

## ◁ 护理管理 ▷

## 基于SWOT分析探讨基层医院县域医共体下专科护理发展策略\*

尹一青<sup>1</sup>, 陈艳红<sup>1</sup>, 孙冬梅<sup>1</sup>, 施远翠<sup>1</sup>, 杨建鹏<sup>1</sup>, 罗恒凤<sup>2</sup>

(1. 云县人民医院, 云南省云县 675800; 2. 栗树彝族傣族乡卫生院, 云南省云县 675800)

**【摘要】** 运用SWOT分析法对专科护理团队进行综合分析,探讨基层医院县域医共体下专科护理发展策略。以医院重视支持、有探索经验、县域医共体内已实现资源整合共享、护理垂直管理体系规范、人才培养力度大等内部优势为发展基础,在成员水平参差不齐、护理人力资源配置相对不足、各专科护理组带头人有心无力、专科护理流程和管理制度不够完善等方面寻找发展突破口,为探讨基层医院县域医共体下专科护理发展策略提供参考。

**【关键词】** SWOT分析; 基层医院; 医共体; 专科护理; 发展策略

**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2025)02-0071-04

**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.02.020

《“健康中国2030”规划纲要》指出,要逐步强化覆盖全民的医疗卫生服务,并在各领域制度上设立目标以助推健康领域可持续发展。在实现全民健康覆盖和可持续发展目标中,专科护理工作不可或缺。以伤口造口专科护理发展为例,云县人民医院自2016年开设伤口造口专科护理门诊以来,得到了医院、社会、政府、群众的广泛认可。但安宁疗护、静脉治疗、糖尿病等专科护理的发展几乎处于停滞状态,寻求专科护理发展突破策略迫在眉睫。笔者基于SWOT分析法对基层医院医共体下专科护理的内部能力和外部因素等进行系统综合分析,为探讨基层医院县域医共体下专科护理发展策略提供参考。

## 1 SWOT分析

SWOT分析是把企业内外环境所形成的优势(Strengths, S)、劣势(Weaknesses, W)、机会(Opportunities, O)、威胁(Threats, T)四个方面相结合进行分析,以制订适应项目实际情况发展策略的方法,已在社会科学、经济与管理科学、工程科学等方面广泛应用<sup>[1-6]</sup>。近年来,已有研究者将SWOT分析引入医药卫生领域,用以提升服务质量,加强医疗人才队伍建设<sup>[7-10]</sup>。由此证明,将其引入基层医院县域医共体下专科护理发展策略切实可行。

## 2 专科护理发展策略SWOT分析

### 2.1 内部优势(S)

2.1.1 省级医院专家团队长期帮扶,医院重视支持。

依托省级医院“杨明莹专家团队工作站”和“朱丽波专家团队工作站”的优质资源下沉帮扶,广泛收集群众需求,以伤口造口专科护理作为试点项目,选派优秀骨干参加省级伤口造口专科护士培训班,组织医务科、护理部、医保物价科等相关部门共同商讨伤口造口专科护理门诊建设方案。在医院支持下,于2016年在云南省二级医院中率先开设伤口造口门诊,并制定相关管理制度。

2.1.2 有探索经验。我院在医共体模式下发展专科护理已取得显著成效,经验可借鉴。以伤口造口专科护理发展为例,初期借助“上医尚言”公众号科普、下乡义诊等多渠道传播伤口造口专科护理的业务范围、基本概念、就诊流程等,加深群众印象。筛选10例术后切口愈合不良患者应用湿性愈合理念处理伤口,对处理全过程进行追踪报道,重点展示新型换药模式在伤口愈合速度、疤痕形成程度、费用节省方面的优势,树立伤口造口专科护理的品牌形象。中后期依托医共体模式,建立医共体内双向转诊机制,探索县、乡、村一体化、同质化管理。自伤口造口门诊开诊以来,县域内已接诊就诊患者上万例次,培养了十余名乡镇卫生院伤口护士。在后续县域内全面铺开过程中,该专科护理组不断总结经验,优化流程与服务,改革专科护理用具并申请相关实用新型专利,如改良型负压仪冲洗引流装置、新型面部伤口湿性愈合专用敷料等,同时开展“互联网+护联体”延续护理服务,目前已实现县城内群众居家点单,伤口造口专科护士上门服务。

2.1.3 县域医共体内已实现资源整合共享。《“千县工程”县医院综合能力提升工作方案(2021—2025年)》指出要推动资源整合共享,发挥县医院“龙头”作用。在国家政策支持下,我院依托县域医共体平台建立完善的县、乡、村三级卫生服务保障体系和上下联动机制,形成以县医院为龙头,以中医院及12个乡镇卫生

\*基金项目:2021年临沧市科技创新团队项目(202204AC100001-TD02)

院为基础的格局。在整合县域内医疗资源后自主研发并投入使用的智慧医共体信息平台基本能实现县域内资源共享、信息互通,推动专科护理发展所需的先进设备、技术和药物等均能通过医共体统一采购、统一管理。

2.1.4 护理垂直管理体系规范,组织架构清晰。我院已建立一套以医共体总医院护理部为核心,各医疗机构的科室护理单元为基础,通过层级管理、制度约束、统一管理等手段,实现护理资源的优化配置、护理服务的标准化和护理质量的持续提升的科学、规范、高效的护理垂直管理体系。依托该体系,医共体内迄今为止共建立13个专科护理组,分设13名专科护理带头人,组长(即带头人)多由临床一线优秀骨干护士或护士长担任,成员涵盖县医院、中医院及12个乡镇卫生院,由医共体总医院护理部垂直管理,组织架构相对清晰。

2.1.5 人才培养力度大,激励机制明确。我院制定了明确的人才培养管理制度和激励机制,对优秀人才在年度考核、评优评先、职称晋升等方面予以优待。医共体总医院护理部每年根据实际情况和上级政策制定相对全面的人才培养计划总纲,各医疗机构的科室护理单元再根据总纲制定各自的人才外派进修学习计划,外出进修人员除给予一定的绩效补贴外,学成后有所建树如申报科研项目、组织开展新项目或新技术等,还将予以相应奖励。目前医共体内(县医院、中医院、12个乡镇卫生院)已取得专科护士资格证人员共计86名,涉及伤口造口、静脉治疗、糖尿病、急诊急救等26个方向。

## 2.2 内部劣势(W)

2.2.1 成员水平参差不齐。各专科护理组成员因教育背景、学习能力、工作经验等方面的影响,导致技能掌握程度、护理服务质量、新思想接受能力等方面差异较大,在专科护理团队协作中可能出现沟通不畅、配合不默契等问题,导致工作效率低下,进而影响护理工作的质量。

2.2.2 护理人力资源配置相对不足,人才短缺。社会大环境下护理人员编制政策变化和医共体内人员柔性流动机制的推动,使得部分专科护士难以兼顾专科护理工作,护理人力资源配置相对不足。且由于临床护理工作的特殊性,如工作时间长、压力大、责任重等,导致护理人员的工作满意度低、流动性高,县域医共体内的优秀专科护士相对匮乏,尤其是乡镇卫生院急需高水平专科护士。

2.2.3 各专科护理组带头人有心无力。各专科护理组带头人除履行专科组管理职责外,还需承担大量的临床护理或护理管理工作,在人力有限以及本身业务自顾不暇的情况下,想要兼顾推动专科护理发展的工

作力有未逮。部分带头人为临床一线优秀骨干护士,缺乏系统的管理知识培训,缺乏创新思维模式,导致推动专科护理发展效果不佳。

2.2.4 专科护理流程和管理制度不够完善。各专科护理组除伤口造口专科流程相对完善外,大部分护理组缺乏标准化的专科护理流程,导致专科护理工作运行效率低下。目前实行专科护理组内部自检自查,无法切实有效地提高专科护理质量,管理制度不够完善。

## 2.3 外部机会(O)

2.3.1 国家政策支持。《“十四五”卫生健康人才发展规划》指出要加大老年护理、社区护理、传染病护理、婴幼儿护理、安宁疗护和基层医疗卫生机构护理人才。《全国护理事业发展规划(2021—2025年)》同样指出要创新护理服务模式,加强护理学科建设。由此可见,国家对专科护理发展的支持力度必将持续加大,县域医共体专科护理的发展已拥有良好的政策环境。

2.3.2 各类专科护士培训班已出现遍地开花的局面。专科护士培训是针对某一特定护理领域如静脉治疗、老年护理、糖尿病等进行的专业化、系统化的培训项目,旨在提升护士的专业知识和技能,以满足日益增长的专科护理需求。有文献指出专科护士是护理专业化发展的必然产物<sup>[11]</sup>。近年来,随着护理技术和护理服务质量的不断提升,全国各地各类专科护士培训班已出现遍地开花的新局面,以中华护理学会为例,2024年已开展和拟开展的专科护士培训班包含儿科、急诊急救、伤口造口失禁等33个方向。

2.3.3 社会需求量大。有文献报道2020年我国60岁及以上常住人口比重达到了23.50%,65岁及以上常住人口比重达到了31.35%,已进入超老龄化社会<sup>[12]</sup>,慢性病已呈现发病率不断上升和发病年龄年轻化的趋势<sup>[13]</sup>。云县位于临沧市东北部,全县辖12个乡镇,最远的乡镇距县城95.7公里,有研究指出临沧市山区远多于平坦坝区,地形地貌复杂且交通不便<sup>[14]</sup>。综上情况表明,基层群众尤其是偏远乡镇(村)对老年护理、糖尿病、安宁疗护等专科护理服务的需求将不断增长,为县域医共体专科护理的发展提供了广阔的服务空间。

## 2.4 外部威胁(T)

2.4.1 群众对专科护理服务的期望高。在医疗卫生服务领域,有研究表明护理服务是医院卓越服务的重要组成部分<sup>[15]</sup>,专科护理服务作为护理服务的关键环节,其服务质量直接关系到人民群众的身体健康和生活质量。随着社会的发展和人民生活水平的提高,群众对健康问题的关注度逐渐增强,对专科护理服务的期望也不断提高,这既是对护理服务的肯定,又对护理服务提出的更高要求。

2.4.2 行业竞争激烈。随着医疗技术的普及和护理

专业人才的增加,各医疗机构为提升护理服务质量,也在管理模式、服务态度和护理环境等方面多措并举提高患者满意度<sup>[16-19]</sup>,无形中加剧了专科护理的行业竞争。

### 3 关于专科护理发展策略的思考

#### 3.1 利用机会、强化优势、克服劣势

3.1.1 加大专家团队帮扶力度,拓展合作领域。进一步明确上级专家团队指导帮扶的目标、内容和形式,依托现有基础进一步拓展合作领域如专科护理相关的科研项目、专科护理建设、专科护理标准化等方面,可通过定期举办学术交流活动、科研项目申报远程指导或联合申报、不定期下沉基层医院指导专科护理工作开展等方式推动基层医院专科护理发展。

3.1.2 总结经验,建立健全规范化管理制度。梳理已有的伤口造口专科护理发展探索经验,提炼有效推动专科护理发展的策略,挖掘其中的护理亮点和成功因素,形成可复制、可推广的专科护理发展模式。在省级专家团队指导下完善各项专科护理的标准化流程,总结探索经验重新修订专科护理管理制度,推动专科护理实现可持续发展。

3.1.3 完善共享机制,加快信息化建设,创新专科护理服务新模式。完善医共体内库房共用、信息互通、专科护理同质化的共享机制,借助县域医共体资源整合共享的优势,将县域医共体内各专科护理组的临床实践与科研创新相结合,促进科研成果的转化和应用。加快智慧医共体信息平台各专科护理组专属模块系统的研发进度,推动专科护理实现信息化赋能,以期实现医共体内专科护理线上全流程大数据管理。创新专科护理服务新模式,参考已有经验<sup>[20-21]</sup>,加快“互联网+”延续护理服务进程,陆续在“健康云州”APP和微信小程序的“医护到家”板块上线各专科特色护理服务,如伤口造口护理、PICC维护、拔罐等中医适宜护理技术等。

3.1.4 优化专科护理人才培养方案,完善激励机制。梳理医共体内现行培养方案,针对各专科组成员水平参差不齐的问题,结合学历、工作年限、学习能力等实施分层分类管理。定期组织各专科护理团队集中学习、组织各专科组交叉经验交流会,发挥优秀专科护理团队或个人的模范带动作用,鼓励团队成员之间互相学习和借鉴,共同推动专科护理发展。鼓励护理人员开展创新性的护理实践,探索更安全高效的护理方法,完善与实践成果相匹配的激励机制,通过绩效倾斜、职称晋升、年终考核加分、精神激励等方式激发专科护士的工作积极性和创造力。加强团队建设,营造积极向

上、协作互助的工作氛围,提高其工作满意度。

#### 3.2 利用优势、减少劣势、回避威胁

3.2.1 优化护理人力资源配置,减轻专科护理组带头人工作压力。在护理垂直管理体系支撑下重新梳理医共体内人力资源需求和内部护士调配机制,动态调整各专科护理组所需专科护士计划,加大专科护士培养与引进力度。设立辅助组长,选拔各专科护理组内部骨干担任,每月结合所在科室实际情况安排至少5天专科工作专班,负责协助各专科护理组带头人开展专科护理工作,并按实际工作天数给予相应的绩效补助,以减少组长的工作压力。

3.2.2 注重患者反馈和对专科护理的需求。建立有效的患者反馈机制,每季度通过院内自制满意度调查问卷了解患者对专科护理工作的评价和建议,组织内部线上或线下分析讨论会,制定相应的改进措施并落实,不断提升服务质量和患者满意度。采用现场访谈、问卷调查等方式了解群众对专科护理的需求,有计划性地推广专科护理服务,推动专科护理发展。

### 参 考 文 献

- [1] 张运昌,马志强,杨峰.基于SWOT分析的PBL教学法在留学生基础化学课程中的应用[J].西部素质教育,2024,10(11):167-170.
- [2] 于越.基于SWOT分析法的应用型本科院校项目式教学探索与实践[J].高教学刊,2024,10(16):83-90,95.
- [3] 胡海林,朱军伟,韩杰,等.基于SWOT模型的煤矿安全生产现状及对策分析:以山东省为例[J].中国设备工程,2024(11):84-86.
- [4] 宋倩文,王素梅,徐化娟.基于SWOT分析法对新能源汽车营销策略的研究[J].内燃机与配件,2024(8):147-149.
- [5] 刘雅奇,曹翔.南通市海洋中心城市建设的SWOT分析与实践路径[J].产业创新研究,2024(10):49-51.
- [6] 王亚辰,刘金花.涪源县藜麦产业发展的SWOT分析[J].河北农业,2024(5):37-40.
- [7] 魏薇,孙振涛,何士凤,等.日间手术高质量发展瓶颈突破策略SWOT分析[J].中国卫生标准管理,2024,15(7):67-71.
- [8] 段凯旋,曹珊,乔漫洁,等.基于SWOT分析法探讨中医智能化在医养结合中的应用[J].中医药管理杂志,2024,32(1):1-5.
- [9] 胡梦杰,马方晖,任菁菁.全科医生诊治和管理慢性病SWOT分析[J].中华养生保健,2024,42(4):8-11.
- [10] 袁素娥,李好,莫丹,等.基于SWOT分析三级综合医院感染护理团队建设策略探讨[J].现代医院管理,2022,20(4):91-94.
- [11] 遼华鹏,刘玲玉,王香莉,等.专科护士继续教育现状及发展方向探讨[J].中国医疗管理科学,2024,14(1):87-92.
- [12] 钱源源,蔡旭东,胡晓炜,等.2010—2020年中国城乡人口老龄化对四种主要癌症负担的量化研究[J].医学理论与实践,2024,37(12):1998-2002.
- [13] 胡日查.浅谈我国慢性病预防与控制发展[J].临床医药文献电子杂志,2019,6(14):196.