

◁ 医院经营 ▷

口腔专科医院高质量发展SWOT分析
——以北京口腔医院为例

丁洁宁, 黄欣

(首都医科大学附属北京口腔医院, 北京市 100050)

【摘要】 目的 结合高质量发展要求,分析口腔专科医院内部资源、外部环境,高质量发展资源优势和劣势,明确机会和挑战,确定医院高质量发展途径和策略,助力口腔医院高质量发展。方法 从认识论层面对高质量发展内涵进行阐述,以SWOT方法剖析北京口腔医院发展现状。结果 通过打造国家级高水平口腔专科医院、构建区域口腔分级诊疗服务体系、健全市级口腔公共卫生服务体系,逐步构建医院高质量发展新体系,建设与人民群众健康需求相匹配的、优质高效的口腔专科医院。结论 口腔专科医院可综合运用SWOT分析方法,充分认识内部条件,了解外部环境,设计高质量发展最优管理框架和发展路径。

【关键词】 口腔专科医院;高质量发展;SWOT分析**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2024)01-0039-04**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.01.010

根据2019年全球疾病负担研究,全世界约35亿人患有口腔疾病和其他口腔病症^[1],约有2亿人患恒牙龋齿,5.2亿儿童患有乳牙龋齿。过去30年来,全球龋齿、牙周病和牙齿脱落的综合患病率一直保持在45%不变,高于任何其他非传染性疾病的患病率。2022年5月,第75届世界卫生大会在瑞士日内瓦召开,会议提出了具有里程碑意义的口腔卫生全球战略,明确提出2030年实现口腔卫生服务全民覆盖的口腔卫生全球战略目标。我国第四次全国口腔健康流行病学调查结果显示:居民口腔健康素养水平逐渐提高,居民口腔健康知识知晓率为60.1%,口腔健康行为形成比例仍有较大提升空间。受饮食结构改变及口腔健康行为等因素影响,我国儿童患龋情况呈上升趋势,12岁儿童平均龋齿数为0.86颗,12岁儿童恒牙龋患率为34.5%。老年人口腔健康状况向好,65~74岁老年人存留牙数为22.5颗,中年人牙石和牙龈出血检出水平较高,牙周健康状况有待提高。

推动医院高质量发展,要站位国家战略大局并遵循医疗卫生自身规律^[2]。党中央、国务院高度重视口腔卫生工作,尤其是“十三五”以来,将口腔卫生工作提升到健康中国战略高度。2016年10月,中共中央、国务院发布《“健康中国2030”规划纲要》,明确提出“加强口腔卫生,12岁儿童患龋率控制在25%以内”的工作要求和目标。2019年,国家卫生健康委出台《健康口腔行动方案》,要求以提高群众口腔健康水平为根本,以健康知识普及和健康技能培养为基础,以口腔疾病防治适宜技术推广为手段,以完善口腔卫生服务体系为支撑,全面提升我国口腔健康水平,助力健康中国建设。口腔专科医院作为我国口腔卫生防治工作主力

军,护佑人民群众口腔健康、服务国家口腔卫生事业,任重而道远。

1 口腔专科医院高质量发展内涵

1.1 公立医院高质量发展内涵

2018年国家卫生健康委、国家中医药管理局印发《关于坚持以人民健康为中心推动医疗服务高质量发展的意见》,高质量发展这一概念第一次被引入医疗领域。目前学界对于公立医院高质量发展内涵尚未形成统一论^[3]。

专家结合国家深化医改工作任务解读公立医院高质量发展,梁万年^[4]认为公立医院高质量发展的核心是发展的高质量,要明确医院的功能定位,结合当地的社会经济发展实际,能够满足所在区域人民健康需求;李玲和江宇^[2]认为公立医院高质量发展包括高质量的健康产出、高质量的医疗服务、高质量的资源配置、高质量的供需匹配以及高质量的激励分配。学者更多从公立医院高质量发展内涵及构成要素角度开展研究,王虎峰^[3]认为公立医院高质量发展是一个发展历程中公立医院呈现的转型发展特征,从发展路径而言,高质量发展内涵涉及服务质量与效率、运营成本、创新驱动和韧性发展能力;从发展测度而言,涉及体系构建、趋势引领、效能提升、动力激活、文化建设和加强党的建设等方面;江蒙喜和甘戈^[5]认为公立医院从高速发展迈向高质量发展,保障患者健康是根本,提升诊治技术能力是关键,外部治理和补偿机制是保障,强化内部运营管理和医务人力资源价值是动力;邓清文等^[6]认为公立医院高质量发展的核心在于实现“三个转变”,要构建优质高效的运行管理机制,通过提升服务质量和

效率、控制运营成本、加快创新驱动,促进公立医院生态系统的韧性发展^[7]。

落实到医院管理具体实践,张义丹等^[8]认为高质量发展首先体现在更高质量的医疗服务,加强医防融合,处理好规模扩张与长远发展之间的关系,强化技术创新、管理创新,把人民群众就医感受作为高质量发展的根本检验标准;朱九田^[9]认为高质量发展是内在的提质增效,提升运行质量和效率,不断满足人民群众对优质医疗服务的需要。

1.2 口腔专科医院高质量发展内涵

在国家高质量发展战略背景下,口腔专科医院作为我国口腔医疗卫生服务体系的主体,高质量发展是适应经济发展新常态的主动选择、贯彻新发展理念的根本体现、满足人民日益增长的健康需求的必然要求、建设现代化口腔专科医院的必由之路。我国口腔专科医院高质量发展应明确自身发展目标和功能定位,注重内涵式发展,建立健全现代医院管理制度,提高口腔卫生健康供给质量和服务水平,努力满足人民日益增长的口腔医疗卫生服务需求,不断增强群众的获得感、幸福感、安全感。

2 北京口腔医院高质量发展SWOT分析

地处首都北京,高质量发展的标准就是首善。“十四五”及今后一段时期,在北京市、京津冀、全国三个不同的空间尺度下,北京口腔医院高质量发展有着不同的发展机遇,承担着不同的功能。实现什么样的高质量发展、如何实现高质量发展,亟须对制约和影响高质量发展的认识、理性的分析^[10]。

北京口腔医院创建于1945年,已发展成为集医疗、教学、科研、预防为一体的口腔医院、口腔医学院和口腔医学研究机构。目前,医院分为天坛部、王府井部和西红门部三个院区,共有职工1200余人。医院设编制床位100张,开放54张,可治疗各类口腔颌面疾病。年门急诊84万余人次,年收治住院患者2100余人次。规划建设口腔医院新区(丰台区花乡地区),作为疏解非首都功能的重大项目,是北京口腔医院发展的重大历史性战略选择。预计2024年完成天坛院区整体搬迁,一座“一址多点”布局的现代化市属口腔专科医院雏形初步显现。

2.1 优势分析

2.1.1 创新资源富集,科研潜力强。北京口腔医院作为市属三级甲等口腔专科医院,立足首都“四个中心”功能定位,是党和政府赋予的职责,也是资源禀赋所在。强化创新驱动、在资源配置上着力推动创新人才技术要素聚集是北京口腔医院高质量发展的必然选

择。“十三五”期间,强化学科建设平台和科技创新人才培养平台建设、加大科技创新人才培养力度、改革科研管理和绩效分配方案,有效激励科学研究和科技创新。5年来在中国医学科学院医学信息研究所发布的中国医院科技影响力排行一口腔医学专科排名中稳定在第6名,保持中国口腔医院综合竞争力排名第二方阵的领先地位。

2.1.2 临床综合实力雄厚、医疗质量安全。医院创建于1945年,已发展成为集医疗、教学、科研、预防为一体的口腔医院、口腔医学院和口腔医学研究机构。目前医院作为北京仅有的两家三甲口腔专科医院之一,能够治疗覆盖全年龄段、各类疑难复杂的口腔颌面疾病。年门急诊医疗服务84万余人次,年收治住院患者2000余人次。坚持实施优质医疗战略,持续改进质量,保障医疗安全,为人民群众提供安全、优质的医疗服务。

2.1.3 专家资源聚集、人才储备充裕。北京口腔医院拥有我国口腔医学界第一位中科院院士王松灵教授、国家临床重点专科学科带头人白玉兴教授等知名专家,引领、带动医院扎实开展口腔专科和学科建设。同时,作为首都医科大学附属医院,现有博士生导师33人、硕士生导师71人,承担口腔医学专业各层次教学、住院医师规范化培训、继续医学教育等教学任务,建立起完整的口腔人才培养体系。积极开展对外交流,开拓国际视野,同世界一流口腔医学院及科研院所建立友好合作关系,科技人才队伍不断壮大,为科技强院建设提供人才保障和智力支撑。

2.1.4 履行公益职责,影响力持续提升。坚持医院公益性,落实公共卫生任务,健全市级口腔公共卫生服务体系,把口腔健康融于全身健康的管理和规划。积极推进口腔专科医联体建设,建立核心医院—成员医院—患者三位一体的口腔专科医联体运行机制,落实优质医疗资源下沉到基层,提供医联体内连续性服务,满足患者需求。

2.2 劣势分析

2.2.1 后发地位掣肘。2021年,北京大学口腔医院获批国家口腔医学中心,处于发展优势地位,具有“锁定”效应,这使得北京口腔医院打破现有格局,在资源约束条件下争取经费投入、政策支持、完善配套措施等方面非常困难。北京口腔医院需在优势集聚的基础上,创造爆发力,避免同质化发展、重复性建设以及非良性竞争。

2.2.2 制度瓶颈待解。薪酬制度支持上,民营资本进入口腔医疗行业显示了相当的生命力;受医保政策、准入许可等不可抗因素影响,新技术、新材料的应用选择同国外高水平标杆医院尚不具可比性。

2.2.3 研究短板突出。一方面,学科前沿领域前瞻性布局不足,临床与基础研究结合不够紧密;专科特性缺乏综合医院多学科优势;“创新孤岛”现象长期存在,科技成果转化能力不强;院级层面跨学科合作机制尚未建立。另一方面,顶尖人才和团队的数量、质量较国内外第一梯队标杆院所仍为缺乏,高水平创新人才不足成为制约医院高质量发展的突出困境。

2.2.4 管理有待提升。推动高质量发展是一项系统工程,涉及方方面面,对各级管理者能力提出了更高要求。同发达国家医院管理水平及现代化医院管理自身要求相比较,目前医院管理现代化、科学化、精细化、信息化程度尚未满足高质量发展要求。

2.3 机遇分析

2.3.1 政策支持保障。适应首都功能定位,要打通疏解与提升并重的政策联结点,京津冀医疗协同发展、医院“一址多点”、医联体建设等政策支持为医院健康可持续发展提供了强有力的政策保障。

2.3.2 医疗需求增长。随着社会进步和口腔医学的发展,区别于其他临床医学,口腔专科医院除传统口腔疾病治疗外,口腔种植、口腔修复、口腔正畸等具备消费属性的口腔诊疗服务需求旺盛。根据美国牙科协会(American Dental Association, ADA)2021年底发布的数据显示,美国2020年人均口腔消费支出为430美元。我国口腔服务行业市场规模约为美国的口腔服务行业规模的1/7,人均口腔消费支出仅有美国的3.0%^[11]。我国口腔医疗服务供给远小于发达国家水平,拥有庞大且未能满足的口腔医疗潜在需求。

2.3.3 发展空间扩展。“十四五”期间,医院将完成“一址多点”迁建工程,新院区建成后,规模是现有院区的3倍左右,在就医环境、服务能力、医疗科研水平等方面将有大幅提升。

2.3.4 服务人群扩大。坚持公益性方向,优化医疗资源配置,推进“多点”布局和建设,重点向口腔医疗资源空白区域布局,促进口腔医疗服务均衡可及。遵循口腔各专业的诊疗特点,开展远程医疗服务及互联网诊疗工作,医疗辐射京津冀地区,形成纵深化的口腔医疗服务网络,承担疑难病诊治、医学人才培养、医学转化、疾病防控等功能,让更多群众享有优质口腔医疗资源。

2.3.5 产业技术日新月异。随着3D打印、人工智能、虚拟仿真和5G等数字化技术的飞速发展及其在口腔正畸、牙体牙髓、口腔修复、口腔种植、口腔颌面外科等口腔医学学科领域的广泛应用,口腔诊疗更加直观、精确、安全和有效^[12],口腔临床诊断技术和治疗模式发生了巨大的改变。大数据正在构建口腔诊疗数字化全新时代的到来,主动认识、适应、引领技术发展新常态是高质量发展的必然趋势。

2.4 挑战分析

2.4.1 不确定性因素叠加。当前,全球疫情波折反复,新冠病毒持续变异,经济社会发展不确定性和不稳定性增加。受疫情影响,口腔专科医疗工作存在飞沫传播疫情的可能性,是高风险领域,医院稳健运行面临着前所未有的挑战。

2.4.2 人才资源竞争加剧。作为科技创新的关键因素,科技人力资源是推动科技事业发展的最重要战略资源。目前,北大口腔拥有一批学术造诣高、国内著名、国际知名的学术带头人,如教育部“长江学者”特聘教授、“万人计划”人才、国家杰出青年科学基金获得者、国家级“百千万人才工程”人才、科技部“973计划”首席科学家、国家重点研发计划首席科学家、国家级突出贡献专家、国家优秀青年科学基金获得者等34名国家级人才和教学团队,凸显出北京口腔医院科技人力资源与国家口腔医学中心之间的巨大差距。同时,随着民营口腔诊所、外资口腔诊所以及口腔医生集团的崛起,越来越多的优秀医师选择加入。如何吸引人才、留住人才对医院而言是巨大的挑战。

2.4.3 患者就医新要求。患者就医意识的提升,对医疗服务水平和服务模式有了更高要求;支付水平的提高带来消费升级,对就医体验和高质量服务有了更多期待。随着互联网大发展,患者从咨询、择医、预约、付费等就医行为与传统就医途径有所改变,对口腔专科医院医疗服务流程是全新的挑战和冲击。

3 高质量发展的途径和策略

北京口腔医院高质量发展要认真审视、厘清内外部环境 and 优劣势,积极发挥在创新资源、临床诊疗技术、专家人才团队、口腔公共卫生服务等方面的优势,努力克服在科技创新力量布局、科技成果转化、体制机制设计、顶尖人才队伍、管理滞后发展等方面的劣势,有效利用京津冀协同发展、医疗需求增长、服务人群扩大等外部机遇,积极主动面对发展不确定因素、行业竞争加剧、患者就医新要求、新技术应用等挑战,坚持内涵建设,实现医教研防协调发展:以学科、人才队伍和信息化建设为支撑,以医疗质量、医疗服务、医院内部管理提升为重点,通过打造国家级高水平口腔专科医院,构建区域口腔分级诊疗服务体系、健全市级口腔公共卫生服务体系,逐步构建医院高质量发展新体系,建设与人民群众健康需求相匹配的、优质高效的口腔专科医院。

口腔专科医院要实现高质量发展应需充分认识内部条件,了解外部环境,综合运用SWOT分析方法,设计最优管理框架和发展路径^[13],并对其可持续、高质量发展提供参考与借鉴。我国口腔专科(下转第70页)