名醫范吉平 三招救活眼科醫院

■范吉平在短短兩年讓眼科醫院的門診量翻倍增長。 北京傳真

■國際眼科會診中心開診第一例患者。 北京傳真

改革先鋒

救人要用腦，救醫院亦要食腦。中國中醫科學院副院長范吉平由腦科專家「轉身」到任中國中醫科學院眼科醫院院長後，用不到3年時間，就把眼科醫院的年收入由5,700多萬元（人民幣，下同）提升至近2.6億元；在短短兩年讓門診量翻倍增長，醫療投訴率大幅下降73%。范吉平到任後明確管理層責權、改革績效考核機制、以事業留住人才；並指「造福民衆、成就員工」就是自己過去近3年時間管理眼科醫院的法寶和秘訣。 ■香港文匯報記者 葛沖 北京報道

說起3年前的眼科醫院，不少老員工一直搖頭。那時醫院經營管理嚴重不善，人心渙散，設備老舊，業務水平和服務質量亟待提升。大量醫護人員因為收入過低流失，建院18年，業務收入甚至不如京郊的縣級醫院，人均業務收入只有19萬元；合同制員工平均年收入2.1萬元，在北京這個高消費城市，連吃飯亦成問題……

明確權責 知人善任

「沒有滿意的員工，就沒有滿意的患者。」2011年9月17日，中國中醫科學院副院長范吉平開始兼任眼科醫院院長。「新官上任三把火」，經過一系列深入研究後，范吉平的「第一把火」就是從管理層「開刀」。他調整醫院上、中、下各階層的管理人員，加大培訓力度，明確責權，讓各人發揮所長。

考核工作 多勞多得

范吉平的「第二把火」就是改革績效考核，「讓工作的人有動力，不工作的人有壓力」。他大力改革獎金體系，調整醫護收入比重，在績效分配方案中設置管理人員系數，每3個月對管理人員考評一次，不合格者調整工作，並採取發放全勤獎等措施。同時，醫院還公開評選優秀合同制員工，每年評出3名至5名，可納入正式編制。

王璐霞2002年從山東一家醫院調來北京，戶口沒有遷入，一直是合同工。「當時每月薪金才600元，又是臨時工，總覺得低人一等，沒甚麼前途。」自從獎金分配比例調整後，她的薪金翻了幾倍。去年經考核選拔，為醫院服務11年的王璐霞正式轉為編制內員工。

目前，眼科醫院的編制內員工平均年收入已由2010年的58,000元增長到2013年的104,800元，合同制員工平均年收入由21,000元，漲到68,000元。今年上半年，全院職工收入又比2013年上半年提高了44%。

資助進修 增歸屬感

人才是醫院的核心競爭力。深知這一點的范吉平燒出「第三把火」，主張用事業和歸屬感留住人才，並加強在職培訓及職業生涯設計。往外院進修學習者，醫院發平均獎；提高學歷的繼續教育，醫院報銷一半學費；國外進修半年，醫院提供5萬元外加1萬元機票費，去一年提供10萬元外加報銷1萬元機票費。短短兩年多，已有十幾位優秀員工學成歸來。同時還打破舊體制，從外院高薪引進近十名學科帶頭人。

在引進來走出去，壯大眼科醫院自身力量的同時，范吉平還廣吸社會人才，創建國際眼科會診中心和京西國醫館。針對京城大醫院名專家連夜排隊仍一號難求，國際眼科會診中心和京西國醫館將國內外40多位頂級專家收歸己用，為患者提供一站式服務。患者只需掛一次號，就可以在眼科醫院同時得到至少3位名醫的會診，節省到幾家醫院來回跑的時間。

眼科醫院短短兩年多已晉升為內地的三級甲等醫院。以前204張病床住院率不足70%，現在330張病床仍供不應求，門診量較2011年翻倍。同時，員工收入成倍增長，離職率下降為零。最為關鍵的是，患者滿意率直線上升，醫療投訴率之低在北京所有醫院中名列前茅。

■國際眼科會診中心專家表上有四十幾位知名專家。 北京傳真

腦科專家 堅持看診

望聞問切 關懷病人

■眼科醫院為員工過生日。 北京傳真

很多人見到范吉平，會習慣叫他范院長。不過這位院長其實不僅擅長管理，同時亦是享受國務院「政府特殊津貼」、治療腦系疑難疾病的著名專家。

范吉平今年49歲，1991年在北京中醫藥大學畢業，2008年起任中國中醫科學院副院長，2011年起兼任中國中醫科學院眼科醫院院長。身為中國中醫科學院黨委委員、常委、副院長，同時又是中國中醫科學院眼科醫院院長。范吉平先後牽頭承擔10項國家級和部局級課題，包括國家重大科技專項（863計劃）、重大傳染病防治項目、「重大新藥創製綜合性中藥新藥大平台」子項目、國家人事部優秀歸國人員課題等。

「百千層次人才」

在近27年的工作中，范吉平始終堅持結合臨床與科研，在中風、偏頭痛、癡呆、抑鬱症，以及中西醫結合診治腦系疑難疾病等方面不懈探索。2000年獲國家確定為「百千萬人才工程的百千層次人才」，2002年又獲國務院「政府特殊津貼」。

范吉平過去數年發表文章逾50篇，出版學術著作3部，其中《經方劑量揭秘》一書在業界引起反響。他還擁有3項專利，牽頭研究開發新藥，取得新藥證書1項、臨床批件1項，目前正在進行臨床研究。

扶掖中醫內科後進

現在雖然管理工作繁忙，但范吉平仍堅持每周四上午出門診為患者看病，並會抽空帶學生。他是中醫內科學專業博士生導師，多年來培育博士研究生十多名。

問及由醫學專家轉行做管理會否感到可惜？范吉平坦言，做管理對自己的專業確有損失，但卻同樣有成就感。他指做專業和從事管理難以兼顧，做管理對專業確實有損失，但卻同樣有成就感。「中國講『學而優則仕』，之前眼科醫院有不少科室負責人雖是技術能手，但卻不擅長管理，結果產生諸多問題。管理不能簡單『學而優則仕』。」

■患者在眼科醫院大堂演奏鋼琴。 北京傳真

步入中國中醫科學院眼科醫院大廳，首先映入眼簾的會是蔥鬱的綠色植物，以及大廳中央的一架白色鋼琴。大廳樓梯正中，是一張毛澤東與國醫大師唐由之等人的巨幅合影，昭示着這家醫院的不平凡過去。

眼科醫院建立之初因國醫大師唐由之為毛澤東、金日成等國內外元首看眼病而聞名，如今讓患者感受最深的，則是其頗具人文關懷的醫療服務。

眼科醫院雖遠離繁華市中心，但求醫者甚眾。一位多次來看眼病的北京患者指，這裡的「醫生護士不僅醫術好，還有人情味，專家沒架子，亦願意和患者多聊幾句。」

兗煤中期扭虧賺5.87億

香港文匯報訊（記者 殷江宏、通訊員 吳玉華 山東報道）兗州煤業（1171）上周五（22日）晚發布2014年中期報告，集團實現銷售收入309.3億元（人民幣，下同），同比增加22.55%；淨收益約5.87億元，每股盈利為0.12元，不派中期息。集團2013年同期淨虧損約20.73億元，每股虧損0.42元。

期內，集團共銷售煤炭同比增加33%至5,942萬噸，完成全年煤炭銷售計劃的56.6%。由於上半年國內外煤炭需求不振，兗煤煤炭銷售平均價格同比下降。中報顯示，上半年商品煤平均銷售價格504.99元/噸，比去年同期平均543.02元/噸的銷售價格降低38.03元/噸。

面對急劇惡化的市場形勢，兗煤相繼提出「成本頂線控制、選煤提質提效、裝備提速提效、生產增量提效、加大對外創收」等超常規應對舉措。通過降本挖潛措施，兗煤各經營主體噸煤銷售成本普遍下降，其中公司本部下降了11.4%，菏澤能化下降了37.6%。

發盈喜料前三季度虧轉盈

兗州煤業有關人士對本報表示，隨着中央定向調控政策逐步落實，以及大型煤炭企業結束壓價銷售競爭策略，預計全球煤炭價格將呈現低位盤整態勢。面對複雜嚴峻的經濟形勢和不利局面，未來兗煤將堅持由煤炭生產商向能源方案設計商和煤礦托管運營商轉型。他並指出，去年前三季度兗煤虧損5.9億元，預計今年前三季度兗煤經營業績與上年同期相比將實現扭虧為盈。

■圖為兗礦研製生產的應用於600萬噸採煤工作面的液壓支架。 資料圖片

曾傳來港上市 塞拉利昂鑽礦商財困

香港文匯報訊 西非國家塞拉利昂近日因為伊波拉疫情為人熟悉，但其實當地早已因「血鑽」聞名於世。該國鑽礦公司Octea在2012年中曾放風計劃來港上市集資，不過之後再無音訊，英國《星期日泰晤士報》昨報道，原來Octea母公司因涉嫌行賄被美國聯邦調查局(FBI)調查，導致上市計劃告吹，加上近期受伊波拉疫情打擊，令公司陷入財困，正與債權人渣打銀行研究重組債務。

母捲入行賄案被FBI調查

Octea在塞拉利昂經營Koidu鑽礦，2012年曾邀請香港記者到當地實地採訪，並透露最快於2012年下半年來港上市，估計市值可達30億美元(約233億港元)。不過《星期日泰晤士報》報道，Octea母公司BSGR去年捲入西非幾內亞一宗行賄案，因而被FBI調查，結果上市計劃不了了之。

BSGR其後再因為幾內亞Simandou礦場的權益問題，與礦業巨擘力拓打官司。報道指，Octea向渣打貸款的1.3億美元(約10億港元)快將到期，公司近月積極尋求外部投資者加入，但由於連串官司打擊，無人願意問津，有見及此，Octea被迫與渣打洽談重組債務。

中國太保多賺25.3%

香港文匯報訊 中國太保(2601)昨日公布中期業績，實現營業收入1,141.45億元（人民幣，下同），同比增長9.7%，其中保險業務收入1,084.13億元，同比增長9.9%；盈利68.48億元，同比增長25.3%，每股收益0.76元，不派中期息。

新業務價值率升3個百分點

期內，內含價值1,538.91億元，較上年末增長6.6%，集團有效業務價值688.43億元，較上年末增長10.3%，壽險上半年新業務價值52.3億元，同比增長22.9%；新業務價值率21%，同比提升3個百分點。財產保險業務收入482.08億元，同比增長13.7%；綜合成本率99.5%，同比上升1.9個百分點；集團投資資產年化淨值增長率5.3%，同比提升1個百分點。太保集團、太保壽險及太保產險償付能力充足率分別為275%、179%和175%，仍維持在較充足水平。

中期速遞

比亞迪少賺15.52% 不派息

香港文匯報訊 比亞迪(1211)昨日公布中期業績，營業額升4.01%至252.15億元（人民幣，下同），純利下跌15.52%至3.61億元，每股盈利下跌15.88%至0.15元，不派中期息。同系比亞迪電子(0285)上半年營業額升19.79%至9,104萬元，純利增長86.34%至5.9億元，每股盈利0.26元，不派中期息，毛利率由去年同期約10.88%上升至約11.66%。

好孩子溢利實增16.7%

香港文匯報訊 好孩子(1086)上周五公布中期業績，期間收益錄得26.41億元（港元，下同），較去年同期上升27.2%。整體毛利率由去年同期的23.1%增加4.2個百分點至27.3%。期內溢利為8,930萬元，同比減8.7%，每股盈利8仙，不派中期息。然而，若剔除與併購相關費用的影響，期內溢利1.14億元，同比增16.7%。

泛亞環保虧轉盈3080萬

香港文匯報訊 泛亞環保（0556）昨公布中期業績，受惠期內木絲水泥板業務所得收益的增長及銷售環保產品及設備業務毛利率的改善，集團錄得純利約3,080萬元（人民幣，下同），每股盈利3.85分，不派中期息。期內，集團總營業額按年增21.9%至2.19億元，毛利率由去年同期的2.5%提升至29.3%。去年同期為虧損2,994萬元。

寧滬高速公路盈利降6.36%

香港文匯報訊 江蘇寧滬高速(0177)昨日公布中期業績，營業總收入約39.26億元（人民幣，下同），同比增長約7.04%，其中實現道路通行費收入約26.43億元，同比增長3.25%。期內，盈利為13.44億元，同比下降約6.36%，每股盈利約0.27元，不派息。