

在全国率先探索“名院托管、县域托底”医改模式，实现从“医疗洼地”到“病有良医”蝶变

# 莱西：破解72万群众看病就医难题

人民健康是社会主义现代化的重要标志。党的二十届三中全会提出，“深化医药卫生体制改革”“促进优质医疗资源扩容下沉和区域均衡布局”。如何推动县域医疗资源提升、扩容、下沉，成为摆在很多城市面前的一道难题。

2023年4月，一直被视为“医疗洼地”的莱西市开始了一场“先立后破”的改革，从深化医疗体制改革入手，在全国率先创建“名院托管、县域托底”医改模式，通过城市三甲医院托管县域医共体的形式，推动优质医疗资源下沉，不断提升县域医疗水平，探索出了一条县域医改新路径，为全国医改提供了全新探索和样板。

短短不到两年，医改成果加速涌现：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”；入选全省2024年财政支持县域医疗卫生高质量发展提升项目；莱西医改经验入选“2024健康中国实践案例”；在青岛市重点专科评审中，莱西市人民医院上榜数量居区市级医院首位；莱西市荣获山东省紧密型县域医共体样板县……

作为地方探索，莱西医改何以在短时间就成为全国医改“后起之秀”，引起广泛关注？这其中，又有哪些成效和经验？



■侯四川副院长在马连庄中心卫生院坐诊。



■专家为小朋友诊疗。



■专科护士义诊。



■医院医护人员为群众耐心讲解护理注意事项。



■医院工作人员解答群众咨询。



■青岛市市立医院（集团）莱西院区。

## 以“有解”思维探寻医改之道

莱西医改，作为全国深化医药卫生体制改革的有益探索，其成果既是主动作为，也是一场“被逼出来的改革”。

莱西市位于青岛北部，常住人口72万，5家县级公立医院中仅有3家达到二级医院标准，医疗服务体系存在底子薄、经营管理差、群众本地就医意愿弱等问题，是青岛市唯一缺少三级医院的区市。2022年，莱西市县域内住院量占比仅为67%，转外就医住院人数达3.4万人次。

如何让基层群众不再“看病贵”“看病难”，就近“看上病”“看好病”，成为莱西医改的一道必答题。然而，医改是公认难啃的“硬骨头”。一个“改”字既有千钧之力，也有千头万绪，到底怎么“改”？莱西市决定，从一个个“当改”“必改”之处发力，从群众最关切的地方入手。

2023年4月，莱西市深化医药卫生体制改革工作会议召开，决定由青岛市属规模最大的三甲医院青岛市市立医院，对莱西市全部县域医疗卫生资源进行整体托管。“莱西市的医疗服务水平已经远远不能适应莱西经济社会发展和市民的卫生健康需求了，这是莱西上下的共识。”莱西市委书记周科认为，“有了这个共识，我们就敢壮士断腕，大胆去改。”

为顺利推进医改，莱西市成立了由市委书记、市长任组长的深化医药卫生体制改革领导小组，将全市5家公立医院、16个乡镇卫生院及464家村卫生室等打包整合，组建莱西市医疗集团，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“五不变”原则下，由青岛市市立医院输出品牌、管理、技术、人才，实施全面同质化托管；同时，以紧密型县域医共体建设为抓手，整合优化基层医疗卫生系统，从管理模式、人才配置、药品采购、医疗服务等多方面进行改革创新，重塑全市医疗卫生体系。

“市立医院采取了派出专业团队全面接管、全体系平移的模式。针对公立医院功能重叠，该合并的合并，该转专科医院的转专科，实现各医院间优势互补，避免恶性竞争和内耗。”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，“我们立足莱西实际补短板，全面调整优化院区功能定位和学科布局，建立县域远程影像、心电等医疗信息系统；建立全域物流服务体系；建立医共体中心药房，实现用药目录、药学服务、药品监测、药品采购和药品储备‘五统一’；建立医共体资源共享绩效考核分配机制，推动优质医疗资源和检查检验资源向基层卫生院开放，夯实县域医共体建设的基础。”

这是一场“双向奔赴”。

对于莱西市来说，胶东经济圈、青岛都市圈等战略推进，让莱西市迎来千载难逢的发展机遇，迫切需要一家有实力、有影响力的区域医疗中心与之匹配，更好满足青岛北部及周边群众看病就医需求。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理念、技术、人才、管理等优势，充分盘活现有医疗资源，提升综合医疗实力。

于有着百年历史的青岛市市立医院而言，历史性地跨出青岛主城区，辐射力、影响力扩展到胶东经济圈、青岛都市圈腹地，惠及莱西及周边县市200

多万人口，无异于这所百年名院的二次创业，更是用实际行动赋能胶东经济圈一体化建设。

青岛市市立医院把莱西之行看作造福百姓健康，拓展辐射影响的长远战略，不急功近利，不搞短期行为。青岛市市立医院党委书记、总院长于腾波说：“布局莱西是长线工作，要有长期的心理准备。”“医院党委交给我们的使命是去耕种，不是去收割。每次派驻专家出发的时候，于腾波书记都鞠躬送行，让我们很感动。专家团队在莱西工作特别有激情，有使命感。”闫泰山感慨。

无论战略还是战术层面，对合作双方来说，这都是“最优解”，是双向奔赴，相互成就，也给全国深化医药卫生体制改革探索了新路径。

## 医改效应全方位涌现

医改工作，只有干出来的精彩。

对于莱西市，医改无异于医疗卫生领域一次全方位“手术”，是一场“深水区”的跋涉。对于青岛市市立医院，全面托管一个县级市的公共医疗资源，解构与重构之间，同样山重水复，困难重重。

“再深的水也要蹚”，面对各种绕不过、躲不开的体制性、机制性障碍，面对重重困难和种种阻力，莱西市委、市政府没有“绕道走”，而是迎难而上，以勇气和智慧为医改难题探索突围之路。

通过建立整合共享的管理体系，变“各自为战”为“上下联动”；通过建立系统高效的运营体系，变“被动输血”为“自我造血”；通过建立分级联动的诊疗体系，变“舍近求远”为“就近诊疗”……莱西市立足自身条件，积极探索，打出了一套医改“组合拳”。

“如此全方位的政策推出，如此大规模的专家常态化派驻，在全国都很罕见，足见莱西医改决心之大、力度之深。”闫泰山介绍。

变则通，通则久。先“立”后“破”，以“改”促“进”，莱西医改“化学反应”全面释放，大刀阔斧的改革为莱西卫生健康事业带来了勃勃生机。

优质医疗资源增加，诊治水平更高。在青岛市市立医院上百名专家“传帮带”下，越来越多“首例”高难度手术顺利实施：首例经皮肾镜超声波碎石取石术、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。

通过医改，构建起“市—县—镇—村”一体化整合型医疗卫生服务体系，大量优质医疗资源从青岛市区下沉到莱西，再下沉到镇级直至村级，畅通了分级诊疗与双向转诊渠道，整体医疗能力显著提升，72万群众基本实现“疑难重症不出市、大病不出县、常见病不出镇、小病不出村”。

辖区医疗发展内生动力更强、潜力更足。

通过引进青岛市市立医院管理团队和优质医疗专家，开展各类学术交流和业务培训，本地医院管理人员及医生的理念、技能、视野等得到全方位重塑，为长远发展打下坚实基础。

莱西市人民医院神经内一科主任、副主任医师刘振东深有感触，“莱西的医生由此得到的提升是全方位的，诊疗理念、技术、服务等都有很大进步，尤其是在复杂病诊疗方面。”

“通过常驻专家‘传帮带’、常态化进修培训、引进硕博专业人才等机制，

我们要为莱西打造一支‘带不走’的医疗人才队伍。”青岛市市立医院莱西市医疗集团副院长侯四川说。

医院服务意识增强，群众满意度提升。

以作息时间为例，过去，莱西各医院下午上班时间是夏季14:30、冬季13:30；医改后统一调整为夏季13:30、冬季13:00。

“明显感觉中午来就诊的人多了，有些居民平时忙于工作，就可以利用午休时间来看病拿药。”莱西市医疗集团门诊部负责人高琳琳表示，“工作时间调整后，患者等待的时间少了，就诊满意度自然就上来了。”

“回流”患者多了，就医负担少了。

“30年前，我就带着患癫痫的闺女全国各地看病，去了好几个城市也没治好，有的医院说做手术可以治，但手术费要20多万，俺掏不起……”回忆漫漫寻医路，莱西市沽河街道81岁的李忠贵忍不住落泪，“听说青岛的专家来了，就想看看……”

2023年12月26日，李忠贵女儿的手术在莱西市医疗集团成功实施，全程4小时，在不开颅的情况下，通过微创手



■专家在实施手术。

术精准地把整套迷走神经刺激系统植入患者体内。手术后，患者身体状况大为改善。

“三甲医院名医进驻莱西，让群众以二级医院的收费享受到三级医院的医疗服务。医疗水平的显著提升，让大病重病患者向莱西市回流，常见病多发病患者向基层卫生院回流。越来越多高难度手术在莱西顺利实施，甚至吸引了邻近县市居民前来就医。”青岛市市立医院莱西市医疗集团副院长李慧博介绍。

## 以“破局”之姿勇闯新路

山东省紧密型县域医共体样板县、国家公立医院高质量发展标杆实践案例、2024健康中国实践案例……莱西医改以生动实践收获一连串荣誉。

数据最有说服力。医改实施以来，莱西全市公立医院药占比从改革前的37.33%降至目前的27.74%，医疗费用支出结构更加合理，住院患者次均费用由8674元下降至7464元，降幅13.95%。群众本地就医意愿明显增强，医疗机构手术量、门诊诊人数分别增长31%、16%。

莱西医改，“改”掉了群众看病的痛点和堵点，就医满意度大幅提升。在莱

西，从群众看病难看病贵、医院同质竞争运营不善、医生缺活力少动力、医保资金外流到实现患者、医院、医生、医保共赢，医改成果不断彰显，吸引各地相关部门前来考察学习。

从“医疗洼地”到“病有良医”，莱西医疗体制改革是一场多元共赢的改革。“名院托管、县域托底”，既解决了县域医疗条件不足之困境，又让大城市名医院有了新的发展机遇和空间。更重要的是，莱西医改成为一件实实在在的民生工程，老百姓看病，基本实现了“大病不出市、常见病不出镇、小病不出村”的目标。

改革是一场革命，只有进行时没有完成时。下一步，莱西医改将聚焦优质资源下沉、分级诊疗、医保支付改革、多中心建设、人事薪酬改革、医防融合等领域继续发力，把医改向纵深推进。

作为一场系统性、全链条改革，莱西医改新一轮设计旨在提质增效，提升改革的系统性、整体性、协同性、实效性，构建新时代全民健康保障体系。

古人云，“随时以举事”。当前，全国医改已进入深水区。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。

莱西医改，无疑为全国提供了一个有益探索和新样板。

以医改标志，在青岛北部1568平方公里的热土上，莱西市正以“破局者”姿态勇闯新路。莱西市主动把自身放到全国坐标系中考量，“跳出莱西发展莱西”，固根基、扬优势、补短板、强弱项。

当下的莱西，除了医改稳步推进，教育领域改革也如火如荼。学前教育更加普惠，义务教育更为均衡，高中教育更有特色，职业教育更富内涵……在改革创新引领下，莱西教育也走上一条“破局而立、向新而生”的蝶变之路。

在抓牢招商引资、经济发展等工作同时，莱西市注重从就业、托幼、养老等群众急难愁盼中找准发力点，多办民生实事，让群众更具获得感、幸福感、安全感。

锚定塑造青岛北部协调发展新优势这一目标，莱西正在各领域进一步全面深化改革，不断引进新变量、培育新动能、塑造新优势，把更多不可能变为可能，以高质量创新改革支撑带动高质量发展。

（李德银 魏 康）