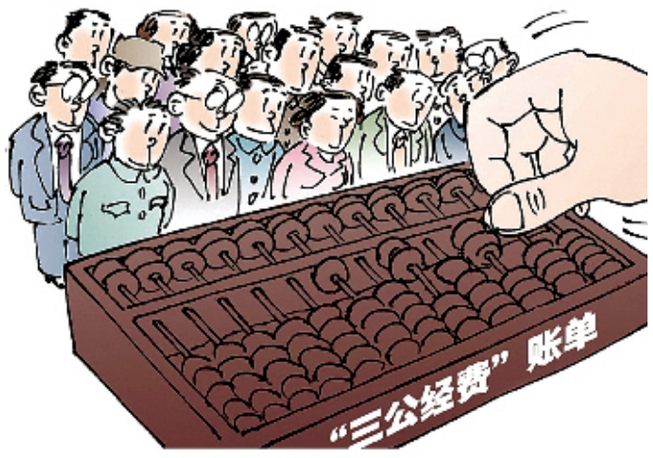
■ 经验探索

医院预算管理缘何实施不畅
转变观念是前提

□韩斌斌



在新医改背景下，医院通过全面预算管理来落实医院发展战略，规范经济行为，明确经济责任；通过科学配置医院的各项资源，降低成本，提高医院运营效率，有效增强医院的核心竞争力。

显然，全面预算管理作为医院现代管理的重要组成部分和有效工具，能够增强管理的主动性、预见性，克服或降低随意性、盲目性，是医院管理在新形势下的必然选择。

举例来讲，落实到具体问题上，医院今年要开多少个会议？开多大规模的？会议经费是多少？要完成多少科研任务？购进多少设备？如果医院全面预算管理执行到位，那么医院对上述诸多问题都将提前知晓答案，一切都在掌控之中。

但是，在实际操作中，预算管理普遍存在“两张皮”现象，即大部分医院在编制年度预算时，只有财务部门忙忙碌碌、闭门造车，结合上年财务数据和财政补助政策卡标准，按一定增减比例来进行编制。业务部门和项目管理部门并没有参与其中，在下年度财务执行过程中也根本不对照预算，预算形同虚设，预算编制和执行严重脱节。

全面预算管理出现“两张皮”现象既有预算科目不细且缺乏准确性，缺乏对预算的执行控制和分析评估，缺乏必要的事前论证和事后评价过程这个原因，也有预算之外的原因。有些医院只注重财务收支预算，忽视现金流量预算、资本支出预算；只注重财务性指标预算，忽视非财务性指标预算；只注重量化指标预算，而忽视非量化指标预算。

除此之外，还有一个特别重要的大前提必须引起重视，否则，全面预算管理仍是一句空话。即医院管理层和执行层必须全面认识全面预算管理，把全面预算管理上升到一定的高度，为全面预算管理的推行提供持续的内在动力。

预算编制起源于医院战略和年度计划，预算编制的过程就是将各项工作任务分解，细化量化指标，并将责任落实到部门的过程。最终形成的预算，实质上是要求各部门应该在什么时间完成哪些工作。经过科学论证的指标最终成为医疗质量、科研教学和成本管控的有效抓手，是医院实现精细化管理的有效途径。

医院管理层通过对预算完成情况的监控，可以对医院各部门的执行力了然于胸。

同时，科学地开展预算工作可以增强医院员工的凝聚力。预算目标是各层级、各部门多次沟通的结果，每个人都参与其中，共同决定医院年度内要完成哪些任务，各部门要做哪些工作、给予哪些配合。

因此，医院员工，尤其是管理层应转变观念，充分认识到预算管理的重要性，它是大家的事而不仅仅是财务部门的事。

在促使管理层转变观念的过程中，财务人员，尤其是财务管理人员，要勇于担当，做好宣传和沟通工作。

预算管理作为财务管理的重要组成部分，总会计师、财务负责人有责任和义务当好沟通的桥梁，让班子成员达成共识，尤其是要获得一把手的支持。同时，对业务部门和职能部门的培训，尤其是中层干部的培训也很重要。如何编制预算，如何通过预算落实工作目标、控制费用……这均是由一个个部门来完成的。

当然，预算管理的推进过程中要注意循序渐进，以点带面，不一定非要全面铺开。

（作者为河南省肿瘤医院总会计师）

■ 管理实践

中医医院等级评审带来了什么

□石莉

医院分级管理是按照医院的功能和相应规模、技术建设、管理及服务质量等综合水平，将其划分为一定级别和等次的标准化管理。我国中医医院自1989年实行等级评审以来，先后经历了试评期、第一评审周期和第二评审周期。中医医院分级管理和评审工作的开展，对建立健全科学的中医医院管理体制，提高中医医疗服务质量和医院管理水平等具有十分重要的意义。

历练职工队伍

自2009年以来，洛阳市第一中医院经历了2次省、国家三级甲等中医医院创建和复审，相关评审细则对医院有近千条要求，大到制定《长远发展战略规划》，小到《年度计划》各项工作落实。评审人员不仅要检查规划方案，还要检查规划、计划落实后产生的效果；不仅看文字资料，还要现场走访考核临床一线人员。评审共计1000分，大项为3~5分，小项仅有0.3~0.5分，考核范围从院长答辩到临床人员现场技能操作，再到患者满意度评价。由此，需要全院职工全过程参与的创建，极大地历练了职工队伍。

强化规范执业

相关评审细则共分医院管理、临床业务、医院文化几大部分，其中临床部分占了近900分。评审人员从医院能够提供的服务能力查到医院所提供的服务水平；从临床科室设置查到科室提供的服务内容；从执业许可查到执业状况；从科室规范命名查到病历、处方的规范书写等等。管理、医政、护理、药剂、医技、控感6个检查组，对评审医院进行全方位检查，医院一个环节做不好，就可能影响全局。想通过评审，执业必须规范。

打造特色优势

评审细则中，临床学科建设是考核的重中之重，占265分。评审组从医院具有省级以上重点专科的数量，检查到每个重点专科的特色优势病种和临床路径实施，以及效果预后；不仅查病历，还要查患者现状；不仅查就诊住院患者，还要查外埠患者所占比例。这种考核方法，会让临床科室在诊疗方法、效果、预后等方面潜心研究。创建任务完成，特色优势也由此而形成。

推动学科发展

近年来，洛阳市第一中医院配置了东芝64排CT机、西门子超导核磁共振仪、美国斯赛克腹腔镜、德国费森血液净化系统等先进设备300多台（件）；临床学科由原来的9个增加到现在的23个，引进30多位资深专家，招录全国各大院校近百名研究生，业务由原来的传统中医拓展到现在的急重症医学、介入医学、血液净化、微创外科等综合业务；建立高标准重症医学科。这些学科建立，让洛阳市第一中医院在保持中医特色同时，增强了急危重症救治能力。

强化办院宗旨

洛阳市第一中医院曾经因价值观的错位，发展一度陷入低谷，本届班子结合实际，把医院文化建设纳入发展战略，开展“文化建设年”活动，经过职工反复酝酿，形成医院核心价值体系，把“创建国家一流三级甲等中医医院”作为奋斗目标，把“精医重德，福泽民众”作为院训，把“精诚博爱”作为医院精神，促使职工形成了“精医、诚信、博学、爱心”理念。洛阳市第一中医院先后聘请北京协和医院、杭州市中医院等医院的多位知名教授进行人文讲座，编印系列管理丛书，全套10本，达100多万字，营造了风清气正的干事创业环境。

提升职工爱心

近年来，洛阳市第一中医院高度重视履行社会责任，积极开展公益服务，落实洛阳市卫生局进乡村、进社区等“五进工程”，首批成为“低保人群”定点医疗机构，帮助孤寡、残疾人等弱势群体1万余人次；无偿带教、培训乡村医生300余人；开设《国医大讲堂》100余次，听众达到3万余人。把“杏林春暖”故事纳入廉政文化教育，重视职业道德建设，把“精医重德”的医师树为大家学习的榜样，倡导廉洁行医、廉洁从政。医务人员在服务困难人群之时，医德也得到升华，责任心得到加强。

有耕耘就有收获，有付出就有回报。5年的奋斗，5年的创业，5年的创建，洛阳市第一中医院提前实现倍增计划，取得了跨越式发展，实现社会和经济效益的双赢：与2008年相比，实现业务用房、床位规模倍增；医院门诊量、出院患者、业务收入、医院资产等指标增加均在4倍以上，荣获市级以上表彰200余项，其中省级和国家级表彰荣誉36项。2012年，洛阳市第一中医院高分通过国家三级甲等中医医院复审，获得“全国中医系统创先争优先进单位”和“河南省卫生系统先进集体”等荣誉，得到社会和百姓的广泛赞誉。

（作者为洛阳市第一中医院院长）

“管理论坛”约稿

寻找成功之源 共赴成功之路

本版定位为医疗卫生政策、管理综合类版面，以各级卫生部门、医疗单位及相关行业的管理人员为读者对象，旨在解读卫生政策、阐述最新管理理念，介绍现代化医院管理经验，总结归纳医院管理与实践进程，倾听并反映各方对医院管理的意见。

版面主要栏目有本期关注、管理实践、政策解读、管理建言、经验探索、管理大家谈等，内容涵盖业务、行政、后勤、经营、医疗安全、医院文化、人事制度、医患关系等医院管理的方方面面。

投稿要求及注意事项：
论点明确、论据充分、条理清晰、语句通顺。
具有一定的科学性和实践指导性。

热忱欢迎不吝赐稿！

投稿邮箱：584264820@qq.com
联系电话：(0371)65589221

■ 管理建言

医院宣传需要规范

□葛凤民

在医疗服务市场竞争日趋加剧的今天，“酒香也怕巷子深”。医院在提高自身综合服务能力的同时，一个恰到好处的宣传，将会对医院发展起到巨大的推动作用。

除了做好日常的宣传管理工作（医疗广告管理）外，医疗机构也要充分利用现代网络来宣传自己。医疗机构应紧紧抓住这一机遇，适时地扩大自己的影响。例如维护好医院官方网站、建立科室联系群、开设医师个人博客等。

充分发挥患者的口碑宣传效应最重要。作为医疗机构，追求的无疑是患者的信任，博得患者良好的口碑，从而利用口碑效应去宣传自己。如何才能取得患者良好的口碑？无外乎3个条件：技术、服务和价格。这3个指标皆佳的医院必然会受到患者的推崇。

（作者供职于江苏省新沂市广慈医院）

本版未署名图片均为资料图片

栉风沐雨路 志在佑民康

——周口市传染病医院发展纪实

本报记者 侯少飞 **通讯员** 黄征 李知启 **文/图**

她是人民群众忠诚的健康卫士，她是党和政府尽心尽职的助手。每一次重大疫情防治救助任务，她总是冲锋在前，每一次突发公共卫生事件，她都要独当一面，每一次惠民举措，她总是率先实施……她就是周口市传染病医院。

近年来，周口市传染病医院在各级领导的关心下，在全体职工的共同努力下，曾多次圆满完成H7N9禽流感、手足口病、甲型H1N1流感、艾滋病、结核病等重大传染病医疗救治任务，为维护社会稳定、促进周口市公共卫生事业健康发展做出了积极贡献。

立足基础设施建设 致力于满足人民群众就医需求

2003年“非典”疫情之后，经周口市委、市政府批准，在周口市结核病防治所的基础上组建了一所承担全市传染病救治、结核病防治规划实施和突发公共卫生事件处置工作的二级专科医院——周口市传染病医院。

10年的艰苦奋斗，10年的改革历程，肩负着重大传染病医疗救治任务的周口市传染病医院经过自身的不懈努力，先后荣获了省级园林单位、全省卫生先进单位、市级文明单位等称号，并多次被国家、省、市授予传染病防治工作先进集体荣誉称号。现如今，该院占地面积约4.7万平方米，总建筑面积约1.3万平方米，核定床位160张，还是周口市城镇居民医保、城镇职工医保定点单位、新农合直补医院。

为了满足人民群众日益增长的就医需求，周口市传染病医院坚持“以人为本，科技兴院，强化管理，突出特色”办院宗旨的同时，积极引进新技术、新疗法、新项目，力争在激烈的医疗市场竞争中求得长足发展。为此，该院借助日元贷款公共卫生项目和自筹资金，先后引进了全自动生化分析仪、意大利床头X光机、日本奥林巴斯纤维支气管镜等一批先进医疗设备，特别是在全市率先开展了γ—干扰素释放试验和各型肝炎定量检测等项目，提高了医院的诊疗水平，较大地提高了传染病救治和突发公共卫生事件处置能力，为医院的长足发展增添了腾飞的“翅膀”。

周口市传染病医院门诊楼

质量是医院的生命，服务是医院的灵魂。在周口市传染病医院院长王云超的带领下，该院全体员工始终坚持将人性化服务理念融入救治工作的每个环节，积极主动地为患者提供优质服务，不断提高患者对门诊救治护理工作的满意度，用医务人员的专心、精心、爱心来换取患者的安心、放心、舒心。

为了改善就医环境，营造和谐温馨的医疗氛围，周口市传染病医院按照总体规划和布局，在门诊及病房周围种植了观赏花木、草坪和果树，绿化面积达28026平方米，园林绿化率达52.6%，道路硬化8102平方米。花香四溢、树木常青、环境幽雅的就医环境为患者带来极大的舒适感和温馨感。

积极开展“三好一满意”活动 努力提升患者满意度

近年来，周口市传染病医院紧紧围绕“三好一满意”活动主题，大力开展“医疗护理控感质量检查”活动，进一步完善和规范医疗安全制度，促进医疗内涵质量安全管理的持续改进和提高，切实解决群众反映的突出问题。一是落实便民服务，畅通服务流程。调整科室布局，诊室做到无围观人群、整洁，增加窗口服务人员，为患者免费提供饮水、推车、轮椅等。进一步规范科室标识，使科室标识统一、醒目；医技科室缩短出报告时限，减少患者等待时间。二是转变服务观念，促进医患关系和谐。实行首诊负责制，文明行医，在各科室成立了若干医疗专业组，通过“患者选医栏”进行公示，由患者自主选择医生，让患者满意。该院坚持开展患者满意度调查，从医务人员的言行举止、个人操守、爱岗敬业、团结协作等方面进行道德评价，将医务行为置于患者监督之下。公示各类项目及药品价格，认真落实患者知情同意制度，主动和患者家属进行沟通。实行病情提前告知制度，让患者及患者家属知晓病情、发展及预后，增强了医患之间的信任和理解。三是全面推行制度化管理，开展“卫生月”和“医疗护理控感质量检查”活动。该院领导定期带领科室负责人深入科室检查各项制度的贯彻实施情况。针对医疗、护理质量和医疗安全等核心制度加大检查贯彻力度。四是在全院开展“三基、三严”及相关知识的理论和实际操作考试，考试成绩计入年终考核。一系列行之有效的制度化管理顺利实施，促进了该院医疗质量水平逐年提高，使得患者满意度大大提升。

采访中，一位行动不便的老年结核病患者告诉记者：“护士给俺擦身洗脚，从不嫌弃，自己的儿女也没这样伺候过俺，他们怕传染，都离得远远的。护士待俺比亲生儿女还好啊！”

大雪无痕风落处，但闻蜡梅吐清香。正是这些默默耕耘、奉献青春的优秀医务人员，在平凡的岗位上，用爱心与奉献、勇气与担当诠释了守护生命、抗击疫情的不平凡，用大爱书写了没有疫情病魔的人间春色。

积极应对突发公共卫生事件 全力为群众健康保驾护航

2013年4月初，我国突发H7N9禽流感疫情。突如其来的疫情引起了周口市传染病医院领导班子的高度重视。按照国家卫生和计划生育委员会的统一安排，该院未雨绸缪、统筹部署、周密安排，及时成立了救治工作领导小组和专家救治组，健全了医疗救治、护理、控感、后勤保障等制度，明确职责，修订应急救治预案，完善工作流程，积极组织全员培训，购置大量急救医疗器械、药物和防护设备，自筹资金组建ICU隔离病房，添置了大量ICU设施，并委派医务人员到上级医院进修培训，为禽流感患者的早发现、早报告、早诊断、早治疗打下了良好的基础。

2013年4月10日，周口市传染病医院收治了周口市首例H7N9禽流感患者。该院在第一时间给患者使用抗病毒药物达菲（奥司他韦）150毫克治疗，从而确保了患者的最佳治疗时机，使病情得到有效控制。此事后来得到了省救治专家组副组长张庆宪教授的充分肯定，张庆宪说：“你们医院做得很好，太及时有效了！人感染H7N9禽流感患者病情发展迅速，往往容易错失最佳治疗时机，你们的治疗手段科学严密、治疗时间掌握最佳。”

回首周口市首例H7N9禽流感患者救治过程，期间有着太多的感动。该院共抽调35名医务人员组成救治组，日夜坚守岗位，对患者进行精心治疗和护理。经过14天卓有成效的工作，最终使患者得以痊愈。该例患者的成功救治，不仅为人感染高致病性禽流感的救治提供了宝贵的经验借鉴，也为全省卫生系统赢得了荣誉。后来该院被国家卫生和计划生育委员会授予“人感染H7N9禽流感疫情防控工作表现突出单位”；该院ICU病房被省卫生厅授予“河南省人感染H7N9禽流感疫情防治工作先进单位（部门）”。

统计数据显示，自2006年以来，该院先后收治了H7N9禽流感、手足口病、甲型H1N1流感、艾滋病、结核病等13种法定传染病患者共10537例。特别是2009年甲型H1N1流感、2010年至2012年手足口病重症病例及2013年H7N9禽流感救治工作中，该院职工冲锋在前，发扬大无畏精神，克服种种困难，最终圆满完成了各类突发公共卫生事件救治任务，受到了社会各界的一致好评。

愿得云帆三千尺，屹立潮头续远航。承载着新医改的重任，周口市传染病医院将以践行党的群众路线教育实践活动为出发点，凭借最人性化的服务、最精细化的管理、最精湛的医疗技术，为周口市千万群众谋福祉，为推动周口市卫生事业快速发展做出新的贡献。