

在“首钢模式”的基石上建设没有围墙的医院

——访北京大学首钢医院副院长王健松

文图/本刊记者 查清云

早在1994年，世界卫生组织即已瞩目“首钢模式”，并向全球介绍和推广北京大学首钢医院的心血管病防治工作经验。据记者了解，北京大学首钢医院不仅在慢性病防治方面具有悠久的历史，而且在慢性病防治及社区建设方面也做出了自己的特色。前不久，为具体了解北京大学首钢医院的工作经验，记者专程采访了北京大学首钢医院副院长、北京大学首钢医院慢性病研究所所长王健松博士。

采访一开始，王健松首先向记者介绍了北京大学首钢医院在慢性病防治方面的发展历程。

世卫组织向全球推广“首钢模式”

在王健松的办公室里，他以深沉的讲述，在记者面前展开了一幅遥远而又清晰的画面——

1969年的一天，首钢公司厂房内热火朝天，钢铁工人在火热的炼钢炉旁挥汗如雨；与此同时，工厂食堂师傅们正在忙碌着为工人准备午餐。师傅手中的大勺多次伸向食盐缸，毫不吝惜地舀着食盐。因为当时首钢的工人大多来自东北，平时饮食口味偏重，再加上钢厂工作强度大，体力消耗大，而且工人们也都认为只有多吃盐才有劲儿，因此，工厂里的伙食长期以来食盐超标。

这一现象，被来首钢劳动锻炼的阜外医院心血管病专家关注到了，他们开始担心厂里工人的身体健康。根据多年的工作经验，他们深知，不良的饮食习惯将会给人们的心血管健康带来非常不利的影响。于是专家们开展了一项研究。通过对10450名首钢职工调查后发现，首钢职工高血压患病率为8%~12%，年发病率为1.2%；脑卒中年发病率为137.4/10万，死亡率为93/10万，即每年有100~150人发生脑卒中，远高于国内同期高血压事件发生水平。



北京大学首钢医院副院长王健松

这一现象同时也引起了当时的首钢医院领导的重视。在阜外医院专家们的帮助下，他们组织心血管病专业人员，对普查出来的高血压患者进行诊治，并于1973年成立了首钢医院心血管病防治组，开展“三级防治”，即地段和厂矿保健站、心血管防治组、心脑病房组成“三级网”，制定统一方案对高血压患者进行系统治疗，并于每年年终评估疗效，登记并发症。经过长期的综合诊治，首钢地区高血压患者管理率达60.8%，血压控制在临界以下的患者达71%。

王健松说：“三级防治网络的建立，为首钢医院系统开展疾病防治工作奠定了基础，也为医院今后的特色发展建立了良好的开端。”

鉴于首钢集团拥有职工十几万人，人员集中便于管理，且又是心脑血管疾病的高发人群，1974年，世界卫生组织召开的有关人群心血管病发病和死亡登记研究会议决定：在首钢和石景山地区试点，进行以脑卒中、急性心肌梗死、冠心病猝死为重点的疾病监测，通过搜集整理全部病人资料调查

首钢地区人群心脑血管流行情况、危险因素及其变化趋势。由此，首钢成为国内开展高血压与心脑血管病流行病学及人群防治最早的单位。

这项工作由首钢医院的专家担任。他们到病房逐个研究新发生脑卒中、急性心肌梗死、冠心病猝死患者的发病诱因，依据患者病情作出最终的诊断结论并填表登记；而针对未住院的新发病患者和院外死亡患者，为了确保得到真实可靠的信息，专家们在得到地段医生（相当于现在的社区医生）的报告后，亲自去患者家中逐一了解、核实后按照质控标准填写登记表。这项工作繁重而琐碎，但专家们一直坚持了28年，最终共调查人口13万，对年新发病的每个患者都逐一核实确认，漏报率<5%。此项工作填补了我国脑卒中、急性心肌梗死、冠心病猝死的发病率、死亡率的调查空白，也为首钢医院今后开展高血压和心血管病防治工作提供了第一手数据；同时，这份成绩也得到了世界卫生组织的认可。1994年，世界卫生组织向全球推广了首钢心血管病防治经验——“首钢模式”，并号召全球卫生组织借鉴学习。

“对患者从生到死都要管”

王健松继续介绍说：首钢医院重视预防保健由来已久。作为厂矿医院的一面旗帜，在20世纪50年代初，首钢医院已经建立了医疗预防保健系统。首钢医院第一任院长王远明就提出了“首钢职工与家属从生到死都要管”的管理理念。当时建立了“车间医师负责制”，即由厂矿保健站的医生全面负责职工健康（包括急慢性病管理、职业病预防、卫生宣传教育、女工保健、食堂管理等）和地段医师负责制（相当于现在的社区），负责家属和退休职工健康管理及妇幼保健工作，从孕妇妊娠到胎儿出生全部建档系统管

理；对患有慢性病的老年患者设立家庭病床，提供定期上门服务；职工退休后可转入相应地段，由地段医生继续提供医疗服务。这一保健模式为对患者进行动态连续观察、实施综合诊治提供了保障，同时也为患者就医提供了极大便利。

王健松解释说，“地段医师负责制”保健模式为首钢医院的疾病防治工作奠定了基础，因而，1977年，首钢医院把心血管病防治组更名为心血管病防治所，进一步完善了高血压心血管防治网的建设及疾病监测工作。

王健松详细介绍道：“20世纪80年代初，在阜外医院吴英恺、刘力生、吴锡桂、周北凡教授的指导下，首钢医院开展了心血管危险因素普查随访，实施心血管病危险因素综合干预一级预防。通过选取首钢炼铁厂实施干预，从采购入手，通过饮食限盐、少吃肥肉，将人均食盐量从18g降为10g，并选取另一个没有实施饮食干预的工厂作为对照。到1990年，干预组职工高血压发病率下降为0.65%；平均血压水平未升，反而略有下降，而当时全国的10个监测点得出的数据多数为上升；脑卒中标准化死亡率下降了40%至50%。经统计学分析，差异有统计学意义。后来，在阜外医院的长期协作下，首钢医院建立了一套科学的综合防治体系，为心血管病防治工作打下了坚实的基础，并通过参与从‘六五’到‘十一五’的国家相关课题研究工作，拥有了一支具有较高科研水平的心血管病防治专业队伍，为长期开展高血压与心血管病防治工作提供了有力保障。”

王健松认为，首钢医院心血管病防治发展历程是我国心血管病防治历程的缩影，它的影响和地位举足轻重。

建设没有围墙的医院

“随着时代的变迁和社会的发展，社会对医疗卫生提出了新的要求，为顺应新的发展局势，20世纪70年代末，首钢公司领导提出‘首钢医院要建成没有围墙的医院’。”王健松接着对记者说，“为增强整体水平和核心竞争力，2002年，首钢医院进行了改组，通过与北京大学联合办院引进北京大学的技术资源，增强医院的综合实力，至此，首钢医院更名为‘北京大学首钢医院’。”

就新形势下的医院发展，王健松分析说，近年来，我国医疗卫生事业发展突飞猛进，医疗条件明显改善，但群众“看病难、看病贵”的问题却日益彰显。由于医疗资源向大医院过度集中，致使小医院普遍存在卫生服务资源短缺，服务能力不强，市场信誉度不高，不能充分满足群众医疗需求的问题。国家为解决这些问题相继推出了一系列医改政策，其中“双向转诊”就是一项有益的尝试。

据此，王健松说：“如何打造一条便于三级医院与社区卫生服务中心之间的人才‘双向流动’通道，并以长效机制的形态加以固化，是解决问题的关键。北京大学首钢医院在这一探索中走出了一条被广大患者与医务人员共同认可的成功之路。”王健松详细阐述说：医院利用社区卫生服务中心工作人员为北京大学首钢医院职工，人员互动便利的优势，根据社区卫生服务中心的需要进行人员优化配置；并利用北京大学首钢医院具有雄厚的人才队伍和临床学习实践空间这一优势，通过“上下两条路”提高医疗技术水平。“上”是指社区医生“上”医院学习，医院安排社区卫生服务人员参加医院组织的各项业务学习与技术培训，轮流到医院病房进修；“下”是指专家进社区，医院临床科室中级职称以上的医务人员每年到社区卫生服务中心服务。形成了人才队伍的“双向流动”，培养社区持续发展的能力，提高人才队伍水平和服务能力。北京大学首钢医院的这一模式获得了良好的社会效益和经济效益。医院成为社区卫生服务中心的保证，社区卫生服务中心成为医院的触角，最终促进了社区卫生服务中心的发展，赢得了百姓的信赖。而首钢医院的四个社区卫生服务中心近年荣获“北京市健康促进医院”称号，多次在北京市卫生局检查和考核中受到表扬，并享受政府相应补贴。

“这一机制之所以能在本院实施是因为本院建立了法人治理结构。”作为北京大学首钢医院慢性病管理工作负责人，王健松对此深有感触，“法人治理结构的组织包括院长负责制、理事会、监事会等，这种‘管办分离’的管理模式保障了双向转诊机制的落实；而且北京大学首钢医院与社区卫生服务

中心为同一个法人单位，双方为隶属关系，这为‘双向转诊’奠定了良好的基础。医院专门制定了双向转诊的文件，明确了双方的权利和义务，确保转诊渠道畅通便捷。”

据王健松提供的一组统计数据显示，“双向转诊”实施以来，北京大学首钢医院得到了迅速发展，2009年与2008年门诊量同期相比增加了16.8%，日均急诊量增加了17.5%，出院患者增加了6.4%，病房间周转次数增加了6.8%，患者平均住院日减少了0.7天，人均住院费用始终低于北京市三级医院平均水平。2009年，王健松在心血管病防治所现有基础上又成立了“慢性病研究所”，更为全面地保障社区慢性病防治工作的顺利开展。

记者在采访结束后感悟到，在当今新的医改形势下，北京大学首钢医院的发展及成长模式，为三级医院及厂矿医院树立了榜样。无论是三级医院与社区一体化的服务模式，还是预防保健为主、注重防病于先的医疗理念，都值得三级医院及厂矿等所有企业医院借鉴。

专家简介

王健松，男，医学博士，主任医师。2001年起担任北京大学首钢医院副院长，2009年创建北京大学首钢医院慢性病研究所并兼任所长；2005年起担任北京市高血压协会副会长；2006年起担任中国金属学会冶金医学分会副主任；2007年起任辽宁医学院外聘教授；2008年起担任中日医学科技交流协会常务理事；2010年起担任中国国际经济技术合作促进会理事。

参与研究的《中国人群心脑血管病危险因素和10年心血管病发病危险的前瞻性队列研究》荣获2005年北京市科学技术二等奖；主持撰写的《北京大学首钢医院建立现代医院制度的探索》荣获2007年北京市第22届企业管理现代化创新成果二等奖；主持研究的《首钢社区人群心脑血管病防治经验与效果》荣获2007年中国金属学会冶金医学奖二等奖；主持撰写的《三级医院与社区卫生服务一体化管理的实践与探索》荣获2009年北京市第24届企业管理现代化创新成果一等奖。