

# 从院长到副局长再到总经理 一位公务员下海后的职业感悟



2016年国家公务员考试报名上个月月底刚结束，和之前很多年一样，不少热门岗位千里挑一。

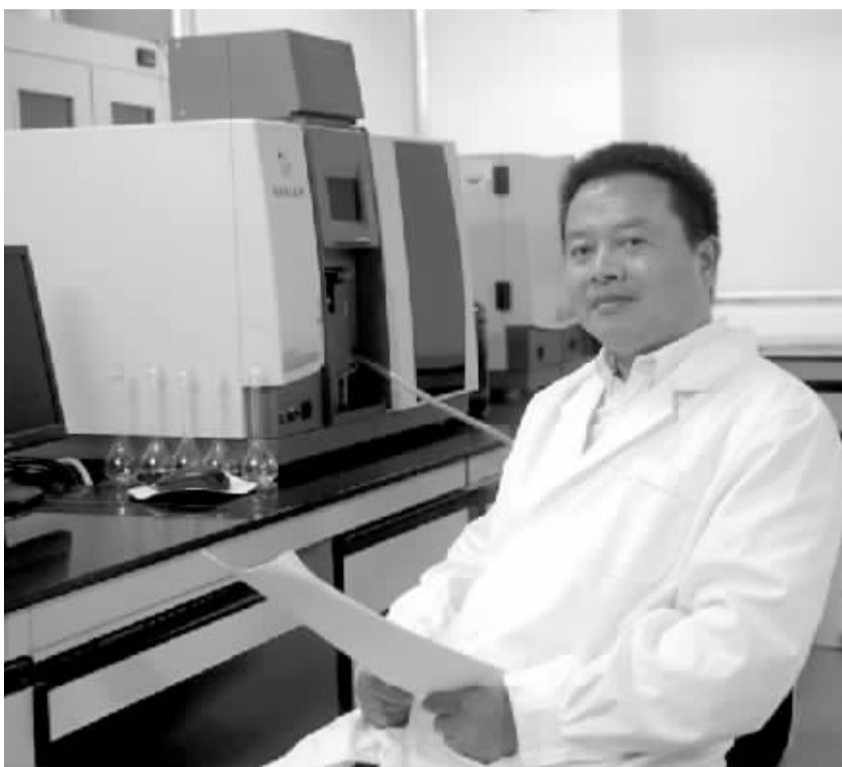
当那些踌躇满志的年轻人努力想挤过独木桥进入机关时，部分已经如愿以偿的公务员却在犹豫，要不要放弃体制内“永久的安全”，到更广阔的世界寻找可能的发展机会。其中少数人，已经以决绝的姿态离开，重新变成一个“社会人”，比如今年3月辞职下海的慈溪市卫生局原副局长华全科。

他用不到5年的时间，完成了职业生涯的两次转折，从“华院长”到“华局”，再到“华总”。

“体制就像一个围城，外面的人想进去，里面的人又想出来。”他说。但他觉得，一个人成不成功，不在于他在哪个位置上，而是看他是否是被迫还是主动地做出人生选择，看他是被社会评价支配，还是在做自己天性最喜欢、最适合的事。

身份的转换，让他对这个待了20多年的体制，有了新的认识。

记者 樊卓婧 程鑫



华全科在实验室（图片由本人提供）

## “基层干部，常有风箱里的老鼠之感”

华全科在接受我们的采访前，显然作了些准备，说起辞职理由的时候，他轻轻吹了吹茶杯里漂着的茶叶，顿了顿：“这个问题我主要谈三点原因，首先……”

我们不禁在心底莞尔：出来都半年多了，说话还是像领导在开会。那些难以改变的语言习惯和琐碎细节，总在不经意间暴露了他的过去。

还好，真的只有三点，而且很实在，都是干货。

“首先，我觉得自己还是适合当院长，因为当一个分管具体事务的副局长实在是不适合我的个性和工作理念。”华全科说。

他的仕途一帆风顺，1991年毕业于浙江中医药大学，分配进入慈溪市第三人民医院，师从当地著名的劳氏骨科，成为一名骨伤科医生，1998年被提拔为副院长，4年后顺利去副转正；接下来的6年，他完成了从主治医师到副主任医师再到主任医师的二级跳。

辞职之前，华全科的职务是慈溪市卫生局分管医政的副局长，具体业务包括医院管理、医改、行政审批、医疗纠纷处理、城乡居民合作医疗、120急救中心、献血……

他坦率地说，2011年调到机关的时候心里挺高兴，觉得“被提拔”了，后来才发现，这个副局长分管的业务，块块都是“难啃的骨头”。

新官上任的第一桩麻烦事，就是办一个关于献血宣传的广场活动，很简单的公益活动，他需要和相关部门、医疗机构联系接洽，协调会开了好几场，关于一个选址的细节都要反复沟通。再多的热情，也很快在这一场场会议中消耗殆尽。

当院长时遇到的种种问题，他以为当了局长就可以解决，比如适当提高一线医护人员的待遇，但很快他就发现这是一个“很傻很天真”的想法。

2012年6月起，宁波的县级医院

分批开始实施药品零差价，所有药品（中药饮片除外）通过省级药品招标采购，并实行零差率销售，同时医疗服务的价格上调30%左右。

在这之前，相关部门曾经到慈溪市卫生局调研，华全科提出过担忧：这样做的话，那些以内科为主手术相对比较少的医院会不会受到的冲击太大？能不能确保政府补贴到位？如果不能，那么中间的空缺谁来填？谁能确保这些医院不通过增加患者的检查项目来“拆东墙补西墙”？

后来的结果证明他的担心并非杞人忧天。半年后，根据卫生部门的统计，大部分医院的均次费用持平，换句话说，平均每个患者在医院花的钱，并没有减少。

关于儿科医生紧缺的问题，华全科也曾提过建议，提高儿科医生的诊费，进而提高他们的收入，以吸引更多的医学人才进入压力大收入低的儿科。当时，这个建议被否定，后来有人说是通过降低儿科专业医学生的录取分数线。

“降低录取分数线，这不能不让人担心将来儿科医生的素质，幸亏后来证明这只是个传说。”华全科甚感疑惑，“提高诊费的建议未必正确，但降低门槛的措施是绝对错误的，在这样一个挤破头都要找名医的社会现实面前，你放心把孩子交到这样的医生手里吗？”

医疗是一个千头万绪的庞大体系，他原来以为可以借一己之力传递来自一线的声音，后来发现低估了问题的复杂性。很多事情，往往没有简单的是非，只有各自冲突的需要和矛盾。在错综复杂的种种问题之中，一个基层干部的声音是如此微弱。一方面，他要应付上级卫生部门的层层考核，另一方面，又面对着下面医护人员的种种期待，他常常会觉得压力很大，“有时就是两头不讨好的双面胶，有点像风箱里的老鼠，两头受逼。”

## 社会多元化让有想法的人 有了更多的选择

在做副局长的时候，华全科开始怀念自己当院长的日子。

做院长是一门艺术，我国医院院长普遍存在“医而优则仕”的状况，多数院长由临床专家转行而来，但病看得好，未必医院管得好。

在做慈溪市第三人民医院院长的时候，华全科曾经陪同和自己合作的上海专家考察一家兄弟医院，想帮他们建立同样的合作关系。当时，该院的门诊量是三院的两倍，院长也是一位德高望重的名医。但专家在该院的住院部转了一圈后，立马打消了合作念头。理由有两个：一是医生办公桌上的材料堆得乱糟糟的；二是消防通道的隔离门上有两块破损的玻璃——从细节可以看出管理的混乱，而一个管理混乱的医院是不值得合作的。

医院管理是一门学科，有社会管理学科的共性和医学管理学科的特殊性。因此，院长职业化、专业化是大势所趋。华全科曾经的努力方向，就是做一个专业化的院长。但作为一个公立医院的主要负责人，他在药品招标、人事管理、医生薪酬等方面有诸多限制，因此，他想过自由执业，开一家自己的医院，或者在社区附近开一家二三百平方米的全科诊所。

这个美好的梦想，在之前的很多年里也只是想想而已。在医疗系统跌打滚爬20多年，华全科心里很清楚，小的全科诊所在中国人习惯什么到大医院看病的现实里很难存活，社保、转诊制度也不支持。多年的医疗改革，并没有培育出一个可以和公立医院体系抗衡的平台。规范的医疗体系在中国没有建立之前，没有相当的资本投入，民营诊所和医院，都很难树立自己的品牌，难有一席之地。

华全科一直在观望，直到今年年初，遇到浙江绿城医院原院长郑昶。当时，浙江地产大佬宋都置业想出资设立宋都大健康管理有限公司，向健康产业转型，注册资本拟定为5000万元人民币，经过郑昶的推荐，他们有意请华全科去做执行总经理，华开始动心了。

经过不到一个月的考虑，在卫生局主要领导的理解和支持下，“华局”就变成了“华总”。他手下的员工全部都是公立医院辞职的医护人员。

这半年多来，华总一直奔波于全省各大公立医院之间，希望能和其中的部分医院达成合作，然后建立自己的中医连锁机构。最近，他刚刚和几家中医院达成了初步合作意向，由宋都筹集资本20亿元，在扩大医院规模的同时，通过医生多点执业的方式，筹建另一家新的赢利性医院。

这将是共赢的局面，一方面宋都可以快速转型进入医疗行业；另一方面，让禁锢在公立医院里的医生流动起来，满足不同人群的不同需求，分流有支付能力的需求，既可以使公立医院有限的资源更好地为普通患者服务，也有利于更好地实现医生的价值。

而对于公立医院的员工来说，他们最关心的是自己事业编制的身份。但通过这种方式，医院和员工的性质都不会改变，合作的阻力就小了很多。

这是时下已经成为热词的PPP（公私合作关系：Public-private Partnership）模式，即社会资本在参与基础设施建设和公共产品服务的提供中，利益共享，风险共担。建立中医连锁机构只是第一步。今后，他们还将投资药品与医疗器械研发，生物科技与基因研究，以及独立实验室的建立，并且有意建立一个医养结合的养老机构。

华全科认为自己赶上了一个好时候：最近两年，国家不断出台政策，引导社会资本开办医疗机构，鼓励医生多点执业，包括宁波在内的许多城市陆续跟进细则。政策撕开一道口子，希望通过公立医院系统内的医生对外流动，来缓解目前中国医疗系统的供需矛盾。医疗逐渐成为资本、政策、技术青睐的红海，连春雨掌上医生、丁香园、平安保险都开始做诊所，医疗市场的竞争出现了更多的可能性。

社会的逐渐多元化让有想法的人有了更多的选择，通过PPP模式，宋都给了华全科一个机会，让他实现了做一个医院专业管理者的梦想——这是他下海的第二个理由。

