

· 医院管理 ·

关于医疗合作项目管理的几点思考

王 东, 李 平, 易飞舟, 宋新玲

【摘要】近年来,为解决编制小、经费少等制约医院发展的问题,中小型军队医院可通过开展医疗合作项目来促进医院的经济增长,扩大其在驻地的影响力。本文通过分析合作项目开展的作用、讨论合作项目开设的步骤、提出合作项目运行中的几个管理要点,旨在不断规范合作项目管理,推动军队医院内涵发展。

【关键词】军队中小型医院;医疗合作项目;管理

【中图分类号】R821.168.1 【文献标志码】A 【文章编号】1672-271X(2011)02-0174-02

近年来,许多部队中小型医院抓住机遇,采用“引设备、引人才、引技术”策略,积极开展医疗合作实现双赢,既缓解了资金压力、规避了投资风险,又促进了人才培养、推进了学科建设,提高了为部队服务保障水平,取得了良好的军事、社会和经济效益^[1]。本文结合医院实际情况,就医疗合作项目管理方面谈几点认识。

1 医院开展医疗合作项目的作

1.1 有利于增加医院经济效益 作为中小型医院,与资金雄厚、有经济实力、愿意本着互惠互利、共同发展原则的一些地方企业合作,可以使医院在自身资源有限的情况下,采用引进资金、人才、技术的举措,这对拓展市场份额,合理增加医疗收入,促进医院规模和内涵建设与发展都是行之有效的。

1.2 有利于增加医院社会效益 对外医疗合作的开展,有利于提供医院新的治疗方式,为医院培养专业人才。同时,合作方投入的设备可以提高医院的设备装备水平,增加医院先进医疗设备的规模和资产价值,使医院知名度不断提高,社会影响力、财力和竞争力等综合实力不断增强。

1.3 有利于提升医院学科水平 医院以引进资金为契机,通过资金流带动设备流、人才流、技术流,又促进了资金流的合理流动。整个资本运营循环过程速度加快,盘活存量,优化增量,充分发挥了知识资本和资金资本的互动作用^[2]。对外医疗合作项目的引进,可以使医院门诊量、收容量及医疗收入的

随之增加,更为重要的是医院品牌提升、病源增加促进病床、设备等资源的利用,以及医、教、研整体建设的联动效益。

1.4 有利于规避投资风险 合作项目的开展,使院方不需要大量资金的投入,用于大型设备的购置、医疗环境的装修,反而在项目运作后可以获得利益分成。又如人力资本的投资,医院从选拔人才、培养人才、使用人才到留住人才,需支付高额的资金、管理、时间等教育成本,以合作形式引进人才,如果管理得当则可迅速发挥人力资本的良好效益。

2 医疗合作项目的开设

2.1 项目论证 一是着重对周边医疗市场显性需求和潜在需求进行可行性调查,主要考虑经济效益、技术风险和合作方式的可信度。二是对合作方的市场资质、经营状况等进行必要的调查,了解合作项目是否符合医院的实际情况和发展需要,是否与本单位业务有重复,是否对医院的学科建设、人才培养、地区优势形成和综合实力提高起到积极作用^[3]。

2.2 完善组织 医院要专门成立医疗合作项目管理小组,由医疗副院长负责,医疗、护理、设备、经管、财务、纪委等有关科室人员参加,负责合作项目调研、招标、洽谈、签订协议等职责。重点是合作期间技术人员选择和培养、合同期满后设备所有等权利要掌握在院方手中,便于合作期满后工作开展的连续性。合作项目日常管理均由医院负责,不允许另设管理部门。

2.3 履行审批 军队医院开展医疗合作必须申请上报,逐级审批,经总后卫生部批准后开设。拟开设项目由医务处提交可行性报告,按照规定拟制合同初稿,经专家组讨论完善,填写合作项目申报表,经医院党委会集体研究同意后,通过院内网或院周会

基金项目:南京军区卫生专业人才培养“122 工程”资助项目(2009WG024)

作者简介:王 东(1976-),女,江苏徐州人,本科,主治医师,从事医疗管理工作

作者单位:222042 江苏连云港,解放军 82 医院 149 临床部

进行公示,公示内容包括合作范围、投入资源、合作金额、起止时间、收益分配等。公示后按级报批,待上级下达批复后组织实施。

2.4 签订合同 签订合同应使用规范合同文本,由双方法人代表亲自签署。在合作范围、组织形式、出资比例、财务管理、人员配备、运营模式、合作期限、设备财产归属等等都要加以细化和明确,不得再签署补充协议。合同条款要严格按管理规定制定,能够在合同中细化的尽量细化,例如人员招聘和管理问题、药品耗材购置申请问题、治疗项目和手术范围限制问题、科室宣传问题等等。

3 医疗合作项目的管理

3.1 人员管理 要求合作项目所属医、技系列聘用人员中级以上职称比例不得低于 60%,护理系列聘用人员应具备初级职称。各系列人员均应具备相应的执业资格,并经医院人力资源部门统一招聘考核,管理部门统一管理,及时变更执业注册手续。

3.2 辅助科室、设备管理 严禁合作方单独开办药房、特诊、放射、化验等辅助项目检查。合作项目所需药品、卫生耗材、设备等采购必须纳入军队集中采购管理,大型设备必须取得总部审批的配置许可证,建立完善的设备档案,逐件登记造册,录入《医疗设备管理信息系统》,纳入医院统一管理。

3.3 医疗质量管理 加强计划、协调、控制的职能,定期对医疗质量、医德医风、规章制度、经济核算等方面进行检查,规范医疗文书记录,发现问题及时纠正,以减少医疗安全隐患,保证合作项目健康、有序、规范、顺利地进行。结合医院工作实际,制定医院医疗合作项目管理规定,使合作项目管理有章可循、统一规范。另一方面针对每一个具体合作项目的特殊性,对项目运行过程中的具体环节和程序制定内部管理制度,如财务管理、人事劳资管理、市场拓展策略等,使每个合作项目具有相对独立性和灵活性。

3.4 全成本核算管理 实行全成本核算,是对合作项目的最基本要求,在商议制定合作协议时,不但要充分考虑合作项目的直接成本,还要考虑项目的间接成本。将医院提供的药品材料,人员工资、奖金、福利、补贴、保险金、水电气暖、物业管理、后勤保障,按规模需分摊的医院管理成本等,房屋建筑、设施设备(含医用、非医用及信息化设施设备)折旧,从医院支出的其他费用列入合作项目成本核算。不计入合作项目的药费、血费、氧气费、卫生材料费等收入,要按照权责发生制的要求组织核算,发现成本不配比的,其负数差额从合作项目中扣回。

3.5 监督检查 医院要定期对业务、经济等方面进行考评、监督,一旦出现问题要组织医疗、护理、财经、审计人员对医疗合作项目运营情况进行检查,医院每季度质量讲评应单独对合作项目医疗项目开展范围、合理用药管理、医疗质量及经济运行情况进行分析。定期组织合作项目管理、核算等关键岗位人员进行轮岗,严格内控管理。严格遵守国家和军队相关的政策法规。特别要加强对项目投资方及所属人员的管理,切实维护医院和军队的良好形象和长远利益。

4 体会

前期的医疗市场论证一定要充分,盲目上马往往是导致合作项目运营和发展前景不良、经济效益欠佳的主要原因。医院应选派专业人员成立调研小组,对合作项目的市场需求及前景进行调研,以确定该项目开展后所能产生的经济效益和社会效益。对一些市场前景暗淡或资金回收期较长的医疗项目,在项目选择和投入上应慎重^[4]。

医院在拟定合作协议时,除要界定管理模式、分成比例等外,还要拟定合作双方应负的责任和义务,要根据医院和合作方具体实际情况制定相关的责任和义务,尽可能在合作前将相关事务明确。特别要明确发生医疗纠纷欠费时执行的协议条款,以免双方为此产生争议,影响合作的效果。

医院相关负责人要本着对医院利益高度负责的精神,在与合作方谈判过程中,采取稳步、妥善、灵活的处理方法,抓住重点,攻克难点^[5]。合作项目进行过程中,医院要加强计划、协调、控制等管理职能。对合作方既要提供良好的运营环境,也要强化规范管理,无论对设备合作抑或技术合作,均应强化医疗护理质量、医德医风、法规制度、经济核算等方面的检查与评估,发现问题及时纠正。

【参考文献】

- [1] 吴志成. 加强军队医院医疗合作项目管理策略[J]. 解放军医院管理, 2007, 14(3): 161-162.
- [2] 崔建英. 医疗合作项目对我院经济收入的影响[J]. 中国卫生经济, 2003, 9(9): 43-44.
- [3] 陈建洪, 周 军. 部队中小医院开展医疗合作项目浅析[J]. 东南国防医药, 2006, 8(1): 65-66.
- [4] 黄宏鑫. 军队医院对外医疗合作项目的管理和核算[J]. 医学研究生学报, 2005, 18(12): 1131-1132.
- [5] 关晓峰. 军队医院对外医疗合作项目管理探讨[J]. 解放军医院管理杂志, 2008, 15(7): 652-653.

(收稿日期: 2011-01-28)

(本文编辑: 孙军红)