

◁ 医院经营 ▷

基于SWOT分析的地市级公立医院高质量发展的路径探索*

姚英杰, 郑宇, 于瑶琨, 郭彬

(青岛市市立医院, 青岛 266000)

【摘要】 在公立医院高质量发展的背景下,为了明确地市级公立医院的功能定位,发挥公立医院在城市医疗卫生服务体系中的引领示范作用,本研究以某地市级公立医院为例,运用SWOT分析法客观分析医院自身优势、劣势与面临的机遇和挑战,通过组合分析探索出适合地市级公立医院的高质量发展路径,为地市级医院的高质量发展提供战略发展建议。

【关键词】 地市级公立医院;高质量发展;SWOT分析

【文献标志码】 B **【文章编号】** 1672-4232(2025)05-0031-04

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.05.008

2021年6月,《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》印发,对推动医疗服务高质量发展提出了新目标和新要求^[1],体现出国家高度重视公立医院的高质量发展。党的二十大报告提出,推进健康中国建设,把保障人民健康放在优先发展的战略位置,完善人民健康促进政策^[2]。医疗服务是保障人民健康的重要途径,而公立医院是我国医疗服务的供给主体,发挥着十分重要的作用。国家制定高质量发展战略决定了公立医院必须转型走高质量发展的道路,这标志着公立医院建设发展进入了高质量发展阶段^[3]。

SWOT分析法是一种常用的战略分析工具,通过系统分析研究对象的内部优势与劣势、外部机会与威胁,构建SWOT矩阵,并深入分析各因素之间的关系,从而为制定战略提供重要依据^[4]。在医疗卫生领域SWOT分析法已得到广泛应用^[5-6]。青岛市某公立医院作为市属规模最大的三甲医院,积极响应健康中国战略,坚持以人民健康为中心,以改革创新为动力,不断探索具有特色的医院高质量发展实现路径,打造地市级公立医院高质量发展样板。本研究运用SWOT分析法对该院内部优势与劣势、外部机会与威胁进行矩阵匹配分析,为地市级公立医院高质量发展的实现路径提供参考。

1 医院高质量发展SWOT分析

1.1 优势(S)分析

1.1.1 医院历史悠久、规模庞大,存在品牌优势。该院始建于1916年,是集医疗、教学、科研、保健、康复于一体的综合性三级甲等医院,山东省综合类别区域医疗中心,编制床位4 180张,共3个主要院区,发展规模全国前30强。经过百年历史积淀,通过公益活动推

广、健康知识传播和重大活动医疗保障任务的完成,该院形成了良好的品牌优势。医院积极促进优质医疗资源下沉,与168家医疗机构建立双向转诊智慧平台,通过手机端实现便捷转诊,有效扩大了品牌影响力。

1.1.2 医院设备、技术先进。医院拥有全球领先的第四代达芬奇机器人、ROSA机器人、PET-CT等高端设备,成为卒中、胸痛、心衰、房颤、高血压等国家级专病中心,同时开展人类辅助生殖技术、经导管主动脉瓣置换术(transcatheter aortic valve replacement, TAVR)、3D打印、数字导航、人工智能等一批领先技术。

1.1.3 医院科技综合实力较强。医院位居中国医院2019—2023五年总科技量值百强榜第84位,危重症医学、急诊医学等17个学科跻身2023年度中国医院科技量值百强,医院科技量值连续稳步提升。

1.2 劣势(W)分析

1.2.1 高层次人才缺乏,人才梯队建设薄弱。人才高度决定医院高度,地市级公立医院的高质量发展离不开人才的支撑^[7]。该院领军型人才、有较大学术影响力的学科带头人匮乏,部分学科骨干及青年后备人才不足,完善的人才梯队建设面临较大困难,导致部分学科发展缓慢。

1.2.2 学科建设水平和科研创新能力不足。学科建设是医院发展的根本,体现了医院的医疗技术能力和核心竞争力,强大的学科体系是新形势下医院高质量发展的重要保障^[8]。医院学科“高原”不高,“高峰”不尖,部分学科水平与医院功能定位不相匹配。与高水平医院相比,科研人才和创新能力不足的问题明显,重大科技成果与高水平科研平台匮乏,诊疗新技术缺少重大突破创新,影响了学科的可持续发展。

1.2.3 精细化管理水平有待提升,考评机制不健全。运营管理精细化水平落实不到位,资源利用不能最大化,部门间协同工作效率不高,影响医院整体运行效率;绩效考评制度不完善,薪酬体系人员支出占比低、

*基金项目:山东省深化医改研究课题(YGY2023091)

薪酬结构不合理,不能调动医务人员的主动性和积极性。

1.3 机会(O)分析

1.3.1 国家财政政策的支持。在新时代背景下,公立医院高质量发展已成为医改的重点方向。医院有3个攀峰学科和17个临床重点专科获青岛市公立医院改革与高质量发展示范项目支持,为医院带来了发展机遇。

1.3.2 医学院校的支撑。2022年医院成为大学附属医院,依托医学院校通过医、教、研一体化模式开展协作,建设临床专科。随着学校的不断发展,医院也将在科研、教学、人才培养等方面取得突破和发展。

1.3.3 人民群众日益增长的健康需求。随着社会的发展,目前的优质医疗资源已经不能满足人民群众的健康需求^[9]。医疗服务是保障人民健康的重要途径,医院唯有主动变革,提供优质、高效、可及的医疗服务,才能满足人民群众多层次、高质量的健康需求。

1.4 威胁(T)分析

1.4.1 医疗市场竞争激烈。一方面,省级公立医院聚集了省内最优质的医疗资源和技术,规模不断扩张,影响力不断增强,虹吸其他地市患者现象严重。另一方面,在“千县工程”的推动下,县级医院发展步伐加快,服务能力不断提升,预计将吸引更多患者在县域内就医^[10]。地市级公立医院既不具备省级医院在优质医疗资源和科研实力上的优势,也难以像县级医院那样获得充足的财政拨款与政策支持,发展面临一定制约。

1.4.2 医改、医保政策的不利影响。随着取消药品加成、公立医院绩效考核、医保支付方式改革等政策的出台,对医院的精细化管理、运营效率管理、绩效管理等都提出了更高的要求,医院的运营压力增大。

2 地市级公立医院高质量发展战略

2.1 优势-机会(SO)策略

2.1.1 以专科联盟建设赋能区域疾病防治网。作为青岛市示范项目实施医院,依托优势学科牵头青岛市18个重大疾病专科联盟建设,统筹规划布局专科联盟建设,打造专科专病防治体系。丰富联盟内医教研资源,建立多层次培训、带教及质控体系,推动同质化诊疗。搭建专科联盟网络平台和数据库,整合科研资源,推动专病防治的同质化与一体化发展,带动区域整体诊疗水平提升。

2.1.2 强化患者需求导向,打造服务品牌。公立医院的高质量发展应满足患者多层次、多样化的就医需求,强化医患沟通交流,增强患者就医获得感,打造“以病人为中心”的一站式服务集群,提供安全、优质、高效的医疗卫生服务。塑造和培育文化品牌,调动医务人员

的积极性和主动性,不断提升认同感与归属感,以有温度、充满人文关怀的医疗服务赢得患者信任和尊重。强化健康知识的科普推广,提高医院的区域辐射力,打造医院优质服务品牌。

2.2 优势-挑战(ST)策略

2.2.1 明确功能定位,打造一院三区分级诊疗模式。医院本部和东院区为主院区,定位为“大综合、强专科”的三甲医院。围绕急危重症和疑难复杂病,全面提升临床专科能力,服务于区域内人民健康。西院区定位为“强专科、小综合”医院,重点发展老年、康复、全科等学科,打造集“医疗、康复、照护、疗养、健康管理、安宁疗护”六位一体的老年病医院,一站式满足老年人的医疗服务需求。通过集团内的错位发展和分级诊疗,合理分配医疗资源,提高服务效能,构建“大病、急危重症在主院,慢性病、老年病在老年病医院,康复、疗养回老年病医院”的分级诊疗模式。

2.2.2 资源下沉+体系创新,提升优质医疗资源可及性。创新城市三甲医院整体托管县域紧密型医共体模式,组建莱西市医疗集团,推动区域资源整合与优质资源下沉同步推进,构建市县镇村“1+5+16+N”一体化整合型医疗卫生服务新体系。该院选派15名常驻管理专家、110名技术专家进驻医疗集团,平移32个学科资源,带动县域医疗服务能力全面跃升。建立优质医疗资源梯度下沉机制,选派业务院长、组建巡诊专家团队、设立基层名医工作站,通过专家指导、专科共建、临床带教等形式“组团式下沉帮扶”,为各乡镇卫生院打造1~2个特色专科。建立莱西市远程影像、心电和医疗中心,推动医共体内设备资源和专家资源的有效共享。建立双向转诊机制,构建“基层首诊、双向转诊、急慢分治、上下联动”的分级诊疗格局。

2.3 劣势-机会(WO)策略

2.3.1 打造高水平临床专科,医疗服务能力攀高峰。以满足市域常见病、多发病和疑难危重症诊疗需求为导向,结合已获得示范项目支持的重点学科建设规划,依托与大学在医教研等领域的深度合作,聚焦提升专科专病诊疗能力,着力构建分层分类、融合发展的学科体系。既打造引领示范的高峰学科,又培育厚积薄发的高原学科,也发展优质的特色专科和平台学科。此外,依托大学平台,搭建多学科交叉的学术交流平台,打破学科壁垒,实行学科中心制管理,打造以疾病系统为导向的内外兼修的学科交叉融合体系和以特色技术为引领的平台学科。建立符合医院实际、区域特点、面向未来的特色区域医疗高地,形成以国家、省市级临床重点建设专科、省级区域医疗中心及省临床研究重点实验室为核心的临床和理论研究一体化医疗体系,带动医院诊疗能力全面提升,做到大病不出市。

2.3.2 整合资源,高标准塑造师资队伍。通过统筹规划,着力培养高层次复合型人才,依托大学优质教学资源,开拓师资专业化成长新路径,为医务人员设计“临床实践型”“临床教师型”“临床科研型”三条清晰的职业发展路径,确保师资队伍建设和人才培养实现高质量与标准化发展,构建“临床教师—骨干教师—师资导师—名家名师”阶梯式发展体系,推动医学教育与师资能力持续提升。同时,采用人才双聘、联合培养、联合申报研究项目等方式,形成优质人力资源共享。

2.4 劣势-挑战(WT)策略

2.4.1 聚焦改革创新,打造现代医院精细化管理标杆。将现代医院管理理念、方法融入医院核心业务的各个领域,建立智慧大数据管理平台,推行全方位、全流程的医院精细化管理体系。建立以公益性为导向的绩效考核和薪酬分配制度,贯彻落实“两个允许”政策,以专业绩效评价工具为基础,结合全员全岗位综合目标考核评价体系,将国家、省、市绩效考核和公立医院高质量发展核心关键指标等纳入考核,按照专业、职称、岗位分层设计可量化的评价指标和标准,推动医院落实功能定位、优化病种收治结构、提升服务质量。通过构建多层次质量点评体系、打造“双通道+亚专业”质控模式、构建基于疾病诊断相关分组(diagnosis related group, DRG)的临床路径新体系等质量创新改革举措,医院形成了DRG和临床业务相结合的精细化质量管理新模式,有效推动了运营效率的持续提升。

2.4.2 聚焦信息化赋能,打造智慧医疗新场景。将信息化作为医院建设的优先领域,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。为解决患者挂号难、缴费排队等问题,开通支付宝小程序门诊挂号、报告查询、医保电子凭证诊间结算等实时医保结算服务;建立智慧就医3D导航系统,帮助患者精准定位科室位置,并升级智能陪诊功能,为患者推送下一就诊环节信息;深化互联网医院建设,打造“一站式”线上诊疗服务,实现药品的“互联网+医保线上支付”及处方配送,切实满足患者互联网就医的全流程需求。通过与9家基层医疗机构联通医学影像存档与通讯系统实现医学影像远程诊断,同时与38家基层医疗机构实现心电远程诊断互联,充分利用远程医疗信息化手段下沉优质资源。通过引入智慧化信息系统,聚焦解决群众看病就医过程中的难点与堵点问题,为医院高质量发展打造数字化核心支撑平台,助力患者高质量就医。

3 成效与展望

高质量发展实施两年以来,该院在学科建设与科研能力方面取得显著进展。神经内科和呼吸内科获批

国家临床重点专科建设项目,标志着重点专科建设迈入国家级层面。同时,新增重症医学、急诊医学等5个山东省医药卫生重点学科,以及山东省肝脏疾病临床研究重点实验室,进一步夯实了学科发展基础。医院共获得国家自然科学基金项目36项,成功实现专利转化34项,并获评“中国研究型医院建设单位”。

医院医疗技术能力明显提升,先后完成辅助生殖、体外膜肺氧合等国家级技术资质认证。此外,医院在技术创新方面取得多项突破,包括开展全省首例新型房颤脉冲电场消融术、应用Sentinel抗栓塞脑保护装置下TAVR、人工心脏移植等先进技术,相关技术达到国内或省内领先水平。

通过莱西市医疗集团建设,该院有效推动了区域医疗水平的整体提升。集团在收入结构与运行效益方面持续优化,门急诊量同比增长18.89%,出院人次同比增长10.27%,手术量同比增长29.52%,其中三、四级手术量增幅达到42.28%。同时,累计节省医疗费用超过5000万元,完成疑难复杂手术2300余台,显著提升了区域内的诊疗服务能力。随着大病重病患者向县域内回流、常见病多发病向基层回流的趋势日益明显,分级诊疗格局已初步形成,区域医疗协同效应逐步显现。

医院在DRG管理方面实施了一系列创新性举措,取得了“两升六降”的显著成效,即医院病例组合指数和三、四级手术率明显提升,每权重次均费用、平均住院日、时间、费用消耗指数、每权重次均药耗、每权重个人负担显著下降。

在智慧医院建设方面,医院已全面建成以医疗大数据为基础的集成管理平台,并顺利通过国家卫生健康委信息互联互通成熟度四级甲等评审和电子病历系统功能应用水平五级评审,实现了跨市检验结果调阅与共享互认,有效提升了诊疗效率与患者就医体验。

虽然医院在高质量发展的转型过程中已取得一定成效,但仍面临诸多问题,主要体现在学科建设水平有待提升、整合性医疗卫生体系尚不完善、精细化管理能力不足等方面。作为处于省部级医院与县级医院之间的“夹心层”,地市级医院在功能定位上面临明确自身角色、发挥承上启下作用的重大挑战^[11]。当前,随着省部级大型公立医院和县级医院快速发展,地市级医院在人才吸引力、政策支持力度、学科特色塑造等方面面临更大压力,导致其核心竞争力与区域引领作用难以充分发挥,进一步发展受到制约。因此,找准符合地市级医院功能定位与区域需求的高质量发展路径,已成为其实现可持续发展的关键。为此,地市级公立医院应积极推进精细化管理,深化紧密型医联体建设,加大高层次人才引进与培养力度,着力打造优势学科高地,探索适应自身特点的高质量发展新路径。