

2009年11月15日,那是一个值得铭记的日子……

那一天,无数的期待,无数的惊奇、无数的赞叹,投在合肥市滨湖新区;那一天,安徽医疗有了新地标,合肥现代化大城市之梦的滨湖新区,又多了一个新亮点;那一天,一座与国际接轨、国内一流、安徽领先的医疗航母——合肥市滨湖医院正式扬帆起航!

过去的一年,滨湖医院这所安徽省一次性投资建成单体规模最大的医院成功开诊、顺利运行、破浪远洋。昨日拉开的规模鸿篇让人振奋,今日,我们展现的是滨湖医院体制机制创新之路的风采。

# 医院管理的“滨湖模式”

## 合肥市滨湖医院扬帆起航1周年



“滨湖医院全面实行法人治理。”滨湖医院院长戴夫对笔者说。

在滨湖医院建设启动之初,安徽省委常委、合肥市委书记孙金龙就提出要求:“新医院要有新机制、新形象。在运营管理过程中,要瞄准最前沿,完善法人治理结构,创新用人机制,改革分配方式,提高服务水准,为我市医疗卫生事业改革发展探索新路。”根据市委政府和孙书记的指示精神,滨湖医院在近一年的发展过程中,实行法人治理结构,依托良好的设备和硬件条件,引进全国先进的优质医疗资源,特别是上海和北京的知名学科进驻滨湖医院设立合作分中心,设立省内医疗单位院士工作站,引进吴祖泽院士等国内一流的学术带头人作为技术顾问,使滨湖医院的医疗水平一开始就站在一个较高的起点上,探索出医院管理的“滨湖模式”。

### 【体制】

#### (一) 法人治理 体制创新

备受关注的医改意见中,要求在坚持公立医院公益性的前提下,强化管理,健全机制,调动医务人员积极性。医院管理者纷纷把苗头指向了法人治理结构,其核心是使院长成为名副其实的法人,院长对医院人、财、物有自主支配权,从而独立自主集中精力抓好医院建设,滨湖医院率先在安徽省公立医院全面实行法人治理,实行理事会领导下的法人负责制。医院成为了自我管理、自我发展、自我约束的法人实体。

#### (二) 精简“六部制” 管理“去行政化”

滨湖医院按照法人治理模式,在体制以及内部运行体制机制等方面进行了改革创新。

由院长聘任副院长,管理只设行管部、医务部、护理部、人力资源部、财务部、运营部六个部,摒弃机构臃肿、人员过剩、人浮于事、互相推诿、相互扯皮等现有公立医院体制的弊端,从而实现精兵简政、轻装上阵的工作模式。

六部除医务部、护理部是常设机构,人力资源部、财务部等部门实行托管制。在集团内部设立人力资源总监、财务总监,在总监的统一安排下根据工作需要到滨湖医院开展工作。

滨湖医院运营管理通过HBOS系统实现了精细化、科学化、现代化的管理。如制定分配激励机制的运营部,下设物流中心、成本控制中心、经济管理中心、审计中心。主要职能有:科室设备采购、人力资源引进的评估和科室投入产出的经营分析,在控制成本、优化配置资源方面发挥了重要的作用。他们中的骨干力量都是硕士研究生,在购进设备、引进人力资源前进行综合成本核算,之后,对使用率、收入情况和预估效益对比进行跟踪评估。在HBOS系统上紧盯资源流动,统计报表供院领导决策分析,成了他们每天雷打不动的工作。

### 【机制】

#### (一) 全员聘用, 人事制度创新

新体制机制首先体现在用人机制上,滨湖医院取消医护人员的行政编制管理,推行全员聘用,合同管理。社会主义全国一盘棋的好处在滨湖医院得到了体现,滨湖医院是依托合肥市第一人民医院建设发展起来的,基础的医疗护理等人力资源早在建设之初已开始筹备,原市一院在编人员编制保留在老院,新合同的主体是滨湖医院,在滨湖医院接



受法人的聘用,新招聘的职工,则一律签订聘用劳动合同。崭新的用人机制和绩效奖励机制,吸引学科带头人扎根滨湖,激发医务工作人员积极性。

#### (二) 岗位工资, 分配制度创新

在薪酬方面,滨湖建立医生、护士、医技人员、行政管理分层级分类的薪酬体系。医院创造性地设计制定了4级12档级别工资,虽然分别对应的是住院医、主治医、副主任医和主任医,“但是我们不仅根据职称,更要看实际能力和水平,低职高聘和高职低聘,都是我们的选择。”

#### (三) 绩效奖励, 激励机制创新

为了建立公平的奖金分配制度,医院还将医生和护士分开来进行考核,护士部分由护理部进行考核,医生部分则分成大内科和大外科两大块,分别进行考核。“考核以‘量’和‘质’为标准,而不是单纯的以业务收入来衡量”,如护理按照服务的病人量和护理技术含量来分配技术劳务费。“科学的分配激励机制,调动了医护人员的积极性,医院一开诊业务量便快速上升。”戴夫院长介绍,滨湖医院对外强调以病人为中心,对内则以职工为中心,职工中又以一线为中心。这激发了医护人员服务患者的主动。

### 【甲方乙方 后勤实现社会化】

“完善后勤管理工作是医院发展过程中的一项重要工作,后勤服务管理的优质高效,能极大的推动医院的整体发展。”戴夫院长介绍说,医院的后勤保障不比其他,除了保洁、中央空调、机电、制氧、正负压系统外,还有手术室的层流净化系统,十万级、百万级、千万级净化,每平方米的含尘检测,都有具体要求。2009年,在安徽,没有专做医院的后勤保障公司,而从深圳、上海来的物业公司,难免会在安徽“水土不服”。

2009年6月,医院整合后勤部门的优势资源,成立了保时洁物业管理有限责任公司,寓意“保持时时清洁”,这是合肥市第一家面向医院、立足医院、致力于医院后勤管理为主

体的专业化综合服务公司。业务范围主要包括大环境保洁服务、机电工程服务、非建筑本体结构维修服务、院区绿化及生活服务、医疗废弃物管理等等,医院的后勤保障完成了社会化、市场化和企业化运作。保时洁公司的总经理苏军之前是医院后勤保障中心主任,而他现在的身份,是保时洁物业公司总经理和法人代表,和医院的关系,是甲方和乙方。



在全省范围内,成立首家直接面向医院、立足医院的物业公司,这本身在医疗界和物业管理界都是引人注目的举动。更引人关注的是保时洁物业在全国“后专委”(全称医院管理协会后勤专业委员会)学术大会上先后发表论文六篇,而且在全省首家建立ISO9000质量认证体系。ISO9000是一种国际标准,凡是通过认证的企业,表明企业能持续稳定地向顾客提供预期和满意的合格产品。保时洁物业公司将自己的服务宗旨定义为“一切为了顾客、为了顾客的一切、为一切的顾客”。

另外,滨湖医院在全省医院中首家配备了35万伏的变电供电所,该供电所主要有两条供电,分别由不同的配电所提供,一条为3.5万伏供电,另一条为10千伏的备用供电。这个“心脏”链接着医院的九大系统:电梯、中央空调、净化系统、水暖动力设备、医用中心供氧、负压吸引、弱电信息、各楼层配电房以及医疗用电。3.5万伏供电出现问题时,备用的10千伏供电至少能保证医院的各项检查、病理、化验、急诊、手术室、ICU(重症监护室)、手术室等正常运行。

张云 费秦茹 李皖婷 文/摄

