

持续关注

总会计师:选对人 给实权

□山东大学第二医院总会计师
李彤冰

医院总会计师不同于普通意义的财务负责人,是组织领导医院财务管理、成本管理、预算管理、会计核算和绩效管理工作的掌门人,居于医院战略管理地位。与传统会计相比,应重点关注医院中长期目标和全局利益,要从被动的事后分析向主动参与决策的事前管理过渡,从传统财务报表向现代医院管理报告过渡,从掌握医院自身情况向了解整体医疗市场向过渡。医院总会计师不能被日常事务捆住手脚,不能被旧观念固化了思维,要把视野转向宏观,主动参与大额资金使用评估、成本核算、盈亏分析和

绩效追踪等系统工程。

突破身份和职级瓶颈

山东大学第二医院积极响应国家要求,设立总会计师岗位,在财务管理、内部控制和绩效管理等方面进行了探索。我院总会计师由山东大学党委考察研究并任命,进入医院领导班子,参与医院重大问题的决策,直接对医院主要负责人负责,对医院的运营管理、业务发展、基本建设以及资本运营等重大事项发挥监督和决策支撑作用。

考虑到总会计师属于院领导的职能定位,我院将总会计师的职能范围延伸到负责医院的整体运营管理,而非局限在经济管理方面。总会计师主

要负责医院财务、绩效考核工作,并协助院长负责人事工作。总会计师负责绩效考核工作,更能充分发挥绩效的指挥棒作用,对于指导医院整体业务有序进行、提高职工积极性和鼓励重点学科发展具有积极意义。

除符合国家要求的必要条件外,丰富的多部门履职经历、全面的医院管理知识和综合的处置能力也是总会计师岗位所需要的。我从事医院经济管理工作20余年,先后担任审计、招标和财务等多个部门主任,根据医院发展需要,为医院管理发掘并解决了很多问题,但当时局限于身份和职级问题,部分问题的处理还是遭遇了推进缓慢或者无可奈何的尴尬局面。就任总会计师以来,医院高度重视总会计师的战略管理地位,在管理体制上

进班子,在机构设置上明确总会计师分工,给予总会计师充分的话语权,确保总会计师同其他院领导处于同一平台,突破了沟通层面的阻碍,促进了医院多部门在经济工作上的沟通和交流,大大提高了多部门协同合作的工作效率。

想办法走出选人困境

落实总会计师制度不应是一句空话,更不能流于形式,要力戒因人设岗和应付公事,一定要体现在医院管理体制和机构设置上,承认总会计师的身份地位,为其创造有效的工作条件。

随着国家要求的不断加强,设立总会计师的最后时间节点临近,越来

越多的医院陷入到总会计师选人困境中。不从会计人员中选拔,专业性不足,当然不行;仅从会计人员中选拔,管理思维和手段跟不上,也难以称职。

解决这个困境,主要有两个办法。一是由国家主管部门组织总会计师培训培养工作,结合其行业特点,指向明确地开展针对性教育,给他们创造沟通交流的平台,助其实现能力的提升。二是进行梯队建设,鉴于目前总会计师工作还处于大力普及阶段,针对第二梯队的现职会计人员的培训培养就显得尤为重要,选拔一部分有技术有思想的同志作为接班人培养,一方面分担总会计师的工作,一方面又可以为其将来开展工作打下良好基础。(张瑞雪整理)

体验老人不便 细化诊疗方案

□北京市西城区广外医院
雷莲

眼戴老花镜,耳朵塞棉球,腿上绑沙袋,右手拄拐杖,30多岁的郭涛在同事的搀扶下,体验了一把高龄老人的“就诊之旅”。

“有一天,我们也会变老,只有感同身受,才能体会老年患者的就诊不易。”在北京市西城区广外医院放射科,从入门登记、上下检查床,到等待检查报告,医务人员郭涛在经历了一番“磨难”后,感受颇深。

近日,广外医院放射科利用业余时间举办“体验老人就诊,细化日常服务”特色主题活动,科室人员轮流扮成老人,用心、认真地体会科室就诊的每个环节。放射科主任主任于长锁表示,广外医院是一家以诊治老年病为特色的中西医结合医院,患者大部分都是中老年人,举办这次体验活动,就是要让科内年轻的医护人员体验高龄老人就诊时的种种不便,学习如何换位思考,为患者提供更贴心的诊疗服务。

“我平时在窗口登记时,总觉得有些老人听不明白我的意思,说我的字迹很潦草,我心里难免会有一些情绪,通过此次活动,我明白了事情的原委,以后遇到老人来检查时,一定会多一些耐心和理解。”护士李娜在体验后说。

科室人员邢志响在全程体验后则表示,“前后才不到半个小时,已经累得要命。尤其是腿上绑着沙袋,手里拄着拐杖,慢慢地上,如果老年人腰再不好的话,上检查床的难度就更可想而知了。”

体验活动结束后,科内进行了激烈讨论,大家集思广益,对老年人诊疗方案进行了细化,新增了5项服务措施:

- 1.在接待高龄老人就诊时,每个服务环节都要求医务人员嗓音洪亮,并反复核对就诊信息,切勿单人不符,发错报告;
- 2.在登记、取报告时,要协助患者签字、区分检查申请单,并告知除本科室检查项目外,其余检查科室的位置;
- 3.对于行动不便的老年患者,在接受CT、骨密度或DR检查时,要做到耐心等待,并帮扶他们上下检查床;
- 4.老年患者接受CT增强检查时,需主动询问其过敏史,以避免医疗事故的发生;
- 5.对于腹部CT等特殊部位检查,需反复确认患者憋尿情况,并予以优先就诊。

(本报记者姚常房整理)



从群众中来 到群众中去

医院坚守大型公立医院职责,医院党委连续20年组织开展“重走长征路”“故乡情”等专门针对湖北革命老区的医疗帮扶活动,党委书记多次带队开展精准医疗扶贫,组建多种形式的医联体,包括直接托管4家县市级医院,与6家县区级医院深度融合,与146家县市级医院开展技术协作。

把红色基因植根于医院文化。在“两学一做”学习教育活动中,医院党委开展“讲党员故事颂人民风采”演讲比赛等活动;“架天线、接地气”,探索将思想政治工作纳入新媒体传播平台的新方式、新渠道,医院微信平台获国家卫生计生委首批优秀宣传平台。在党委的精心培育下,医院正在形成有益于人才培养、有益于职工幸福、有益于事业发展的文化,让医院发展更有方向感、职工更有归属感。(特约记者杜巍巍整理)

不让经济运行出偏差

□安徽医科大学第二附属医院
总会计师 吴方

医院设立总会计师一职,实际上是现代医院管理的一个进步。三级医院设立总会计师已经是国家的明确要求,而且在三级医院复审和大型医院巡查时,也是必查项目。据了解,安徽省大多数三级医院都已经设立了总会计师,有的医院是财务部长兼总会计师,有的医院是独立设置,有总会计师,也有财务部门负责人。安徽医科大学第二附属医院于2012年年底设立总会计师一职。

设立总会计师实际上对医院提出了更高的要求,因为大多数医院的院长都是临床医生出身,对经济管理并不专业,更不要说用庞大的数据来分析医院经济运行、财务安

全等重大问题。而这一点,恰恰是总会计师擅长的,因为医院需要经营,要用经济思维来分析财务及医院管理问题。稍微出现一点偏差,就会导致医院经济管理混乱,后果很严重。

设立总会计师也理顺了一些关系。医院财务是个庞大的部门,包括收款、采购、医保、经济管理办公室等三级科室,实际上这些部门都隶属于财务部门或者和财务部门相关。但大多数医院都是由不同的分管副院长管理着相应的科室,比如说,医保是由分管医疗的副院长管理,采购则属于分管医技部门的副院长管理,而大财务部以前是由院长直接分管,现在根据要求,才交给副院长分管。由此可见,一个医院的财务系统管理起来,是多么复杂。

在医院日常运营中,总会计师担

任着重要的角色。举个例子,一些重大医疗设备的采购,最后都要经过总会计师把关,才能正式进入采购流程。以前,往往是分管采购的副院长签字同意临床医技科室采购某种医疗耗材或者设备,在提供经济运行报告时,都是主观上认为会在很短的时间收回成本。但实际上,没有考虑到这种耗材是否需要列入医保统筹,投资回收期的计算是否有偏差等问题,在经过总会计师的审核后,很多临床医技科室申报的耗材和设备被重新打回去。比如,医院某科室2015年申请的某设备,承诺年收入57万元,到2016年核算时,仅仅只有1万多元,而这个投资28万元的设备,基本成了摆设。对于这样的重大偏差,总会计师会提出处罚措施,交给院办公会研究决定。

(本报记者颜理海整理)



院长说

医院发展:让“内涵”走到舞台中心

□宁夏医科大学总医院院长
杨银学

随着医院规模不断发展,我们认识到,如果跳不出封闭、保守、落后的怪圈,是终究要被抛弃的。2016年3月9日,宁夏医科大学总医院在宁夏率先启动医院评审评价工作,以此为抓手,通过“自检”,进行质量持续改进,提升医院管理内涵和品质。

评审工作闭环式管理

医院成立了以院长、书记为组长的评审工作领导小组,下设评审办公室和10个专项工作组,建立了一把手总负责、班子成员分工负责、职能部门组织协调、科主任各负其责的工作机制。创建等级评价评审管理流程图,制订实施方案并将任务分解落实到个人,人人参与评审,人人肩上有任务。

在评审中,医院为各处(科)室配备《医院评审评价准备指南》等评审教材,印发应知应会手册、相关法律法规汇编、评审标准考评办法等资料。利用手机微信和电脑,创新性地开发了评审知识在线学习系统,实现了员工在任何时间、地点都可以在线学习。重新梳理制订医院各类制度736项、

岗位职责505项、应急预案135项,做到以制度管人、用标准管理医院。

运用追踪方法学督导检查

评审办利用3个多月的时间,走访了医院所有的临床、医技科室和部分行政、后勤部门,面对面沟通、指导科室评审工作的开展,并运用追踪方法学进行督导检查。检查过程中发现了一些科室工作的亮点,如骨科在科室三级医师查房、病例讨论、会诊工作开展前,先集中进行相关核心制度学习,再严格落实执行等。

人人参与质量持续改进

医院完善了院—处—科三级质量

案例分享

问题:临床路径依从率较低。
改进:成立由多部门组成的CQI小组,设定评价指标依从率,但改进初期执行效果不好。再次分析原因后,分期分批督促科室讨论,进行路径合理性评价,并重新修订路径。在基础路径上建立合并症、并发症的嵌入式路径;严格执行路径发布程序,如质控办审核医嘱是否与诊疗项目

管理责任体系,成立医院质量与安全委员会及12个相关委员会,制订实施质量与安全管理工作计划、考核方案,定期对重点部门、关键环节和薄弱环节进行检查与评估。工作中遇到难以解决的问题时,打破行政壁垒,跨部门、跨科室成立CQI(持续质量改进)小组进行持续改进。

医院每两个月组织开展一次质量改进项目月度汇报会,要求科主任对本科室开展的改进项目进行汇报;将每期月度汇报会编印成册印发全院,便于科室学习、回顾、分析和总结,形成了全院共同参与质量与安全管理的医院文化。目前,医院各科室共开展持续改进项目324项,完成251项。通过质量持续改进,医院管理内涵得到了强化和建设,成效显著。比

一致;项目是否符合指南,药剂科审核药物医嘱是否符合诊疗项目,器械科审核耗材使用是否合理,医保办审核药物、检查检验、耗材使用是否符合医保要求,财务处审核路径成本核算是否符合病种限价要求等。通过改进,临床路径质量显著提高,依从率指标较前有明显好转。

问题:临床科室抱怨被服配送

不及时,不能满足临床需要,满意度较低。

改进:医院优化回收、分拣、清洗、消毒、熨烫折叠、打包、运送、交接等洗涤配送流程,购置电瓶车,在每栋楼设置被服中转站,随时满足临床所需。改进后,临床科室满意度直线上升,洗涤中心也被行业协会评为全国洗涤十佳企业。

不及时,不能满足临床需要,满意度较低。

改进:医院优化回收、分拣、清洗、消毒、熨烫折叠、打包、运送、交接等洗涤配送流程,购置电瓶车,在每栋楼设置被服中转站,随时满足临床所需。改进后,临床科室满意度直线上升,洗涤中心也被行业协会评为全国洗涤十佳企业。

任务难完成? 试试分解着干

□陕西省南郑县人民医院
副院长 陈彦文

在医院管理实践中,对于一般任务,采用常规的思路 and 措施,就能达到预期目的,但遇到某些涉及面广、环节多、目标高的“硬骨头”时,如果强攻硬干,既耗费成本又难以奏效。近年来,我们在面对类似情况时,采取了分步走的办法,最终完成任务。

在推行县级公立医院改革之初,控制药占比的艰巨任务摆在了面前。当时全院药占比近50%,但要控制在20%~25%比较理想。要在短时间内达到这个目标,难度极大,甚至有人说根本不可能实现。可这既是落实医改的硬指标,也是提升医院效益的突破口,必须迎难而上。怎么办?我们召集有关人员座谈,查找药占比比较高的原因。

针对具体原因,制定了可行的管理制度和奖惩办法,初步提出了“在年内控制到45%以下”的小目标。通过近一年的努力,药占比降到了40%多一点。第一步目标任务完成了,我们在回顾总结前期工作的基础上,完善了管理办法,进一步提出了“两年内降至35%”的新目标。两年后,预定任务如期完成。后来,我们又分时期分阶段逐步下调药占比控制指标。目前,我院药占比已控制到30%以下,部分时段低至28%。

在出院病历归档管理上,我们采取了同样的策略。按照等级医院评审的要求,出院病历两日归档率要达到95%以上,才能符合A级条款。当初自查自评时,我院的七日归档率还不到50%。于是,医院早期拟定了“三日归档率50%”的目标。初步计划达标后,我们先后提出了“三日归档率80%”“三日归档率90%”的递进目标。在正式现场评审前,出院病历三日归档率已达95%以上。

合抱之木,生于毫末;九层之台,始于垒土。在啃“硬骨头”过程中,一要瞄准目标,不能随意更改或者半途而废;二要不断总结完善,持续改进,由量变到质变。



□武汉大学人民医院党委书记
万红慧

党的领导融入各个环节

武汉大学人民医院(湖北省人民医院)由早期共产党员、留德医学博士陈雨苍在1923年创建,也是我国创办的首批公立医院和临床医学院之一。在医改大背景下,武汉大学人民医院党委传承“红色基因”,持续发挥医院党组织的领导核心和政治核心作用,切实承担起“把方向、谋事业、抓班子、带队伍、保稳定、促发展”的重大责任,把党建工作与中心工作深度融合,以改革发展成果检验党建工作成效。

“把支部建在连上”,确立和坚持党的绝对领导,使党的领导延伸到最基层、最前沿,是中国共产党取得成功的重要法宝。对于新时期加强医院基层党组织建设,也具有的重要意义。

医院创新实施“把支部建在亚科、把总支建在三级学科上,以二级学科为基础成立分党委”的党建战略,在全院78个临床学科(亚科)中全部建立党支部,着力把业务骨干发展为党员,把党员培养为业务骨干。在学科管理上,创新实施学科核心小组会议制度,

重大事项由党支部书记、科主任、护士长、业务骨干集体决策,规避“一言堂”带来的各类风险。

医院党委坚持把党的领导融入医院治理的各个环节,组建党建工作小组、干部工作小组、改革与发展工作小组、成本与效益工作小组、人才工作小组,在党委常委会和院长办公会决策前反复沟通酝酿,保证医院重大决策的科学化、民主化和制度化。

激发干部队伍活力

党管干部、党管人才,是巩固党的执政地位的战略指导原则,也是推动

担起把方向谋事业的责任