

● 医院运营

理性看待公立医院亏损

医师报讯（融媒体记者 杨瑞静）根据2021年度全国二级公立医院绩效考核数据，约43%的二级公立医院出现亏损。这表明，公立医疗机构亏损见增。

公立医疗机构通过加大调高医疗服务价格力度，以弥补亏损的诉求声渐大。对此，国家医保局价格招采司司长丁一磊撰写署名文章《协同开创医疗服务价格改革新局面》表示，以公益性和提供公共服务为主要任务的机构，为充分体现其设立初衷，均会相对从严

控制收费标准，存在一定亏损。

丁一磊表示，一定区域内医疗服务价格基本统一，相同价格政策下，有的医疗机构盈余，有的医疗机构亏损，说明医疗机构盈亏不完全是医疗服务价格问题，而是多种因素综合作用的客观结果。比如，部分地区人口流出，医疗资源局部过剩，医师日均诊疗负担下降，导致部分地区医疗服务体系出现结构性效率下滑，部分医疗机构亏损；少数

医疗机构无序扩张规模、新增设备；有的医疗机构医护药技行政人员比例不合理，内部管理效率待提升；有的医疗机构成本消耗关键环节监管缺失。“对此，卫健部门正通过优化区域卫生规划调整、开展公立医院绩效考核、加强公立医院运营和财务管理等，推动公立医疗机构降本增效。”

不过丁一磊也承认，对于存在部分医疗服务价格项目和价格不合理的问题，医保部门不能回避，

卫生健康、医保部门应分别在降本增效、完善价格上持续改进。医疗服务价格既不能长期不调，也不能瞄着医疗机构收支缺口，全部诉之于医疗服务价格单边上涨，特别是基础设施建设、大型设备采购等所形成的债务，不应通过做大医药总费用来解决，而应走正常补偿的渠道。

管理者心中须有一根弦，在践行公益属性前提下，为保持一定的运行效率和竞争活力，应对公立医疗机构亏损面保持合理承受度和调价定力。

● 医改建言

过度的行政管理导致学术共同体的自我管理能力越来越弱，难以真正发挥学术共同体内部的自我完善和自我监督作用。应坚决摒弃“数字化”评价机制和“运动式”人才激励模式，让学术界归于安静，这是创新型国家建设所必需，也是创新型文化土壤之特征。

——中国科学院院士 刘忠范

● 科室管理

从“东方甄选”谈科主任“一人独大”

▲上海市第一妇婴保健院原院长 段涛

东方甄选事件在近日引发大众关注。其实，类似事情在很多地方都是常态，医院也不例外，只不过呈现形式不同，也通常不会发展成“全民狂欢”。

“大树底下不长草”

科主任能力越强，对医院的贡献越大，科室的名气也会越大，但是带来的组织伤害可能也越大。

人往往是自私的，能力很强，心胸开阔，眼界高远，为人善良的科主任并不像我们想象的那么多。不少科主任会将所有的机会和资源留给自己，让自己越来越强大，目标是成为整个科室唯一一个不可替代的人，这样才会有更大权力、更多资源、更多机会和更大安全感。

这种主任往往会导致“大树底下不长草”，一方面手下没有机会成长，另外一方面即使是下属成长了，因为没有任何机会，无法成就自

己，只好离开。

培养“狼崽子”

科室健康发展不能只依赖科主任一个人，合理做法是做好“接班人计划”，无论发生任何情况，如主任生病、出国、离职，科室都有一个人可以随时接手工作。

接班人要在竞争中成长起来，必须是有狼性的“狼崽子”，有成功的欲望，能吃苦。为让中青年骨干能独当一面，得到锻炼，可以在科室里多设置亚专科专病专门技术的小主任、病区主任或带组组长。

考核科主任

首先，调整考核目标。对科主任的考核不应只看其个人成绩，更要看他能够培养出多少个学科带头人、学科骨干。

其次，解决科主任的后顾之忧。不要让科主任有“白眼狼”的威胁。接班人除有能力外，还要人品好，不会亏待老主任。

智慧医疗

数智化服务正重塑就医模式

增强人民群众看病就医的获得感，始终是医疗卫生工作的出发点和落脚点。近年来，各地医疗机构运用数智化的新手段、新技术、新模式，有效提升医疗服务的舒适化、标准化、智慧化水平，为打通人民群众看病就医的堵点淤点提供了解决路径。

数智陪诊全程服务 就诊时间缩15分钟

2023年，杭州市上线“数智陪诊”服务。之前，每日约有1/3的门诊患者咨询医护人员“医院周边哪里有停车位”“当前候诊有几人”等。这些问题，如今在“数智陪诊”均能协助解决。诊前预约挂号、停车引导、诊中院内导航、挂号检查排队进度查询，诊后就医评价……“数智陪诊”会全程服务、自动提醒，为患者提供全新就医体验。目前，“数智陪诊”

已在全市45家二级及以上医院实现服务全覆盖，累计服务患者超800万人次，每人平均节约就诊时间15分钟。

同时，市属医院与52家社区卫生服务中心组建医联体，推出数字医联体服务，40%以上的市级医院专家号及普通号提前向基层下放，打通市级医院床位资源，患者不出社区就能实现“云入院”。（来源/健康杭州）

全面预约体系让手术步骤实时知晓

苏北人民医院通过构建预约挂号、预约检查、预约检验、预约治疗、预约床位、预约手术的全方位预约模式，打造了“六位一体”全面预约诊疗服务体系，打通院前急救与院内急诊系统，实现院前急救患者体征、病情实时传输，一键通知医院急救人员等功能，进一步提升了急救水平。对于患者满意度和投诉管理，医院也另辟蹊径，

构建了外网网站、院内自助设备、微信小程序等终端同源的一体化平台，畅通患者与医院的沟通渠道。

目前，医院的手术系统可帮助手术医生、护士、麻醉医师等医务人员实时获知手术信息。患者可提前知晓手术安排，患者家属也可通过手机实时了解手术的当前步骤和最新进展。（来源/苏北人民医院）

● 健康科普

健康是最好的奢侈品 科普是健康的保健品

▲湖南省卫生健康委副主任、第十二届中华医学会科学普及分会主任委员 祝益民

科技创新和科学普及是实现创新发展的两翼。在健康中国国家战略的指引下，一个朝气蓬勃、斗志昂扬的时代不断蒸蒸日上，而医学科普工作也正如种子开花、春竹拔节，得到茁壮成长。

健康是奢侈品

如果要加一个形容词，可以说健康是最好的奢侈品，是最贵的奢侈品，是最难得的、买不到的、换

不来的奢侈品。提升全民健康素养，建设健康中国，让人人享有健康，要实现14亿中国人的健康梦，做好医学科普是健康中国行动的必经之路。

科普是保健品

科普工作在选题、创作、传播的过程中，强调关注人民群众的健康需求，关注健康热点问题，通过科普，帮助大众更好地了解自身健康状况，预防疾

病，合理就医。

医师是传播者

医学科普的主力军是医务人员。

首先，科普是在践行医者职责。其次，科普是在传递医学人文。同时，科普是超值的卓越服务，能帮助公众理解医学科技与治疗进展，增强医患之间的信任与合作，也是和谐医患关系的润滑剂。

社会是关注者

科普创作与传播需要全社会关注。面向未来，走进新时代，科普也面临着各种挑战与困扰。比如医务人员业务工作很繁忙，时间不够用；科普制度机制还不完善，激励措施还不够多；互联网信息鱼龙混杂，伪专家、假科普常常招摇过市。但这些都是暂时的。随着健康中国战略的全面推进，健康中国

行动的落地实施，随着科技创新和科学普及的比翼齐飞，科普项目、课题、论文、成果、职称、立法等都已成为现实，全民科普正在深刻影响中国，影响每一个人，科普工作的春天已经到来。

科普有为有位

人民群众需要科普，生命健康需要科普，医务工作者们需要初心不改践行科普，坚持不懈钻研科

普。医学科普的魅力从不在标新立异上，而在恢弘的实践蓝图中。

医学科普工作是一项具有长期性的综合性工作，希望更多的医务工作者积极行动起来，打造医学科普的“神笔马良”和“同声翻译”，努力用生活化、智能化的方式，通俗化的语言和表达，让科学融入人们日常生活，引导公众形成科学健康的生活方式。