

# 医疗保障制度改革对大型综合性医院的影响与对策

王庆宏, 田玉兔, 张永生, 杨桂涛

(第四军医大学 西京医院, 陕西 西安 710032)

**摘要:**分析了新医疗保障制度对大型综合性医院的影响,明确了大型医院的市场定位,以及未来医院发展战略,即必须从加强医院形象、降低医疗成本、提高医疗效率等方面着手。

**关键词:**医疗保障; 医院; 因素; 决策

**中图分类号:**C979 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-2731(2003)01-0160-03

城镇职工基本医疗保险制度改革已经在全国各地开始实施。新的医疗保障制度必将影响各级医疗卫生机构功能的重新定位和调整,分工将更加明确,现有的医疗体系格局的改变会给医疗机构带来深远的影响,挑战与机遇并存。我们必须认真分析研究基本医疗保险制度建立以后,三级医院所面临的变革与对策。

## 一、新的医疗保障制度 对大型综合性医院的影响

### 1. 有利因素

新的医疗保障制度对医保体系中定点医院的审查和确定原则是:方便参保人员就医便于管理,兼顾专科与综合,中医与西医,注重社区医疗服务等,这使大型综合性医院在新的医疗保障体系中的作用日益重要,医疗供求市场的竞争优势更加明显,对大型综合性医院的定位和发展带来了诸多良机。

(1) 新的医疗保障制度从宏观上调整了医疗卫生资源的重新配置,优化了布局结构,使得本身实力很强的大型医院更加能够充分发挥自身的综合优势,提高医疗资源的使用效率。

(2) 从操作流程上规范了医疗服务行为,使大型综合性医院可以利用自身优势,合理控制医疗服务成本,有效地约束了医疗费用的快速增长,减轻了病人负担。

(3) 从政策导向上帮助大型综合性医院,进一步加强内部管理,调整医疗收入结构,提高服务意识和服务质量,引导医院管理水平上一个新台阶,更好地服务于社会。

(4) 在医疗市场上大型综合性医院良好的声誉使得医院成为大多数参保人员首选。只要条件允许,患者都愿意在第一时间到大型医院得到高水平的医疗服务,满足了病人需要。

### 2. 不利因素

#### (1) 政策因素

鉴于我国国情的特殊性,如人口众多、经济落后、发展水平不平衡等等,新的医疗保障政策的基本思路定位为“低水平,广覆盖,双方负担,统账结合”。个人与集体支付的医疗费十分有限,人均费用少,保障经办机构基金冗余有限或没有,抵御风险的能力低。各地在制定本地区的具体政策时,或多或少地考虑到了基金的支付能力,因此,在费用结算时会有以下不利因素:

① 可自由支配的个人账户医疗费用十分有限,无形中降低了医疗保障水平,满足不了日常医疗需求。

② 限制病人接受某些医疗服务,使部分需要特种治疗的病人得不到及时治疗。

③ 病人个人承担比例大,加重了病人经济负担。

收稿日期:2002-08-11

作者简介:王庆宏(1971-),男,陕西富平人,第四军医大学西京医院会计师,主要从事经济管理工作;田玉兔(1963-),男,浙江绍兴人,第四军医大学西京医院工程师,主要从事计算机信息管理工作;张永生(1962-),男,陕西西安人,第四军医大学西京医院副主任医师,副教授,主要从事医疗管理工作。

## (2) 医疗机构因素

由于大型综合性医院专家教授多、大型医疗仪器多、高精尖的设备多、贵重材料使用多、开展的新技术、新业务多,在病人就医活动中必将产生如下的影响:

① 疑难、危重病人多,医生工作量繁重,据统计,本院 2002 年 1~6 月份住院收容较去年同期增幅的 10% 是医保病人。

② 医疗成本较高,造成在大型综合性医院治疗价格偏高;

③ 医疗资源使用有限,不能充分发挥资源优势。

## 二、明确大型综合性医院的功能定位

实行基本医疗保障以后将对现有的医疗服务格局产生相当大的影响,首先是医疗机构的功能定位更加明确,为了给投保对象提供一个省钱、省时、方便的卫生服务,基层医院面向社区、家庭,开展常见病、多发病的诊治、伤残康复、健康教育、计划生育技术服务和特殊人群保障等方面的工作。

一项调查表明,现在大部分门诊病人仍然习惯到县级或县级以上的医院就诊,约有 60% 能上能下的常见病、多发病都涌向大医院,在街道医院和门诊就诊的病人不足 20%。随着人口老龄化的到来,人们希望提供随叫随到的家庭服务,定期进行健康检查的需求越来越高,社区服务恰恰能够胜任病人的这些要求。随之而来将不可避免地出现医疗服务重心向社区移位,三级医院门诊量下降、三级医院服务能力过量的问题将暴露出来。

由于政府的干预和社区医疗纳入基本医疗保障,将使相当一部分小医院有了稳定的经济来源,在医疗格局的重组中乐于将自己定位在社区医疗服务,这将会极大地扭转现行医疗体制下与小医院同争一个市场、有事没人做、有人没事做的局面。小医院扎根在社区,在社区医疗工作中最大限度地接受百姓,提高社区群众就诊的方便程度,有针对性的“一对一”式的健康服务,必将受到社区群众的欢迎,这些优势大医院是无法比拟的。

大医院将面临门诊量减少、治疗任务相对减少的局面,从而摆脱长期以来由于医疗市场分工不明确所造成的病源过多的“重负”。但同时必须看到,大医院在“减负”的同时,必须抓住时机,积极地适应新形势下医疗市场的需求,重新调整人员结构和服务格局,要有意识地抢占医疗市场的高、精、尖领域。以

往大医院面对源源不断涌来的病源,为完成常见病和多发病诊治的需要,不得不向“劳动密集型”的方向发展。然而,从大医院的长远发展和在未来医疗市场的功能定位来看,充分利用大医院人才密集、知识密集、资源密集的优势,提供高质量、高效率、高技术、高风险、高附加值的医疗服务,将是未来大医院市场定位的取向之一。

## 三、对策

新的基本医疗保障制度的建立,使得保险机构和投保病人对医院有了两次选择:一是医疗保障根据定点资格和定点合同对医院进行选择;二是参保病人选择自己直接就诊的医院。两次选择促使医院之间的竞争大大加剧。医院必须积极调整管理策略,努力提高自身的医疗质量、医疗服务、医疗信誉等各方面的竞争力,以便在医疗保障制度建立过程中巩固地位,并获得持续健康的发展机会。

### 1. 加强医院形象建设

良好的医院形象是医院拥有的巨大无形资产,具有现实的感召力和潜在的经济效益。基本医疗保障制度的建立,加大了病人对就诊医院选择的自由度,只有在医疗技术、服务质量上都被公众认可的医院,才最有可能成为被选择的对象,这在客观上就要求医院必须加强医院形象建设。医院形象是以社会公众的评价为标准的。确立医院形象,首无要对医院所处的社会环境进行分析,医院形象目标要与宏观社会环境相适应;其次要对医院现时自身状况进行分析,医院形象目标要与医院的功能和任务相适应;再次要对医院所面对的目标患者群的需求进行分析,确保医院的利益与患者群的利益相统一。医院形象的树立体现在医院对患者所提供的各方面医疗服务之中。医疗技术质量形象是医院形象的核心与基础,确定医院医疗技术质量标准,对医疗技术质量进行审核与评估,并在实际操作中不断根据患者的要求对医院的医疗技术质量进行改进。医院的服务形象是医院形象建设的关键,服务的价格和服务的质量将是医院竞争力的重要体现,医院要综合分析患者的心理、生理和病理需求,确立优质、高效、适价的服务标准。

### 2. 降低医疗成本应实行经济核算

基本医疗保障制度采用定额结算的补偿方式,同时随个人医疗账户的建立,使得个人消费意识增强。从病人自身来看,将出现几个改变:变过去的不在意医疗费用为十分注意价格与成本;变过去的比

较能够包容医疗过程中的缺点与不足为不太容忍缺陷。这些都要求医院在最大限度地降低医疗费用成本的同时向病人提供良好的服务,提高医院在医疗市场中的竞争力,保证一定的经济效益。降低医疗成本,使病人用比较低的费用获得比较好的医疗服务。医院必须建立严格的经济核算制度,尽一切可能减少不必要的开支,裁减冗员,减少浪费,合理利用卫生资源,降低医疗成本。还要求医院提高工作效率,努力缩短疗程,缩短平均住院日,增加病床的使用率和周转率,降低平均住院日费用和单病种及门诊平均人次费用。另一方面,还应了解有关的信息,促使医院将相关的医疗服务与其他医院进行比较,从而找出差距,提高自身的效率。

### 3. 提高医疗资源的配置效率

基本医疗保障制度建立后,以社会需求为导向的区域卫生规划的建立,以及医院补偿方式的变化,医院必须不断调整自己规模,实现发展方向从外延扩充向内涵发展的转移。具体来说,医院要不断分析自身运行规模的经济效益,根据运行状况,扩充、维持或缩小医院的规模;必须根据医院床位的使用率、经济收益率以及保障制度建立后患者对医疗服务需求的改变,及时调整医院的科室设置;要根据保障制度建立后控制医疗成本的需求和医院运行的客观规

律,调整临床科室、医技科室、后勤保障和职能部门的设置和构成;必须根据各临床科室的运营状况和保障制度建立后医疗需求发展趋势分析的结果,调整临床科室的设置和规模;还要根据医疗保障制度建立后控制医疗成本的需要,进行人力投资和资本投资的调整,控制医务人员数量。

### 4. 利用现代化科技手段提高工作效率和管理水平

医疗保障制度的建立,使医院运行从以前的惯性运行状态向开放性、动态性、灵活性的经营形态转变,医院与医疗服务对象之间、医院与竞争对手之间以及医院管理机构之间信息的交流和传递增加。同时,环境信息瞬息万变,医院经营的稳定性降低。在这种情况下,医院需要充分利用现代化信息技术,对有关的经济信息和医疗信息进行搜集、整理及分析,并据此对医院的管理、运行现状作出评价,及时调整自己的发展方向和管理策略。

### 参考文献:

- [1] 李春光. 医疗保险管理全书[M]. 北京:中国致公出版社,2002,(5).
- [2] 郝模等.“三医联动”改革快速突破的政策研究概述[J]. 中国医院管理,2002,(9).

[责任编辑 陈 萍]

## Effect and Treatment of Reformed Medical Security System on Large Comprehensive Hospital

WANG Qing-hong, TIAN Yu-tu, ZHANG Yong-sheng

(The Fourth Military Medical University Xijing Hospital, Xi'an 710032, China)

**Abstract:** The aim of this study is to analyse the effects of new medical security rules on large hospitals, to make clear the market position of the large hospitals and the hospitals' future development strategy. We must get on with bettering the visualization of the hospitals, lowering down the medical costs and improving the medical efficiency.

**Key words:** medical security; hospital; factors; decision