

三级专科医院医疗新技术管理的 SWOT 分析

王亚亚 张彦 伍金林*

四川大学华西第二医院 四川 成都 610041

【摘要】：利用 SWOT 分析法，探讨某妇产儿童医院在医疗新技术管理上具有的优劣势与面临的机遇与威胁。从平台、新技术管理制度流程及成效方面阐述优势，同时信息化高速发展与管理出效益的理念也助力了管理效率与内涵的提升。但目前新技术管理仍然存在人力工作多和实时监管难等劣势，也面临医疗费用增长、相关流程限制、精细化管理欠缺与高精尖技术监管难的挑战。只有正视自身短板，保持优势，抓住当前机遇，才能解决当前新技术管理中的难堵点问题。

【关键词】：三级专科医院；SWOT；医疗费用；精细化管理

SWOT analysis of new medical technology management in tertiary specialized hospitals

Yaya Wang, Yan Zhang, Jinlin Wu*

Sichuan University West China Second Hospital Sichuan Chengdu 610041

Abstract: Using SWOT analysis method, this study explores the advantages, disadvantages, opportunities, and threats faced by a certain maternity and children's hospital in the management of new medical technologies. Elaborate on advantages in terms of platform, new technology management system process, and effectiveness. At the same time, the concept of rapid development of information technology and management benefits has also helped to improve management efficiency and connotation. However, at present, there are still disadvantages in new technology management, such as excessive human resources and difficulty in real-time supervision. It also faces challenges such as increased medical expenses, limitations in related processes, lack of refined management, and difficulty in supervising high-precision and cutting-edge technologies. Only by facing up to one's own shortcomings, maintaining advantages, and seizing current opportunities can we solve the difficulties and obstacles in the management of new technologies.

Keywords: Tertiary specialized hospitals; SWOT; Medical expenses; Refined management

医疗技术作为医疗服务的重要载体，与医疗质量和医疗安全直接相关，医疗技术不规范的临床应用甚至滥用，会造成医疗质量和医疗安全隐患，危害人民群众健康权益。国家卫生健康委《关于印发医疗质量安全核心制度要点的通知》中明确将新技术准入制度作为医院的十八项核心制度之一，因此，医疗新技术需要进一步加强管理，既要促进医疗技术进步，造福患者健康，也要保障医疗质量和医疗安全，维护患者健康权益。本文将采取 SWOT 分析法，讨论在医疗新技术管理上具有的优劣势与面临的机遇与威胁，探索医疗新技术全流程精细化的管理办法，促进疑难危重症诊疗技术攻关，带动医疗水平进步。

1 SWOT 分析概念

SWOT 代表优势，劣势，机会和威胁，SWOT 分析是一种评估业务这四个方面的技术。优势和劣势是内在要素，机会与威胁则是外在要素。优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较。机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。在分析时，应把所有的内部因素（即优劣势）集中在一起，然后用外部的力量来对这些因素进行评估。SWOT 分析方法的优点在于考虑问题全面，是一种系统思维，而且可以把对问题的“诊断”和“开处方”紧密结合在一起，条理清楚，便于检验。将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序方式，构造 SWOT 矩阵。

2 三级专科医院医疗新技术管理的 SWOT 分析

2.1 优势

2.1.1 平台起点高

四川大学华西第二医院是国家部署在西南地区的委属委管妇产儿童医院，是集医疗、教学、科研、预防保健和人才培养为一体的大学附属医院，承担成都市、四川省及西南地区的妇女儿童危急重症病人的救治、转诊、会诊等大量临床工作。医院妇产科学和儿科学为国家重点学科，妇科、产科、儿科新生儿专业均为国家临床重点专科建设项目，临床服务能力、临床管理能力及临床诊治水平平均位居全国前列。医院具备先进的设备与设施、一流的人才梯队以及科学的管理制度，为医疗新技术的开展提供良好的基础。

2.1.2 制度流程佳

医院 2001 年成立医院临床新技术基金管理领导小组，按照《四川大学临床新技术基金暂行管理办法》进行医疗新技术管理，自 2006 年起实行医疗新技术临床准入管理制度，成立医疗新技术临床准入委员会与临床监督应用管理委员会，进行医疗新技术项目审查及为期两年的监管期管理。2018 年，医院修订《医疗新技术临床应用管理制度》。将临床医疗新技术分类分为三级：一级：引入型新技术：未在我院开展而引入需要监管开展的技术；二级：改良型新技术：在原有医疗技术基础

上进行改良的技术；三级：创新型新技术：国内国际前沿技术，不同类型医疗新技术的监管力度、申报奖励与应用奖励不同。2020年医院再次对应用奖励进行调整，奖励提升2-5倍，鼓励医务人员申报更高精尖、更前沿的医疗新技术项目。同时，医疗机构内首次开展的临床应用都可称之为新技术新项目，科室报送的部分新技术新项目技术水平不高，只是由于院内从未开展过，从依法依规执业角度需要走新技术新项目准入流程而必须申报^[5]，此类技术将被技术委员会批准为成熟技术直接应用。在监管过程中，我们也实行复审与退出机制，在临床监管应用期内因各种原因开展病例数量较少未达到结题标准，予以延长监管期；医疗新技术因其已被更先进、安全的技术替代或因技术等原因，予以终止临床监管应用；对于延长监管年限较长的项目，申报人需提交技术管理委员会新的结题标准进行复审。在医疗新技术管理工作开展过程中，管理制度体系日趋完善、工作流程更加规范。

2.1.3 开展成效佳

自医疗新技术准入管理制度实行以来，各科室积极申报新技术项目，经审核医院共批准600余个项目为临床医疗新技术进入临床监管应用，其余项目被批准为直接进入临床应用的成熟技术及不被批准的技术。2020年至今医院共接收临床医疗新技术申报431项，其中创新型与改良型医疗新技术共31项，较往年有重大突破，体现了全院医务人员的积极性与创新精神。

2.2 劣势

2.2.1 人力工作多

医院目前大部分医疗新技术管理工作仍需要大量依托人力，影响工作效率且难以做精、做细。医院每年开展2次医疗新技术申报与审核工作，在整个过程中涉及大量电子版与纸质版材料的提交与审核。在项目申报阶段，需人工进行设备耗材、科主任审核签字与既往是否有类似项目等审核工作。在技术与伦理审核阶段，虽已使用医院IPAD办公系统实现审查资料电子化，但审查专家仍需手写意见与签名，无法进行电子评价与签名，此过程中需要人工制作多个意见表及批件等资料，而且需手工录入审查结果。在监管阶段要求申报人每半年提交监管报告直至结题，因在监管期的项目均有100余项，各科室提交的报告有纸质版与电子版，均需每半年人工收集报告及录入结果，耗费大量时间影响工作效率。

2.2.2 实施监管难

医院实践存在不确定性，探索性，在医院技术临床应用过程重，肯定会受到较多因素影响。为持续关注医疗技术应用情况，开展跟踪审查则尤为重要。特别是在新技术开展过程重能够保护患者隐私和知情同意权益，研究是否出现变化以及有关医疗器械能否到位，技术自身有无意料外问题等。在临床医疗新技术监管重，需要要求负责人员每半年撰写一次《临床新技

术项目进展报告》。项目达到结题标准后项目负责人需要填写《临床新技术项目结题（验收）报告》。医务部每月的质控检查将会抽查新技术开展情况等资料，但难以做到实时、主动监管，监管过程中出现的各类情况与问题只能被动接收科室的报告，无法对进行医疗新技术诊疗的病例进行实时的监督，监管过程中无法做好质量控制。

2.3 机遇

2.3.1 信息化高速发展助力管理效率提升

信息时代下，专科医院的医疗新技术管理也可以通过多途径来实现。首先，信息化管理能解决大部分人力工作，为节约人力成本提供了更多解决方案。比如在申报与监管过程中，项目负责人可在线上提交申报资料与监管报告，管理人员和相关职能部门在线上进行内容审核，同时能实现自动生成各类文件功能。其次，在监管过程中利用信息化手段可以对进行医疗新技术诊疗的病例进行标记，从HIS系统中抓取相关信息，主动获取新技术开展过程中存在的问题，实时进行监督反馈。再次，信息化技术可支持相关新技术工作量统计及分析、成本效益分析、质量分析等运营分析工作，获取信息，为进一步提升医疗新技术的管理效率提供参考数据。

2.3.2 管理出效益理念助力管理内涵丰富

深入管理理念研究，细化管理方法能够更加全面的评估新技术的开展成效，并进行分级奖励，能提高医务人员的积极性。

2.4 威胁

2.4.1 医疗费用增长

医疗新技术的开展往往需要更高的技术要求、更先进的设备与耗材以及更多的检验检查的支撑。在DRGs付费制度改革的背景下，各种监管更偏向于负向激励，医疗费用的增长将限制科室对医疗新技术的开展，医务人员创新性与积极性受到影响。因此，医院管理部门需鉴别使用新技术及新的设备耗材是否能更好地解决临床难题，是否符合适应症等，才能合理控制医用器械在医疗费用中的占比，有效改善医院经济运行体系，为患者提供有价值的医疗服务。

2.4.2 新技术开展相关流程限制

医院新技术开展率低的原因归纳总结为人员情况、价格因素、政策因素和其他因素4个方面。主要有医院预算限制、设备耗材采购流程等原因。同时，科学适宜的定价及支付机制也是影响新医疗技术广泛应用的重要因素之一。经过我院对未开展的临床医疗新技术进行原因分析，大部分新技术均因无预算、设备耗材采购中以及无收费项目无法开展。为了合理安排医院各项收支，提高经济资源与资金使用的效率，医院要求各科室强化规划意识，钱随事走，无规划不预算，有预算不超支，无预算不支出。而部分医疗新技术申报人在申请新技术时未规划预算，导致新技术准入后才申报预算，进行需求调研及采购，

在2年内仍未开展新技术导致延长监管期。同时,准入的新技术大部分无收费项目,申报人均均为医务人员对收费项目及支付机制等医保相关知识与流程有所欠缺,导致无法及时申请收费项目而延长监管期。为保证新技术及时顺利的开展,应加强医务人员关于新技术开展相关制度与流程的培训,多个职能部门协作为医务人员做好保障服务工作。

2.4.3 距离全流程精细化管理差距较大

部分申报项目为成熟技术可直接进入临床应用,在申报时未设置该类项目,对该类项目未进行精细化管理。而在监管阶段无主动实时的有效监管措施,未系统评价新技术开展的数量、质量、医疗安全、效益等指标,无法做到监管的精细化管理。医疗新技术结题转为常规管理后也无进一步的监管细则

2.4.4 高精尖新技术监管难度大

四川大学华西第二医院是妇产儿童专科医院,承担成都市、四川省及西南地区的妇女儿童危急重症病人的救治、转诊、会诊等大量临床工作,医院集中力量开展疑难危重症诊断治疗技术攻关,提升孕产妇和新生儿危急重症救治能力。在医疗新技术的开展方面,目前在监管期的国内国际前沿创新型新技术有6项,在原有医疗技术基础上进行改良的改良型新技术有25项,胎儿医学方面的医疗新技术有30余项,虽然已要求项目负责人每半年上交进展报告及随时上报医疗不良事件,但该类新技术开展风险大,需要评价的指标也较多,监管难度较大。

3 三级专科医院医疗新技术管理的SWOT分析作用

医院医疗新技术开展是疑难危重症诊断治疗技术攻关的基础,科学的管理能促进医疗技术水平的快速提高,不仅提升

医院综合实力,也更安全、高效地为患者服务,从而提升满意度。而目前各医院无统一的评价标准,也未建立科学的全流程精细化管理制度。SWOT分析法是对事物的优势、劣势、机遇、挑战和威胁进行综合性分析,从而制定较为合适的策略和规划服务^[1]。SWOT是指在内外外部竞争环境和竞争条件下的态势分析,将和研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等,通过调查列举出来,并依照矩阵形式排列,然后用系统分析的思想,把各种因素相互匹配起来加以分析,从中得出一系列相应的结论,而结论通常带有一定的决策性^[2-3]。利用这种方法,能够对研究对象所处的情景进行全面、系统、准确的研究,从而根据研究结果制定对应的发展战略和计划。作为三级专科医院,应根据医院实际情况,保持优势,审视自身短板,抓住当前机遇,解决当前新技术管理中的难堵点问题。技术管理,安全至上,服务为要,学习先行,规范为本。高起点的平台和完善的制度流程为医疗新技术的开展提供了良好的基础,也获得了较好的成效。信息化手段的应用能减少大部分人力工作,同时能实现监管的时效性与主动性。结合愈发成熟的管理理念与分类分级阶段的管理手段、有效的激励措施以及新技术相关服务保障,引导科室积极开展高精尖医疗新技术。SWOT分析能够为医院新技术管理提供参考依据,不断提高管理效果^[4]。

4 结语

综上所述,SWOT分析后,有利于制定更加精细化管理方法,以便于医院新技术推广和应用。

参考文献:

- [1] 张翠,陆瑶.SWOT分析对提高护士PDA移动执行药品扫码率的效果评价[J].现代医学,2022,50(11):1462-1466.
- [2] 树侃燕,衡妍妮,吴昱.基于SWOT分析法的护理干预对门诊烧伤患者创面感染的控制效果探讨[J].中国美容医学,2022,31(07):156-159.
- [3] 杨宝珠,张艳会.探讨SWOT分析法在泌尿外科护理管理质量中的应用效果分析[J].中国卫生产业,2020,17(04):31-33.
- [4] 夏志图,项乐,曹彬彬,谢虹.4S医院管理理念在医疗技术管理中的应用[J].中医药管理杂志,2019,27(23):64-67.
- [5] 刘依然,马芬,高岳林等.三级综合医院医疗新技术临床应用管理实践研究[J].中国医学装备,2020,17(09):139-143.