

· 卫生论坛 ·

医院卫生经济管理工作需把握的问题

吴志成 (210016, 江苏南京 南京军区联勤部卫生部)

国家医药卫生体制改革的不断深入,对军队医院卫生经济管理工作的运行机制和管理模式提出了新要求,也带来了新挑战。全面分析时代背景、准确把握发展趋势,着力提升基于信息系统的卫生经济管理水平,成为我们面临的必然选择和全新课题。

1 “十一五”军区医院卫生经济管理工作

近年来,军区医院卫生经济管理工作以信息化平台为支撑,以挖潜改造、节能降耗、减员增效为基本途径,推行全成本核算和综合绩效管理,走出了一条服务质量优、科技含量高、综合效益好、资源消耗低的节约发展路子,推动了医院建设由投入驱动向科技推动、由外延扩张向内涵发展转变,带动了医院全面建设又好又快发展。

1.1 理清工作思路,管理氛围逐步浓厚 军区医院以科学发展观为指导,切实转变发展方式,创新建设模式,在新的起点上思考和谋划卫生经济管理工作。各医院注重加强组织领导,广泛宣传发动,广大官兵讲成本重效益的意识不断增强,全区医院上下形成了层层抓管理、个个参与管理、人人都是管理者的良好氛围。

1.2 打牢工作基础,管理机制不断创新 以提高医院建设质量效益为主题,以集中统管为核心,立足新视角,运用新机制,采取新办法,大胆创新实践,以深化综合绩效管理促进规范建设,以推行全成本核算提升经济效益,以信息化手段提高管理效能,形成了比较科学合理的管理机制。军区积极探索试点,在南京总医院组建了卫生经济管理研究中心,推进卫生经济管理工作理论内涵、制度规范和人才学科建设。

1.3 把握工作重点,管理内涵持续深化 将管理的内涵范围由注重管钱向管钱管物并重延伸,管理的着力点由控制支出向节能降耗和挖潜增效延伸。同时,坚持适度规模和可持续发展战略,提高医院资本运作效率,使投入、消耗、收益、再投入合理运行,实现资金变资产、资产变资金的良性循环,保持了医院建设资金的充足供应和效益的稳步增长。

1.4 狠抓工作落实,管理效益显著提升 建立岗位责任制,将管理目标、管理任务和管理责任细化分解

到每个部门,落实到具体人身上,新上项目、合作医疗、成本核算更加科学有效,超财力办事、盲目决策、违规操作的现象明显减少。通过成本控制、降低消耗,效益明显提高,有力推动了医院全面建设,有力提升了卫勤综合保障能力。

2 卫生经济管理工作面临新的形势要求

分析当前医院面临的形势,机遇和挑战并存,市场化导向要求进一步加强医院质量效益建设,社会化导向要求进一步推动医德医风建设,军事化导向要求进一步提升为兵服务保障水平,法制化导向要求进一步规范财经管理秩序,对加强卫生经济管理提出了更高要求。

2.1 学习实践科学发展观,赋予了卫生经济管理新内涵 大力推行卫生经济管理,加大科学管理力度,实现管理机制创新,是落实科学发展观的实际举措。要求我们按照以人为本的服务要求、统筹兼顾的保障要求和全面协调可持续发展要求,加大对经费资产的管控力度,使卫生经济管理成为提升医院质量效益的“倍增器”。

2.2 完成多样化任务,赋予了卫生经济管理新使命 完成多样化任务,是对军队使命的拓展延伸,对医院系统来说,也是最经常、最现实、最具体的任务。必须以使命任务转换为契机,以提高遂行多样化任务能力为抓手,坚持效益标准,加强精细化管理,全面提升经费使用效益和综合保障能力,使卫生经济管理成为推进医院有效履行多样化任务的“调节器”。

2.3 全面建设现代后勤,赋予了卫生经济管理新课题 后勤管理科学化,是全面建设现代后勤的基础工程和重要保证。要求我们按照全面建设现代后勤的目标任务,转变传统的经验管理、定性管理和垂直管理等模式,逐步实施现代的系统管理、精确管理和矩阵管理,使卫生经济管理成为推动现代医院建设的“加速器”。

2.4 实施数字化卫勤工程,赋予了卫生经济管理新目标 数字化卫勤是时代进步的产物,是卫生信息化的高级阶段,也是现代卫勤的发展方向。必须以信息化平台为基础,推动卫生经济管理工作全流程

贯通、全方位覆盖和全领域应用,提高电子化作业、智能化决策、精细化管理和精确化保障能力,促进卫勤建设向“精确、高效、优质”转型,使卫生经济管理成为实施数字化卫勤工程的“推进器”。

3 加强卫生经济管理工作的思考

军区医院卫生经济管理工作将以全面建设现代卫勤为目标,以适应市场、服务战场为主线,以实施数字化卫勤工程为依托,超前筹划,健全机制,改进手段,培养人才,着力提高基于信息系统卫生经济管理水平,为增进官兵健康、增强部队凝聚力战斗力提供有力支撑。重点是实现管理规范、基础标准化、手段智能化、人才复合化。

3.1 管理规范 牢固树立现代管理理念,充分认清规范管理的重要性和必要性,重点抓好“四个规范”。

3.1.1 规范机构建设 按照卫生经济管理特点规律,明确职责制度,理顺工作关系,确保科学顺畅、合理规范。

3.1.2 规范运行机制 从有利于深化卫生经济管理、提高科学管理效益出发,进一步研究内部机构设置、职责职能划分和 workflow 安排等,切实理顺管理关系,提高运行效率。

3.1.3 规范数据流程 规范各部门、各科室基础数据的录入操作和检查审核,建立数据的采集、交换和共享机制,实现数据采集、传输、汇总、报表生成自动化,为全成本核算管理提供服务。

3.1.4 规范考评标准 进一步完善综合绩效管理体系,严格组织考评,对经费预算、收费结算、军队病人成本消耗、药品器材收发领取等重要环节,实行全程全方位绩效管理。

3.2 基础标准化 深化卫生经济管理是一项经常性基础性工作。只有把基础性工作做扎实,重点做好“四抓”,才能使工作取得实效。

3.2.1 抓成本归集 将各类医药开支、物资消耗、水电气暖、人力成本、资产折旧、服务保障和管理费用等全部纳入成本范围,按照业务和管理属性进行分类,准确界定成本,打破吃“大锅饭”的现象。

3.2.2 抓分级核算 创新激励约束机制和收入分配管理,逐步推开项目成本管理、单病种核算、作业流程重组等卫生经济管理新方法,完善自下而上、相互配合的多层次成本核算体系,明确各层次核算重点,统一核算口径和操作流程,保证层层参与核算,层层纳入核算。

3.2.3 抓资产管理 推行全预算管理,强化预算管控,新购建资产需求测算,纳入统一安排,严格限额

控制;推行全寿命管理,加强对资产购置、使用、维修、报废等环节管控;推行全资产管理,认真落实集中采购制度,进一步扩大药品器材、医疗设施设备集中采购范围和份额,发挥资产最大使用潜力。

3.2.4 抓合作管理 按照“规模适度、统筹设置、严格审核、归口管理、按级负责”的原则,严格执行总部和军区医疗合作项目管理办,会同财务、纪检、审计等部门,对医疗合作项目进行监督管理,合作项目的预计收益率不低于上年度医院平均收益率。

3.3 手段智能化 按照数字化医院建设的要求,以信息化建设的整体突破带动卫生经济管理水平的全面提升,重点是着眼“三高”抓落实。

3.3.1 高起点建设信息平台 科学谋划医院信息化建设的体系架构、功能模块、信息流程和数据库内容,进一步推进以网络、软件、数据库和一体化工作平台为重点的信息化基础建设,抓好现有设施设备、网络系统的升级改造,为智能化管理奠定坚实基础。

3.3.2 高标准融合系统软件 把“军卫一号”、医院经济管理信息系统,与科级核算、物资管理和合作项目管理等辅助系统联起来,通过功能的完善、系统的优化,实现多个系统的有机融合,整体发挥作用。

3.3.3 高水平应用先进手段 广泛吸纳成熟技术和信息资源,不断拓展“条形码”可视保障、“零库存”直达保障,利用“楼宇控制系统”、“一卡通”等智能化管理手段,使核算更加准确、管理更加精细、效益更加真实。

3.4 人才复合化 卫生经济管理工作专业性、政策性、综合性很强,涉及多部门、多学科、多岗位,对人员综合素质、管理能力、知识结构的要求都很高,重点是抓好“三支队伍”建设。

3.4.1 管理骨干队伍 选拔创业型、研究型、学习型医院领导,配齐配强机关职能部门骨干,学习先进的管理理念、经营策略和管理艺术,进一步加大培训考核和监督管理力度。

3.4.2 财务经管队伍 组织主管领导和工作人员岗前和岗位培训,分级分类抓好在岗训练,采取学历教育、远程培训和岗位轮训等方式,提高业务能力和信息素质,培养一支既懂经济管理、又懂信息技术的“红管家”队伍。

3.4.3 信息技术队伍 坚持急需型与发展型并举、工程型与应用型并重,按照“好中选优、优中选精”的要求,采取特招入伍、破格晋升、特殊待遇等手段,实现由人力招聘向人才选聘转变,为高水平信息化人才引进开辟“绿色通道”,为卫生经济管理工作创新发展提供人才支撑。