

公立医院管理体制改革与创新发展的关键

公立医院改革是中国医疗卫生体制改革的核心组成部分，公立医院如何重新回归公益性本质，政府在其管理中扮演何种角色，能否公平高效地满足公众健康需求成为公立医院管理体制改革与创新发展的关键。

一、公立医院管理现状

从外部管理角度来看，存在“管办不分”的现象。具体表现为产权界定不明确；自治能力弱，决策权、人事权、分配权、经营管理权受到上级行政管理部门的限制。

从内部管理角度来看，一方面实行院长负责制，院长权力过于集中，且缺乏相应的制约监督机制，容易出现权力滥用，时有发生随意支配国有资产的现象。另一方面由于医院各个部门关心的侧重点不同，同时缺乏统一的组织、协调和沟通机制，导致医院各个功能的条块分割。

二、公立医院管理体制现存问题

一是缺乏中长期战略发展规划。目前，中国公立医院的发展大多停留在管理医院具体事务层面上，战略管理仍处于起步、探索阶段，许多公立医院没有形成战略管理的观念，缺乏足够的竞争、危机和效率意识，对公立医院在总体、中长期和全局层面上的发展认识不足。

二是激励机制不健全。近年来，虽然少数公立医院内部在利益分配激励机制上进行调整，但依然没有建立一套科学的“责、权、利统一的机制，医院经营管理激励机制仍然停留在计划经济体制模式上，不能有效调动公立医院一切积极因素。

三是员工职业发展机制有待完善。当前，公立医院员工职业发展空间比较狭窄，缺乏管理人员和技术人员职业发展通道，多数情况下，公立医院的管理者成长一般都是遵循“医生-医疗专家-院长”的上升通道，管理通道与技术通道存在交叉。

四是缺乏科学合理的绩效管理体系。公立医院现行考核体系采用统一的标准考核不同对象，指标设置不尽合理，考核标准比较笼统，无法真正体现员工的绩效结果，造成结果不公，激励不够的负面结果。

三、公立医院管理体制改革方向与策略

1.探索建立以理事会等为核心的多种形式的公立医院法人治理结构。对公立医院的举办、监督、管理各项职能统一集中实施。

2.完善财政补偿机制。政府财政事前直接投入医院，通过建立总额预算控制机制，激励医院自主降低医疗费用，缓解二元化医疗问题。

3.制定中长期战略发展规划，以回归公益性为发展目标，从自身管理方面入手，根据医院的发展情况对医疗数据库进行汇总、分析、归纳以及总结，对医院进行科学的战略分析和明确的市场定位，制定一个符合医院长期发展的战略体系。

4.构建基于医疗大数据的绩效管理体系。遵守按劳分配、同工同酬、兼顾公平的原则，建立系统、规范、科学的评价体系，根据各个部门提供的大数据，对个人业绩进行评估、反馈，同时按照配套激励制度进行相应的奖惩。

5.完善管理人员员工职业发展通道，科学设定任职标准，采用公开竞聘的形式选拔医院管理人员，改变传统的兼岗做法。同时，定期培训，提升管理人员队伍素质。