

# 新时期医院管理适应医改的思考

刘立善

(兰州大学第二医院, 甘肃 兰州 730030)

**摘要:** 医疗卫生体制改革过程中的一些问题,并不是因为医疗机构市场化导致的,而恰恰是由不完全市场化和国有高度垄断造成的。医院作为市场竞争的主体存在于医疗市场之中,医疗机构面对日趋激烈的市场竞争,以适应医疗改革形式如何引入企业的经营、核算、用人和分配机制,与时俱进,构建新时期的医院管理。

**关键词:** 医疗改革; 医院管理; 医改新时期

**中图分类号:** R197 F127.71

随着社会主义市场经济的建立与发展,医疗机构及医疗保险制度的改革正在紧张进行。目前我国正处于改革的攻坚阶段,对于卫生工作来说,也面临着体制改革问题。不要争论卫生改革成功与否,但要看到医疗卫生事业在体制、机制上确实还存在着诸多障碍,影响了卫生事业的健康发展,影响了医疗卫生服务水平的提高,影响了医疗卫生服务的公平和效率。医疗卫生体制改革过程中的一些问题,并不是因为医疗机构市场化导致的,而恰恰是由不完全市场化和国有高度垄断造成的。国家应该鼓励靠市场来竞价,应该把办公立医院的钱投向居民,但不是直接交给居民,而是交给医疗保险机构,由他们来和医院结算,弥补社会监管中第三方力量的缺失。

医疗卫生改革涉及卫生、财政、社保、发改委、商务部、药品监督、食品监督等18个部门,单靠卫生部一家,很难推动全方位的体制改革。国内医院将真正作为市场竞争的主体存在于医疗市场之中,医疗机构在坚持社会效益第一的前提下,面对日趋激烈的市场竞争,从医院管理工作的实际需要出发,认真学习、大胆借鉴成功企业的管理经验,引入其经营、核算、用人和分配机制,与时俱进,构建新时期的医院管理,使全面质量管理、经济管理、人才队伍和学科建设等和谐发展。

## 1 引入先进的经营管理模式

改变目前医院决策权与执行权一体,监督向下的体制,要建立和完善院长负责制,明确其责、权、利关系,利用职工代表大会进行民主管理和民主监督,构建科学的医院内部组织治理结构,探索医院董事

会决策制、监事会监管制的新型公司治理结构,为保证医院决策的客观、公正、科学,要建立起相互制衡的内部决策机制,保证所有者权益不受侵犯。

## 2 创建医院文化

医院文化建设对增加医院核心竞争力十分重要,医院文化是由企业文化延伸而来的一种管理理念,是医院物质文明和精神文明的总和,是一种高层次的管理方法,是树立医院品牌的灵魂。新时期医院文化建设的切入点是培养职工的团队精神、主人翁精神、爱岗奉献精神,增强其忧患意识、竞争意识,以诚信服务提升医院核心竞争力。设计具有本院文化特色的“院歌”、“院徽”、“院训”推行以“住院病人一日清单”为核心内容的诚信服务,努力营造高效、轻松、舒适的就医氛围,不断提升服务品质,开展换位思维,用好病人的救命钱,将所有收费及服务过程置于社会和病人的监督之下,从而提高患者对医院的信任度。

## 3 贯彻成本领先战略

由于医院一直在计划经济下成长起来,对改革的严峻性缺乏深刻的认识,对节约成本重视程度不高。普通患者的实际经济承受能力及医保改革对定点医院的付费方式进一步证实了医院竞争中价格竞争的权重。市场经济中的价格竞争,实际上是成本竞争,为迎接挑战,医院必须走优质、高效、低耗的可持续发展之路,切实降低医疗服务成本。要配合人事制度改革,减员增效,降低人力成本;要贯彻招标采购工作,降低采购成本,加强对药品、医疗设备、卫

生材料、低值易耗品的管理,严格领用审批及成本核算,尽量减少采购成本和使用中的消耗。借鉴企业成本核算,运用权责发生制原则,进行项目成本、单病种成本和药品制剂成本的核算,从而提高服务质量,降低诊疗成本,切实为患者着想,用好每一分救命钱。

#### 4 构建信息高速公路、模拟市场核算

为适应新时期医院管理的需要,必须以会计电算化为基础,构建起医院管理信息系统,从而实现:

① 统一收费标准,遏制乱收费及收费上的随意性,规范收费行为; ② 患者和社会各部门可实时查询,监督收费行为; ③ 没有医院信息化高速公路的建设,细化管理、堵塞漏洞,将十分困难,也无法实现医院的管理创新; ④ 进行全成本核算时,可及时、准确、全面地进行科室收入、成本等数据的采集。对专门向院内临床、医技科室提供劳务或物品供应的后勤部门,制定内部核算价格,实行内部银行,进行模拟市场化“销售”,通过票据结算,把成本分摊到各科室。借此,可以改变传统的宏观管理、静态管理,从而实现微观管理、动态精细化管理,提高医院的综合经营管理能力、内部监控能力。

#### 5 实施全面质量管理

医院服务的对象是患者,医疗服务质量更是健康之所系、性命之所托,是立院之本。在医疗质量上突出一个“严”字,借鉴企业 ISO9000 系列,在管理上与国际接轨,通过标准化质量管理体系的建设,将“以病人为中心”的医疗观念融入医院工作的每个环节,提高医疗服务水平,打响医疗服务品牌战略。

对医疗质量的日常管理,要制定出综合目标考核体系,如医疗质量督查 30 条、医德医风考核,工作效率考核,成本核算体系,“按劳分配、质量效率优先、兼顾公平”的分配原则,把个人收入与服务态度、工作质量、责任大小、贡献大小等挂起钩来,奖勤罚懒、奖优罚劣,充分调动起广大职工的积极性、主动

性和创造性,以适应市场经济的需要。

#### 6 重视预算,硬化预算约束,适度负债经营

随着市场经济的发展和医疗保障制度改革的深化,新时期医院管理必须顺应时代发展要求,运用管理会计的方法,完善起医院管理的内控体系,强化医院各项支出的计划性,要采用零基预算并硬化预算的约束,医院要一改以往“等、靠、要”的心理,面对发展所需资金的压力,适度负债经营,从而获得更高的财务杠杆利益。医院每年要安排数量可观的资金用于医疗设备的更新和医疗环境的改善,对大型设备及项目的投资,要运用现金流量及货币的时间价值,注重投资回收期等指标并进行可行性研究分析,然后根据医院年度预算按排招标采购。

#### 7 实施人才战略,努力拓展医疗市场

面对激烈的医疗市场竞争,医院要牢固树立经营意识、竞争意识。人才是构成医院核心竞争力的基础,是医院建设与发展的力量源泉,也是医疗市场经济竞争中综合实力的体现,要建立开放的用人机制,建设好学术队伍,培养起医院后劲十足的人才梯队,要识才、育才、用才、留才,充分认识到人才投入是生产要素中投资回报率最高的,大力实施人才战略。要深入研究医疗市场,制定切实可行的医院发展战略目标。在学科建设上,加强对医疗市场的预测、分析,及时捕捉市场信息,要关注医疗服务市场总需求的增长情况及消费层次的变化,从根本上扭转重医疗服务、轻预防保健的倾向,根据医院的自身优势,发挥学科优势,认真分析本医院的“比较优势”,选准突破口,实施“品牌战略”,占领医疗市场制高点,扩大市场占有率。

面对激烈的市场竞争,作为经营实体的医院,必须大胆探索,勇于实践,注重内涵建设,增强竞争力和辐射力,吸引更多的患者,占领更大的市场份额,促进医院的长足发展。

(上接第 49 页)

#### 5 结论

本文介绍了多机通讯中主从式多机型结构的通讯,这种结构具有接口简单和使用灵活等优点,由单片机构成的多机通讯系统在一些较大型的工业过程

控制、自动控制等方面得到了广泛的应用,因此,这种通讯系统的研究和具有很大的应用价值。

参考文献:

- [1] 李广第, 单片机技术. 第一版, 北京: 中央广播电视大学出版社, 2001. 8
- [2] 胡汉才, 单片机原理及其接口技术. 第二版, 北京: 清华大学出版社, 2004. 2