

西部某大型综合医院学科建设 SWOT 分析及推进策略*

——路阳¹ 乔铮² 武雨¹ 吴雪莹¹ 张艳敏^{1*}

【摘要】 加强学科建设是提升医院核心竞争力的重要抓手。通过系统梳理学科建设相关政策文件,基于 SWOT 分析法,从优势、劣势、挑战和机遇 4 个方面,对西部某大型三级甲等综合医院的学科建设展开剖析,总结近年来学科建设取得的成效,提出推动学科建设的重点举措与策略,为布局学科发展规划,擘画学科建设蓝图,实现学科跨越式发展提供参考。

【关键词】 学科建设;学科发展;SWOT 分析

中图分类号:R197.3

文献标识码:A

SWOT Analysis and Promotion Strategy of Discipline Construction in a Large General Hospital in Western China/LU Yang, QIAO Zheng, WU Yu, et al./Chinese Health Quality Management, 2024, 31(2): 97-100

Abstract Strengthening the construction of disciplines is an important starting point for improving the core competitiveness of hospitals. By systematically combing the relevant policy documents of discipline construction, based on the SWOT analysis method, this paper analyzed the discipline construction of a large tertiary general hospital in western China from four aspects: advantages, disadvantages, challenges and opportunities, summed up the achievements of discipline construction in recent years, put forward key measures and strategies to promote discipline construction, and provided reference for laying out discipline development planning, drawing discipline construction blueprints, and realizing leapfrog development of disciplines.

Key words Discipline Construction; Discipline Development; SWOT Analysis

First-author's address People's Hospital of Xinjiang Uygur Autonomous Region, Urumqi, Xinjiang, 830001, China

学科建设是医院的重中之重。在公立医院高质量发展的新阶段,无论是医学技术创新、临床诊疗能力提升,还是人才培养、质量保障,学科建设都是其必然的基石^[1]。学科发展水平直接反映和代表着医院的整体技术实力和学术地位^[2]。做好学科发展规划,进行差异化学科定位,以优势学科带动各专业多层次发展是公立医院发展的根本要义。为加强和规范新疆维吾尔自治区人民医院(以下简称“医院”)学科建设工作,发挥其在人才培养、科学研究以及诊疗服务中的龙头作用,本文基于 SWOT 分析法,结合政策

要求对医院学科建设展开剖析,为制定“扶强、培优、补缺”的学科建设策略提供参考^[3],为持续提升医院综合实力和核心竞争力指明方向。

1 推进学科建设的 SWOT 分析

1.1 优势(Strengths)

1.1.1 学科综合实力较强 医院编制床位 2 700 张,开放床位 3 370 张,2021 年门诊量 273.9 万人次,住院、门诊手术及操作 11.6 万例(其中四级手术 1.06 万例),出院患者 16.5 万人次。设有 56 个临床科室、

13 个医技科室,学科种类齐全,技术力量雄厚。设有国家博士后科研工作站、院士工作站,拥有一个国家级委省共建重点实验室、4 个国家级临床医学研究中心分中心、2 个自治区级重点实验室、11 个自治区级临床医学研究中心、26 个自治区级医疗质量控制中心;是中国国际紧急救援中心、亚洲国际紧急救援中心定点医院、国家首批 11 支卫生紧急救援队伍之一、国家首批 6 支卫生应急移动处置中心之一。

1.1.2 学科建设成效突出 医院始终立足健康中国、健康新疆战略,按照“规划引领、分层建设、项目支

DOI:10.13912/j.cnki.chqm.2024.31.2.22

* 基金项目:新疆维吾尔自治区自然科学基金面上项目(编号:2022D01C597,2022D01C602)

路阳¹ 乔铮² 武雨¹ 吴雪莹¹ 张艳敏^{1*} 通信作者:张艳敏

1 新疆维吾尔自治区人民医院 新疆 乌鲁木齐 830001 2 新疆医科大学附属肿瘤医院 新疆 乌鲁木齐 830001

持、全面推动”的思路,倾心打造“1346 品质提升工程”,从“一个目标、三个转变、四个提高、六项举措”入手,将工作重心放在加强医院内涵建设上,提出建设国内百强医院和一流学科的发展目标,聚焦影响人民健康的重大疾病和主要问题^[4],集中投入人力、物力、财力发展重点学科,以医疗服务能力、医疗质量安全及医疗服务效率为核心,大大提升了临床专科服务能力与水平,逐步满足边疆百姓重大疾病临床诊疗需求。通过“十二五”和“十三五”期间持续建设,医院一个专业获批国家疑难病症诊治能力提升工程项目,两个专业入选国家区域医疗中心建设项目,9 个专业跻身国家临床重点专科行列,10 个专业获批自治区临床重点专科,30 个专业列入自治区临床重点专科建设项目,部分专科已达到国内先进水平,学科核心竞争力得以大幅提升。

1.2 劣势(Weaknesses)

1.2.1 学科发展不平衡、不充分的问题凸显 目前,医院在学科建设上仍然存在发展不平衡、不充分的问题,与“十四五”时期公立医院高质量发展的要求不相适应。一方面,连续 5 年的学科评估显示,运营效率和医疗质量得分较高,人才与技术、科研与教学及学术影响力 3 个维度得分较低,学科发展“偏科”较明显。另一方面,内外技三个系统发展不平衡,同一专业内部不同亚专科发展不平衡;9 个国家临床重点专科中,内科系统占多数,有 6 个专业,外科系统仅妇科 1 个专业,其余 2 个专业为平台科室;不同亚专科间差距较大且协同不力,未形成有力的学科群。如普外专业的 7 个专科中,微创外科、血管外科已达到国内先进水平,但部分专科尚未达到疆内领先。

1.2.2 优势专科数量有限,学科排

名不高 医院优势专科数量有限,尚未进入国内领先水平,与内地经济发达地区的同级别医院相比,仍然存在较大差距。目前的 9 个国家临床重点专科中,仅有 4 个通过国家卫生健康委的验收评估,4 个仍为“十四五”期间的重点专科建设项目。在 2021 年复旦版医院排行榜中,获全国提名的只有一个内科专业;西北排名前 5 的专业有 6 个,在 42 个专业中仅占 14.29%;2022 年中国科技影响力排行榜中,Top100 上榜专业较少,仅 7 个,且历年最好年份仅有 10 个专业上榜。

1.2.3 人才资源储备不足,缺乏高层次人才 医院当前学历结构不合理,硕博士人员比例偏低,68 个临床医技科室中 46 个科室(占 67.65%)硕博比例在 20%~39%之间,人才资源储备力量不足,总体学历层次有待提升;突出表现为在职高层次人才较少,尚无“杰青”“优青”等顶尖学术带头人;学科拔尖人才和领军人才数量明显不足,缺乏活跃在学术前沿领域的高层次创新人才,本土人才无法短时间内在相关领域脱颖而出^[5],高层次人才的引领效应无法体现。

1.2.4 技术创新领先不明显,成果转化有待提升 科技创新能力是助推医院学科发展的重要基础^[6]。医院当前高水平的创新团队数量不多,面向国内、疆内外推广运用能力欠缺,成果转化尚不能及时有效推进。对医疗技术创新重视不够,新技术及技术转化项目数量较少,缺乏规范意识,未经医疗技术管理委员会审批自行开展新技术并不鲜见;即便开展也多为院级新技术,技术创新领先水平不高。

1.2.5 科研能力不足,学术影响力不高 现阶段,虽然医院整体发表学术论文数量稳步增长,但高质量、高影响力的论文占比不多,基础、临床、转化研究相对独立,双向转化能

力不强,合力不够;国家级的科技奖励寥寥无几,省级科技奖励数量不多,专兼职科研队伍的规模与质量亟待进一步改善;在中华医学会或中国医师协会等全国性学术团体中学术任职较少,新疆医学会的一级分会主任委员尚未覆盖半数科室,学术影响力与全国一流水平相比尚存在一定差距。

1.3 机遇(Opportunities)

1.3.1 区位优势带来的学科发展机遇 医院所在辖区的目标定位与发展前景为医院学科发展带来新的机遇^[7]。新疆位于亚欧大陆中部,地处祖国西北边陲,是中国向西开放的桥头堡。医院作为新疆境内占地面积最大、综合实力一流的三级甲等综合医院之一,拥有得天独厚的地缘优势和区域优质医疗资源,承担着“丝绸之路经济带核心区医疗中心”的建设任务。近年来,医院积极响应国家战略号召,不断整合资源,通过设置国际医疗部、搭建跨境远程医疗平台、专家互派互访交流、组建国际援外医疗队、指导国际合作抗疫、组织国际卫生应急救援、主办院士高峰论坛等,将国际合作交流作为推动公立医院高质量发展的重要支撑,持续促进创新能力提升和学科建设发展。

1.3.2 面临学科重新规划布局的契机 医院目前共有三个院区,总占地面积 235 936.48 m²,总院区位于乌鲁木齐市南部老城区,苏州路院区、白鸟湖医院分别位于乌鲁木齐西北、东北角新城区,覆盖乌鲁木齐市全域,形成“三足鼎立”的局面。近年来,随着一所分院被收购、新建新疆儿童医院搬迁,苏州路院区进行整体专业调整,许多学科均面临着重组重构和重新规划布局的契机。作为西部地区一家大型三级甲等综合医院,不同学科工作基础厚薄不一、发展速度快慢不一、在本专

业领域中所处的学术地位也迥然不同,所面临的机遇、挑战和问题也不完全一致。

1.4 挑战(Threats)

1.4.1 国家战略:指明学科建设新方向 为构建中国—中亚命运共同体,习近平总书记于 2016 年 6 月提出了“健康丝绸之路”的倡议,在“一带一路”框架下谋篇布局,引导卫生健康领域不断深入合作。近年来,新疆围绕丝绸之路经济带核心区五大中心之一的医疗服务中心建设,相继出台了医疗服务中心建设方案/规划、中医民族医药发展规划等,逐步搭建了“一心、两轴、多点布局”的医疗服务集群高地,初步形成了服务新疆、联接国内、辐射中亚的医疗服务新格局。“健康丝绸之路”从国家战略层面出发,对于拥有优质医疗卫生资源、提供高质量医疗服务主体的公立医院,在加大学科建设、着力人才培养、提升核心竞争力等方面提出了新要求,指明了新方向。

1.4.2 政策导向:提出学科建设新挑战 近年来,国家相继印发了《“健康中国 2030”规划纲要》《关于进一步完善医疗卫生服务体系的意见》《关于推动公立医院高质量发展的意见》等重要的政策文件,明确提出要“以满足重大疾病临床需求为导向加强临床专科建设”。国家卫生健康委于 2021 年印发了《“十四五”国家临床专科能力建设规划》,首次提出实施“临床重点专科‘百千万工程’”^[4],更是对临床专科能力建设做出了整体性、系统性和制度性的安排;2023 年又印发了《关于推动临床专科能力建设的指导意见》^[8],指导各地做好临床专科能力建设工作,构建临床专科能力建设发展新格局。系列政策的出台,进一步强调了公立医院在专科能力建设方面的主体责任,也对公立医院学科建设提出了更高要求。

2 学科建设的策略分析

学科建设是持续性、系统性的工作,是一项长期、艰巨的系统工程,也是一个持续进步、长久发展的过程^[9-11]。必须统筹规划、创新思路,明确学科战略定位、发展目标与重点内容,制定科学合理的学科规划,建立学科综合评估考核机制^[3],运用质量管理工具为不同学科“把脉问诊”,对学科进行分批次、分阶段的布局和提升,擘画学科发展蓝图,为实现学科跨越式发展提供支撑和实现可能^[12]。

2.1 统筹规划,基于一院三区形成差异化发展格局

党的十九届五中全会明确指出,要加快推进优质医疗资源扩容和区域均衡布局工作,允许部分公立医院先行先试,探索一院多区或多院区发展的新格局^[13]。为顺应时代要求,苏州路院区采取与总院区一体化、同质化的管理模式,以“大专科小综合”为发展方向,致力打造“四个中心”(老年医学中心、康复医学中心、疼痛诊疗中心、整形美容中心),着力发展“两个特色”,即中医、创伤(手外科)特色学科,经过 7 年的运营探索,形成了“4+2”的有序发展模式。2020 年 3 月,医院托管白鸟湖社会福利园区项目,以获批国家呼吸区域医疗中心为契机,按照“医养、康养相结合”的要求投资建设白鸟湖院区,正式启动“一院多区”的医疗服务新格局。

2.2 加强核心专科能力建设,以重大项目带动学科发展

2018 年起,医院采取“学科建设年”的规划活动,制定《“十四五”学科发展规划》,从国家级、自治区级两个层面,持续加强核心专科能力建设。一方面发挥国家重点专科示

范效应,努力向国内一流专科迈进;另一方面,在“十四五”期间,推动建设成效显著的自治区重点专科向国家临床重点专科迈进,再上新台阶。拟推选 5 个~8 个专科进入“国家队”行列,围绕人才培养、新技术创新和引进、诊疗水平提升、辐射能力提升、关键设备购置及信息化建设等方面,结合各专业自身情况,从专科规模、医疗技术、诊疗模式、管理方法等不同角度,全面提升专科服务能力与水平,强化学科内涵建设,推动学科高质量发展,探索形成有序的学科发展格局^[14]。同时,依托国家呼吸区域医疗中心建设,建立以呼吸学科为主、相关支持学科为辅,多学科立体交融的现代学科支撑体系,在区域范围内提供以呼吸专业为主的多学科诊疗服务,充分发挥示范、引领和辐射作用,带动区域内医疗服务水平整体提高。

2.3 探索试点学科中心化管理模式,促进学科集群协同发展

2023 年,医院积极探索建立以系统疾病为中心的多学科融合模式——以“大学科”为着力点,按照“以患者为中心、以疾病诊疗为链条”的原则,以建设“临床重点专科、品牌特色专科、专业医疗中心”为目标,探索打破原有的医学学科和诊疗科目壁垒,拟整合组建 11 个学科中心,打造“1+N”学科群模式,即:1 个优势学科为主体、N 个重点扶持学科参与,围绕共同的学科建设目标和发展思路^[15],推动学科向纵深层次和横向联合发展,提升学科交融协作综合效能,加快推进学科中心化的进程,促进学科从聚合、整合到融合的质变,并实现相关学科群建设的飞跃。

以医院新组建的心脏及泛血管医学诊疗中心为例,拟协同心血管内科、心脏大血管外科、心脏超声、心电学科等多专业联动,通过集中

制定中心年度协作计划,明确协作重点,统筹专病专治,在疑难病症、罕见病、急危重症的门急诊、住院流程上,统一组织实施多学科综合精准协作,并以 ICU、CCU、PICU 为后盾支持,在诊疗服务上实现“四同”,即人员协同、技术协同、设备协同、学科协同,进而实体化运行“以疾病为中心”的多学科综合治疗模式^[16]。

2.4 创新高层次人才引育机制,实施人才分级管理

学科与人才是医院长足发展的重要支撑,也是影响医院兴衰的关键因素^[17-18]。近年来,医院积极搭建“柔性援疆”专家平台,对接落实新疆重大人才引进计划,以“小组团”的形式引进团队援疆,并建立完善考核管理机制,构建 3 个层级、5 个维度的考核目标,督导援疆帮扶工作取得切实成效。聘任一批在国内具备卓越影响力的优秀名医大家,基于名家大咖在各专业领域的杰出造诣,采取合作建立名医工作室的形式,使之成为学科人才高地和人才培养的实践示范基地。通过整合专家团队优质资源,开展疑难病会诊、推广新技术和新项目、培养学科团队和人才梯队^[19],联合进行科研项目和难题攻关等,激发学科内生动力和发展活力。

2021 年,医院启动各层次人才选拔推荐工作,制定《医院学术带头人、学科带头人、学科骨干、青年骨干选拔管理办法》,分批次遴选了 11 名学术带头人、64 名学科带头人、98 名学科骨干和 108 名青年骨干,着力打造分层级的“人才金字塔”,建立全覆盖的人才培养体系;大力倡导、鼓励全院职工通过进修学习、攻读学位、参加继续教育等方式,提升学历、强化专业技能、提高医德素养,增强人才队伍的自身“造血”功能,持续推动人才队伍建设,加快建设高素质专业化人才队伍。

2.5 组建多学科高精尖技术团队,以技术创新驱动学科进阶

作为省级龙头医院,建立了西北和中亚地区首个达芬奇手术机器人系统技术中心,获批新疆精准医学中心,成立了新疆心脏瓣膜病介入中心、全疆首个医学 3D 打印创新研究中心,相继组建大器官移植团队、机器人手术团队、心脏瓣膜中心团队、人工心脏团队、介入诊疗技术团队,积极开展多项高精尖医疗技术、高难度手术和疑难复杂疾病诊疗,先后成功完成了心脏移植、肺移植、肾移植、人工心脏手术和异基因造血干细胞移植、角膜移植等,实现 8 个专业的机器人手术突破 2 200 例大关,大力促进体外膜肺氧合(ECMO)技术、3D 打印技术发展,推动麻醉、重症、骨科、泌尿、口腔颌面外科等一系列学科快速发展,并籍此带动诊疗能力和水平提升,力争开创更多新疆首例和全国首例手术/医疗技术,以技术创新驱动学科建设进阶。

参考文献

[1] 高解春.解析公立医院高质量发展核心内涵[N].健康报,2020-09-14(05).
[2] 陈娇莲,卓紫虹,周小戈,等.我国临床营养学科研究的发展脉络与展望[J].现代医院,2022,22(2):245-248.
[3] 王 磊,秦思钰,程剑剑,等.“十四五”时期医院学科发展规划编制策略探讨[J].中国医院管理,2021,41(7):18-21,25.
[4] 国家卫生健康委.关于印发《“十四五”国家临床专科能力建设规划》的通知[J].中华人民共和国国家卫生健康委员会公报,2021(10):20-27.
[5] 邵存龙,徐重洋,柳慧娜,等.差异化战略视角下市属公立医院学科建设研究[J].现代医院管理,2023,21(3):18-20.
[6] 孟祥伟,王红梅.某肿瘤医院临床医学一流学科建设的实践与思考[J].中国医院管理,2022,42(7):56-58.
[7] 翁怡毅,龚 晓.某三甲综合性医院学科建设 SWOT 分析[J].解放军医院管理杂志,2016,23(5):438-440.

[8] 国家卫生健康委.关于推动临床专科能力建设的指导意见[EB/OL].(2023-07-21)[2023-10-01].https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202307/content_6892714.htm.
[9] 徐 幻,刘玉秀,杨国斌,等.加强医院学科建设,构筑核心竞争能力[J].医学研究生学报,2009,22(11):1195-1196.
[10] 唐其柱,梁锦军.大型公立医院改革视域下的学科建设与医院发展[J].中国医院,2016,20(3):61-62.
[11] 黄樱硕,郭水龙,王振常.高质量发展视角下综合性公立医院学科建设实践与思考[J].中国医院,2023,27(6):53-55.
[12] 朱 敏,彭宇竹,易慧宁,等.基于 SWOT 分析的大型医院学科建设策略研究[J].中国医院管理,2019,39(1):68-70.
[13] 蔡培铭,张 尉,吴 勇,等.我国公立医院一院多区发展的动态分析[J].江苏卫生事业管理,2022,33(12):1587-1589.
[14] 吴佳男,杨毅宁.强学科 精运营 高质发展进行时[J].中国医院院长,2023,19(18):52-53.
[15] 刘逸杰,谢泽宁,孙 斌.以学科建设为核心的公立医院高质量发展创新管理体系构建[J].中国医院管理,2023,43(9):84-87.
[16] 王恩君,王宏志,夏 莉,等.基于医疗单元中心化的肿瘤多学科诊疗模式探索[J].中国医院管理,2020,40(12):34-36.
[17] 尹 立,李成志,王 红,等.基于 SWOT 分析的公立医院学科建设策略研究[J].中国卫生质量管理,2023,30(6):25-28,32.
[18] 王胜军,徐正梅,蒲 江.某大型综合性医院学科建设的相关举措与实践[J].中华医学科研管理杂志,2015,28(1):85-86,89.
[19] 武 兵,张杭杭.安徽黄山:中医药高质量发展传承“有方”[J].健康中国观察,2021(3):70-73.

通信作者:
张艳敏:新疆维吾尔自治区人民医院科研教育中心主任
E-mail:1518486455@qq.com

收稿日期:2023-08-17
修回日期:2023-10-30
责任编辑:刘兰辉