

门头沟医改启示录

穿过没有围墙的广场，走进门头沟区医院。进入综合大楼，进入眼帘的是配以蓝色、浅黄色调的门诊大厅、工作人员盈盈的笑容、咨询台上摆放的鲜花、咖啡……一种温馨而又安静的感觉扑面而来。

作为本市第一家公立医院改革试点，2010年8月，门头沟区政府采取政府购买服务的方式，引入社会资本——凤凰医疗集团参与区医院改革。两年多时间，这所二级医院初步建立现代医院管理制度，从院容院貌到服务水平焕然一新。2012年8月，门头沟区再次与凤凰医疗集团合作，组建了全市首个公立医院集团——门头沟区医院集团。

经济欠发达的门头沟，正探索出一条多方受益的医改新路径。

重获新生的医院

“这在以前都不敢去想，家门口会有这样好的医院。”一位带着母亲来看病的李先生告诉北京商报记者，“现在不用再去市里的医院看病了，不但节约了大量时间，还节约了不少的开支。”

据了解，受历史原因和客观条件的制约，门头沟区的经济总量、城市建设水平、基础设施条件在北京全市均处于落后位置，尤其是传统资源开采主导产业的全面退出，给地区经济转型和发展带来一些困难和问题。医疗卫生服务与百姓需求矛盾也较为突出，首建于1951年的门头沟区医院，作为门头沟惟一一家二级甲等综合医院，担负着医疗、急救、科研及教学的重任。然而，它却面临着服务质量与百姓需求差距较大；医院发展建设资金压力大，基础设施落后；管理人才缺乏、专业人才队伍短缺等诸多困难，区医院医疗服务能力在郊区县中排名落后。

2010年，门头沟区医院迎来了新的生机，该医院成为北京市首家公立医院体制改革试点，获得凤凰医疗集团注入的7500万元资金，为困境中的公立医院改革试探着迈出关键的一步。

2010年8月，门头沟区与北京凤凰医疗集团签署协议，按照“管办分离”的要求，采取“政府购买服务、医院重组重构”的模式改革门头沟区医院，由门头沟区政府抓改革原则和方案制定、抓绩效考核和监管，凤凰医疗集团负责医院经营管理。门头沟区政府将提高医院发展水平和强化医院的公益性作为合作的核心目标，并围绕这一核心目标制定了一整套管理绩效考核体系。

不升反降的医疗费用

协议签署后，凤凰医疗集团投入的7500万元全部用于医院基础设施建设。截至目前，医院原有病房楼已经全部装修完毕并投入使用，病房全部设置独立卫生间，更换了崭新的病床、家具和相应的人性化设备、设施。医院室外广场、绿化、景观、道路、灯管、各种管线完成了全面改造，医院急救中心、影像中心、口腔中心、血透中心等新建工程全部完工，医院门诊楼也即将改造完毕，医院2.6万平方米原有建筑焕然一新，新综合大楼已投入使用，医院床位也将由原来的252张增加到502张。

“通过两年的努力，我们医院取得了不错的改革成效，特别是强化了医院的公益性，实施降低次均住院费用、减少平均住院日等10项主动控费措施，让地区百姓切实地享受到医改的实惠。”门头沟区医院院长徐泽昌透露，2012年，区医院门诊人次比上一年增加了10.73万人次，达到了48.21万人次，同比增长28.63%，出院人次同比增长58.48%，住院手术例数同比增长44.93%，与此同时，平均住院日、门诊患者抗生素使用率等指标同比分别下降10.04%、30.34%。据统计，2011年患者次均住院费用比2010年下降12.31%，而2012年次均住院费用则比同级同类医院平均水平低9.84%。

“因为改革的方式是政府购买服务，凤凰集团负责医院的管理运行，政府对其公益性和服务水平进行考核，并给予资金回报，是否盈利并不是考核标准。”徐泽昌告诉北京商报记者，“在这家医院里，医生不用考虑任何盈利因素，可以全身心地投入到本职工作。这也为我们吸引了大量的人才，实行改革后，我们医院在岗高级职称增至61人，医院自有硕士

从不到30名增加到72名，博士从无到有，达到10名，其中两名为博士后。”

组建门头沟医院集团

在区医院改革顺利推进的基础上，门头沟区加快了改革的步伐，全面整合区域内医疗机构的资源。2012年6月，门头沟与凤凰医疗集团合作，组建了全市首个公立医院集团——门头沟区医院集团。该集团纳入了区医院、中医院、斋堂医院、门城地区社区卫生服务中心，同时还与京煤总医院开展共建合作。

门头沟区卫生局局长野京城表示，集团将以区医院为核心，全面整合区域内医疗机构的资源，实施统一运营管理、资源共享，并积极探索建立“紧密型医疗集团”可行机制、体制，实现门头沟区医疗资源配置效率的持续提升，促进优质医疗资源向山区和社区覆盖，编制城区、社区、山区三位一体的医疗服务网络。

目前，京煤总医院正在发挥临床技术优势，着力打造诊疗型区域三级医疗机构；区医院将集中优势资源，建设成为解决常见病、多发病的区域医疗中心；中医医院将发挥中医药在疾病治疗中的特色优势，建设成为京西中医诊疗中心；山区医院、社区卫生服务中心将通过实施急症诊治、慢病管理，满足山区群众的基本医疗服务需求。

门头沟区区长王洪钟认为，门头沟区正在探索一条不发达区县如何解决老百姓医疗需求的有效途径。下一步要把全区所有的卫生院和社区卫生服务中心纳入进医院集团，从而解决老百姓看病难、看病贵的问题。

棚户区改造为医改铺路

北京商报记者注意到，门头沟在医

改取得的成绩，与棚户区改造工程密不可分。

据了解，门头沟棚户区改造工程是北京市最大片区的棚户区改造项目，也是门头沟区最大的民生工程。几十年来，门头沟区采煤工人依矿而居，在门城地区形成了近7平方公里的采空棚户区，3.3万户10万煤矿工人和农民居住于此，房屋低矮破旧，基础设施缺乏，存在较大安全隐患。门头沟区自2009年开始实施棚户区改造工程，计划总投资431亿元，建设安置房总面积330万平方米，在2014年底之前实现10万棚户区居民全部上楼，人均居住面积将增加20平方米，彻底解决棚户区居民的住房问题。

目前，230万平方米的棚改安置房已基本竣工，新启动棚改100万平方米建设，全区将有1/3人口实现上楼安置。2013年，门头沟将完成石门营、石泉砖厂、黑山、中门寺、小园地块安置房建设任务，同时配置齐全教育、医疗、商业、车站等服务设施，有序推进5000套安置房选房入住，力争实现全年交付104栋安置房、2014年棚户区居民全部上楼的既定目标。

2011年门头沟区财政一般预算收入同比增长58%，固定资产投资同比增长60%，地区生产总值、财政一般预算收入、固定资产投资、城乡居民收入等五项指标增速均位居全市第一。2012年，门头沟区实现地区生产总值116亿元，同比增长12%；公共财政预算收入19.07亿元，同比增长13.1%；全社会固定资产投资190亿元，同比增长33.5%，总量和增速居生态涵养发展区首位，特别是提前2个月完成财政收入任务，提前3个月完成固定资产投资任务，实现了历史性突破。创造了备受瞩目的门头沟速度。

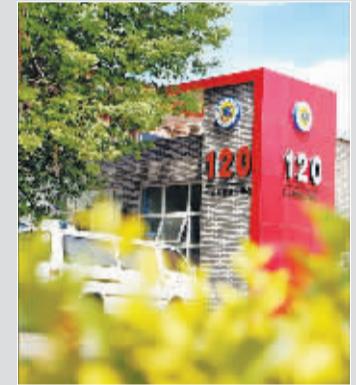
北京商报记者 韩琮林/文 王悦/摄



门头沟区医院门诊楼



门头沟正在建设中的棚改区



门头沟区医院急救中心