

精细化经济管理助推公立医院公益性方向发展影响研究

董晓明 孙慧子 张嵩

【摘要】 新医改实施以来,党中央和国务院始终要求公立医院要以人民健康为中心,坚持公益性基本属性。众多改革试点公立医院的成功经验证明,提高公立医院内部管理控制能力和精细化运营管理水平,是公立医院提高综合竞争力、保持公益性与可持续发展的重要战略方法。

【关键词】 精细化经济管理; 公立医院; 公益性

[中图分类号]R197.4 [文献标识码]A DOI:10.3969/j.issn.1002-1256.2022.13.010

Research on the impact of refined economic management on the development of public welfare directions in public hospitals Dong Xiaoming, Sun Huizi, Zhang He. The third affiliated hospital (Dong Xiaoming), the second affiliated hospital (Sun Huizi), school of dentistry, Qiqihar Medical College, Qiqihar, Heilongjiang, 161006, China.

Corresponding author: Sun Huizi, Email: 541423@qq.com.

【Abstract】 Since the implementation of the new medical reform, the CPC central committee and the state council have always required public hospitals to take people's health as the core and adhere to their basic attributes of public welfare. The successful experience of many reform pilot public hospitals has proved that improving the internal management and control ability and the refined operation and management level of public hospitals is an important strategic method for public hospitals to improve their comprehensive competitiveness and maintain their public welfare and sustainable development.

【Keywords】 Refine economic management; Public hospitals; Public welfare

公益性是公立医院向人民群众提供基本医疗保障过程中体现的根本属性,公立医院公益性的良好体现,建立在较健全和完善的公共卫生服务体系基础上。随着我国精细化管理模式逐渐渗透到各行各业的发展进程,公立医院精细化经济管理的应用也将为公立医院公益性的发展创造更加有力的条件,本文将从精细化经济管理助推公立医院公益性发展方向进行综述。

一、公立医院公益性的可持续发展问题

1. 公立医院职能与属性:公立医院是指政府出资举办的、承担政府健康福利职能的非营利性的公共医疗卫生服务机构,其职能和定位是提供公共服务和产品,实现公益性和社会责任^[1]。公立医院一般分为三个等级,一级公立医院是基层医疗机构(社区医院);二级公立医院是县(区)级医院;三级公立医院一般是市级医院。公立医院的职能是为人民群众提供基本医疗服务、承担公共卫生、预防、保健服务

等及承担自然灾害和突发事件医疗救治等工作,在培养医疗卫生人才及医学研究方面发挥着重要作用,是我国医疗服务体系的主体。

医疗卫生服务关乎到人民的基本生活与身体健康,是涉及民生的重要领域。随着我国特色社会主义建设的伟大进程,重点工作之一就是要推动以改善民生为重点的社会服务体系建设,更加注重社会民生保障,力求使广大人民群众病有所医、学有所教、老有所养、劳有所得、住有所居,推动社会主义和谐社会健康发展。而医疗卫生服务对一个医院的整体技术水平、设备设施和环境建设等各方面有着较高的要求,公立医院的设立与蓬勃发展需要经过较长时间的积累与沉淀,就当前医疗市场而言,非公立医院很难产生与之相应水平的对全民提供公共服务的力量^[2]。只有立足公立医院的建设、改革与发展,才能尽快完善和健全国家基本医疗保障服务体系,向人民群众提供优质高效的医疗健康服务,促进我国“健康中国”战略发展总体目标。而公立医院,是由政府出资举办的,公益性是其基本属性,作为政府举办的向人民群众提供基本医疗保障服务的事业公益组织,是党和政府保障人民群众基本卫生权利的最直接表现,其基本属性便是公益性、非营利性^[3]。

医疗卫生服务的公益性是立足于我国历史国

基金项目:2021 年度齐齐哈尔市哲学与社会科学规划课题(QSX2021-33YB)

作者单位:161006 黑龙江齐齐哈尔,齐齐哈尔医学院附属第三医院(董晓明);161006 黑龙江齐齐哈尔,齐齐哈尔医学院附属第二医院(孙慧子);161006 黑龙江齐齐哈尔,齐齐哈尔医学院口腔学院(张嵩)

通信作者:孙慧子,Email:541423@qq.com

情,并按照医药卫生事业发展规律而做出的重要抉择,是由其提供的服务和产品特点所决定的。根据社会主义市场经济理论规律,当服务商品供大于求,市场竞争将引致服务商品价格下降。但在医疗卫生服务领域,即使供应过剩,供方也可能通过技术引导需求从而拉动市场需求和扩增。而由于医疗技术服务的特殊性,患方则无法判断其需求,基本由供方给予其诊疗评估和选择。一旦医院或医生为了追求利益最大化,便很容易利用其技术优势引导患者产生尽可能多的消费,从而出现过度诊疗现象,造成患方医疗费用的激增。可见,常规的市场竞争规律无法维护和满足患方公共利益需求。因此,医疗卫生服务应当强调公益性原则,并应通过各类举措维护其公益性。而当前,由于区域经济的不平衡,欠发达地区和发达区域经济社会发展水平仍存在差距,唯有保持以提供基本健康保障的公益性公立医院为主,非公立医院为辅的医疗市场发展格局,才能形成涵盖全民的公共卫生服务网络体系,从而有效维护和促进群众健康^[4]。

坚持公立医院的公益性,就需要合理优化公立医院资源配置和运行模式,以促进公立医院的服务能力向全民覆盖。我国当前医疗卫生事业发展总体布局强调,“要推动三个转变、实现三个提高,即引导公立医院发展方式上从规模扩张转向提质增效,运行模式上从粗放管理转向精细化管理,资源配置上从注重物质要素转向更加注重人才技术要素,以改革创新为动力推动公立医院高质量发展”。要不断完善医药服务价格体系建设,进一步健全公立医院内部分配机制,促使医务人员通过高质量、快捷的服务获取合理的价格回报^[5]。

2.保持公立医院公益性,关键在优化经济运营管理:2021年2月,国家卫健委与国家中医药管理局联合印发了《关于印发公立医院成本核算规范的通知》,《规范》共十二章四十六条,细化了公立医院管理成本本项目、范围和分类,规定了医院主要核算方式包括:按科室核算、诊次核算、床日核算、就诊服务核算、病种核算、按疾病诊断相关分组(DRG)成本核算等六类内容,并对各类核算方式做了详细说明,旨在发挥成本核算在医疗服务定价、公立医院成本控制 and 绩效评价中的作用,以期达到提升单位内部管理水平 and 运营效率、优化资源配置作用,这充分证明国家已越来越注重从经济运行的精细化管理方面着手,促进公立医院公益性的持续发展。

为确保人民群众的切身利益,进一步挖掘公立医院管理内在的治理功能,完善经济运行体系的精细化管理,将成为公立医院进一步增强实力、确保可

持续发展的一条途径。在社会主义市场经济体制不断向前发展的环境下,随着国家医疗体制改革的不断深入,我国公立医院的管理体系和运行机制也面临巨大机遇和挑战,这既为公立医院发展提供了改革创新的机会,又对公立医院迈向现代化管理征程提出了前所未有的考验。当前形势下,公立医院要想在多层次的就医格局和行业竞争中占据有利位置,做到健康可持续发展,就必需抓好经济运营精细化管理,以适应广大人民群众日益提高的健康保障需求^[6]。

二、精细化经济管理推动公立医院公益性发展

2020年7月,国家卫生健康委员会发布了《关于开展“公立医疗机构经济管理年”活动的通知》,随即在全国各级公立医院范围内广泛开展起了“经济管理年”活动。《通知》规定,公立医疗机构要围绕当前经营管理中面临的突出问题和长远发展中存在的主要问题,重点完善对各项经营服务活动及其内涵经济行为的内部管控与监督措施,努力提高经营效率 and 管理工作精细化水平。

1.医院精细化经济管理的优势:精细化管理是通过常规管理演化而来,该管理模式的主要特征为系统化、标准化、数据化、电子化,能有效协调医院各个部门,促进其精准、高效、合理及持续运作。现阶段,有许多大中型企事业单位已开展精细化管理的试运行,且效果显著。近年来,精细化管理也逐渐渗透至医院运营管理中,精细化管理是医院将有限的医疗资源发挥最大效能的过程,要实现精细化管理,必须建立科学量化的标准和可操作、易执行的流程及科学合理的现代医院管理模式。

现代医院管理工作的目标是通过科学、合理、有效地利用医疗资源,向社会供给高质量的医疗服务,以满足广大人民群众的基本医学需求。同时通过对医院经济运行的有效监督管理,既能够有效的增加收入、节约支出,也能够检验和评价一个医院的管理工作水平,从而推动医院管理工作质量的进一步提高^[7]。实行精细化管理,对于推动医院的可持续发展有着至关重要的意义,主要体现在:通过实施精细化管理能够科学合理制定计划、做好成本分析以及计划实施的事前、事中管理,可以全面评估计划的实施状况,发现管理中的薄弱环节和问题,适时采取相应对策进行调控,促使计划的完成,开源节流、增收节支,减少医疗成本,提高医院的运营效率和增强市场竞争力;通过推行精细化管理,可以扩大医疗管理的广度和深度,以更科学的规章制度和管理手段,更加细化医生工作职能和健全内部管理制度;采用精细化管理经营模式,以促进医院改进运营管理水平,

提升综合经济效益,进而实现现代公立医院的经营管理目标;通过实行精细化管理,能够促使医院完成对物流、资金流和服务流程的有效集成,从而实现医疗资源整体的优化组合,进而实现了加快周转,提升设施效率,充分利用资源,降低原物料积压浪费,从而减少医疗耗费,增加医疗的社会效益和经济效益的目的。

2. 精细化经济管理体系建设:医疗活动的进行和诊疗效果的产生的过程,也正是卫生资源(包含人力和物力)消耗的过程。因此,合理利用医药卫生资源,始终是党和政府管控公立医院,以及公立医院对自身经营管理工作中的重点内容。而精细化的经营管理的根本含义,就在于它是一个对策略与目标分解细化与贯彻的过程,是使医院的发展战略规划能够有效地落实到各个环节并发挥作用的过程^[8]。

公立医院经济的精细化管理,覆盖医院管理和发展的全过程。根据国家财政部门发布最终版本的《医院财务管理制度》及《会计管理制度》,以及国家卫生健康委员会发布的《关于加强医疗机构财务部门管理职能、规范经济核算与分配管理的规定》,结合社会主义市场经济体制下,医疗卫生事业发展及公立医院经济管理工作的特点,可以总结归纳出公立医院的精细化经济管理工作涵盖以下范围:预算管理(包括收入预算和支出预算管理)、收入管理(包括医疗收入、财政补助收入、科教项目收入和其他收入)、支出管理(包括医疗支出、财政项目补助支出、科教项目支出、管理费用和其他支出)、成本管理、收支结余管理、流动资产、固定资产、无形资产及开办费管理、对外投资管理、负债管理、净资产管理、财务清算和财务监督管理^[9]。(1)成立医院精细化经济管理委员会,多种管理模式相结合。要想实施科学、规范的精细化经济管理策略,前提是要建立健全公立医院精细化经济管理组织体系,成立管理领导小组,明确成员单位,认真研究和制定医院运营管理工作相关规范和规章制度,充分发挥总会计师职能,审计、财务、物价、质控及经济核算等多部门共同协作,明确并细化分工。成员单位要坚定不移地执行落实领导小组关于精细化管理的有关规范和要求,认真做好经济运行各流程各环节的监管工作,结合工作实际认真提出有关精细化经济管理工作的具体落实建议^[10]。还要建立健全医院绩效管理体系建设,设立综合性质控部门,定期对医院诊疗情况和各科室经济运行情况进行分析测算,结合财务数据综合研判,进而及时调整和优化管理模式。精细化的管理除了要有完善的制度和规范流程,更离不开医院广大职工群众的共同参与。往往职工更加知

晓医院运行中存在的问题,充分利用和把握好职工群众掌握的信息,便能从中获得更多的管理智慧和创新能力。目前许多医院建立了质量控制圈,这正是医院加强精细化管理的手段之一,旨在鼓励全体职工尤其是一线职工参与医院管理,为提高医疗服务质量提出建议和意见。此外,鼓励和重视患者投诉,让患者参与医院管理,也十分有利于提高医院精细化管理水平。(2)建设高水平的经济管理团队,完善医院财务制度。建立一支优秀的专业化经济管理团队,是实现医院财务精细化管理的基础保障^[12]。医院的经济管理机构应当是高效集中的,即财务部门的工作和经济核算办公室应直接隶属于总会计师领导,使各种资金信息和决策信息高度集中,这种组织结构和管理方式,将有利于医院财务信息的共享与互通,有利于医院领导做出科学正确的决策,有利于医院运行的协调一致、高速快效,最终将对提升医院的核心竞争力起到非常好的改善促进作用。首先,必须提高职业化道德强化训练,确保财务人员廉洁有效地开展工作;其次,采取短期培训与自主学习相结合的方式,通过强化财务基本功培训,了解最新法规,掌握最新专业知识,进一步提高财务人员知识水平与专业技术水平;(3)通过采取人员轮换机制,培训全能型的财务人员,促进财务人员的能力全面提升,并有效堵住财务管理操作上的问题与风险。完善和健全内部经济管理制度,是进行精细化管理的重要前提和基础。要通过制定、调整健全各项规章制度、岗位职责、工作流程、管理工具、工作方法等,形成完善的经济管理体系和工作制度,让每一位专业财务人员,在清晰掌握各自岗位职责的前提下有的放矢开展工作,做到以制度管人,用制度做事^[11]。医院管理与其他管理流程一样,包括事前控制、事中控制和事后控制等全过程管理,实行完整的过程管理是实现精细化经济管理效果的重要法宝。事前控制阶段即医院预算规划的制定,应坚持以收定支、收付均衡、协调兼顾性、主动稳妥的基本原则。要以控制费用、合理安排支出为主要目的,实现预算细、实施紧、核算准的要点。预算管理目标管理工作要具有全面性,要把全部收入支出项目均列入规划体系,其次规划管理工作流程要完整,应建立健全的规划制度,对计划制定、批准、实施、调整、决算、分析报告和考核执行的全过程,实施有效监督;要通过预算编制、计划控制、审计监督等各环节的循环,进行事前、事中、事后的全过程的系统管理,从而有效改善运营状况,医院的经济精细化管理水平才有保障^[12]。此外,精细化经济管理的全过程管理,还应涵盖对各医院整个诊疗服务流程的管控,以及对仪器、设备的引

进、使用、维护、折旧,药品、耗材的采购等的全过程管理,及时跟踪评价和效率效益分析,通过严格的质量成本控制和优化的服务流程,促进医院获得竞争优势。(3)跨部门合作,提升管理服务质量。完善科室管理体系,规定各部门工作职责和具体工作要求,完善绩效管理制。实际上实现精细化管理不仅要依靠单个学科或部门,还需要跨学科或多部门的合作。如国际公认的肿瘤诊疗模式是一个集内外科手术、放疗、化疗为一体的“一站式”服务体系。这是通过跨学科或部门合作,提高精细化管理水平,提高肿瘤诊疗质量的有效途径。又如过去医院普遍认为医疗质量高于服务质量,认为前者才是解决问题的根本。然而,服务质量对医疗质量的影响是非常重要的。据悉,我国医疗纠纷的主要原因不是医疗质量,而是医患之间的沟通。医院精细化管理的主要成果是实现全面质量管理,不仅要对医疗质量的诸多要素进行管理,还要考虑服务质量的诸多要素,包括服务环境、服务着装、服务语言等。(4)充分利用信息化手段,提高精细化经济管理效率。当前,我国大多数公立医院医院管理均依靠专业的数据信息软、硬件系统设施,从前的人工管理已无法适应现代医院管理能力的需。公立医院经济精细化管理离不开财务信息化建设,加强医院财务信息化管理,加强财务数据分析能力,建立财务综合分析数据库,能够实现财务信息管理的程序化、标准化、实时化,定期向各管理部门及院长报送有价值的财务分析报告,及时提出财务管理建议和改进方案,还能及时反映出医院经营方面存在的漏洞和不足,为领导决策提供充分的依据。加强财务系统信息化建设,将极大地延展财务管理职能,提高财务管理质量,实现财务资源配置的最优化,不仅能降低成本,改进财务工作效率,使现代公立医院财务管理达到更高的水平,并实现提升财务管理效能,提高公立医院财务管理工作效率和综合竞争能力。关于公立医院经营管理、成本核算、绩效分析、财务状况、医患关系、服务水平等热点难点问题,都可以通过信息化平台得到更有效的解决;在长远发展战略上,公立医院财务信息化建设也是公立医院的公益性持续发展的战略性选择^[13]。

三、精细化经济管理是公立医院未来发展的长远战略目标

公立医院的可持续发展,建立在高水平的运营管理能力基础上,而医院精细化经济管理,更能促使

其快速、有效地步入良性、健康发展的轨道,达到兼顾公益性和可持续发展目标。精细化经济管理作为公立医院管理的重要内容,无论在观念上还是技术上都应与时俱进,为改善医院的经济效益,体现公立医院的公益性属性,提高医院的综合竞争力做出更大贡献。

总之,我国公立医院历经几十年改革历程,不变的是其应为人民群众提供公平、有效、安全的医疗卫生服务的根本宗旨,公益性为其属性和原则。公立医院精细化经济管理的内涵是强调对医疗资源的充分整合和优化使用,加强运营管理,优化绩效制度,提高管理效能,在此过程中,公立医院应当立足百姓健康和社会就医需求,通过建立健全医院精细化管理组织机构,探索多种管理模式;建设高水平医院经济管理团队,完善经济运行制度;积极开展新技术,强化人才培养,提高医疗服务质量和水平;加强医院管理信息化建设等打系列组合拳方式,走出一条以低能耗、优质服务、高效输出为核心的可持续发展道路,公立医院才能在不断变化的内、外部环境考验中做到“乱云飞渡也从容”,进而实现高质量发展和公益性可持续发展的长远战略目标。

参 考 文 献

- [1] 郭岩.卫生事业管理[M].北京:北京大学医学出版社,2006:259-260.
- [2] 李万春.新医改背景下公立医院的全成本核算及成本控制问题研究—以A医院为例[D].昆明:云南财经大学,2015.
- [3] 谢世堂,沈慧,曹桂.我国公立医院公益性内涵发展的思考[J].中国医院管理,2017,37(9):1-3+6.
- [4] 吴长玲,王永武.新形势下政府在公立医院公益性回归中的督导职能探讨[J].医学与社会,2017,30(1):19-20+23.
- [5] 苗卫军,陶红兵.对公立医院公益性的内涵及外延的分析[J].医学与社会,2009,22(4):28-30.
- [6] 郑大喜.公立医院经营活动中的商业化运作与公益性回归[J].医学与社会,2012.
- [7] 沈灵奕.新医改背景下公立医院的成本核算研究[D].浙江财经大学,2015.
- [8] 张洁亭.加强精细化管理健全公立医院财务支出内控分析[J].财经界,2020,(3):190.
- [9] 李慧敏.加强经济运行精细化管理 促进公立医院可持续发展的思考[J].文摘版:经济管理,2015,(8):205-206.
- [10] 丁蕊,杨永光,张玉薇.基于精细化管理在医院经济管理中的实践分析[J].中国卫生产业,2021,18(9):78-81.
- [11] 刘芳,石晓云,黄元强,等.新医改方案下公立医院财务管理存在的问题及其对策[J].现代预防医学,2011,38(22):4651-4652+4662.
- [12] 杨芙蓉.浅谈新时期公立医院财务管理存在的问题及对策[J].财务与会计,2014,(8):35-36.
- [13] 王晓飞,韦健,蔡晓锋.公立医院财务管理信息一体化策略研究与应用探讨[J].中国医院管理,2012,32(12):65-66.

(收稿日期:2022-05-05)