭出發，尋找有效辦法。他發現，給醫生送紅包的，大多是重病患者、需做手術的，一時得不到及時治療的患者，就是想花錢買個踏實。易學明果斷決定，對各種治療項目實施收費封頂，超出標準要查。此外，病人該用的藥沒用要查，需做手術的，住院第二天不實施的要查，該主刀不主刀的也要查。

醫院依託信息化平台，對整個醫療信息實行網絡化管理，每一個病人的醫療過程，大到做一次手術，小到服一片藥丸，都可以隨時監控。



與病人交流

持平常心 做普通人

易學明始終認為，自己就是一個普通人，恪守「高標準做事，低格調做人」，功名利祿都是「浮雲」。

40年過去了，當年的「娃娃兵」衛生員，已然成長為共和國的將軍。

易學明對柏拉圖的一句格言極為推崇——學會做事，先學會做人。走在人生之路上，美德是最好的行李，與美德同行，因為美德也是一種智慧。

上善若水。易學明追隨這一理念，在為萬千患者帶來健康福祉的同時，也成就了自己事業追求的光榮與夢想，收穫了一個充滿愛與和諧的家庭。

妻子溫良賢淑，多年來默默地站在他身後，給他以支撐，給他以力量，給他一個平靜的、賴以放逐心靈的港灣。

女兒充滿陽光，是他的貼心小棉襖。在她成長的道路上，易學明給了堅實的臂膀，卻少有具體、實際的攙扶。她從南京大學畢業後，到江蘇舜天集團工作，業務做得風生水起。辭職兩年結婚、生子後，又重新撿起書本，考取了南京海關的公務員。女兒不經意就長大了，成才了，常常給他驚喜、令他自豪。

2007年，兩個同胎小外孫呱呱墜地，給易學明帶來暖暖的天倫之樂。無論工作多忙，回家後兩個小傢伙往膝前一撲，一切勞累就全都無影無蹤了。

易學明認定，成功沒有時間表，只要時刻保持一腔自信，一顆不息的奮鬥雄心，生命的精采就會永遠如影隨形。

文：高銘華



▲年輕時的易學明——救死扶傷的外科醫生

▲年輕時的易學明——即將出診的醫生

【主人公小傳】易學明，一九五五年二月出生，山西省和順縣人。教授、主任醫師、博士研究生導師。一九六九年十二月入伍。二零零三年七月任南京軍區南京總醫院院長。南京大學醫學院副院長。全軍醫療質量管理專業委員會主任委員，江蘇省醫學會副會長，江蘇省醫院管理學會副會長，南京軍區醫院管理專業委員會主任委員，《醫學研究生學報》主編。中國著名醫院管理專家，全國優秀院長。二零零六年被授予少將軍銜。

受益一生的十句話

易學明

- 把事情當事業來做，才能做大。
- 細節決定成敗。
- 要自己成功，首先讓別人成功。
- 無事須膽小，遇事要膽大。
- 激動是必要的，關鍵是激動後如何收場。
- 凡事都無絕對好壞，遇事向好處想。
- 平衡是立身成事之基，盡可能不打破平衡。
- 贊同則積極表態，反對要略緩發言。
- 批評在當面，表揚在背後。
- 餡餅愈大，陷阱愈深。