

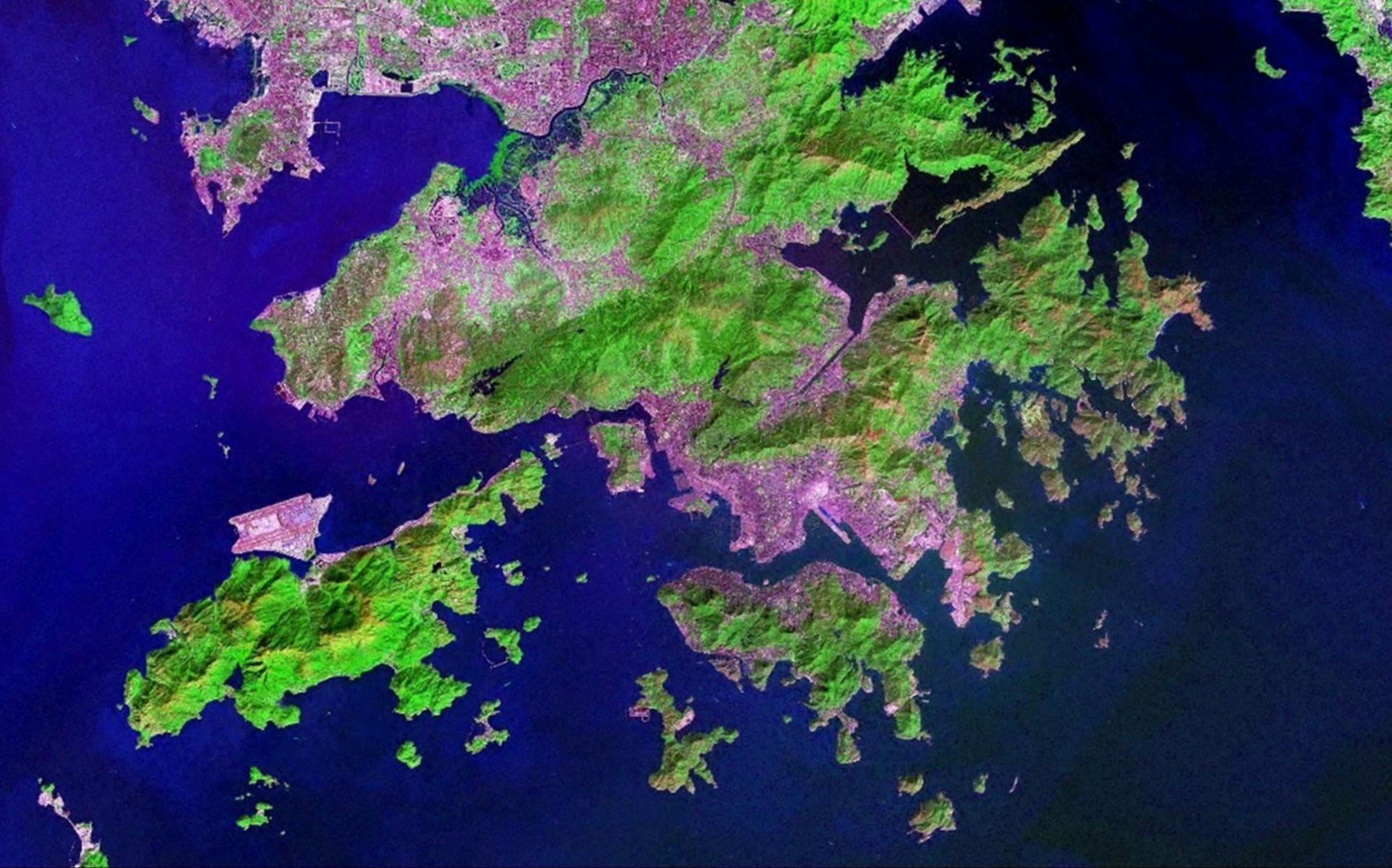
# 香港医院管理局 公立医院管理体系



卢德临医生  
九龙西医院联网服务总监(精神健康)  
葵涌医院行政总监

2015中国医院大会  
2015年8月20日(厦门)





醫院管理局  
HOSPITAL  
AUTHORITY

## 香港卫星图

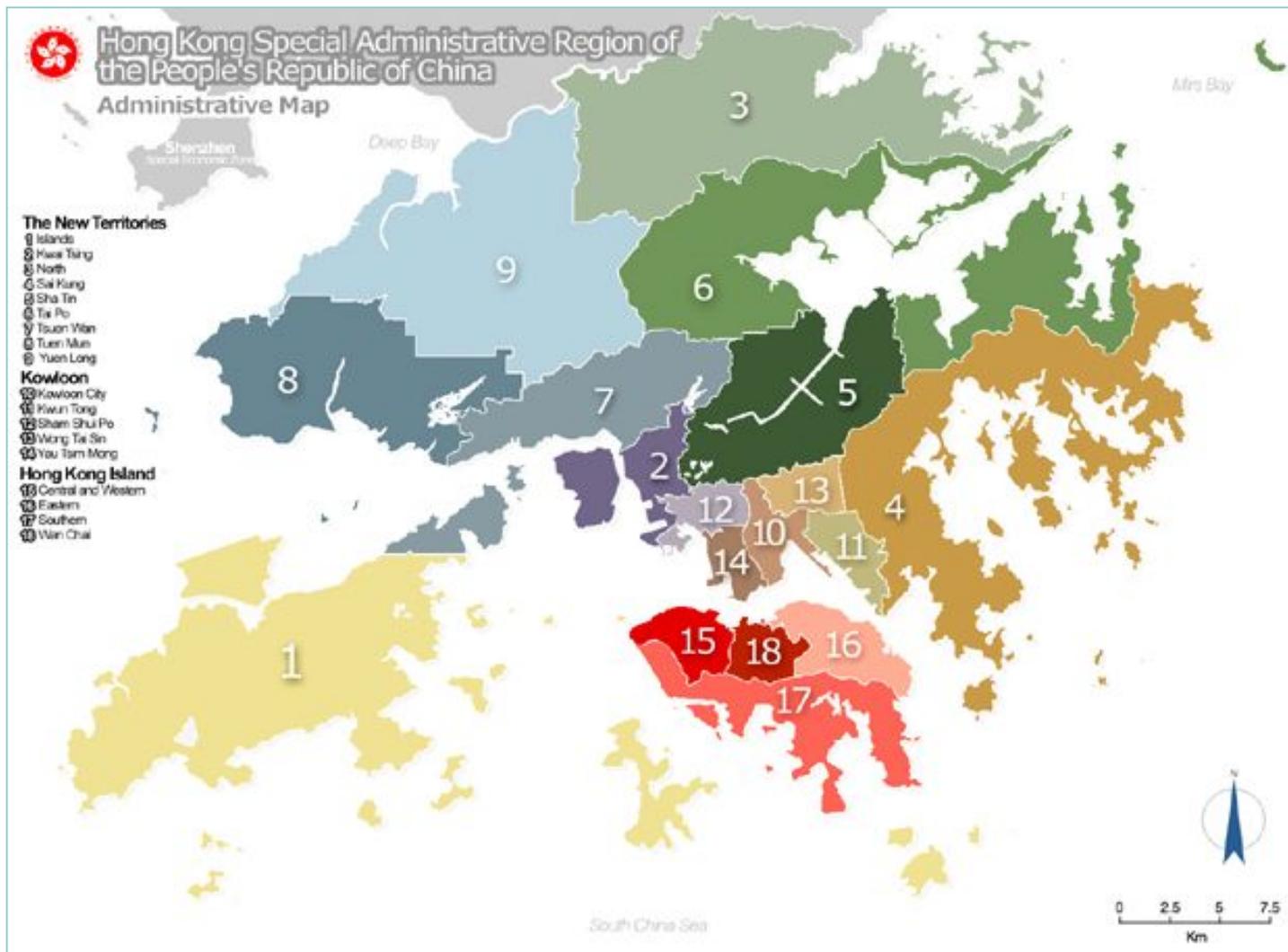
与 民 携 手 保 健 安 康



醫院管理局  
HOSPITAL  
AUTHORITY

与民携手 保健安康

# 香港18区行政地域



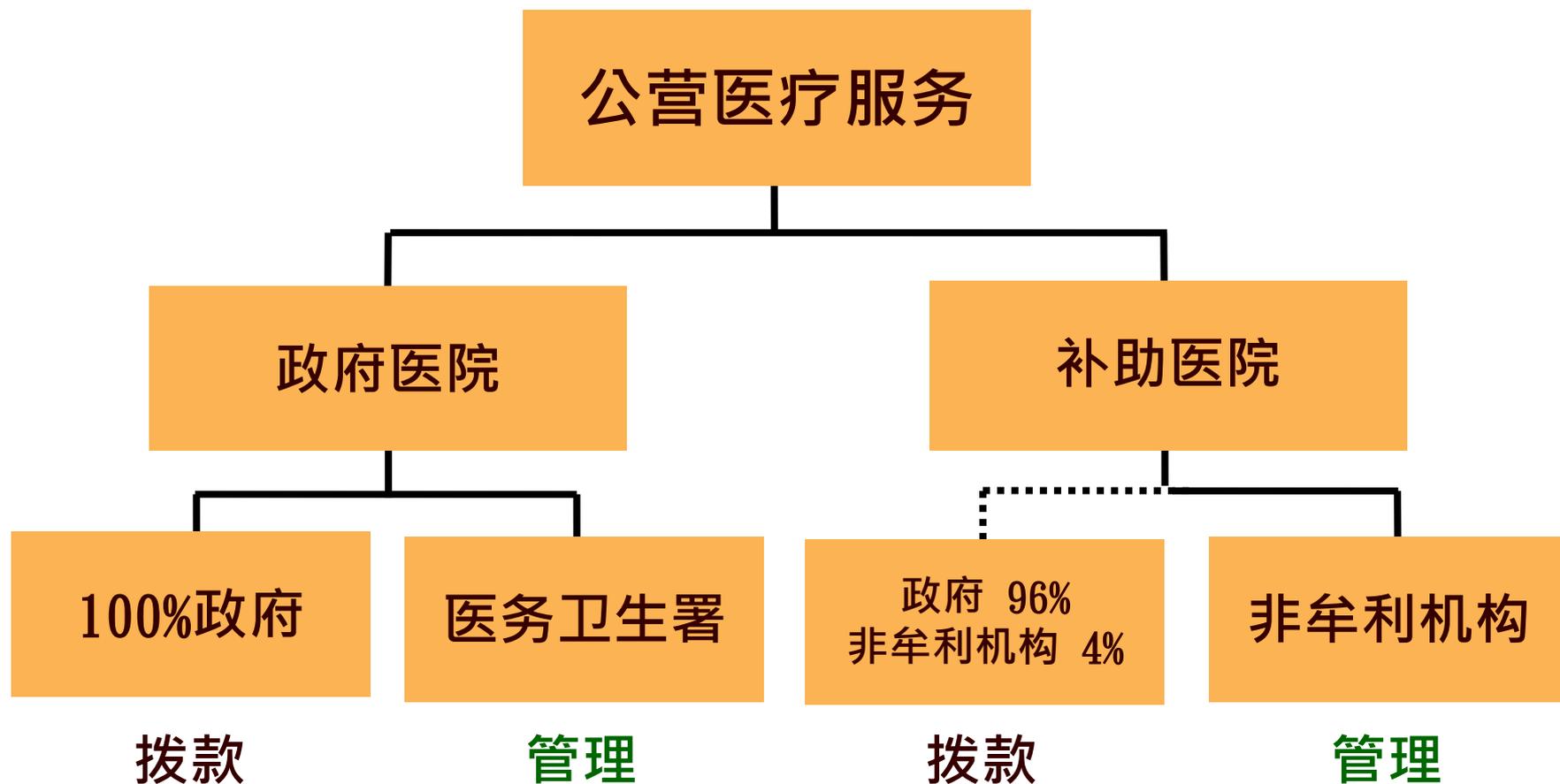


# 内容

---

- 1] 香港公营医疗制度
- 2] 医管局的职能及管理特色
- 3] 医管局的公立医院管理体系

# 政府及补助医院双重制度 (在医院管理局成立前)



# 80年代香港公营医疗发展的环境

- ❖ 医院管理不理想
- ❖ 资源使用欠效率
- ❖ 政府医院环境挤迫恶劣
- ❖ 市民对医疗服务质素失去信心
- ❖ 医护人员流失率高、士气低落



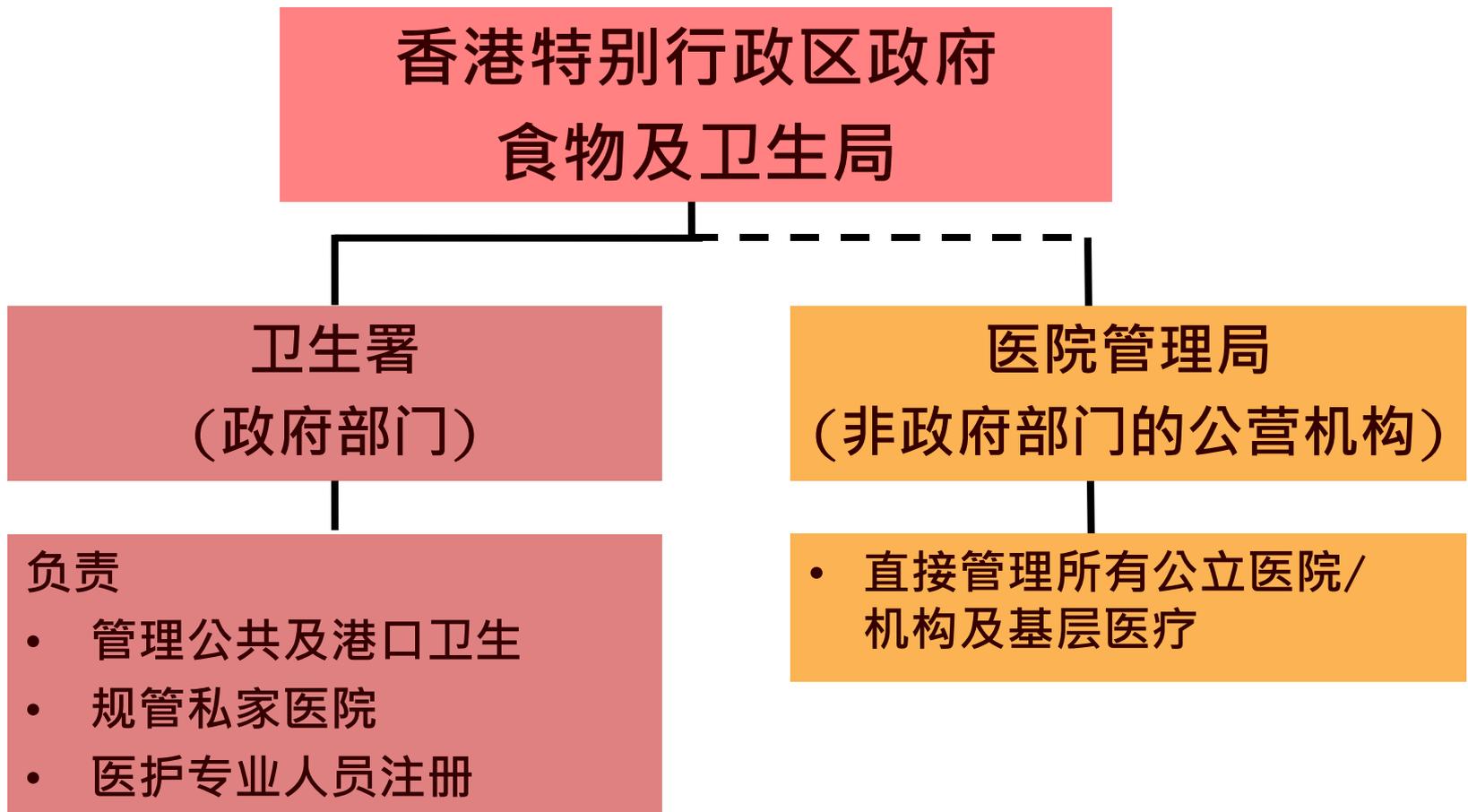
# 医院管理局



- ♥ 1990年12月1日根据《医院管理局条例》成立
- ♥ 法定机构，负责管理本港所有公营医院系统



# 香港现行的医疗卫生管理架构

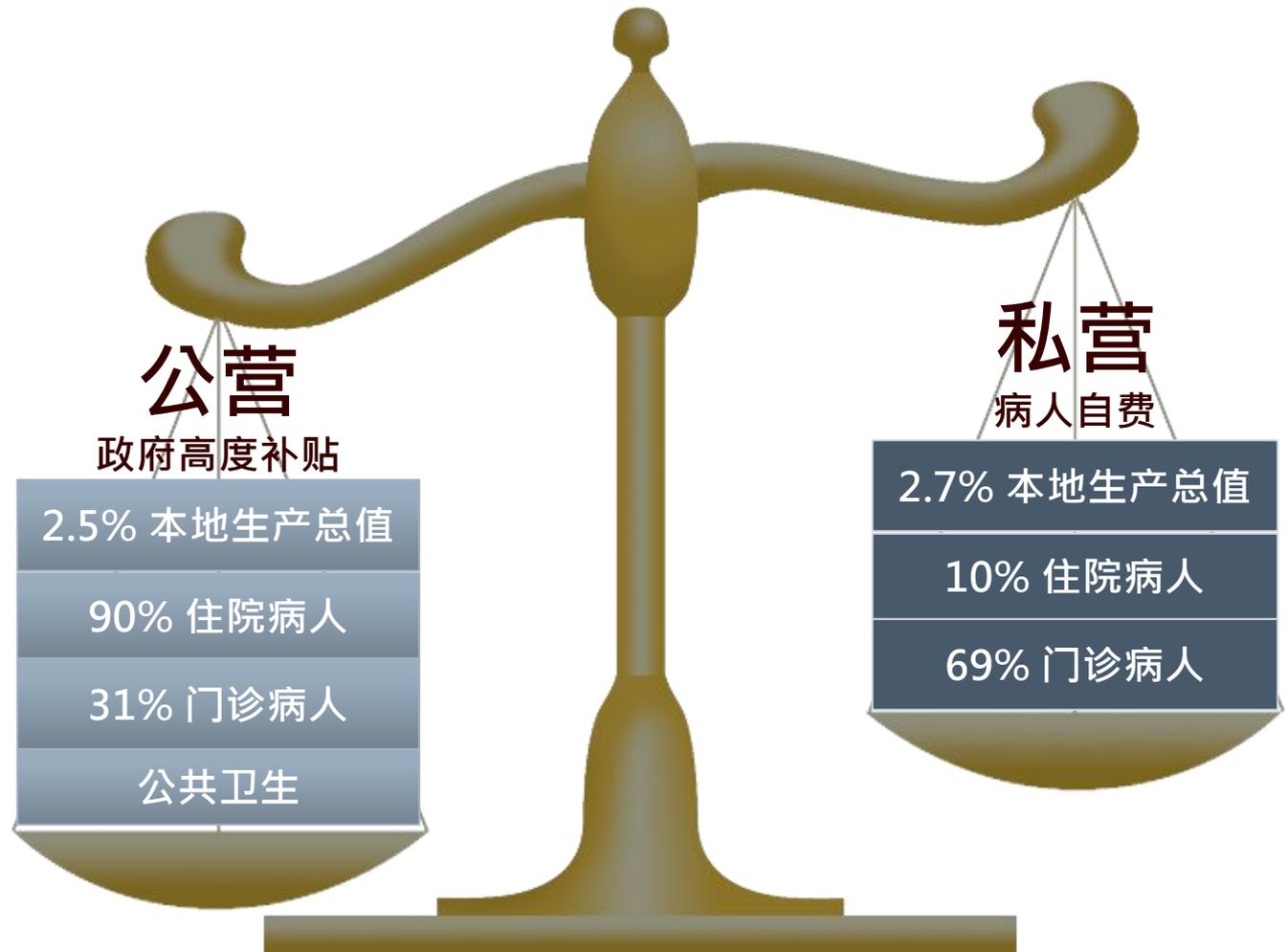


# 香港医疗系统（双轨制）



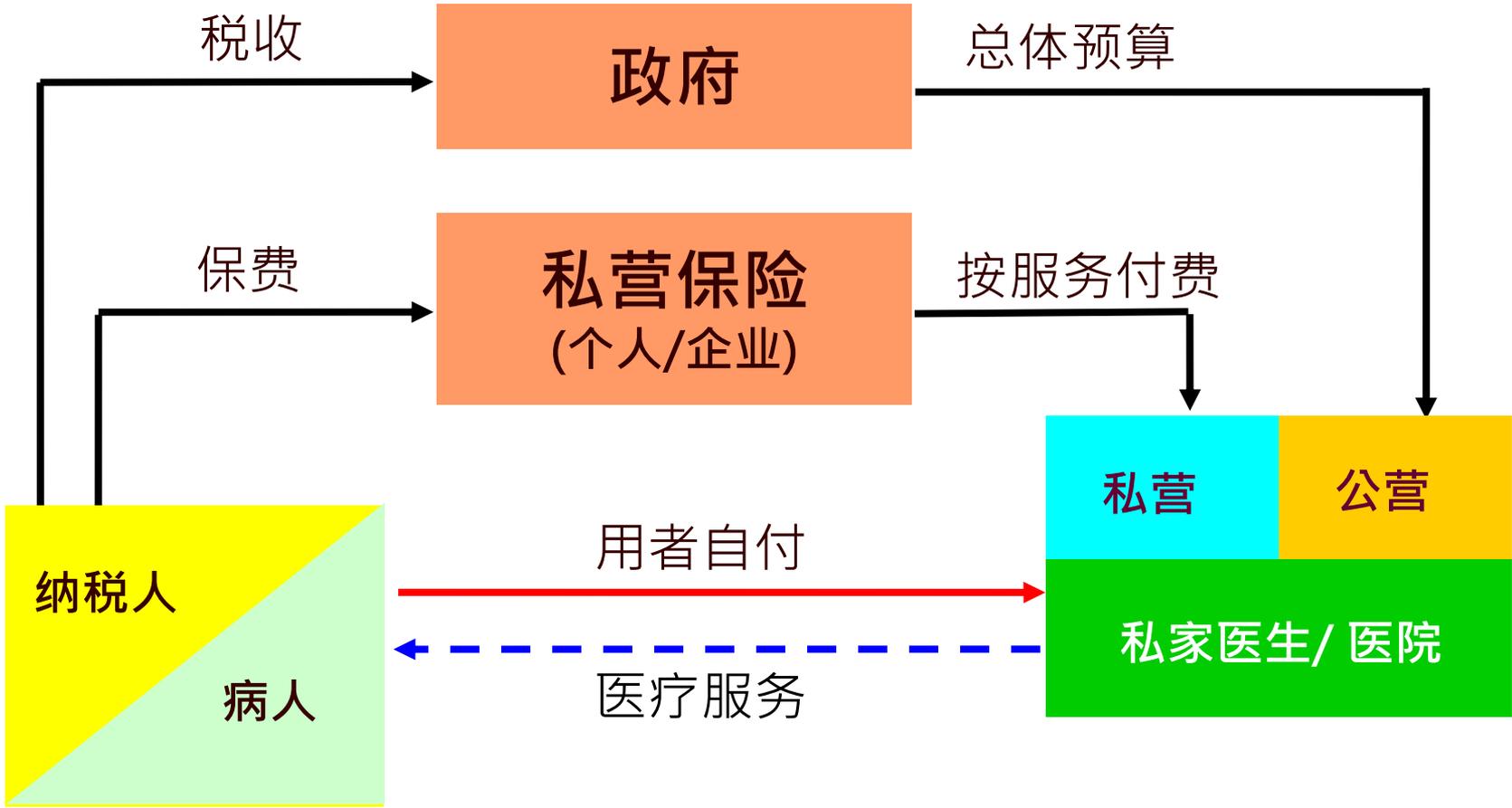
资料来源：

- (1) 2011/12年度本地医疗卫生总开支账目
- (2) 2013年公私营住院/门诊病人比例 (医管局及卫生署统计数字)
- (3) 2013年1月政府统计处《主题性住户统计调查第五十号报告书》(资料收集时段为2011年10月至2012年1月)





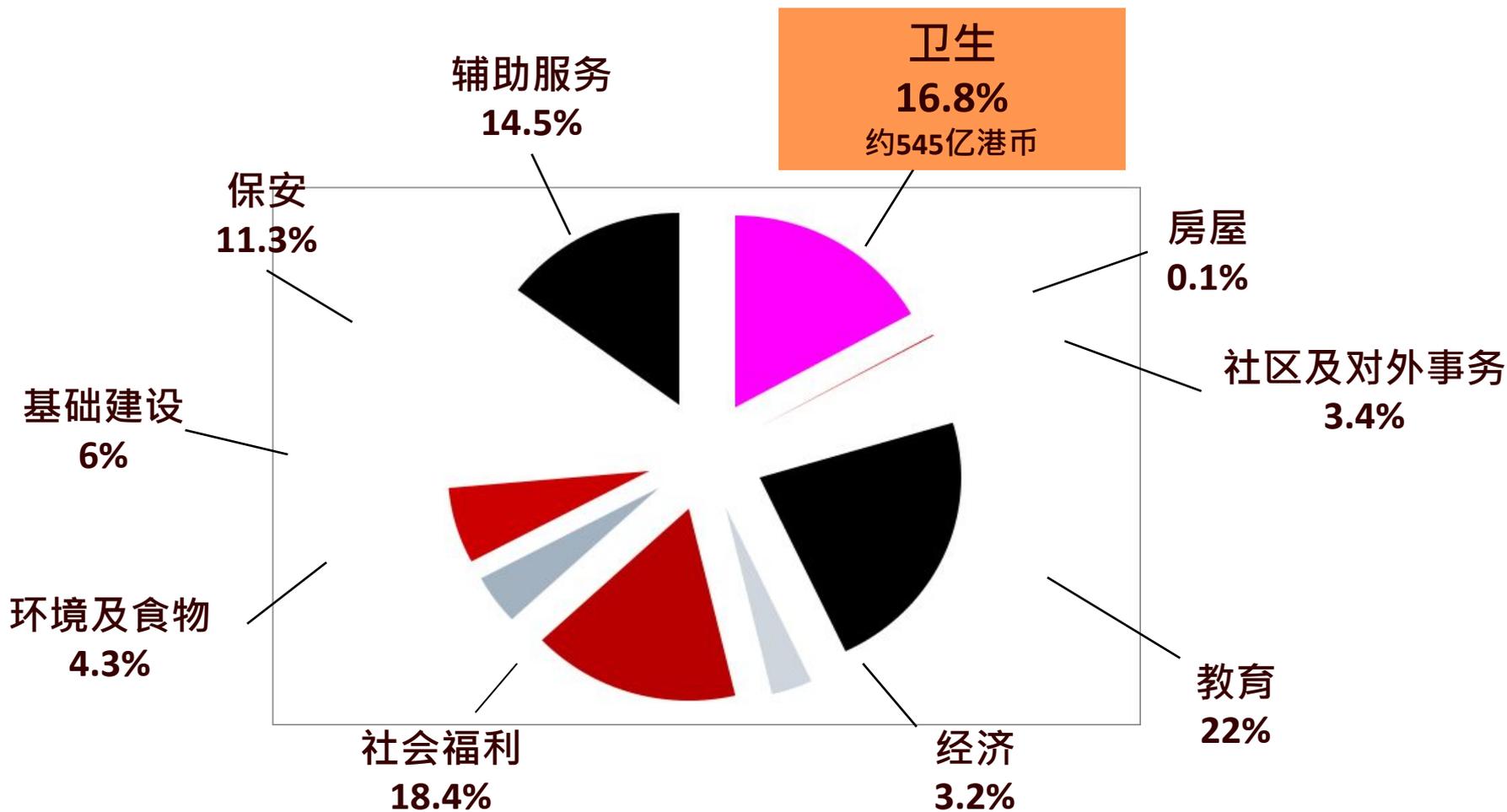
# 现行的医疗融资模式



——> 资金流程

- - -> 服务流程

# 香港特别行政区政府公共经常开支 2015 – 2016年度预算



# 香港特区政府医疗政策



不会有市民因经济原因  
而得不到适当的医疗照顾

## 公营医疗系统专注

- 一、急症及紧急医疗服务
- 二、低收入及贫困人士
- 三、需要昂贵治疗成本，先进技术及多专科合作诊治的疾病
- 四、培训医护人员



# 公营医疗收费

---

- ♥ 由特区政府定政策
- ♥ 实行「高补贴低收费」政策
- ♥ 由医管局提供全民公营医疗保障

# 医管局服务收费表(符合资格人士)

收费原则：考虑市民负担能力

服务	项目	收费 (港币)	成本 (港币)	资助比 率
急症室		每次 \$100	\$990	90%
住院服务	急症病床 住院费	每天* \$100	\$1,320– \$4,480	95 – 98%
	其它病床 住院费	每天 \$68		
专科门诊	首次诊症	每次 \$100	\$1,110	91 – 95%
	其后覆诊	每次 \$60		
	药物	每种 \$10		
普通科 门诊		每次 \$45	\$385	88%

每天住院收费 (\$100港元)  
包括以下服务:

- ♥ 医生诊症
- ♥ 检验(例如扫描)
- ♥ 手术
- ♥ 护理
- ♥ 药物
- ♥ 留院住宿
- ♥ 每天三步膳食

\* 入院费\$50，另每天\$100



# 内容

---

- 1] 香港公营医疗制度
- 2] 医管局的职能及管理特色**
- 3] 医管局的公立医院管理体系



# 医管局的职能

---

- ♥ 就公众对公立医院服务的需求及应付该等需求所需的资源，向政府提供意见
- ♥ 就公众使用医院服务须付的费用，向食物及卫生局建议恰当的政策
- ♥ 管理及发展公立医院系统
- ♥ 设立公立医院
- ♥ 促进、协助及参与医管局员工的教育及培训，以及有关医院服务的研究



# 医管局提供的服务

- ♥ 42间公立医院/医疗机构，超过27,000张病床
- ♥ 47间专科门诊及73间普通科门诊诊所
- ♥ 住院及日间病人出院人次：约157万
- ♥ 急症室就诊人次：约224万
- ♥ 专科门诊(临床)就诊人次：约937万
- ♥ 基层医疗就诊人次：约610万

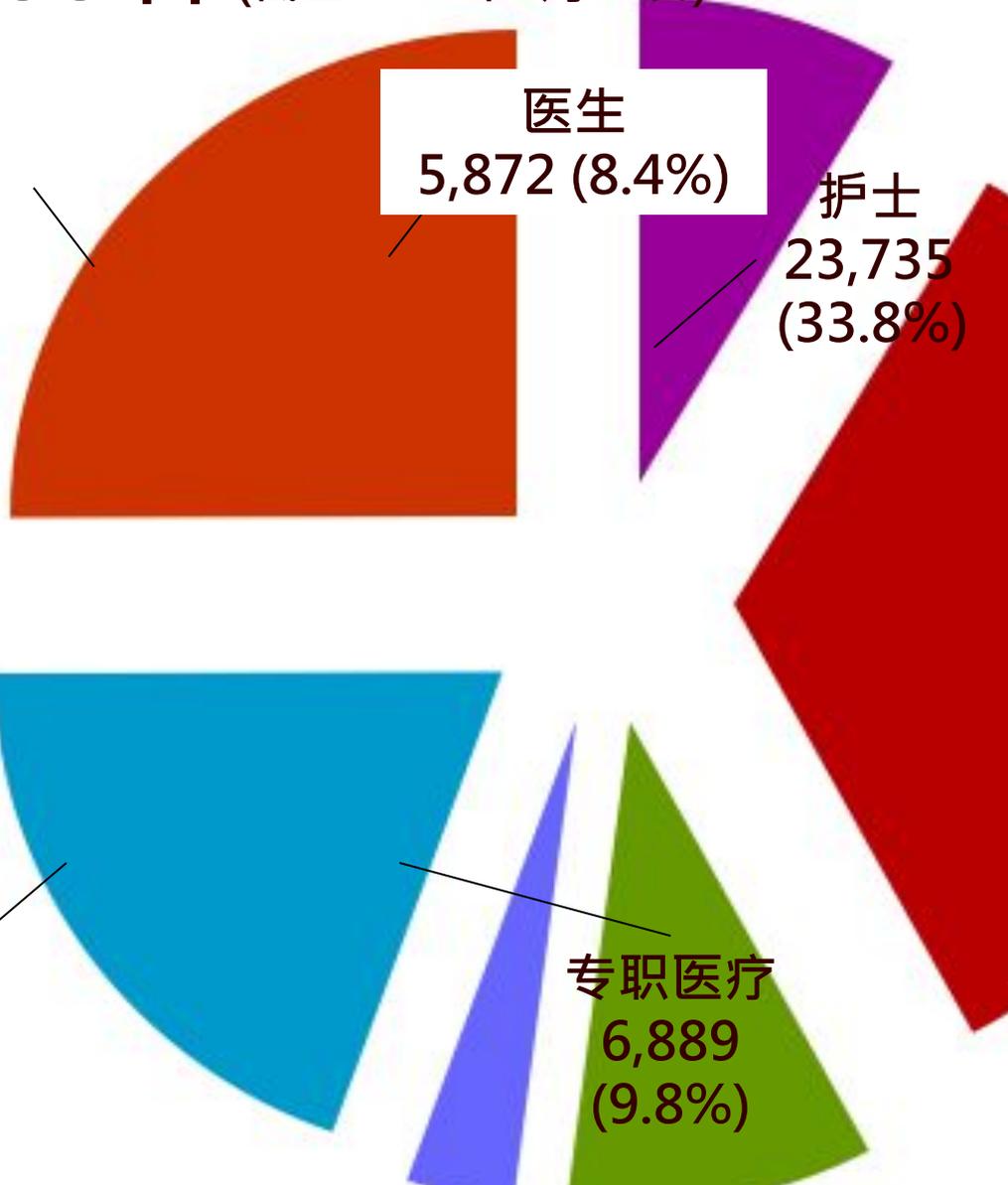
以上所列之服务量为2013/14 数据

\* 专科门诊就诊人次包括临床，护士诊所(设于专科门诊内)，及专职医疗门诊(包括医疗社工门诊服务)

# 基层医疗就诊人次包括普通科门诊，护士诊所(设于普通科门诊内)及家庭医学专科诊所



# 员工总人数：70,199名 (截至2015年4月30日)



其它职系  
17,586  
(25.1%)

医生  
5,872 (8.4%)

护士  
23,735  
(33.8%)

护理支援人员  
13,704  
(19.5%)

管理及行政  
2,413  
(3.4%)

专职医疗  
6,889  
(9.8%)

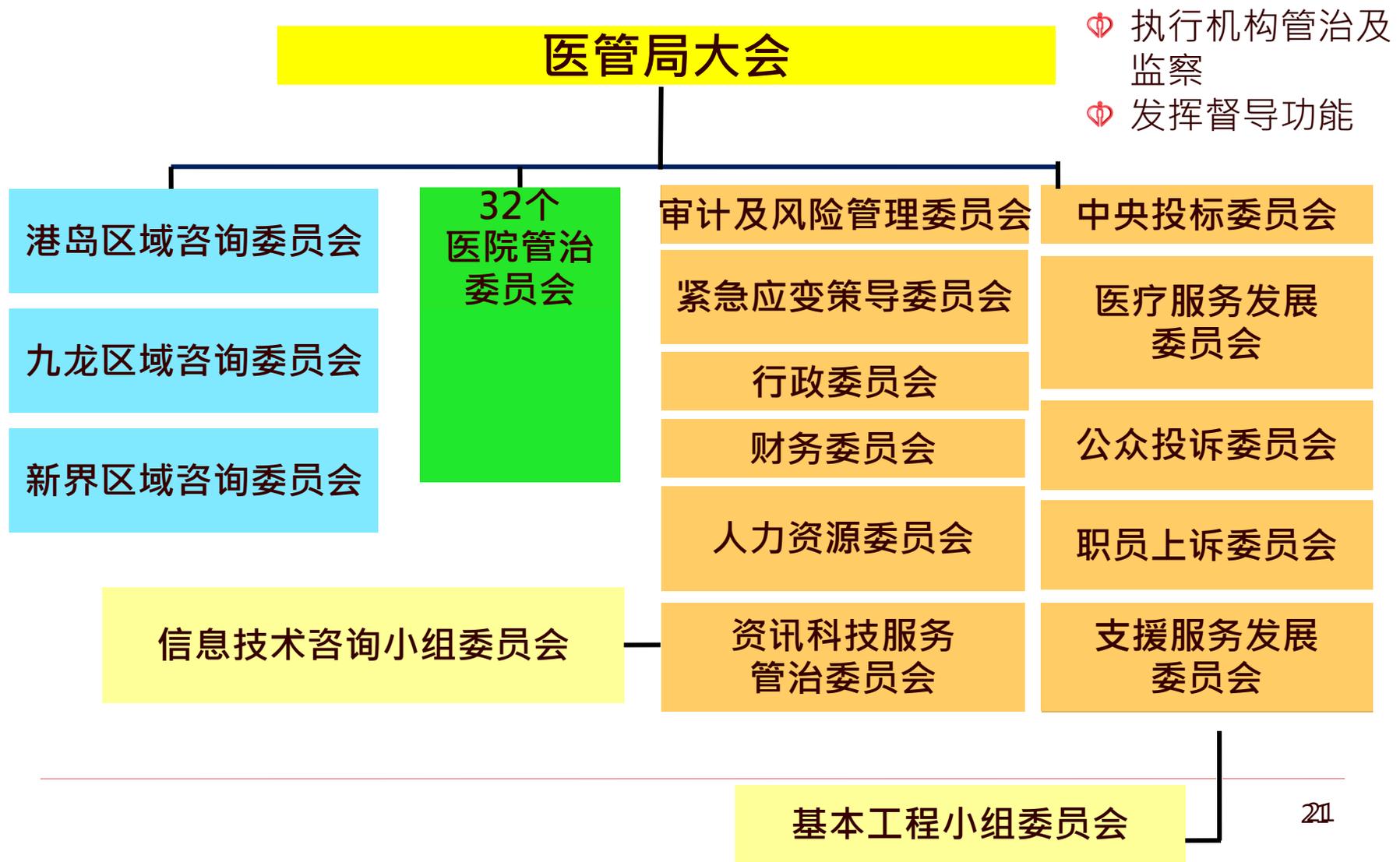


# 医管局的管治架构





# 医管局的管治架构



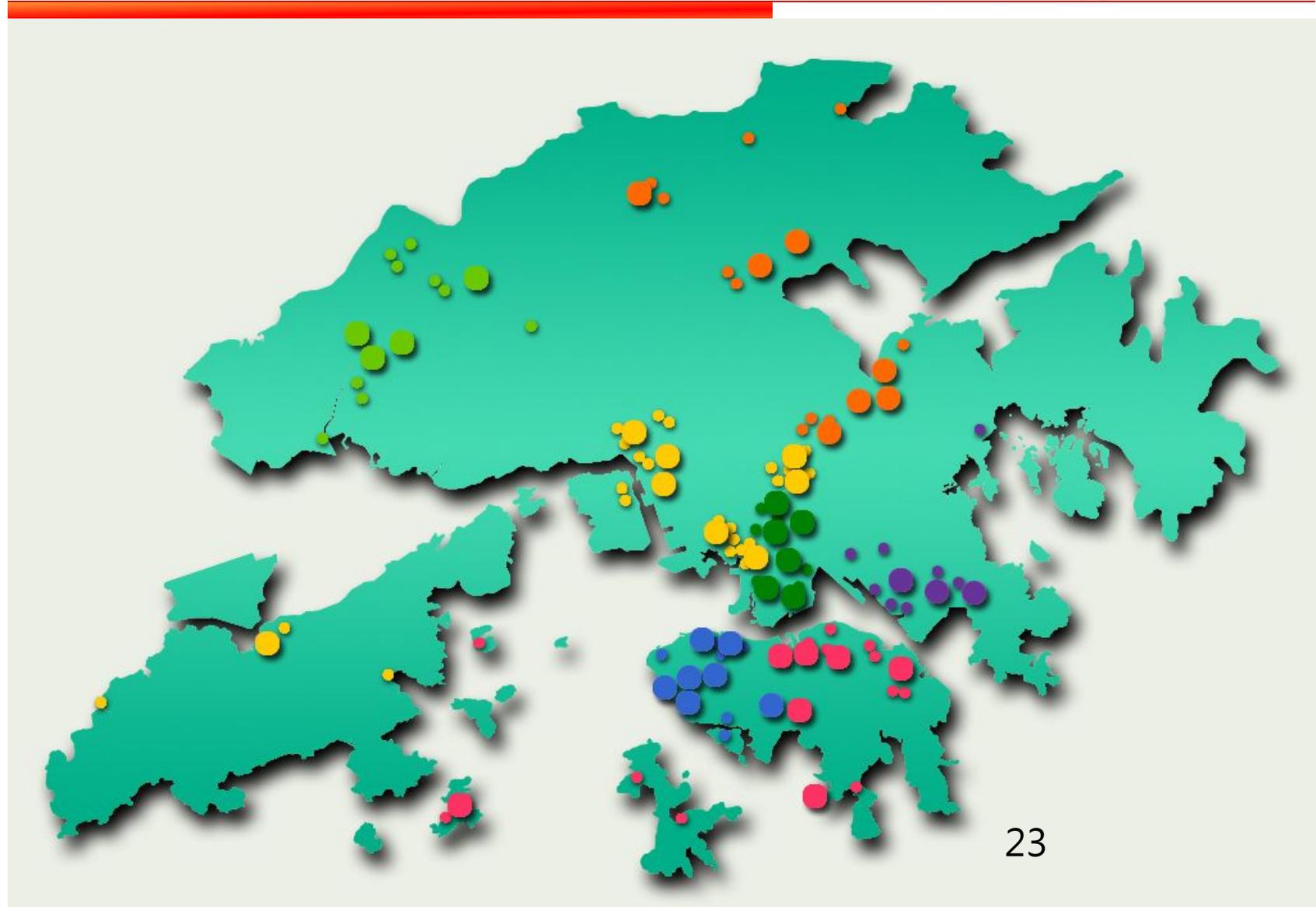


# 医管局的行政架构



# 医管局医院联网

## 公立医院及有关医疗机构的分布





# 医管局联网架构

- ♥ 按地域将42间公营医院和机构组织成7个联网
- ♥ 委任联网总监负责联网总体运作
- ♥ 联网总监直接向医管局行政总裁负责
- ♥ 通过「联网管理委员会」统一行政及服务管理制度



# 医管局管理的特色

- ♥ 总部与联网 / 医院分担不同工作
- ♥ 总办事处
  - 服务规划发展，基础设施建设
  - 制定政策、服务质量及标准
  - 资源规划及分配
  - 监察成效
- ♥ 联网及医院
  - 下放权力以灵活策略提供服务
  - 网内医院互补所长，清晰定位，减低重迭，提高成本效益，完善医疗经济管理

人、  
财、  
物及  
发展

# 服务规划及财政预算之制定

财政预算之制定是周年规划运作程序中重要的一环

## 规划范畴及主题

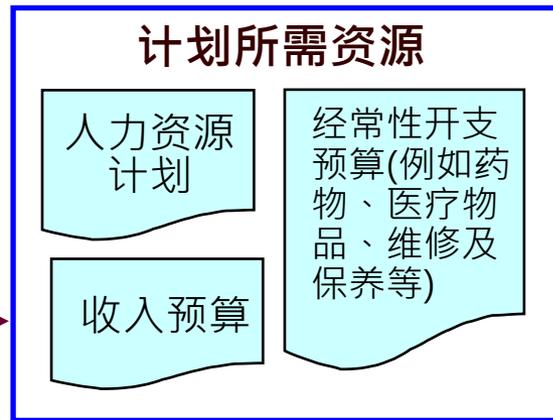
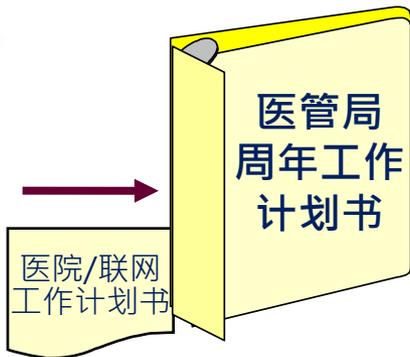
- 服务需求及质量
- 人力资源
- 财政资源
- 管治



评核优先次序及制定整体工作计划



专科委员会



- 政府按政策及往年医疗经常性支出，审议来年对公营医疗的拨款
- 拨款预算还需经立法会批准通过



联网医院



拨款预算通过



食物及卫生局

年度服务规划

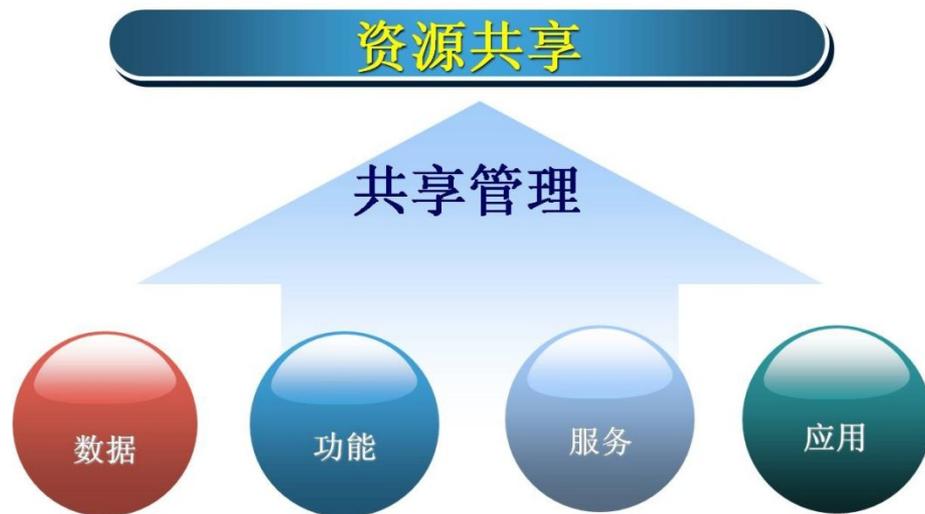
财政预算

审议及修订



# 推动资源共享

- ♥ 透过大宗集体购买，增加议价能力
- ♥ 减低成本，保证质量
- ♥ 发展中央后勤服务
- ♥ 达至最高经济效益





# 药物管理策略

## 目标

- 确保五正确 (药物、品质、供应来源、采购途径及价格)
- 药物开支
- 于2014-15年度，用于采购药物的总开支为港币52.8亿元
- 药物收费政策
- 设定医管局药物名册





# 资讯科技平台

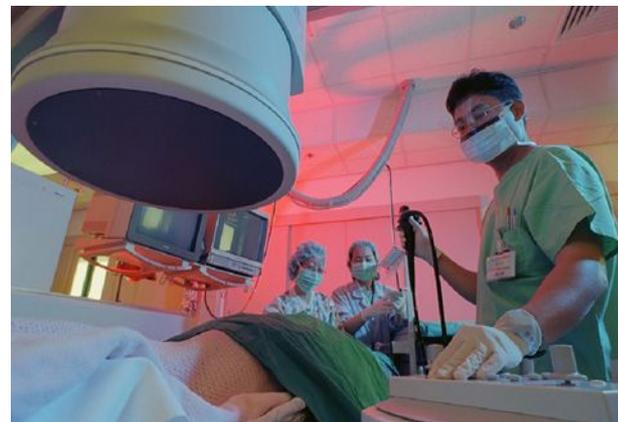
---

- ♥ 以临床服务为主
- ♥ 提供主要诊断、处方药物、影像等数据支持前线
- ♥ 与私营医疗机构共享信息及平台
- ♥ 所有香港公立医院的临床病历系统已经联网，大大提升业务运营效率



# 医疗质素保证

- ♥ 订立医院服务评审标准
- ♥ 建立事故呈报及分析系统
- ♥ 建立病人安全文化
- ♥ 建立风险评估及管理机制
- ♥ 建立处理医疗投诉及医患关系机制
- ♥ 以循证医学、实证为本作治疗方案
- ♥ 统一临床常规指引，与国际接轨
- ♥ 建立感染防控及应急系统





# 推动循证医疗

- ♥ 以科学数据及临床科研成果为基础
- ♥ 订立以治疗成效及病人安全为本的治疗指引，规范医疗行为
- ♥ 资源共享，减低重迭，理顺服务，提高成本效益，完善医疗经济管理
- ♥ 按临床需要提供服务，遏制诱导需求
- ♥ 以临床审计确保执行



# 医管局的人力资源发展方针



- ♥ 完善人力资源发展方针
- ♥ 提高服务意识、推动机构文化
- ♥ 加强专业管理培训及持续进修
- ♥ 保持紧密沟通，使员工紧贴机构发展路向





# 医管局的机构文化

**願景 Vision**  
市民健康  
Healthy People  
員工開心  
Happy Staff  
大眾信賴  
Trusted by the Community

**使命 Mission**  
與民攜手 保健安康  
Helping People Stay Healthy

**核心價值 Values**  
以人為先  
People-centred Care  
專業為本  
Professional Service  
敬業樂業  
Committed Staff  
群策群力  
Teamwork

與民攜手 Helping People Stay Healthy  
保健安康

# 内容

---

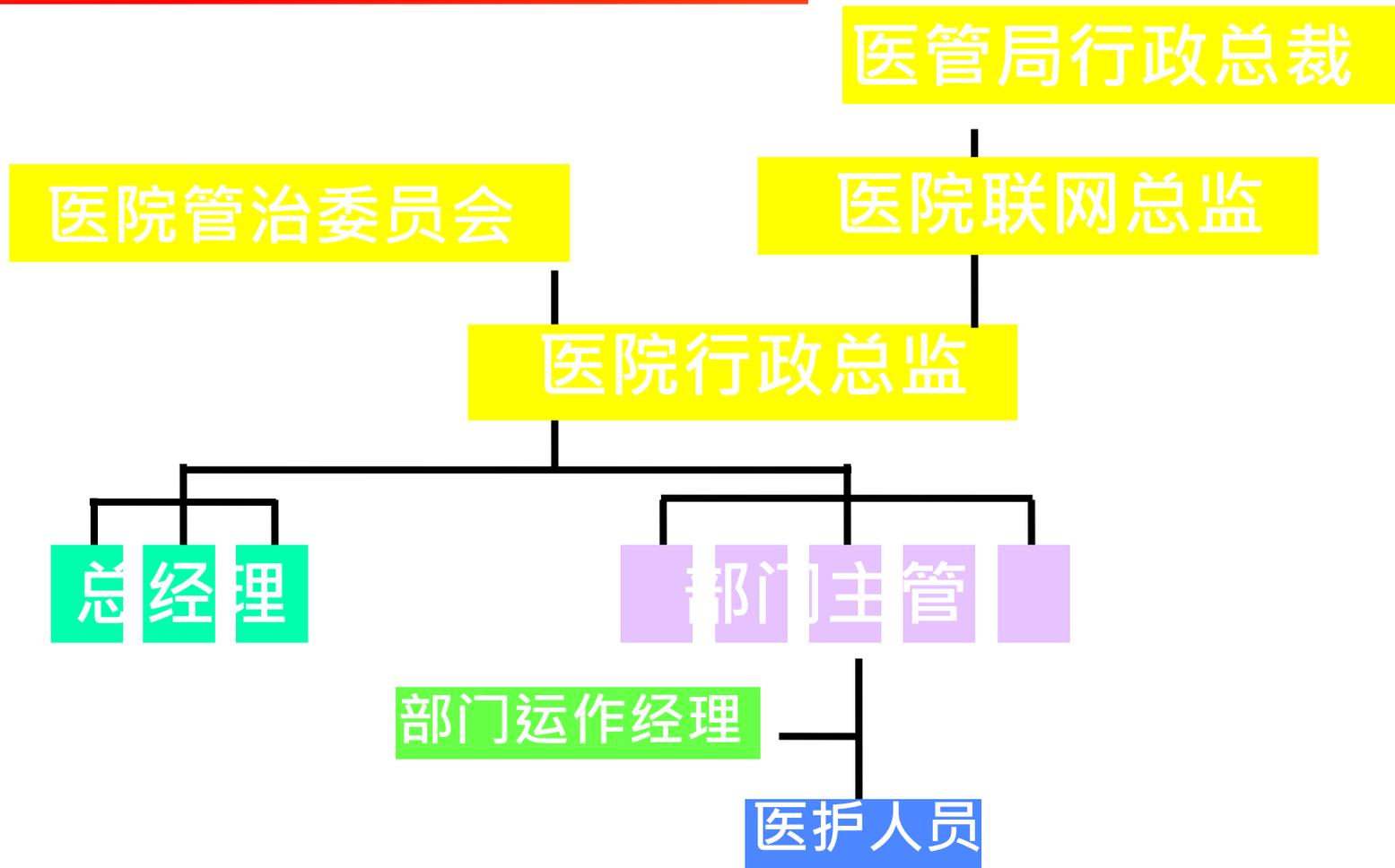


- ♥ 1] 香港公营医疗制度
- ♥ 2] 医管局的职能及管理特色
- ♥ 3] 医管局的公立医院管理体系





# 医院管治架构



# 医院管治工作



## 医院管治委员会

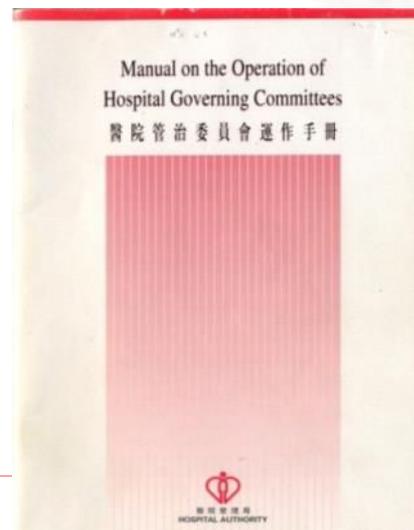
- 为最高管治架构，负责监察医院的整体管理，同时向医管局提出该医院的需要的意见

医院管治  
委员会

医院管理  
委员会

## 医院管理委员会

- 为医院行政架构中最高决策平台



# 医院管治工作

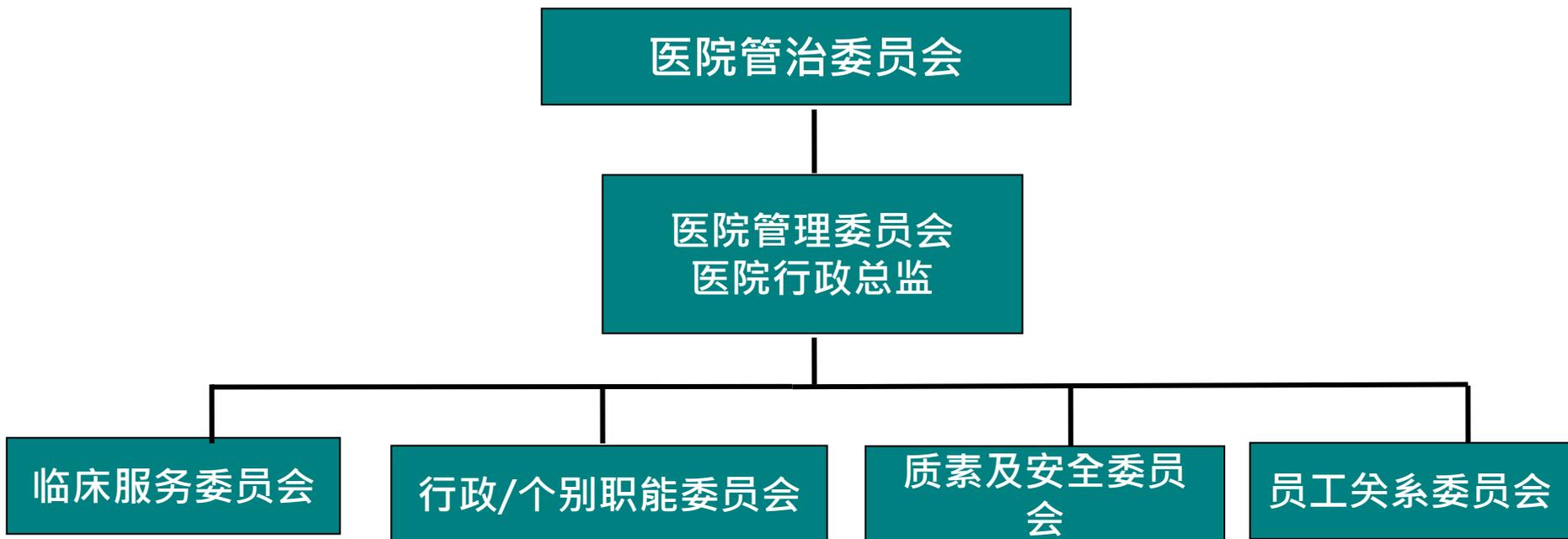
---



- ♥ 医院管治委员会成员来自香港社会各界别，拥有着不同的背景，他们由医管局直接委任。
- ♥ 医院管治委员会的会务工作主要为监察医院的运作表现。
- ♥ 医院的管理架构及各「委员会」的建立是为处理决策、运作表现监察及评估，以致力提供优质医疗服务。



# 医院管理架构





# 联网绩效表现监察框架

向政府体现问责

向食物及卫生局提交季度进展报告

向监察管治的医管局大会体现问责

行政总裁每月就主要表现指标的进展报告

向医管局总办事处体现问责

整体绩效表现指标报告

工作计划目标及获拨款服务计划进展报告



# 周年工作计划的监察

## 内部

- 季度进度报告
  - 医院管治委员会
  - 医院管理委员会
  - 联网管理委员会
- 医管局大会



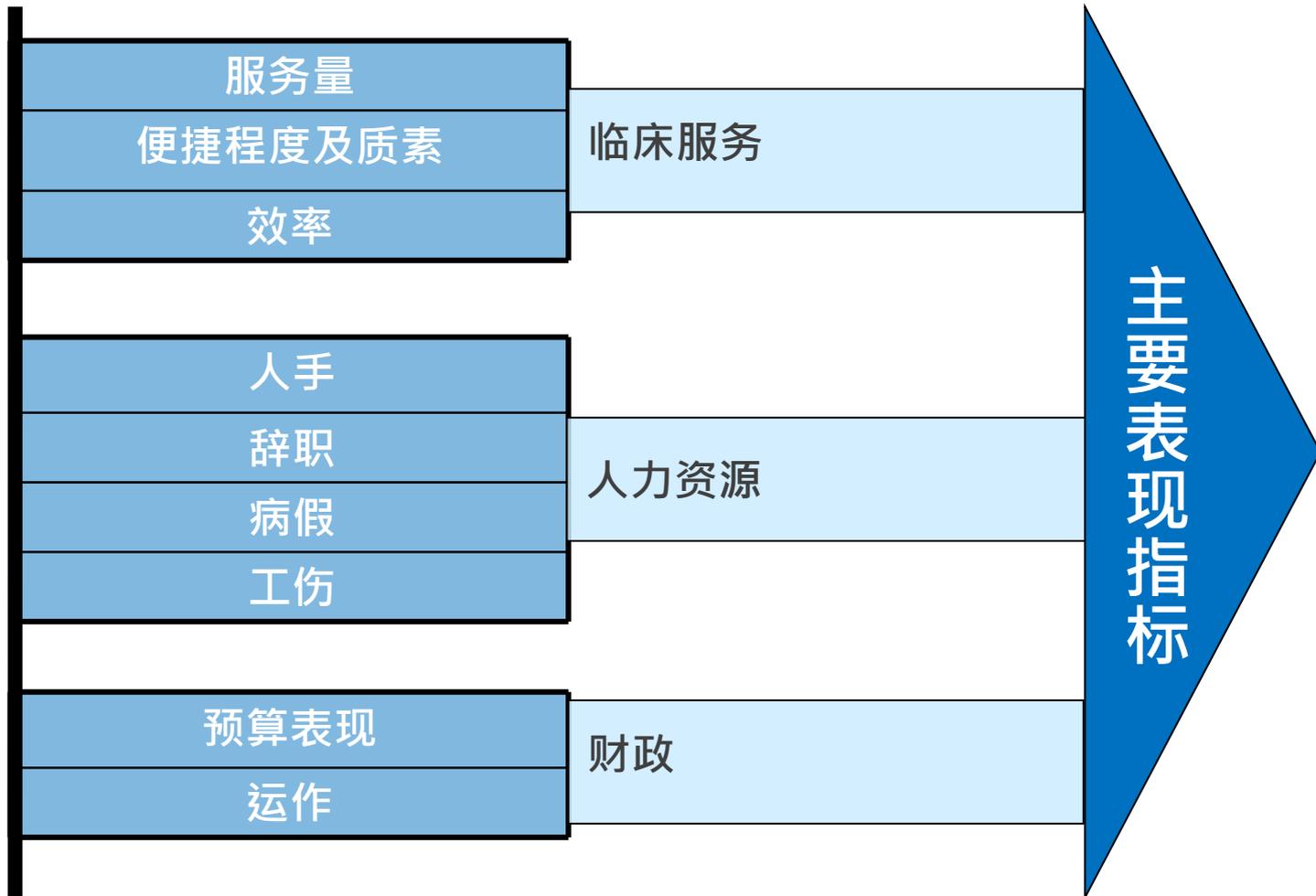
## 外界

- 周年工作计划进度报告
  - 区域咨询委员会
  - 于医管局大会公开会议中报告周年工作计划的
- 进度





# 整体绩效表现指标框架



# 周年工作规划及财政预算



## 策略意向

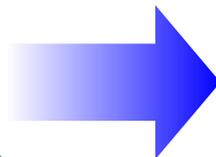
机构怎样达至成功

## 重点项目

怎样分配有限资源

## 具体项目

为各专案制订可测量的指标



## 服务规划

- 推行拟定对策应付服务需求
- 持续改善服务质素及安全
- 推动现代化医疗服务
- 建立以人为本的文化
- 维持财政可持续能力

以向市民，管治当局及管理层保证提供服务符合机构的目标



# 资源分配

---

- ♥ 严格跟随医管局中央订立发展路向
- ♥ 确保医院服务得以提供
- ♥ 确保周年工作计划可以推行
- ♥ 促进服务改善
- ♥ 加强成本效益



**谢谢！**