

· 卫生管理 ·

# 全面加强中医药服务能力建设的 SWOT 分析及其对策<sup>\*</sup>

陈治宇, 王守富, 李延萍, 段绪坤, 王 中, 左国庆<sup>△</sup>

(重庆市中医院 400021)

doi:10.3969/j.issn.1671-8348.2014.18.045

文献标识码:B

文章编号:1671-8348(2014)18-2382-03

加强中医药服务能力建设需要医院制定出适应外部环境变化,长期、稳定、健康发展的规划和措施,常用的方法是采用 SWOT 分析。SWOT 分析就是对优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机遇(Opportunities)与威胁(Threats)的分析<sup>[1]</sup>。通过调查和列举与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部机会、威胁等要素,并运用系统分析的思想对各种因素进行匹配性分析,从而得出正确决策结论并用于科学指导实践的分析方法<sup>[2]</sup>。本文以重庆市中医院为例,运用 SWOT 分析方法深入分析在医疗卫生体制改革的背景下,全面提升中医药服务能力建设所面临的优势、劣势、机遇、威胁及其对策。

## 1 加强中医药服务能力建设的 SWOT 分析

把握发展机遇,转变思想观念,创新工作思路,全面加强中医药服务能力建设,助推社会效益和经济效益的和谐共生,是当前中医医院的首要任务<sup>[3]</sup>。为此,医院对人员结构、科室设置、业务状况、业务技术、重点专科、科研教学、财务资产、设备状况、管理制度、分配情况等二十多项内容进行了摸底调查和资料汇总,为制定战略目标定位和调整医院发展思路提供了客观依据<sup>[4]</sup>。

**1.1 主要优势分析** (1)资源整合,组建重庆市中医龙头医院。为打造一所实力雄厚、中医特色突出、专科优势明显、示范作用和带动作用显著的市级中医龙头机构。在原重庆市中医院和原重庆市中医研究院合并的基础上,市委市政府决定再将重庆市中医院与原重庆市中西医结合医院合并,组建新的重庆市中医院。2008 年 10 月 6 日,两院实现了正式合并。(2)政府投入,建设中医院北移工程。2003 年原重庆市中医院和原重庆市中医研究院合并以后,市政府和市卫生局决定在江北选址实施中医院异地重建,将医院建设纳入了市政府的“民心工程”、“重点工程”和“重庆市十大公共卫生建设项目”。2009 年 10 月 16 日,一期工程投入使用,医院搬迁至江北区南桥寺。2013 年 8 月 26 日,医院顺利完成了住院部 B 幢的搬迁工作,实现安全、有效运行,医院发展迈上了新台阶。(3)规模扩大,夯实医院发展基础。在医院党政领导班子的正确领导下,经过全院干部职工的不懈努力,医院现有国家临床重点专科 5 个,国家中医药管理局重点建设学科 1 个,国家中医药管理局重点专科及建设培育项目 10 个,国家中医药管理局重点研究室 1 个,重庆市市级临床重点专科 1 个;重庆市中医重点学(专)科 12 个。设有重庆市中医特色诊疗工程技术中心、重庆市院士专家工作站、重庆市博士后科研工作站、重庆市中医护理临床技术指导中心。医院现有职工 2 280 人,其中高级职称 317 人,国务院特殊津贴专家 6 人,重庆市级学术技术带头人 3 人,市级名中医 24 人,国家和省级师带徒导师 16 人,医学硕博士 310 人。医院开放床位 2 200 余张,医疗设备总值近 3 亿元,为医院可持续发展提供了坚实的基础。

**1.2 主要劣势分析** (1)医疗技术特色不够明显。(2)高水平学术带头人缺乏。(3)学(专)科建设水平亟待加强。(4)科研能力与中医研究院的职能和承担的任务仍不匹配。(5)收入结构尚需调整,含金量还不够高。(6)医疗质量与安全的隐患持续存在。(7)医疗服务与患者需求有相当差距<sup>[5]</sup>。

**1.3 主要机遇分析** 重庆市政府相继出台了《关于加快中医药事业发展的意见》、《打造千亿级医药支柱产业的指导意见》和《医药产业振兴发展规划(2012~2020 年)》,为我市中医药事业的发展指明了方向。市委、市政府、市卫生计生委及其他市级部门除了在三院合并及搬迁建设中给予发展方向、组织协调、经费投入等方面的支持外,对医院的进一步发展给予了大力扶持。(1)经费拨款政策支持。对在职工工资实行工资前三项 50%拨款;对离退休人员工资实行全额拨款,对离退休人员津补贴拨款 60%;学科、专科建设和科研课题经费大力支持。(2)项目建设支持。在市卫生局及相关处室的支持下,本院承担了国家级和市级各类项目共计 80 多项,获得项目经费 1 000 多万元,促进了医院业务能力建设。(3)出台扶持中医的医保政策。重庆市人力资源和社会保障局、重庆市财政局、重庆市卫生局联合出台了《关于进一步完善中医药医疗保险政策的通知》(渝人社发[2012]284 号),降低中医医疗机构和特殊门诊治疗起付标准、扩大中药用药范围与提高医保支付标准、扩大中医药诊疗服务项目报销范围与提高医保支付标准,使中医医疗机构能够吸引更多患者。(4)机构设置支持。对于三院合并及医院发展,市编办和市卫生局对于医院的机构设置及编制给予了极大的支持。2012 年,医院调整了机构设置,完成“重庆市中医研究院”的内设机构设立,古验方和中药制剂研究所、针灸研究所、皮肤病研究所和独立二级法人机构重庆市中医药临床研究所均获得批准。同时,医院编制床位增加到 1 800 张。

**1.4 主要威胁分析** (1)公立医院补偿机制不健全,以药养医和趋利行为存在,造成一定的负面影响<sup>[6]</sup>。(2)与重庆市两所高校的附属医院相比,在基础条件、规模效益、人才队伍和诊疗水平等方面竞争总体处于劣势。(3)医疗保险和卫生行业管理对医院各项工作要求更加规范和严格,严格控制医疗费用和患者自付比例过快增长<sup>[7]</sup>。(4)人民群众对医疗技术水平和服务质量的要求进一步提高,维权意识增强,医患关系紧张的局面一时难以缓解<sup>[8]</sup>。

## 2 提升中医服务能力建设的策略选择

“创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力”。近年来,医院从创新管理理念入手,提出了“五个创新”促进“五个转变”,即粗放型向精细化转变、数量型向质量型转变、规模型向特色型转变、医疗型向研究型转变、效益型向服务型转变的发展模式<sup>[9]</sup>,通过加强医院内涵建设,不断发挥中医药特色优势,全面提升中医药服务能力,推动了医院快速发

<sup>\*</sup> 基金项目:重庆市科委集成示范项目(cstc2013jcsf10012)。 作者简介:陈治宇(1977—),硕士,主任科员,主要从事卫生事业管理研究。

<sup>△</sup> 通讯作者, Tel:13508309327; E-mail:cqzqly@163.com。

展,成为重庆市级医院中发展最快的医院之一。

**2.1 创新管理理念,由“粗放型”向加强医院内涵建设和大力实施精细化管理的转变** 坚持中医医院办院方向,不断创新医院管理理念。(1)树立了中医院以中医特色办院、立院、兴院、强院的发展模式与理念,从医院性质上锁定中医院姓“中”。(2)重点开展“医疗质量提升年”活动和大力实施医院精细化管理,不断加强医院内涵建设。制定了医院精细化管理的具体措施共 66 项,在医教研、护理、服务、行政、成本管理、后勤保障 6 大方面的各个环节实现精细化管理。(3)加强医院文化建设,充分发挥中医药文化的引领作用和导向作用,全面提升医院发展的软实力和内动力。本院重新编印了《医院管理制度和工作职责汇编》,制定了医院宗旨、院训、院歌、院徽,充实和完善住院部 B 幢、中药候诊区、名医馆、治未病中心及各科室中医药文化内容,全方位融入中医药的文化元素和文化氛围,医院的院容院貌焕然一新,职工的积极性、创造性空前发挥,形成了合力。

**2.2 创新管理机制,由“数量型”向医疗质量持续改进和全面提升应急服务能力的转变** 医院整合后,规模不断扩大,社会效益和经济效益突显,门急诊患者数量大幅上升,病床使用率居高不下,医疗责任和风险压力增大,医疗质量和安全显得尤为重要<sup>[7]</sup>。医院重点抓好质量评价、督导和综合质量考核,健全了全院医疗质量管理体系。(1)加强医疗质量督导考核,强化核心制度的落实和医疗安全零缺陷管理,做到“六个不放过”:患者死亡原因不明不放过;手术操作失败原因不明不放过;患者发生意外原因不明不放过;医疗行为不规范,整改措施不落实不放过;处理投诉患者不满意原因不明不放过;医疗纠纷处理后,当事人认识不到位不放过。(2)抓好“三点评一比赛”,即处方、抗菌药使用和病历点评及临床查房比赛活动,建立医疗行为档案。(3)建立了应急工作“三案三制一库”机制。制定了《卫生应急预案》、《卫生应急大练兵活动实施方案》和《岗位练兵急救技能培训竞赛活动方案》,形成了统一指挥、责任明确的组织管理体制,信息畅通、应急支持的保障机制和决策处置、反应快捷的运行机制;充实了应急专家组和应急队伍,完善了应急专家库,健全了卫生应急体系。

**2.3 创新特色优势发挥,由“规模型”向注重特色优势建设和中医药服务功能完善的转变** 医院将中医药特色优势建设作为医院主要中心工作和重要建设任务。(1)出台 58 条发挥中医药特色优势的具体措施。从优惠政策、配套措施、人才培养、职称晋升、经费投入、设备设施以及奖金分配等方面给予优先考虑和加大扶持力度,建立和完善了发挥中医药特色优势的鼓励和考核制度。(2)加强重点学(专)科建设。2013 年,医院申报的针灸科、肿瘤科、肾病科、护理学 4 个专业全部入选国家临床重点专科(中医专业)建设项目。目前,本院共有 5 个专科跻身国家临床重点专科行列(全重庆市共 8 个),成为本市国家临床重点专科项目最多的一所中医医院和市属医院。同时,医院针灸学和肾病学被评为重庆市中医药重点学科,眼科、儿科、风湿病科被评为重庆市“十二五”中医重点专科建设项目。(3)开展了 60 余个重点病种的中医临床研究,形成了 36 个中医和 28 个中西医结合单病种诊疗技术规范,制定了 66 个中医和中西医结合单病种护理常规。全院配备中医诊疗设备 300 余台件,开展中医非药物疗法 74 项,有注册批件的院内中药制剂 110 余种,常规使用的 30 余种,中医的疗效和中医特色得到充分发挥。(4)加强住院医院规范化培训基地建设。9 个中医住院医师规培基地及中医全科医师规培基地项目已通过市卫生计生委的综合评审。(5)重视中医药标准化推广基地建设。本院现有 7 个科室承担了 15 种标准化评价病种与 3 种修订病种工作。(6)组织完成《重庆名医名方》编写并发行,获重庆市科

委科技成果三等奖和市卫生计生委科技成果一等奖。

**2.4 创新科研管理,由“医疗型”向努力搭建科研平台和实现医教研共同促进的转变** 以提高学科的研究层次、诊疗水平为重点,努力搭建学术科研平台。成为北京中医药大学非直属附属医院,成功申报并启动了重庆市中医药特色技术工程中心建设单位、重庆市中医护理临床技术指导中心、重庆市院士专家工作站、重庆市博士后科研工作站等项目建设。坚持“内培外引,开放纳贤”的人才观,全力以赴申报“国医大师”,狠抓西学中强化培训、国家级、市级“师带徒”及名老中医工作室的学术思想与临证经验传承,鼓励在职人员高层次学历教育。启动“3040”人才培养工程,把年轻硕士、博士选拔到中层干部岗位培养锻炼,为人才成长提供良好的发展空间。医院在“十二五”期间,组织申报科研课题 176 项、专利 13 项,共立项 158 项,共获得科研项目建设资金 3 000 多万元。医院先后获国家各级科技成果奖 150 多项,研制了参麦注射液、丹桃合剂、降糖丸、更年宁心胶囊等多个国家新药和工艺独特、安全有效的院内制剂 300 余种。

**2.5 创新服务观念,由“效益型”向大力倡导惠民利民和强化公立医院公益性的转变** 在党的群众路线教育实践活动中,本院牢牢把握党的群众路线“生命线”与群众健康长寿“生命线”的辩证统一,坚持“机关为临床一线服务,临床一线为病员服务”,得到了教育实践活动中央督导组黄小晶组长的充分肯定。

**2.5.1 强化便民利民措施,方便群众就医** (1)推出了门诊一站式服务台、老年服务窗口、后勤一站式服务、窗口部门提前上班和中午不休息、电子叫号发药、网上预约挂号等 30 余项便民服务措施,基本解决了患者排队现象。(2)优化服务流程,完善服务措施,积极创建优质服务窗口。医院检验科、肛肠科被评为重庆市优质服务窗口。(3)践行救死扶伤的神圣使命,对困难群众和“三无”患者采取先救治后付费的方式,保障患者的生命安全。2013 年 1 月,医院在患者身无分文的情况下救治三无老人的事迹被《重庆日报》等多家媒体报道,中央十八大精神学习贯彻督查组领导来院视察,对本院的做法给予了表扬。(4)连续 13 年在春节为住院患者及家属陪伴送汤圆、送饺子,已成为医院一项传统。(5)继续深入开展三诊三送活动,延伸服务领域。2013 年到社区、机关、学校、街道、养老院及区县等开展健康讲座、义诊等活动 50 余次,服务人群 2 万余人次。

**2.5.2 积极发挥“中医龙头机构”示范带动作用** 作为全市规模最大的中医龙头机构,医院承担着服务百姓健康、带动基层中医医疗机构发展的责任和义务。(1)医院出色完成卫生援外、援藏和支农工作,先后派出 300 余人次到巴布亚新几内亚、西藏及重庆边远贫困山区城口、万州、云阳、奉节、石柱、秀山、黔江等区县开展医疗技术指导和服务。2013 年,医院成为秀山县中医院技术指导医院,对口帮扶铜梁县太平镇卫生院,赠送了价值 10 万元的中医诊疗设备,不断发挥中医龙头医院的示范带动作用。(2)圆满完成突发公共卫生事件应急救援工作。近年来,医院先后组织参加禽流感防治、青海玉树地震、雅安芦山地震等抗震救灾工作,多次受到国家卫计委表彰。

### 3 取得的成效

**3.1 “六个氛围”正在医院全面形成** (1)干部履职尽责、积极服务临床一线的氛围。(2)重视人才、使用人才和优化人才的氛围。(3)医疗服务质量持续改进的氛围。(4)重视发挥中医特色优势的氛圍。(5)重视科研和学(专)科建设的氛围。(6)建立学习型医院、学习型科室的氛围。

**3.2 各项经济业务指标再创历史新高** 2013 年医院总收入 11.63 亿元,业务收入 10.78 亿元,门诊量 150.28 万人次,出院患者 4.27 万人次,固定资产总值 5.34 亿元,医疗设备总值

2.59 亿元,分别为 2009 年整合搬迁前的 7.27、8.56、4.95、7.63、10.92、7.41 倍,提前 2 年完成医院十二五规划的目标任务,综合实力跻身全国中医医院的前列。

**3.3 获得院外荣誉** 医院先后荣获全国五一劳模奖、全国创先争优先进基层党组织、全国文明单位、全国精神文明建设先进单位、全国卫生系统先进集体、全国中西医结合先进单位、卫生部抗震救灾先进集体、中华全国总工会工人先锋号、全国中医药应急工作先进集体、全国首批节约型公共机构示范单位、全国中医医院优质护理服务先进单位、国家卫计委雅安芦山抗震救灾工作先进单位、重庆市群众满意的医疗卫生机构、重庆市中医药产业发展突出贡献单位、重庆市职工职业道德建设标兵单位、重庆市园林式单位等荣誉 80 多项。医院的各项工作得到各级领导的充分肯定,2010 年 12 月 6 日,时任中共中央政治局常委、中央书记处书记、国家副主席习近平视察了医院,勉励医院继续努力,把工作做得更好。

加强中医药服务能力建设是落实国务院和重庆市政府关于进一步促进中医药事业发展若干意见的有力举措,也是贯彻国务院关于健康服务业发展意见的重要抓手,又对加强中医药人才培养,助推千亿级医药产业发展,更好服务人民健康,具有重大的现实意义<sup>[10]</sup>。重庆市中医院运用 SWOT 分析方法,科学合理地制定了医院发展战略,全面加强中医药服务能力建设,取得了令业界瞩目的成绩,得到了全市名老中医和医院广大干部职工的信任和拥戴,也得到了社会各界的高度评价。

(志谢:由于本文是对本院中医药服务能力建设的 SWOT 分析,在此志谢本院叶茂,吴朝华,王鲁,杨光静,余晓云,唐梅,熊冰,徐健众,韩毅,彭梦晶,付焕新,庄文革,杨进廉,刁庆春,王竹行,杨敏,侯勇,徐衍笛,罗娅琳对本文相关资料提供的大

• 卫生管理 •

力支持!)

#### 参考文献:

- [1] 马洪兰. SWOT 分析法在公立医院管理中的应用[J]. 卫生经济研究, 2012, 8(8): 54-55.
- [2] 刘坚. 新时期军区总医院 SWOT 分析与战略定位[J]. 解放军医院管理杂志, 2013, 20(4): 303-305.
- [3] 潘伦, 吴海峰, 何坪, 等. 重庆市中医药发展的现状分析[J]. 重庆医学, 2012, 41(9): 895-897.
- [4] 吴海峰, 何坪, 潘伦, 等. 2001~2010 年重庆市中医药高级专业技术人员结构和增长趋势分析[J]. 重庆医学, 2013, 42(30): 3656-3657, 3661.
- [5] 潘伦, 吴海峰, 何坪, 等. 重庆市中医药人才现状分析[J]. 重庆医学, 2012, 41(28): 2964-2965, 2989.
- [6] 李习平, 刘薇薇, 杨柳青, 等. “新医改”背景下公立医院现状及发展对策研究[J]. 卫生软科学, 2012, 26(8): 686-689.
- [7] 李杨. 双向转诊 SWOT 分析和实施体会[J]. 江苏卫生事业管理, 2013, 24(5): 40-41.
- [8] 朱丽丽, 张君泽, 张俊荣, 等. SWOT 分析法在公立医院宣传策划中的应用[J]. 中国病案, 2013, 14(9): 29-31.
- [9] 罗旭, 吴昊, 姬军生, 等. 实践创新发展战略推进研究型医院建设[J]. 重庆医学, 2012, 41(1): 93-94.
- [10] 查云清, 王承德. 深化医改应鼎力扶持中医药发展[J]. 中国当代医药, 2011, 18(11): 1-2.

(收稿日期: 2014-01-28 修回日期: 2014-03-22)

## 基于门诊投诉现状浅析医院管理和人文服务\*

李洪梅, 王子妹

(河北省唐山市工人医院财务部 063000)

doi: 10.3969/j.issn.1671-8348.2014.18.046

文献标识码: B

文章编号: 1671-8348(2014)18-2384-02

投诉是指患者及其家属在医院接受医疗服务的过程中,对医院或医院工作人员所提供的服务不满意而到有关部门反映问题的行为<sup>[1]</sup>,是患者发泄不满、维护自身权益的一种方式,也是医院获取患者各种期望和需求,不断提高服务质量的有价值且低成本的重要途径和信息资源<sup>[2-3]</sup>。分析患者投诉信息,一方面,对缓和医患矛盾,预防、减少医疗纠纷发生,构建和谐医患关系,提升医院信誉,具有重要的现实意义;另一方面,对了解临床科室、窗口单位的工作情况,建立优良的医疗服务体系和科学规范的管理制度,具有积极的促进作用。基于此,本文对某大型公立性综合医院 2013 年记录的 162 例门诊投诉意见进行分析,探讨意见产生的分布特点及原因,并提出相应的改进措施。

### 1 资料与方法

**1.1 一般资料** 某医院门诊投诉记录,共 162 例。内容包括被投诉部门、被投诉对象、投诉内容等。

**1.2 方法** 首先,汇总投诉意见。同一意见反馈者对同一问

题的投诉只计 1 次,1 例投诉有多项投诉原因则分别统计。其次,将投诉记录进行分类、定义和编码(表 1)。第三,对数据进行统计分析。

**1.3 统计学处理** 运用 Excel2007、SPSS17.0 进行统计分析,计数资料以率表示,以  $P < 0.05$  为差异有统计学意义。

### 2 结果

投诉问题的原因往往有多种,且相互影响,互为因果,分析时力求以主要因素为依据。162 例投诉意见的分布情况及产生原因统计如下。

**2.1 被投诉部门** 被投诉部门中涉及就诊科室的有 71 例,占 43.83%。接触患者较多的窗口单位,包括挂号处、收费处、门诊药房,共 40 例,占 24.70%。不明确被投诉部门的有 5 例,占(31.48%)。进一步作  $\chi^2$  检验,结果显示,窗口单位、就诊科室及不明确部门的被投诉次数分布之间差异有统计学意义( $\chi^2 = 9.148, P = 0.010$ )。其中,就诊科室被投诉次数明显偏多。

\* 基金项目:中国社区卫生服务协会资助课题(2012-2-70)。 作者简介:李洪梅(1970—),本科,高级会计师,主要从事医院财算管理方面的研究。