

• 特约稿 •

## 市场经济条件下康复中心生存发展战略研究

汤小泉

[关键词] 市场经济;康复中心;生存;发展

中图分类号:R197.7 文献标识码:B 文章编号:1006-9771(2003)08-0449-03

康复医学是一门新兴的交叉性学科,它的服务对象主要是残疾人以及有各种功能性障碍进而影响正常生活、学习和工作的老年性疾病和慢性病患者。我国有 6000 万残疾人,约占全国总人口的 5%。同时,我国人口老龄化进程正在加快,据 2000 年 8 月底为止的资料统计,我国 60 岁以上的人口已达到 1.26 亿。预测到 2015 年,60 岁以上人口将超过 2 亿,占总人口的 14%。此外,由于疾病谱的改变,慢性病对健康的影响更加突出,由此而造成的为数不少的功能障碍者也需要康复。在社会主义市场经济条件下,面对如此数量的弱势群体,如何通过挖掘卫生资源来保障这些人能得到及时充分的治疗、康复,已成为人们关注的焦点。

市场经济条件下,中国康复研究中心(以下简称康复中心)作为中国最大的康复机构和中国残疾人康复的资源中心,其生存和发展面临着诸多问题:如何面对转轨,迎接挑战;如何发展业务,使残疾人得到最大限度的康复;如何加快人力资源的开发,解决“中心”人员素质偏低的问题;如何处理“中心”的经济效益与社会效益之间的矛盾,这些将是本文运用现代康复管理理论与方法探讨的主要问题。

## 1 市场经济条件下康复中心生存和发展的现实基础

现代医学包括保健医学、预防医学、临床医学和康复医学。作为现代医学组成部分的康复医学是第二次世界大战后,随着战争所造成的伤害,出现了大批伤残者,为了改善他们的功能,使他们重新回归社会,提高生活质量,英国和美国的医学专家创立了现代康复医学。

中国残疾人的康复事业起源于 20 世纪 80 年代初。邓朴方主席在加拿大接受手术治疗后,了解了现代康复医学对发展我国医疗卫生事业、提高残疾人生活质量的作用。回国后,他咨询了 28 名医学专家并向国家领导人报告有关情况,经国务院批准,列入“七五”国家重点工程,建立了我国第一所现代化的康复医疗

机构——中国康复研究中心。中国康复研究中心的建立成为中国现代康复事业发展的里程碑。

15 年过去了,作为中国现代康复医学的示范窗口和技术指导中心,中国康复研究中心发挥了重要作用,在国际康复界也产生了巨大影响。

康复中心建立之初,得到了政府投资和国际援助,15 年过去了,作为中国现代康复医学的示范窗口和技术指导中心,它的生存和发展至关重要。

1.1 我国有 6000 万残疾人,其中肢体残疾人 877 万,他们之中因残疾给社会和家庭带来的负担和影响已成为严重的社会问题。通过功能训练,采取多种康复手段,使他们能提高生活、生存质量,平等参与社会生活,回归社会,既减轻了家庭的负担和痛苦,又为社会提供了稳定因素,还能使残疾人自强自立实现人生价值。

1.2 康复中心 15 年来作为我国弘扬人道主义的窗口和人权保障的形象工程,接待过国家元首、联合国人权官员、世界残疾人组织的领导,有力地宣传了我国的残疾人事业,宣传了社会主义精神文明,展示了现代康复医学的成果,对我国树立国际形象产生了重要作用。

1.3 中心作为现代康复医学的资源中心,15 年来为全国培养、培训了 6000 名康复技术人才,这些专业人员回到各省、地、市,推动了全国康复医学的发展,为更多的残疾人传授康复技术,使康复医学在全国得以推广。

1.4 康复中心现有专业技术人员和管理人员近 1000 名,国家每年拨付一定的财政补贴,但只够中心全年支出的六分之一,作为差额预算单位,必须考虑中心的运行经费和人头费的筹措,所以中心也必须考虑经济效益,这也是生存的必要条件。

## 2 市场经济条件下康复中心发展面临的挑战

康复中心从建院至今已走过 15 年的历程,虽然她还很年轻,但在市场经济发展的现实情况下,在国家改革的大潮中面临着诸多的挑战,存在下列问题:

2.1 中心的生存问题 中心有职工近 1000 人,国家拨款有限,中心不创收不增加积累,将留不住人才,也将无法生存。

2.2 中心的发展思路不明确 建设之初,中心提出业务以“三瘫一截”为主,随着市场经济和基本医疗改革的进程,中心的业务格局已不能适应形势的要求,不调

作者单位:1.100006 北京市,中国残疾人联合会;2.100068 北京市,中国康复研究中心。作者简介:汤小泉,女,中国残疾人联合会副理事长,中国康复研究中心主任,副研究员,主要研究方向:康复机构管理及政策研究。

整,中心的发展难以实现。

2.3 中心的人才队伍匮乏 中心建设之初调入的人才,由临床医学转来。我国没有现成的康复医学人才,特别是康复技术人才,没有人才就没有实力,没有实力就无法竞争。

2.4 中心建院已十几年,设施陈旧,设备老化,不更新不改造,患者就医条件差,吸引不了病源,中心的效益就上不去。

### 3 市场经济条件下康复中心发展的基本战略

中心发展面对以上问题如何解决,如何在我国经济转型期在新医疗改革的形势下面对挑战采取有效对策,确定正确的发展思路,笔者结合学习和中心的工作实践提出以下意见和体会。

3.1 调整运行机制,适应市场经济要求 作为国家级社会公益性事业单位,特别是为残疾人服务的机构,在发达国家一般由政府全额拨款,职工享受较高的福利待遇。在计划经济下,康复中心的工作人员没有适应市场,没有人才可以自由流动的意识,但随着社会主义市场经济的建立,社会上各阶层的收入出现不平衡现象,收入差距在扩大,过去医院中知识分子收入丰厚的优势不复存在,大型公司、中外合资企业人员的工资、奖金丰厚,吸引着一些懂技术的专业人才,而国家在改革与发展的进程中,对公共财政的投入还不能满足社会公益事业的需要,因此要留住人才,要发展,康复中心就必须抛弃计划经济下“等、靠、要”的观念,解放思想,按市场经济的要求调整中心的运行机制,不仅要考虑社会效益还要考虑经济效益。目前康复中心在实行工作目标责任制的同时,对各二级机构和医院各科室实行了经济目标责任制,采用经济手段,加大管理力度,提高效益减少运营成本。

3.2 医疗业务重新定位,适应基本医疗制度改革发展的要求 国家从 2000 年开始推进基本医疗制度改革,打破了医疗卫生部门的“大锅饭”、“铁饭碗”,患者可以选择医院,药品采取集中采购,将卫生医疗单位推到医疗市场的竞争之中。在这场竞争中,医疗机构适者生存,劣者淘汰。因此,有必要研究卫生事业改革形势,进行业务定位的调整,找到中心业务生存和发展的空间。

康复中心从建院之初将业务领域定位为“三瘫一截”即小儿脑性瘫痪、脊髓损伤后的截瘫、骨外伤后的截肢和脑卒中后的偏瘫。以后期康复为主的业务定位使中心的门诊量长期徘徊在 300 人左右,大型医疗设备的使用率低,投入产出严重失衡。对于处于后期残疾的患者面临临床医疗问题时,又受现有条件限制,制约了后期康复的效果。面对基本医疗的改革形势,康复中心进行了广泛的研讨,提出了“做足康复,加强综

合”的发展思路,在这一发展思路的指导下,北京博爱医院纳入了北京市基本医疗定点单位,增加了门诊量,提高了大型设备使用率。2000 年业务收入 3000 万元,2001 年提高到 6000 万元,2002 年提高到 7000 万元,加上其他二级机构的收入达到 9000 多万元。从而在市场中找到了自己发展的空间。实践证明,只有顺应改革,调整思路,不断进行创新,才能发展康复事业。

3.3 整合康复资源,利用无形资产,扩大事业规模 康复中心的发展除内部调整、加大管理力度、扩大业务领域外,还要走出去,走市场化发展之路,利用中心的无形资产,整合社会资源,树立良好社会形象,提高知名度,打造品牌优势,使事业上规模,取得规模效益。

几年来,康复中心加大开放力度,不闭关自守,不固步自封,而是在全国一些医疗卫生机构建立康复中心分院和协作点,此举一可以扩大中心的知名度;二可以推动全国康复医学的发展;三可以利用技术资源投入和无形资产获取经济收入;四可以进行人才交流,提高中心人才队伍的业务素质。目前康复中心已在黑龙江、上海、温州、济南等建立八个分院,中心的品牌已走进国内医疗市场。每年要求与中心合作办分院的越来越多。由于中心的技术力量限制,还不能大量发展分院,但通过每年 8—10 期的康复人才培训班,康复中心的影响力越来越大,利用社会医疗资源推进我国康复事业的发展脚步大大加快。

3.4 与国际接轨,推进中国残疾人康复事业国际化发展 事业的发展,必须制定明确的目标,必须利用一切资源,既然现代康复医学起源于欧美,那么发展中心的康复医学就必须借鉴国外的先进技术和模式,必须与国际接轨,中心的发展要符合中国的国情,才能走出一条具有现代特色的康复之路。

中国康复研究中心将传统康复医学与现代康复医学相结合发展形成了具有中国特色的康复模式,十年前她提出要争创“中国第一、亚洲一流”的目标,三年后又提出“走向世界”的发展规划。15 年来她与日本、挪威、美国、加拿大等十几个国家有着友好往来和国际合作项目。如与日本进行的“远程卫星教育”项目,与加拿大进行的“人才培养”项目,与美国进行的“康复研讨国际会议”,与挪威进行的“康复模式的管理”等项目将中心推向世界舞台,提升了自己的学术水平和国际影响。每一个国际合作项目不仅获得了技术和人才培养,而且得到了较多的援助资金,如日本 JICA 援助的 48 亿日元,日本邮政省援助 9 亿日元,挪威人民援助组织每年都拨出款项用于“中挪美康复学术研讨会”,美国的美中教育机构,每年都资助中心的技术和管理人才赴美进行 2—3 个月的康复考察等等。因此,利用国际资源已成为中心发展不可缺少的途径。

在本世纪初,康复中心的专家作为世界卫生组织的项目专家负责世界卫生组织《国际功能、残疾和健康分类》的开发与中文版本的标准化工作,使中文版《国际功能、残疾和健康分类》成为国际六种标准文字版本之一,康复中心在制定国际性的康复标准上走上了国际舞台,处于国内领导地位,也为今后的国际化发展奠定了基础。另外,中心专家还先后主持了世界卫生组织、国际劳工组织、联合国儿基会、联合国开发计划署以及跨国性研究项目,取得了许多引人瞩目的成果。

**3.5 加大公众宣传力度,唤起全社会和政府各部门对康复事业的支持** 康复中心作为国家级为残疾人提供康复服务的专业性机构,其发展要以政府有关残疾人事业发展以及国家的康复卫生事业发展政策为指导,寻求政府的支持与扶助。为此,康复中心加大了对有关部门的宣传,组织有关部门来中心考察,宣传发达国家对康复事业的支持,争取加大政府财政支持。我们用政府资金更新了大型设备,如 CT 机、核磁、X 光机等设备进行装修改造。设备的更新,环境的改善,使中心对患者的吸引力增强,床位使用率直线上升,出现了排队等候入院的现象。

为了引起公众对康复医学发展的注意,了解康复中心,中心八年前成立了公共关系部,委托专人负责社会宣传。通过桑兰等一系列康复典型的宣传,社会上越来越多的人了解了中国康复研究中心可以帮助有功能障碍的人提高生活能力,回归社会。中心的社会影响日益扩大,来院就诊与进行康复治疗的人日益增多。由此可见,政府支持和公众宣传可以提升中心的品牌,为中心生存和发展提供机遇。

**3.6 人才为本的人力资源开发战略** 要使康复事业向更高的目标发展,必须拥有高素质的康复医学人才。因此,积极培养康复医学人才是发展康复医学这门新兴学科的关键,没有从事此项专业的各种人才,即使有了一些康复医疗机构,有了各种大型康复医疗仪器,也将是有名无实,康复事业也不会有太大的发展。创立我国的康复医学事业,当前首要的问题是积极培养人才。康复医疗工作需要集中多个学科的专业人员,不仅要有经过训练且合格的康复医师,对于物理治疗、作业治疗、语言治疗、心理治疗、康复护士、社区康复等专业人员的培养,都要统筹兼顾,不可偏废。康复医学教育的实施,宜采取医学院校设置康复医学课程与举办在职医务人员短期培训相结合、普及与提高相结合的原则,多层次、多渠道、多形式办学。现在,不少医学院校成立了康复专业。2000 年,首都医科大学与中国康复研究中心合作成立康复医学院,每年向全国招生本科、专科学生,教学和实习基地由两个单位共同承担。康复医学院还承担全国康复医学专业在职人员的培训

工作。当今,科学技术飞速发展,康复医学的新技术、新方法、新医疗设备不断涌现。在实践中,一些新的康复医学学术观点也将应运而生,在进行康复医学教育和康复医疗服务时,要密切关注国内外康复医学的最新动态,博采众长,来发展、丰富这一新兴学科。

**3.7 兼顾社会与经济效益的发展战略** 在市场经济条件下,残疾人康复的社会效益和中心发展的经济效益之间的矛盾,是康复中心生存和发展需要解决的重要问题。毫无疑问,康复中心的运作必须考虑市场经济的规律。但是,应考虑我国经济发展水平低和残疾人数量大这一实际情况。康复中心只讲经济效益,不讲社会效益,就不能体现党和政府对残疾人的关怀,就失去了建立残疾人康复中心的意义;只讲社会效益,就会使中心难以生存,更谈不上全心全意为残疾人服务。残疾人康复事业的发展与国民经济的发展应相互适应,并依赖于国民经济的发展。坚持两个效益一起抓,以康复中心的发展,带动残疾人康复事业的发展,是康复中心生存和发展的基础。当前,我国作为一个农业大国和发展中国家,财政用于残疾人康复的经费明显不足,康复中心各项事业经费也不可能由政府全包,中心的发展只有在政府补贴的基础上,依据市场经济规律,在注重增强自我发展能力上下功夫,破旧立新,建立符合市场经济体制要求的残疾人康复机构运行机制,提高人员素质和康复技术实力,拓展康复中心的服务业务,在目前现有的“三瘫一截”的基础上,争取与专业医院合作,利用中心优势,开展相关疾病的诊治和康复,达到社会效益和经济效益兼顾,为康复中心的生存和发展注入新的活力。

综合以上论述,笔者认为,残疾人康复事业是维护社会稳定和社会文明建设的重要组成部分,是社会进步和发展的标志,也是人类生存和完善的需要。康复中心是中国残疾人康复事业的示范窗口,同时也是康复科学与服务的资源中心,它既有指导全国康复工作、技术资源中心的功能,又有康复研究、康复工程与康复信息服务等功能。康复中心的生存和发展关系到中国残疾人事业的发展。我们一定要总结分析中国康复事业发展的规律,借鉴国外康复机构发展的经验,善于把握机遇,勇于迎接挑战,摸索出一条适应市场经济体制要求,以公平和效率为基础的康复机构健康发展机制,形成以政府为主导,全社会参与,依靠康复中心自身努力,为残疾人提供全方位的康复服务,社会效益和经济效益并重的发展模式。经过不懈地努力,使中国康复研究中心成为中国康复事业的一支奇葩,成为屹立于世界康复界、拥有现代化康复设施与康复人才的综合性著名康复机构。