

## 用科学发展观指导医院综合绩效管理的几点思考

吴志成

(南京军区联勤部卫生部,江苏南京 210016)

**[摘要]** 本文阐述了运用科学发展观加强医院综合绩效管理的思考,提出坚持发展为第一要务、坚持以人为本、坚持持续有效发展、坚持开拓创新、坚持科学管理,方能提高绩效管理的效能,推动医院持续、健康、快速发展。

**[关键词]** 科学发展观;绩效管理;军队医院

中图分类号: R197.3 文献标识码: C 文章编号: 1672-271X(2009)03-0260-03

绩效管理是现代医院管理的一个新视角<sup>[1]</sup>。将综合绩效管理应用于医院管理实践,可引导医疗机构加强内涵建设,进一步优化医院管理和医疗服务流程,提高医院医疗质量和管理效能,推动医院持续、健康、快速发展,更好地为部队官兵和人民群众提供优质、高效、安全、便捷和经济的医疗服务。

为客观准确地评价医院全面建设水平,指导和推动医院又好又快发展,我区在广泛调研、深入论证的基础上,于2005年制定并实施了《南京军区医院综合绩效评价实施办法》,并在全区各家医院推行综合绩效管理。3年来的实践使我们感到,医院深化综合绩效管理必须以科学发展观为指导,实现整体推进、和谐发展<sup>[2]</sup>。本文从以下几个方面阐述以科学发展观为指导,加强医院综合绩效管理的思考。

### 1 坚持发展为第一要务,确立医院发展的新思路

思想决定方向,思路决定出路,思路新才能路子宽。综合绩效评价指标中虽然对医院发展的思路没有定量评价,但所有指标均体现着医院发展的思路,因此,运用科学发展观推进医院综合绩效管理工作,必须先用发展的思想更新观念,用发展的目标凝聚人心,用发展的标准检验工作,形成全院上下想发展、谋发展、推进发展的浓厚氛围。一是进一步更新发展观念。增加忧患意识和危机意识,克服“小进即安,小富即安”的自满思想;摒弃守旧理念和传统思维定势的束缚,牢固树立内涵发展、创新发展、特色发展、和谐发展和安全发展的观念。二是进一步明确发展的目标。既要有大目标,也要有小目标;既要有长期目标,也要有短期目标;既要有医院整体目标,也要有科室、团队及个人单项目标。发展的目标

定下来以后,必须锁定目标不动摇,思想要向这个目标凝聚,工作要在这个目标下展开。三是进一步突出发展的重点。医院建设是一个动态的发展变化过程,旧的问题解决了,新的矛盾又会出现。必须按照科学发展观的要求,紧紧抓住每个时期影响和制约医院发展的主要矛盾和官兵反映的突出问题,认真加以解决。许多医院通过综合绩效管理,明确了发展的思路,找准了发展的方向,在建设和发展中方能有的放矢、扎实推进<sup>[3]</sup>。

### 2 坚持以人为本,夯实医院发展的基础

人才是兴院之基、发展之本,是提升医院软实力最具决定性的因素<sup>[4]</sup>。医院整体绩效的提高与医院对人力资源的重视程度密切相关<sup>[5]</sup>。近年来,军区医院在培养引进人才上想了不少办法、做了不少工作,成效十分明显。但受编制体制的影响,人才队伍建设仍然是困扰医院建设发展的重点和难点问题。下一步,要盯住绩效考评中有关人才指数的空白和弱项,在人才队伍建设上要把握人才保留和人才使用两个重点。在人才保留上,要积极探索“两种途径”:一是协调地方卫生部门,使符合专业技术职务晋升的聘用制干部参加地方评审,医院承认其资格。这项举措有利于军队人才与地方同类人员同步发展;二是试行专业技术职务医院内部聘用制。满足晋升条件的,医院可先行择优聘任,同时享受相应待遇。这项举措有利于缓解医院同资历人员待遇不平等的矛盾。在人才使用上,重点要抓好科主任选任和聘用人才队伍建设工作。对科主任的选任,要求以德才兼备、精通管理为标准,选拔任用复合型科室主任,既精通临床业务技术,又擅长科技创新,

作者简介:吴志成(1960-),男,江苏盐城人,研究生学历,从事卫生事业管理工作。

引领学科持续发展;既凝心聚力,又甘当人梯,谋划科室长远建设。积极推行科主任竞争上岗制,开展科室规范化建设达标考评,结果与科室领导使用挂钩,实行末位淘汰制。科主任5年为一个任期,原则上不超过两个任期,保持学科带头人队伍的活力。在聘用人员队伍建设上,一是纳入人才培养规划,优秀的可聘任科室领导;二是试行地方卫生技术干部事业编制,用于吸引和保留拔尖人才;三是逐步实行聘用人员与军人同工同酬,增强其认同感和归属感。

### 3 坚持持续有效发展,把握医院发展的节奏和规律

通过综合绩效考评感到,不少医院在建设中存在盲目扩张、求大求全的现象,致使资源浪费,发展受阻。坚持以科学发展观指导医院建设,必须认识规律、把握规律、遵循规律。唯有如此,思想才有新认识,发展才有新思路,工作才有新局面。一是要立足现有,量力而行。结合医院区域特点和学科优势,准确预测医院的发展潜力和发展空间,实事求是地确定医院发展规模,确保规模与医院支撑条件和管理能力相适应。二是要循序渐进,分步实施。无论是学科建设、人才培养,还是环境建设、硬件投入,都要按照先急后缓的原则,妥善处理眼前和长远、需要和可能、局部和整体的关系,按规划、有计划、分步骤地建设,杜绝短期行为和盲目“铺摊子”。三是要注重可持续发展。就是要追求医院的整体和谐统一。在发展的速度上,既要防止追求超规模、拼人员、比设备、超财力,又要防止在强调医院质量效益和内涵发展的同时,摊子收得过快过紧,特别是医院在资源整合优化上,应通盘考虑,充分论证,确保有限的资源得到最大的发挥<sup>[6-7]</sup>。

### 4 坚持开拓创新,应对发展中的新情况新问题

当前,随着国家医药卫生体制改革不断深入,药品耗材实行零加价销售,地方医保实行划片医疗收治病人,外资和私营医院分流病人,军队医院医疗市场份额越来越少。另一方面,药品耗材零利润后,医院赢利空间将缩减近50%,医院资金再投入再建设困难,也直接影响医院长远发展。针对国家医药卫生体制改革带来的新情况新问题,军队医院要进行深入调研,积极采取应对措施。加强与驻地卫生主管部门的协调沟通,积极为军队医院建设发展争取政策支持,创造良好的外部发展环境,推进军队医院长远建设、持续发展。一是要加大经营拓展度、提高社会知名度、扩大市场占有度,找准当地医疗服务的

空白点,瞄准特殊群体的需求点,选准技术发展的切入点,努力寻求经济增长点,积极协调当地政府部门,纳入医疗保险定点机构,扩大医保病源;二是要注重市场营销,开展义诊服务,实现无假日门诊、无障碍急诊的全天候医疗服务,提高医院信誉度和亲和力,拓展社会病源;三是要强化与周边医疗单位技术协作,增加转诊病源,实现收容、收入、收益的持续快速增长;四是加强药品的管理流程,及时清查核对,减少药品的库存量,降低药占比;五是要想方设法控制支出,节约各种资源和降低损耗,提高医疗收益。

### 5 坚持科学管理,实现综合效益的不断提高

绩效管理是一种系统的管理方法,讲求科学性和原则性。医院要以综合绩效管理为抓手,向科学管理要战斗力,向科学管理要效益,以实现质量效益的不断提升<sup>[6]</sup>。一是不断创新管理机制。按照现代管理理论和方法,大胆创新,摸索总结适合医院建设发展要求的新理念、新机制,转变粗放、概略的管理方式,突出质量效益作为医院的评价指标,重视军事、社会和经济的综合效益。转变传统的管理手段,重点在管理理念、管理模式、管理标准、管理机制和管理手段方面下功夫,充分发挥信息化手段在医院建设管理中的作用,建立起以信息管理为手段的医院科学管理模式<sup>[7]</sup>。二是切实加强医疗质量管理。医疗质量是医院生存发展的生命线,在医院规模较大、发展速度较快、收治任务较重、人才储备较缺的情况下,更要加大医疗质量的管理力度。严格落实规章制度和技术操作常规,坚决杜绝作风粗疏、有章不循、随意马虎的现象。注重抓好基础医疗质量,健全医疗质量管理组织,建立完善追溯制度、监督评估考核奖惩机制,通过质量策划、质量控制、质量保证,推进医护质量不断改进,确保为患者提供优质安全可靠的医疗服务。三是切实加强卫生经济管理。要转变医院过去重毛收入而忽视实际效益,高收入、高消耗、低效益的现象。要严格按照军区要求,抓好全成本核算工作。准确掌握资金收支的全部情况,有效控制各项成本和消耗性开支,实现医疗成本的精确管理和医疗资源的高效利用。通过逐步建立医院质量效益评价机制,完善信息管理手段,构建运营高效、服务优质的现代化医院管理模式,提高医院科学决策水平和工作效率。

### 参考文献

- [1] 黄 燕. 绩效管理理论在医院管理中的应用探讨[J]. 经济与

- 社会发展,2007,5(12):67-69.
- [2] 曹文献.军队医院综合绩效评价的实践与思考[J].解放军医院管理杂志,2007,14(6):401-402.
- [3] 何惠宇,陈校云,董立友,等.建立医院绩效评价系统的理论与实践[J].中华医院管理杂志,2003,19(6):331-333.
- [4] 曹文献.依靠科技进步与创新 在新的起点上推动卫勤保障力生成模式转变[J].东南国防医药,2008,10(1):I-III.
- [5] 赵阳,陈文,邬惊雷.医院绩效评价研究—复旦大学附属医院案例分析[J].中国医院管理,2008,28(8):18-20.
- [6] 王登高.敢为人先 科学发展保打赢[J].解放军医院管理杂志,2007,14(9):641-643.
- [7] 曹文献.解放思想 创新发展 在新的起点推进军区部队全面建设现代卫勤[J].东南国防医药,2009,11(1):I-V.
- (收稿日期:2009-01-20)
- (本文编辑:孙军红)

## 军队医院适应国家医药卫生体制改革的对策思考

胡波

(南京军区联勤部卫生部,江苏南京 210016)

**[摘要]** 国家医改出台了一系列重大举措,给军队医院建设发展带来深远影响。本文探讨分析了国家医改给军队医院建设发展带来的有利因素和不利影响,并提出了应对措施。

**[关键词]** 国家医改;影响;对策

**中图分类号:** R01 **文献标识码:** C **文章编号:** 1672-271X(2009)03-0262-03

2009年4月6日,《中共中央国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》<sup>[1]</sup>正式发布。4月7日,国务院发布了《医药卫生体制改革近期重点实施方案(2009-2011年)》<sup>[2]</sup>。国家新医改着力解决群众看病难看病贵问题,是体现以人为本、构建和谐社会的重大改革举措,力度之大、影响之广,前所未有。这既给军队医院建设发展带来了机遇,更带来了严峻挑战,需要深入研究国家医改带来的深刻影响和要求,准确把握军队医院的特点和规律,积极完善与国家医改相适应的制度机制,研究探索与国家医改相适应的方式方法,逐步建立与国家医改相适应的服务保障体系,不断提高为部队服务工作的质量和水平。

### 1 国家医改给军队医院建设发展带来的有利因素

**1.1 有利于整合医疗资源提升效能** 国家医改强调医疗区域规划,可以通过托管、重组等方式促进医疗资源合理流动。启示军队医院通过整合区域医疗资源,组建联合体,提高整体竞争实力。同一地区和医院之间可以组建医院集团,同一地区后方医院也可以与部队医疗机构师旅医院、团卫生队,以及门诊部、卫生所联合,区分功能和职责,有利于整合资源,提升整体服务保障效能。

**1.2 有利于理顺补偿机制增加投入** 国家医改明确医疗卫生事业的公益性质,建立和完善政府卫生投入机制和落实公立医院政府补助政策。启示军队医院的基本建设和设备购置、重点学科发展,以及为部队服务的实际补贴,应完全由军队卫生事业费直接支出,并建立与实际需求相适应的长效增长机制,有利于减轻对外医疗服务的压力,更好地为部队服务。

**1.3 有利于吸纳社会资源增强实力** 国家医改鼓励和引导社会资本发展医疗卫生事业,形成投资主体多元化、投资方式多样化的办医体制。启示军队医院进一步解放思想,拓宽渠道,依托社会资源,开展医疗合作。引进社会资本进行医院基本建设和添置大型设备,引进社会人才弥补军队医院人员不足,引进先进技术填补军队医院医疗项目空白,有利于借资、借力、借智,促进军队医院建设发展。

**1.4 有利于技术队伍建设培养人才** 国家医改推进不同层级医疗卫生机构之间人才交流,加强全科医学教育。启示军队医院加强住院医师规范化培训,加大交流代职力度,鼓励大医院名家名医到中小医院兼职挂职,有利于中小医院技术水平提高和人才培养。

**1.5 有利于强化监督管理规范服务** 国家医改加

**作者简介:**胡波(1969-),男,安徽庐江人,本科,副主任医师,从事医院管理和卫生事业研究。