

某医院经营管理与综合绩效评价实证研究

周 春¹, 刘卫平², 龚维琴², 欧崇阳², 曹安定²

(1. 解放军第 85 医院, 上海 200052; 2. 解放军 411 临床部, 上海 200081)

[摘 要] 本文从小部队医院建设发展实际出发, 系统搜集并分析了某医院 2005 ~ 2008 年建设发展的时间序列数据, 结合具体的管理措施和体会分析中小部队医院建设发展的现况和对策, 以期通过不断加强思想政治建设、军事斗争卫勤准备、为部队服务、质量效益、人才队伍和学科建设等各项工作实现医院的可持续性发展。

[关键词] 医院建设; 经营管理; 综合绩效考评; 发展战略; 实证研究

中图分类号: R197.3 **文献标识码:** C **文章编号:** 1672-271X(2009)06-0556-03

随着医疗改革的进一步深入, 中小医院面临调整, 外部环境更加严苛, 因此如果要求生存、求发展, 医院的经营管理显得更加重要。2006 年以来, 某医院坚持以科学发展观为指导, 认真贯彻军区医院“十一五”建设与发展规划, 紧紧围绕构建“服务型、创新型、节约型、和谐型”医院的总体目标^[1], 牢固树立社会、军事、技术和经济效益同步提高的综合绩效观, 坚持以质量效益和人才队伍建设为核心, 以信息化平台和全成本核算为抓手, 逐步规范经营管理模式, 医院服务保障能力、综合绩效管理和基础实力水平显著提升, 开创了医院全面建设整体推进、稳步发展的新局面。

1 2005 ~ 2008 年某医院建设发展实证分析

1.1 资料与方法 以自然年度为时间单位系统搜集某医院 2005 ~ 2008 年基本实力、收治情况、质量效率、费用情况等方面的数据, 具体指标见表 1。在 Excel2003 上进行数据处理, 建立基本数据库, 行描述性统计分析, 结合具体的管理举措对单项指标情况进行评价; 行各类指标间的 Pearson 相关分析, 寻找高相关度指标并予解释。

1.2 主要结果

1.2.1 描述性统计结果 某医院近 3 年以来依靠固定资产的快速增长和大型医疗设备的引入, 在床位、人员等基本维持不变的情况下, 基本实力有了跨越发展, 截至 2008 年底, 固定资产总额较 2005 年底增加约 1.23 亿, 可动家底超过 5 500 万, 院容院貌改观巨大, 并为医院下一步发展预留了巨大的空间; 在门急诊人次没有明显增加的情况下, 军地收治

人数保持了年均 10.4% 的增长率; 主要质量效率指标维持在较高水平, 其中床位使用率明显增加; 医疗收入年均增长 12.0%, 医疗收益年均增长 24.2%。

表 1 2005 ~ 2008 年某医院建设发展
实证分析中涉及的主要指标

类 别	主 要 指 标
基本实力	床位、人员数、固定资产、大型医疗设备总值等
收治情况	门、急诊量(军、地), 住院量(军、地)等
质量效率	诊断符合率、治疗有效率、大型设备使用率、床位使用率等
费用	医疗收入、医疗收益、收益率等

1.2.2 相关分析结果 经过 Pearson 相关分析得到相关系数矩阵(略), 筛选其中的高相关度配对指标, 发现医疗收益与住院人次(军、地)、收益率与门急诊人次(军、地)高度相关($r > 0.99$), 提示住院病人数量的增长是医疗收益增长的主要来源, 收益率水平相对稳定, 医院收入结构变化较快; 医疗收入与住院人次和医疗设备总额相关($r > 0.95$), 提示医疗设备增加构成对医疗收入水平增加的持续推动; 医疗设备均效与地方住院人次与住院总人次相关($r > 0.95$)。

2 某医院经营管理中采取的举措

2.1 解放思想, 树立奋进的发展理念 医院发展观的更新来源于对党的先进理论和经营管理理论的深刻认识。2006 年, 在医院前期建设的基础上, 院党委仔细研究医院发展的现状与问题和面临的机遇与挑战, 树立了“梳理、规范、调整、创新”的医院建设总体思路, 对在院合作项目进行逐一梳理, 对医疗行

作者简介: 周 春(1960-), 男, 江苏海安人, 大学, 副主任医师, 主要从事医院管理工作。

为进一步进行规范,围绕人才结构、学科等客观情况进行调整,鼓励优势学科进行创新。引导全院上下牢固树立“不发展不行,发展慢了也不行”的忧患意识和危机意识,牢固树立奋发有为、小医院大发展和争先进位的理念。2006 年以来对原有的医疗合作项目施行“关、停、并、转”,同时从经济核算上进行了结构性调整,上调了分成比例,2007 年医院医疗合作项目净效益为 2 721.87 万元,较 2006 年增长 345.83 万,增长率为 14.55%;2008 年全年对外毛收入 3.02 亿元,同比增长 24.48%;净效益 5 420 万元,同比增长 29.05%;编制床位均效、实有人员均效和万元医疗设备均效均实现较大幅度的增长。

2.2 强化优势,走出创新、特色的发展路子 军队中小医院的建设发展必须在军队规定和行业管理下,强调综合绩效和“大质量观”的要求,按照“院有重点、科有特色”的总体设想走创新发展之路^[2]。“十一五”期间,医院大力推进学科建设“4321”工程计划,通过与同类医院的比较,同时借鉴军区同类医院建设发展的经验,依托驻地医疗卫生资源丰富的优势,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,结合医院传统优势和学科特点,找准医院建设发展的定位,科学预测医院的发展潜力和发展空间,走“内涵、创新、特色、和谐、安全”发展的道路。例如药学专科中心把海洋药物和军队特需药物作为学科特点,开发了抗抑郁药物郁可欣、军事训练伤治疗药物愈骨疗伤胶囊、睡眠调节药物安脑胶囊、脂肪肝预防治疗药物消脂灵等一系列军队特需的医院制剂并应用于临床,受到了广大官兵的好评。

2.3 招揽贤才,调动军人、非军人的主观能动性 随着医院精简调整的逐步深入,医务人员少、保障任务重的矛盾越来越突出,目前 2/3 以上工作人员为地方聘用和社会化保障人员,存在高级人才引进保留难、工作积极性调动难等。因此,在人才管理上,医院建立健全了人才培养和使用机制,利用各种场合宣扬以单位为荣的“主人翁”意识,使他们认识到医院发展好了,才有个人发展的空间;对具有发展潜力的人才,积极为他们创造加钢淬火的机会,大胆提拔一批年轻有为的中青年骨干在医疗建设中挑担子,提高他们的实际工作能力;采取超常办法保留人才,特别是对拥有专业技术、掌握核心业务、控制关键资源、对学科发展有重大影响的老专家重点保留;注重发挥我院团体学科和专科优势,采取科室与科室“结对帮带”、“以强扶弱”等措施,搞好内部挖潜,

实现人才“柔性”流动的良性循环;进一步营造拴心留人的良好环境,着力解决住房难、转业干部安置难等问题,采用多元化的激励机制稳定和吸引聘用人才,最大限度地调动每个科室每个人的积极性,发挥最大效能。

2.4 科学决策,构建民主和谐的发展氛围 医院经营管理决策必须秉持“公开、公正、公平”的基本原则。在公开党委议事程序的基础上,对于敏感问题,如住房分配、立功受奖、职务晋升、士官选取、工程招标、药品器材采购、合作项目规范等重大问题上实施阳光工程,走群众路线,充分发挥基层党委、机关部门和分管领导的作用,严格按照既定的有关规定、程序办理。

2.5 围绕绩效,推进医院建设整体协调发展 军区综合绩效考核工作全面铺开以后,医院党委与时俱进转观念,求真务实谋发展,自主创新求突破,坚持将实施综合绩效评价作为指导和推动医院全面协调可持续发展的重要举措,积极引导医院不断夯实建设基础,牢固确立了正确的建设发展方向,围绕政治工作、经营管理、人才学科建设、经济效益等综合效益,推进医院建设整体协调发展,人员精神风貌也极大改观,在抗震救灾中,体系部队满意率高,也得到地方政府和卫生行政部门的广泛认可。“5.12”汶川特大地震发生后,医院奉命抽组 2 支医疗队共 64 名官兵,赴映秀镇等重灾区救治伤员,坚守震中一线长达 90 余天,完成任务出色,医院被授予“全国抗震救灾英雄集体”荣誉称号。

3 讨 论

3.1 中小医院的发展必须统筹兼顾,抓医院的全面建设 统筹兼顾是科学发展观根本方法,也是社会主义建设的重要经验,它深刻体现了唯物辩证法在发展问题上的科学运用,揭示了实现科学发展、促进社会和谐的基本途径,反映了坚持全面协调可持续发展的必然要求。医院发展中的统筹兼顾就是要统揽与筹划医院发展的大局,兼顾与协调好各方关系,调动一切积极因素,促进医院质量、技术、军事、社会和经济效益的全面发展。

3.2 中小医院的发展必须坚持“有所为,有所不为”的原则 医院建设千头万绪,需要关注解决的问题、难题既多且杂,医院发展可利用的各种资源,包括人力、物力、财力、信息、管理资源等的稀缺性与实际需求的矛盾日益明显。因此,医院的建设发展必须坚持“有所为,有所不为”的原则,着重解决好上级领导关注的、下面反映强烈的、影响到医院全面

建设的核心问题,确保医院的安全稳定,搞好医院的长期、中期和近期规划。

3.3 中小医院的管理必须精打细算,向管理要效益

重视内涵建设,进一步巩固全成本核算成果,通过加强院内自制制剂的研发与生产、努力增加更多医保份额、提高医疗设备使用率等措施和手段,为医院寻求新的效益增长点。完善物资招标采购制度,降低采购成本,重点加强药品、大型医疗设备和高值耗材采购管理以及植入性耗材全程可追溯管理。建立大型医疗设备使用评估制度,定期进行购置后效益分析。大力加强医疗信息化建设,加大“军卫一号”工程建设力度,在“十一五”期内完成门诊医生站、电子病历、麻醉监控、心电监护、PACS 等系统建设与运行,实现数据实时智能化,通过先进化管理手段,切实降低医院管理成本,同时加快“军卫二号”工程建设进程,建立医院远程医学双向站点。

3.4 中小医院的管理必须注重能级,提高管理效能

管理能级理论认为管理组织的能级层次可分为四级,即决策层,管理层,执行层和操作层,分别行使战略管理,制定计划方案和下达管理指令,贯彻执行管理指令实现管理决策目标和具体操作等具体职能。医院的管理必须善于调动各管理能级中负责领导的

积极性,明确其分工和责任,赋予其权力,调动其主动作为的积极性,提高全院层面的管理效能。

3.5 管理者必须廉洁自律,提高道德修养 作为管理者,一定要“堂堂正正做人、清清白白为官、老老实实干事”,凡事考虑他人在前,把自己放在后面。平时要认真学习党纪条规,积极主动参加各种教育活动,尊重党委书记、班子成员,不断强化政治意识、大局意识、责任意识,并把教育成果转化为严格的自我行为约束,防止和克服爱好俗、交友滥、消费乱的现象;对于基层敏感事务,坚持“透明用权”,讲党性、讲原则、讲良心,善于依靠党委民主决策、依法决策、科学决策,做到大事讲原则,小事讲风格;此外在平时管理工作中应当修炼身心,注意管理工作中的方式方法,避免简单粗暴,做到对事不对人。

参考文献

- [1] 周 春. 建设和谐医院 促进和谐发展[J]. 解放军医院管理杂志, 2008, 15(3):296-298.
- [2] 刘 勇. 实施医院战略管理是构建核心竞争力的关键[J]. 中国卫生事业管理, 2008, 2:91-92.

(收稿日期:2009-09-02)

(本文编辑:孙军红)

对加强医院绩效管理的思考

张 鑫

(解放军 73841 部队卫生处,江苏南京 210003)

[摘 要] 本文分析了医院加强绩效管理的必要性,提出了绩效管理是提升医院管理水平的有效手段,是医院战略落实的有效载体,是构建并强化医院文化的有效工具,探讨了在实施绩效管理的过程中要注意坚持系统的视野,要强化战略导向,要注重有效沟通,要科学选用工具等四个方面的问题。

[关键词] 医院管理;绩效管理;思考

中图分类号: R197.3 文献标识码: C 文章编号: 1672-271X(2009)06-0558-03

2007 年军区推行医院综合绩效考评以来,对医院的建设发展起到了良好的导向作用,但要将院级目标分解落实到科室,将各项指标细化到个人,就需要实施并加强医院绩效管理。因此,正确地认识并推行医院绩效管理是贯彻落实军区医院综合评价管理的具体举措,是医院走上制度管理、科学管理道路的必然选择,它能从根本上提高医院的竞争力,推动

医院又好又快地发展。

1 医院加强绩效管理的必要性

1.1 绩效管理是提升医院管理水平的有效手段

1.1.1 有利于提高医院计划的有效性 确定目标计划、建立绩效标准是绩效管理过程的起点。在医院内实施绩效管理,可以通过绩效目标的设定和绩

作者简介:张 鑫(1971-),女,山东青岛人,大学,从事医院管理工作。