

公立医院高质量发展的“六大体系”应用思考： 以北京协和医院为例*

王书平^{①②}，孙雯^④，黄二丹^①，袁海鸿^③

摘要 文章以公立医院高质量发展的“六大体系”（医疗服务体系、人才培养体系、科技创新体系、精细化管理体系、开放协作体系和党建文化体系）为基础，从优化学科布局、平衡科研与临床、强化团队建设、创新发展模式、积极开放合作和守正创新文化等6个方面分析公立医院高质量发展所面临的核心问题。在此基础上以北京协和医院为例，为了实现公立医院高质量发展，基于“六大体系”下的协和医院战略目标、存在问题及未来发展的方向及建议。为进一步促进公立医院高质量发展，需要医院处理好医院排名与评判标准、临床服务与教学科研、服务能力与床位规模、学科分化与整合过程中医院组织架构变革、医院整合及协作与开放、医院管理及服务中的信息化和智能化等6个方面问题进行讨论，给公立医院高质量发展指出方向。

关键词 公立医院；高质量发展；体系应用

中图分类号 R1-9；R197 **文献标志码** C **文章编号** 1003-0743(2023)05-0022-04

Reflection on Applying the Six Systems for High Quality Development of Public Hospitals: Taking Beijing Union Hospital as an Example/WANG Shu-ping, SUN Wen, HUANG Er-dan, et al./Chinese Health Economics, 2023,42(5):22-25

Abstract Based on the six systems (medical service system, talent cultivation system, science and technology innovation system, fine management system, open and cooperative system, party building culture system) of high-quality development of public hospitals, it analyzes the core problems faced by high-quality development of public hospitals from optimizing the layout of disciplines, balancing scientific research and clinical practice, strengthening team building, innovating development mode, actively opening up cooperation and keeping positive innovation culture. On this basis, taking Peking Union Medical College Hospital as an example, the strategic objectives, existing problems and future development direction and recommendations of Peking Union Medical College Hospital were discussed under the six systems to achieve high-quality development of public hospitals. In order to deal with these relationships and solve these core problems, discipline differentiation and integration, hospital integration, collaboration and openness, hospital information and intelligence in management and services are discussed in the process of dealing with hospital rankings and evaluation criteria, clinical services and teaching and scientific research, service capabilities and bed size, hospital organizational structure changes, so as to point out the direction for the high-quality development of public hospitals.

Keywords public hospital; high-quality development; system application

First-author's address China National Health Development Research Center, Beijing, 100191, China; China Health Economics Association, Beijing, 100183, China

Correspondence author YUAN Hai-hong, E-mail: yhh1972@63.com

“十四五”时期是我国开启全面建设社会主义现代化国家新征程的第一个5年，也是北京协和医院迈向新百年、全方位推动高质量发展、更高水平建设“中国特色、世界一流医院”的关键5年。为了全面、辩证、长远地审视医院发展所面临的内外外部环境，明确医院事业发展战略方向和工作重点，医院根据国内外复杂形

势变化对医疗卫生事业提出的新要求，结合“健康中国”战略布局，在创立并将公立医院高质量发展“六大体系”（即医疗服务体系、人才培养体系、科技创新体系、精细化管理体系、开放协作体系和党建文化体系）系统化和理论化的基础上，进一步应用“六大体系”分析医院发展面临的形势和问题，明确出医院未来发展方向，为实现高质量发展提供相应的建议。

1 公立医院高质量发展进程中面临需要解决的“六大体系”问题

公立医院是我国医疗卫生服务体系的核心组成部分，公立医院发展质量直接关系到人民群众能否享受到满意的医疗卫生服务。实现公立医院高质量发展的前提是解决好所面临的问题，本研究从“六大体系”的角度来分析，实现公立医院高质量发展所面临并需要解决的问题。

1.1 医疗服务体系的问题

医疗服务体系需要面对医院如何优化学科布局的

* 基金项目：国家卫生健康委体制改革司项目；北京协和医院委托北京协和医院“十四五”发展规划战略研究项目；中国与世界卫生组织2020-2021双年度合作项目（GJ2-2021-WHOPO-E1）。

① 国家卫生健康委卫生发展研究中心 北京 100191

② 中国卫生经济学会 北京 100183

③ 北京协和医院 北京 100730

④ 广西医科大学附属肿瘤医院 南宁 530000

作者简介：王书平（1982—），女，博士学位，研究方向：卫生服务体系、卫生资源配置和卫生规划；E-mail: wangshuping2001@126.com。

通信作者：袁海鸿，E-mail: yhh1972@63.com。

问题，这就要求医院在学科布局中需要权衡考虑传统优势学科和新需求、新技术所需要新兴学科之间关系，根据医院的功能定位及区域内其他医院学科布局，选择能够促进医院高质量发展的学科布局的策略。

1.2 人才培养体系的问题

人才培养体系面对的是医院如何加强团队建设问题，这就要求医院在面临居民多病共患和以疾病治疗为中心的需求较多时，医院如何通过创新用人制度、人才分类与评价机制等策略实现医院团队的建设，这些团队的建设不仅仅涉及临床服务整合型团队，同时还有以疾病为中心组建科研团队，同时团队的建设不仅仅涉及医院的内部人员，还会涉及其他医院的不同类型人员。

1.3 科技创新体系的问题

科技创新体系面对的是如何平衡科研与临床工作问题，也就是说医院如何从以科研作为负担的观念转化为科研引领机制的设计，如何更好地促进临床科研的发展，通过科研的引领机制引领医院排名及医院新技术新项目地开展。

1.4 精细化管理体系的问题

精细化管理体系面对的是如何创新医院发展模式问题，大部分医院面临的是有限的床位空间和无数的亚专科设置的平衡问题，而亚专科的设置需要一定床位规模来支撑，医院多院区管理的效率和医疗服务质量如何来保证。

1.5 开放协作体系的问题

开放协作体系面对的是在公立医院高质量发展下如何与不同类型医院及高校、企业之间积极开放合作问题，这里包括院内的资源平台化，如集中院内的科研平台、重症资源平台、麻醉平台等，除了院内平台之外，还包括医院与高校合作及医院与企业之间医工合作、不同类型医院之间医联体和医院与国际医院的合作等。

1.6 党建文化体系的问题

党建文化体系面临的是医院如何创新医院自身的文化问题，即是如何处理好医院的党建引领、医院组织架构和治理结构之间关系，通过处理好这些关系，构建医院高质量发展的党建文化体系。

2 北京协和医院“六大体系”的应用实践

2.1 医院“六大体系”的战略目标

“六大体系”与北京协和医院的功能定位密切相关。其中，医疗服务体系、科技创新体系、人才培养体系这3个体系体现出的是北京协和医院的社会利益，每个体系对应医院相应的功能定位。医疗服务体系核心是医院提供高质量服务，守住疑难重症和罕见病的底线，科技创新体系体现的是协和医院的转化医学中心功能，人才培养体系体现的是协和医院的人才培养

高地的功能。而开放协作体系、党建文化体系和精细化管理体系则体现出的是协和医院的经济利益，这3个体系核心是保障医院的功能定位；扩大医院的收入来源，优化运行成本，目的是为全国提供公立医院高质量发展的新模式。通过这些分析确定协和医院“十四五”时期的新定位，协和医院定位是“国际一流医院，重回创建之初的巅峰地位的研究型医院”，为了实现新定位需要协和医院成为“全球医学人才培养高地、亚洲疑难重症和罕见病医学中心、国家级临床医学转化中心、国家医院精细化管理的典范、公立医院高质量发展”的国家样板。经过若干年努力，落实“三个转变、三个提高”，以聚焦能力现代化、模式整合化、服务人文化、管理信息化，让医院团队更有活力、技术实现领先、服务更加智慧、管理更加高效。

2.2 应用“六大体系”分析医院所存在的问题

2.2.1 优势学科布局与需求不匹配。无论是城市居民还是农村居民，死因顺位前3位病种分别为恶性肿瘤、心脏病和脑血管疾病，这3种病种死亡人数占比高达70%以上，因此无论是现在还是未来，影响居民健康主要因素是心脑血管疾病和恶性肿瘤，而协和医院肿瘤科全国排名第10位，而心血管病、心外科和胸外科专科排名均在10名之外，这种学科发展现状与协和一流学科定位不相符合。在最新的诊疗上跟进存在不足，国际上声音不够，很少参与到指南的制定中。这说明目前协和医院现有的学科布局与当前居民需求还存在差异，未来医院如何根据居民需求调整学科布局是医院需要探索的问题。

2.2.2 人员培养与管理不足。人才培养跟不上发展需求，人才队伍“有高原无高峰”，梯队建设任务艰巨，薪酬分配与人才激励约束制度、财务管理制度、信息管理制度、质量安全管理等医院内部治理体系有待完善。

2.2.3 科技创新不足。创新能力不适应高质量发展要求，各学科发展不平衡问题仍然突出，学科优势相对下降，学科整体实力有待提高；科研产出和临床转化距离世界一流水平有较大差距，原创技术，技术研究、转化、应用力度不够。

2.2.4 开放协作相对不足。与国内各高校及研究机构、医院等合作较松散，各类院内开放平台建设有待加强，需要进一步增强开放合作意识，高标准、着力长远做好规划，发挥协和医院的最大优势，更加积极、主动地参与国际医疗合作，在合作与竞争中提升核心竞争力。

2.2.5 医院精细化管理水平有待进一步提升。协和医院运营管理能力较弱，并且管理层对运营管理重视度不够，医院成本管控能力有限和医院运营管理的前瞻性设计不够，不利于医院形成聚集性学科群发展。这

些运营管理模式与医院一体化管理、高质量发展和医疗保障及医改等相关政策要求不相互适应。

2.2.6 党建文化需要进一步创新。习近平新时代中国特色社会主义思想的学习贯彻永远在路上，协和医院特色党建体系仍需持续建设推进，党委研究决定协和医院重大问题机制有待加强，党的领导融入医院治理和现代医院管理力度亟须进一步加强。

2.3 医院“六大体系”下高质量发展建议

2.3.1 需要建立医疗服务新体系。积极创建国家罕见病医学中心，打造MDT（多学科综合治疗）诊疗标杆医院，提升就医体验，建立平急结合的公共卫生应急体系，高标准建成智慧互联网医院，拓展特需医疗服务。医疗服务新体系包括优化专科布局、保障质量和改善就医体验。

2.3.2 引领科学研究新趋势。高标准建设疑难重症和罕见病国家重点实验室，建设国内一流转化医学中心，提升基础研究人员的科研能力，加强对外资源整合，推进学科交叉、医工结合。科学研究新趋势包括培养引领人才、提升科研能力、强化平台建设和强化成果转化。

2.3.3 增强人才培养新动力。人才结构战略性调整，推动医学教育创新发展，改革人才评价体系，提升全院中层干部的管理能力和领导力。人才培养体系包括制定人才资源战略、创新绩效与评价、健全培训与选拔、优化配置与招聘、协同医学教育等5个方面。

2.3.4 提升内部治理架构新效能。推行医院党委领导下的现代医院管理制度，提高运营管理效率。全面实施预算绩效管理，启动新型信息基础设施建设，提升智慧化水平。提升医院后勤服务品质。优化现有院区环境，合理规划空间布局。合理布局发展一院多区，拓展业务范围。精细化管理体系包括优化空间布局、打造智慧医院、经济运行管理、理顺内部流程和完善内部决策。

2.3.5 建设党建新文化。提升医院基层党建建设质量，发挥科室党支部书记引领带动作用。创新医院品牌塑造，凝练医院特色文化。扩大协和文化品牌传播力及影响力。大力推进科室文化建设，保障职工福利，持续提升员工幸福感。协和党建文化体系包括医院文化发展、职工福利保障、基层党组织建设和党建治理机制。

2.3.6 创新对外开放协作体系。依托国家质控中心成立全国疑难罕见病专科医联体。成立以“协和”为中心的“医联体专项工作组”。加大“医教研”对外开放程度，全面提升国际化水平。建设院内医技学科“一体化”合作平台。从院校学科融合角度拓展医院公共卫生职能。协和医院开放协作体系包括医联体合作、院内合作平台和国际合作。

3 公立医院高质量发展进程中所面临问题的思考

3.1 应处理好医院排名与评判标准的关系

国内外医院排行榜均由第三方机构发布，主要目的是为医院学科建设树立标杆，为患者就诊提供信息引导，这已成为全国各大医院学科建设的重要参考和依据。目前，我国的公立医院面临的医院排行榜越来越多，如卫生健康委组织的三级医院绩效考核排名、复旦大学医院管理研究所组织的医院排行榜、中国医学科学院组织的中国医院科技量值排行榜、广州艾力彼管理顾问公司组织艾力彼排名、世界研究型医院排行榜、美国《新闻周刊》发布的世界最佳医院排行榜等。各类榜单都有自己的评价标准，有客观指标、主观指标，还有专家的评价或患者评分等，这些排行榜都很难全面客观地评价一所医院。而我们通过大量访谈了解到，医院的核心使命是治病救人，“医院是好是坏”应该由患者“说了算”，所以医院在看待不同排行榜的时候不要以排行榜为尊，但是也不能罔顾排行榜的位置，不同排行榜下的医院排名是为了让医院找到发展中的问题和不足，找到自己对标对表的参照，从而促进医院高质量发展。因此，实现医院高质量发展的核心就是找准评价标准，客观地分析排行榜中位置及不同位置下反映出医院的优点和问题。

3.2 应处理好临床服务与教学科研的关系

医院的核心是临床服务，而较高的临床服务和诊疗水平与临床科研是相互促进、相互依托的关系。通过卓有成效地研究在临床研究与最先进的诊疗服务之间架起桥梁，从而解决患者的疑难杂症。因此，科研要以临床为基础，做出真正有价值的科研成果，从而推动临床问题的解决。目前国内关于研究型医院^[1]和学院型医院^[2]地建设，也均从不同程度强调科研是推动医院持续发展的基石，科研能力的提升对于医院地建设发展至关重要。国内外大量医院均是承担附属医学院校的部分教学任务，成为优质医务人员、科研人员的输出基地。同时，医学也是一门实践科学，人员的培养过程需要理论和实践同步推进，这也是医院离不开教学任务的一个重要原因。同时，医院培训的学生也支持和推动医院临床和科研实践的发展。医学教育领域也面临着新的挑战，需要培养具有创新能力、创新思维的人才。协和医院作为医疗中心，通过医院的科研推动技术进步，引领全国的新技术开展；作为医学中心，肩负医务人员的培养和医学发展；这就要求医院要做好临床、科研和教学，做到医教研协同发展，为了实现医院医教研协同发展，对于医院的人员和岗位需要开展医教研3个维度的评价，引导人员培养的方向。

3.3 应处理好服务能力与床位规模的关系

医院服务能力主要取决于快速准确地解决老百姓

问题，而解决老百姓健康问题需要医院考虑功能定位，从三级医院绩效考核指标体系中可以看出，体现出医院功能定位的指标有门诊人次与出院人次比、下转患者人次、出院患者手术人次、出院患者四级手术比例、病例组合指数等，通过这些指标评价确保不同类型医院能够聚焦功能定位，如果没有聚焦功能定位医院，医院规模再大都是不够用的，医院都是不能高质量发展的。随着市场经济体制的逐步建立，我国各类医院通过现址扩张、建立分院、组建集团等多种方式来谋求医院规划扩张，尤其是综合医院病床扩张最为猛烈^[3]。由于学科发展大综合带来没有特色，带来医院形成以规模扩张为主的粗放式发展模式，而在现有三级医院绩效考核和DRG（疾病诊断相关分组）的支付模式下，按照原来规模扩张方式是难以为继的，医院规模扩张主要带来成本增加而效益不增。医院的高质量发展一定是在功能定位下学科的发展，因此学科的高质量发展一定要跳出学科和医院来看待。跳出学科的发展是构建学科群，学科群是学科发展的必然产物和内在要求，是将具有内在联系的多个学科联合或融合在一起，通过建立一系列机制来促进同向发展，大幅度地提升医院整体实力。

3.4 应处理好学科分化与整合过程中医院组织架构变革的关系

随着医疗技术的进步，医院为了进一步提升疑难病种的诊疗能力和掌握所涉及的关键技术，这就需要医院加强亚专科建设，而亚专科的建设令临床学科越来越细分，如Mayo Clinic骨科包含9个亚专科，分别为关节重建、小儿骨科、运动医学、创伤、脊柱、手外、足踝、肩肘与骨肿瘤^[4]。每个亚专科的建设需要一定资源和规模，这里资源包括人员投入、空间、资金等投入，同时还需要一定的床位规模和服务量，才能保障亚专科的发展。随着人口老龄化和慢性病为主的疾病模式的转变，形成患者多病共患或患者症状为主的看病模式，同时临床服务需要个性化的整体解决方案，这就需要医院给患者提供整合的个性化服务，这种整合性服务又不是单一个亚专科能够解决的。亚专科的发展和患者临床服务需求之间的矛盾需要医院组织结构的发展方向是细分还是整合，医院如何在发展亚专科的同时还能给患者提供整合的个性化服务，这也是医院发展需要考虑的问题，而目前不同医院给出的解决方式也各不相同。

3.5 应处理好医院整合及协作与开放的关系

新时代医院高质量发展的关键是系统整合，包括对内整合、对外联合、国际合作等，对内整合主要通过打造院内多学科联动平台实现。充分发挥MDT优势，突破壁垒、盘活资源。将院内硬件设施配套与建筑空间布局同医院现有的及未来规划的MDT模式相适

应，更好地为患者提供一站式服务。对外联合主要通过医联体建立和一院多区建设等方式实现。国际合作通过主动参与国际医疗竞争，融入全球医疗体系。与国际一流医院建立互通机制，“引进来，走出去”，拓宽视野，加强学科学术交流。在系统整合过程中医院如何能在开放协作中保障医疗质量安全，避免医院品牌稀释，同时能够维持本部发展，这是在医院对外合作中需要考虑的问题，同时由于医院对内整合和对外合作会对医院的管理理念提出重大挑战，包括制度、文化、人事、信息、科研等，医院管理者探索建立适应医院系统整合的管理理念并能适用于现实发展模式。

3.6 应处理好医院管理的信息化和智能化的关系

“第四次工业革命”方兴未艾，量子信息、生物技术、新型材料等新一轮科技革命和产业变革正在加速演变，人工智能、物联网、5G通信、基因技术、精准医疗和手术机器人等高端装备等加速推进，卫生健康领域将迎来深刻重塑。共享经济和共享理念带来医疗服务的新发展模式和新业态，这为医院构建新增长引擎，培育新技术、新业态、新服务，提供了新的技术路径和发展窗口。现实表明，医院对信息化的高投入并不能带来医院服务的智能化，主要是由于信息化在现实中并不等于智能化，信息化的投入需要理念先行，围绕着医院管理理念的信息化建设才能解决医院的现实问题，因此智慧医院的实现需要科学化、规范化、精细化、信息化逐步递进的过程^[5]。科学化是指医院管理者应遵循医院的客观规律，在用科学方法和科学论证的基础上，实现医院管理决策的科学化，管理理论要结合医院实践，科学化是一个方向，是不断发展的过程。规范化则是指内容，即做正确事情。在科学化和规范化的基础上，真正实现医院管理精细化，即按照正确的方向做正确事情；精细化是路径，是医院管理操作层面的概念；信息化则是实现手段。

参 考 文 献

- [1] 秦银河, 文德功, 郭旭恒. 创建研究型医院——“301”医院管理与实践[M]. 北京: 人民卫生出版, 2007.
- [2] 王辰. 王辰院士: 依靠四项核心竞争力 建设经典学院型医院[EB/OL]. (2015-11-16)[2015-11-20]. health.people.com.cn/n/2015/1120/c398004-27837352.html.
- [3] 董四平, 梁铭会, 马丽平. 我国综合医院规模发展特点与趋势分析[J]. 中国卫生经济, 2011,30(1):62-64.
- [4] 俞银贤, 易诚青, 贲智勤. 中美骨科住院医师培养制度的对比与思考[J]. 交通医学, 2019,33(4):422-424.
- [5] 王宇, 管仲军. 公立医院高质量发展背景下医疗联合体合作策略研究[J]. 中国卫生经济, 2021,40(9):15-17.

[收稿日期: 2023-03-15] (编辑: 毕然, 滕百军)