



初次造访北京清华长庚医院，是2014年年底。彼时，这家崭新的医院在天通苑拥挤的人潮中显得有些冷清：偌大的停车场车辆寥寥，住院部门前的柏油路上印着工程机械留下的泥土，“清华长庚……是公立医院还是民营医院？”门诊大厅中，有患者小声嘀咕。

2021年8月，当记者再次来到北京清华长庚医院时，医院二期总建筑面积15.6万平方米的建设项目已填满了楼宇间的空地。北门，等待入场的车辆排起长龙；门诊楼前，患者、家属在工作人员的引导下扫描健康码、填写流调信息、安检入内，一切井然有序……种种迹象表明，这家医院“火”了起来。

6年多的时间，清华长庚人交出了一份高质量答卷：在2019年全国三级公立医院绩效考核中，清华长庚医院以A+的成绩排名全国第84位，并在2020年度上半年北京市属医院医疗质量和运营水平综合评估中名列第一，标志着医院医疗能力和运营管理达到国内一流水平。“可以说，清华长庚的快速崛起与高质量发展，向党和人民交出了一份阶段性的满意答卷。”中国工程院院士、北京清华长庚医院院长董家鸿说。

构建新体系：“4I”建国际一流医学中心

“作为清华大学临床医学体系的主干医院，北京清华长庚医院自开业之初，便肩负着‘提供健康守护、培养医学精英、创新临床研究、追求卓越管理’四大使命，这对于医院全体员工和管理团队而言，无疑是一个巨大的挑战。”

谈起北京清华长庚医院6年间走过的高质量发展之路，董家鸿清晰地记得每一个节点。他介绍，作为一家诞生于国家医改背景下、成长于健康中国战略推进进程中的新型医院，北京清华长庚医院建院之初便确立了“创新、整合、国际化、特色化”的“4I”发展战略，并制定了“三步走”十年发展规划。

董家鸿介绍，6年来，北京清华长庚医院已迈出第一步“综合建构、奠定基业”与第二步“特色发展、塑造品牌”，并取得阶段性成果。2021年4月19日，清华大学建校110周年之际，习总书记来清华大学考察时强

调，追求一流是一个永无止境、不断超越的过程，要明确方向、突出重点。北京清华长庚医院十年发展规划第三步与这一要求步调一致：“卓越品质，成就一流”。

董家鸿表示，院党委将始终以培养具有高度人文情怀的卓越医学人才为核心任务，以推动医院内涵式、高质量发展为主题，全面深化医院综合改革，加快建设大学附属教学研究型医院，坚持公立医院公益性，办好人民满意、员工幸福、行业赞誉、政府推荐的医院，努力建成国际一流的卓越医学中心。

“有了6年高质量发展打下的基础，我对未来充满信心！”

董家鸿

医院高质量发展的『清华长庚答卷』

本期嘉宾：中国工程院院士、北京清华长庚医院院长 董家鸿
《医师报》融媒体记者 张艳萍 尹晗



扫一扫
关联阅读全文

提升新效能：五大“秘诀”让医院“弯道超车”

6月4日，国家卫健委办公厅印发《启动2021年度二级和三级公立医院绩效考核有关工作的通知》。“国考”在即，董家鸿却淡然处之。当记者问及北京清华长庚医院高质量发展的“秘诀”，董家鸿如数家珍，侃侃而谈。

“如果说北京清华长庚医院高质量发展有什么‘秘诀’，首先要归功于国家医改背景和健康中国战略的实施，其次要归结于恰当的医院发展战略。我们将传统医院功能‘向前拓展、向后延伸’，打造了一家‘不一样的医院’，实现了‘弯道超车’。”

“第三个‘秘诀’，是医院得以高速度、高质量发展的关键。”董家鸿介绍，北京清华长庚医院借鉴台湾长庚纪念医院现代管理理念和模式，建立了国际化、现代医院管理体制和运

营模式——医院实行党委领导下的院长负责制和院长领导下医疗、行政分工协同治理的模式，共同推动医院健康快速发展。

第四个“秘诀”，是秉承“医疗服务以患者为中心、医院运营以医师为核心、医院发展以员工为重心的宗旨，肩负社会责任。为此，董家鸿提出了“精准医疗、精诚服务、精益管理”的“三精医疗”理念，着力打造现代健康医疗服务体系。

“最后一个‘秘诀’，是将创新融入医学人才培养

和健康科技研发的方方面面。”董家鸿表示，培养医学人才是北京清华长庚医院的核心任务。为此，医院导入了国际先进的住院—专科医师一体化培训体系，启动了基于器官系统的临床医学MD教育体系建设，全面培养住院医师和专科医师岗位胜任能力和职业素养。清华长庚医院现已有国家认证的住院医师规范化培训专业基地12个、专科医师培训试点基地2个，是国家首批临床教学培训示范中心，2019年住院医师培训水平测试成绩位列全国第一。

建设新文化：“三精医疗”丰富“清华长庚精神”

“作为一家年轻的医院，北京清华长庚医院既有清华大学的文化传统，也带有浓厚的长庚色彩。同时，从五湖四海汇聚而来的精英人才，更带来不同文化元素的碰撞。建设清华长庚特色的新文化，成为引领医院高质量发展的必然。”

“开业之初，文化碰撞主要体现在大家对于‘长庚特色’的管理体制和运营模式认知不足。”

董家鸿介绍，北京清华长庚医院借鉴台湾长庚纪念医院管理、运营模式，实行医、管分工协同治理，在行政队伍中设立专科经营助理、行政助理，以及个案管理师等护理专职岗位，“一些医生比较排斥，认为经营助理是‘管专科、管医生’的，也有人担心这样的人力资源配置会影响医院的效益。但在实践

中，大家惊喜地发现，专业医护技和行政人员的辅助使医师得以从琐碎、庞杂的行政事务中抽身，从而更加专注医疗业务。不仅提高了医院的运营效率，也实现了“精益管理”的目标。

“每一位清华长庚人，都是带着发展清华医学梦而来。而‘三精医疗’的理念，为医院医疗发展指明了方向。”董家鸿介绍，在医院党委的领导下，北京清华长庚医院在建院之初便明确医院的愿景、使

命、价值、八大管理特色，经过多年建设发展，形成了以“兼容并蓄，创新精进，追求卓越”为核心的“清华长庚精神”。并在医院重大任务完成、重点项目建设中不断发扬光大。

2020年伊始，新冠肺炎疫情肆虐武汉。清华长庚人以一封封请战书、一次次紧急集合出发，在践行“生命至上、举国同心、舍生忘死、尊重科学、命运与共”的伟大抗疫精神的基础上，丰富了“清华长庚精神”的内涵。

引领新趋势：建立“顶天、立地、惠民”综合性精品医院

“作为大型三级综合性公立医院，北京清华长庚医院要‘治别人治不好的病，开别人不能开的刀’，要挑战医学难题、攻克健康科技难关、提高健康医疗服务水平。要满足国家需求，适应百姓需要，建立‘顶天、立地、惠民’的医学体系。”

“‘顶天’，即在重大疾病防治、医学科学发展前沿、未来医疗关键技术等领域探索精进，占领技术制高点。”董家鸿介绍，依托清华大学雄厚学科实力，清华长庚正在构建B2B2C（From Bedside to Bench to Customer）全链条临床转化科学研究模式，成立清华大学精准医学研究院和智慧医疗研究院，建立工学、理学、基础医学与临床医学紧密结合、医企研一体化的协同创新体系。

“‘立地’，即打造面向社区全人群的预防、治疗、康复、慢病管理、高龄照护一体化健康照护体系。”董家鸿介绍，开

业以来，北京清华长庚医院始终致力提高基层医疗服务水平，担任昌平区紧密型医联体建设、昌平东部医联体、肝胆专科医联体等牵头单位，以多渠道强化社区医疗联动，推动健康医疗联合体的建设。并在中国医师协会的指导下，于2019年发起“灯塔计划”，以提升基层医生的医疗服务水平和能力，已惠及全国数千名医生。

“不管‘顶天’还是‘立地’，我们的最终目标都是‘惠民’。”作为院长和肝胆外科专家，董家鸿在带领医院构建社会服务工作的同时，还带领肝胆胰中心团队，远赴青海、新

疆、西藏、四川等牧区开展肝包虫防治工作，得到了当地政府、百姓的高度认可。在国家卫生健康委员会医政医管局、中国医师协会、清华大学的大力支持下，他还与青海省政府和青海大学合作，发起了2019~2030包虫病清灭计划。

如今，北京清华长庚医院已初步建成临床布局合理、专科设置完善、优秀人才汇聚、医院治理完善、医疗品质一流，业界享有美誉的综合性精品医院。“我以北京清华长庚医院能够助力解决百姓看病难、看病贵、看病乱的问题，为建设健康中国贡献一份力量而自豪！”董家鸿说。