

· 医院管理 ·

深化军队医院内涵建设的研究与思考

张建东, 叶光明, 汤峥嵘, 潘 丽

〔摘要〕 随着卫生体制改革的不断深入和医疗服务市场竞争的日益加剧,军队医院面临着前所未有的挑战和机遇。加强内涵建设,发挥自身优势是新形式下军队医院建设的新主题。本文分析了军队医院内外环境形势,指出了军队医院内涵建设的必要性,提出了深化内涵建设的经验做法。

〔关键词〕 军队医院;内涵建设;医院管理

〔中图分类号〕 R197.3 〔文献标志码〕 A 〔文章编号〕 1672-271X(2012)02-0176-03

随着国家卫生体制的改革的不断深入和军队医院编制体制的调整,军队医院面临着前所未有的挑战和机遇,如何在竞争日益激烈的市场条件下,发挥军队医院的优势,是军队医院管理面临的既现实又艰巨的任务。医院内涵建设是医院核心竞争力的建设,是医院生存发展的关键所在^[1]。本文结合军队医院的实际,就新形势下如何加强军队医院内涵建设作简要的阐述。

1 军队医院内涵建设的必要性

1.1 现行编制结构的影响 军队医院落实新编制后,出现了许多新情况和新问题,面临着许多新困难和新矛盾^[2]。目前编制床位普遍不多,按照总后、军区的文件规定,实际展开床位不得超过编制床位的 2-3 倍,大多数医院现有的床位在 600~1000 张左右,在编人员远远不能满足临床需要,医院的三分之二人员为地方聘用人员,受编制影响,高中级职称人员少,普遍存在着医护人员年纪轻、经验不丰富、技术不过硬、基本功不扎实的现象。在这种情况下,只有通过加强内涵建设这个“质”上的优势,来弥补外延建设那个“量”上的弱势^[3]。

1.2 医疗保险改革的影响 国家此次医疗保险改革提高基金统筹层次,2010 年城镇职工医保、城镇居民医保基本实现市(地)级统筹,基本医疗保障制度全面覆盖城乡,3 年内使城镇职工和居民基本医疗保险及新型农村合作医疗参保率提高到 90% 以上。国家健全基层医疗卫生服务体系,尤其是医保

改革试点地区,政府在每个基层医疗卫生服务机构投入了全自动生化分析仪、DR 放射线机、彩色多普勒超声诊断仪、心电图机等基本设备,政府统一规定收费,收费低,吸引了一批无大病的社区居民。而部分军队中小医院没有加入到医保行列中,即使加入,受地方政策的影响,普遍存在着定额、总额不足的现象,大大影响了住院病人的收治。

1.3 同级医院竞争的影响 目前军队医院大都分布在各大中城市,市区医疗资源相对比较充足,特别是近年来,政府卫生资源多元化投入机制的引进、政府投入的不断增加,市级医疗机构之间的竞争比较激烈。同时政府目前没有把军队医院按公立医院平等对待,军队医院不能享受市级医院的同等待遇,地方大医院按照区域卫生规划要求,可以通过托管、重组等方式促进医疗资源合理流动。建立城市医院与社区卫生服务机构的分工协作机制。城市医院通过技术支持、人员培训等方式,带动社区卫生健康持续发展。同时,采取改善服务能力、降低收费标准、提高报销比例等综合措施,引导一般诊疗下沉到基层,逐步实现社区首诊、分级医疗和双向转诊。相当一部分社区医疗卫生机构就诊的病人只能转到同区域的市级医院,能转到军队医院来就诊的病人回社区后不能享受同类市级医院的报销比例,导致部分病人无法选择军队医院就诊。

1.4 政府投入的影响 医药卫生体制改革,各级政府投入 8500 亿元用于负责基本建设和大型设备购置、重点学科发展、符合国家规定的离退休人员费用、政策性亏损补偿、对公立医院承担的公共卫生服务任务给予专项补助等,使得公立医院的投入进一步增强,同时地方医院购置仪器设备的途径、条件比较宽松,势必导致军队医院与地方医院在软硬件设施拉开距离。为了解决群众看病难、看病贵的问题。

基金项目: 南京军区卫生专业人才培养“122 工程”资助项目(2009013)

作者简介: 张建东(1969-),男,江苏靖江人,本科,副主任医师,从事医院管理工作

作者单位: 214044 江苏无锡,解放军 101 医院医务处

政府很可能对增加投入的设备的检查费用进行调控,让利于民,使得地方医院低廉的检查费更具有吸引力。由于缺乏地方财政投入的良好政策和上交上级管理费、贴补部队政策的影响,军队中小医院每年投入购买设备的经费较少,导致医院普遍存在检查设备不够高尖端,即使个别医院有新型的设备,也存在着数量不足的现象,同时考虑投入产出效益的问题,失去一些竞争力。

1.5 人才的培养、保留受影响 公共卫生机构收支全部纳入预算管理。按照承担的职责任务,由政府合理确定人员编制、工资水平和经费标准,明确各类人员岗位职责,严格人员准入,加强绩效考核,建立能进能出的用人制度,提高工作效率和服务质量。重点在医生的收入分配上采取完善分配激励机制,严格工资管理,医生的工资不与医院的收入挂钩,而与完成工作的数量和质量挂钩,与患者的满意度挂钩,医务人员的工资水平,要与当地事业单位的人员平均工资水平相衔接。目前占军队医院总人数 70% 聘用人员的工资水平远远低于当地事业单位的人员平均工资水平。势必出现聘用人员的思想不稳定,医院培养的成熟性人员外流,失去人才竞争优势。如按地方的人员待遇核定聘用人员工作待遇,将大大加大医院的人力成本。

2 加强医院内涵建设的思考

2.1 坚持一个宗旨,确保姓军为兵服务的方向 军队医院一定要做好官兵的卫勤服务保障工作,困难再多,这一信念不能动摇。要严格落实为兵服务的“十项零措施”:医疗保障“零距离”;服务质量“零投诉”;住院治疗“零待床”;专家诊治“零预约”;取药检查“零审批”;挂号检查“零排队”;技术帮带“零盲点”;代职进修“零条件”;健康体检零“缺项”;应急处置“零时空”。军队医院只有奉行这个宗旨,不断提高卫勤保障能力,才能对得起军队医院的称号,才有立足之本。医务人员能够把为军队伤病员提供优质、温馨的医疗服务,确保病人满意度在 95% 以上的良好服务信誉投入到为地方伤病员服务,一定能够吸引地方病人,扩大市场份额。

2.2 提高医院文化建设和后勤保障建设,是内涵建设的基础

2.2.1 医院文化是指社会文化和现代意识影响下所形成的具有医院特征的群体意识,是为全体医务人员所认同的行为准则和所奉行的价值观念,是企业文化在医疗服务行业的一种表现形式,是社会道德加职业体征的表现^[4]。文化是医院的软实力,虽

然看不见摸不着,却实实在在发挥着难以替代的作用,为医院的发展提供着导向和激励的作用^[5],医院的文化有来自知名专家教授的创新研究和感人事迹、有来自单位和员工获得的荣誉和奖励、有来自病人和家属的感谢和赞许、有来自社会和新闻媒体的认可和宣传,有来自思想道德的教育和影响^[6],尤其是良好的医德医风,需要全院医护人员树立全心全意为人民服务的意识和爱岗敬业的奉献精神。

2.2.2 医院是一个有特殊要求的社会公益部门,对后勤管理有着特殊要求,医院的后勤管理与医疗密不可分,息息相关^[7]。医院后勤管理部门作为医院的保障系统,主动服务于临床第一线,渗透于医疗工作的每一个环节,是医疗基础质量-医疗安全的基本要素,是医疗教学科研等各项工作顺利实施的保障^[8]。完善的后勤保障建设,配套的工作生活设施,不仅为病人提供了良好就医环境和条件,也解决了广大医护人员的后顾之忧,是医院内涵建设不可或缺的基础。

2.3 加强品牌、经济、信息化管理,提高医院的竞争实力

2.3.1 加强品牌管理 和平时期,军队医院除了必须坚持为部队服务的基本前提,同时也要看到,作为人民的子弟兵,还要为国家的卫生事业做出应有的贡献,在国家政府突发公共卫生事件爆发时,要切实承担社会责任。抗击非典、防治甲流、抗震救灾、抗洪抢险等任务中,军队医院讲政治、顾大局,全力救治伤员,为党和政府分忧解难,得到党和政府、人民群众的高度赞誉,就是很好的例证,不但赢得了荣誉,同时也得到了人民的认可。在平时的日常工作中,军队医院要主动发挥军队医院为人民、人民相信子弟兵的良好传统,不断提升军队医院的品牌,赢得患者的信任。

2.3.2 加强绩效管理 军队医院要按照军区制定的综合绩效考评为指引,加强质量管理,提高质量效益,要合理制定医院规模,要利用现有的全成本核算管理办法、招标采购办法、科室绩效管理、岗位绩效管理、科室达标的新措施,做好投入和产出的分析预算,采取合理的利润分配机制,特别是在新项目投入上,一定要做好市场调研,做好运营分析,把钱用在刀刃上。要制定合理的分配激励机制,使医院形成有责任、有激励、有竞争、有约束、有活力的运行管理机制,促进医院又快又好发展。

2.3.3 加强信息管理 信息化建设是新军事变革的核心,要充分发挥军队医院信息化基础设施较好的优势,积极开展遂行多样化军事卫勤保障能力

准备和医院管理系统软件的研究开发。加强信息资源开发利用,有步骤建设移动工作站、临床信息系统、图像数字化传输系统、医院管理与辅助决策系统、应急指挥系统和绩效考核等系统,不断提高医院现代化管理水平。

2.4 提高医疗服务的技术、质量、价格和范围,提升医院内涵建设的核心

2.4.1 提高医疗服务技术水平 技术水平是内涵建设的根本,医院要立足自身优势,加强重点学科建设,进一步打造特色专科品牌。军队中小医院不可能全面开花,只有坚持“强中心、创特色、树品牌”的思路,按照“支持重点、扶持特色、照顾一般”的原则,发展传统特色优势学科,重点加强医学专科中心的建设,才能更好发展。人才是技术水平的保证,医院的发展离不开优秀的人才,名院要有名科支持,名科要有名医支撑,医院只有拥有一批优秀人才,大力开展新技术、新业务,努力开拓新的技术领域,以科研带动学科建设,促进技术发展和人才培养,才能强院、兴院,不断提升医疗核心技术水平。

2.4.2 质量管理创新,提高管理效能 医疗质量是医院生存发展的生命线,医院之间的竞争将转变为质量和效率的竞争^[9]。医院要不断探索新的医疗质量管理模式,做到终末监控与环节管理相结合,院、科、组三级管理,实施单病种管理、临床路径管理,才能提高质量管理的科学性。通过建立院领导查房制度、高职人员总查房制度、月质管检查、网络监控、季度质量讲评等方法进行实时动态环节监控,才能使质量上台阶、上层次,让病人放心。服务质量中的服务态度,涉及医德医风建设,包含着强烈的责任心、同情心、爱心、耐心、事业心和风险精神,尊重病人、一视同仁、热诚真挚、极端负责一定能赢得广大患者的支持、爱护。

2.4.3 公平、公正、透明的服务价格 近年来,医疗服务价格不断攀升,每年的人均医疗费用的涨幅超过人均收入的涨幅,看病难、看病贵在一定程度上还存在着,如果一个医院乱收费、多收费,再好的医疗技术恐怕也会拒病人于千里之外,医院必须合理检查、合理用药、合理治疗,公平合理的收费价格才能树立诚信的服务品牌,赢得患者的信任。

2.4.4 相对齐全的服务范围和优化的服务流程 随着患者医疗需求的日益增长,不但要求治好病,同时也需要良好的服务。制定优化的服务流程、实行岗位服务、环节服务、承诺服务,开展人性化服务、无假日服务、家庭病房服务、提供整洁安逸舒适的病房、可口的营养套餐、园林化的就医环境,居家化的

康复服务、公益化的社会服务,一定能够赢得社会的赞誉和患者的信赖。

2.5 拓展医院发展外延、在安全的基础上提高医院建设发展的速度 离开医院的外部环境来谈医院的内涵建设,有脱离实际之疑。军队医院目前无论规模、人才、学科、技术普遍在驻地处于不了龙头的位置,这就要求医院管理人员深刻认识医院所处的环境和形势,没有一定的和地方相对匹配的规模,和地方医院很难形成平等竞争,也很难吸引和保留人才,医院的建设和发展在当地永远处于劣势。随着全民医保的政策不断推开,医疗费用实行总额包干制、医疗保险、交通事故实行医院定点、医疗卫生实行区域划分、医药实行分开零差价核算等等,如果地方政府不给予一定的政策倾斜,军队医院很可能处于无米之炊,只有融入国家卫生体制改革的大环境中,才能发挥军队医院内涵的优势,不断赢得医疗市场。任何发展,离不开安全,安全发展是科学发展的应有之义,实现医院又好又快发展,就包含安全发展的要求,试想,必须充分认清安全问题的重要性,加强管理,防范各种不安全因素的发生。

总之,医院的内涵发展是一个永恒的主题,但内涵的内容一定有他的时间性、地域性,一定受到外部环境的影响和制约,我们只有充分考虑主观和客观因素,审时度势,正视新情况,树立新理念,解决新问题,不断加强内涵建设,广泛开展“服务好、质量好、医德好、群众满意”活动,才能树立良好的声誉,促进医院又好又快发展。

【参考文献】

- [1] 吴光哲,闫双银,郭宏德,等.军队中小医院内涵建设思考[J].解放军医院管理杂志,2011,18(1):18-19.
- [2] 钱文艺.体制编制调整与军医大学附属医院发展[J].解放军医院管理杂志,2006,13(1):11-13.
- [3] 赵升阳.加强军队医院内涵建设的实践与思考[J].西南国防医药,2007,17(5):633-634.
- [4] 陈春花.企业文化管理[M].广州:华南理工大学出版社,2003:230-236.
- [5] 周子君.医院管理学[M].北京:北京大学出版社,2003:76.
- [6] 赖伟.加强医院内涵建设 推进医院品牌战略[J].医院院长论坛,2010,3(2):50-52.
- [7] 李丽.综合性医院后勤专业化管理模式探讨[J].当代经济,2008,(12):63-64.
- [8] 李艺虹.贯彻落实科学发展观 发挥医院后勤保障工作[J].医学信息,2009,22(11):2365-2366.
- [9] 马炬明.加强医院内涵建设 迎接医改挑战[J].东南国防医药,2009,11(5):459-460.

(收稿日期:2011-12-07)

(本文编辑:孙军红)