

关于医院集团发展的问题和建设

李永秋¹,李士雪²,张英洁²

(1. 山东省立医院, 山东 济南 250021; 2. 山东大学卫生管理与政策研究中心, 山东 济南 250012)

[摘要] 医院集团作为医院改革的一种模式,具有重要意义。但其作为新生事物,也不可避免的出现了一些问题。文章针对存在的问题提出了相应的对策和建议:发展医院集团应加强政府的扶持力度和监管力度;强化产权联结,增强凝聚力;完善内部管理机制;促进集团规模的合理化和加强文化整合等。

[关键词] 医院集团;政府作用;内部管理机制;文化整合

[中图分类号] R 197.3 [文献标识码] A [文章编号] 1004-4663(2006)01-0019-02

Issues about Development of Hospital Group and Some Suggestions. / Li Yongqiu, et al. // The Chinese Health Service Management—2006;22(1):19~20

Abstract As a kind of mode of hospital reform, hospital group has important significance. But as a newborn thing, it also ineluctably appears some problems. This paper brought up the corresponding countermeasures and suggestions aiming at the existing problem as following: (1) enhancing support and supervision from government when developing hospital group; (2) enhancing the coupling of ownership to strengthen cohesion; (3) perfecting internal management mechanism; (4) promoting rationalization of scale of group; and (5) enhancing integration of culture and so on.

Authors' address Shangdong Province - owned Hospital, Jinan, Shandong Province, P. R. China.

Key words Hospital group Government function Internal management mechanism

随着社会主义市场经济的发展和医疗体制改革的逐步深入,到90年代末期,医院集团的发展势头已非常强劲,以大型医院为龙头的医院集团仅在北京就有8家^[1]。组建医院集团,不仅得到了处于微观层面的医疗机构的积极反应,而且也得到了宏观卫生管理部门的鼓励和倡导。医院集团对于满足群众需求,实现卫生资源合理配置,提高竞争力,促进卫生事业发展起到了一定的推动作用。但医院集团作为新生事物,也不可避免的出现了一些问题和矛盾。

1 医院集团的概念

医院集团是以具有技术、人才、管理、服务优势及良好社会基础的医院为中心,有多个具有法人资格的医院及多个投资、管理机构共同参与,采取资产重组、合并、兼并、合作、合资等形式,通过医疗技术的渗透、管理概念的推广、体制的改革等一系列措施,形成一个技术水平高、管理科学、功能齐全、服务完善、具有规模效益的医疗机构集合体^[2]。集合体有一个统一的由各代表组成的最高领导机构,并有一个必须共同遵守的集团章程。

2 组建医院集团的意义

2.1 组建医院集团有利于提高经济效益和卫生资源的利用率

组建医院集团,实行医院的兼并重组和优化组合,可以使医疗技术水平发达地

区和领先医院的卫生资源发挥更大的效益,通过集团的带动作用,增加卫生资源,以及提高中小医院卫生资源利用率。通过集团化管理也减少了科室及服务项目的重复设置,对药品、设备的集团化采购和医疗设施的集团化建设,可有效降低成本,提高经济效益。

2.2 组建医院集团有利于医疗技术水平的提高

通过集团内部的适当调整,形成某一学科或某项医疗技术的群体力量,联合攻关,发展新业务,引进和普及先进技术,推动整体医疗水平的提高。另外,集团内部医务人员优胜劣汰的竞争,也可以促使医务人员刻苦钻研医疗技术,从而带动整体医疗技术水平的提高。

2.3 组建医疗集团可有效激活医疗市场并产生良好的社会效益

医院集团为了生存和发展,必然要用优质的服务、先进的技术和高质量的诊断治疗效果来创建集团品牌,以求多占领市场份额,这也是对其它医院医疗服务技术、质量、效益的检验和直接冲击,其它医院也必然会以更先进的技术、更优质的服务来直面医院集团的挑战。从这种意义上讲,成立医院集团激活了医疗市场。同时通过组建医院集团,可有效减少医疗行业的恶性竞争和低水平的重复建设,并减轻国家的负担,缓解群众看病难、看病贵

的问题。

3 当前医院集团发展中存在的问题

3.1 政府政策支持力度不够

虽然各地在组建和发展医院集团的同时,先后制定了一些组建和完善医院集团的暂行办法,如上海市卫生局下发了《上海市医疗机构联合重组的若干意见(试行)》等^[3],但在劳动人事制度、医疗保险制度、卫生机构资产管理以及财政、金融、物价等方面尚未形成配套政策,更未出台一套规范医院集团发展的法律,从而影响了医院集团的健康发展。

3.2 政府干预下的“拉郎配”为医院集团造成诸多隐患

我国的医院集团大部分是以国有大医院为核心组建起来的,在集团组建的过程中,政府“拉郎配”起着决定性作用。多数医院集团是在卫生行政部门行政干预下形成的,是行政干预的“早产儿”^[4]。医院集团组建以后,确实在短期内使集团的资产额显得很大,使集团内成员医院的医疗技术水平、管理水平等并未发生实质性的变化,但从长远看,则会因管理不善、内耗严重而造成更大的困难。

3.3 组织结构松散,缺乏凝聚力

目前的医院集团,产权体系错综复杂,在政策支持还不很充分的情况下,核心医院与成员医院的关系不顺,而且由于集权与分权程度缺乏客观的标准,造成核

心医院与成员医院之间缺乏形成利益共同体的基础,从而使整个医院集团组织结构松散、凝聚力差。

3.4 缺乏一套完善的内部管理体制

医院集团在组建过程中,没有根据行业特征、医疗服务特点等实际情况设置内部的管理机构,切实采用相应的管理方法;在医院集团内部经营和财务管理中缺乏经验,仍旧沿用原来的行政管理方式,指挥、管理和控制成员医院的医疗经营活动;缺乏医院集团正常运转所需的一系列完善的内部机制,如决策机制、激励机制和约束机制等。

3.5 医院集团发展后劲不足

从我国现有的医院集团情况来看,大多是由大、小医院联合而成的集团,集团很少与大专院校和科研院所联合,集团内研究机构极少,存在发展后劲不足的问题。而且在医院集团组建以后,仍面临着医疗市场的剧烈竞争,急需注入资金引进一批先进的医疗技术设备以及国内外高精尖人才,但资金来源不足,医院内部冗员较多,各成员医院无整体发展战略思想,没有整体的集团文化,这些都严重影响了集团的发展壮大。

3.6 医院集团盲目求大,把规模经济等同于经济规模

很多医院集团组建时没有意识到规模经济并不是“规模大”的经济,而是一个适度规模、有效规模从而具备收益规模的经济。医院集团并不是生产要素随机与简单的叠加,而是要实现集团内部的优势互补,形成集团内的专业分工与协作。而一些医院集团的组建是通过不切实际的联营或购并,依靠“归大堆”的方式扩大规模,以达到规模经济的效果,但最终常常造成集团内部矛盾突出,无法协调,内耗极大,最终使好医院陷入困境,甚至被拖垮。

3.7 医院文化冲突问题

医院集团成立后,由于原先的组织文化不尽相同,一时间难以形成统一的医院文化,会产生医院文化和医生行为之间的冲突,造成内耗。目前,医院集团已有相当一部分是以解体而告终,究其原因,不同医疗机构间的文化冲突是一个相当重要的原因^[5]。因此,文化整合是组建医院集团的内在需求。

4 发展医院集团的建议

4.1 加大政府扶持,改善医院集团成长

环境

我国至今尚未出台一套规范医院集团发展的法律,集团内核心医院与成员医院法律地位不明确,审批多头等因素都阻碍了我国医院集团的发展。政府应尽快制定、颁布《医院集团法》,将医院集团建设纳入法制轨道。同时政府在组建医院集团中的主要作用,应是通过建立规范化、制度化、法制化的宏观调控体系,实行卫生全行业管理,引导医疗机构发展规模服务,促进医疗服务资源要素向优势医院集中,淘汰或激活部分不良资产,促进医院集团的形成与健康发展。

4.2 加强对医院集团的监管力度

在市场主导下成立的医院集团,由于体制和所有制的变更,容易引起人才和国有资产流失,对人员处理不当也容易造成社会不安定的因素。因此,医院在加入集团或在集团资产整合时,政府部门应当适当介入,参与集团的成立并妥善处理好善后问题。成立医院集团后,在集团成长和扩张阶段,少数集团有可能采取不正当的竞争手段取得医疗市场份额;而在集团成熟期,又极有可能对医疗市场进行垄断,因此,政府应加强对医院集团的监控,并重点在价格和医疗行为上进行控制,引导正当行医和合理、有序的竞争。

4.3 强化医院集团的产权联结,增强医院集团的凝聚力

强化集团内的产权联结要理顺产权关系,明确产权主体,既要理顺国家与核心医院的产权关系,又要理顺核心医院与成员医院之间的主权关系,构成母子医院新体制。此外,还应按现代法人构造来加强集团医院内部产权管理。通过改制,聚集资金,对成员医院实行经营控制,不断加强核心医院的实力和应变能力;通过强化资产联结纽带,加大集团的控制力及成员医院的向心力;通过在医院集团内部建立纵向和横向的资产联系网,使医院集团真正成为一个兴衰与共的利益共同体和生死与共的命运共同体,从而增强医院集团的凝聚力。

4.4 完善医院集团内部管理机制

新组建的医院集团,管理的已不是以往的一个医院,而是有不同地区、不同隶属关系的医疗集团。因此,如何完善相应的内部管理机制,是医院集团今后发展的核心问题。首先,要建立科学的领导体制,形成完善的管理机制。要建立权力机

构、经营管理机构和监督管理机构,健全规章制度,形成监督的良性循环。其次,要正确处理集权与分权的关系,形成高效率的决策机制。在实行战略性决策集中的同时进行适当的分权,使其各个层次职责分明,做到科学管理,充分发挥集团的整体力量。

4.5 促进医院集团规模的合理化,避免盲目求大

促进医院集团规模合理化的基本点就是要使医院能最大限度地得到规模效益和规模水平,既防止规模过大,又防止规模过小,并随情况变化来调整集团规模。在组建医院集团以前,首先要对医院集团所在的区域进行市场调查,把握整体市场。通过对医院的现有服务对象和潜在的服务对象进行分析,了解服务对象的需求,然后集团及集团内各医院根据顾客的需求确定目标市场,予以合理的规模定位。

4.6 加强医院集团的文化整合

新组建的医院集团,需要建立适应时代发展的集团文化。通过从本质上开发人的潜能,着眼于提高员工内在素质,体现以人为本的管理思想和文化理念,进行价值观念的整合;根据不断变化的环境调整经营发展战略,牢固树立市场观念,围绕医疗市场的需求准确定位,制定差异化战略,进行经营理念的整合;通过制定医院章程、员工手册等相关的规章制度,形成新的行为准则,进行制度文化的整合;通过调整医院集团的组织指挥系统,制定良好的保障机制和灵活多样的激励机制来进行组织机构的整合,从而保证文化整合的成功和医院价值的实现。

【参考文献】

- [1] 王小波,等. 医疗集团:病人省钱医院合算[J]. 经济参考报,2000-08-23(3).
- [2] 黄国庆. 医院集团财务集中管理研究[J]. 海军医学杂志,2004;(9):275.
- [3] 程勇. 试论医院集团化管理[J]. 中华医院管理杂志,2000;(6):343.
- [4] 宋文舸. 组建医院集团的基础与政府的作用[J]. 中国医院管理杂志,2001;(1):9.
- [5] 刘恒军. 用三个代表的重要思想指导医院管理[J]. 中华医院管理杂志,2002;(18):360.

【收稿日期】 2005-08-15

(责任编辑 郭秀梅)