

本期关注

去行政化：为现代医院管理清障

□方鹏 陈江芸

近日,国家卫生计生委、财政部联合印发的《关于做好2016年公立医院综合改革工作的通知》提出了6项改革任务,其中一项就是“探索建立现代公立医院管理制度,逐步取消医院的行政级别”。具有中国特色的现代医院管理制度设计目前面临哪些问题?改革应从哪些环节切入?这些问题都需要在探索中总结,在前行中破题。



内外环境有深层次矛盾

现代医院管理制度的基本框架应分为外部管理制度和内部管理制度两个层次。外部管理制度的核心是管理体制创新,主要通过政事分开、管办分开来明确政府、社会、医院之间的责权边界,具体制度主要包括政府对医院的监管、医院的产权制度和医保的支付制度等;内部管理制度的核心是建立法人治理结构和机制,主要指医院内部利益主体之间的责权边界,具体制度包括法人治理制度、人事分配与激励约束制度、质量安全管理制度等,目的是提高医院的运行绩效。

目前,我国可用于指导医疗

改革、促进医疗服务公平的法律依据可见:《宪法》中对医疗保障制度的规定;《侵权责任法》中对医疗侵权责任的的规定;《医疗机构管理条例》中对医疗机构管理的规定;《医疗事故处理条例》中对医疗事故鉴定和处理的规定等。但这些规定的非专门性与非针对性特征使其过于零散,不能覆盖医疗机构管理的方方面面,或在调节力上不够理想。法律的缺失导致建立现代医院管理制度,在实际操作中“无法可依、无章可循”,这一现状亟待解决。

政府对医院进行行业监管的

方式,目前重点关注公立医院服务提供、服务价格是否符合规定方面,并主要通过检查等手段。这种检查式的监管过多、过严、过细,使监管者将重点放在服务提供方面,但对医院预算管理、财务风险控制方面缺乏应有的监管。

此外,在公立医院综合改革中,“管办分开”和“政事分开”推进步伐缓慢。公立医院没有真正开展法人治理,医院缺乏部分经营自主权,如人事管理、岗位设置、内部分配、运营管理等法人自主权未完全落实。

政府、社会、医院“权责统一”

如何通过政事分开、管办分开,来明确政府、社会、医院之间的责权边界?对医院外部管理制度来说,除了要完善相关法律法规,将各方面政策文件上升到法律层面外,更要通过政府治理推动医院管理体制的完善,理想状态是实权责统一。

在国家层面,国家卫生计生委履行委(管)医院的出资人职能,参与各委属(管)医院的管理决策。在地方政府层面,地方各级政府分别成立公立医院管理委员会,根据政府授权,作为出资人代表,履行出资人的职责;由同级政府主要负责同志担任医院管理委员会主任,成员包括组织、机构编制、发展改革、财政、人力资源与社会保障、卫生计生、食品药品监管、物价、中医药等相关管理部门或分管负责同志,部分人大代表和政协委员,以及其他利益相关方代表。在地方卫生计生行政部门层面,设立医院管理中心,作为医院管理委员会的日常办事机构。

同时,按照监管内容的不同,可将医院的监管分为行业监管和运行监管。行业监管,一般包括医院行业机构、从业人员的准入、医院行业服务提供的价格确定与监督,以及医院行业服务质量的监管。运行监管,指医院的国有资产、院长的选拔、任用、考核、经济运行与财务安全的监管、医院绩效考核与政府财政投入等,进而干预医疗服务提供者的行为。

目前,政府对公立医院逐步强化统一规划、统一准入、统一监管的属地化、全行业管理,但运行监管职责相对缺位,尤其是财务安全与经济运行方面的日常监测。建议实施全成本核算,派驻总会计师、第三方会计审计监督等制度,加强以公立医院财务安全与经济运行为重点的运行监管,强化审计监督。

此外,还应强化国家财政和医保制度对医院的保障作用,促进“三医联动”;探索公立医院产权制度改革,可进行公立医院产权变更的探索,做到“归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅”。

建立权力制衡和人事薪酬新体系

对于医院内部而言,又该如何创新管理体制和机制呢?

一是完善医院法人治理制度。法人治理一般可以分为两个部分:治理结构和治理机制。医院内部治理结构包括股东大会、职工代表大会、董(理)事会、监事会、经营班子等形成的权力制衡体系;外部治理结构包括媒体、行业协会、政府、市场等力量的博弈。治理机制包括用人、监督和激励等机制。

二是建立明晰的医院领导体制。去行政化可以进一步把政府和医院分开,有利于公立医院和民营医院获得一视同仁的待遇和监管,促进医疗市场的健康发展。所有公立医院同卫生行政部门脱离行政关系,现有的行政级别也没有必要保留,成为完整意义上的独立法人,对其人员聘用、服务提供、资产购置、接待与投资等所有活动独立承担民事和刑事法律责任。公立医院去行政化应与建立法人治理结构、薪酬分配改革协同共进。

公立医院院长与书记,是同级关系,这是我国公立医院的特色。处理好两者之间的关系,有利于充分发挥医院领导班子的管理职能,对医院能否和谐发展起到至关重要的作用。在我国,公立医院的领导体制应是实行理事会监督下的院长负责制,院长作为医院法定代表人,执行国家确定的医院宗旨和医院制定的发展规划。通过制度设计,党委、纪委、工会等部门共同对院长及其行政班子进行约束与监督。

三是建立科学合理的医院薪酬制度。以调动医务人员积极性为宗旨,以完成社会公益目标任务为前提,综合考虑工作岗位、风险度、工作量和强度等因素,科学合理地确定薪酬等级,建立适应医疗卫生行业特点的薪酬制度。同时,还应结合编制改革和岗位设置,推进医院人事制度改革;建立医院信息公开制度,重点公开财务状况、绩效考核、质量安全、价格和医疗费用等信息。(作者供职于华中科技大学同济医学院)

随着医改的深入,分级诊疗制度将逐步形成和完善,大城市区级医院的发展该往哪走?笔者认为,基于学科型医联体建设的平台化,向区域医疗中心发展,不失为一条可尝试的道路。

提升区域医疗能力主要应从两个方面着手,一是能力建设,做强优质医疗资源;二是资源整合,补足薄弱专科。能力建设主要是以重点专科建设为抓手,通过学科与人才的同步发展,使原本较为优质的医疗资源进一步巩固发展。资源整合则是立足薄弱专科,重点提升区级医院专科诊疗水平。区级医院与三级医院组建学科型医联体,有助于缓解薄弱专科医疗服务的供需结构性矛盾,可以起到3个方面的作用。

首先,学科型医联体能够更加精准地加强资源联动。区域内有充足的患者资源和区域化平台资源,三级医院重点专科有顶尖的专家资源和丰富的高端检验检查资源。三级医院可通过制定专家定向指导制度,派知名专家定期开展门诊和业务培训,加强与区级医院的沟通交流。

其次,学科型医联体能够促进区域专科服务水平的提升。对于薄弱专科,区级医院通过针对性的联合体建设,不仅能提升专科诊疗水平,学科管理和服务水平也可以通过与三级医院相应专科同质化,包括科室管理、规章制度、业务范围等提升自己的水平。

最后,通过学科型医联体建设,还可以提升区级医院相关专科医务人员的学习积极性和技术能力。

医联体建设是推进分级诊疗的重要路径,区级医院应积极探索,最终实现自身的平台化发展。(作者供职于上海市嘉定区南翔医院)

大城市区级医院该往哪走

□高广峰



本版未署名图片均为资料图片

时隔27年 全国高压氧年会将再次在河南召开

本报记者 丁玲 通讯员 陈燕 文/图

由中华医学会、中华医学会高压氧医学分会主办,河南省医学会、河南省医学会高压氧医学分会、郑州市第二人民医院承办的中华医学会第二十五次全国高压氧医学学术会议将于2016年10月21-23日在郑州市黄河饭店召开。届时,中华医学会高压氧医学分会主任委员王钢,中华医学会高压氧医学分会候任主任委员、陕西省医学会高压氧医学分会主任委员李金声,中国人民解放军海军总医院高压氧中心主任潘树义,深圳市人民医院(暨南大学附属第二医院)高压氧科主任龙颖,以及来自台湾中山医学大学附属第一医院高压氧及问题伤口治疗中心主任郑文昌等国内外高压氧医学领域的专家、精英齐聚郑州,切磋技艺。

你见过高压氧舱吗?一个巨大的白色封闭圆筒,里面看起来像一节高铁车厢,但实际是高级治疗舱,用于治疗各种缺氧症。

作为国内最早开展高压氧治疗的科室之一,郑州市第二人民医院(简称郑州市二院)高压氧科在国内、省内享有较高的知名度。他们在国内率先成功开展了“高压舱内肺围手术”及“高压舱内椎管手术”,填补了国内、省内舱内开展手术的技术空白,为河南省高压氧的临床应用创造了良好开端。

27年前,全国性高压氧学术大会曾在郑州召开。27年后,郑州市二院能够承办此次中华医学会第二十五次全国高压氧医学学术会议,彰显了郑州市二院在高压氧医学方面的技术实力。

优势突出 实力领跑

郑州市二院高压氧科成立于20世纪80年代,那个时候,郑州市二院还在解放路旧址。1983年,郑州市二院建成了亚洲最大的地下高压氧舱群。

多年来,郑州市二院高压氧科以优势实力领跑学科。1995年,该院高压氧科成为郑州市首批“临床医学重点学科”,2003年被原郑州市卫生局命名为“郑州市高压氧治疗中心”。为了加强河南省高压氧安全管理,2008年7月,原河南省卫生厅依托该院高压氧科建成河南省高压氧培训基地,承担全省高压氧从业人员的上岗培训和安全教育任务,至今已成功举办8次全省医用高压氧安全管理培训和4次国家级学术会议,在安全教育及学术交流方面获得丰硕成果。2012年,河南省医学会高压氧医学分会成立,该院成为河南省医学会高压氧医学分会主委单位,在国内、省内享有较高的知名度。

郑州市二院先后举办4届河南省高压氧学术年会,连续举办8届“河南省医用氧舱从业人员岗位安全培训会议”,为1000余名医用高压氧从业人员进行基础理论、高压氧临床治疗实践技能、氧舱维护保养知识以及相关法规文件、氧舱安全管理和质量控制以及应急处置预案设计等培训。

2014年,郑州市二院承办亚太潜水与高压氧医学学会理事会,院长孙世龙当选为亚太潜水与高压氧医学学会常务理事。理事会还决定将亚太潜水与高压氧医学学会培训基地设在该院,这标志着该院高压氧医学事业已迈上新的台阶。

多学科诊疗“私人定制”

目前,郑州市二院高压氧科同时拥有大型空气加压舱1台,进口全透明单人氧舱2台、婴幼儿氧舱1台,可满足不同病种、不同病情患者的需要,也可满足基层医院不同舱型操舱人员的培训需求。

高压氧医学涉及临床神经内科、神经外科、骨科、内分泌科、眼科、整形科、康复科等多个学科、多个病种,无论是从机制上还是从功效上,都是临床众多治疗方法的有力补充,在医学领域发挥了其独特的作用。

郑州市二院高压氧科人才济济,学科带头人是在院长孙世龙,他还是河南省科学技术带头人、中华医学会高压氧医学分会常委、亚太潜水与高压氧医学学会常务理事、河南省医学会高压氧专业委员会主任委员。

近几年,郑州市二院高压氧科又先后引进硕士研究生数名,并拥有一定数

量的中青年研究骨干,技术力量雄厚,科研能力强,整体素质高,患者来源广泛,疾病种类繁多。其治疗人数、范围、技术水平均处于省内领先水平。

现在,只要问诊于郑州市二院高压氧科,就会有专家为患者提供一站式服务。专家将根据患者的病情,就各自专业角度提出诊疗意见,经过多学科会诊和讨论,在相关专科专家共同探讨出的治疗原则和临床指南中,为患者做出个体化治疗方案。

近年来,郑州市二院承担并参与省内重大交通事故、煤矿瓦斯爆炸事故伤员及矿工的抢救,使数百名濒临死亡的重伤员和矿工脱离了生命危险。高压氧在脑复苏、神经修复、神经再生等方面的治疗作用日益彰显,尤其在急救、康复医学领域中起到了不可替代的作用。

下面,我们通过几个救治故事了解高压氧医学对人类健康做出的贡献。

【故事1】高压氧治好了她的迟发性脑病

郑州西郊的张女士洗澡时一氧化碳中毒昏迷,家人赶紧将她送到附近的医院抢救。幸运的是,张女士的命保住了。

张女士恢复得很好,家人本以为只要再休息休息就没事了,谁知没过几天,她又出现反应迟钝、大小便失禁等情况。家人再次带她去医院治疗,医生说,张女士患的是一氧化碳中毒引发的迟发性脑病,病情好转只是“假愈期”。

在主治医师的推荐下,家人带张女士来到了郑州市二院高压氧科接受治疗。经过两个多月的治疗,张女士从不会走路、说不出人,到不但能说话了,脑子也清楚多了。

“来医院前,我真没听说过高压氧



郑州市二院高压氧医学专家团队

能治病。我妈经过这段时间的治疗,恢复得这么好。你别说,高压氧还真不赖。”张女士的儿子说。

【故事2】高压氧让他醒了过来

吴先生因车祸造成多脏器损伤,经过复合手术,5天来,一直未苏醒。他的主治医师向郑州市二院神经内科主任孟凡超求助。

经过综合评估,在保证术后相对平稳的情况下,吴先生被送到郑州市二院高压氧科进行辅助治疗。

经过治疗,在返回医院的途中,急救车上的吴先生醒了。

高压氧疗法为何如此神奇,能将昏迷患者成功唤醒?

郑州市二院高压氧科主任楚金亭解释,高压氧治疗是将患者置身于高于正常大气压的密闭环境中,通过使患者呼吸高浓度氧来达到抢救和治疗各种

疾病的目的。在高压氧下吸氧能产生足够的穿透力、储备量、溶解量、抑菌作用,并对全身各系统进行调节。具体地说,高压氧可以增加机体的血氧含量,提高血氧分压,增加血氧弥散量,提高组织氧储量,促进意识恢复。

【故事3】高压氧控制小儿脑瘫远期并发症

小儿也能接受高压氧治疗,郑州市二院有专门的婴儿氧舱,这也是目前河南省唯一还在开展小儿高压氧治疗的医院。

郑州市民李女士因妊娠高血压疾病造成孩子早产。女童出生时体重只有3斤(1斤=500克)多。女童3个月时还不会翻身,6个月时还不会坐,追听无反应,身体发育明显低于同龄人。

经郑州大学第三附属医院医生推荐,李女士带女童到郑州市二院接受高

压氧治疗。经过4个疗程的治疗,女童的身体发育指标达标,后期只需要继续观察。

【故事4】适当氧疗可让受损机体“满血复活”

高压氧能治病,还能改善亚健康状态。

楚金亭介绍:“大脑是人体对氧需求量最大的器官,因此人们必须不断地从空气中吸氧来维持正常生命。而针对有些因大脑缺氧造成的疾病,通过重新给大脑补充氧,就能达到治疗疾病的目的。”

高压氧治疗主要是通过氧的渗透力,修复人体的神经系统、循环系统、呼吸系统,它可以在人体的所有机能进行一定的调节。在某种程度上,高压氧也可以给大家提供保健,如可以改善人们的亚健康状态。

专家团队

孙世龙 郑州市第二人民医院院长,硕士生导师,主任医师,擅长神经内科各种疾病的诊治,尤其在脑血管疾病、各类头痛、帕金森病、周围神经病、肌病等疾病的诊断和高压氧治疗方面有深入研究,现为河南省学科技术带头人、亚太潜水与高压氧医学学会常务理事、中华医学会高压氧医学分会常委、河南省医学会高压氧专业委员会主任委员。

白文杰 郑州市第二人民医院副院长,主任医师,儿科硕士,河南省医学会高压氧医学分会副主任委员,郑州市中医药学会儿科分会副主任委员,在新生儿疾病、泌尿系统疾病、小儿神经系统疾病方面有独到见解,擅长运用中西医结合的方式进行脑瘫康复治疗和高压氧综合治疗。

楚金亭 郑州市第二人民医院高压氧科主任,中华医学会高压氧医学分会质控学组委员,河南省医学会高压氧医学分会副主任委员兼秘书长,有丰富的高压氧治疗和管理经验,擅长缺血缺氧性脑病、突发性耳聋、创伤愈合、植物状态、神经修复、微循环障碍、放射性损伤等方面疾病及亚健康状态的高压氧治疗。

孟凡超 郑州市第二人民医院神经内科主任,主任医师,医学博士,郑州市专业技术拔尖人才,中华医学会高压氧医学分会脑复苏专业学组委员,河南省医学会高压氧医学分会常委,主要从事脑血管疾病、癫痫、痴呆、多发性硬化、帕金森病、神经系统感染及神经介入的研究和高压氧治疗研究。

相关链接

高压氧的治疗作用

纠正缺氧缺血、促醒、抑制肿瘤细胞、修复受损细胞、促进微循环、改善亚健康、稳定机体内环境、调节机体免疫、高危职业心脑血管防护、老年养生、减轻高原反应、美容等。

这些疾病可以使用高压氧治疗

一氧化碳中毒(俗称煤气中毒)、颅脑损伤(颅骨骨折、脑震荡、脑挫伤及颅内血肿)、缺血性脑血管疾病(脑动脉硬化、短暂性脑缺血发作、脑梗死、脑出血和蛛网膜下腔出血)、突发性耳聋、骨折延迟愈合和不愈合、缺血性眼底病变、冠心病(心肌缺血、心绞痛、心肌梗死)等。



大型多人高压氧舱