

什么样的医院才是好医院？ 适应未来发展的好医院要满足五点要求

▲ 口述 / 清华大学万科公共卫生与健康学院常务副院长 梁万年 整理 / 《医师报》融媒体记者 张玉辉

01

定位要明确 发展战略为定位服务

我心目中的好医院一定是定位明确的，且医院所有战略都聚焦于定位来实施。

一所好医院的定义，不在乎你是几级医院，也不在乎你是否为公立，更不在乎你有什么样的历史，在乎的是医院能履行何种职能。

如果每家医院的目标都是协和、华西、北大人民医院等，则其发展目标和定位是不明确的，也违背了高质量发展的核心，什么叫高质量发展？高质量发展就是发展得高质量，这并不意味着要求所有医院在技术水平上都是高标准的。我认为高质量发展核心有三个“符合”：第一符合功

能定位；第二符合所在区域老百姓的需求；第三符合当地的社会经济发展水平。

难道乡镇就没有高水平的卫生医院吗？我认为能在其辖区内为老百姓的健康管理提供优质的医疗服务，它就是高水平的医院。

因此，要打破以“技术水平、手术种类、科室多少、名医数量”的评定标准来评定一所好医院，今后的医院应是多样化、千姿百态的，

什么样的医院是好医院？什么样的医院是适应未来发展的医院？过去，老百姓眼中的好医院，是能将躯体性疾病治好的医院。随着社会的发展，经济水平的提高，以及人口结构不断发生变化等多种因素的影响，国家卫生健康政策也随之加快改革步伐，目前国家已经明确提出优质高效的医疗服务体系建设、公立医院高质量发展的要求。

每个医院只有根据自己的功能定位良好地履职，中国医院的体系才会百花齐放。

因此，一所好医院除了要能为患者解除病痛、治愈疾病外，还要更多地关注如何满足患者多层次、多样化的需求，这也体现在医院服务流程、服务态度、服务模式，甚至是提供服务人员的基本素质上。优质高效的服务内涵和外延正由“以治病为中心”向“以人民健康为中心”转变。如何为患者提供优质的医疗服务？首先应明确——医疗服务的展开并不仅限于患者来医院。作为医院管理者我们要有更广阔的视角，要推开医院大门去到更广阔的地点，利用现代技术走向社区与家庭，为老百姓提供全周期、全流程的医疗服务。

一家好的医院之所以能成为名院，从历史的角度看，长远发展是每所医院追求的；而从质量上看，一所名院一定要做到基业长青，这就体现在医院提供的整体医疗服务水平上，而非由时间长短决定。

对于已有百年历史的医院，如何顺应变化、应对挑战是重要的时代命题。而什么样的医院才是适应未来发展的好医院？我认为应满足5点要求。



梁万年教授

04

在技术变革背景下 打造智慧型与人文型医院

院？技术对未来医院乃至医疗体系会产生什么影响？

此外，好医院一定离不开人文关怀。对老百姓来说，医院应该是充满爱的地方，而不是医生主导的、仅提供药物和手术的场所。当老百姓有任何健康诉求时，要让他们愿意到医院来向医务人员寻求帮助。因此，医院的模式、理念、所施加的干预都应该由传统的药物手术逐渐走向沟通交流、人文的关爱。

医院的人文还应体现在对员工的关爱上，人力资源是医院最核心的竞争力。从医院的发展来说，医院管理者应该提倡“员工第一”的理念，因为他们是管理者最直接的服务对象。

要为医务人员塑造一个良好的执业环境，和良好的社会地位。同时，通过医院的改革，保障医务人员的薪酬水平，为员工和员工家属提供更多的关爱。要打破过去的一套冷冰冰的考核指标体系来约束、管理员工。

因此，医院最高级的管理不是制度管理，也不是经营管理和信息化管理，是文化管理。医院管理的最高境界是靠文化与精神力量来激发员工的创造力、凝聚力。

未来的
好医院一定是智
慧型医院。

随着信息化、大数据、人工智能、云技术的快速发展，对医疗卫生服务模式与理念产生了巨大的影响，技术革命与进步也是医药卫生改革的动力源。

医院信息化建设是为医院服务的，目前大部分医院都停留在如何利用信息阶段，对于如何解释信息并没有过多的考虑。如今，技术革命时代已经到来，我们应站在更高的层面思考——医院如何来顺应新技术的挑战成为智慧医

02

在医疗和健康服务体系中不可替代

好医院在医疗和健康服务体系中，一定有着至关重要、不可替代的作用。

我国医院与医院之间的协同是不够的，因此，解决“单体医院效率高、医院体系效率低”的问题是促进我国医疗卫生体系改革与发展面临的首要任务。

医联体与医疗集团是变革的产物，它是整合型、

以人为本的医疗服务体系建设。打个比方，就像是将一个个细胞串起来形成器官最终组成人体。而这些细胞在信息、技术、资源等方面如何各司其职，有效地运行是重点。

医院应结合自身所在区域和服务人群的特点，思考在整合型体系中如何发挥作用、承担责

任，并把“作用”打造医院不可替代的特色，转变成医院的核心竞争力。



03

建设具备特色的平台型学科和领域型学科

好医院的学科一定要具备差异性，且有其鲜明的特色。

我国医院科室建设已经迈向学科建设，而学科交叉建设是时代的选择，因为将医学与技术进行整合能解决更多的医疗需求。目前我国有不少医院都进行了实践，然而学科交叉已不再是主要方向。

人是整体的，当治疗时我们要关注的不仅是人体的某一部位或针对某一疾病的治疗，而是要有“整体观”，不能分割来看待，

这也就要求我们将医学进行整合，不同类别的医院必须要考虑平台型学科和领域型学科建设了！

这是一个什么样的平台？不同类别的医院要如何建成平台学科？我理想中的好医院应该是领域型学科最具特色、最具竞争力的，这个领域除医学以外，还应将工学、理学、人文、伦理、社会、法律相结合，共同围绕一个“整体人”的健康管理来提供医疗服务，包括如何健康生活到如何进行安宁疗护。

“2021 年世界最佳医院” (The World's Best Hospitals 2021) 榜单	
妙佑医疗国际 - 罗彻斯特 Mayo Clinic - Rochester	
克利夫兰医学中心 Cleveland Clinic	
麻省总医院 Massachusetts General Hospital	
多伦多综合医院 Toronto General - University Health Network	
约翰霍普金斯医院 The Johns Hopkins Hospital	
夏里特医院 Charité - Universitätsmedizin Berlin	
卡罗林斯卡大学医院 Karolinska Universitetssjukhuset	
新加坡中央医院 Singapore General Hospital	
洛桑大学医院 Centre Hospitalier Universitaire vaudois	
希巴医疗中心 Sheba Medical Center	

2019 年度全国三级公立医院 绩效考核综合医院全国 10 强	
北京协和医院	
四川大学华西医院	
上海交通大学医学院附属瑞金医院	
中山大学附属第一医院	
北京大学第三医院	
浙江大学医学院附属第一医院	
浙江大学医学院附属第二医院	
中南大学湘雅医院	
复旦大学附属中山医院	
广东省人民医院	

05

具有公益性的医院

一所好医院一定要具备公益性。

不论是公立医院还是社会力量办医，公益性都应该是医院最基本的属性。公益性不是虚无缥缈的，如何体现？它能够通过多个指标来进行判断。其中，履行公共卫生职责是医院公益性最重要的体现，医院承担公共卫生职责应改变“做公共卫生等于是帮忙、做服务”的理念。

首先，医院履行公共卫生职责应从政策上明确，不同类型、不同级别的医院公共卫生职责有哪些、哪些是必须做、哪些是鼓励做。在此基础上，医院才能从布局、资源配置、对从事公共卫生服务人员的考核评价以及待遇方面出具相应

的制度，使医院更好地履行公共卫生职能。

其次，如何防治结合是医院履行公共卫生职责的关键，也是医院服务模式的一个重大变革。当患者前来医院就诊，其对医生的信任是天然的，因此医生做健康教育有着得天独厚的优势，在这种情况下进行患者健康教育的影响力更大。医务工作者应将该优势发挥好，多用语言与行为干预进行患者科普教育，将治疗控制在手术前，扩大社会影响力，使中国真正沿着“健康中国”方向前进。

因此，未来的好医院，不仅是会开刀、会看病的医院，而是要在医疗的基础上，更多地走向公共卫生、走向社会、走向社区，来做更大的贡献。