

建立现代医院管理制度的思考与探索

航空工业贵航三〇〇医院 江超

2017年7月14日,国务院办公厅印发了《关于建立现代医院管理制度的指导意见》。近日,中央办公厅印发了《关于加强公立医院党的建设工作的意见》。两个《意见》是指导公立医院改革发展的纲领性文件,为我们明确了改革发展和党的建设的指导思想、基本原则、目标方向和总体要求。贵航三〇〇医院隶属于中国航空工业集团有限公司,属于非营利性企业医院。我们结合自身实际,在建立现代医院管理制度上进行了初步探索和尝试,形成了粗浅认识和思考。

坚持公益性与市场相结合

作为非营利性医院,首先必须坚持和维护公益性原则,这是公立医院的第一属性和本质要求。贵航三〇〇医院长期以来的医院建设和发展靠自身举债经营,并且上级央企将医院视为其它企业,实行经济责任制考核,医院须完成上级下达的各项经济和财务考核指标。医院面对激烈的市场竞争,同其它国企一样承担自主经营、自负盈亏、自我发展的经济责任。

在这样的管理体制和运行机制下,贵航三〇〇医院资产负债率居高不下,加之管理粗放,在2016年获得三甲等综合医院评审通过的同时,也陷入了十分艰难的境地。为使医院重新焕发生机和活力,我们果断提出了“市场化改革、企业化运作、精益化管理、集约化经营、社会化服务”的运营理念,大刀阔斧推进绩效分配改革、劳动用工改革和干部人事改革,解决了分配结构不合理、平均主义、大锅饭以及人员能进不能出、干部能上不能下的

弊端,建立起了多劳多得、优绩优酬以及竞争上岗、优胜劣汰的激励约束机制,从而极大地调动和激发了干部职工特别是临床一线医护人员的积极性和创造性。与此同时,高度重视并切实抓好医疗质量和安全,持续深入开展优质护理活动,将医疗质控指标列入科室KPI考核,医疗质量和水平持续提高,患者认可度和满意度得到较大改善,公益性得到更好的维护和体现。

坚持医疗业务与专业管理相结合

提高医疗服务水平,确保医疗质量和安全是公立医院的第一要务。为此,我们牢固树立“以患者为中心、以质量为核心”的服务理念,不断强化质量意识、服务意识、安全意识和依法执业意识。采取有力措施,严格执行医疗安全核心制度,严格执行医院感染管理制度、医疗质量内部公示制度、医疗质量安全考核奖惩制度。加强重点科室、重点环节、重点区域、重点技术的质量安全管理。努力提高医疗服务质量的标准化、规范化、制度化和信息化建设管理水平。

与此同时,医院加强各项专业管理,建立健全全面预算管理体系、财务制度体系、成本控制体系、财务内控体系、资产管理体系。进一步健全人力资源管理制度、绩效考核制度、人才培养培训管理制度。建立健全合同管理制度、审计监察管理制度和全面风险管理体系。夯实管理基础,切实做到严格管理、严格标准、严格执行(“三严”)以及铁面孔、铁心肠、铁手腕(“三铁”),明确目标,分解责任,刚性约束,奖罚分明,使各项管理措施真正落到实处、取得实效。通过推进管理标准

化、规范化、专业化、精益化、信息化,不断提高管理的科学化水平。今年以来,医疗业务各项指标明显优化,经济运行质量和效率明显提高。

坚持国有资本和社会资本相结合

毫无疑问,国有资本是公立医院的经济支柱。随着我国经济社会的蓬勃发展,社会资本迅速壮大并十分活跃。2013年国家连续出台鼓励社会资本办医的相关扶持政策,并且鼓励社会资本参与公立医院改制,引爆了社会资本进入医疗行业的投资热情,有力地促进了国内医疗市场的统筹、协调、健康发展,极大地缓解了我国医疗市场的供求矛盾。但目前社会资本大多局限于参与民营医院的投资运营,很少参与公立医院的改制重组。受传统观念和思维的束缚,公立医院顾虑重重,不愿涉足雷池。

从理论上讲,马克思理论经典作家认为:“资本的本性在于运动”,只有在不断循环和周转中才能实现增值。国有资本通过资源整合聚集,能够迅速地将社会资本重组融合在一起,实现国有资本的聚集扩大。这有利于放大国有资本的功能,提高国有资产运营效率,充分发挥国有资本的主导作用,增强国有资本的活力、带动力、控制力和竞争力。

从实践来看,发达国家非常善于利用资本集中的方式,通过投资联营、资产重组、兼并收购等途径改善资本结构,提高资本质量、扩大资本规模,从而增强资本控制力和市场竞争力。我国医疗行业国有资本与社会资本结合,可以选择两种模式。一是对政府举办的公立医院来说,国有资本应绝对控股,确保国有资本的控制力和公立医院的公益性。

二是对非盈利性企业医院来说,国有资本可以绝对控股也可以相对控股,既保证发挥国有资本的主导作用,又争取放大国有资本的支配功能。这样可以优化国有资本结构,增强国有资本活力和竞争力,有利于促进公立医院创新体制机制,真正建立权责清晰、管理科学、治理完善、运行高效、监管有力的现代医院管理制度。

坚持党的领导与法人治理相结合

两个《意见》都明确强调,充分发挥公立医院党委的领导作用。这是公立医院必须始终坚持的首要政治原则。公立医院实行党委领导下的院长负责制,党委要充分发挥好把方向、管大局、做决策、促改革、保落实的领导作用,院长在党委领导下全面负责医院医疗、教学、科研、行政管理工作。要把党建工作要求写入医院章程,明确党组织的设置形式、地位作用、职责权限等内容要求,明确党委研究讨论医院重大问题的机制,把党的领导融入医院治理各环节,使党建工作要求得到充分体现。从而确保公立医院始终坚定正确的政治方向,保证党的路线、方针、政策的贯彻落实,坚持公立医院公益性,确保医院改革发展的正确方向。

在此基础上,还应积极探索党的领导与法人治理有机结合的途径与机制。一是国有独资的公立医院可以组建理事会或管委会,由行业主管部门或上级主管部门牵头,实行理事长(或管委会主任)、党委书记、法人代表由一人担任,实行党委领导下的院长负责制,院长实行专业化、市场化、职业化选聘。二是国有资本控股的公立医院和非营利性企业医院可以依法成

立法人治理结构,实行董、书、法(董事长、党委书记、法人代表)由一人担任,实行党委领导下的院长负责制,院长实行专业化、市场化、职业化选聘。同时,党委班子成员与法人治理结构之间实行“双向进入、交叉任职”,党委班子成员按照章程进入医院管理层或通过法定程序进入董事会(或理事会、管委会)、监事会,医院董事会和管理层的党员成员进入医院党委班子。这样,就能真正将党的领导嵌入到医院法人治理结构和运行机制之中,实现医院治理的法制化、高效化、科学化。贵航三〇〇医院党政领导班子高度重视加强党的建设,今年年初召开了党建思想政治工作会议,以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,深入贯彻落实党的十九大精神,全面贯彻党建、党风廉政建设、文化建设和思想政治工作,认真贯彻落实航空

工业“1122”党建工作体系内容,健全完善“三重一大”决策制度,充分发挥党委的领导核心和政治核心作用。研究制定医院中长期发展规划及文化理念体系,明确了医院战略目标、愿景、宗旨、使命、院训、价值理念、运营理念、行为规范,并着力抓好培育和宣贯,使之成为广大干部职工的思想共识和自觉行动。贵航三〇〇医院在建立现代医院管理制度方面进行了积极探索,刚刚起步仍然任重道远。医院的目标是在“十三五”末基本建立现代医院管理制度,在“十四五”期间健全完善现代医院管理制度,全面实现医院治理体系和管理能力的市场化、国际化、现代化,基本建立起国内一流、国际先进水平接轨的管理标准和运行体系。



天鹅参军记

航空工业江航 黄卫 许静

“天鹅”空调,中国制冷行业的开拓者和引领者。四十余载风雨历程,天鹅人始终以高度的政治责任感,积极进取的开拓精神,科学严谨的态度,坚持不懈的努力,填补了一项又一项国内军用制冷技术空白,创造了一个又一个辉煌。1989年中国第一台军用空调在合肥天鹅诞生后,迅速实现产业化,截至目前,公司已有军用空调设备(方舱空调、装甲空调和军用车辆空调等)、军用液冷设备(车载、舰载、机载等)和军用特种制冷设备(除湿机、加热器、换热器、半导体制冷和防爆加固等)三大系列800多个种类的军用空调及相关制冷设备问世,并成功为陆、海、空、火箭军等军兵种配套,产品随武器装备系统出口到欧洲、南美、中东、非洲等多个国家和地区。

军转民——研制家用空调

天鹅,一种美丽的飞禽,以其忠贞不渝的精神而闻名。航空工业合肥江航飞机装备有限公司前身合肥江淮航空仪表厂,充分发挥在航空环控技术的领先优势和专业技术,实施军转民战略,通过引进、消化吸收国际先进技术,于1974年研制成功国内第一台房间空调器,并在较短时间内形成量产。经过深思熟虑,研制成功产品被取名为“天鹅”空调,象征着航空人展翅蓝天,追求更高的精神;象征着对客户永远忠诚,贴心服务客户的精神。自此,天鹅空调就像一只展翅的美丽天鹅飞入千家万户。“天鹅”牌空调器在市场上供不应求,经销商甚至在工厂排起了长队,等待产品下线第一时间提货。“凉好的风气,从天鹅开始”,在中央电视台每天7点半天气预报前5分钟黄金广告时间里,这句耳熟能详的天鹅空调广告语响彻大江南北。合肥天鹅以首创的产品、过硬的质量赢得了消费者的信赖,成为优秀的军转民示范

企业。“天鹅”空调获得中国驰名商标、安徽省名牌产品,并连续多年获得国家、省市质量信得过产品,“3·15”推荐产品,中消协推荐产品、消费者满意产品等荣誉。

民转军——诞生军用空调

来到1989年,中国空军有关部门决定率先为某型地空导弹控制车安装5套制冷环控系统,订货人员带着系统的技术指标和十万元资金,找到了空军驻江苏地区军事代表室,军代室同志立刻带领部队人员来到合肥天鹅。虽然十几万元经费,别说生产5台样机,就连调研、论证、设计、试验费用都不够,但公司领导态度鲜明,“我们是国家的军工企业,国防利益任何时候都是第一位,军用空调研发虽然一片空白,但是我们军工人、航空人、天鹅人不怕困难!”面对着从零做起的产品研发,公司上下以极大的热情,众志成城的决心,展开了对军工制冷环控系统的技术攻关。通过部队调研,实际勘察,反复进行指标论证和图纸完善,经历了上百次的试验,5台样机最终通过了国家军工产品二级鉴定。从此,中国有了自己的军工制冷产品。天鹅人在中国第一次提出了“军用空调”这一专业术语,并编制了多项军用空调产品国军标,成为国内军用空调研发生产的标杆,开辟了国内军用空调设备新领域。合肥天鹅又开始了“民转军”的艰苦历程。

天鹅军用空调自其诞生之日起,就带着明确的使命,为部队提供全天候、全地域、全工况可靠的环控设备,为提高部队战斗力做好保障。20世纪90年代公司提出“军用空调无小事,处处是政治”,要求全体天鹅人必须重视产品质量,关注细节,因为一个不起眼的小失误就可能造成武器系统失灵,从而导致军事任务失败。军工制冷在现代军事领域正发挥着越来越重要的作用。在某次军事对抗演练中,一方作战人员因未开启空调系统,致使雷达机柜发热,系统无法工作,未能捕捉目标,导致演习失败。军用空调因其使用环境和所肩负的特殊使命,在抗冲击、抗沙尘、耐腐蚀、可靠性等方面均有着特殊的要求。天鹅人一直在产品的核心技术上深耕,目前已在可靠性、宽温区制冷、抗冲击振动、

抗沙尘、耐腐蚀、精准控温、智能操控上掌握核心技术,合肥天鹅成为军用制冷设备的可靠供应商和军方的优秀合作伙伴。

振翅——拓展领域

新世纪之初,兵科院和北方公司领导面临着—个难题,某火炮武器系统签订了外贸合同,由于武器系统使用的环境是沙漠地区,常年平均气温高,并且国外所有的武器系统都配备空调,而国内在装甲车、火炮等领域没有配套空调的先例。在一次会议交流中,北方公司领导得知合肥天鹅成功研发出军用方舱空调并成功配套部队,就请合肥天鹅帮忙完成空调研发任务。由于装甲空调在振动冲击、环境温度等方面的有着特殊要求,国内以前没有相关经验,公司领导高度重视,带领技术团队去国外调研装甲空调产品技术,经过一个个不眠之夜连续攻关,一次次试验反复摸索,终于攻克了装甲空调抗100g冲击试验和55度技术难关。天鹅装甲空调完全达到出口武器系统技术要求。《兵器》杂志在国内外采访武器系统使用现状时,国外士兵表示:“你们的车里真舒服,空调效果真凉快。”天鹅装甲空调在我国军用空调领域又开启了新纪元。

继军用方舱空调、军用装甲空调之后,公司又先后研发了军用液冷空调、军用舰船空调等,公司产品先后为红旗系列导弹、东风系列导弹、轮式装甲战车、各型火炮、火箭发射平台、军用舰船等军用武器、设施设备配套。在我国历次阅兵仪式上,天鹅空调产品随地面突击、防空反导、海上攻防、战略打击、后勤保障和信息支援等作战模块接受党、军队和国家领导人及全国人民的检阅。

敬业——服务用户

天鹅人秉承着老军工人对国防事业的赤诚之心,把天鹅军用空调的生产当成一项庄严的事业。把产品生产交付、部队任务保障、售后服务各个环节都当成我们工作的重中之重,只要是部队有需要,无论天南海北、无论环境多么恶劣,无论时间多么紧迫,天鹅人总是义无反顾地冲在第一线。

2005年春节即将到来的一段日子,某武器系统正在西北戈壁的某基地试验。

为了配合试验,合肥天鹅派出科研骨干人员和空军驻合肥地区军代表一同坚守一线,日夜工作,确保重点型号、重点任务、重点保障的顺利进行。一次任务中,在连续工作近20小时之后,由于重点型号试验的突发需求,同志们需要连夜赶到新的试验场所。连绵数百里的戈壁滩,仅有一条刚刚修成的公路,没有路标,没有灯火,没有人烟,部分地区甚至没有手机信号。戈壁滩的午夜,零下20摄氏度,寒风刺骨。同志们没有叫苦没有叫累,立刻连夜驱车赶往目的地,车辆行驶中,突然一群野生骆驼迎着车辆的灯光冲过来,车窗挡风玻璃被撞的粉碎,玻璃割破了同志们的脸,但是大家都揣着“任务要紧,赶快去基地”的思想,检查车辆可以继续行驶,没有片刻耽误,终于及时地赶到了基地,圆满地完成了任务。基地的领导对同志们不仅竖起了大拇指,称赞天鹅人特别能吃苦、特别能战斗、特别能奉献的敬业精神。

高飞——追逐梦想

2017年7月30日朱日和沙场阅兵式,展示了国防军威,展示了我国强大的国防实力,振奋了民族精神,激发了爱国热情,增强了民族自信心。当一个个装备方阵整齐驶过检阅台前,一架架飞机在天空展翅翱翔时,天鹅人思绪万千,心潮澎湃,一种强烈的自豪感油然而生,因为“天鹅”军用空调随武器装备系统一起接受国家领导人和全国人民的检阅。在阅兵式上超过一半的武器系统均配备了天鹅军用空调产品,天鹅人在朱日和训练基地为此次阅兵式做了充分的保障工作,受到了部队的表彰。

一鹤冲天起,风正一帆悬。合肥天鹅与国内各军兵种装备共同成长,努力在军工装备领域驶入快车道。在新时代下,天鹅人认真贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想,不忘初心、牢记使命,围绕“强军、立产、增效、共享”的发展战略,继续弘扬军工精神,放飞创新思想,以敢争天下先的勇气和胆略,贯彻落实习近平总书记“科技兴军”的思想,不断学习、总结、创新军工制冷技术,为实现中国梦、强军梦、航空梦作出更大贡献。

航空工业沈阳所探索军民融合深度发展新路径

航空工业沈阳所 李晓滨

5月17日,航空工业沈阳飞机设计研究所设计的试验任务飞行器搭载由民营企业——重庆零壹空间航天科技有限公司自主研发的中国首枚商业火箭成功发射。

本次首飞实现了长时间的有控飞行,获取了大量真实飞行环境数据,试验取得了圆满成功。这是沈阳所对国家军民融合发展战略的一次创新实践。本项目的成功实施是沈阳所贯彻落实习近平总书记关于军民融合的重要讲话精神,瞄准新时代“军民融合”突破口,探索军民融合深度发展新路径的一次有益尝试,也有望为航空工业装备研发打开新局面。

沈阳所紧跟航空武器装备发展新形势,通过开展相关领域技术探索,抢占航空前沿技术制高点,开拓未来航空武器装备研制新领域。本次开展的大气环境、气动特性等方面的一系列测试试验,为后续研究工作提供了丰富的数据,打下了良好的开端。

沈阳所成立了专门的项目研发团队,开展了充分的前期准备工作。在国家军民融合发展战略的有力牵引下,项目研发团队积极寻求战略合作伙伴,与民营企业开展战略合作,并严格按照航空与航天的研制流程、质量要求和相关规范,开展了任务飞行器的设计与研制工作。经过多轮方案设计对接、联调联试,最终圆满完成了试验任务。沈阳所此次通过与民营企业的战略合作,降低了项目设计试验成本,提高了研发效率和技术成熟度,控制了研发风险,为先进技术和装备研究勇

辟新径。本次借助民营企业开展航空技术研究和试验,探索出军工单位与民营企业共同推进项目研发的军民融合新模式,同时也实现了航空工业在相关领域的新进展,更为国家深入推进军民融合提供了具有重要现实意义的实践经验。

近年来,沈阳所始终高度重视军民融合发展,按照集团公司总体部署积极开展相关工作,推出了一系列扎实举措。2017年,沈阳所加入辽宁省首个军民融合产业发展联盟,与沈阳市皇姑区共建航空技术军民融合产业园,所内4个重点实验室面向军民融合开放共享,不断挖掘自身优势,力促军民融合深度发展。

沈阳所通过设立“创新生态圈”、引进社会资源等一系列切实举措,在“智能螺栓”“增材制造”等领域实现了“军转民”技术的快速孵化。以“智能螺栓”为例,该项目来自于科研一线设计人员在工程实际中的创意,成功解决了螺栓载荷难以直接准确测量的技术难题。“智能螺栓”项目源于军、融于民,作为研究所科技创新基金孵化下产生的科技成果,通过与社会资本进行合作,不仅有望广泛应用于军工产品上,在民用市场的前景也将更加广阔。

面向未来,沈阳所将认真贯彻落实集团首次军民融合工作会议精神,按照集团公司党组书记、董事长谭瑞松提出的要求,重在落实,久久为功,将军民融合以更多形式融入航空产业全价值链,创造出更好的成果,助力新时代航空强国建设。

