# 双向突破！济南二级医院高质量发展破题之路

根据国务院办公厅印发的《关于推进分级诊疗制度建设的指导意见》，城市二级医院主要接收三级医院转诊的急性病恢复期患者、术后恢复期患者及危重症稳定期患者，鼓励医疗资源丰富地区的部分二级医院转型为慢性病医疗机构。

为了留住患者，济南的二级医院不得不主动求变，而分级诊疗给了二级医院新的发展机遇。用济南市人大代表、平阴县人民医院院长尹燕东的话说，“我们‘上引下联’，让优质资源下沉，让基层群众更有‘医靠’，让人民群众感受到看得见、摸得着的实惠。”

强化专科、寻求合作、向基层布局……如今，济南更多二级医院在高质量发展之路上迈新步、布新局。

重新定位

走特色发展之路

“患者小病在社区，大病去三甲。”这是部分二级医院面临的现实问题，济南医院党委书记任兆增告诉记者，二级医院处于三级医院和社区卫生服务中心之间，特别是在医疗资源相对集中的省会城市，这一现象更为普遍。目前，济南市区内有省属三级甲等医院十几家，且大多数集中在老城区。

地处大明湖畔的济南市第一人民医院也面临同样的情况，“我们现在的院区面积较小，在一定程度上制约了发展。”济南市第一人民医院党委副书记、院长付庆元说道，市一院所处市区中心区域，优质医疗资源富集，8分钟车程内就有6家三级甲等医院，其中距离最远的山东第一医科大学第一附属医院也不过只有3.9公里，患者就医需求外溢情况时有发生。

除了在区位方面存在竞争，二级医院在设备、技术、科研、资金、人才等方面所能获得的支持和资源与三级医院相比也不可同日而语，“现在省里的大医院正处于扩张期，社区卫生服务中心有政策‘托底’，二级医院只能自己‘抢饭碗’。”任兆增表示，这也是正常现象，“医保在这方面是没有限制的，那么老百姓一辈子可能只开一次‘刀’，首先想到的肯定是去大医院、去三甲医院。”

如何推动二级医院实现高质量发展，成为摆在众多二级医院负责人面前的一个课题。“我们要在三级医院和社区卫生服务中心之间求得生存新机。”任兆增向记者袒露心声。作为应对之举，济南医院提出以职业病防治和康复专业为主的发展路径。

前不久，市民邵先生因椎体压缩性骨折及双下肢肌张力过高不能主动运动，严重影响生活质量，被诊断为“截瘫”，邵先生辗转多家医院就诊，病情始终未见好转。经多方打听后，邵先生来到济南医院。医院为他精心制定了个性化的诊疗方案，充分运用针灸、眼针、砭石灸传统中医疗法并结合了现代康复治疗技术予以治疗。经过一段时间的治疗，邵先生双下肢已可以自主抬起。

像邵先生这样的患者还有很多，他们陆续在济南医院通过综合治疗获得康复。经过多年发展，济南医院康复专业从一个门诊发展到以中医康复、神经康复、老年病康复、心肺康复、运动创伤后康复、疼痛康复、儿童康复七大特色康复专业的医疗体系，从最初的10张床位发展到现在拥有110余张床位的综合康复医学科。济南医院被国家级学术团体中国中医药研究促进会遴选为中医学术传承信息分会主委单位，还成立了济南市康复医学会，填补了济南市没有康复医学会的空白。

“如果不转型就面临萎缩。”多年前，曾经面临困境的济南市民族医院也走出了一条特色之路。济南市民族医院党委书记王轶说，“医院当时看准了国家倡导大力发展中医药的时机，结合民族医院几十年发展形成的深厚且独具民族特色的技术积淀，通过开展中医康复，治疗慢性病、老年性疾病以及颈肩腰腿痛，发挥医院藏医藏药的特色优势，开展消化系统疾病、中西医结合治面瘫等特色专科专病治疗项目，进一步加强业务建设，提升事业发展的内涵支撑。”

为了更优质发展，济南市民族医院将发展的触角不断向外向下延伸。王轶告诉记者，济南市民族医院目前按照“一院多区”发展模式，建有主、东、西3个院区，并下设4个社区卫生服务中心，担负着近15万社区居民的预防、保健、基本医疗和公共卫生任务，让居民在家门口就享受到了优质便捷的医疗服务。

向上寻求合作牵手三甲夯实基层医疗“二级公立医院身处城市三级医院和基层医疗机构之间。”然而，向上级医院寻求合作，也不失为良策。

济南市市中区人民医院背靠青龙山，东邻阳光新路，用市中区人民医院党委书记范继宗的话说，“没钱、没人、没地，成为制约医院高质量发展的最大困境。”面对“上下夹攻”，市中区人民医院也在积极转变发展理念，聚焦本院独特优势，从“提质”和“增效”两方面分别发力，不断通过自身改革、建立合作关系进行转型。

范继宗告诉记者，一方面，医院加入山东省立医院集团医疗联合体，加挂“山东省立医院（集团）市中医院”的牌子，“以医联体之通解群众看病就医之痛”。同时，通过转思想，调结构，加强与省立医院的深入合作关系，利用“全院大课堂”、聘请省立医院专家进行授课和现场指导等方式，提升医院手术技术能力，拓展手术覆盖领域，填补新项目手术空白。借助医联体内人员互动、资源共享、信息互通和技术支持，逐步提高医院的管理水平，打造以患者为中心的医疗服务体系。

谈起济南市槐荫人民医院，很多人都知道这家医院能治痔疮。多年来，这家医院以治疗肛肠疾病为龙头，走出一条特色发展之路。但随着辖区居民健康需求日益增长，槐荫人民医院也在探索多学科并进，以便为辖区居民提供更充分、更优质的健康服务。

前不久，40岁的市民张女士因患甲状腺癌到山东第一医科大学附属省立医院乳腺甲状腺外科就诊，由于该院当时床位紧张，住院需要等待。张女士了解到，在槐荫人民医院也可以得到省立医院专家的指导，于是来到槐荫人民医院外二科就诊。经过两天的术前准备，张女士很快就进行了甲状腺癌根治手术。“张女士之所以能够及时进行手术，得益于两家医院在科室之间的合作。这种深度合作，一方面缓解了大医院的就诊压力，另一方面也让患者得到了及时治疗。而作为下级医院，我们的团队也能够获得跟省立医院专家同台手术的学习机会。”槐荫人民医院外二科主任张军说道。

像这样的合作，在二级医院当中屡见不鲜……

济南市莱芜人民医院与千佛山医院合作，成立了山东省千佛山医院莱芜院区。2022年，济南市莱芜人民医院新城院区正式启用，莱芜人民医院党委书记孙兆民表示，莱芜区委、区政府为了完善北部新城功能，着力打造省会副中心城市，努力解决病人对优质医疗卫生资源日益增长的需求与莱芜区域内优质医疗资源缺乏的情况，是医院实现跨越式发展的崭新突破口，是提高医院整体服务功能、增强综合实力的重要着力点，也是改善群众就诊条件、满足广大人民群众日益增长的健康需求的重要保障。

大病不出区（县）

患者就医不必舍近求远

2022年7月12日，长清区人民医院正式搬迁，这标志着山东中医药大学附属医院大学城医院正式成立。在此之前，这里的医疗资源相对薄弱。

党的二十大代表，山东省中医院党委委员、副院长，山东中医药大学临床医学院党总支书记、院长，山东中医药大学附属医院大学城医院党委书记、院长贾新华告诉记者，长清区人民医院之前的发展可以说处境艰难，从医保资金角度来看，病人的外流达到了63.6%，“也就是说，三分之二的病人都选择去辖区以外的医院就医，这说明老医院服务能力是有欠缺的，并且老医院的硬件条件不强，技术能力也比较弱，所以病人外流情况比较严重。”

紧接着，贾新华话锋一转，“来看看这一年多的变化。”贾新华给记者列出一组数据：2023年，大学城医院全年门急诊量71.67万人次；年出院21301人次，同比增长85.92%；年手术3450人次，同比增长17.71%，三四级手术占比54%，同比增长45%；平均住院日7.7天，同比下降8.3%;年业务总收入增长26%，有效医疗收入同比增长49%；年药占比34%，占比大幅下降，收入结构更为合理，结构持续优化。“这些指标的优化增幅率多数创下近5年以来的新高，这说明医院的医疗服务能力增强了，患者在家门口就可以享受高质量的医疗服务了。”贾新华说，这一年多来，大学城医院依托山东中医药大学、山东中医药大学附属医院（山东省中医院）医教研平台和高层次人才优势，通过“品牌、技术、管理”三大平移，坚持质量立院筑品牌、一流服务树口碑、人才强院谋创新、特色专科提内涵、管理治院促规范、文化育院聚人心，努力打造面向济南市中西部地区，辐射带动省际区域医疗的健康服务新高地。如此一来，患者自然而然地就留住了。

在远离主城区的平阴县人民医院，为了留住县域内的患者，也闯出一条特色发展之路。尹燕东说，国家对于县域内二级医院的定位主要是解决大型三级医院看病难的问题。“三级医院为什么看病难？”主要还是基层医疗能力不足，大病“兜”不住，导致老百姓对当地医疗机构的信任度下降，在这种情况下，患者就医取向就会发生变化，甚至小病也去大医院，严重挤占了大医院的医疗资源。“解决这个问题，就要按照分级诊疗的要求去做，我们的办法是‘上引下联’，让优质医疗资源下沉。”

中国科学院院士、复旦大学附属中山医院心内科主任葛均波，北京大学第一医院心内科主任霍勇，国内知名专家、心血管内科主任医师、教授、硕士生导师张灵……这些全国赫赫有名、具有非常丰富临床工作经验的专家学者亲临平阴坐诊，为平阴医疗卫生健康事业培养造就人才。在尹燕东看来，这在以前是不可想象的。

在平阴，紧密型县域医共体建设已全面推开，将国家级、省级、市级专家引入医院，对居民生命健康全周期管理。医院先后与山东省中医院、山大二院、千佛山医院、市中心医院等省市级医院结成专科联盟，每周定期邀请知名专家教授来医院开展教学查房活动，医院科室整体学术氛围和学科建设水平显著提升，有效解决了住院患者诊疗中的难题。“我们借助功能完备的信息化建设平台，向上引智借力与国家级、省级医院及医疗集团建立技术帮扶和远程会诊机制；向下与乡镇卫生院、乡村卫生室建立技术帮扶和远程影像、心电中心，基本实现了全县域医疗服务同质化，老百姓大病不出县、小病不出乡，县域内就诊率达到95%以上，之前是远达不到这个标准的。”尹燕东说，“北京、山东省里的专家来到医院坐诊，对患者来说，这不和去北京、去市里的三甲医院看专家一样吗？患者自然就不会舍近求远了。”除此之外，2023年，医院外埠患者门诊就诊率达到13%，外埠患者住院率11%。来自周边聊城市、泰安市的患者慕名而来。尹燕东向记者介绍，“医院坚决贯彻落实国家分级诊疗制度建设相关部署，医联医共体建设逐步深化，创新推进医联体建设，消除医院在地域、资源上存在的局限，打破患者在就医空间上的距离限制，提供更优质、更直接、更便捷的医疗服务，让基层群众更有‘医靠’，让全县人民感受到了看得见、摸得着的实惠。”

目前，二级医院的布局也在进一步优化调整。“随着经济社会发展，城市面积扩大，老城区人口急剧减少，病源不足，导致医院收入来源有限。”付庆元说，为此，2022年2月印发的《济南市“十四五”卫生与健康规划》明确将在南北康片区按照三级综合医院标准新建一家公立医院。“市委、市政府立足全市卫生健康事业长远发展，经过科学谋划，多番论证后，决定在市中区南北康片区建设济南市第一人民医院新院区。”该项目已列入2024年山东省重大实施类项目、2024年市级重点建设项目。付庆元介绍，新院区总建筑面积约20.84万平方米，规划建设床位1000张，总投资约20.89亿元，主要建设门诊医技综合楼、医疗综合楼、科研教学行政楼等，拟建设为集公共卫生、医疗急救、预防保健、科研教学、康复治疗于一体，以公共卫生临床救治（包含传染病防治）、心脑血管病科、胸外科、骨外科诊疗为特色的可平急转换的三级综合医院，届时将成为济南市南部城区疑难重症诊疗中心。

华山片区是近年来济南重点发展的新兴片区之一，随着片区逐渐成熟，入住率提升，居民对医疗需求强烈。济南医院将迁建华山片区，济南医院新院区项目总占地面积约57460平方米，将按照三级综合医院标准建设，总建筑面积约11.7万平方米，设置床位550张，总投资约12.2亿元。主要建设门诊医技楼、住院楼、康复楼、科教楼等。任兆增说，这是我市推进公共服务建设的民生工程，对于提升医疗卫生服务水平，改善人民群众就医条件，优化医疗卫生资源布局，推进健康济南具有非常重要的意义。

济南日报2024-03-30