

◁ 医院经营 ▷

基于SWOT分析法的妇儿专科医院高质量发展路径研究*

林邦邦¹, 吴德坤¹, 彭沛演²

(1. 泉州市儿童医院, 福建省泉州市 362000; 2. 泉州市第三医院, 福建省泉州市 362000)

【摘要】 公立医院高质量发展是国家政策指引下的必经之路, 作为妇儿专科医院能否顺应高质量发展的大势, 关系着妇女儿童的身心健康。本文运用SWOT模型, 从优势、劣势、外部机会、外部威胁4个方面对某妇儿专科医院的发展进行组合分析, 并就该院高质量发展提出4种发展对策, 以期在高质量发展新形势下为妇儿专科医院的可持续发展提供经验支持和路径参考。

【关键词】 SWOT模型; 妇儿医院; 发展对策

【中图分类号】 R197 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2025)01-0024-05

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.01.007

2021年6月, 国务院办公厅发布了《关于推动公立医院高质量发展的意见》(国办发〔2021〕18号), 提出公立医院高质量发展方向^[1]。2021年9月, 国家卫生健康委等下发《关于印发公立医院高质量发展促进行动计划(2021—2025年)的通知》(国卫医发〔2021〕27号), 为公立医院高质量发展提供具体实施意见。2022年出台了《公立医院高质量发展评价指标(试行)》, 为发展效果绩效评价提供依据。一系列公立医院高质量政策的出台, 充分彰显公立医院在国家高质量发展战略中的重要作用^[2]。市级妇儿专科医院能否适应公立医院高质量发展大趋势, 转变发展理念和思路, 关系着区域内妇女儿童的身心健康。本文利用SWOT分析法对某妇女儿童专科医院的现状和发展策略进行研究分析, 旨在为新形势下妇女儿童专科医院发展提供参考意见。

1 资料与方法

检索国内外文献数据库, 包括PubMed、中国知网、万方医学、维普网等; 查阅国务院办公厅、国家卫生健康委等部门公开发布的政策和指导文件。案例医院资料来源于该医院相关的行政和业务科室, 部分资料来源于统计局网站。本研究以某三级妇女儿童专科医院为案例, 利用SWOT模型进行分析, 并提出发展对策。

2 高质量发展SWOT分析

SWOT分析模型是基于企业内部条件和外部环境进行全面系统分析, 然后选择最佳经营战略的一种分析方法。具体为对企业的优势(Strength, S)、劣势

(Weakness, W)、机遇(Opportunity, O)和威胁(Threat, T)进行系统分析, 按照一定次序进行矩阵排列, 再运用系统分析方法剖析各项因素, 以发挥优势利用机遇(SO)、利用机遇克服劣势(WO)、利用优势避免威胁(ST)、减少劣势避免威胁(WT), 为企业的长足发展制订最佳策略。此方法作为较成熟的战略规划方法, 在卫生领域得到广泛应用^[3-4]。

2.1 内部优势

2.1.1 多学科融合发展。该院以儿童医院起步, 后加挂妇幼保健院牌子, 设儿科、妇产科、眼科三大专业, 走“儿童与妇幼融合, 治疗与保健一体, 多专科齐头并进”的特色发展道路。多学科设置有利于构建“学科互补、资源共享、相互促进”的发展模式, 对医院稳定发展作用巨大。尤其是2020年突发疫情后, 该院和全国很多儿童专科医院一样面临运营不佳的情况, 儿内科亚专科就诊人数大幅下降, 但由于妇产科、生殖医学中心、产前诊断、眼科等学科补充, 就诊人数下降幅度较小, 2020—2022年基本能够保持收支平衡。表1显示, 2020年该院总门诊量同比下降27.03%, 儿内科门诊量同比下降达37.58%, 而妇产科仅下降5.99%, 其中产前遗传咨询同比反而增长了31.40%, 抵御住了突发事件带来的冲击。

2.1.2 运营效率情况较佳。国家三级公立医院绩效考核中, 体现运营效率有9个指标, 总分270分, 占比高, 说明国家对公立医院运营情况的高度重视。在最新的国家三级公立医院绩效考核中, 该院运营效率方面指标总得分为240分, 得分率88.88%, 共有6个指标得满分, 满分率为66.67%, 是该院获得所在省儿童专科医院绩效考核第1名的重要因素。其运营效率较佳, 能够为学科发展、人才培养、对外合作、医疗设备购置、抵御不确定风险的冲击等提供有利保障。

2.1.3 儿内科亚专科实力雄厚。该院儿内科以“强专

*基金项目: 泉州市2021年医疗卫生领域指导性科技计划项目(2021N093S)

表1 2019—2022年某妇儿专科医院各科门诊量变化情况

科室	2019年(人次)	2020年(人次)	增长率(%)	2021年(人次)	增长率(%)	2022年(人次)	增长率(%)
总门诊量	1 022 542	746 119	-27.03	961 441	28.86	896 877	-6.72
儿内科	597 425	372 883	-37.58	516 803	38.60	449 625	-13.00
儿外科	37 605	32 289	-14.14	31 166	-3.48	22 056	-29.23
妇产科	216 330	203 368	-5.99	221 337	8.84	207 807	-6.11
产科	32 940	31 210	-5.25	32 025	2.61	30 111	-5.98
妇科	48 488	41 708	-13.98	45 893	10.03	41 277	-10.06
生殖医学中心	52 786	48 886	-7.39	58 258	19.17	57 361	-1.54
产前遗传咨询	23 290	30 603	31.40	27 081	-11.51	27 399	1.17
妇女保健	57 729	50 850	-11.92	58 080	14.22	51 659	-11.06
眼科	101 943	75 650	-25.79	94 921	25.47	97 210	2.41

科,大综合”为发展理念,设置15个儿内科亚专科科室,是儿童类综合医院。新生儿科和儿童重症医学科是该院特色优势专科,新生儿科是省级重点专科,床位达178张,儿童重症病床32张,年区域转运量达1200例以上,是所在市危重新生儿和儿童转运救治中心,2019年在省内率先开展ECMO技术救治危重症新生儿。儿童呼吸内科是省级临床重点专科,儿童康复科、儿童保健科是市级重点专科,儿童消化内科、神经内科等亚专科实力雄厚,诊疗范围涵盖了亚专业所有病种,已在省内树立良好品牌效应。同时还设置了儿童中西医结合科、儿童妇科、儿童营养科等科室,儿内科综合实力强。

2.2 内部劣势

2.2.1 制度建设方面。公立医院高质量发展应主动实现“三个转变,三个提高”,其中提高医务人员积极性是促进医院高质量发展的重要手段。该院绩效管理制度不健全,绩效分配仍处于收支结余后进行分配的状态,全院所有科室的绩效奖励仅粗略分为三档,每档之间的差距小,同科室人员奖金差距小,无法体现“多劳多得、优绩优酬”,尚未进行科学化改革,基本处于“大锅饭”状态,调动员工积极性力度不足。

2.2.2 医疗技术方面。国家三级公立医院绩效考核实施后,该院多次获得所在省儿童专科医院第1名,成绩较佳。但从具体指标看,很多关键指标与“国家队”儿童专科医院差距巨大。2022年该院的CMI值仅为0.63,排名全国儿童专科类医院30名,低于总分排名。如表2所示,2022年该院出院患者微创手术占比、出院患者四级手术占比与国家儿童专科医院中位数相比,分别相差7.90和4.11个百分点,差距明显,说明整体病种难度系数不高,在国家倡导分级诊疗的政策背景下,一定程度上会影响医院可持续发展。

2.2.3 科研教学方面。该院2022年正式成为华侨大学非直属附属医院,科研教学方面的制度在不断地健全,能力逐步在提升。但由于起步较晚,该院的科研教

学水平与高水平医院相比差距仍较大,如在2022年的国家三级公立医院绩效考核中,每百名卫生技术人员的科研经费与国家绩效考核儿童类专科医院科研经费中位数值相比,差距巨大(见表2),且医院的科研转化成果为0,科研工作仍处在“发表论文”的初级阶段。

表2 国家三级公立医院绩效考核部分指标情况

指标	2022年 医院数值	国家儿童类 医院中位值
出院患者手术占比(%)	37.93	30.24
出院患者微创手术占比(%)	15.89	23.79
出院患者四级手术比例(%)	3.17	7.28
每百名卫生技术人员科研项目经费(万元)	10.66	30.01

2.2.4 信息化建设方面。2021年印发的《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》(国办发〔2021〕18号)明确指出要推进电子病历、智慧服务、智慧管理“三位一体”的智慧医院建设和医院信息化建设,大力发展远程医疗和互联网诊疗^[1]。目前该院的电子病历等级仅为4级,还未建设数据集成平台,信息化改善医疗服务方面仍相对滞后,智慧管理平台也尚未建成,远程医疗平台尚处于起步阶段,互联网诊疗尚未投入使用,整体信息化水平不高。

2.2.5 硬件设施方面。该院建筑面积仅6.04万平方米,与《儿童医院建设标准》规定的10.2万平方米建筑规模差距较大。编制床位数1000张,但目前仅能开放床位766张。业务用房紧张,导致很多新技术、新项目无法开展,影响到专业人才的培养和技术水平的提高,制约医院发展。建筑面积不足,流程不够通畅,患者就医体验感不佳。

2.3 外部机会

2.3.1 政府对妇女儿童医院发展的重视。该市政府高度重视妇女儿童医院发展,在“十四五”专项规划方案里明确提出,支持该院建设市级妇女儿童医学中心(新院区),占地面积13.33万平方米。在印发的《关于推进公立医院高质量发展的指导意见》中指出支持该院省级妇女儿童区域医疗中心,提升医院综合实力。

2.3.2 高位嫁接高水平医院。近几年高位嫁接了浙江大学医学院附属儿童医院和上海红房子妇产科医院两家“国家区域医疗中心”,通过选派骨干人员进修学习、建设“名医工作室”、搭建远程会诊平台、加强科研学术合作等方式,促进医疗服务能力全面提升。合作至今,已派100多名的科室负责人、骨干人员前往两家医院进修学习,成立了6个“名医工作室”,共派遣专家来院坐诊135次、诊疗病人1147人次,开展手术300台,提升了技术水平和知名度。

2.3.3 成为华侨大学附属妇儿医院。2022年9月份正式成为华侨大学非直属附属医院,在华侨大学医学院的支持带动下,科研和教学水平在逐步地提升,院校每年共同设置10项科研项目,科研经费达50万元,推动合作建设妇女儿童临床研究中心,提升医院科教研水平。

2.3.4 与下级医院建立医联体关系。成立了泉州市妇幼健康服务联合体,共有11家县(市、区)妇幼保健院(所)加入;牵头建成了全市5G+智慧妇幼平台。由泉州市卫健委批准成立全市新生儿专科联盟,由该院牵头建设,共有27家公立医疗机构加入。成立福建省首家儿童康复医联体,促进全市儿童康复医学同质化发展。

2.4 面临的挑战

2.4.1 出生率下降幅度大。该院设置的主要临床科室是妇产科、儿科及相关科室,近年来全国的出生率持续下降,该市人口出生率近5年也呈持续下降的状态,由2017年的14.8‰下降至2021年的8.7‰,人口自然增长率也呈下降趋势。该市助产机构2017年共收治133413人次,2022年仅61470人次,下降53.93%。出生率下降直接影响该院业务量,短期是产科、新生儿科、产前诊断、新生儿筛查中心等科室,长期对儿内科和儿外科都将产生影响,对医院可持续发展是极大挑战。

2.4.2 所在市市外就诊率高。据医保部门统计,每年全市医保资金外流约150亿,表3数据显示,该院所在市到周边地市就医患者众多,尤其是周边城市2。儿童到周边两市的就诊人次约占总量的三分之一,而妇女到周边两市的分娩量、住院量远超该院。

表3 所在市参保人员妇女儿童外地就医情况(人次)

就医城市	就诊类型	儿童		妇女	
		2019年	2020年	2019年	2020年
周边城市1	普诊	2 783	5 362	14 569	32 434
周边城市2	普诊	11 001	20 793	66 422	141 198
周边城市1	特诊	3 848	6 316	6 114	12 014
周边城市2	特诊	175	196	6 912	14 431
周边城市1	住院	3 237	2 861	20 778	19 667
周边城市2	住院	5 955	4 929	27 677	26 069

2.4.3 周边地市同类医院竞争大。该院所在省的省级儿童医院、相邻地市的市级儿童医院均为国家区域医疗中心,具有丰富政策资源。很多省级医院与县级医院及妇幼保健院建设医联体,存在虹吸病人的威胁。同时近年来周边地市不断扩充妇女儿童医疗资源,2015年至今,已新建三家儿童专科类医院,建筑面积约30万平米,床位达1500多张;一家省级妇产医院投入使用,一家妇幼保健院建设新院区,总建筑面积30万平方米,约2000张床位,优质医疗资源不断扩充。伴随着社会经济不断发展,交通不断便利,市外就诊病人增多,尤其是妇产类病人,流失概率更大,必然会对医院发展带来威胁。

3 发展对策

3.1 SO策略:利用外部机会,发挥自身优势

3.1.1 以重点专科为引领,强化区域学科中心化建设。学科中心化是公立医院内涵式发展需求和政府政策导向下的必然趋势,不仅关系到诊疗技术水平和医疗质量,也是打造医院核心竞争力的有力举措^[5]。该院应着力加强现有3个省级重点专科建设项目及7个市级重点专科等重点项目建设,对重点建设学科实行人员优先到位、科研优先立项、经费优先投入、设备优先购入、学术活动优先参加的“五优”政策。培育优势学科群,实现学科联动发展和进步,不断提升医院整体医疗水平^[6],并利用高位嫁接国家区域医疗中心的契机和全市妇幼网络资源,加强对外合作与交流,形成了“特色学科+区域医疗中心”发展模式^[7],不断提升学科实力和区域影响力,让区域内老百姓能够享受到更高层次的医疗服务。

3.1.2 加强运营管理体系建设,促进医院提质增效。在现有良好运营效率基础上,结合实际,从完善绩效管理和成本核算出发,加强运营管理,促使临床科室在绩效措施的激励和引导下,提升科室成本管控意识,通过“开源节流”促进医院提质增效。从长远规划看,可探索根据国家卫健委2020年发布的《关于加强公立医院运营管理的指导意见》^[8]中提出的,建设以运营管理委员会指导下的管理模式,或者选择建设专门的运营管理执行部门进行横纵管理,同时在临床设置运营助理的模式,整合医疗、教学、科研等业务系统,建立基于数据循证的医院运营管理决策支持系统,积极推动医院财务、预算、绩效、运营、内控等经济管理工作精细化和科学化^[9],进一步提升运营效率。

3.1.3 发挥区域领头羊作用,提升医院学科影响力。作为市级妇幼保健及全市唯一一家三级儿童医院,应充分发挥儿科专业、新生儿重症、产科、儿外科等专业

质控中心挂靠单位优势,以及全市妇幼保健协会、儿科协会的平台,通过质控检查、学术会议举办等,加大与全市各相关医院的交流合作,提升医院各个专业学科在全市的影响力。同时通过新生儿科专科联盟,以及原有建立的儿童重症和新生儿的转运渠道,加强与全市妇幼保健院、综合医院和中医院儿科的联系,加强业务指导,落实分级诊疗。

3.2 ST策略:借助自身的优势,化解外部的威胁

3.2.1 进一步完善多学科布局。在固化已有重点学科和骨干学科基础上,加大潜力学科遴选与动态孵化管理,注重薄弱学科扶持和能力提升,引导空白学科设置和补充,通过多学科布局,促进学科能力全面提升,如加大对儿童外科的支持力度,借助与浙江大学医学院附属儿童医院的合作契机,通过“引进来留住患者,走出去提升技术”的思路,设立名医或专家工作室,派遣薄弱专科人员外出进修学习等方式,提升儿童骨科、心胸外科、神经外科、儿童创伤救治中心等亚专业救治能力,减少儿外科疑难重症患者到市外就医现象。

3.2.2 提升疑难重症的处置水平。新生儿科继续利用省级重点专科优势,通过全市新生儿专科联盟的平台,做好全市新生儿救治的技术指导工作,提升全市危重新生儿的救治水平。儿童重症医学科持续加强人才培养和储备,注重科研人才的引进和培养,通过科研水平的提升带动重症救治水平新的突破。加快重症抢救能力“补短板”行动,力争3~5年全面提升儿童创伤和危重孕产妇的救治水平,构建全市儿童和孕产妇医疗救治中心,避免儿童创伤患者和危重孕产妇“不敢留、留不住”现象。

3.2.3 持续改善患者的就医体验。一方面提升“软件”水平,加强服务模式创新,如扩展多学科诊疗病组,“一站式”解决患者疑难杂症;加强信息化建设,推进集成平台建设落地,加快互联网医院实质化运行,强化信息技术辅助流程再造;注重医务人员人文关怀素养的培训,积极开展“儿童孕产妇友好医院”建设。另一方面在“硬件”上求改进,借助院区新建妇幼综合楼的契机,从服务患者的角度出发,对内外科的急诊及部门门诊科学地进行就医流程再造。结合妇女和儿童就医特点,合理设置标识标牌,并针对儿童、孕产妇特殊群体的特点做适龄化、无障碍等的改造。

3.3 WO策略:抓住外部机会,弥补内部劣势

3.3.1 搭建科研创新平台,促进医院学科发展。借助高校附属医院平台,合作开展科研创新项目,强化基础研究和应用研究,提升妇女儿童健康与疾病临床研究水平。充分借助省、市科研项目及合作创新项目,完善科研奖励方案,调动科研参与和创新积极性。借助与浙江大学医学院等高水平医院深化合作时机,利用名

医或专家工作室的平台,开展“科研门诊”、科研进修、科研讲座等多形式科研提升活动,不断完善科研提升架构,推动学科建设高质量发展。

3.3.2 借助智慧妇幼平台,加强与全市妇幼的紧密合作。出台全市5G+智慧妇幼医疗平台实质化运行方案,通过远程会诊、远程影像、远程超声、急救转运等子平台在市、县两级妇幼保健机构中的推广应用,利用线上线下相结合的方式,加强全市妇幼机构的紧密型互动,健全上下联动机制,全面提升基层妇幼医疗服务与保障能力,实现妇幼健康优质医疗资源下沉基层,提高全市妇女儿童医疗保健水平。

3.3.3 加强对外合作,强化各类人才培养。人才是学科发展关键。继续有针对性地选派骨干人员前往合作的高水平医院进修学习,促使重点学科人才的技术水平与国内高水平医院接轨。同时完善人才培养制度,抓少数关键,加大学科带头人的培养力度,通过竞聘的方式,全面优化学科带头人的年龄结构,对科主任充分放权,同时出台科主任绩效考核制度,重点关注科主任在团队人才培养、学科发展、技术创新、医疗质量等方面的引领作用,完善人才培养架构和调动人才创新积极性。

3.4 WT策略:减少内部劣势,规避外部威胁

3.4.1 加快绩效改革的步伐,调动员工积极性。按照国家促进公立医院高质量发展思路,在国家三级公立医院绩效考核等外部考核指标指引下,成立绩效考核领导小组,设立绩效考核办公室,负责医院绩效考核的日常事务性工作,逐步实现内部绩效考核与分配制度改革,短期内可探索设立增量绩效,利用关键绩效指标法、目标管理法等方法配套增量绩效的考核指标,促进医院及各个科室目标实现,调动积极性。长远要引进绩效考核系统,利用以资源投入为基础的相对价值比率(RBRVS)^[10]等方法,结合现行的DRG政策,制定符合医院实际的绩效考核制度,将工作量、服务质量、工作难易程度、患者满意度、费用控制、成本控制等因素纳入绩效考核,形成“总量调控、结构优化、多劳多得、优绩优酬”的分配新模式。

3.4.2 抓紧新院区的建设,提升综合实力。按“十四五”规划,加快全市妇女儿童医院中心(新院区)建设步伐,通过新院区的建设,拓展医疗业务空间,改善就医流程和就医环境,建设成“一院两区”,集医疗、教学、科研为一体的现代化妇女儿童医院,力争建设成为省级妇女儿童区域医疗中心,全面提升医院综合实力,更好地抵御周边地市同类医疗资源扩张带来的威胁,减少病人市外就医,减轻患者负担。

3.4.3 以电子病历评级为抓手,提升信息化水平。医院的信息化建设是院内外互联互通的关键,影响着医