

为受援医院培养带不走的技术人才

——专访首批医疗人才“组团式”援藏专家沈慧敏教授

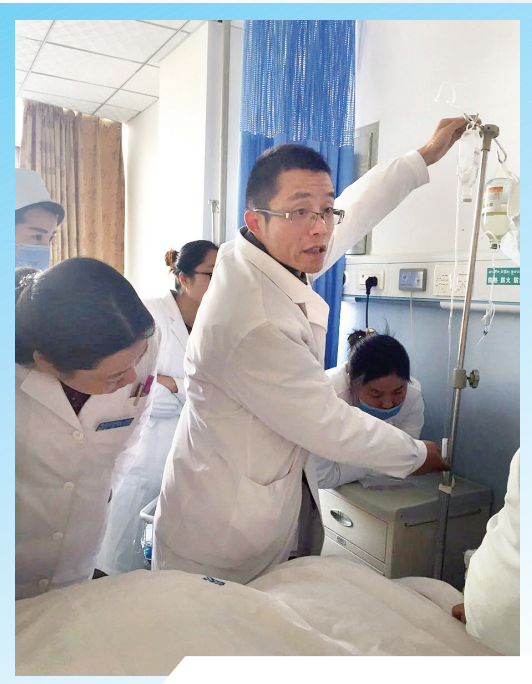
本报记者 黄皓

■ 沈慧敏

中山大学附属第一医院妇产科主任医师，擅长利用腹腔镜技术治疗妇科肿瘤、子宫内腺异位症、宫颈机能不全等疾病。作为首批广东省“组团式”医疗援藏专家之一，2016 年 7 月份圆满完成后在西藏自治区林芝市人民医院为期一年的医疗援助工作顺利回院，获评“优秀援藏干部”。

■ 医疗人才“组团式”援藏工作

在 2015 年西藏自治区成立 50 周年之际，党中央为进一步促进西藏医疗卫生事业发展，改进援藏医疗人才选派方式，改善会区各族人民就医条件，由中共中央组织部、人力资源社会保障部、国家卫生计生委和有关对口援藏省市指派医院，成批次组团派遣医疗骨干，支持受援医院的学科建设和医疗人才队伍建设。



回穗两月余，讲起一年来作为“组团式”医疗人才援藏的经历，沈慧敏教授滔滔不绝，聊到当地开展工作的困难、效果，以及与当地人民打交道的种种故事。生活环境的艰苦、民族问题的敏感、文化观念的差异、援藏模式的瓶颈、藏民的淳朴善良……在他的描述下一切都那么有意思，我们也从中感受到他的魄力与睿智。

——科室来了个“沈老大”

在林芝市人民医院的妇产科办公室，有一本“沈老大语录”，科室医护人员把“沈老大”的耳提面命收录其中，每三天归纳一次，大家在阅读后都签上自己的名字，以表示确知知道并会遵守规矩。“沈老大”其实是受援医院医生给沈慧敏起的昵称，然而一开始他们对此名广东来的“指导老师”并没这么亲近，他们有自己的价值观念和工作模式。

“要想在较短时间内让他们接受‘改造’”，沈慧敏认为，“找对开展工作的方式、方法很重要。首先是要调解好与当地医护人员的关系，观念一致才好开展工作。这不是千篇一律的，还得‘看菜吃饭’。”

这位出生于江苏的沈教授，谈吐儒雅风趣，总能一针见血地指出问题，工作充满干劲，热情干练。在他的带动下，受援医院医护人员的技术和工作效率有了立竿见影的提高。如今，科室骨干医师已掌握妇科腹腔镜技术，并能独立完成常见妇科疾病腹腔镜手术，开展分娩镇痛、水囊引产等新技术、新项目，大大提升了林芝市的妇幼保健水平。妇产科从每月接收五六十床病人，增加到一百多床，成为全院月收病人人数最多的科室。

沈慧敏说：“关键是用实力说话，得把病症拿得下来。”曾有一位腹部疼痛不已的患者前来求诊，全院除妇产科外的所有科室都去会诊了一遍，折腾了一天也没办法解决，沈慧敏则根据患者的既往病史、本次起病过程、症状、体征结合 B 超结果，确诊为盆腔炎。经过治疗，患者的症状短短几天就消失殆尽。就这样，用一个又一个实例，沈慧敏向当地医生展示了他高超的技术水准，“他们觉得跟着我们能学到东西，有收获，按照我们的方法可以做出成绩来。”因此，当地科室的医生都尊敬地称呼他为“沈老大”。

——主动请缨 下车伊始即摸底

相较以往以输送资金为主，医疗人才“组团式”援藏是由中组部、人社部和国家卫计委统一组织，从整体上提升受援地医院的综合服务能力，切实推动西藏医疗卫生事业发展的重大举措。

时间倒回 2015 年 7 月，当援藏任务派到中山大学附属第一医院妇产科时，沈慧敏没有太多思索与踌躇，便决定请缨领受任务，仅花了 3 天时间便完成工作交接和出发准备。对此，沈慧敏的理由很简单：“因为科室里的前辈要么已有援藏经历，要么年事已大，较为年轻的自己有义务主动承担起这个责任。”

在沈慧敏看来，林芝气候宜人，援藏人员所在的生活大本营也有充足的后勤保障，除了冬天需要用铁皮搭的炉子烤火，工作和生活没有太大的适应困难。至于高原反应，他说：“同行人员确实出现睡眠困难和上楼梯气喘的问题，血氧也都略低于正常水平，但只要不像旅客那样奔来跑去，身体上基本不会承受太大的压力。”到达林芝市人民医院，沈慧敏立即着手了解当地医疗卫生事业及受援医院的现状。不大的林芝市区密集分布了 3 家公立医院和 5 家私立医院，对于居住在山里的当地人来说，就医的最大困难是路途遥远，从家到医院要花七八个小时。但由于政策支持，藏民医保充足，加之当地生态环境好，肿瘤发病率相对较低，重大疑难杂症少见。与此同时，由于藏民信佛，性格温和，医患矛盾也相对较少。

摸清情况之后，沈慧敏认识到，经过十几年援藏工作，当地已配备有一套较为完善的硬件设施，医疗卫生事业发展相对滞后主要是因为医院及医护人员习惯依赖外界帮扶，自主发展的动力不足，更重要的是技术“传帮带”空缺，医疗技术和服务质量亟待提高。很快，沈慧敏明确了这次援藏的工作目标：输送医疗技术和管理技术，更新当地医护人员的思想观念。

——医者仁心

对症下药 供需对接

目标的实现，离不开当地医生的配合。沈慧敏与当地医生生立好规矩，帮助他们转变观念，带头主动投入工作。“有事请 24 小时都可以打电话叫我，

我随时来。我的特长是妇科腹腔镜，根据科室现有的基础条件，你们想学什么，我都可以教。”

针对当地科室存在的问题，沈慧敏制定了详细的帮扶计划，包括规范各项医疗制度的执行，推动医疗技术的传、帮、带，建立医疗、教学、科研管理制度，并进行考核改革。

传授技术 授之以渔

腹腔镜技术是沈慧敏的特长，对于同时在中山大学担任教职工作的他来说，技术的教学、传授方法驾轻就熟。“得会教，包括基础差一点的怎么带、什么都不懂的怎么带，让他们慢慢上路，培养他们的‘造功能’，才能为受援医院培养带不走的技术人才。”

沈慧敏利用简易的腹腔镜模拟器，培训当地医生开展妇科腹腔镜项目，并将当地已购置十多年的腹腔镜仪器使用起来。2015 年 9 月 11 日开始，沈慧敏带着当地医生一起上手术台，亲手传授临床经验，确认他们已掌握技术后，就让他们独立进行手术。到 2016 年 2 月，林芝市人民医院妇产科骨干医生们已独立完成十余台腹腔镜手术。

如今，林芝市人民医院妇产科可以独立完成三、四级妇科腹腔镜手术，科室医师也能独立开展全子宫切除手术，填补了林芝市妇科界的腔镜手术空白，沈慧敏真正做到了授人以渔。

此外，沈慧敏还着力培养受援科室的教学、科研意识，举办相关妇产知识讲座，指导当地医生进行授课、开展医疗卫生知识的宣传。“一开始我就讲了两次课，作为示范。然而，我在这里能讲一年，但不能讲一辈子，主要还得靠他们自己上手。”

建立科学管理模式 激活团队活力

沈慧敏认为，“学会技术是基础，但科室有了良好管理才能形成持续发展力。”为了管理好 6 个医生的妇产科室，沈慧敏首先给每个人理清各自的工作性质和责任，要求妇产科全体医护人员都按诊疗常规，诊疗指南开展日常工作，护理工作，遇到超出自身能力范围的事情则及时汇报。其次，妇产科逐渐形成了每周固定的工作模式，每周四开展全科大查房，通过讨论病例，发现医护人员现存的业务问题，互相交流经验，期间沈慧敏针对他们的问题进行点评。

观念的更新，沈慧敏笑称只能靠苦口婆心。他将这个方法归纳为“敢说重话，不吝表扬”——在批评讨论问题的时候对事不对人，对于错误不断

重复强调。“哪里有做得不足我都会说出来，一次不行就说两次，两次不行就再重申，直到改过来为止，反复清理问题。所以他们也都很恨我的，怕我说他们。”当地医生曾向沈慧敏透露心声：“虽然被指出问题，精神压力会大，但是，沈老师，我们还是很喜欢你，你看我们现在改变得多好！”

在科室月收治患者数较去年同期增长 80% 以上的数据背后，是一套颇有胆量的激励机制改革。沈慧敏推动门诊与病房的医护人员相互流动，在可以调整的奖金收入部分实行收入与分数挂钩。如此一来，每个人都可以清晰地看到自己的月工作量。“收病人算分，做手术算分，开展新项目算分，讲课算分，就像中山一院那样每周结算一次工作量。另外像做手术这些难度大一些的工作，分数会高些。”通过“晒任务量”这一“指挥棒”，沈慧敏将科室的积极性调动了起来。

——援藏归来 心系西藏医疗事业

思考：“组团式”援藏形成合力

通过对一年来工作经验的总结与反思，沈慧敏对于未来如何提升西藏医疗卫生事业水平有了更多的心得体会与自己的思考见解，他认为，相对于以往单人派出，“组团式”援藏更具有团队协作的优势，能形成援助的合力，有利于整体盘活当地医院，带动当地医疗水平的整体提升。

无痛分娩技术的落地，就是在其他“组团式”医疗队员的配合下开展的。这非常讲求队员的工作能力和团队的配合能力。“组团式应形成合力，互相促进。我们广东对口林芝，一个队 16 个人如果单打独斗，整个工作还是跟不上。各个科室都发展起来，才可以提升医院的整体发展。”

作为首批援藏队伍，这一年是一个探索，值得更深入地探讨。沈慧敏对援藏工作充满期待，一方面通过带人来传播新技术新项目，另一方面通过带队伍，对当地医疗管理的机制进行改革创新，调动科室的活力。与此同时，能够为中大附属医院发出中大人自己的声音，沈慧敏感觉自豪：“应该让大家知道中山医的实力！”

双向互动纽带：这只是一个开始

借助医疗人才“组团式”援藏工作这项举措，沈慧敏还与受援医院科室建立了良好的互动联系。

今年 10 月 8 日，一位当地科室的主任医师来到中大附属一院跟随沈慧敏开始为期一年的访问学习，而往年当地医生更多地会选择去成都华西医院进修，这对于附属一院来说是一种认可，也是广东对口援藏工作中双方良好互动的延续。离开援藏岗位后，沈慧敏一直与受援医院保持密切联系。

如今，他们依然沿用沈慧敏带去的工作模式，讨论问题时还通过微信向沈教授请教，如在一地。沈慧敏援藏期间帮他们申请购置的新设备已经到位，不久后他会回林芝一趟帮忙进行设备的调试。

记者手记：援藏的这一年，沈慧敏教授倾囊相授，将中山大学附属第一医院妇产科的先进技术和优秀经验带到了林芝市人民医院，而对于其个人而言，沈教授笑言：“相比于以前密集的手术量，再这样下去自己的实操技术都要生疏了。”记者逃，化成就散兵游勇。”戴老就是用这些生动而别开生面的语言循循诱导学生的。



【人物格言】

如何学好一门外国语问题，不只在在学习过程中同语言本身打交道的过程，还牵涉到背景知识。地理、历史、经济发展、社会制度、信仰等等，都构成这种背景知识，其影响直接、间接反映在语言中。

【人物档案】

戴镗龄（1913.4.13—1998.5.9），江苏省镇江人。中共党员。早年留学英国，获爱丁堡大学英国文学硕士学位。1939 年回国，历任中大外语系教授兼外语系主任。译有《英》托马斯·摩尔《乌托邦》、马泰《浮士德博士的悲剧》、与人合编大学教材《近代英美散文选》。撰有论文《论科学实验对近代英国散文风格形成的影响》等。曾任中国英语教学研究会副会长，中国翻译工作者协会副会长，全国高校外国文学教学研究会顾问，广东比较文学研究会顾问，广东外国文学学会会长、顾问，中国莎士比亚研究会、中国外国文学学会及中国美国文学研究会常务理事。《译林》杂志编委，国际笔会广东中心成员。

英语教育家戴镗龄

毕玉婷

【人物风采】

走进中山大学外国语学院大楼，中庭一樽汉白玉雕非常抢眼。雕像神情严肃，双唇紧闭，传统的对襟衫显现由内而外的风貌。他就是中大外国语学院教授、广东外语教育体系创始人、外语教育家、翻译家、散文家、诗人戴镗龄。说起戴镗龄，人们最熟知的就是他翻译了托马斯·莫尔的作品《乌托邦》。戴先生的翻译精妙，无论是中文，还是外语，他都功底深厚。

早年，戴先生留学英国，在爱丁堡大学攻读硕士学位。1939 年学成回国，先后在武汉大学、安徽大学、中山大学等校执教。在中南五省外语院系合并入中大后，就一直任中大外语系任教。戴镗龄博闻强识，专于英国语言文学，尤擅古典文艺批评，还旁涉图书馆学、语言和文艺、词典学和翻译学。戴老翻译以不失原文语言风格、精神实质见长，译诗尤是。莎士比亚十四行诗在中国有很多译本，戴镗龄的译本在音节和韵式的处理方面独辟蹊径。据悉，戴老翻译十四行诗是为了追求他的妻子徐开蜀女士。戴老“莎学”功底深厚，绝非一朝一夕可以练成。戴老曾用中英文写了多篇有关莎士比亚的论文，这些论文至今在我国莎学界享有盛誉。

除了《浮士德博士的悲剧》《乌托邦》《近代英美散文》等译作外，戴先生还是《英国文学史纲》（苏联版）的领衔译者。那时候中国一直没有一部自己的英国文学史，却要翻译苏联的教材，而翻译这部书的人都是英语界的英国文学专家，俄文只是他们的第二外语。学生王宾曾去戴镗龄家拜访，他拿着一本原文为日语、译文为英语的文章，给戴镗龄看。没想到戴镗龄一看就说：“这句话写错了。”“这茶叶的东西您也懂？”戴镗龄转身进了书房，从书架上找出一本《茶经》。戴镗龄翻开此书，找到了一段话。王宾细看，竟是日本人引用《茶经》的原话，只不

过日本人搞错了概念罢了。由此，戴老的文学功底可见一斑。

戴老不仅自身有满肚墨水，在工作方面他也很乐于助人，帮别人看稿十分认真。外语系王宗炎老师在《语言问题求教集》里曾介绍戴先生说，“本校老师的文章，他看；校外不相识的人送来的，他也看。这里所谓请，不仅仅是从头到尾细读一遍，还包括翻书查书，追本溯源。”

一位戴门弟子说：“我有文章总是送戴老看，因为他心明如镜，拿回来时总是批注得密密麻麻，既提疑问，又摆证据，弄得我非再下功夫不可。”“有一次，戴老突然要送医院急救。原因就是看论文，搞得太劳累了。”

戴老的女儿戴铭苏回忆说，父亲晚年曾两次中风，但即使身体情况每况愈下，也要工作，将病房视为书房。在戴老第一次中风病愈的当晚，有出版社登门请戴镗龄为《英汉双解莎士比亚大辞典》作序，戴老不顾医生的嘱咐，爽快答应出版社的要求。令人遗憾的是戴老在完成序的当晚再度中风，最终离开了人世。这篇序，也成为了戴老的遗作。

早在 1934 年，戴先生利用近两个月的暑假就完成了约十万言的《图书馆的财政问题》的翻译工作。他在《译者序言》中说：“予于今年夏日译成此书。回忆暑假两个月，玩时愒日，殖学荒怠，仅在译译方面，稍稍着力；又以暑威逼人，时有郁蒸之思，下笔殊难自满。初意来校后，可从容将其斟酌损益，期于十分信达；但近因校课繁重，卒卒曾无须臾之间，一理宿债。”虽然，由于“忽促付梓”，戴镗龄先生“自知疵漏难免”。但这翻译无论是速度还是精准度都是令人惊叹的，沈祖棻先生对戴镗龄先生的译著评价甚高：“余阅毕此书，见其文笔流畅，内容切当，故甚嘉许戴君之发愤，而又想到我国图

书馆之困难问题，财政亦其重要之一端，故乐为介绍，并付学校刊行之。”

戴先生重视英语背景知识，认为：“如何学好一门外国语，不只在在学习过程中同语言本身打交道的过程，还牵涉到背景知识。地理、历史、经济发展、社会制度、信仰等等，都构成这种背景知识，其影响直接、间接反映在语言中。同样，这也是值得参考的，因为和我们常不一样，这也属于一种背景知识。”

戴先生的研究兴趣十分广阔：西方文艺理论和文学批评史、中西文学批评比较研究、中西诗歌艺术的比较、中西文学中修辞手段的比较、西方古典文学、近代法国文学、英国传记文学、英国散文的风格、翻译理论与实践、语言学中的词义研究、同义词研究、词源学研究等。

戴镗龄为广东外语专业培养了众多优秀的人才。当时华南师范大学、暨南大学、广州外语学校（即今天的广东外语外贸大学）等校的英语系，都聚集了从戴镗龄课堂中走出的精英人才。

戴先生的弟子、中大外国语学院原院长王宾如此说：“是戴先生壮大了中大外国语学院队伍。在戴镗龄带领中南五省外语人才入驻中大之前，广东的英语教育几乎为空白。”

1981 年 11 月，戴镗龄经国务院批准为英语语言文学专业首批博士生导师，在 80 年代培养出我国第一位英语语言文学博士。戴镗龄从教近 60 年，开设了“英语诗歌”、“欧洲古典名著”等 10 多门课程，为国家培养了大批外语专门人才。他为国家培养了大批外语专门人才。戴老即将退休时，自我评价为：“回忆数十年来，衣食奔走，运动疲劳，谈不上做学问，但热心外语教育，始终如一。”

戴老教导学生学习英语细心至极。曾有学

生写信给戴老请教英语学习的方法，戴老不仅回信对该生的英语文章作了详细分析，更指出其滥读语法书的错误，提出了较为合适的英语学习方法。信中写道，“比如打仗，这些你曾读过的单词、片语和句子，对于你只是些凑起来的素无训练的乌合之众，当你挥动大笔驱使他们上阵，阵势还来不及摆成，就一定先四下溃逃，化成散兵游勇。”戴老就是用这些生动而别开生面的语言循循诱导学生的。

《文学第一线》中有作者在九十年代对戴老的访谈。当谈到学问，身为国内首批博士生导师之一的他说，他现在带文艺理论博士生，从导师到学生都有一种“混”的感觉，十分痛心。做西方文论，没外文新书怎么可以？那样只能算养博士而不是带博士。没办法，戴先生只能厚起脸皮来，一封封信发出去向海外朋友要书。要书当然比要钱高难，也算是民间治学渠道。说到一片好心肠捐资建大饭店或大设施并赫然用自己的大名为之命名者，戴先生不明白：他们为什么不捐些书呢？在书上盖上“××捐书”字样不也一样留名？让读者手捧芳名不是比仰视水泥筑成的名字更亲切？戴老教书育人费尽心机，美名自然留存。

2004 年 11 月 9 日上午 10 时，戴镗龄教授藏书捐赠仪式在中山大学图书馆一楼大厅举行。戴镗龄教授的家属将戴教授收藏的 2831 册中文书籍和 1812 册英文书籍无偿捐赠给中大。设在中大图书馆总馆四楼的“戴镗龄教授纪念馆”同时揭幕。在戴老雕像的揭幕仪式上，戴老的夫人徐开蜀女士和亲属向学校捐赠了戴先生生前的稿费十五万元，用以设立戴镗龄奖学金。

2013 年，在戴先生诞辰百年之际，中大为这位《乌托邦》译者、广东外语教育体系开创人举行了百年诞辰追思会。