

关于深化医院改革的思考

于建中

医院是卫生事业的主体，治理和整顿是首当其冲的。通过卫生改革，医院在许多方面都取得可喜成绩，观念得到更新，促进了医院建设和发展，现将笔者的有关想法简介如下。

一、对深化医院改革的想法

1. 促进医院发展，离不开市场机制。医院改革离不开商品经济这个大环境，市场机制是商品经济的核心，要想真正搞活医疗服务，必须遵循市场机制的内在规律，将各种医疗服务要素都投放到市场中去，形成市场体系。衡量医院改革成功与否，应看其在医疗服务市场中的竞争能力如何。医院要发展，只能靠优质服务来提高知名度，扩大医疗市场。为了多得药品加成收入开大处方，为了多赚钱而让病人做一些不必要的检查，为了提高病床使用率而有意缩短病人住院时间，为了增加门诊收入而不必要地增加病人看病次数等，是一种短期行为，只能损害医院和医务工作者的形象，在医疗市场竞争中将以失败而告终。

2. 医疗质量的极端重要性。质量就是生命，在这里具有双重含义。一是关系病人的生命，人的生命只有一次，医疗服务不同于工人生产，它是不允许出废品的，一旦出废品，就意味着治疗的失败。二是关系医院的生命，医院存在的价值在于救死扶伤，挽救病人，如果医院医疗质量每况愈下，医疗事故不断出现，那就会严重影响医院信誉，使病人失去安全感、信任感，使医院在医疗服务市场中失去顾客。

3. 考核的复杂性。考核医疗质量的难度是很大的，因为人的社会经历、身体素质、心理状态、环境条件等各不相同，医疗效益大小在很大程度上要靠服务思想、技术水平、合作精神和经济头脑，因此在医院管理中，应注意物质鼓励与思想教育相结合，加强职业道德修养，搞好精神文明建设。

4. 医院如何整顿经济秩序。经济秩序是指通过经济手段、法律手段和行政手段建立起来的经济发展的基本规则。医院经济秩序是国民经济秩序的一部分，它既决定于国

化。

(2) 多方位评价：

横向评价：即同级医院之间的同期比较，分析各医院在单项指标和总体效益之间的差异。横向评价是院际间相互评比，有利于比、学、赶、超，实行竞争。其局限性是没有考虑医院原有的基础条件和外部影响因素，可能出现原来经营条件较好的医院，不必付出大的努力，也会获得较高的产出效益，而原来经营条件较差的医院，即使付出很大的努力，也赶不上条件好的医院，使指标体系失去激励作用。

纵向评价：即医院发展的自身比较。如今年同去年比较，可采用环比的统计方法；对院长任期目标的评价可采用平均发展速度的统计方法。纵向评价可以反映医院自我发展水平，有利于形成后进赶先进，先进更先进的局面。其局限性是院际间不发生横向比较关系，可能出现鞭打快牛的现象。

综合评价：吸收横向与纵向评价的优点，在完成横向与纵向评价的基础上，取纵向评价分值的60%，横向评价分值的40%，两者相加，构成综合评价分值和名次。综合评价的结果与院长的奖金挂钩，我们规定，医院的总体效益每增长1%，卫生局奖励医院正职领导全院职工平均奖金的5%，副职3%，正效益增长则奖，负效益增长则扣。1988年，我区5处直属医院，总体效益增长最高的为39%，最低的为9.1%。医院工作评价与分配挂钩，进一步完善了自我发展及自我约束机制。

该指标体系从系统的观点出发，力求综合地、动态地、精确地探索医院最佳评价模式，使定量指标标准化，定性指标量化，软性指标硬化。但对指标体系中每项指标的权重和赋值问题，还有待继续探讨。

(作者单位：烟台市芝罘区卫生局)

民经济秩序,也在一定程度上影响国民经济秩序。医院在改革中实行经济管理,开放了一些医疗保健服务市场,实行了各种形式的技术经济责任制和经营责任制,发展了医疗卫生商品经济,增强了医院活力,同时也出现了某些违背医疗服务宗旨,有损医院声誉的混乱现象,一是不合理收费,二是医护质量下降,三是医德医风及服务态度差。以上三种现象应作为医院治理整顿的重点。要严格执行国家、当地制定的合理收费标准,严肃业务考核,狠抓医德医风培养和教育,做好思想政治工作,让白求恩精神在医院扎根。

5.深化改革必须完善几个机制。①计划机制:社会主义的卫生事业是以公有制为主体,并具有自身的特殊性。因此,必然比一般经济部门更加需要以计划机制来实现协调功能,如医院发展规划、基本投资、机构设置、人才培养、疾病监测、群众预防等都应直接纳入国家计划,并落实到基层。对于一般性医疗服务,可以实行间接宏观控制,如立法、行政管理、群众监督等。②动力机制:完善分配机制,理顺分配关系,废除分配中的平均主义和大锅饭,实行弹性工资。只有医院经营成果与经济利益挂钩时,利益机制才能真正启动。③激励机制:必须运用行政、法律、教育及精神等方面的综合激励手段,通过一定的方式,使各种激励手段协调起来,克服单一经济手段的引导偏向,正确体现医院物质文明和精神文明建设。④竞争机制:医院竞争机制,应主要体现在服务能力强、服务质量高、服务成本低、发展后劲大等方面。

6.进一步明确改革之目的。医院改革的过程提示我们,医院要发展、要改革旧的管理体制,就必须要在国家计划的宏观调控下,使医院充满生机和活力,从而增强医院的综合服务能力,以满足人民的医疗保健需要。要使医院改革成功,一要从经济上搞活。根据社会主义物质利益原则,通过医院经济体制改革,理顺医院各方面的经济关系,使人们从对自己物质利益的关心上激发出极大的社会主义积极性。二要在政治上搞活,就是根据社会主义民主原则,通过医院

政治体制改革,理顺医院各方面的政治关系,使人们从对自己政治利益的关心上激发出极大的社会主义积极性。三要在思想文化上搞活。思想文化是经济和政治的反映,又对经济和政治起反作用,可以说干部较高水平的思想文化素质,是搞活医院的保证。

二、几点建议

1.医院要进一步研究如何加强党的领导。在医院管理中,要充分体现党的领导,发挥基层党组织的作用,发挥党员先锋模范作用及职工民主管理的职能,以党的路线、方针、政策,指导改革的实践。

2.要在医院管理中认真抓好两个文明建设,建立一种以崇高的理想和责任感为核心的强大的精神支柱。有了这种无私奉献的精神,才能形成强大的凝聚力、战斗力,才能加快两个文明的建设。那种把物质利益激励作用无限夸大,或在进行物质鼓励时不同时进行思想政治教育的做法,都是不利于医院健康发展的。

3.为促进医院改革,一定要明确医院改革的目的是使社会主义医院具有生机和活力,提高医疗服务能力,不断满足日益增长的人民群众的医疗需求。医院改革绝不是单纯为了追求经济收益,也不是为了把医院变成为国家提供积累的生产企业,明确了这一点就能全面把握医院的商品性和福利性,正确理解和处理好医疗服务中的商品货币关系。

4.加强医院内外监督。加强监督,完善监督制的机制,是深化改革的保证。医院要定期审计医院的财务帐目,经常随机抽查物价执行情况,建立自我发展、自我约束的双重机制。职工考评与职工分配密切结合,任何人不应以任何借口侵犯国家、集体和病人的权益,以维护医院和医务工作者的声誉。

5.继续深化医院改革。治理与整顿要通过深化改革、完善改革措施来实现。在深化改革中应主动地克服医院环境与医疗秩序中的混乱现象与不正之风,加强宏观控制。医院要提高经济效益,增强有效供给,必须依赖技术进步、技术革新,改善经营,减少消耗,提高质量,走挖掘潜力、扩大再生产的路子,进一步搞好承包制的完善与配套。但这个承包必须是全面的、综合的承包(医疗任务、经济指标、医疗质量、服务态度等),并引入竞争机制。当然,医院经营责任制在我国兴起时间较短,需要有一个探索和完善的的发展过程,逐步规范化。应该很好地利用承包合同,把职工和医院的积极性引导到强化各项管理制度上去。

(作者单位:山东省立医院人事处)