

医院经营管理科职能职责设想

◆关昶妍¹ 杨群辉²

(1 华南理工大学; 2 广州医科大学附属肿瘤医院)

摘要: 经营绩效综合反映医院一定周期内的经营效益和业绩水平, 是医院整体实力的重要体现, 提升经营绩效水平是新医改政策的必然要求。本文结合医院实践, 从总体思想与功能定位、部门职能及岗位设置、各岗位工作职责等方面进行了探索与研究。

关键词: 医院经营管理科; 职能职责; 研究

0 引言

医院的经营管理是一个复杂的管理体系, 涉及经营分析、成本管控、绩效管理、流程优化等全方位的系统管理, 需要专门的机构和人员开展工作, 因此有必要成立经营管理科(以下简称“经管科”)。



1 总体思想与功能定位

1.1 一个思想——正确地做正确的事

经营管理是医院工作的核心。做好经营管理工作, 既要有“经营思维”, 也要有“管理思维”。经营思维要求明确方向, 强调“做正确的事”; 管理思维要求优化方法方式, 强调“正确地做事”。所以经营绩效管理工作的总体指导思想就是“正确地做正确的事”。

1.2 两个定位——纵向枢纽、横向协同

经管科成立后, 建议强化两大功能定位。

一是纵向枢纽。经营绩效集中反映医院战略和工作重点完成情况以及各科室的工作业绩, 与整个医院发展密切相关, 经管科应发挥好纵向纽带的作用, 一方面协助做好上级主管单位及医院层面的战略及工作重点的目标、预算与费用等分解工作, 自上而下开展管理分解; 另一方面在经营过程中, 做好日常经营管理问题或建议的收集反馈, 自下而上开展经营反馈。

二是横向协同。体现在两个方面: 一方面强化医院临床、医技、医辅、职能等各类型科室的沟通协调, 避免和减少工作过程中的扯皮; 另一方面建立与优化医院内部运作的流程机制, 提高内部工作和对外服务效率, 提升整体经营绩效水平。

2 部门职能及岗位设置

2.1 部门职能

2.1.1 经营反馈与分析改进: 建立常态与非常态结合、自上而下与自下而上结合的运营反馈机制, 定期收集财务、业务、管理等各项关键数据, 根据数据组织对医院整体经营管理情况的分析, 特别对临床科室的人力资源、设备、材料、药品、床位、工作量、工作效率等专项进行横向和纵向分析评估, 及时发现经营管理问题, 并提出针对性的改进完善建议, 为院科两级精细化运营提供决策参考依据。

2.1.2 成本管控: 加强院科的成本核算与控制, 降低运营消耗, 节约医院运行成本, 提高经济效率, 在保障医院社会公益性的前提下追求最优盈余。

2.1.3 绩效管理: 持续优化医院绩效管理制度方案, 主导医院战略和重点经营工作的层层分解, 实施科室和岗位的绩效分配, 建立高效的激励机制, 提升绩效水平。

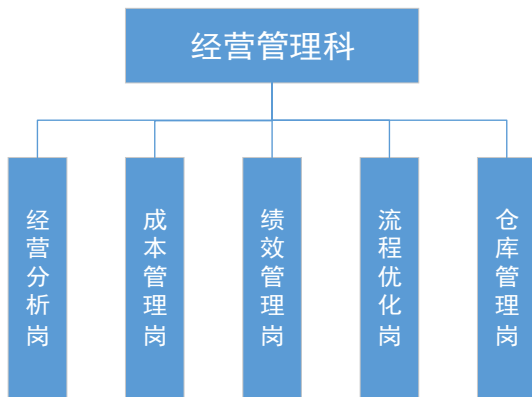
2.1.4 流程优化: 持续优化医院内部管理流程, 必要时进行流程优化或再造。在院、科、岗各层面建立良好的经营管理运作与服务机制, 以便更好地为员工、患者等提供优质服务。

2.1.5 仓库管理: 统筹管理医院的后勤(含电脑中心)仓库、器械仓库, 完善仓库的流程管理, 有条件时推行卫材的实耗实销。

2.1.6 其他: 完成医院和领导交办的其他工作。

2.2 组织结构与岗位设置

根据部门职能, 经管科拟设置经营分析岗、成本管理岗、绩效管理岗、流程优化岗、仓库管理岗等五个岗位。刚开始人员编制紧张的情况下, 部分岗位(如流程优化岗、仓库管理岗)可以兼岗, 由其他岗位人员兼任, 实行一人多岗。随着工作的扩大、深入和细化, 人员编制逐步向一岗一人或一岗多人转变。部门的组织结构图如下:



3 各岗位工作职责

3.1 经营管理科负责人岗位职责

3.1.1 统筹安排经营管理科各项工作和人员配置, 负责制定科室工作计划和定期进行部门工作总结。

3.1.2 主持制定医院经营管理制度及设计相关流程, 报院办公会审批后组织实施, 实施过程中如有问题组织修订。

3.1.3 定期组织医院的经营管理分析工作, 加强基础数据的收集整理, 及时发现经营管理问题, 并针对性地提出切实可行的改进措施。

3.1.4 加强成本核算与控制, 监督各科室成本费用的使用情况, 减少医院不合理消耗。

3.1.5 优化医院的绩效管理方案, 定期组织绩效目标分解到各科室及岗位, 主导绩效考核及绩效工资分配等。

3.1.6 定期组织医院内部流程梳理, 适时组织开展流程优化或再造。

3.1.7 统筹管理医院的后勤和器械仓库, 定期组织盘点。

3.1.8 负责本科室人员的工作分工和考核, 为各岗位的设置和聘任提出要求, 并组织科室人员参加业务培训。

3.1.9 协调、处理好与医院各科室之间的工作关系, 完成院领导交办的其他工作。

3.2 经营分析岗岗位职责

3.2.1 编制经营数据收集模板, 定期收集整理各科室及岗位的财务、业务、管理等方面的关键数据或信息。

3.2.2 基于经营管理数据信息, 定期梳理经营管理或医疗一线中存在的问题, 并与相关科室进行沟通确认。

3.2.3 深入分析梳理出的经营管理问题,并对问题产生的原因和逻辑进行挖掘和提炼。

3.2.4 根据经营管理问题分析,定期或不定期地提出针对性的改进完善建议。若涉及流程,则协助流程优化岗完成对应的流程优化工作。

3.2.5 撰写医院年度经营分析报告,针对本年度经营管理存在的重点问题进行系统性的分析和改进。

3.2.6 完成医院和科室负责人交办的其他工作。

3.3 成本管理岗岗位职责

3.3.1 严格遵守国家的财经法律法规和职业道德,熟悉《会计法》、《政府会计制度》和执行医院各项财务管理制度。

3.3.2 根据国家有关规定,结合医院成本支出的特点,对各项直接成本、间接成本的核算,成本对象和成本中心的确定,费用的归集等拟定详细的核算方案,并随国家政策变化及时修订调整方案。

3.3.3 按成本核算的内容、程序和方法,进行成本费用的归集和分摊,对每月生成的成本数据进行复核,并按时出具月度成本报表。

3.3.4 定期(季度、半年度、年度)编写成本分析报告,分析各科室成本费用计划执行情况和成本变动原因,把握成本变动规律,综合运用专业判断,提出成本控制的有效措施。

3.3.5 根据医改政策的变化和会计制度的改革等及时调整工作重点,逐步开展全成本核算、单病种核算、医疗服务项目成本核算、卫生材料的实耗实销等工作。

3.3.6 协助解决临床一线或职能科室个性化的成本分析和管控需求。

3.3.7 完成医院和科室负责人交办的其他工作。

3.4 绩效管理岗岗位职责

3.4.1 配合本科室负责人参与设计、制定、修订、优化医院的绩效工资考核分配方案。

3.4.2 根据上级部门对医院整体的考核要求,分解绩效目标,并配合各科室进行考核指标的层层分解。

3.4.3 结合上级对医疗机构绩效评价的相关规定,制定医院的年度绩效管理工作计划,配合相关科室完成医院绩效工资总量的核定申报。

3.4.4 按照医院的绩效工资分配方案,按时按质完成每月的绩效工资分配工作。

3.4.5 收集绩效管理问题及建议,并整理绩效考核及绩效工

资分配相关数据,定期形成绩效管理分析报告供院领导决策参考。

3.4.6 必要时为各科室提供科室内二次绩效分配的协助和意见参考。

3.4.7 完成医院和科室负责人交办的其他工作。

3.5 流程优化岗岗位职责

3.5.1 维护现有流程的正常运转,协助信息科对流程进行必要的固化和完善。

3.5.2 负责医院流程现状的调研和评估,定期梳理医院内部工作流程及对外服务流程中存在的问题,编制流程诊断报告。

3.5.3 针对存在障碍或不顺畅的流程,进行流程分析,发现问题点和关键节点,提出优化或再造的建议。

3.5.4 根据办公室及各科室新制定和修订的规章制度,及时调整和优化相关业务流程或作业流程。

3.5.5 协调各科室工作过程中跨部门、跨科室间的沟通与协作。

3.5.6 完成医院和科室负责人交办的其他工作。

3.6 仓库管理岗岗位职责

3.6.1 协助健全医院仓库管理制度,优化仓库管理流程,确保仓库管理的准确有序。

3.6.2 按照仓库管理流程合理安排工作,监督仓库现场管理,确保有效落实仓库的6S管理。

3.6.3 监督各仓库严格执行办公用品、低值易耗品、卫生材料等管理规定,加强物品的出入库管理。

3.6.4 负责开展仓库的定期盘点,并根据库存最佳当量定期组织库存清理,在确保帐、卡、物一致的基础上,保持库存的合理性,为采购人员提供采购批次和数量的相关意见和建议。

3.6.5 每日整理汇总仓库报表,根据报表定期形成库存分析报告,针对性地改善和提升仓库整体管理水平。

3.6.6 负责下属仓管员工队伍建设,根据实际情况组织例会和业务培训,提出对下属人员的调配、业绩考评等意见。

3.6.7 完成医院和科室负责人交办的其他工作。

4 结语

总之,面对医院经营这个复杂的管理体系,需要在经营分析、成本管控、绩效管理、流程优化等方面进行全方位的系统管理,专门的机构和人员开展工作需要明确任务、各司其职,加强沟通协调,避免和减少工作过程中的扯皮,以便提高内部工作和对外服务效率,全面提升整体经营绩效水平。