

“刀刃向内”推进医疗改革，让群众在“家门口”享受到更多优质医疗服务——

莱西：勇闯医改新路

□青岛日报/观海新闻记者 李德银 通讯员 于言朋



■青岛市市立医院派驻莱西市医疗集团专家在给患者做手术。

“之前要开车俩小时到青岛给孩子看病，得知青岛市市立医院儿科知名专家在莱西坐诊，就直接赶来了，省时又省力。”莱西市河头店镇王女士表示。随着青岛市市立医院“流量级”专家入驻，莱西及周边县市大量群众慕名就诊。

而此前，莱西医疗则是另一番景象：医疗服务水平不高、优秀专家数量少、年轻人才外流、本地医院同质化竞争等问题突出，很多群众宁愿奔波去青岛市区、莱阳看病，也不愿在本地就医。

如何让群众不仅方便“看上病”，更方便“看好病”？集团化办医成为关键探索。在充分调研、反复研讨、广泛征求意见基础上，2023年4月25日，莱西市深化医药卫生体制改革工作会议召开，正式吹响莱西医改冲锋号。

医改一年，成果不断涌现：莱西医疗服务更高效、就医体验更好、群众满意度大幅提高；莱西医改从3000多案例中脱颖而出，入选全国“公立医院高质量发展标杆实践案例”；莱西市中医医院获评青岛市区中医医疗中心建设单位；莱西市人民医院急诊医学科获得2024年省级临床重点专科建设项目……

善谋者胜，远谋者兴——以“有解”思维探索县域医改之道

坚持以人民为中心的发展思想，把人民健康放在优先发展的战略位置，是我们党高度重视的一项工作。这其中，深化医改作为推进健康中国建设、实现全民健康的重要支撑，国家重视、社会关注、群众期盼。

然而，医改却是一项世界性难题，是公认难啃的硬骨头。面对这一复杂工程，需要当地主政者以更大耐心、智慧和勇气，寻良方。

作为青岛市唯一缺少“三甲”医院的区市，莱西一度被认为是医疗卫生“洼地”，公立医院多而不强、同质化竞争内卷、本地病号外流严重……诸多问题叠加，造成本地医疗事业发展滞后，群众对优质医疗资源渴求迫切。

谈及当地医疗，莱西市卫生健康局副局长李京联感触很深：“莱西市医疗资源配置不均匀、不合理，医疗优秀人才引不来、留不住，本地就诊病患分级难、外流多，医患矛盾纠纷反复出、难处理，莱西医改势在必行，需要龙头医院牵头整合资源，形成有竞争力的医疗服务体系。”

诸多因素叠加，莱西深化医改工作已到了必须干且必须干成的阶段，箭在弦上，势在必行。

深化医改是一项艰巨任务，对于莱西，更是“深水区”、“啃硬骨头”。如何打赢这场攻坚战？

莱西锚定目标，有的放矢：聚焦整合力量，扎实推进医疗机构集团化改革；聚焦优质高效，扎实推进高质量医疗服务体系改革；聚焦量质提升，扎实推进医疗人才引育方式改革；聚焦激活动力，扎实推进医务人员激励制度改革；聚焦普惠共享，扎实推进基层卫生服务体系改革。

牵牛要牵牛鼻子。之于莱西医改，扎实推进医疗机构集团化改革，就是“牛鼻子”。

在医院所有权及资产归属不变、医疗机构人员编制性质不变等原则下，莱西与百年老院青岛市市立医院深度合作，将辖区公立医疗资源打包整合组建莱西市医疗集团，青岛市市立医院输出品牌、管理、技术、人才，全面托管集团运营和日常管理，强化县域医疗卫生服务能力和牵头医院综合能力，协同推进紧密型县域医共体建设，系统重塑莱西市医疗卫生体系和格局。

惟改革者进，惟创新者强——以“破局”之势探索医改新模式

事实证明，只有真正实现服务、责任、利益、管理的共同体，“城市三甲医院托管县域医共体”模式才能紧密起来，才能走得更远。

“从全国各地医联体等模式建设情况看，较大短板是‘不紧密’。”多位业内人士表示，相对松散的模式，限制了医联体内各方力量深度聚合和动能迸发。

莱西医改从一开始就直奔“紧密”二字而去。莱西市医疗集团参照县域医共体“一盘棋”“一家人”“一本账”的改革思路，以莱西市医疗集团为龙头，整合辖区5家市级公立医院、16家乡镇卫生院及N家社区（村）卫生所等医疗资源，构建“1+5+16+N”一体化运营新模式，对成员单位人财物、功能职责进行整合，牵头医院与各成员单位实行唯一法定代表人制度，通过行政管理扁平化、业务管理垂直化、专业标准同质化、文化氛围同源化，推动业务融合、医防融合、全专联合、慢病一体等。

“莱西5家市级公立医院多而不强，许多功能重叠。成立医疗集团后，我们首先启动资源整合，因莱西市人民医院与莱西市市立医院功能高度重合，计划将两院合并，并将莱西市人民医院院区打造成‘龙头’综合医院；而对于莱西市市立医院院

区，重点发挥其特色优势，打造精神、慢性病专科医院；莱西市皮肤病医院与全市其他皮肤病诊疗资源整合，建立莱西市皮肤病诊疗中心，专注皮肤病门诊。由集团对各院区集中资源，统一管理，实现各医院间优势互补，避免恶性竞争和内耗，提高整体医疗服务水平。”青岛市市立医院副院长、莱西市医疗集团党委副书记、总院长闫泰山介绍。

理顺体制机制的同时，2023年9月26日，莱西迎来青岛市市立医院首批常驻专家。如今，82名常驻专家每周至少四天在莱西工作，37名特聘专家常态化坐诊莱西。

对比青岛市区，莱西位置相对偏远，各种生活配套也不具备竞争力，人才进不来，也不愿意来。“当初问我要不要来时，我心里也是犹豫的。”作为青岛市市立医院派驻莱西的专家，泌尿外科博士路义坦言，自己心里十分犯难，因为两个年幼孩子需要照顾，妻子工作压力大也需要陪伴。但一番思想斗争后，他还是获得家人理解，奔赴莱西，“医疗落后地区总得有人来帮一把”。他将这趟旅程视为“二次创业”。

不仅是路义，每一名专家都有自己的难处。但在“医者仁心、悬壶济世”的信念面前，困难只是“纸老虎”。青岛市市立医院泌尿外科中心主任、莱西医疗集团副院长、博士生导师侯四川是业界响当当的专家，已近退休年龄的他可谓“功成名就”，但依然选择扎根莱西；为了不耽误病人病情，骨科知名专家郭传友在休假中紧急返回参与手术……

“周一到周四，我都在莱西坐诊，能感受到当地老百姓确实很需要我们，虽然辛苦，但很有职业成就感。”莱西市医疗集团神经内科中心常务副主任兼莱西市人民医院神经内科科负责人李卫表示。

青岛市优质医疗力量、专业管理模式全面下沉莱西，形成医疗集团统一管理、统一运营、统一发展的紧密型医共体模式，有效缓解了当地群众看病难、看病贵问题。

“专家常驻后，门诊量提升50%，许多莱阳、招远等地患者慕名而来。为保证诊疗质量，每天限号30个，经常有病人挂不上号，需要加班出诊。”与李卫同在一个科室的莱西市人民医院神经内科一科主任、副主任医师刘振东深有感触，“提升是全方位的，诊疗理念、技术、服务等都有很大进步，尤其是复杂病诊疗”。

“托管并不是简单派专家帮扶‘输血’，更注重管理服务体系‘造血’。青岛市市立医院现有管理体系、财务体系、医技体系等全部在莱西落地，全部按照三级医院标准执行。”莱西市医疗集团副院长李慧博说。

路虽远行则将至，事虽难做则必成——以“破立并举”之力释放医改新动能

“没想到在县城也能有青岛知名专家给做手术！”69岁的莱西市民迟先生术后首日便通过助行器械辅助下地行走。他对来自青岛市市立医院的专家团队赞不绝口：“手术之前，走几十米，膝盖就疼得没法动了，现在下地自主走动感觉真轻松！”

日前，青岛市市立医院关节外科中心主任郭传友教授带领莱西市医疗集团关节创伤外科团队，为被膝关节疼痛困扰多年的迟先生成功完成膝关节单髁置换手术，这是莱西首次实施该类手术。

在青岛市市立医院专家“传帮带”下，越来越多“首例”高难度手术在莱西顺利实施：首例经皮肾镜超声碎石取石术、首例膝关节单髁置换术、首例经皮穿刺三叉神经干阻滞阵痛术……莱西和周边县市居民在“家门口”就能享受到高品质医疗服务。

医改“化学反应”逐渐显现，成效也在全

方彰显。

“青岛市市立医院将临床、医技等32个学科直接‘平移’至莱西，派驻专家中正高级职称有25人，博士研究生学历15人，在技术助力下，莱西本地医院综合竞争力和认可度大幅提升，特别是去年第四季度集团正式运行以来，各项运行数据达到历史新高，门诊量、出院人次同比增长21%，手术量增长42%，药占比和均次费用指标持续下降，大病重病患者向莱西市内回流、常见病多发病向基层回流趋势非常明显。”谈起变化，莱西市医疗集团党委副书记王磊磊如数家珍。

这是一场“双向奔赴”。记者了解到，青岛市市立医院计划5年内每年拿出2000万元，用于派驻医疗专家经费，以真金白银支持莱西市医疗集团建设，助力莱西打造胶东半岛区域医疗中心。

对于双方“牵手”，闫泰山有着深层次思考，“通过全面合作，莱西获得优质医疗技术、人才、管理等全方位导入，青岛市市立医院可提升在青岛北部的影响力，实现双赢。更为重要的是，莱西市医疗集团做大做强后，能有效缓解莱西及周边县市200多万群众看病难、看病贵问题。”

医改的目的，不仅在于把优质医疗资源引进

来，而且要让优质医疗资源“沉下去”。提升基层医疗服务能力是构建优质高效医疗卫生服务体系的重要内容。

在医改推进过程中，莱西市以基层医疗需求为导向，以医疗集团化改革为动力，通过夯实基础设施建设、加强信息化赋能、加强基层特色专科建设等，全面提升基层基础医疗条件。

按照规划，青岛市市立医院积极推进莱西市人民医院升级为三级综合医院工作；莱西市50%以上镇卫生院、社区卫生服务中心达到国家“优质服务基层行”推荐标准，80%以上达到省提升标准；打造两家县域医疗服务分中心，推进社区医院建设，进一步加强乡医培训。

与此同时，莱西市精准发力，优质医疗资源提速扩容。聚力科教兴医，与潍坊医学院共建实践教学医院和公共卫实践教育基地，聚力学科强院，率先启动PCCM示范单位创建，获评青岛市重点专科5个、县域重点专科6个，成立名医工作室22个，多学科组团扩容服务模式初步形成……

“我自去年4月到莱西工作以来，最大感受就是不分彼此，既然成立医疗集团，我们就是一家人，一条心，要一起为共同目标奋斗。”畅想未来，闫泰山信心满满。

改革是一场革命，只有进行时没有完成时。下一步，莱西将把医改向纵深推进，计划将乡镇中心医院及社区卫生服务中心纳入集团化管理，重点打造全市统一大门诊，专家不仅在莱西市区坐诊，也要轮流到乡镇卫生院坐诊，让乡镇老百姓看病更便捷，减少本地患者外流，节约本地医保资金，提高医院运行效率和协同水平……

胶州市：融合大道一期6月底主线贯通

本报讯 胶州市城市更新建设重点工程——融合大道一期三标段已具备通车条件，一、二标段正在后期施工过程中，预计6月底将实现主线贯通。

融合大道向西延伸至明董高速，衔接潍坊坊路，向东经青岛海湾大桥连接青岛主城区。全部建成通车后，将服务于上合示范区国际物流中心、现代贸易中心建设，带动胶州西南镇域经济融合发展。融合大道东起上合示范区湘江路，西至铺集镇朱诸路，全长约35.86公里，双向六车道，一期工程为上合示范区湘江路至大埠墩段，分三个标段实施。

截至目前，亚洲跨度最大的预应力混凝土悬臂桥梁已于2023年12月22日成功完成转体；涉高速公路网二标段正在进行原高压线下主线桥墩柱和其他附属设施施工，已完成总工程量的七成；三标段已完成路面硬化、绿化、照明和公交辅助设施，具备通车条件。

(王萌)

崂山区金家岭街道：文化“两创”点亮居民幸福生活

本报讯 近日，崂山区金家岭街道选取鲁信长春、东城国际、康城和钟家沟社区为试点，分别围绕节气、友邻、家学、家常四大主题打造文化社区，以深入推动中华优秀传统文化创造性转化与创新性发展，提升居民身体素质、丰富群众精神文化生活。

根据规划，相关社区分别设置创意中国画、非遗工坊文创等系统课程，以经典传家等为脉络集合，形成新型社区文化特色和邻里共建的社群、社交生活，营造彼此尊重、和谐共处的新型社群关系。接下来，街道将陆续开展书法、插花、京剧等活动，打造“人人可学、时时可做、处处可行”的文化家岭。鲁信长春、青大麦岛等多个社区已先后开展古琴、拼布、剪纸等多场文化“两创”和社区教育课程。

(衣涛 赵晓彤)

城阳区河套街道：40个科室亮点和19个党建品牌矩阵亮相

本报讯 近日，城阳区河套街道举行“一科室一亮点”“一支部一品牌”启动暨党建品牌集中发布仪式，“安全365”等40个科室亮点和19个党建品牌矩阵集中亮相，覆盖基层党建、民生保障、企业服务、安全建设等基层工作全领域和政务服务全链条。

本次创建活动旨在引领鼓舞各科室、各社区在服务改革发展、服务民生、服务群众、服务党员等方面担当作为，进一步推动街道高质量发展，不断提升人民群众获得感、幸福感、安全感。活动以树立一流意识、坚持特色理念、彰显创新成果为目标要求，通过培育独具特色的科室亮点和支部品牌，切实解决群众关切问题，力争叫响一批体现河套街道风采的创新成果。

(周伟)

莱西市院上镇：唤醒沉睡资源助力乡村振兴

本报讯 莱西市院上镇因地制宜，因村施策，采取发包、租赁等多种方式，盘活闲置村小学、老旧厂房等闲置资产，充分发挥沉睡资源最大效益，让更多村民享受资产盘活红利。

聚焦老年人最关心的“食”事，为村民办实事解难题，不断盘活、协调、整合闲置资源，为附近村民提供就近、便捷、价廉的用餐服务，有效提升农村养老服务供给能力。依托强村共富公司打好调剂、出租、处置等资源盘活“组合拳”，将闲置资源分级分类处置，积极拓宽财源渠道。通过唤醒沉睡资源辐射带动新农村建设和发展，吸引周边农户从事相关产业，提升生活水平。

除了盘活政府账内外闲置资产，该镇还创新盘活村居闲置资源，依托强村共富公司与食用菌龙头企业合作，积极协调、盘活校舍等闲置房屋发展蘑菇共富项目，构建村企利益联结，让村民足不出户就能实现就业增收。

(李德银 刘文娟)

都市观潮

寻求医改“最优解”

□李德银

古人云，“随时以举事”。当前，医改已进入深水区。在人口老龄化、疾病复杂化背景下，公共医疗肩负着增进国民福祉的重任，还要兼顾效率与公平。这些，都呼唤在全国可借鉴可复制的医改探索，尽快将改革向纵深推进。

去年以来，莱西坚持创新突破，在全国首创“城市三甲医院托管县域医共体”模式，为全国医改探索了宝贵经验。

改革之初，莱西就尝试回答好五个关键问题——在发展与改革之间体现“协同性”，在顶层与基层之间突破“中间层”，在利益与利益之间攻下“最难关”，在责任与权利之间构建“一致性”，在紧迫与耐心之间寻找“平衡点”。

为确保合作深入推进，莱西市与青岛市市立医院坚持立足长远、整合资源、惠及群众、合作共赢的原则。从战略层面看，胶东经济圈、青岛都市圈等战略的落地，使得青岛北部迫切需要一家有实力、有影响力的区域医疗中心与之匹配。基于这一战略考量，莱西市与青岛市市立医院的“牵手”水到渠成。

而“城市三甲医院托管县域医共体”模式，也是双方基于自身资源，反复考量、相互协商后的创新成果。对于莱西来说，把现有医疗资源整合起来，成立县域医共体，与青岛市市立医院合作，可以高效利用对方先进的理念、技术、人才、管理等优势，盘活现有医疗资源，提升综合医疗实力。对于有着上百年历史的青岛市市立医院来说，则历史性地跨出青岛主城区，辐射力、影响力扩展到青岛北部及周边区域，可以惠及莱西及周边县市200多万人口。与此同时，青岛市市立医院可节省在莱西投资新建大型医院的庞大支出，以相对较小的投入，实现在青岛北部的战略布局。

从种种考量来说，“城市三甲医院托管县域医共体”模式，对合作双方是一个“最优解”。

以“破”为“立”，以“改”促“进”，莱西医改的成效也在不断显现——

患病20多年的张翠珍老人饱受腰椎疾病困扰，导致行动不便，在青岛市市立医院派驻莱西市医疗集团脊柱外科专家彭国栋精心治疗下，术后6小时就能正常活动；从医多年，莱西市人民医院神经内科一科主任、副主任医师刘振东直言，这一年成长比过去十年都大；医改一年，莱西医保资金回流明显。在莱西，从患者看病难看病贵、医生缺活力少动力、医保资金外流，到实现患者、医生、医保共赢，医改“小账本”里书写着大变革。

“日行，不怕千万里；常常做，不怕千万事。”医改是系统工程，难以一蹴而就。面向未来，以深化改革为动力，一切从人民需要出发，用医改力度提升民生温度，就一定能更好守护人民健康。