

■ 姬晨曦 高宇/文

“浙江萧山医院的体制独一无二,到目前为止,放眼全国还没有复制成功的样本。”浙江萧山医院院长沈万生说,“也只有在浙江,在萧山,在改革开放风气之先的地方才会出现。”

奔竞不息、勇立潮头,是萧山精神的最好写照。跨入21世纪的浙江萧山医院,正式迈开了混合所有制非营利性医院改革发展的脚步。在萧山区妇幼保健院、萧山区第五人民医院的基础上,萧山区人民政府和浙江东南网架集团公司共同出资,易地新建浙江萧山医院。从此,医院发展驶入了快车道。

▲敢为人先的改制

萧山医院的改制刚好处在医改的风口之上,早一点可能作为新生事物缺少生存的土地,晚一些可能与医改的红利期失之交臂。在医改的大背景下,需求方医改政策的落地,新农合的推广,激活了市场的需求,激发了市场的活力。

谈及医院一路走来发展史,首先离不开资本的力量。萧山医院的控股股东浙江东南网架集团坚守办好医院,回报社会的初心,坚持基本医疗服务,非营利医院的定位。郭明明董事长有情怀、有定力,医院经营不急功近利,投资人不分红,持续投入,支持医院发展壮大。在医疗业务发展的过程中,对大健康产业的战略把握,越来越重视,从萧山医院一个点出发,逐步延伸大健康产业的服务链。

历经十余年的发展,萧山医院现在定格为一家民资占比85%,国有资产占比15%的混合所有制医院。医院定位为公益性、公益性、综合性医院,承担着基本医疗、妇幼保健、精神卫生、肿瘤防治等公共卫生的职能。在改制过程中,萧山医院保留了1500个事业编制,这也是改制当中的亮点所在。此举对医院骨干工作人员的人心稳定起到了至关重要的作用。从本质上说,满足了医护人员对身份认同、对心理安全的需要。萧山医院的医疗事业发展中,两家老医院的人才队伍和业务底子至关重要。

“我们看问题要用历史的眼光,萧山是经济强区,人口大区,加上新医改的落地,种种因素撬动了萧山医疗市场的需求。”正是有天时、地利、人和的因素,2006年之后,萧山医院的业务逐年快速增长,实现了弯道超车的发展路径。

▲价值医疗

“萧山医院在许多方面已经和具有70余年历史的萧山区第一人民医院达到同一水平线上。一些关键性经营指标(KPI),比如医疗技术质量指标、成本控制指标,人均工作当量等方面,比同级别公立医院做得好。对照公立医院医改考核指标,萧山医院的综合绩效已经位于第一梯队之中,向全社会提供性价比更高,服务质量更优于公立医院的医疗服务产品。”沈万生说。

萧山医院践行的价值医疗理念,致力于提供高性价比的服务,让患者更具满意度与获得感。价位更低,服务更好,与公立医院相比,这是萧山医院的竞争力所在。完全符合今年政府部门提出的调结构、腾空间、控总量,保服务的考核导向。

价值医疗的实现得益于医院的内部治理。“医院治理是管出来的。”萧山医院作为一家区域医院,核定床位2400张,2018年的门诊量达到了218万人次,出院病人近7万多人次,急诊量忙的时候每天有1000号左右。

“这些漂亮的数据背后是萧山医院员工踏踏实实做出来的。”沈万生说,“团队意识强,服务能力强,以医院为荣。这是医院的优良传统。”

人民群众是社会历史的创造者,其实这句话对所有医院都适用。一个组织要实现持续健康发展,员工队伍非常重要。有了优良的员工队伍,才能形成萧山医院强大的综合服务能力,才能形成稳健的学科团队。

特色学科是一家医院的名片与招牌。学科群的建设方面,萧山医院也逐渐形成了自己的品牌特色。萧山医院的妇科、产科、儿科三大学科群,放眼全省县域医院一直处于领跑地位。把优势学科做大做强,是萧山医院



● 浙江萧山医院院长沈万生 高宇/摄

浙江萧山医院：创新强院，转型发展

——专访浙江萧山医院院长沈万生

永续发展之动能。在精神卫生领域,已经完成精卫中心新院区搬迁,650张床位,各项设施一步到位。这项萧山区政府民生实事工程,使医院的精神卫生专业具备显著的后发优势。胸痛中心、卒中中心已经经过了国家级认证。创伤中心、肿瘤中心、肾病中心也定位明确,术业专攻,学科影响面广,市场竞争力强。

院长沈万生认为,办好医院的几个要素,从宏观而言,要符合国家的政策导向,满足市场的需求导向;具体到医院本身,人的因素至关重要,投资人,经营团队,医生群体,三者目标一致,同向发力;医院经营者要与时俱进,创新思路,务实进取。

沈万生提出的“创新强院,转型发展”的工作思路,是对接郭明明董事长要求的“差异化、特色化,高端化,国际化”医院战略规划,和“事业化管理,企业化经营,集团化运营”的办院理念,基于对医院新的发展机遇期的现实思考和把握。一方面要继续巩固基本医疗服务,坚守公益性。同时要面向高端市场,实现差异化错位发展。萧山医院已经具备了较强的综合服务能力,在这个基础上进行转型发展,提供优质医疗产品,强化特色学科建设,释放出新发展动能,令人期待。

▲盆景与风景

“目前来看,成功的非公医疗机构是样

本,甚至是孤本,是盆景,远不是风景。”沈万生说。混改的萧山医院,也是独特的样本,不可复制。这也决定了萧山医院的血液中,一直流淌着敢为人先的基因。

根据国务院《事业单位登记管理暂行条例》和中央编办《事业单位登记管理暂行条例实施细则》,经杭州市萧山区事业单位登记管理局审核,于2019年6月17日核准浙江萧山医院医共体总院设立登记。下辖北干、宁围、衙前3家医共体分院。在医共体的发展中,绝大多数都是以公立医院作为医共体总院。萧山医院成为浙江省内非公立医疗机构牵头做医共体的两家医院之一。“我们认真在落实推进省里下达的55项任务清单,一个节点一个节点落实,促进医共体的发展。”沈万生说。

医共体,全称县域医疗卫生服务共同体,即县(市)、镇(街道)、村(社区)三级医疗服务一体化,是基层开展高水平医疗联合的主要载体。在萧山区医共体建设的浪潮中,按照服务能力以及区域布局数量,将建立起一医院医共体、区中医院医共体、区三医院医共体、萧山医院医共体四大“医共体”,各社区卫生服务中心都将被纳入,以此形成服务共同体、利益共同体、责任共同体和发展共同体,医疗服务提升迈出体制机制改革重要一步。

成立医共体的初心是很美好的。当前,

随着萧山区人民群众生活水平看得上病、看得好病,更希望看病更舒心、服务更体贴。“离家近”“不用排队”“确诊度高”,成了老百姓的真实诉求。而医共体的建立,就是为了推进区域内医疗资源进一步整合共享,实现基层医疗服务能力有效提升,特别是要让“家门口”的社区卫生服务中心“活”起来,提升基层就医的吸引力和群众的满意度、幸福感。

沈万生认为,目前社会办医参与医共体建设,既是政府给我们的政治责任,更是医院发展的重要机遇。我们要提高政治站位,扛起主体责任,有力有序完成建设任务。我们十分珍惜公立医院和非公医院在同一平台一个赛道的机会,将努力践行初心使命,争取探索一条非公医院牵头医共体建设的“萧医样本”。

萧山医院发展的脚步不会停下,坚持走适合自身发展的道路,坚持一体两翼的发展模式,创建有内涵,有特色,有温度的综合性三甲医院,是全院上下的共同愿景。萧山医院必将振翅高飞,看到更美的风景,到达更远的远方。

▲采访手记

“公立医疗与非公医疗的差异化发展,互补共荣,这样的医疗生态,你们应该多讲一讲。民营医疗机构面临的外部环境并不

好。”沈万生说。

萧山医院作为一家混合所有制医院,实则处于非公立医疗机构又非民营医院的混合过渡地带,在这样的处境中反而能具有更加敏锐的目光,去维持“天平”两端的平衡。院长沈万生是一个保持着清醒与理智的人,喜欢用历史唯物主义的观点看问题。在采访过程中,他的谈话内容都是围绕萧山医院,对涉及个人方面的内容甚少谈及。他给自己的定位就是受聘于萧山医院管委会的职业院长,负责医院整体运营,属执行层面的“施工队长”。他有自己清晰的思路、逻辑与原则,也有丰富的医院管理经验,是个务实的人。

“脚踏实地做事,是本分,至于医院能够发展到什么程度,很大程度上取决于团队。院长的主要职责是把医疗质量、服务品质、运行效率、医疗成本等经营要素管控好,努力营造医院风清气正、干事创业的内部生态体系。”沈万生语气平静地说着。面向萧山医院的未来,继续凝望波澜,向往美好。

《浙江社会办医发展史》一书由中国非公医疗机构协会作为指导单位,由浙江和康医疗集团与杭商传媒联袂编写,以亲历者与见证者的视角,记录浙江社会办医的曲折历程及辉煌成果,勾勒出一批具有典型代表性的社会办医先行者形象,反思过去,启迪未来,开创浙江地区社会办医的新时代。

广告



杭州萧山顺和金属软管有限公司
杭州顺和轨道交通新材料有限公司

地址:杭州市萧山区瓜沥镇车路湾 电话:0571-82522153 传真:0571-82523326
网址:www.shjrg.com



杭州萧山园林集团

市政总承包一级 / 全国城市园林绿化企业50强 / 浙江省农业龙头企业

地址:杭州市萧山区萧金路308号 电话:0571-82672131 传真:0571-82684885
网址:www.xsgarden.com