

# 厦门国有医院面临长庚医院的竞争与对策

李永忠 王光程

(厦门中山医院,厦门大学医学院第一临床学院,361004)

[中图分类号]R197.3

[文献标识码]A

[文章编号]1004-4663(2003)01-0010-02

## 1 财团法人长庚纪念医院概况

财团法人长庚医院(简称长庚医院)创立于1976年12月1日,先后建立台北长庚纪念医院、林口长庚纪念医院、林口长庚儿童医院、基隆长庚纪念医院、长庚纪念医院复健分院暨附设护理之家、高雄长庚纪念医院、高雄长庚儿童医院、嘉义长庚纪念医院、长庚护专、长庚大学等。2000年,长庚医院年度门诊量高达700万人次,年急诊量40万人次,年住院人数达25万人次。

长庚医院到2000年止,拥有世界一流的先进大型医疗仪器,如正子断层扫描仪1台、伽玛射线闪烁摄影机10台、螺旋式电脑断层扫描仪12台、磁共振造影扫描仪7台、遥控数位影像透视摄影14台、数位化血管摄影X光机5台、心导管X光系统10台、高阶彩色心脏超声波23台、直线加速器12台、电脑断层模拟摄影机2台、准分子镭射4台、体外震波碎石机5台、多频道自动生化分析仪13台、高压氧治疗舱2个、电子显微镜6架、即时立体彩色超声波2台、高阶数位彩色超声波34台、脑部手术定位导航系统3台、眼科脉络膜荧光摄影机1架等等,合计各种特大型医疗设备121台。

厦门长庚医院是长庚基金会拟设立的非营利性财团法人医疗机构,选址厦门海沧马銮湾南侧,占地面积300余亩,定位为国际一流水平的三级甲等综合医院、护理学院。综合医院包含:儿童医院、中医医院、康复中心、精神健康中心、移植中心等。首期500张病床,内部分设62个临床科室,20个医技科室,聘用各类医务人员1000余人,首期建筑投资13亿元人民币,设备投入3亿元人民币。二期逐年扩展至3000张病床,建筑投资25亿人民币,设备再投3亿人民币。

## 2 更新管理理念 改变经营方式

### 2.1 改革医院体制,活化运营机制

我国加入WTO后,医疗市场进一步开放,象长庚医院等现代化的医疗机构的不断加盟,医疗市场竞争日趋激烈,而国有医院由于旧的医院体制、运营方式、设

备、环境条件等因素的制约,造成国有与外资医院在不平等的状况下开展竞争。如何为国有医院创造良好的竞争环境,是当前亟待解决的问题。

首先是政府部门要明确职责,清晰宏观调控思路,政府要规划卫生事业的发展与体制改革的目的、目标与方法,追求医疗服务的社会公平,提供医疗卫生服务的规范并监督落实,通过医疗保险计划和市场化调控医疗卫生服务的运作。政府在为追求医疗服务的社会公平的基本职能时,应承担筹资机制的设计和调控,确保投入量与投入方式,特别是公共产品的投入。通过规范的提供与监督落实,达到医疗资源的合理设置,政府通过医疗保险计划与市场机制、规律,控制着运作方向与运作效率,切实规范医疗市场,发挥宏观调控作用。

其次,政府应把医疗卫生服务作为一项产业来发展,真正从管办合一模式中解脱出来,实施资产所有权与经营权分离,实施董事会下的院长负责制。政府不直接参与医院的具体运作,董事长直接对政府负责,董事会负责确认和聘用各医院院长,医院的日常管理和运作、运作效果直接接受董事会监控,将企业化管理的理念引入医院,给院长更多自主管理医院的权力,才有可能根治目前医院运作中的种种弊端,使医院处于与长庚医院同等的竞争环境之中。

### 2.2 建立高效务实的职业化管理队伍

20多年的改革开放,对管理的重要性有更深层次的认识,随着“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了”号召的发出,使管理的重要性深入人心,向管理要效益,管理出效益的事例屡见不鲜。企业化管理的单位尤为显著,而医疗卫生行业相对滞后。随着长庚医院入住厦门,厦门的国有医院重视管理,建立一支职业化管理队伍,改变现有落后管理状况已是刻不容缓。目前医院管理层面亟待解决的主要问题有:一是提高管理人员素质,稳定管理队伍。多年来厦门医院管理部门的人

员主要来自四部分,长期受“内行”管理影响,一部分业务较优秀的专业人员充实管理队伍,特别是一些“专家”,充实到领导岗位,最终导致“专家”业务不专,管理不专;由于厦门地处“前线”,部队多,一大部分复转军人安置进入医院管理层,这是厦门医院管理层的一个特点;第三部分是各种关系性的安置,致使一大部分闲杂性安置;只有极少部分来自管理院校,但尚停留在管理理论阶段,医疗常识知之不多,尚难发挥很大作用。所以选送热爱医院管理,有培养前途的专业人员正规培训工商管理或公共管理,或招聘MBA、MPA学习医疗知识,提升管理人员素质,建立职业化管理队伍非常重要。二是改善管理层面组织机构,消肿增效。首先是国有医院组织机构严重设置不合理,在计划经济时期,力求上行下效、上下对口、因人设岗造成党、政、工、团、纪检监察等多系统多网络的机构重叠,政事不分,权责不明,绩效与奖惩脱钩,导致机构臃肿,人浮于事日趋严重,甚至越“改革”越严重。所以,破除多系统多网络的组织机构,实施按需设岗,组建合理内设机构是消肿的关键。三是建立责权利相结合的管理层。厦门国有医院较长时期以来实行院长负责制的管理体制,实际上是一种责、权、利严重分离的体制,既无任期时限,也无明确任期目标责任,更无严格履行国有资产保值、增值的检查监督流于形式的管理充斥行业。虽说实行院长负责制,而实际上院长有职无权,作为法人的院长既无医院管理干部的任免权,更谈不上对不称职员工劳资关系的解除权。更为不利的是绩效与利益脱钩现象,严重影响管理者的积极性与能动性;绩效好坏,贡献大小与医院管理者无直接关系。因此,建立利益与绩效挂钩机制,对发挥管理者,特别是院长的积极性与创造性有着重要的意义。

国有医院确实需要建立一支具有丰富医院运作管理经验,严格按市场规律运作,能与国际性医院接轨的“四化”管理队伍,建立与长庚医院竞争的管理基础。

### 3 抓好人力资本管理,造就一流人才梯队

医疗市场的竞争归根到底是掌握先进医疗知识、医疗技术、拔尖人才的竞争。

长庚医院入住厦门占有医疗市场的策略同外企入厦一样,输入资本,当地招聘人才,人才“本地化”,迅速有效地占领医疗市场。长庚医院在招聘人才上,具有很多国有医院目前不具有的优势。一是待遇优厚,目前厦门医务人员待遇与长庚医院医务人员待遇相差约20~50倍;二是工作条件优势,长庚医院能为拔尖人才提供国际顶尖级的医疗设备、科研设备,充足的开发经费和舒适的工作环境;三是提供完善的内部临床教学体系;四是良性循环的内部竞争机制;五是温馨的“员工关怀,病患第一”的集体氛围。

厦门国有医院在长庚入住厦门之前要完善人力资源管理体系,建立选才、育才、用才、留才四大支柱,真正做到事业留人、感情留人、待遇留人。医院管理者要确立全新的人才观,重人才的独特技能,不求全责备,特别是创新人才。要创造一个吸引人才、留住人才、凝聚人才的环境,更要为优秀人才的成长创造条件和氛围。

首先是主动引才。“拿来主义”是医院人才发展最直接的办法,具有立竿见影的作用。根据医院的发展方向、发展重点和目前的具体情况,物色好医院发展的适用人才,主动上门求才,包括拔尖人才及优秀大学毕业生。对拔尖人才,在全省乃至全国影响力大的人才,可采取引进、调入、临时聘用、短期讲学、适时指导、个人挂钩、建立院际关系等多种形式引进人才,提高医院技术,提升医院的影响力。

二是筑巢引凤。医院要制定优惠政策吸引人才,在经济待遇上,认真做好分配制度改革,提高医务人员待遇,特别是学科带头人的待遇,打破护理人员工资高于医师工资的不合理工资制度,尽可能缩小与长庚医院的差距;确保科研经费与继续教育经费;安排好家属工作与子女就学;建立一个温馨的生活环境,引入良性竞争的工作环境。

三要发挥专长,委以重任。医院要根据各类人才专长,在提供良好的工作条件的情况下,委以工作重任催促优秀人才迅速成长,快出成果,发挥优秀人才在提高医院社会效益与经济效益中的积极作用。

四要重视优秀人才的传帮带,努力培养自身人才。国有医院普遍重视学科带头人的引进与培养,而对学科带头人如何做好传帮带,培养医院自身人才,建立良好的人才梯队重视不足,一旦学科带头人退

休或调离,该科该专业后继乏人的现象便非常严重。学科梯队应立足好自身人才,育好自身人才,使引进人才、优秀人才传帮带、自身人才的培养形成一个良性循环。

五要分层次、多渠道培养人才。对初级医务人员主要进行“三基”“三严”训练,扎实基础;中级医务人员突出专业特色,分专业重点培训;高级医务人员重点于高科技领域的开发研究、新技术项目的引进与应用,做好传、帮、带工作。在培训形式上,应广开渠道,坚持在职教育与脱产教育相结合,在职培训与学历教育相结合、国内培训与国际学习相结合,请进来与送出去相结合。

#### 4 搞好成本管理,提高医院效益

长庚医院董事长王永庆先生说:“长庚医院的经营上一直本着以‘人’为本,以病患为优先的原则服务,凡事讲求如何能收费更低,服务更好,以此获得病患的信赖,成为病患乐于就医的医院”。长庚医院之所以能做到收费更低,服务更好,很关键一点就是千方百计降低医院运营成本。而目前厦门国有医院尽管作了一些努力,但与长庚医院相比差距仍然巨大,仍有许多工作迫在眉睫。一要树立投入产出观念、成本效益观念。成本的消耗,形成于医院经营的全过程,必须在医院内部各单位、各部门及职工个人之间树立成本效益观念,层层落实控制责任制。由于医院体制等原因,国有医院领导很少深入研究医院成本与效益,大多凭着经验应付式地搞成本管理。首先各级医院领导应该通过科学的成本预测,编制成本计划,确定成本目标,实行严格准确的成本核算,客观公正地评价与分析成本,寻求各种降低成本的途径。全面把握医院经营的实际成本,才能实行层层有效的成本控制。二要全面管理与重点突出相结合,医院实行全面的成本管理很重要,更要保证重点,把握好医院经济活动和经营对策有重大影响和重要意义的关键性问题的成本管理。一是寻求技术先进性与经济合理性的统一。采用先进技术有利于降低单位变动成本,但会使医院的固定成本增加,采用简单技术使医院固定成本降低,但会使变动成本增加,所以在市场经济下,医院采用先进技术要结合医院的具体情况,使技术先进性与经济合理性统一起来。二是人事成本。人事成本在国有医院长期以来不受重视,也极难解决,进入市场经济、引入外资医院后,这一问题已到了非痛下决心解决不可的时候了。医

院与主管部门不搞对应的管理机构是一项非常重要的举措,把医院内设管理部门撤并成几大部门既可节省人员,又可减少工作上的扯皮,彻底解决医院人浮于事的问题。后勤服务实行社会化,能使医院轻装上阵进入市场经济,有利于医院后勤管理。实施分配制度改革,体现多劳多得、优劳优得,充分调动各类医务人员的积极性,改变目前“半玩半干”的现状,提高各类医师的单位利用率。通过上述三项措施达到有效降低人事成本。三是抓好药品成本:降低药品成本重要的是两项工作,第一项降低医院药品使用率,做到合理用药。目前,福建省各大医院药品收入金额约占医院总收入的40%~70%,大部分医院在55%左右,而药品的利润比率是固定的,但各医院用药比例相差却非常大,所以,如何降低药品的使用率,真正合理用药,对降低医院药品成本是最为重要的。第二项保质保量低价采购药品,这一点政府已作了大量工作,起到了一定的积极作用,但仍存在着许多问题,如投标周期慢,手续复杂,还有人为虚高等因素。对基本医疗用药、预防性用药、特殊药品等可实行全国统一定价;其它药品实行市场调节价,简化政府招标采购、供应手续,降低虚高价格,真正大范围降低药品成本。四是抓好设备与一次性用品成本,设备与一次性用品在医院经营的成本中也是相当可观的,特别是设备采购,价格在过去比较混乱,同一设备在不同单位的购买价格相差几万、十几万是常有的事,有些特殊设备受一些公司垄断经营,价格虚高出奇,售后服务问题多多,长期得不到解决,主要的原因是,垄断公司可以制约一个单位,乃至放弃这个单位的经营;如果作为一个大区或一个国家出面谈判或招标或许就能解决这些问题。

#### [参考文献]

- [1] 长庚纪念医院,2001.
- [2] 郝模.论三项改革联动和公立医院管理体制变革[J].中华医院管理杂志,2002;18:4-11
- [3] 肖红军,周又仿.论建立国有医院管理新架构[J].中国医院管理杂志,2001;21(12):5~6
- [4] 朱基.管理科学 兴国之道[N].光明日报,1996-09-18(1)
- [5] 贾堂宏,胡洋.构筑人才高地 实施人才战略[J].中国医院管理杂志,2002;22(3):20-21

[收稿日期]2002-07-15  
(责任编辑 魏常友)