



本期关注

建立现代医院管理制度 推进城市公立医院综合改革

——《关于建立现代医院管理制度的实施意见》的解读

河南省卫生计生委医改办副处级调研员 王善华

新一轮医改启动以来,公立医院综合改革取得了初步成效,为维护公益性、调动积极性、保障可持续的运行新机制奠定了良好的基础。

但是,还存在所有权与经营权界限不清,政府的举办责任和监管责任还不同程度地存在缺位、越位、不到位现象,公立医院经营自主权未能有效落实,粗放式经营管理仍然存在等问题。

现代医院管理制度是基本医疗卫生制度“立柱架梁”工作的关键性制度安排,是推动各项医改政策在医院层面落地生根的重要途径,发挥着承上启下的纽带作用。建立现代医院管理制度,对于厘清政府和医院的权责关系,实现政事分开、管办分开,落实医院经营管理自主权,实现医院治理体系和治理能力现代化,具有重要的意义。

2017年7月,国务院办公厅出台了《关于建立现代医院管理制度的指导意见》,为建立现代医院管理制度指明了方向。

按照国家文件精神并结合我省实际,围绕“建立什么样的现代医院和怎样建立现代医院”,在充分调研论证的基础上,2018年1月12日,省政府办公厅出台了《关于建立现代医院管理制度的实施意见》(以下简称《实施意见》),为我省建立现代医院管理制度明确了重点任务,绘就了路线图、确立了时间表。同时,为抓好各项改革任务落实,明确了各项任务的责任单位。

主要目标何在



以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,认真贯彻落实党的十九大精神,坚持党的领导,坚持正确的卫生与健康工作方针,坚持中国特色卫生与健康发展道路,把人民健康放在优先发展的战略地位,将公平可及、群众受益作为出发点和立足点,厘清政府和医院的权责关系,规范医院内部管理和决策程序,强化公立医院引领带动作用,完善多元办医格局,加快医疗服务供给侧结构性改革,实现医院治理体系和治理能力现代化,为推进健康中原建设奠定坚实基础。

基本原则是:坚持政府主导、公益优先;坚持政事分开、管办分开;坚持试点先行、整体推动。

主要目标是建立健全医院的运行机制和治理机制,即到2020年,基本形成维护公益性、调动积极性、保障可持续的公立医院运行新机制和决策、执行、监督相互协调、相互制衡、相互促进的治理机制,促进社会办医健康发展,推动各级各类医院管理法治化、规范化、精细化、科学化,基本建立权责清晰、管理科学、治理完善、运行高效、监督有力的现代医院管理制度。

重要改革任务有哪些

建立健全医院治理体系。合理界定政府和医院的权责关系,重点抓好4项改革任务。一要明确政府对公立医院的举办职能,统筹履行政府办医职责,落实政府投入责任,创新人员编制管理,推动薪酬制度改革。二要明确政府对医院的监管职能,建立综合监管制度,形成长效监管机制,深化医保支付方式改革,强化对公立医院的会计监督和审计监督。三要落实公立医院经营管理自主权。四要加強社会监督和行业自律,推动院务公开。

完善医院管理制度。规范医院内部管理,建立健全13项管理制度。分别是制定医院章程、健全医院决策机制、健全民主管理制度、健全医疗质量安全管理制度、健全人力资源管理制度、健全财务资产管理制度、健全绩效考核制度、健全人才培养培训管理制度、健全科研管理制度、健全后勤管理制度、健全信息管理制度、加强医院文化建设和全面开展便民惠民服务。

加强医院党的建设。突出加强党的领导,细化3项具体措施。一是充分发挥公立医院党委的领导核心作用,把方向、管大局、保落实,确保党的卫生与健康工作方针和政策部署落到实处。二是全面加强公立医院基层党建工作,配齐配强党建工作力量,发挥党支部的政治核心和战斗堡垒作用,引导党员发挥先锋模范作用。三是加强社会办医院党组织建设,建立健全社会办医院党建工作管理体制。

三方面加强党的建设

一是把党的领导融入公立医院治理结构,医院党组织领导班子成员应按章程进入医院管理层或通过法定程序进入理事会,医院管理层或理事会内部理事中的党员成员一般应进入医院党组织领导班子。

二是充分发挥公立医院党委的领导核心作用,抓好对医院工作的政治、思想和组织领导,把方向、管大局、保落实。全面贯彻执行党的理论和路线方针政策,确保医院改革发展正确方向。统筹推进医院改革发展、医疗服务、医德医风等各项工作,努力建设患者放心、人民满意的现代医院。管干部聚人才、建班子带队伍、抓基层打基础,讨论决定医院内部组织机构的设置及其负责人的选拔任用。

三是全面加强公立医院基层党建工作,合理设置医院党建工作机构,配齐配强党建工作力量,建立科学有效的党建工作考核评价体系,进一步落实管党治党主体责任,推进党组织和党的工作全覆盖,建立健全医院内设机构党支部,选优配强党支部书记,充分发挥党支部的战斗堡垒作用。坚持把党组织活动与业务工作有机融合,防止“两张皮”。

对社会办医院有要求

一是

加强政府对社会办医院的监管。健全非营利性和营利性社会办医院分类管理制度,加强对非营利性社会办医院产权归属、财务运营、资金结余使用等的监管,加强对营利性社会办医院盈利率的管控。

二是

加强社会办医院党组织建设。加大社会办医院党组织组建力度,批准设立社会办医院时,要坚持党的建设同步谋划、党的组织同步设置、党的工作同步开展。实行属地管理与主管部门管理相结合,建立健全社会办医院党建工作管理体制,规范党组织隶属关系。社会办医院党组织要紧紧围绕党章赋予基层党组织的基本任务,结合实际开展工作,按照党的要求办医立院,努力满足人民群众多样化的医疗卫生需求。

时间进度明确

为了积极稳妥推进现代医院管理制度建设,《实施意见》提出了“三步走”实施步骤,具体分为方案制定、试点推进和全面推开3个阶段。

2018年上半年前为方案制定阶段。各省辖市、各县(市、区)要结合自身实际,2018年6月底前制定实施方案,明确工作目标、主要任务、工作机制、具体步骤和要求等。

2018年7月到2019年12月为试点推进阶段。各省辖市选择两三家、省直管县(市)至少选择1家公立医院开展试点,不断总结经验,逐步扩大试点范围。

2020年为全面推开阶段。全面总结试点经验,完善政策措施,在全省建立现代医院管理制度。

纳入医改考核,与财政补助挂钩

《实施意见》对加强组织领导、抓好宣传培训、总结先进经验、强化督导考评等各项工作提出明确要求。各地要结合实际制定实施方案,明确目标任务和责任分工,完善落实督办制度;做好现代医院管理制度相关政策解读和培训工作,深入宣传改革政策、工作部署和推进成效,及时回应社会关切,合理引导社会预期。

各级卫生计生行政部门要及时研究解决改革中出现的新情况、新问题,总结、提炼各地建立现代医院管理制度的典型经验;把建立现代医院管理制度纳入医改考核,与公立医院综合改革财政补助挂钩。

六大亮点

《实施意见》是一项重要的制度创新,具有很强的针对性、指导性。

一是厘清了政府对公立医院的举办和监管职能清单,梳理了医院经营管理自主权清单。

二是首次提出各级各类医院应制定章程。医院要以章程为统领,建立健全内部管理机构、管理制度、议事规则、办事程序等,规范内部治理结构和权力运行规则,提高医院运行效率。

三是明确了医院决策机制。院长办公会议是公立医院行政、业务议事决策机构,对讨论研究事项作出决定。在决策程序上,公立医院发展规划、“三重一大”等重大事项,以及涉及医务人员切身利益的重要问题,要经医院党组织会议研究讨论同意,保证党组织意图在决策中得到充分体现。

四是强调发挥专家治院作用。医院要组建医疗质量安全管理、药事管理等专业委员会,对专业性、技术性强的决策事项提供技术咨询和可行性论证。

五是强调加强医院文化建设。树立正确的办院理念,全心全意为人民健康服务,建设医术精湛、医德高尚、医风严谨的医务人员队伍,塑造行业清风正气。

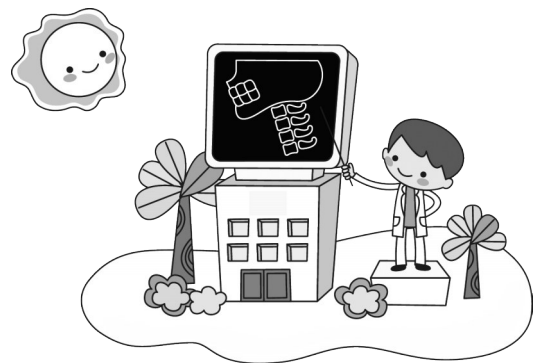
六是规定对于资产多元化、实行托管的医院以及医疗联合体等可在医院层面成立理事会。

(文晓欢整理)

经验探索

医院文化是医院生存的内在推动力,直接影响医院经营、管理和人际关系等所有层面,是医院可持续发展的重要保障。

医院品牌塑造对于医院的发展、改革、管理具有重要意义。那么,如何塑造医院品牌呢?笔者认为应该做好以下几点。



提高服务质量,打造优质服务品牌

医疗行业属于服务业。

随着社会发展 and 人们生活水平的提高,人们的健康理念发生了变化,健康意识逐渐增强,对医疗服务提出了更高的要求、标准,传统的医疗服务模式已远远不能满足社会的需求。

医院要生存、要发展,必须从根本上转变传统的医疗服务模式,提高医疗服务质量,建立完善质量保证体系,使医院医疗质量管理标准化、科学化、规范化;设置质控机构,完善质控网络,始终把医疗质量的不断提高作为医院文化建设的核心内容来抓。

人为根本,重在提高素质

一、树立以人为本理念。

以人为本其一就是对患者,要注重他们在精神层面的发展,关注他们的生存状态,尊重他们的生命价值、人格尊严和个人隐私。医务人员在诊疗中不能“见病不见人”,应了解患者的生活条件、所处环境以及疾病产生过程中的心理状态,与患者进行良好的沟通。

其二就是对职工。职工队伍素质是医院文化建设的关键和重点,培养一支高素质的人才队伍是医院文化建设的根本,医院应从多方面注重员工素质的提升。一是通过政治思想教育,将正确的人生观、道德观注入员工群体价值理念中,引导员工锐意进取、奋发向上;二是通过评选、树典型,用身边的先进事迹来激励员工,激发员工的工作热情和奉献精神;三是通过不同途径、采取不同形式加强员工队伍整体素质建设,在医院内形成关爱患者、尊重患者的氛围,在平凡的工作中体现自身价值的人文精神,以及精诚协作、爱岗敬业的团队精神和专业操守,推动医院的可持续发展。

二、尊重人才,培养人才。

医院不仅要重视人才的引进,而且要重视人才的培养和储备,注重整体队伍基本素质的提高,培养能够独立挑起担子的业务骨干,培养学科带头人。

对人才标准的评价,不要只强调业务水平,还要强调“德才兼备,以德为先”。有了人才,还要用好人才,做到人尽其才,发挥人才优势。

三、增强创新能力。

在新医改环境下,医院所处的外部环境不断变化,其生存和发展不可避免地面临着前所未有的挑战和竞争。在此种形势下,医院只有不断创新,才能不断前进。

在“大众创业,万众创新”的新时代,医院的管理部门必须创造性地开展工作,形成“新鲜的经验”;业务部门必须勇于探索,努力站在学术的前沿;每一个员工必须有“求新”“求变”的强烈愿望,不断超越自我,不断进步,努力做到“院有优势、科有特色、人有专长”,这样才能推动医院的发展。

诚信至上,树立良好的医德医风

医德是医疗卫生人员应具备的思想品质。作为一名医务人员,要深刻理解医德原则,坚持职业操守,做到品德端正、作风正派、“健康所系,性命相托”。

当今社会,经济浪潮冲击着各个领域和层面。医生一定要淡化商业意识,强化职业需求,毕竟这个职业意味着要无偿付出很多,没有发自内心的热爱和超强的毅力是难以为继的。何况,患者找医生看病,是对医生的信任和尊重,医生不能置医疗原则于不顾。

医德医风是一种无形的资产。树立良好的医德医风,既可以为医院带来更好的经济效益,提升医院品牌的社会信誉度,又可以提升医务人员自身价值。

加大医院宣传力度,提升医院知名度

一个品牌从开始的培育到渐渐成熟,面向市场直到被大众认识接受,是一个极其漫长和艰难的进程。

广泛宣传是实施品牌推广的一项重要策略与手段。可借助微信、飞信、微博等现代新兴媒体,将医院品牌介绍给千家万户。

医院院报、画廊等宣传设施也是宣传品牌的一个绝佳阵地,还可在网上发布宣传消息,以及将信息印在门诊病历本和药品包装袋、影像胶片袋等物品上,发到患者的手中。此外,社区随访、家庭病床等也是宣传医院品牌的极好途径。

总之,未来的医院之间的竞争,实质上是医院文化的竞争。医院文化建设是一所医院塑造一流医院品牌的关键要素,在医院未来的发展前景中起着非常重要的作用。文化力作为医院发展的强大驱动力,已被越来越多的管理者所重视。

医院要想在激烈的竞争中立于不败之地,就要坚持以文化力提升核心竞争力,充分发挥文化力在医院核心竞争力中的决定性作用,把构建优秀医院文化作为提升医院核心竞争力的根本途径,使医院具备可持续发展的竞争能力。

塑造一流医院品牌是一所医院文化建设的关键要素,在医院未来的发展前景中起着非常重要的作用,谁最先重视它,谁就能在激烈的市场竞争中占据主动权。

打造出一流的医院品牌,就意味着医院拥有了一笔巨大的无形财富,必将在现代化医院发展之路上拓展空间,在谋求生存和可持续发展方面发挥不可估量的积极作用。

本版未署名图片均为资料图片

请您投稿

本版主要栏目有《本期关注》《经验探索》《一家之言》《声音》《借鉴》《放眼海外》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。

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,热忱欢迎您投稿!

收件人:杨小沛

投稿邮箱:343200130@qq.com。

涉及二十项具体改革任务,重点改革任务包含三个方面。