军医大学附属医院医疗合资合作存在的问题和对策

陈 锐(第三军医大学第二附属医院财务供应科,重庆 400037)

【关键词】 军队医院; 合作项目; 管理

DOI:10.3969/j.issn.1672-9455.2013.23.091 文献标志码:B 文章编号:1672-9455(2013)23-封3-01

规范医院医疗合资合作管理,使其科学有序地运行是推动医院内涵发展的重要内容^[1]。本院依据总部《军队医院管理若干规定》和《第三军医大学对外医疗合作项目管理暂行办法》,从2005年至今陆续与9家单位进行了合资合作,投资总额近亿元。从合资合作以来的效果看,这种方式促进了医院的学科发展,扩大了学科影响,在一定程度上提升了医院的核心竞争力,也产生了一定的甚至是高于预期的经济效益。随着社会经济发展,医院跨越式发展步伐不断加快,也暴露出一些多亟待解决的问题。

1 存在的问题

1.1 定额上交不规范 开业至清理整顿前,采用定额上交方式,科室利润分配不规范,合作项目类似于承包,不能体现公平合理、双方共赢的原则,也未体现医院主体地位,不符合总部要求。

1.2 成本项目不够全 除2010年后开始合作的项目外,大部分合作项目均未将军人工资、设备折旧、房屋折旧等计入项目成本,而由医院单方承担。同时上缴经费未分担,除2010年后开始合作的项目外,其余项目均未承担上缴总部及学校款。

1.3 医政安全难把控 宣传协作费、医疗人员资质、后勤人员编制及高值耗材都有体外循环现象,合作方自行采购高值耗材和自行聘用医疗人员增加了医疗风险。

1.4 为军服务意识弱化 合资合作科室注重经济效益,忽视工作人员为军服务思想教育,或多或少出现为军服务意识淡化,如许多项目未约定为军服务条款,其军免费用全部由医院买单,项目没有承担。

2 相应对策

2.1 坚持“以我为主”的项目运营模式 在管理和技术上,合资合作项目坚持以医院在编现役骨干作为科室带头人,全面负责科室的行政管理。在技术骨干、项目管理等方面体现医院的主体地位。其中合资合作科室管理纳入医院统一管理范畴,管理制度落实到位,避免出现管理失控现象。此外,技术方面,新技术、新业务以院方人员为核心,且不能偏离医院和科室总体发展战略^[2]。

2.2 坚持“为军服务”的宗旨 为军服务是军医大学附属医院的根本职能,合资合作项目更要遵循为军服务的本色,尤其是为军服务的质量和标准不能因合资合作而降低。在为军服务方面,各合作项目为军服务的成本由合作项目全额承担,不得收费、不得限額。

2.3 建立机制,完善制度 首先建立完善的项目管理委员会。管理委员会以院长为主任,分管院领导和合作方法人代表为副主任,部门分管领导、科室主任和合作方代表为委员。其次明确了管理委员会为合作项目的管理机构,有关合作项目的重大事宜由管理委员会讨论决定。管理委员会每半年召开1~2次

会议,召开前由职能部门深入各项目一线,实地调研,做好管理委员会会议筹备工作。管理委员会决议由出席管理委员会的委员签字确认后执行,有关人事和重大经济事项报请医院办公会或常委会审定。同时,对规章制度、合作项目的章程、财务制度、人员编制及劳资制度、设备耗材管理办法等进行补充、修订和完善,确保各项目规范运行。

2.4 强化规范管理力度 在宣传管理方面,规定广告宣传审批程序及违规广告处罚措施,保证医疗广告合理合法,确保宣传内容的真实规范,维护军医大学附属医院的社会形象;在成本控制方面,规定所有项目纳入医院全成本核算管理,实行总成本比例和分项成本比例控制办法,超出比例部分不得报销;在设备和耗材管理方面,要求各项目设备耗材采购纳入医院设备科统一采购和管理;在合作后期设备购置方面,要求后期设备购置由合作双方按当期分成比例共同承担,解决合作后期设备投入资金问题,2012年仅体检中心新投入的设备及房屋改造院方和合作方共同承担了费用;在管理制度方面,通过召开管理委员会,修订各合作项目章程、财务制度、人员编制及劳资制度、设备耗材管理办法等,确保各项目规范运行,使各项目管理与财务报销有章可依;在人员管理方面,明确各合作项目医疗人员由政治部统一招聘及管理,后勤人员编制由管理委员会确定,职工办审查,合作方签定用工合同;在经费审批流程方面,严格按照医院财务制度执行,明确各项目经费报销1万元以内由管理办公室主任审批,1万元以上由管理委员会正、副主任联签。

医院按照《关于开展对外医疗合作项目清理整顿工作的通知》文件精神对合资合作过程中出现的问题进行梳理。通过清理整顿,以2012年数据为计算依据进行统计,每年至少为医院多获取的利益近2千万元。随着各项目规模的扩大,医疗收入的增长,每年为医院多获取的利益还将进一步增加。

总之,军队医院医疗合资合作项目必须把握“公平合理、实现共赢”的原则^[3],及时发现存在的问题,探索科学合理的解决策略,规范运作,加强管理才能发挥合资合作的最大效能,确保医院转型发展。

参考文献

- [1] 曹文献.解放思想 求真务实 在新的起点上推动军区卫生工作科学发展[J].东南国防医药,2011,13(1):1-2.
- [2] 赵建国,马冬,赵昕炜.军队医院医疗合作项目规范化管理实践[J].解放军医院管理杂志,2012,19(2):173-174.
- [3] 李建华.新形势下医院建设发展的思考[J].解放军医院管理杂志,2004,11(4):1-2.

(收稿日期:2013-05-08 修回日期:2013-08-04)