

拥抱新时代·践行新思想·改革再出发

坚持传承与创新 齐鲁医院：在改革大潮中踏浪前行

□吕军 李宇 于莉娟 李振

实事求是

问题导向让改革动力源泉持续喷涌

齐鲁医院华美楼宽敞明亮的门诊大厅里，患者坐在舒适的共享座椅上耐心等待叫号。掏出手机就能微信预约挂号，身份证充值后就能直接扣费，候诊、挂号、缴费无需再排队，这在40年前是难以想象的天方夜谭。

改革开放之初，就医可以用“三难”来形容——看病难、住院难、找好医生难。“大锅饭”思想、平均主义分配一定程度上影响到医务人员的积极性，医疗资源匮乏制约着服务能力的提高。1978年，齐鲁医院全院仅有3台X线机，患者拍一张X光片甚至需要等上好几天，医疗效率很低。

问题是时代的回声，也是改革的动因。

响应改革开放“效率优先”的号召，80年代初，齐鲁医院探索以岗位责任制管理提高服务供给效率。主导此次改革的齐鲁医院原党委书记周日光介绍，在医疗资源有限的情况下，医院提出“成本核算+数量和质量指标”的改革办法，明确各类岗位的工作任务、质量要求，并与各科室签订改革协议书，追求医疗资源利用最大化。

改革从医技科室率先开展，效果立竿见影——X光片基本当天都能拍上了！“教授门诊”“急危重症加床”等不同形式的改革次第推进，医院职工干事创业的热情被激发出来。经过40年的改革创新，医院社会服务能力得到极大提升。到2017年，齐鲁医院门急诊量达350.9万人次，较1978年的48.5万人次增长了约6倍；开放床位由640张增至近5000张，增长了约7倍；出入院人数由8168人增至19.7万人，增长约23倍；病死率由4.9%降至0.67%，“三难”问题已基本得到解决。

以问题为导向驱动改革，又在不断破解问题中开辟新局面。40年来，齐鲁医院始终以问题为导向发现并改进深层次问题，在改革创新中推进医院教研各项工作始终走在前列。

作为山东乃至周边省份的医疗中心，近年来，齐鲁医院接诊的急危重症患者数量越来越多。这些患者往往一人涉及多个专业，需要患者多科往返就诊，“一站式”医疗需求愈发迫切。齐鲁医院推动各学科单打独斗的传统诊疗模式向多学科协同的团队诊疗模式转变，陆续成立肝癌、胰腺肿瘤、过敏性疾病等多个MDT团队，组织跨学科协同诊疗，患者就医体验不断提高，医院急危重症救治水平也得到进一步提升。2016年，面对世界罕见的贯通性外伤，齐鲁医院集结神外、口腔、耳鼻喉、胸外、心外、普外、泌尿、骨科、麻醉等多专业精英成功施救，正是医院雄厚的学科综合实力和完善的跨学科支持管理体系的体现。

当前，国家医改已经步入攻坚阶段，三甲医院更多地承担起疑难危重症研究与治疗的重要使命。齐鲁医院确立了推进优势学科创建、公共科研平台搭建和临床研究提升的“三项工程”，构筑高水平学科体系。如今，“三项工程”壮丽图景正徐徐展开。心血管内科的国家重点实验室创建、神经外科的“齐鲁脑科学”、妇产科的国家级区域性医教研和学术推广中心创建、血液病科的国家重点学科创建、消化内科的亚太消化内镜诊疗培训中心创建、急诊科的全国急诊医学发展引领、普外科的全国腹腔镜诊疗培训基地创建、康复医学领先计划等稳步实施，齐鲁医院“山多峰高”的优势专科集群初露峥嵘。2017年中国医院科技影响力排行榜中，齐鲁医院10个学科进入全国前20强。2017年复旦最佳医院排行榜中，齐鲁医院7个专科进入全国排名前10，7个专科进入全国专科声誉提名榜单，医院综合实力水平居华东地区三甲，整体实力已经进入全国前20强！

以人为本

“第一资源”助改革挺进纵深

改革开放，是精神的解放，人的解放。

党的十一届三中全会后，齐鲁医院成立落实政策办公室，为在文革中遭受不公正待遇的医务人员平反昭雪。曾经被扣上“右派分子”“反动学术权威”帽子，被迫离开临床、离开实验室的专家们几乎人人都以“超速补损”的状态投入工作——全国著名耳鼻喉科专家孙鸿泉教授顾不上病弱的身躯投入医学教育和人才培养，1978年6月到1979年12月他生命最后18个月中，有14个月都是在外出差。已患脑梗塞等多种疾病的著名血液病学、诊断学专家戚仁铎教授接到《中华内科学》的编写任务，在病床旁耗时1年多时间完成了10万字的诊断学部分著述。“全院上下可以用争分夺秒、时不我待来形容。”一位亲历改革开放初期的医生回忆道，那时，办公室、实验室的灯常彻夜长明，医院里时常看到一边走路一边捧书阅读的年轻医生。

医院拥有密集的知识分子群体，知识分子的解放意味着医院生产力与创造力的解放。改革开放后，齐鲁医院知识分子队伍挣脱僵化思想束缚，摆脱刻板的教条主义，开启创新发展新篇章。1984年，张运首先在国际上提出应用多普勒超声心动技术定量判断瓣膜性心脏病的四个全新模式和计算公式；1991年，沈柏均完成世界首例异基因无关供体脐带造血干细胞移植；2001年，周瑞海发现人脑特异表达新基因……以这支高素质的人才队伍作为驱动，1978年以后，齐鲁医院进入建院以来加速发展的黄金时期。

从“脱帽”到“尊重知识，尊重人才”，从“科学技术是第一生产力”到“人才是第一资源”，40年来，齐鲁医院积极落实党的知识分子政策，秉持“以人为本”人才理念，破除体制机制障碍，创新措施手段，持续营造适宜人才涌现、发展、壮大的氛围。

科研经费捉襟见肘，2000年，齐鲁医院出台《关于学科建设及人才培养的实施意见》，将院业务年收入的1%用作科研专项经费；年轻人难以冒尖，2002年，医院召开学科建设人才培养大会，提出对德才兼备的中青年专业技术人员破格晋升，委以重任；人才提升缺乏平台，医院在“十三五”期间提出院士培养、英才培育、专职科技人员崛起、行政管理人管理能力提升、齐鲁人才开发“五个计划”，推进全员人才向更高层次迈进。

成长者有机会，干事者有舞台，发展者有空间，齐鲁医院人才队伍日益壮大完善。医院现有中国工程院院士1人，百万人才工程专家1人，国家和省部级突出贡献专家16人次，享受国务院政府特殊津贴专家76人，高级专业技术人员700多人。

人才为齐鲁医院进一步深化改革奠定了基础。2017年，医院入选国家疑难病症诊治能力提升工程、山东省医养健康产业医疗服务领域重点建设等一系列重点项目，彰显齐鲁医院在国家医改前沿领域依旧保持着人才储备上的优势。

齐鲁精神

传承创新保改革瞄准前进方向

市场经济大潮澎湃，医院搞承包、科室搞承包的尝试屡见不鲜，医院也能因此获得不菲的收益。面对利益诱惑，齐鲁医院始终把社会效益放在首位，坚守齐鲁医院公益性本色不变，坚持齐鲁品牌的高质量不丢。

任凭风吹浪打，我自风清气正。在大变革时代，是传承百年的齐鲁精神让齐鲁医院始终“瞄准方向前进”。

万变不离其宗。百年齐鲁品牌至今愈发闪亮，在于外在的变，更在于内在的宗；在于增加了哪些技术，涌现出多少位人才，更在于其历经百年而不变的齐鲁精神。

传染病专家高学勤三赴日军细菌战疫区参加霍乱菌诊治，是胸怀大局、尽责担当的齐鲁精神；检验学专家于复新为需要输血的贫困患者输血，是仁爱悲悯、济世救人的齐鲁精神；为确定患者是否是肠梗阻，普外科专家王占民在病床旁听了近一小时肠鸣音，是一丝不苟、高度负责的齐鲁精神；神经外科专家吴承远从医40余年从未收过患者红包，是廉洁自律、坚守正道的齐鲁精神……正是这些精神，经过128年的传承创新，形成具有广泛认同感的价值体系，激起有强大感染力的文化场，对身处其中的每一个个体形成强大的感染力和约束力。

齐鲁医院的一位老教授说过：“齐鲁医院是一个大熔炉，不管你来自哪里，出身何处，只要在这里工作几年，就能形成谦逊、内敛、求真、务实的风格。”有兄弟医院的负责人评价：“同样是一个错误，在我们这里需要制度来纠偏、防范，而在齐鲁，只需要同事的一个眼神。”

在这个大熔炉中耳濡目染，齐鲁人具有了与其他群体迥然不同的气质作风。在省内外同行的评价体系中，齐鲁医院一直被冠以山东医疗“学院派”的称号：长时间正规、系统、严苛的基本训练，师生间口传心授代代相传，医护人员遵守传统的道德规范、能力要求和技术标准，行动遵守标准，合乎规矩，一举一动透着百年齐鲁的正统与大气。

对标国际

开放包容促改革永葆高质量

传承百年的齐鲁精神中，海纳百川、为我所用

的自信开放之风渊源已久。从1864年齐鲁医学的起源——登州文会馆成立，到1890年华美医院建成，再到20世纪20年代中加学位互认，齐鲁医院自成立之初就奠定了中外人才共聚一堂，多元文化兼容并蓄的大开放、大融合格局。

上世纪80年代初，医生们出国学习访问机会少，为了了解世界学术进展，他们四处搜罗国际学术期刊，对着比刊发日期至少晚半年的期刊，甚至是模模糊糊的复印件学习前沿知识。好不容易出趟国，带回来的多是文献资料，行李箱都被塞到超重。瞄准世界一流的国际意识，是齐鲁医院百年未曾改变的信念与坚持。

1978年至2000年，齐鲁医院先后派出150多人赴海外学习进修，短期参观考察的250多人。像尤家骏、赵常林、孙鸿泉等老一辈海外学成归国的专家一样，改革开放后走向世界的新一代齐鲁人，带回最前沿的医疗理念、最先进的技术方法。他们植根于齐鲁医院扎实严谨的临床科研土壤，在包容创新的学术氛围中萌芽，成长为齐鲁杏林的青青新绿、参天大树。

1983年，年轻学子张运到挪威进行当时世界最先进的多普勒超声心动图学研究。学成回国后，他面向全国各大医院开办6期培训班，将这一技术推广到全国，挽救全国无数心脏病患者的生命，奠定齐鲁医院在这一领域的权威地位，并于2001年成为齐鲁医院首位中国工程院院士。

目光向外，不仅紧盯世界前沿。齐鲁医院积极履行作为医疗“国家队”的责任担当，医疗援外脚步深入非洲、大洋洲的第三世界国家。“周围有毒蛇猛兽，吃喝是香蕉椰子。”1986年参加援西萨摩亚医疗队的中医科专家田道正回忆。尽管条件艰苦，但走出国门的齐鲁人仍将开拓创新的传统带到受援国。40年来，齐鲁医院共派出援外专家50多人，完成了包括创建坦桑尼亚第一个神经外科等在内的数个当地首创，在异域他乡铭刻下齐鲁品牌。

近年来，齐鲁医院坚持瞄准前沿领域和顶尖水平，以更加积极、主动的姿态出现在国际医学的舞台上。外出交流常态化，每年医院出国参加学术会议、进修学习的人员都在200人以上。合作伙的实力更强、水平更高，包括美国哈佛大学、瑞典卡罗林斯卡医学院等世界顶尖高校及科研机构都被纳入齐鲁医院的“朋友圈”。合作方式也不再仅是对外单向的学习，齐鲁医院与瑞典卡罗林斯卡医学院合作建立了国际联合实验室，与挪威卑尔根大学合作建立了中挪脑科学研究中心，双方互派研究人员，共同申请科研项目，共同进行科学研究，共享科研成果，在平等对话的基础上实现互利共赢。交流合作形势更加丰富多彩。以齐鲁医院为主体的高标准国际学术会议越来越多，齐鲁医院的医生坐上欧美学术会议的主席台，成为国际学术组织的领袖也不再罕见。

三万里河东入海，五千仞岳上摩天。站在改革开放40周年的新起点，齐鲁医院以前所未有的丰厚积淀和饱满热情重整行装再出发。院长李新钢表示，齐鲁医院将以建设人民满意医院为目标，坚持质量、安全两个中心点，明确学科建设、人才培养、技术创新三大任务，实现疑难危重疾病诊疗能力、重大前沿学术科研能力、高水平学科建设能力、高水平人才引育能力、精细精准管理能力等五个能力的提升，为建设具有世界影响力的高水平医院，争创国家医学中心而努力奋斗！下一个40年，光荣与梦想永续！

齐鲁医院华美楼宽敞明亮的门诊大厅里，患者坐在舒适的共享座椅上耐心等待叫号。掏出手机就能微信预约挂号，身份证充值后就能直接扣费，候诊、挂号、缴费无需再排队，这在40年前是难以想象的天方夜谭。

改革从医技科室率先开展，效果立竿见影——X光片基本当天都能拍上了！“教授门诊”“急危重症加床”等不同形式的改革次第推进，医院职工干事创业的热情被激发出来。经过40年的改革创新，医院社会服务能力得到极大提升。到2017年，齐鲁医院门急诊量达350.9万人次，较1978年的48.5万人次增长了约6倍；开放床位由640张增至近5000张，增长了约7倍；出入院人数由8168人增至19.7万人，增长约23倍；病死率由4.9%降至0.67%，“三难”问题已基本得到解决。

以问题为导向驱动改革，又在不断破解问题中开辟新局面。40年来，齐鲁医院始终以问题为导向发现并改进深层次问题，在改革创新中推进医院教研各项工作始终走在前列。

作为山东乃至周边省份的医疗中心，近年来，齐鲁医院接诊的急危重症患者数量越来越多。这些患者往往一人涉及多个专业，需要患者多科往返就诊，“一站式”医疗需求愈发迫切。齐鲁医院推动各学科单打独斗的传统诊疗模式向多学科协同的团队诊疗模式转变，陆续成立肝癌、胰腺肿瘤、过敏性疾病等多个MDT团队，组织跨学科协同诊疗，患者就医体验不断提高，医院急危重症救治水平也得到进一步提升。2016年，面对世界罕见的贯通性外伤，齐鲁医院集结神外、口腔、耳鼻喉、胸外、心外、普外、泌尿、骨科、麻醉等多专业精英成功施救，正是医院雄厚的学科综合实力和完善的跨学科支持管理体系的体现。

当前，国家医改已经步入攻坚阶段，三甲医院更多地承担起疑难危重症研究与治疗的重要使命。齐鲁医院确立了推进优势学科创建、公共科研平台搭建和临床研究提升的“三项工程”，构筑高水平学科体系。如今，“三项工程”壮丽图景正徐徐展开。心血管内科的国家重点实验室创建、神经外科的“齐鲁脑科学”、妇产科的国家级区域性医教研和学术推广中心创建、血液病科的国家重点学科创建、消化内科的亚太消化内镜诊疗培训中心创建、急诊科的全国急诊医学发展引领、普外科的全国腹腔镜诊疗培训基地创建、康复医学领先计划等稳步实施，齐鲁医院“山多峰高”的优势专科集群初露峥嵘。2017年中国医院科技影响力排行榜中，齐鲁医院10个学科进入全国前20强。2017年复旦最佳医院排行榜中，齐鲁医院7个专科进入全国排名前10，7个专科进入全国专科声誉提名榜单，医院综合实力水平居华东地区三甲，整体实力已经进入全国前20强！

以人为本，是精神的解放，人的解放。党的十一届三中全会后，齐鲁医院成立落实政策办公室，为在文革中遭受不公正待遇的医务人员平反昭雪。曾经被扣上“右派分子”“反动学术权威”帽子，被迫离开临床、离开实验室的专家们几乎人人都以“超速补损”的状态投入工作——全国著名耳鼻喉科专家孙鸿泉教授顾不上病弱的身躯投入医学教育和人才培养，1978年6月到1979年12月他生命最后18个月中，有14个月都是在外出差。已患脑梗塞等多种疾病的著名血液病学、诊断学专家戚仁铎教授接到《中华内科学》的编写任务，在病床旁耗时1年多时间完成了10万字的诊断学部分著述。“全院上下可以用争分夺秒、时不我待来形容。”一位亲历改革开放初期的医生回忆道，那时，办公室、实验室的灯常彻夜长明，医院里时常看到一边走路一边捧书阅读的年轻医生。

医院拥有密集的知识分子群体，知识分子的解放意味着医院生产力与创造力的解放。改革开放后，齐鲁医院知识分子队伍挣脱僵化思想束缚，摆脱刻板的教条主义，开启创新发展新篇章。1984年，张运首先在国际上提出应用多普勒超声心动技术定量判断瓣膜性心脏病的四个全新模式和计算公式；1991年，沈柏均完成世界首例异基因无关供体脐带造血干细胞移植；2001年，周瑞海发现人脑特异表达新基因……以这支高素质的人才队伍作为驱动，1978年以后，齐鲁医院进入建院以来加速发展的黄金时期。

从“脱帽”到“尊重知识，尊重人才”，从“科学技术是第一生产力”到“人才是第一资源”，40年来，齐鲁医院积极落实党的知识分子政策，秉持“以人为本”人才理念，破除体制机制障碍，创新措施手段，持续营造适宜人才涌现、发展、壮大的氛围。

科研经费捉襟见肘，2000年，齐鲁医院出台《关于学科建设及人才培养的实施意见》，将院业务年收入的1%用作科研专项经费；年轻人难以冒尖，2002年，医院召开学科建设人才培养大会，提出对德才兼备的中青年专业技术人员破格晋升，委以重任；人才提升缺乏平台，医院在“十三五”期间提出院士培养、英才培育、专职科技人员崛起、行政管理人管理能力提升、齐鲁人才开发“五个计划”，推进全员人才向更高层次迈进。

成长者有机会，干事者有舞台，发展者有空间，齐鲁医院人才队伍日益壮大完善。医院现有中国工程院院士1人，百万人才工程专家1人，国家和省部级突出贡献专家16人次，享受国务院政府特殊津贴专家76人，高级专业技术人员700多人。

人才为齐鲁医院进一步深化改革奠定了基础。2017年，医院入选国家疑难病症诊治能力提升工程、山东省医养健康产业医疗服务领域重点建设等一系列重点项目，彰显齐鲁医院在国家医改前沿领域依旧保持着人才储备上的优势。

市场经济大潮澎湃，医院搞承包、科室搞承包的尝试屡见不鲜，医院也能因此获得不菲的收益。面对利益诱惑，齐鲁医院始终把社会效益放在首位，坚守齐鲁医院公益性本色不变，坚持齐鲁品牌的高质量不丢。

任凭风吹浪打，我自风清气正。在大变革时代，是传承百年的齐鲁精神让齐鲁医院始终“瞄准方向前进”。

万变不离其宗。百年齐鲁品牌至今愈发闪亮，在于外在的变，更在于内在的宗；在于增加了哪些技术，涌现出多少位人才，更在于其历经百年而不变的齐鲁精神。

传染病专家高学勤三赴日军细菌战疫区参加霍乱菌诊治，是胸怀大局、尽责担当的齐鲁精神；检验学专家于复新为需要输血的贫困患者输血，是仁爱悲悯、济世救人的齐鲁精神；为确定患者是否是肠梗阻，普外科专家王占民在病床旁听了近一小时肠鸣音，是一丝不苟、高度负责的齐鲁精神；神经外科专家吴承远从医40余年从未收过患者红包，是廉洁自律、坚守正道的齐鲁精神……正是这些精神，经过128年的传承创新，形成具有广泛认同感的价值体系，激起有强大感染力的文化场，对身处其中的每一个个体形成强大的感染力和约束力。

齐鲁医院的一位老教授说过：“齐鲁医院是一个大熔炉，不管你来自哪里，出身何处，只要在这里工作几年，就能形成谦逊、内敛、求真、务实的风格。”有兄弟医院的负责人评价：“同样是一个错误，在我们这里需要制度来纠偏、防范，而在齐鲁，只需要同事的一个眼神。”

在这个大熔炉中耳濡目染，齐鲁人具有了与其他群体迥然不同的气质作风。在省内外同行的评价体系中，齐鲁医院一直被冠以山东医疗“学院派”的称号：长时间正规、系统、严苛的基本训练，师生间口传心授代代相传，医护人员遵守传统的道德规范、能力要求和技术标准，行动遵守标准，合乎规矩，一举一动透着百年齐鲁的正统与大气。

对标国际，开放包容促改革永葆高质量。传承百年的齐鲁精神中，海纳百川、为我所用

传承百年的齐鲁精神中，海纳百川、为我所用

传承百年的齐鲁精神中，海纳百川、为我所用

传承百年的齐鲁精神中，海纳百川、为我所用

传承百年的齐鲁精神中，海纳百川、为我所用

传承百年的齐鲁精神中，海纳百川、为我所用

传承百年的齐鲁精神中，海纳百川、为我所用

传承百年的齐鲁精神中，海纳百川、为我所用



改革开放40年，见证沧桑巨变。

从几间平房到“两地三院”，从门急诊量48.5万人次、开放床位640张、入院人数8168人，到年门急诊量350.9万人次、开放床位近5000张、年出入院患者19.7万人次的华东区域前三强的医学高地，40年来，山东大学齐鲁医院（以下简称齐鲁医院）向着“国内一流，国际知名的高水平医院”方向持续迈进，在改革的春风中迎来发展最快、变化最大的黄金加速期。

医院成立于1890年，迄今已有128年历史，曾拥有“北协和、南湘雅、东齐鲁、西华西”的美誉，是我国历史最悠久的百年名院之一。当“遗传因素”叠加“环境因素”，当博施济众的大医精神，厚德谦谦的君子风范，勤奋自律的学者之气以及悲天悯人的知识分子情怀碰撞解放思想、实事求是的改革气韵，百年齐鲁的再度崛起呈现出一种历史的必然。

世界首次提出应用多普勒超声心动技术定量判断瓣膜性心脏病的四个全新模式和计算公式；世界首例异基因无关供体脐带造血干细胞移植……40年来，齐鲁医院始终把握科技进步大方向，瞄准世界前沿领域、核心技术，在医疗、教学、科研多方面实现首创性突破，展现改革者勇立潮头的魄力。

突破制度藩篱，坚持改革创新，不断探索提升医疗服务与效率的制度设计……40年来，齐鲁医院坚定不移地推进改革，为全省乃至全国公立医院转型发展树立标杆，引领示范，彰显改革者善于突破的智慧。

任凭外界风云变幻，40年来，齐鲁医院始终坚持公立医院的公益属性，始终以满足人民群众的就医需求为最大追求，始终将以人为本的价值贯穿于医疗服务与管理运营中，将“医道从德、术业求精”的齐鲁品牌淬炼得愈发纯粹，凝聚传承者不忘初心的坚守。

“深化改革是永葆医院发展动力之源。”齐鲁医院党委书记曹院忠说，改革是医院第一发展动力，只有顺应国家医改大势，推进深化改革，从体制机制上大胆改革创新，坚持技术创新和管理创新并举共进，才能永葆医院发展活力。

改革之路，惟其艰难，方显勇毅；惟其笃行，才弥足珍贵。在建设具有世界影响力的高水平医院的目标引领下，齐鲁医院以改革思维增强活力，以齐鲁精神检视自身，以开放思维提升境界，与波澜壮阔的改革开放事业和谐共振，不断刷新百年齐鲁医学新的高度。

- ① 上世纪70年代医院共和楼一角
② 上世纪80年代，齐鲁医院援助坦桑尼亚队员为当地人民看病
③ 上世纪80年代老门诊大厅
④ 上世纪80年代老门诊楼
⑤ 上世纪90年代共和楼
⑥ 齐鲁医院新门诊大楼——华美楼
⑦ 齐鲁医院共和楼景观
⑧ 高效便捷的病员服务中心
⑨ 可打印医用图像的一体化自动打印机

