



医师报讯（融媒体记者 张艳萍 陈惠 尹晗）“北京清华长庚成立 10 年，恰逢国家深化医疗改革以及健康中国战略的实施，可谓生逢其时。10 年来，清华长庚承载着清华大学新百年发展医学的使命，怀揣着建设世界一流大学医院的美好愿景顺势而上，如一个奔跑的少年，走过了高质量发展的 10 年。”

2024 年 11 月 14 日，正值清华大学附属北京清华长庚医院（以下简称“清华长庚”）成立 10 周年之际，《医师报》社与新华社记者对医院的掌舵人——北京清华长庚医院院长董家鸿院士及院管团队进行了专访，请他们讲述医院创业、成长、发展，以“三精医疗”领航，紧紧围绕健康中国战略需求和服务人民健康的核心宗旨，打造顶天、立地、惠民的临床医学学科新格局的故事。

三精领航 清华长庚十年发展远超预期

揭秘清华大学附属北京清华长庚医院的“绿色十年”

首倡“三精医疗” 构建现代健康医疗服务体系

作为一家年轻的医院，清华长庚如何在强手如林的北京医疗市场生存、发展？董家鸿院士给出了自己的答案：

“医院的首要任务是医疗服务。如何围绕健康中国建设，以人民健康为中心，构建现代化医疗卫生服务体系，为民众提供优质、高效、经济、可及的医疗服务是医院的核心任务。”为此，董家鸿院士带领院领导班子，深入思考现代健康医疗服务体系内涵，并经过探索与完善，首倡发展“三精”医疗，即精准医疗、精诚服务和精益管理。

精准医疗是现代医学高度发达背景下的科学化医疗，也是“三精”医疗的基石。董家鸿院士强调：“我们要以最先进的科学理论和技术指导临床实践，为每一名患者提供准确的决策和精确的治疗，让患者获得最佳治疗效果。”他表示，在“精准医疗”引领下，清华长庚医疗服务水平不断提升，打造出一系列享誉海内外的医疗品牌，在患者和业界拥有良好口碑。

精诚服务是指以舒适、温馨的人文文化医疗服务，营造有温度的医院。董家鸿院士指出：让患者拥有满意的

就医体验，是现代医院追求的目标。“医疗服务是一种带有人文关怀的服务。温馨、便捷、舒适的医疗服务不仅能提升患者满意度，还能调动患者自身免疫力，促进痊愈与康复。”他介绍，在北京市连年患者满意度调查中，清华长庚名列前茅，2022 年更取得了北京市属医院排名第一的佳绩。

精益管理旨在通过创新医疗服务模式，优化医疗服务流程，进行合理资源调配和全流程的成本调控，实现成本 / 效益最大化的价值医疗。“简而言之，就是用最少的钱让患者获得最大化健康获益，同时实现医院的可持续发展。”

董家鸿院士介绍，围绕“三精医疗”理念，清华长庚对医疗服务模式和制度进行了系统性重塑，不断推动医疗技术水平和医疗服务品质的提升。自 2018 年国家三级公立医院绩效考核开始以来，清华长庚以开业第三年的运营数据一举拿下 A+ 的佳绩，随后连续 5 年获得 A+ 的佳绩，位列全国百强，并在医院运营效率、CMI 值和医疗服务品质等方面稳居全国第一方阵。

追求为每位患者提供最好的医疗服务

“最近，一位朋友对我说起母亲到清华长庚看病的经历，我问：来的时候怎么没跟我打个招呼啊？他说：我们自己挂号就诊就感到服务已经非常好了，不用再跟你打招呼啦！”董家鸿院士说：“作为院长，我听后特别开心——我们就是要为每位患者都提供最好的医疗服务，让他们获得最好的就医感受！”

从医疗建筑的设计到充满人文关怀的医疗延伸服务，从“少跑路、少排队”的一站式服务到社工 + 志工提供的双层温暖，董家鸿院士表示，以患者为中心，即一切制度、模式、流程的制订都围绕患者、服务患者，使患者感到温馨满意。

北京清华长庚医院党委副书记王克霞介绍，2014 年，清华长庚投入运营时，便基于“管理制度化、制度表单化、表单电脑化”理念，全面实现管理制度与信息系统的深度融合，以及全院信息的高度集成和共享。2022 年 7 月，清华长庚通过电子病历六级评审，并于 2023 年 11 月通过了国家智慧服务三级评审，成为北京市实现

“六 + 三”的 6 家医院之一。

“改善患者就医感受，信息化是一把利剑。”王克霞介绍，2020 年 8 月，医院信息管理部自主研发了多场景适用的多元报到叫号系统，大大改善了候诊就医秩序；2022 年 4 月，医院官方 APP 升级上线，整合了门诊、住院、体检等多种诊疗服务，从预约到缴费到查询处方和报告，患者一机在手就能一揽子“hold 住”；8 月，医院自助机升级为大屏综合自助终端，并将原先分散的各类自助机功能进行整合，在一台机器即可完成挂号缴费、打印报告、打印处方、办理住院等多种不同业务操作。

“此外，清华长庚还于 2021 年 4 月获得互联网医院资质，11 月正式获得互联网诊疗医保资质，实现在线医保分解，让民众足不出户就能享受医保可报销的在线诊疗服务，为大量复诊患者带来便利。”王克霞说，“以患者为中心”的理念，与日前国家卫生健康委等四部委联合发布的《医学人文关怀提升行动方案（2024~2027 年）》之要求可谓“不谋而合”。

未来的 10 年，我相信清华长庚会在过去 10 年垒起的坚实基础上，在建构中国式现代化健康医疗体系和创建世界一流大学的实践中实现从优秀走向卓越的飞跃。

——中国工程院院士、清华大学附属北京清华长庚医院院长 董家鸿

打造顶天立地惠民的临床医学学科新格局

推进“以治病为中心”向“以人民健康为中心”转变，是医院践行“健康中国行动”的首要任务。这就要求对健康医疗体系进行重塑，为百姓提供全生命周期、健康全过程的综合健康医疗服务体系。董家鸿院士表示，为此，清华长庚提出：打造顶天、立地、惠民的临床医学学科新格局。

以整合为基 以特色制胜

作为清华大学的医学主体医院，所谓顶天，就是要把握清华长庚建设成为面对重大医学科技问题和复杂危重疾病诊疗难题、定位于重症治疗中心的国际级学术型医院。”董家鸿院士介绍，为此，医院制定了创新（Innovation）、整合（Integration）、国际化（Internationalization）和特色化（Individuation）的“4I”发展战略。

“这其中，整合与特色化最为重要。”董家鸿院士介绍，所谓整合，即在宏观上整合各方资源，尤其是清华大学的综合学科优势来支持临床医学发展；在微观上倡导临床驱动型、多学科融通式的全新医学研究范式，展现出一种以解决问题为导向的跨学科研究与实践模式。

“如今，伴随着生存环境、饮食结构、生活方式的改变以及老龄化的影响，人类的疾病谱早已今非昔比，疾病治疗变得更加复杂。为应对传统医疗模式所面临的挑战，整合式医疗‘应运而生’。”北京清华长庚医院副院长张萍教授介绍，清华

长庚自开院即实行整合式医疗，构建以疾病为导向、系统化治疗为特点、以制度为保障的多学科联合诊疗模式，组建多学科融合的肝胆胰中心、器官移植中心、消化中心、心血管中心等实体化重症治疗中心，为每一位患者制定并实施科学、合理、规范的治疗方案。“整合式医疗不仅仅是多学科会诊，而是建立一个系统化的医疗团队，为患者提供贯穿全程的联合医疗照护。”

北京清华长庚医院副院长吴巍巍教授介绍，清华长庚建立整合式医疗事务服务部门——医疗事务处，打造“2+4”医事服务模式，秉持“对内服务临床，对外服务患者”两项医事服务宗旨和“一站式门诊综合服务模式”“一站式入院办理服务模式”“一站式出院结算服务模式”和“一站式咨询服务中心”四个一站式服务模式。

“所谓特色化，就是要以特色制胜，以品质制胜。我鼓励每一个专科和医师挑战临床医学难题，‘治别人治不好的病，开别人开不了的刀’。”董家鸿院士介绍，清华长庚医院在肝胆肿瘤治

疗、复杂胆道疾病治疗、器官移植、遗传性心律失常诊疗、胃癌内镜与腹腔镜治疗、胆胰疾病内镜介入治疗、尿路结石微创手术、脊髓肿瘤手术、腹膜肿瘤治疗、睡眠障碍诊疗等 30 多个专科和专病领域打造出一批享誉海内外的医疗品牌，成为众多复杂疑难杂症患者万里求医的终点站。

三级医院“直营”社区卫生中心

所谓立地，是建立集成“预防 - 诊疗 - 康复 - 慢病管理 - 高龄照护 - 安宁疗护”的一体化综合性社区健康医疗服务体系，面向社区全人群、健康全过程、生命全周期，提供优质、高效、经济、可及的系统健康照护。“我们又将其称为健康照护中心。”董家鸿院士表示，重症治疗中心和健康照护中心两者之间是相互协同的，其目的就是为百姓提供一个坚实的健康照护体系。

2022 年 6 月 11 日，国内首家三级医院“直营”社区卫生中心——由北京市昌平区清华长庚医院在肝胆肿瘤治