

# “三院合一”重塑大连妇幼健康发展势能

——访大连市妇女儿童医疗中心（集团）院长王大庆

■本报记者/曹梦甜

记者：“一院多区”的发展格局是如何实现的？

王大庆：首先是院区的融合，我们按照“全院一盘棋、一本账、一条心、一家人”的工作思路，准确定位不同院区发展规划，追求一体化管理、同质化服务、差异化发展。在希望广场院区重点布局儿科、胎儿医学及高端产科；在春柳院区重点布局妇产科疑难重症救治、妇科微创及妇幼保健专业；在体育新城院区重点布局生殖与遗传医学、妇科肿瘤、儿童康复与传染病治疗专业等。在大连市主城区内形成了辐射北部、中部、南部的“一院多区”平急结合体系，实现了优质医疗资源的扩容和均衡布局。

其次是人员的融合，实现了“患者不动、医生流动”。我们打破了内部的院区壁垒，重构学科体系，将保健与临床深度融合，建立“集团一科系一科室”三级管理体制，一套人马多院区共用。通过减少管理层级和行政人员规模、临床专家统筹调度使用和跨院区流动出诊、护理人员根据工作需求重新调配等，基本保证了多院区建设的人力资源配置需求，实现了人力资源集约化管理和集团内部有序流动。

最后是资源的融合，实现了院区运营降本增效。我们整合3所院区的空间、设备、耗材及后勤等资源，通过共享资源配置，极大降低运营成本。儿外科整合后带动体育新城院区闲置资源有效使用，过去一年手术量只有400台，如今达到4000台，达到过去10倍；集团内共享达芬奇手术机器人等设备，激活相关科室价值7800万元设备的高效使用；各院区集中采购医疗耗材等，降低采购成本近1亿元；整合3所院区后勤服务，建设后勤一体化平台，年节省资金近1000万元……

记者：“合三为一”后集团的高质量发展是怎样推进的？

王大庆：一是推行“科室共建”，强化学科建设。围绕全面提升学科实力、提高医疗技术水平，重构学科体系，细化亚专科，推动集团22个科室与国内相关领域顶尖医院开展科室共建，先后获批国家妇产科临床重点专科建设项目、国家新生儿保健特色专科，国家血液系统疾病临床医学研究中心协同研究中心，新增7个省级临床重点专科和辽宁省儿童及妇女恶性肿瘤早期诊断和生物治疗重点实验室等。

二是共享资源平台，落实分级诊疗。集团牵头组建妇女儿童医疗保健专科联盟，向上与国家儿童医学中心等高水平医院开展专科合作，向下与44家成员单位开展巡讲、远程会诊、查房，优势学科、专家团队制度性下沉，不断引入新技术、新项目。依托三级妇幼保健网络和医联体等平台，开设绿色转诊通道，年均接收基层转诊危重患者630人次，并开展远程会诊、专家授课等延伸服务，发挥辐射带动作用。

三是推进医防融合，提升服务能力。从婚前检查、孕前优生健康检查，到孕期健康管理、危重孕产妇诊治，再到儿童保健、新生儿疾病筛查和诊治、

2021年3月，辽宁省大连市整合原大连市妇产医院、大连市儿童医院、大连市妇女儿童医疗中心三家独立建制三级专科医院，组建大连市妇女儿童医疗中心（集团），积极探索创建“一院多区、平急结合”高质量发展建设模式，有效解决妇女儿童优质医疗资源不足、分布不均，学科发展粗放、无序竞争，服务链不连续等问题，改革取得阶段性成效。

数据显示，2023年集团床位使用率同比增长21.79%，手术量增长19.59%，代表医疗高水平的四级手术同比增长74.64%，患者住院次均费用降低3.15%，药占比19.06%，耗占比7.69%，患者就医获得感和满意度明显提升。日前，本报记者专访院长王大庆，他表示，大连实践表明，通过资源整合，实现了优质医疗资源的扩容、下沉和均衡布局，同时也为妇女儿童提供了全生命周期、整合型连续性医疗服务。



2024年“六一”国际儿童节，在大连市妇女儿童医疗中心（集团）大运动训练中心，王大庆院长为正在训练的小朋友发礼物。

崔晓莹摄

儿科疑难重症疾病诊治，形成了妇儿全链条、全生命周期、整合型、连续性服务体系。扭转了以往保健机构“只管筛不管治”、医疗机构“被动等患者”的局面，孕妇体检发现异常后能够及时得到“一站式”精准服务，实现了筛查-诊治的无缝衔接。

记者：改革实践为集团发展注入了哪些内生动力？

王大庆：公立医院高质量发展需要强化全方位的内部管理。集团以三级公立医院考核和医保支付方式改革为导向，调整核算单元和权重，强化医院运营管理；加强全面预算管理，完善内控制度，实现财务集中核算；推进运营信息化建设，建立统一标准化的运营管控平台，财务与业务模块有效衔接。

2021年，在新冠疫情疫情影响及全市人口出生率下降的双重困难下，集团通过一系列管控措施、开源节流，实现扭亏为盈，医疗收入较2020年同期增长15%。集团不断优化医疗收入结构，调整支出结构，人员支出占比达49.6%。2023年，在药占比、耗材占比持续降低，患者住院均次费用下降的情况下，医疗收入达到历史同期最高水平，充分

显示出集团整合后的“集约效应”。

在薪酬制度改革层面，按照大连市委、市政府的改革安排，党委书记、院长在大连地区率先试行目标年薪，集团充分发挥薪酬分配机制激励作用，建立适应“一院多区”高质量发展的分配体系，将技术水平、病种疑难系数、工作质量、患者满意度等作为绩效分配重点考核指标，实现院区间同工同酬，多劳多得、优绩优酬。

人才政策上强调引育并举，着眼培养和打造一批区域内有影响力的领军人才和团队。设立院长基金和博士启动基金项目，柔性引进科研专家团队、外籍博士后等。大力培养优秀科研骨干，确保医学人才引得进、留得住、用得好。整合后，集团已有高层次人才66人，享受国务院、市政府津贴7人，博士、硕士生导师57人。

记者：未来，集团还将聚焦哪些领域的创新性探索？

王大庆：集团从2021年挂牌成立之日起就有了发展目标：立足辽南、辐射东北、服务全国，全力争创区域医疗中心，聚焦危急重症和罕见病，建设研究型医院。不仅要为大连及周边地区的

妇女儿童提供基本的医疗服务，还要解决一些其他医院解决不了的问题。我们将持续聚焦融合创新，不断提升我们的“软实力+硬实力”。

整合三年来，集团以信息化作为前置条件，通过智慧医院建设强化多院区管理、提升医疗质量、改善患者服务、加强精细化运营、推动学科发展、促进区域协同。2023年8月，集团通过电子病历五级评审，成为年内全省唯一、东北仅两家通过的医疗机构，2024年4月通过信息互联互通成熟度五级乙等测评，多院区同质化管理再上台阶，实现集团高质量发展的弯道超车。未来，集团将积极推进医疗卫生“适数化改革”，坚持以服务妇女儿童为核心，完善“三位一体”智慧医院建设。

学科建设，始终是医院发展的生命线。经过三年多的努力，集团有200余项新技术在临床开展和应用，以第四代达芬奇手术机器人和神经外科机器人为代表的高新技术不断开展，多项手术和新技术填补了东北地区空白。

未来将继续按照大连市委、市政府和市卫生健康委的要求，不断深化改革，积极创建区域医疗中心，打造研究型医院，不断推进妇儿健康高质量发展，为妇女儿童带来更多健康福祉。■