

打破「鐵飯碗」 融入香江管理模式 港大深圳醫院樹改革新樣本



深港合作樣本之一的港大深圳醫院近期成為深圳醫療界關注的焦點。這案由深圳市政府和港大共同投資的醫院，在深圳率先打破了「鐵飯碗」，帶來了全新的港醫院管理新模式，並進行了一系列人事制度改革。此舉不僅得到國家及其他省市調研團隊的認可，亦為深圳乃至內地其他醫院的人事改革提供可借鑒的樣本。

■香港文匯報記者 古寧 深圳報道

港大深圳醫院於2012年開業，擁有全新的香港醫院管理新模式，並進行了一系列人事制度改革。本報深圳傳真。

港大深圳醫院院長鄧惠瓊透露，醫院在2014年除去歸還港大墊付的現金，已經實現收支平衡。按目前的進度，預計2017年可完全歸還港大當年墊支的專家費用。有專家深圳表示，如果實現收支平衡，港大深圳醫院就是一個很好的模式，其經驗值得推廣。

設「三權分立」自主人力規劃

據鄧惠瓊介紹，港府對公立醫院投入較高，保障提供基本醫療服務，並有私營醫療服務作為補充。但香港公立醫院政府投入壓力大，且民眾就醫等待時間較長。而內地公立醫院競爭較大、效率高，但其在經濟效益方面壓力大，造成醫患關係緊張，公益性和經濟收益難以兼顧。「我們要做的是融合香港和內地經驗，提供基本醫療的同時，探索一個以特需服務彌補基本醫療的新模式，兼顧公平和質量」。

鄧惠瓊指，深圳市政府與港大在談合作時就已設定，醫院要進行諸多改革，在人事管理、行政制度和後勤管理上，與內地公立醫院走不同的路。在港大深圳醫院，實行董事會領導下的院長負責制，並設監事會。用鄧惠瓊的話來說，實行「三權分立」的管理體制。其中，院長經董事會授權，確定醫院的組織架構、崗位設置和員工聘用。這使得醫院可以根據運營和發展需要，自主地實施人力資源規劃、崗位設

置、人員聘用、薪酬設計、人員考核和人才培訓。而在人事方面，港大深圳醫院徹底打破「鐵飯碗」和「大鍋飯」。

全面預約制 先全科後專科

在這家醫院，醫務人員崗位實行層級管理。醫院在聘用合同中，將員工收入與醫院業務收入脫鉤，對紅包、回扣等醫務人員的灰色收入「零容忍」，「不收紅包」條款明確寫入聘用合同。同時，醫生還不能亂開藥、亂開檢查單。2015年，該院抗生素使用比率為17.39%，藥品使用比率為21.39%，低於內地三級醫院平均水平。目前，該院還將醫生推不掉的紅包加上不得已收的禮物所拍賣的資金，成立病人緊急援助基金，用於「三無」病人診治。

跟目前內地傳統公立醫院不同，該院實行全面預約制，實行「先全科、後專科」，避免患者大量在專科滯留。此外，該院取消病人選醫生制度，實行團隊式服務，推行循證醫療，讓病人得到最適當的治療。醫院對急診病人實行預檢分診，保障危重病人得到優先治療。更重要的是，該院保障醫患溝通的時間為10分鐘至20分鐘，讓病人與醫生有足夠的時間溝通，增加了患者的信任感。醫院為全部醫生購買了「職業責任險」，將醫療事故責任交由第三方處理，有利於改善醫患關係。

民眾慕名體驗港式醫療服務

港大深圳醫院2012年開業，其醫療管理及醫療服務跟內地公立醫院有很多不同，起初也讓部分患者不理解。但開業四年後，更多的患者逐漸了解港式醫療管理及港式醫療服務，其醫療理念也獲得了更多的認同。記者採訪發現，有不少患者慕名前去體驗港式醫療服務的貼心。而港大深圳醫院對病人的調查顯示，90.8%支持打包收費，87.8%認為有利於抑制過度醫療，84.7%認為有利於抑制過度檢查，88.7%認為收費非常合理。

注重病人隱私 專業專注

患者張先生今年65歲，之前主要在深圳其他公立醫院看病，在孩子朋友的推薦下來到了港大深圳醫院。他表示，開始確實不習慣，比如說醫院人相對更少，總擔心是不受病患歡迎。還有是打包收費，乍一看比其他三甲醫院的「專家號」還貴，但拿完藥仔細一算，其實更划算。再就是掛號的問題，心態上還是想掛「專家號」，而



■醫院實行全面預約制。 記者古寧 攝

港大深圳醫院實行全科門診，主要是年輕醫生，有必要的才會轉給專家。「這些醫生都很負責，問長問短近20分鐘，效果很好。不像有些醫院的『專家號』，沒說兩句就結束了」。

白領王女士則是自己主動到港大深圳醫院看病的。她說，也是想體驗一下港式醫療服務，並認為確實很貼心。比如在門診的時候，港大深圳醫院就更注意尊重病人，會照顧到病人的隱私。而她最欣賞的還是這家醫院的醫患感覺：不准醫生收紅包，不准醫生亂開藥、亂開檢查單，這樣的感覺累積下來，會讓患者增加對醫生的信任感，也相信他們的專業跟專注。

■患者們慕名前來體驗港式醫療服務，並認為確實很貼心。 記者古寧攝

■鄧惠瓊指，現時要做的就是融合香港和內地經驗，兼顧公平和質量。 記者古寧 攝

院長：有信心保持良性發展



■醫院全科門診實行打包收費。 古寧 攝



■醫院在人事管理、行政制度和後勤管理上，與內地公立醫院都有所不同。 記者古寧 攝

香港大學深圳醫院是深港合作的一個樣本，但一路走來並沒有那麼平順。此前就有報道稱港大深圳醫院運營虧損，而港大還為醫院墊付了部分費用。鄧惠瓊表示，港大深圳醫院所有開支均納入財政預算管理，醫院的預算是收支平衡的預算。實際上，2014年已實現收支平衡。而香港大學為醫院墊支的部分，醫院已在逐步歸還。按目前的進度，預計2017年可完全歸還當年墊支的專家費用。醫院還制訂了長期財務計劃，有信心保持醫院的可持續良性發展。

廣受社會市民認可

港大深圳醫院由深圳市政府出資近40億元興建，交由香港大學進行管理。鄧惠瓊介紹，早在醫院開業之前的2011年，香港已開始請人進行管理，包括醫院正式運營以來，聘請的香港專家，這些都要支付薪酬的，而且是按香港的薪酬。目前醫院發展已經步入良性的快速發展階段，2015年醫院自營收入能力和比例已經大大提高。醫院的改革模式也受到社會和市民認可。從2015年起，醫院也開始建設國際醫療中

心，通過探索高端醫療彌補基本醫療服務的新財務模式，提高醫院自營收入能力。

據介紹，香港大學深圳醫院屬於公立、非營利性醫療機構，醫院實行全面預算管理制度，經費預算根據醫院的業務量計劃核定。醫院執行深圳市公立醫院的財政補助政策，即根據醫院提供的工作數量、服務質量、滿意度等因素核定財政補助經費。鄧惠瓊又稱，醫院設立之初的定位就是公益醫院，所以並不會以賺錢為目的。目前，醫院的基本醫療已實現目標，床位使用率也超過目標。

與醫院效益脫鉤 醫生工作更單純

港大深圳醫院醫生的高薪讓不少內地體制內的醫生眼紅，但真要打破「鐵飯碗」也並不容易。港大深圳醫院外科副顧問醫生紀任從港大深圳醫院開業就到了醫院，他說，剛開始還是有些擔心，沒有編制似乎沒有保障，假如被炒魷魚了也回不去體制。不過他也注意到，剛開始的時候，到港大深圳醫院的醫生，相對多的是中中年資的。「再高一些年資的也少，說明他們還是有些顧慮」。在幹了四年之後，他現在已沒有了之前的擔心，「這裡對於兢兢業業工作的人，上升空間也比較大，現在很踏實」。

有利於改善與患者關係

紀任續指，在體制內醫生的工作跟經濟掛鉤，帶來比較多的問題。

而在港大深圳醫院，雖然沒有了編制，但是在這樣的機制之下，醫生跟醫院效益脫鉤，最大的好處是工作變得更單純，人事也變得簡單，醫生跟病人相處也更容易，工作起來也更有尊嚴。這一點也得到了港大深圳醫院血液及骨髓移植科副顧問醫生王鈞的認同，他也是從深圳另一家公立醫院跳槽過來的，並表示這裡整體的醫療環境很吸引自己，可以「乾乾淨淨的當醫生」。而整個科室的國際化團隊，也讓他對工作充滿信心。

醫院裡亦有部分醫生是香港大學的專家，港大深圳醫院外科副主管樊敬文就是其中之一。樊敬文表示，從港大深圳醫院開業就到了醫院，醫院將香港醫療文化跟內地逐步的融合，對他自己來講也是一個



■王鈞表示這裡整體的醫療環境很吸引自己，可以「乾乾淨淨的當醫生」。 記者古寧 攝

