



# 山西白求恩医院党委书记、院长 吴华 迎难而上 在摩擦力中前行

## 他笑言自己是“二院长”

在山西白求恩医院，他创造性地提出了“二次医改”理论，明确医院“两个转型”目标，创新“两项机制”，倡导人才“两本政策”……由于很多都与“二”有关，他笑言自己是“二院长”，做好了一旦改革失败，随时打道回府的准备。

自决定上任新岗位以后，吴华就开始规划山西白求恩医院的未来，也形成了自己对“二次医改”理论的思考。

他认为，从1985年“医改元年”到2019年，是我国第一次医改，这一时期医改的基本思路是“放权让利，扩大医院自主权，放开搞活，提高医院的效率和效益”，一些医院为了提高效率和效益，开始出现积极“创收”的逐利行为，通过多开药、多开检查保障医院运转，由此产生“过度医疗”，并导致“看病难、看病贵”等一系列问题。

与此同时，在医院分级管理与医院评审工作的主线之下，全国形成了北京、上海、广州、武汉、四川、江浙等医疗资源发达的板块，而唯独缺少山西的一席之地。“老百姓看病跑到北京、河南、西安，就

是不在山西。”吴华提出：“为什么山西没有强大的医疗市场，要让老百姓苦于奔波？”

第一次医改的弊端即后来被大众所诟病的“以药养医”，“医生也很痛苦，行医违背了从医初衷；老百姓也很痛苦，有病没有机会看。”

2016年，国家提出“取消以药养医”，实施“健康中国”战略；2019年1月，公立医院绩效考核开启，公立医院改革正式从粗放型、规模化发展，转向精细化高质量发展。在吴华心里，这是真正的“二次医改”。

2019年10月，四部门启动了国家区域医疗中心试点工作，分两批次在首批8个试点省份遴选确定了26个试点项目，山西成为试点省份之一。

正是在这样的政策机遇下，同济医院与山西白求恩医院达成“托管”意向，而吴华在协议上，特意把“托管”改成了“共建”，他说托管的是“baby”（婴儿），唯有让双方医院的职工都认识到这是一份自己的事业，才能调动大家积极性，让有责任的人挺身而出，赋予医院改革的动力和活力。

## “两个转型”开启高质高效跨越式发展

吴华还记得，刚到山西白求恩医院的时候，每天下午6点，医疗大楼与行政楼一样，医护准时熄灯、下班。这令在同济医院恨不得一天工作20个小时的他难以想象。

不能让医护把医疗工作当成是任务来完成，改革也不是一味强调服务态度要好，要着眼于长远事业，必须从高格局进行谋划。吴华提出了医院结构上从“通用性医疗型医院”向“学术型医学殿堂”、功能上从“医疗卫生事业型”向“生命医学科学事业型”的“两个转型”。

他粗略计算了一下，全国有近2000多所三甲医院，其中只有5%也就

是100所医院可称为学术型医学殿堂，大概2.5%是名副其实的学术型医学殿堂。

学术型医学殿堂是各科门类齐全、各类人才聚集的综合性医院，“生命医学科学事业型”则要求医护不仅要关注日常医疗工作，还要从生命科学的角度关注整个生命现象。

“举一个简单的例子，”吴华说：“即使是一个阑尾炎手术，医生都可以从人体构造说起，到手术的前因后果，逐一介绍给患者，让患者明明白白为什么要手术，让患者放心。”

“两个转型”不仅撬动医院向着更具生命力、多样性、持续性和跨越潜



医师报讯（融媒体记者 张艳萍 陈惠）武汉是他的家，3年来他只回过家6次，还是因为出差。

2019年12月，当华中科技大学同济医学院附属同济医院（以下简称“同济医院”）接到“托管”山西白求恩医院，建设国家区域医疗中心的通知，院领导们坐在一起讨论由谁去“接管”时，反对了20年医院“托管”的吴华，第一次举手同意，他说，这不是“托管”，而是响应总书记关于开展“国家区域医疗中心建设”的重大决策号召，是同济医院与山西白求恩医院的“战略共建”。

当月，吴华从武汉同济医院来到山西白求恩医院，担任该院党委书记、院长，从医院管理理念、机制，到具体措施，大刀阔斧进行改革。3年来，山西白求恩医院经历了一个从大到强的理念之变、模式之变、文化之变，倾入了他全部心血。



力迈进，同时这也符合国家区域医疗中心应具备的标准化高质量建设要求。而要实现如此高远的目标，首先要从管理创新、机制改革开始。

他从人事机制开始着手，打破医院科主任、护士长终身制。取消临床医技科室行政级别，竞聘上岗，三年一周期，极大激活了职工动力和拼搏活力。据了解，首批主任、护士长更换，合计超过1/3。

同时，启动绩效薪酬改革，落实“两个允许”，坚持“多劳多得、优劳多得”，向临床一线、质量型成效、特殊贡献等倾斜，激发医护事业热情。这一举措使得职工人均绩效，

增长幅度达51%。

一个明显的变化是：科主任发现年轻医生不再早早下班，而是下班后自愿留下，说要“看看有没有急诊”。患者来了以后，医生也积极主动上前照护。医生对待患者是发自内心的真诚，而患者也感受到了医生的关心和温暖。吴华说，改革就是要让医护先受益，他们才会把正能量传递下去。

改革力度之大震动了整个山西医疗卫生系统，别的医院都着急了。“这么大的事情都不跟我们商量。”各个层面反对的声音频频出现，还有被改革“吓跑”的人，但留下了更多有抱负的人才，还吸引了众多“金凤凰”。

## 重抖擞 不拘一格降人才

泌尿外科尚吉文是山西人，师从同济医院张旭教授，原本他已计划南下开创新事业，吴华来了以后，他抱着看一看的心态观察了几个月，被吴华的人事机制改革所吸引，又抱着试一试的心情与吴华聊了聊。吴华跟他一起分析学科现状、制定发展方向，最后决定聚焦在“肾上腺”这一领域深耕。此后尚吉文在肾上腺疾病诊治方面形成独特造诣，成为日间手术部主任，从传统手术到机器人手术，从

管理到技术上不断创新，他本人成为山西省肾上腺疾病专业委员会主任委员、日间手术医师专业委员会主任委员，而日间手术部也成为省内日间手术领域的核心竞争力。——这就是吴华的“二本理论”。

改革从来不是一帆风顺，但吴华下定决心要一直往前走。面对必然出现的“阻力”，他笑着比喻：从物理学角度，“阻力”就是“摩擦力”，没有摩擦力就无法前进。建院12年的山西白求恩医院是一所非常年轻的医院，但也正是因为年轻，不受传统文化和思维桎梏，面临的所有挑战均是机会。

如今，医院全体职工对新目标有着“熊熊燃烧的热情”，信心倍增，医院形象在山西当地有口皆碑。吴华骄傲地说，医院五年规划中有一项是招聘百名博士，而这一目标提前两年完成，到今年年底，或将吸引超过200名博士。

“你说，我们的魅力有多大！”

## 重大机制改革

### 1. 打破科室主任、护士长终身制

取消临床医技科室行政级别，竞聘上岗，三年一周期，激活职工动力和拼搏活力

—首期主任、护士长更换，合计超1/3

80后医生、聘用制医护，首次进入主任、护士长岗位

### 2. 绩效薪酬改革

落实“两个允许”，坚持“多劳多得、优劳多得”，向临床一线、质量型成效、特殊贡献等倾斜，激发事业热情

—职工人均绩效，增长幅度达51%

### 3. 职称晋升条件大幅提高

围绕改革方向，职称晋升条件拔高  
压力与动力并存，  
医生与护士，技术人才与科研人才等，都在不懈努力