



国家区域医疗中心依托医院同质化建设实践与思考: 以江苏省中医院重庆医院为例*

——徐凯^{1,2} 毛得宏² 彭志才² 马朝群^{1,2} 侯长城² 陈红²

【摘要】 建设国家区域医疗中心是党中央、国务院作出的重要战略部署,是均衡优质医疗资源布局、提升区域医疗服务能力、解决人民群众“看病难”的关键举措。江苏省中医院重庆医院作为第三批国家区域医疗中心建设项目,以“三真”精神为基础,突出公立中医院的功能定位,大力推进人才引培、学科建设、技术创新,通过平移运营模式,实现与输出医院的同品质医疗。

【关键词】 国家区域医疗中心;中医;同质化

中图分类号:R197.3

文献标识码:B

Practices and Reflections of National Regional Medical Center Relying on Hospital Homogenized Construction: a Case Study of Chongqing Hospital of Jiangsu Province Hospital of Traditional Chinese Medicine/XU Kai, MAO Dehong, PENG Zhicai, et al.//Chinese Health Quality Management, 2025, 32(8): 29-32

Abstract The construction of National Regional Medical Center is a crucial strategic plan made by the Party Central Committee and the State Council. It represents a key measure to balance the distribution of high quality medical resources, enhance regional medical service capabilities, and address the issue of "difficulty in accessing medical services" for the people. As one of the third batch of National Regional Medical Center, Chongqing Hospital of Jiangsu Province Hospital of Traditional Chinese Medicine, based on the spirit of "three sincerity", emphasizes the functional positioning of a public Traditional Chinese Medicine hospital. It vigorously promotes talent recruitment and training, discipline construction, and technological innovation. By adopting the transplanted operational model, it achieves medical services of the same quality as those provided by the export hospital.

Key words National Regional Medical Center; Traditional Chinese Medicine; Homogenization

First-author's address Jiangsu Province Hospital of Traditional Chinese Medicine, Nanjing, Jiangsu, 210000, China

建设国家区域医疗中心是党中央、国务院作出的重要战略部署,是均衡优质医疗资源布局、提升区域医疗服务能力、解决人民群众“看病难”的关键举措。为加快实现“大病不出省”,国家发展改革委同国家卫生健康委、国家中医药管理局印发《有序扩大国家区域医疗中心建设工作方案》。江苏省中医院重庆医院为第三批国家区域医疗中心建设项目,本文结合国家政策及现实背景,阐述江苏省中医院重庆医院的具体实践模

式、取得成效,希望为我国中医区域医疗中心建设及中医药事业高质量发展提供思路。

1 建设背景

重庆市现有国家中医重点专科28个^[1],中医优质医疗资源相对短缺,中医妇产生殖等学科实力薄弱,发展明显滞后,妇产生殖患者数量较多,就医需求量巨大,流出外省就医量较大(7.16%),流出量前5的

科室含妇产科(10.09%),建设高水平国家区域医疗中心迫在眉睫。引进国内高水平中医院合作共建国家区域医疗中心,对于更好地建设成渝地区双城经济圈,加快优质中医医疗资源扩容和均衡布局,以及有效增加重庆市及周边地区中医妇产生殖等优质医疗资源供给,快速提升中医妇产生殖诊疗同质化水平和疑难病症诊治能力,带动分级诊疗制度建设取得突破,减轻医保基金支付压力,满足人民群众就近享有

DOI:10.13912/j.cnki.chqm.2025.32.8.07

* 基金项目:国家中医药管理局监测统计中心(编号:YGZXKT2024357)

1 江苏省中医院 江苏 南京 210000 2 江苏省中医院重庆医院 重庆 402160

高水平医疗服务需求都具有重要意义。

重庆市永川区是重庆都市新区,是成渝地区双城经济圈枢纽节点、重庆主城都市区重要战略支点,离主城核心 17 min 车程,是成渝高铁、高速交通枢纽,坐渝连川襟黔滇,是重庆市高质量发展先行区、高品质生活示范区,“双百”区域性中心城市,辐射川、渝、黔、滇 4 个省级行政区 28 个区县 3 000 余万人口,适合布局国家区域医疗中心。

2022 年 5 月,江苏省中医院重庆医院作为第三批国家区域医疗中心建设项目,落户重庆市永川区,以江苏省中医院为输出医院、永川区中医院为依托医院,共建国家区域医疗中心。国家区域医疗中心旨在提升区域间医疗服务同质化水平,进而带动医疗服务能力整体提升^[2]。江苏省中医院重庆医院以“三真”精神即政府真支持、输出医院真心干、依托医院真配合为基础,以江苏省中医院为建设蓝本,平移其运营模式管理,以实现与输出医院的同品质医疗,让患者享受同水平的优质医疗服务。

2 建设模式

2.1 确立建设架构

江苏省中医院重庆医院(国家区域医疗中心)项目输出医院为江苏省中医院,依托医院为重庆市永川区中医院(重庆中医药学院附属永川中医院),由重庆市人民政府、重庆市永川区人民政府共建,由江苏省中医院主管,享有独立的经营管理权,设立独立法人,实行独立的财务核算与管理。已设置独立的组织机构代码,机构名称:江苏省中医院重庆医院(重庆市永川区中医院),持有独立的医疗机构执业许可证(发证机关:重庆市卫生健康委员会),独立参加国家三级公立医院

绩效考核。2023 年年初,经永川区委组织部与江苏省中医院党委协商,新任命江苏省中医院重庆医院领导班子,国家区域医疗中心实行党委领导下的院长负责制,党委会在遵循“三重一大”决策原则的基础上,对医院重大事项行使决策权,全面负责医院的宏观决策、战略规划、人力资源管理等工作。院长办公会全面负责医疗、教学、科研、行政管理工作,见图 1。

2.2 平移管理模式

医院管理制度的制定,要从上级规定、医院实际、可行性等多方面综合考虑^[3]。新领导班子平移输出医院管理模式,对依托医院实行同质化管理、同要求考核、同水平服务,提升国家区域医疗中心管理能力与业务水平。调整临床科室架构,实行“双主任”负责制,输出医院提名科室主任,依托医院提名执行主任,共同对科室进行管理;同时输出医院派出高年资主治医师任科主任助理,全面协助科室主任管理。通过科主任、主任助理、派驻专家三者协作,一是推进输出医院相关管理制度的落地落实;二是协同带动人才培养,打造高素质的人才队伍;三是促进相关诊疗技术的开展,提升项目医院的综合服务能力。

2.3 平移人才队伍

人才是第一资源,江苏省中医院重庆医院采用外“输血”、内“造血”相结合模式,打造总量丰富、结

构优化、素质优良的人才队伍。输出医院向依托医院派驻人才团队,实现外“输血”。2023 年已挂牌建设国医大师夏桂成、廖品正 2 个学术经验传承工作室,岐黄学者谈勇、沈洪 2 个传承工作室,派驻 49 名医疗专家到医院指导。依托这些名医及其团队,开展学术培训 17 次,累计培训学员 5 000 余人次。开展教学查房、讲座、病案讨论等教学活动 700 余次。输出医院修订主治医师晋升轮转工作制度,将依托医院轮转经历(不少于 6 个月)作为晋升副主任医师的前置条件,促进人才向依托医院流动。依托医院通过引、培实现内“造血”,一是参照输出医院的人才规划纲要,在全国范围内公开招聘,选拔了 11 名优秀干部上岗;二是制订“百人进修”计划,有针对性地安排业务骨干到输出医院进修学习,目前已派送两批次 40 人。

2.4 平移专科建设

学科建设是医院发展的重要支撑,是提升核心竞争力的抓手^[4]。输出医院通过平移学科建设机制、诊疗技术等,促进项目医院学科发展。一是派驻副院长指导建立临床科室巡诊机制,深入临床一线,实现“明现状、查问题、促发展”的目标。二是通过专家点对点开展帮扶,提升医疗技术,加强医疗质量安全管理,优化高值耗材跟踪监控机制,完善“矩阵式”护理质控体系,深化胸痛、卒中和创伤“三大中心”内涵建设等。三是推进院科两级目标化责

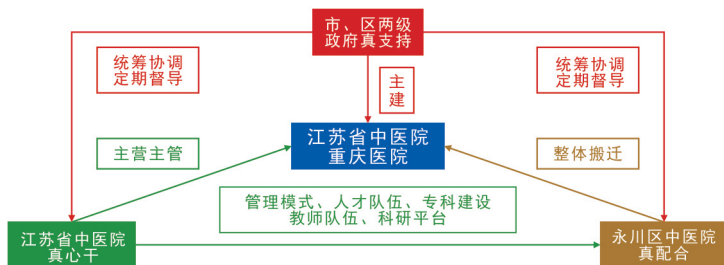


图 1 江苏省中医院重庆医院建设模式

任管理,以进一步加强科室内部管理,提升服务效能,加快专科学科建设步伐。四是发挥中医药特色优势,推进中药饮片、院内制剂、非药物疗法的引进,丰富建设内涵,提升项目医院中医药服务能力。妇产科在输出医院派驻专家指导下,根据疾病地域特点,优化诊疗方案,引入成熟治疗手段,显著提高临床疗效。妇产科将输出医院专利处方加味二妙方运用于临床诊疗,已初见成效,目前HPV转阴率接近80%,逆转宫颈癌前病变率达70%以上。在国医大师夏桂成教授团队指导下,运用“心-肾-子宫轴”“三、五、七数律”“经间期学说”等的理论内涵,明显提高了生殖内分泌疾病的临床疗效。

2.5 平移科研平台

科技是第一生产力,科研创新是医院高质量发展的重要环节。输出医院加快带动依托医院科研水平提高,针对科研薄弱环节开展专题培训10余次,累计培训2000余人次,开展横向课题20余项,指导申报课题10余项。江苏省中医院重庆医院紧紧围绕国家区域医疗中心建设目标中所要求的“建设高水准的科研创新转化平台”这一中心任务,参照输出医院模式,优化5项科研激励机制,以派驻专家为依托,联合西南大学、重庆中医药学院构建2支科研团队,建设以精准医学前沿基础研究为核心的新型实验室,努力打造一流科研创新平台。项目建设以来,新增28项科研课题,其中国家级1项,省部级1项,厅局级项目22项,校级4项。

3 成效

3.1 学科建设再上台阶

依托医院学科发展迅速,妇产科尤其突出,获批国家中医优势专

科建设单位、重庆市中医名科。自项目建设以来,获批国家中医优势专科医院建设单位4个,新增重庆市中医重点专科2个、重庆市中医重点学科2个、重庆市中医医院质控中心2个、重庆市中医名科1个、区级临床重点专科1个。妇产科运用国医大师夏桂成教授的学术经验守护女性生命健康,因疗效突出,广受患者好评,获得《中国中医药报》专题报道。耳鼻喉科中医药创新团队,自主研发的“温鼻通窍口罩(贴)”获第七届重庆市“五小创新晒”优秀项目活动一等奖。医院还获批重庆首批西学中培训基地。

3.2 服务能力显著增强

借助输出医院国医大师夏桂成、邹燕勤等知名专家指导和学术经验的传承,2023年医院引进中医特色诊疗技术20余项。两个科室开设重庆市内首家门诊服务项目。医院全年门诊量69.1万余人次,其中区域外就诊患者6.9万余人次,较2022年同比增加3%;住院患者5.8万余人次,较2022年同比增加19.45%。其中,妇产科2023年门诊量4.2万余人次,区外就诊0.7万余人次,较2022年增长6.8%;住院人次0.2万人次,较2022年增长56.46%。医疗服务能力的提高,得到群众的认可。国考指标也稳步提升,门诊患者中药饮片使用率为33.13%,较2022年同期增长9.69%,住院患者中药饮片使用率为87.19%,较2022年同期增长1.21%,住院患者中医非药物疗法使用率达88.03%。

3.3 信息化建设初显成效

建设智慧医院是大势所趋^[5]。项目医院着力打造智慧医疗、智慧服务、智慧管理三位一体的智慧医院体系,通过电子病历四级、智慧医院三级评定,建成了互联网医院、区域影像中心、心电中心、远程会诊中心等。

正在推进智能化工程网络系统、智能监控、智慧停车、智慧病房等20余个智能化系统建设。利用信息化手段,改善就医流程,提升患者就医体验感。同时,通过远程会诊中心,打破空间、地域的限制,实现与输出医院的信息互通、远程会诊、远程阅片、远程培训等,让老百姓在家门口就能享受到优质医疗资源。

3.4 中医药文化有效传播

依托医院每年持续开展“五进”(进社区、进机关、进养老机构、进家庭、进学校)中医药文化宣传活动,针对中小学开设了《神奇的中医》课程,2023年9月荣获重庆市中医药文化宣传教育基地。输出医院专家带头下基层、进社区,2023年已累计服务群众1000余人,开出中药处方500余副,发放驱蚊香囊1000余个、家庭常备中成药600余份,发放中医养生保健宣传资料1万余份。

4 建设思考

建设国家区域医疗中心事关人民福祉,是满足人民群众日益增长的健康需求的百年大计。推进国家区域医疗中心建设,需要政府、输出医院、依托医院加强联动,共同形成合力。

4.1 政府真支持是基石

政府的支持是国家区域医疗中心建设的根基。国家区域医疗中心的基础设施、学科、人才队伍等方面建设,对现代医院管理制度、支付制度改革、医疗服务价格管理、人事薪酬等方面的探索,都离不开政府的支持^[6]。在项目建设前,重庆市政府、永川区政府先后就国家区域医疗中心建设,从用地保障、资质保障、资金保障、人事薪酬、医保及物价政策、科研创新激励六个方面出台支持政策,保障江苏省中医院重

庆医院建设顺利进行。明确重庆市永川区人民政府主体责任,确保项目医院建设所需资金闭合,不留缺口,不新增地方债务风险。在运营前5年,每年由市、区两级财政拨付输出医院保障经费2 000万元,对因业务量不饱和导致的经营性亏损由重庆市永川区人民政府全额予以财政补助。允许自主确定国家区域医疗中心分配模式,可探索实行年薪制、协议工资制、项目工资等灵活多样的分配方式。因国家区域医疗中心为新事物,建设过程中总会遇到困难,目前对于如何进一步发挥江苏省中医院重庆医院中医药特色优势,中药制剂跨省调剂使用可作为突破课题进行研究。目前有多个省份开通省内调剂^[7-9],尚未有跨省调剂的报道。市区两级政府正协调相关部门进一步探索优化流程,或为国家区域医疗中心院内制剂跨省调剂开通绿色通道。

4.2 输出医院真心干是关键

输出医院将管理模式、人才队伍、专科建设、科研教学等平移到项目医院建设中,是国家区域医疗中心达到建设目标的关键。将项目医院当成分院,能更好地推进建设^[10]。为保障项目医院同质化发展,结合依托医院具体情况以及项目医院标准,制定发展战略、中长期规划、年度计划等方案。优化医院绩效考核办法,制订新技术、新项目、新方法、院内制剂平移计划;制定专家派驻计划,保障过渡期每年派驻不少于50名技术人员、管理人员,项目医院投入运营后每年派驻不低于120人或占项目医院医务人员总量10%以上的技术人员、管理人员。制订骨干人才培养方案,确保培养不少于200名医疗业务骨干和管理人员。

目前,输出医院每年派驻50人以上的团队到依托医院工作,其运营成本随之增加,区域间的政策措施、

群众就医习惯等仍需进一步融合。依托医院新院区整体搬迁投用后,一院多区的运营模式急需建立,如何充分运用互联网优势打破空间限制,或是加快人员流转提高诊疗效率,是亟需思考的问题。

4.3 依托医院真配合是保障

依托医院积极配合输出医院的管理,主动加强与输出医院的联系,紧跟输出医院的节奏,是建设国家区域医疗中心的保障。为使项目医院顺利运转,依托医院将在项目医院建成后实行整体搬迁。为充分保障派驻专家待遇,吸引派驻专家到项目医院开展工作,依托医院制订专家保障方案,在薪酬、住房、交通、子女教育、配偶工作等方面提供保障;在薪酬方面,保障派驻专家薪酬水平达到输出医院同等条件人员标准或不低于其上年度输出医院收入的1.2倍。依托医院原本是区级医院,现升级为国家区域医疗中心,人才队伍建设是重中之重。以国家区域医疗中心建设要求为基础,医院每年增加中医人才储备,提高中医师比例的同时,通过输出医院的中医名医带教指导,借助重庆市中医药学院附属医院平台、西学中培训基地,加强中医人才的储备。随着区域内外医疗业务量的不断上升,现有的人才管理模式仍无法满足发展需要,因此需要进一步探索、优化人才管理机制,充分发挥引培路径优势,推动人才队伍建设向好发展。

国家区域医疗中心建设项目是利国利民的民生工程,但目前国家区域医疗中心建设仍处于探索阶段,既没有固定模式,又没有现成经验,需要不断探索和总结^[11]。江苏省中医院重庆医院将始终贯彻“三真”精神,政府、输出医院、依托医院三个层面持续共同努力,加快优质医疗资源扩容下沉,逐步形成医学高地,不断满足人民群众日益增长的卫生健康需求。

参考文献

- [1] 人民网—重庆频道. 渝打造中医优势专科群 这些重点专科您知道吗? [EB/OL]. (2020-05-10)[2024-02-17]. <http://cq.people.com.cn/n2/2020/0510/c365402-34006547.html>.
- [2] 赵锐,付强. 国家区域医疗中心建设试点进展和典型案例[J]. 中国医院管理, 2023, 43(10): 5-8, 16.
- [3] 刘月辉,张璇,张博雅,等. 现代医院管理制度下的公立医院内部管理制度体系框架研究[J]. 中国卫生质量管理, 2023, 30(4): 86-90.
- [4] 路阳,乔铮,武雨,等. 西部某大型综合医院学科建设SWOT分析及推进策略[J]. 中国卫生质量管理, 2024, 31(2): 97-100.
- [5] 齐小玲,唐挺. 依托智慧医院建设优化就诊流程的实践与思考[J]. 中国卫生质量管理, 2020, 27(5): 87-89.
- [6] 赵要军. 新时代推进国家区域医疗中心建设的理论探讨[J]. 中国医院管理, 2019, 39(3): 32-33.
- [7] 徐潮,刘希伟. 江西明确使用5年以上中药院内制剂可省内调剂使用[J]. 中医药管理杂志, 2019, 27(18): 24.
- [8] 河南省药品监督管理局. 关于规范医疗机构中药制剂调剂使用管理的通知:豫药监药注[2020]号175[EB/OL]. (2020-09-28)[2024-02-17]. <https://yj.henan.gov.cn/2021/11-26/2355790.html>.
- [9] 王青云. 四川全省可调剂使用198种中药制剂[J]. 中医药管理杂志, 2021, 29(15): 79.
- [10] 洪莉. 国家儿童区域医疗中心建设实践与探索[J]. 人口与健康, 2023(8): 13-15.
- [11] 付晓彤,王显,黄友良,等. 国家中医区域医疗中心建设模式探索:以北京中医药大学东直门医院为例[J]. 中国卫生质量管理, 2023, 30(11): 7-10.

通信作者:

陈红;江苏省中医院重庆医院医务科科长
E-mail:568438286@qq.com

收稿日期:2024-03-21

修回日期:2024-07-12

本文编辑:刘兰辉