

从规模走向效益：现代医院的必由之路

▲口述：清华大学公共卫生与健康学院常务副院长 梁万年 整理：《医师报》融媒体记者 张玉辉



梁万年 常务副院长

中国医药卫生体制从未停止过改革前进的步伐。医院的发展经历了哪几个阶段？绩效国考之下，对医院高质量发展提出了哪些要求？医改还存在哪些痛点和难点？中国三级公立医院高质量发展之路在何方？中国医改“见证者”——国家卫健委体制改革司原司长、清华大学公共卫生与健康学院常务副院长梁万年，在《医师报》与四川大学华西医院共同举办的“疫考与国考之下 公立医院能力建设与高质量发展论坛”上，就当下医疗行业最关心的公立医院高质量发展改革和创新的几个关键问题，进行了系统的解答。

医院发展历经三个阶段

从人类历史上有医院开始，直到今天，医院的发展大体可分成三个阶段：传统医院——研究型医院——现代医院。医院的发展过程与医院功能定位、内涵外延、社会经济发展以及人民的需求紧密相关。

由于环境、需求的不断变化，医院的功能、内涵外延也随之发生改变，但无论怎么变化，医院的核心功能始终不变，即在一个组织机构内，为老百姓提供高效、有质量且可负担得起的医疗服务。医院不断改善社会服务、科学研究、人才培养、开发创新、国际交流，都是基于医疗基础上的拓展，这种拓展是必须的，尤其是对于大型医疗机构，要加速其拓展。

在老百姓甚至是医院管理者心中，医院能看什么病、使用什么技术、能否治愈疾病，是衡量传统医院好坏的标准，也就是说传统医院是以疾病为中心、以技术为导向的，强调治愈是传统医院最核心的功能。

随着人类社会发展，许多疾病仍面临着挑战，现代医疗无法治愈。在此基础上，传统医院发展成现代医学——“照护医疗”模式，即从生理、心理、社会改善等方面来关爱患者，使患者的心身得以改善和维护。

然而，对于医院的功能来说，仅仅做一些医疗服务模式的变革是远远不够的，一个好的医院，应该在医疗的核心功能基础上，进一步拓展人才培养、科学研究和

创新，才能使医院产生源源不断的发展动力和潜能，使其社会品牌知名度和美誉度进一步提升。尤其是对大学的教学医院和附属医院，这种使命、需求，以及拓展的必要性就显得越发重要。因此有人提出仿照大学理念——传统大学转为研究型大学，医院从传统医院转向研究型医院的建设。

国内有专门的研究型医院协会，研究型医院是基于医院核心功能的基础上，使医院整体布局、资源配置及考评标准进行优化，对于医学进步、技术创新起到了重要推动作用。相较于传统医院，研究型医院最大的变革就是，在传承理解医学知识和技术的同时，有批判地对传统医学理论、技术、模式和规范标准进行思考，思考其发展模式是否适应新的需求和变化，并对理论和技术进行创新，甚至是颠覆，即称之为颠覆医疗，核心是颠覆传统不合理的医疗行为，是对传统知识和技术的挑战。

然而，无论是传统医院还是研究型医院，在治理体系和治理能力上都存在欠缺之处。这时，建设“现代医院”概念的提出，从治理机制上让医院进一步符合新时代背景下的功能定位，顺应老百姓需求的变化，顺应社会经济的发展。使其制度环境、医院文化、人力资源以及医务人员薪酬收入分配政策等管理体制和运行机制，具有可持续性发展的潜能。一言蔽之，老百姓信得过的医院，才是现代医院。

三方面改革促进中国特色现代医院管理制度建立

公立医院改革的最终目的是建立现代医院管理制度，而现代医院管理制度的最终落脚点则是把现在的医院变成具有中国特色的现代医院——什么是中国特色的现代医院？就是坚持党对医院的全面领导，具备强烈的公益属性，使科学理论、技术创新、医疗服务能力满足全民对健康的需求。

现代医院管理制度建设的改革和发展主要从三个层面来进行：决策、考核、制度。

首先，要加强党对公立医院的全面领导，发挥党委把方向、管大局、作决策、

促改革、保落实的核心功能，同时发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。变传统公立医院的院长负责制，为党委领导下的院长负责制。这一转变，实际上是决策机制的变革，由过去的行政首长决策变成集体决策，分工负责。

其次，建立现代医院，构建现代医院管理制度，也对政府的自身变革提出了要求。各级政府不仅对医院肩负着领导责任、管理责任、保障责任和监管责任，也要进一步明确医院的使命、功能定位及主要职能，并通过一整套考核机制对其进行评

价。并在此基础上，从补偿机制、医保支付制度、药品招标采购保障制度、编制管理制度及薪酬制度等方面进行调整，以适应现代医院制度的建设，最终促使广大公立医院实现中国特色的现代医院变革。

打铁还需自身硬。建立中国特色的现代医院，也对医院自身加强内部管理、完善规章制度、加强医院文化建设、改革薪酬分配制度等方面提出了要求。广大医院管理者应利用先进的管理工具与管理手段，最终建立起符合中国特色的现代医院管理系统。

三个转变促进医院高质量发展

党的“十九大”提出“要构建优质高效的医疗卫生服务体系”，现代医院管理制度是每一个医院高质量

发展的重要策略。如何做到发展的高质量？国家卫健委主任马晓伟强调“三个转变”“三个提高”，为现代医院高质量发展的指标考核指明了方向。

此外，在规划现代医院制度建设时，要把医院的历史和未来进行有机结合。从顶层规划上明确医院的使命和存在的理由。从传统医院转变成现代医院，从现代医院向国际一流迈进，要分阶段实现愿景规划，完成使命。在这个前提下，定位医院功能和任务，再分解成为实现功能和任务要采取的改革举措和发展的策略，促进医院高质量发展。

- 1 从规模走向效益是现代医院的必由之路。现代医院要考虑效率、效益、效用和效果。医院的规模由其内涵和功能定位，不是规模越大越好，患者越多越好，而是要考虑边际成本和边际效益，做到边际成本最小，边际效益最高的临界点。这是现代医院的核心管理要求，也是衡量管理者水平高低的重要标准。
- 2 在管理上，要从过程管理为导向逐渐走向以结果管理为导向，绩效管理是结果管理的核心，也是目标。医院管理者应合理设计绩效，并在考核过程中加以有效的监管。
- 3 医院管理者对医院高质量发展的认识，一定要从“数量”走向“结构”。人是一个整体，疾病的发生往往并不局限在某一个单一的器官。医院科室，是发展单个学科，还是以构建平台为主，发展学科群？医生结构是越高学历越好，还是从临床与科研专业来划分较好？这都是每位医院管理者需要思考的。

医院管理者要树立高度自信 讲好中国特色医院管理制度

医院的改革要建立在健康中国建设、促进人类健康基础上，并植根于社会经济环境中。三级公立医院如何高质量发展和创新？医院管理者应将发展与创新二者结合，并最终形成体系变革。从保障体系、领导组织体系、考评体系、人事薪酬管理体系等方面着手变革。此外，还应特别注意，在借鉴国际现代医院管理经验的同时，要充分考虑与中国的特色——即加强党的领导、坚持“人民至上、生命至上”的理念，有机结合。

从传统医院到现代医

院，医疗服务的范围在不断拓展，服务理念在不断变革。医疗的范畴不仅只有科学的含义、技术的含义，更多是艺术含义。从某种角度来说，医疗服务是科学技术和艺术的有机统一，不仅涵盖健康，更涵盖社会乃至政治、经济的方方面面。医院的改革发展需从单系统运行走向协同发展，医院管理者应深入研究当下的社会经济环境，始终秉承致力健康中国建设、促进人类健康、服务社会的医者初心。

医院还应具备为构建人类卫生健康共同体乃至

人类命运共同体，贡献力量和思想的职能，医院管理者应具备自信和国际视野，在考虑如何服务社会，做好健康扶贫、医联体建设对口资源的同时，讲好中国故事，把中国现代医院制度建设，用国际语言传播，树立中国医院管理的自信，促进中国卫生健康事业发展。



关联
阅读
全文
扫一扫