



编者按：奋进新征程，建功新时代。为落实健康事业高质量发展的要求，齐鲁晚报·齐鲁壹点特别推出“走在前开新局——对话医院掌门人”大型融媒栏目。作为一档深度访谈对话类节目，以医院引领人、管理者的视角出发，分享医院管理经验，凝聚行业智慧，全面展现山东的医改成效和创新成绩。栏目首期对话山东大学齐鲁医院院长陈玉国，作为国家区域医疗中心输出医院、首批委省共建国家区域医疗中心牵头和主体建设单位，医院如何走好公立医院高质量发展之路？《对话医院掌门人》为您讲述。

## 对话山东大学齐鲁医院院长陈玉国

# 找准高质量发展路径，建设高水平医院

记者 王小蒙 通讯员 姜小康

作为驻鲁国家队医院，山东大学齐鲁医院这所医学界旗帜，勇立潮头、敢为人先，创造出一个个世界首创、国内首例。卓越的学科建设，精锐的人才队伍，尖端的医疗设备，精湛的医疗技术，为医院的高质量发展奠定了坚实基础。欲达博施济众，须行广智求真，站在新的历史起点上，医院如何抢抓时代赋予的机遇，昂扬斗志，以奋进的姿态实现“超常规、跨越式、高质量”发展？陈玉国院长带来齐鲁医院的思考和探索。

### 锚定方向奋力向前 加快创建综合类国家医学中心

记者：山东大学齐鲁医院作为首批委省共建国家区域医疗中心牵头和主体建设单位，将如何走好公立医院高质量发展之路？

陈玉国：走好公立医院高质量发展之路，实现高质量发展目标，首先要有高质量的发展路径。2021年3月27日，医院召开第二次党代会，科学规划了医院从现在开始到本世纪中叶全面建成国内一流、国际知名高水平研究型医院的“三步走”阶段安排，系统设计未来五年乃至更长一个时期医院必须始终坚持的总体思想和“五大战略”。医院制定了《山东大学齐鲁医院“十四五”事业发展规划》，提出了“13510”工作路径，明确了开启事业发展新征程的十大任务，为“十四五”期间改革发展稳定各项工作指明了方向和路径。

近年来，医院深入实施“医疗立院、学科强院、人才兴院、依法治院、党建领院”五大发展战略，强化体系创新、技术创新、模式创新、管理创新，建立了“三中心一试点”战略发展目标体系，以创建国家医学中心、国家区域医疗中心、国家临床医学研究中心、国家公立医院高质量发展试点医院等国家级重大医学发展平台为抓手，医教研管全面发力，致力于解决肿瘤、心脑血管病、急危重症等全局性健康问题和重大医学装置、设备、材料、药物研发的“卡脖子”“临门一脚”问题，加快创建综合类国家医学中心，努力成为国内一流的临床医学高峰、领军人才培养基地和科研成果转化高地，实现医院各项事业高质量发展。

记者：推动公立医院实现高质量发展，要全面提升城市三级医院水平，着力于提供急危重症和疑难复杂疾病的诊疗服务是其中的应有之义。医院作为山东省公立医院的领头羊，在切实提高急危重症患者救治效率和疑难复杂疾病诊疗服务水平上，又是如何做的呢？

陈玉国：可以说，为患者着力提供急危重症和疑难复杂疾病的诊疗服务，这是城市三级医院应该担当的使命。围绕“患者至上”这条主线，我们主动作为，为真正成为“疑难急危重症防治治康的国家级中心”进行了有效的实践。

首先，以搭建业务能力平台带动疑难急危重症诊疗能力的提升。重启疑难危重病例大讨论——齐鲁求真大讨论，以学科典型病例为聚点，加强多学科交流，提升疑难危重症诊疗能力；开设常态化医疗业务知识讲座——齐鲁广智大讲堂，讲授各学科典型病例和前沿诊疗进展，提高诊疗技术水平；以疾病为中心建立MDT团队，多学科协作展开探讨，为患者提供最佳诊疗方案，提高疑难危重患者的救治效率；创新术后快速康复模式（ERAS），减少手术应激及并发症的发生，缩短住院时间。

其次，我院以创新性的临床工作机制为



牵引，积极开展疑难病、危重症的诊治，创新应用医疗新技术，在超声心动图、消化内镜、腹腔镜、胸腔镜、机器人微创手术、电磁导航系统精准诊疗和加速康复（ERAS）等领域，形成鲜明特色。2022年四级手术占比达到41.47%，微创手术占比达到27.13%。近年来，医院完成世界首例HHHT腹腔镜肝总动脉双重结扎/缩扎术、世界首例经剑突下单孔胸腔镜治疗双侧肺病手术、国内首例AR（增强现实）神经调控手术、国内首例术中快速磁共振负荷心肌灌注检查、国内首例术中快速分子病理诊断联合术中核磁共振指导下功能区脑胶质瘤切除术等高水平手术。力争首创极弱心脑磁、人体极弱磁等成像装置研发及临床应用，中子精准肿瘤治疗装置及计划系统应用等。

在当前的新冠病毒感染急危重症救治中，我院坚决扛起“保健康，防重症”任务，通过1365工作体系（一个目标、三个统筹、六个准备、五个确保），充分发挥急危重症救治的体系优势、人才优势和技术优势，全力维护人民生命健康，坚决守牢急危重症救治的山东防线。

### 凝聚强科兴院磅礴伟力 助推公立医院高质量发展

记者：学科建设是医院建设的重要内容，是医院实现高质量发展的基石，也是医院核心竞争力的综合体现，那么医院是如何聚焦优势学科资源，打造高水平学科集群的呢？

陈玉国：我院坚持“四个面向”，聚焦国家重大战略需求，深入实施“学科强院”发展战略。充分发挥学科建设协同机制作用，按照“筑建特色高峰学科—打造优势学科集群—聚焦新兴交叉学科”整体布局，制定分层学科建设方案，根据学科基础、目标定位、学科规划等综合评定，把全院学科分为高峰学科、优势学科、骨干学科及培育学科四个层次，进行分层培育。

我们聚焦急危重症、心血管疾病、神经疾病、肿瘤、妇科、骨科等优势学科方向，统筹优化人、财、物资源配置，积极开展学科中心化探索。通过优势学科集群的打造，实现高峰学科数量的突破，带动其他学科多点迸发，实现学科“高峰+高原”的生态系统。

另外，大力发展新兴学科，促进学科跨界融合、交叉复合，不断筑牢研究型学科转型升级之基，释放创新活力。依托5G、大数据、人工智能等尖端技术，积极探索“医学+X”新兴学科发展方向，围绕零磁医学、中子

医学、急危重症医学、智能医学等重点领域开展科学研究和成果转化，着力提升原始创新能力和集成攻关能力。

记者：“引育并举”纳贤才，引领学科高水平发展。人才是立院之本、强院之基，高质量发展需人才支撑、人才引领。那么医院是如何汇聚高水平人才队伍，赋能高质量发展的呢？

陈玉国：留住人才、用好人才，才能让医院发展充满活力。我院在人才队伍建设方面做了以下努力：第一，我院深入实施人才兴院发展战略，以激发人才创新活力为核心，积极育引人才、团结人才、引领人才、成就人才。探索形成了“专班工作、体系育才、经费支持、服务保障、柔性引才、一事一议”的特色工作方针。

第二，我院不断拓宽思路，通过联合引才、海外招聘、拓展第三方招聘途径、加强政策宣讲等措施，提高人才引进效率。通过全职或柔性的方式，着眼全球常态化延揽具有国际水平的领军人才和战略科技人才，壮大医院高层次人才队伍。

第三，我院不断加强青年人才培养机制建设，依托博士后科研工作站，加强博士后队伍建设。积极探索博士后和事业编制招聘联动机制，强化博士后过程管理和目标考核，持续扩容青年人才蓄水池，打造一支高素质专职科研队伍。自2020年11月获批博士后科研工作站以来，目前全职博士后队伍已突破百人。

### 多措并举促提升 服务融入国家区域重大战略布局

记者：医学科研能够重点解决临床工作中的实际问题，是医院学科建设和人才培养的重要手段，也是医院持续、稳步、快速发展的最有力保障。医院作为研究型医院，是如何承载国家重大任务，加强科技创新的？

陈玉国：齐鲁医院突出研究型医院特色，聚焦国家层面急需解决的、关系人民健康的全局性、先进性、应用性“临门一脚”和“卡脖子”关键核心技术，积极参与国家医学战略科技力量建设。围绕零磁医学、中子医学、急危重症医学、智能医学等重点攻关领域开展系列创新研究和成果转化，有力赋能国家地方经济社会发展，为实现高水平科技自立自强作出齐鲁贡献。

首先，围绕“建设国内一流、国际知名的高水平研究型医院”的发展目标，加强顶层设计，布局贯穿基础研究、临床研究、转化研究、药物临床试验、医工交叉的全链条一体

化科技创新平台。梯次布局省市级重点实验室，按照省重点实验室——国家交叉创新研究平台——国家重大科技基础设施三步走的总体战略目标，打造世界一流的研究机构，构建具有中国智慧的医学创新体系。全力创建国家临床医学研究中心等国家级科研平台，为承载国家重大任务开展科技创新提供雄厚的条件支撑。

其次，我院推进实施四大行动——临床研究提升、国家重大重点项目培育、基础研究0到1突破、科技成果转化行动计划，同时充分发挥依托综合性大学——山东大学的优势，重点支持医工、医理、医文等“医+X”交叉研究，大力推进医院与大学各学院的协同攻关，为开展高水平原创性研究，推动科技成果转化提供全方位支持。

另外，我院积极承担“国家队”医院使命与责任，融入和服务黄河流域生态保护和高质量发展国家战略。医院牵头成立黄河流域急危重症科技创新联盟，聚焦急危重症重点病种，紧扣大数据、“互联网+”、人工智能等国家战略布局方向，搭建黄河流域急危重症科研大数据平台，进一步推动健康医疗大数据科研创新应用，为黄河流域人民健康保驾护航。

记者：推动优质医疗资源扩容和区域均衡布局是构建优质高效医疗卫生服务体系的重要内容，是缓解“看病难”问题的重要举措，作为“国家队”医院，在服务地方、推动优质医疗资源扩容和区域均衡布局方面，是如何做的呢？

陈玉国：医院坚持扎根济南、立足山东、面向全国，加快推进国家区域医疗中心建设，充分发挥示范引领和辐射带动作用。聚焦人民生命健康和区域经济社会发展需求，逐步构建医教研防管有效辐射全省全国的多院区一体化发展格局。积极履行国家区域医疗中心建设输出医院职责，与山东省人民政府签署框架协议，致力于将德州市人民医院打造成国家区域医疗中心，推动形成区域高水平公立医院网络，实现山东人民“大病不出市”“疑难危重不出省”的目标，有效推动优质资源扩容和区域均衡布局。

另外，我院以医疗服务供给侧结构性改革为重点，加快构建优质高效分级诊疗体系，推动分级诊疗制度落地。截至目前，医院已与168家医疗机构建立分级诊疗技术协作关系。加强专科医联体和专科联盟建设，在医疗救治、适宜技术推广、大数据集成、科研成果转化等方面打造区域协同机制。截至目前，医院已牵头成立35家专科联盟，覆盖肿瘤、心血管、脑血管等区域重点病种和儿科、妇产科、病理科等短缺医学资源专科，同时积极推进呼吸、重症医学等专科联盟建设，进一步提升区域重大疫情防控救治能力。

齐鲁医院将牢固树立“以人民健康为中心”的发展理念，立足国家所需、群众所盼、医院所能，以追求卓越、只争朝夕的奋斗姿态，全面推动医院高质量发展，不断解决人民群众医疗领域“急难愁盼”问题，全面筑牢守护人民生命安全和身体健康的“主阵地”，为全面实现“健康中国”“健康山东”战略目标作出齐鲁医院贡献。



扫码观看访谈节目