

● 医院管理 ●

引用:张毅. 新医改环境下精细化管理在公立医院中的路径思考[J]. 湖南中医杂志, 2022, 38(6): 207-211.

新医改环境下精细化管理 在公立医院中的路径思考

张毅

(湖南中医药大学第一附属医院, 湖南 长沙, 410007)

[摘要] 医疗卫生事业不但与人民的身体健康息息相关,而且关乎其切身利益。随着经济社会的快速发展,我国医药卫生事业已经取得了长足进步,但作为医疗服务体系主体和终端的公立医院,伴随着医疗改革的逐步深入,也加入了市场竞争的大潮中,接受来自于竞争者的各种挑战。因此,如何在医疗改革背景下激烈的市场竞争中脱颖而出是当前摆在所有公立医院面前的重大问题。精细化管理是当前公立医院适应市场竞争的必经之路。医院只有通过精细化的管理,逐步缩小经营成本,才能在医疗改革过程中立于不败之地。本文分析公立医院在医疗改革环境下实施精细化管理的特征、内容、意义、存在的问题及对策,以期医院的精细化管理改革提供参考依据,并以此推动医疗卫生事业的健康发展。

[关键词] 公立医院;精细化管理;存在的问题;对策

[中图分类号] R197.322 **[文献标识码]** A **DOI:** 10.16808/j.cnki.issn1003-7705.2022.06.048

精细化管理思想产生的最初理论依据是泰勒的“科学管理理论”。其内涵是数据化、精确化地管理工作中的每一个执行环节,其内容包括财务管理精细化、成本管理精细化、资产管理精细化。精细化管理是在现代经济形势和社会背景下,以传统意义上的管理为立足点,通过科学技术工具的运用和有效管理方法的使用,对服务质量和社会分工进行进一步的精细化。这种管理模式是将通常意义上所说的一般管理向更深更细的方向引入管理思维,最终成为一种管理方式,达到资源使用率降低和成本最小化的目的^[1]。公立医院的精细化管理,是在整个公立医院的医疗管理体系中,围绕以人为本的核心体制,运用有关理论思想、管理方法和工作模式,根据此类机构所拥有的社会资源、人力资源等各类各项资源,从节约成本、提高经济效益进行合理的资源配置,管理公立医院,从而实现经营成本最小化,经营利润最大化^[2]。笔者根据当前医改形势,针对公立医院的具体情况,分析其实施精细化管理的基本特征、具体内涵、意义、存在的问题及对

策,以期医院的精细化管理策略及优化做铺垫,也为其他医院的改革提供依据。

1 公立医院精细化管理的主要特征

公立医院具有公益性。公立医院精细化管理具有以下几个特征:1) 全员性。对于公立医院而言,开展精细化管理一方面要求内部各个管理层的参与,另一方面又要求公立医院每一位在职员工的参与,共同参与学习先进的精细化管理知识,制定相应的制度和规范,并将其运用于医院管理。公立医院精细化管理的参与对象是其内部的所有在岗职员,管理活动的努力方向是使管理不断趋于系统化与纵深化。只有每一个管理层及其人员了解、领会精细化管理的具体要求,才能够将精细化管理的工作贯彻运用于实际工作中。2) 专职性。公立医院的运行涉及到医护人员、患者、医疗费用、药品、医疗器械等各个方面,需要不同的业务科室和行政职能科室进行协调处理,为了避免推诿扯皮、办事效率低下等问题,对行政职能科室分工进行细化,责任到科、责任到人是十分必要的,专职化将满足

于这种需求。3) 全程性。全程性是公立医院的精细化管理的另一个特点,贯穿于整个医疗行为的始终。全程性,即非单一业务科室或者行政科室所能独立完成的,也非阶段性的医疗行为,主要体现在从某一个医疗行为或某一个医疗项目发生的那刻开始,就要通过精细化管理进行可行性研究、成本核算、评价体系的确立、突发事件的预案及事后的经验总结和反思等来实现公立医院的精细化管理。4) 精准性。公立医院的精细化管理的特点可以用四个字来进一步表述,即精、严、准、细。精:即要求每一个环节都必须做到精确化、数据化,决策者要使用精准的资料,不能使用“差不多”的说法。严:即要求每一位工作人员注重医疗业务的开展,严格按照岗位职责要求、规章制度要求、工作流程要求展开工作。准:即公立医院的精细化管理工作的实施要准时、准确地抓住管理工作关键环节。细:即公立医院的精细化管理要把流程做细、工作做细。

综上,公立医院精细化管理的具有全员性、专职化、全程性、精准性的特征,对公立医院实施精细化管理模式,需要围绕这些特征开展推行,将精细化管理理论与改革实践有机融合,从而有效提高工作效率,切实提升工作执行力,最终实现公立医院整体效益的最大化。

2 公立医院精细化管理的具体内容

2.1 财务管理精细化 财务工作一直以来是公立医院在经济运行上的核心工作,是公立医院得以正常运营的关键。公立医院的财务管理模式以精、细为基础,依据管理的对象、最终目标及经济环境,不断进行变化完善,最终形成一套完整、准确、细致、严谨的财务管理系统,使管理者通过对所掌握的各个数据的统计分析,制定较为科学严谨的决策,将传统的以职能为导向,转变为以流程为导向。在医疗体制改革的大环境下,公立医院的管理者必须要审时度势,敏锐地觉察到经济关系随之产生的变化,探求公立医院可持续发展,加强对公立医院的经营和内部监督管理,深挖财务管理工作在公立医院改革中的潜在价值,发挥财务管理工作领头军的作用。通过财务精细化管理,确定合理的投资方向,利用精确有效的财务信息,走高效、低耗的优质发展道路。从变粗放式管理转变为精细化管理,这是公立医院在激烈竞争的市场经济条件下,面对医疗改革的大势,得以长远的生存和发展的必要条

件。当公立医院发展到了一定程度,为了更好地适应市场环境,将面临粗放式管理向精细化关系方向的转变,以降低不必要的成本损失,提高管理精度、管理的绩效水平及价值创造的能力。

2.2 成本管理精细化 在公立医院精细化管理工作中,必须注重成本管理精细化。第一,确保精准。即必须制定与贯彻执行成本管理制度体系。一方面必须对各项相关指标进行一层一层的纵向分解,另一方面又必须借助某些手段于纵向层面加以管控,引入反馈机制来对成本管理标准加以界定,在此之后,还需要对成本核算的层级加以拓展,满足不同层级成本管理需要。第二,确保全面。即必须实现所有资源的最优配置。从管理的细节着手避免资源浪费与不合理使用的情况,使各相关岗位都能树立成本节约观念并将其运用于工作中。在做好以上工作之后,重新整合管理程序,可使资源得到最为有效的配置,公立院所拥有的核心竞争力将会得到显著提高,服务意识也会被调动起来,医院的效益将与日俱增。第三,确保稳定持续。即公立医院应当围绕着成本的企划、分析以及改善等方面来实现成本管理的良性循环。当进一步调整成本信息的反馈以及内部控制机制时,可实现绩效考评、成本核算以及全面预算的有机融合,达到增强成本管理战略导向之目的。

2.3 资产管理精细化 资产是经济主体得以正常运行的载体。公立医院界定为事业单位,其资产属性为国有资产,因而资产的管理工作尤为重要。其既是提高医疗质量,保持核心竞争力和可持续发展不可或缺、不可替代的重要元素,也是公立医院能够降低管理成本,增加经济效益的有力支撑,更是改善医疗服务,建立和谐医患关系的重要保障。公立医院改革的步伐在我国医药卫生体制改革的背景下不断加快,现代公立医院要保持稳步发展的趋势,对资产管理的要求也越来越高。医院资产不仅指的是固定资产,还包括流动资产。公立医院资产精细化管理是科学的管理理念和方法,能够最大化地避免管理资源的占用。在不破坏原有管理体系的情况下,将管理成本合理降低,能有效提高经济效益和社会效益。公立医院要实现发展,各项工作得以正常安全的运行,提供让人民群众满意的优质医疗服务,良好的资产管理是前提和基础。公立医院核心竞争力的形成必须有与之相适应的资产管

理体系的支持。

3 公立医院实施精细化管理的意义

3.1 经济运行压力的需要 公立医院如何在巨大的经济运行压力下,利用有限的医疗资源,降低运营成本,获取经济效益的同时,保持住公立医院所具有的福利性及公益性的特征,提高服务质量,提升服务水平,顺应经济发展潮流,获得人民群众的认可,取得较好的口碑,是每一个公立医院发展的重点和难点^[3]。分析当前公立医院收入组成架构可知,当前财政基本补助不多,所占比重较低,就业务量而言,近年来也有所降低。而且在现阶段分级诊疗工作也在持续推进,多发病与慢性病的诊疗正在向基层医院与二级医院分流,这给公立医院带来了不小压力。医疗服务量的减少以及医疗费用的降低压缩了公立医院的收入增长空间,但是其成本支出却呈现出连年递增的趋势。因此,在一系列因素的制约下,公立医院收支结余情况令人堪忧,对其经济运行造成了严峻的挑战。

3.2 新医改的要求 随着2009年3月17日《关于深化医药卫生体制改革的意见》的颁布实施,为新一轮医改工作吹响了号角,在此之后各地医改制度、政策层出不穷,持续将医疗卫生体制改革推向新的高度。就县级层面而言,2012年县级公立医院改革试点工作正式启动,短短三年内就实现了全面推行;就城市层面而言,自2010年城市公立医院改革试点工作推行以来,国内大中型城市都在积极开展相关尝试,截止2016年全国已有两百多个城市开展了公立医院改革,离全面推行的目标越来越近;就省级层面而言,2015—2016年的两年间已有11个省(直辖市)开展了试点改革。此次医改由县、市、省(直辖市)层次清晰,由浅及深,获得了可喜的改革成效,医改政策和文件也在不断出台,要求改革公立医院管理体制,强化精细化管理^[4]。

3.3 民营医院所导致的竞争压力 国家为了加快形成多元办医的格局,于2010年下发了关于《鼓励和引导社会资本举办医疗机构意见》的相关文件,在多项利好政策的帮扶下民营医院迅速崛起,并且也在一定程度上抢占了公立医院的市场份额,使公立医院感受到了前所未有的竞争压力^[5]。民营医院的发展与公立医院的改革,表面上看是相互独立,实际上并非孤立存在的。公立医院和民营医院共同构成我国未来办医的格局,必然会相互影响,

相互促进。按照《2015年我国卫生和计划生育事业发展统计公报》披露的信息,国内民营医院近年来数量猛增,甚至超越了公立医院,民营医院的诊疗量占医院门诊总量的12%,而公立院所占的比重则下降到88%^[6]。从短期上看,国营医院仅是数量上的增加,但与此同时,也会引起机制的变革,这在市场上对公立医院的发展形成了竞争压力。

4 公立医院精细化管理存在的问题

4.1 财务精细化管理不细致 当前公立医院按照“两上两下”的编制流程实行全面财务预算管理,但是预算编制的精准化程度仍不够,某些预算数据的合理性值得商榷,相应的预算情况分析仍需进一步加强,对预算执行率的考核机制需继续完善。另外,医院管理人员对财务风险管理也不够重视,未树立正确的风险管理思想,风险预警与防控体系不够健全,这使得资源的安全性大大降低。同时,在医院的运行管理过程中,财务管理内部控制与监督考评制度多以零散条款的形式存在,因而无法及时发现,进而无法妥善解决问题。在财务信息管理方面,医院内部各部门有独立的信息管理系统,未完全形成信息共享,导致财务管理部门无法及时掌握有关数据,进而影响医院内部控制的质量以及精细化管理的效果。

4.2 成本精细化管理不精准 由于医院各科室业务管理与财务管理存在某方面的脱节,财务管理部门对成本预测未进行科学引导,从而导致成本预测不准确。虽然医院设有成本核算部门,但是对于病种的成本核算、医疗服务项目的成本核算、诊疗次数的成本核算等项目,均独立于会计核算系统之外,这会造成成本费用信息缺乏,成本核算部门工作不精细,进而导致科学准确的量化管理工作难以开展。另一方面,医院对实际发生的成本和成本预算未动态化地做出深入分析,其所处的成本管控内外部环境未得到动态改变,对成本管控动态化存在一定的不足。而在成本信息化管理方面,信息化利用水平仍不高,各项数据的共享程度还不够,这导致工作效率不高,不利于日后的执行与监管。

4.3 资产精细化管理不全面 公立医院管理者大多注重流动资产的管理,比如:门诊诊疗费用、手术费用、住院医疗款、员工工资和福利发放等收支的项目管理,对于非流动资产的管理相对薄弱,从而形成资产管理不全面。其次,医院虽然拥有独立的

资产管理部门,但是内部管理存在权责划分不明等问题,往往多个科室自主管理,易造成部门与部门间脱节无序,甚至导致公立医院资产流失。另外,医院资产管理人员的引进不足,资产管理人员对于固定资产的评估和运维能力欠缺,难以对非流动性资产进行可行性预估和实际价值的真实判断,均容易出现资产管理的漏洞。

对于公立医院而言,如何利用有限的医疗资源,降低运营成本,获取经济效益,提高服务质量,是医院发展的重点和难点。在目前经济运行压力、新的医改措施不断出台及民营医院竞争压力下,公立医院的管理体制也应随之改变,因此实施精细化管理势在必行。

5 精细化管理在公立医院中的应用

5.1 完善财务精细化管理,推进内控制度建设

医院要实现财务管理的精细化,首先要完善相关的制度体系。财务工作者要有据可守、有规可依,严格按照具体的规章制度履行好份内职责。医院要优化财务人员结构。建立标准化、规范化的财务管理工作制度及预算管理制度、资金结算管理制度,制定、完善相关财务制度。其次,要强化管理意识。医院要真正意识到公立医院资产管理精细化要全面具体,并带领全体职工转变思想观念,需对公立医院资产有正确全面的认识。除此以外,还应完善奖惩机制与监督机制,设立专门的监督管理部门,对本单位资产进行有效的内部监管控制,全面提高对财务管理的科学化水平。内部控制制度是医院精细化管理、提高效率的客观需要,是控制风险、预防腐败的制度保障。因此,医院应根据相关法律、法规文件的标准和要求,引进第三方事务,针对医院单位层面控制及经济业务层面的预算业务、收支业务、采购业务、资产管理、建设项目管理、合同管理、互联网诊疗管理、信息系统管理8个模块开展风险评估及完善内部控制体系建设,以降低或防范风险。

5.2 精准预测成本核算,规范资金结算管理 准确预测成本,首先,要有科学合理的成本标准与核算方式。严格要求成本核算,优化固定资产管理质量,将业务与财务有机融合,共同完成成本管控目标,实现业务科室同财务部门在成本管理方面的高效沟通,推动医院成本管理的精细化。其次,在落实成本标准的过程中要加强成本管控,坚持成本管

控全程化、动态化、规范化,增加执行力度,保证成本管理活动按照所定标准开展。医院要对所有资金开始实行全面预算管理,实施有效的财政监督,并将预算管理工作公开化、透明化,从而提高预算管理工作的监管力度。只有有效监管资金安全,才能提高资金使用效率,实行全面预算管理。另外,为适应资金集中结算管理及全面预算管理工作的要求,可将资金支付业务通过结算系统平台进行结算支付,实现对资金流量的严格控制,这能降低资金使用风险,进而促进成本的精细化管理。

5.3 推进人力资源精细化管理,健全组织机构

公立医院的发展,关键在人;人的建设,是第一位的建设。在精细化管理的过程中,应以人为本,增加人员总量,优化人员结构,注重发挥现有人才作用,促进人的全面发展,持续提升人力资源建设能力。医院可以根据相关法律法规,再结合医院实际,制定《总会计师管理办法》,并设置总会计师,培养复合型会计人才,高效完成医院财务、会计和经济管理工作。并配备财务机构负责人和财务人员,协助医院财经管理和会计核算工作。对相关财务人员进行调整,明确岗位职责,强化岗位责任。医院还可通过完善分类管理(医疗、护理、药学、财务、管理、服务保障)机制提高运行绩效,精准充实地保障管理服务岗位。另外,要持续加强考勤管理系统建设,结合医院信息化,与无假日运行、科室管理、团队建设、会诊会议、工作餐管理等融合,促进人才管理制度与分配制度的完善。医院不仅要完善财务管理制度体系,还要优化组织机构。针对全院所有资产,设立专门的资产管理领导小组进行精细化管理,使公立医院资产管理精细化成为常态。还应当保证审计部门在工作中保持高度的独立性,充分发挥其审查监督的作用,维护医院资产安全。

5.4 加强信息化建设,实现信息数据有效融合

完善财务信息管理系统,首先要科学规范地选用成本信息管理工作工具,如医院运营管理信息系统(HRP)。HRP能深度满足医院新财务会计制度的要求,能实现资产的动态自动管理,实现财务、预算、物资、设备、信息、人事、绩效等部门数据的整合。通过HRP可以完成资源共享,使各个科室在一个平台上运行,实现数据共享,统一管理、统一调配、相互联动,弱化财务风险,高质高效运营。加强

信息化,还要建立网络化的费用报销平台,通过整合经费报销与全面预算、现金银行、成本核算、会计核算等相关系统,从而实现系统间流程和数据互联互通,连接医院端与银行端,实现经费报销、支付、核算业务全流程高效处理,从而达到医院财务精细化管理的目的。

6 小 结

在新医疗体制改革的背景下,优化公立医院的精细化管理势在必行。因此,本文对公立医院精细化管理的特征、内涵、意义、存在的问题进行了分析,并探讨了相关对策。笔者认为,要想改变公立医院的管理现状,提高管理水平,必须从以下三方面进行改革:1)财务管理。包括财务管理制度科学化、财务管理系统信息化、完善审计部门的独立性、完善财务管理监督机制、控费款项流程管理工作精细化、加大信息化体系的建设。2)成本管理。如业务与财务有效融合、成本管控动态化、提高信息化水平、优化成本核算控制。3)资产管理。包括强化

管理意识、健全组织机构、加强监管控制、培养复合型人才。公立医院应当结合医院自身的实际情况来优化管理体制,有效推动精细化管理改革,促进医院的健康发展。

参考文献

- [1] 邓勇. 试论公立医院精细化管理[J]. 行政事业资产与财务, 2017, 31(11): 36-37.
- [2] 周佳丽, 史世军, 刘雅娟, 等. 新医改背景下公立医院精细化管理研究[J]. 合作经济与科技, 2017(5): 142-144.
- [3] 翟亚奇. 公立医院后勤精细化管理探析[J]. 经济研究导刊, 2017, 36(350): 197-198.
- [4] 杨超华. 新医改背景下公立医院经营成本的精细化管理[J]. 经营管理者, 2015(19): 27-29.
- [5] 孙颖超. 加强全面预算推动公立医院精细化管理[J]. 经贸实践, 2017(21): 197.
- [6] 刘君. 加强全面预算推动公立医院精细化管理研究[J]. 经济师, 2017(8): 57-58.
- [7] (收稿日期: 2021-12-12)
- [8] (上接第 196 页)
- [26] 王金海, 张婷卓, 赵敏, 等. 头穴针刺调控局灶性脑缺血大鼠海马旁回 NF- κ B p65 mRNA、I κ B mRNA 表达的实验研究[J]. 针刺研究, 2018, 43(9): 556-561.
- [27] DUAN X, WEN Z, SHEN H, et al. Intracerebral hemorrhage, oxidative stress, and antioxidant therapy[J]. Oxid Med Cell Longev, 2016, 2016: 1203285.
- [28] ORELLANA-URZÚA S, ROJAS I, LÍBANO L, et al. Pathophysiology of ischemic stroke: Role of oxidative stress[J]. Curr Pharm Des, 2020, 26(34): 4246-4260.
- [29] SHI GX, WANG XR, YAN CQ, et al. Acupuncture elicits neuroprotective effect by inhibiting NADPH oxidase-mediated reactive oxygen species production in cerebral ischaemia[J]. Sci Rep, 2015, 5(1): 17981.
- [30] YANG J, WANG X, MA S, et al. Acupuncture attenuates cognitive impairment, oxidative stress and NF- κ B activation in cerebral multi-infarct rats[J]. Acupuncture in Medicine, 2019, 37(5): 283-291.
- [31] ZHANG M, XU GH, WANG WX, et al. Electroacupuncture improves cognitive deficits and activates PPAR- γ in a rat model of Alzheimer's disease[J]. Acupunct Med, 2017, 35(1): 44-51.
- [32] XIONG XY, LIU L, YANG QW. Functions and mechanisms of microglia/macrophages in neuroinflammation and neurogenesis after stroke[J]. Prog Neurobiol, 2016, 142: 23-44.
- [33] GURUSWAMY R, ELALI A. Complex roles of microglial cells in ischemic stroke pathobiology: New insights and future directions[J]. Int J Mol Sci, 2017, 18(3): 496.
- [34] LIU R, XU N, YI W, et al. Electroacupuncture attenuates inflammation after ischemic stroke by inhibiting NF- κ B-Mediated Activation of Microglia[J]. Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine, 2020, 2020(9): 8163052.
- [35] WANG Z, DONG H, WANG J, et al. Prosurvival and anti-inflammatory roles of NF- κ B c-Rel in the Parkinson's disease models[J]. Redox Biol, 2020, 30(6): 101427.
- [36] GURUSWAMY R, ELALI A. Complex roles of microglial cells in ischemic stroke pathobiology: New insights and future directions[J]. Int J Mol Sci, 2017, 18(3): 496.
- [37] 靳蕊, 晋志高, 蔡虹. 针刺联合栀子苷对糖尿病复合脑缺血大鼠脑内小胶质细胞激活及核转录因子- κ B 表达的影响[J]. 针刺研究, 2014, 39(4): 305-312.
- [38] QIU Y, YIN Q, FEI Y, et al. J1X001 Modulated the inflammatory reaction and oxidative stress in pMCAO Rats via Inhibiting the TLR2/4-NF- κ B Signaling Pathway[J]. Neurochem Res, 2019, 44(8): 1924-1938.
- [39] WANG H, SONG G, CHUANG H, et al. Portrait of glial scar in neurological diseases[J]. Int J Immunopathol Pharmacol, 2018, 31: 1680038654.
- [40] LIN S, CAO L, CHENG S, et al. Effect of acupuncture on the Tlr2/4-NF- κ B signalling pathway in a rat model of traumatic brain injury[J]. Acupuncture in Medicine, 2018, 36(4): 247-253.
- [41] 方圆, 许能贵. 开窍醒神针刺法配合电刺激对早期重型颅脑损伤昏迷患者的促醒作用观察[J]. 中医药导报, 2019, 25(9): 116-118.
- [42] (收稿日期: 2021-12-02)