

● 三医联动

“三医联动”为何推？

▲中国卫生经济学会卫生经济理论与政策专业委员会委员 王宏志

国家推广“三明经验”已近9年，但除“三明经验”的个别元素被国家和地方借鉴之外，“三明式”系统改革还没有彻底走出“三明市”。在三明医改初期，改革内容主要是补偿机制“三医联动”改革，现在被称作“三医协同”改革。本文尝试运用利益相关者分析等方法，分析“三医联动”为何难。

终点是“提高医师薪酬”

《关于城市公立医院综合改革试点的指导意见》中，“补偿机制”改革被描述为“通过降低药品耗材费用、取消药品加成、深化医保支付方式改革、规范药品使用和医疗行为等措施，留出空间，同步理顺公立医院医疗服务价格，建立符合医疗行业特点的薪酬制度。”

对上述内容梳理，“三医联动”改革起点是“降低药耗价格”“规范医疗行为”，改革终点是“提高医师薪酬”。“取消加成”“支付方式改革”“服

务价格改革”“薪酬改革”等是改革启动和目标达成条件（见图1）。上述改革被称为“腾笼换鸟”，是在“总量控制”条件下优化医院“收支结构”，进而优化医师“收入结构”，目标是使医师“收入阳光化”。

仅就“补偿机制”改革的“政策设计”而言，受益者应是医师。但在访谈中，多数医务人员对此观点表示惊讶。

医师本是改革设计的“受益者”，实际情况却是他们对改革“不知情”“不领情”。

1元“灰色收入”的机会成本是3元

笔者团队曾经对某市取消药品加成改革前一年的运营数据做过分析，结果显示，全市21家公立医院医疗服务的边际收益率为71.80%，药品的边际收益率为11.18%，前者是后者的6倍多。

“腾笼换鸟”的本质是在“总量控制”前提下减少边际收益率低的药品使用。将节省的费用转移为边际收益率高的医疗服务收入，也就是说即使医院的“收入”不增加，“收益”也会增加。

如果医院想要实现“效益倍增”，就要改变用药行为、减少药品滥用。用药行为不变相当于做“加减法”，减少药品滥用则相当于做“乘法”，

全国多数地区还处在做“加减法”阶段，一个地方医疗服务价格调整次数可以反映其改革所处的位置。

笔者曾经对药品“灰色收入”的经济成本做过分析，在“取消加成”和DRG/DIP条件下，1元“灰色收入”的机会成本是3元，如果有人收取1元“灰色收入”，会让其所在的核算单位“收益”减少3元。

笔者认为“腾笼换鸟”在经济上对医院和医师有利且不增加医保和患者负担，改革的政策设计有合理性；“腾笼换鸟”的本质是在“总量控制”条件下，适当放松对“医疗服务价格”和“医师劳动力价格”的管制。

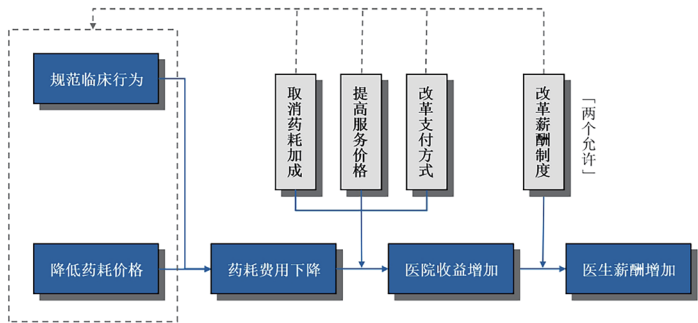


图-1：公立医院补偿机制改革路线图

权力与利益配置不合理

“三医联动”改革涉及“政策调整”和“业务变革”两个层面。当责任主体权力最大、利益水平最高时，改革推进才顺利（见图2）。

医师对“规范医疗行为”拥有较大权力，按改革初衷其利益水平也高，本应处于A象限。实际上医师对改革利益设计“不知情”“不领情”，处于B象限。

医保部门是“降低药耗价格”“支付方式改革”和“服务价格改革”责任主体。对于“降低药耗价格”而言，医保部门权力大、利益水平高，处于A象限。对于“服务价格改革”而言，医保部门权力大、利益水平低，处于B象限，这似乎也能够解释“深化医疗服务价格改革力度不够”的问题。

《关于因地制宜推广福建三明经验深化上海市医药卫生体制改革的工作方案》规定：各区由区长担任医改领导小组

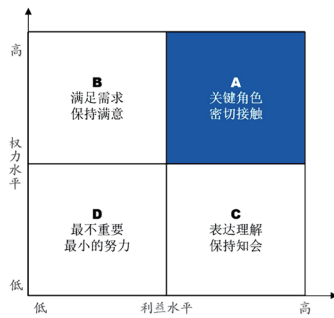


图-2：Mendelow 权力-利益矩阵

组长，区政府常务会议或区委常委会、深改委会议每年至少要专题研究1次医改工作。

笔者统计了华东5个省会城市和1个直辖市党委负责人的在岗任职时间，平均为10.2个月。

不难发现，改革的两个最关键主体权力虽大，利益水平却不高，改革推动者们寄希望于领导出面推动改革，可领导们很忙，任职时间又短。或许这就是改革推进迟缓的原因吧。

● 文化建设

常州一院“5S体系”助推思政教育

医师报讯（通讯员 刘华联 李祉萱 冯凯 王颖）近日，中国卫生健康思想政治工作促进会公布“一地一品”卫生健康思想政治工作特色品牌优秀案例，常州市第一人民医院的案例——“5S体系”理论助推医院思政教育喜获殊荣。

对标：顶层设计 科学谋划实施

医院搭建多元平台，为实施“532”发展战略提供人才支撑，通过对标精神、技术和道德标准，选树先进典型。

叙事：讲真求实 挖掘典型事迹

全方位了解、多维度打造先进典型，以典型示范引领为驱动，提炼先进文化。

分享：内外结合 拓宽宣传维度

医院采用内外分享相结合的方式，拓宽时空维度对先进典型展开宣传，起到内聚人心、外塑形象的效果。

聚力：长效培育 打造“三高”队伍

医院建立长效培育机制，聚力打造高学历、高技能、高素质的“三高”人才队伍。聚榜样之力，聚团队之力，聚宣传之力，为先进典型制定全面的职业发展规划。

塑魂：凝心聚力 初心融入灵魂

医院组织老中青三代先进典型拍摄建党百年宣传片；前往红色教育基地；开展培训拓展……以多种活动凝心聚力。

常州一院将职工思政教育与医院文化建设结合，在全院营造“崇尚先进、争当典型、比学赶超”的良好氛围，为医院高质量发展提供坚实思想保障和强大精神动力。

关注医学

剖析医事

服务医师



医师报
The newspaper for China's physicians
中国医师协会唯一报纸

国内统一刊号：CN 22-0016
邮发代号：1-351
广告经营许可证号：
2200004000115

《医师报》编委会

编委会主任委员 张雁灵

编委会名誉主任委员 殷大奎

编委会副主任委员

曹泽毅 晁恩祥 陈洪铎 陈可冀 陈香美 陈晓春 陈孝平 程京
董家鸿 窦科峰 樊代明 樊嘉 高润霖 葛均波 郭应禄 韩德民
韩济生 韩雅玲 赫捷 胡大一 黄荷凤 贾伟平 郎景和 黎介寿
李俊峰 李兰娟 李为民 梁万年 廖万清 刘力生 刘玉村 陆林
宁光 齐学进 宋尔卫 孙洪军 孙燕 滕皋军 王辰 王红阳
王俊 王陇德 郭堂春 吴以岭 许润三 杨民 俞光岩 于金明
曾溢滔 詹启敏 张金哲 张英泽 赵兴吉 赵玉沛 郑树森 钟南山

（按姓氏拼音排序）

社长 潘力
执行社长 张艳萍
副社长 黄向东

名誉总编辑 张雁灵
总编辑 董家鸿
执行总编辑 张艳萍
副总编 许奉彦
陈惠
杨进刚
袁佳
王丽娜

总编助理

编委会副总编

蔡秀军 陈俊强 陈立新 郭树彬 季加孚 李恒进 林桐榆 马朋林 孙发 王贵强 王人颢 王锡山 王振常 袁钟 张新华 祝益民

陈玉国 杜斌 段钟平 郭树彬 巩鹏 黄继义 季加孚 贾继东 江涛 梁军 马军 瞿介明 王成彬 王绿化 王占祥 于学忠 张欣 朱军 周智广 朱大龙

（按姓氏拼音排序）

采编中心主任（兼）

采编中心副主任（兼）

采编中心副主任（兼）

新闻频道主任

新闻频道主任助理

循环频道主任

循环频道副主任

循环频道主任助理

肿瘤频道主任（兼）

肿瘤频道副主任

大内科频道主任（兼）

大外科频道主任

风湿频道主任（兼）

新媒体中心主任（兼）

总编办主任

活动策划部主任

活动策划部副主任

直播中心副主任

美编部总监

法律顾问

陈惠 转 6844

袁佳 转 6858

王丽娜 转 6853

尹晗 转 6834

张玉辉 转 6884

黄晶 转 6620

贾薇薇 转 8857

宋菁 转 6843

王丽娜 转 6853

秦苗 转 6853

袁佳 转 6858

黄玲玲 转 6843

王丽娜 转 6853

陈惠 转 6844

于永 转 6677

王蕾 转 6831

李顺华 转 6614

杜晓静 转 6835

蔡云龙 转 6661

邓利强

东北亚出版传媒主管、主办
邮箱：yishibao2017@163.com

网址：www.mdweekly.com.cn
微信号：DAYI2006

每周四出版 每期16版
每份6元

各地邮局均可订阅
北京中科印刷有限公司

发行部：010-58302970
举报电话：010-58302828-6674

社址：北京市西城区西直门外大街1号西环广场A座17~18层
邮编：100044
总机：010-58302828

听医生说话 为医生说话
说医生的话 做医生的贴心人

医师自己的报纸！