管理力

管理的减法与加法

▲ 河南省肿瘤医院总会计师 韩斌斌

在工作中发现不良情况，我们的第一反应往往是做加法，采取应急或长期措施，让情况得以改善。

而真相往往是，这些措施，解决了一些问题，却带来了更多的问题。事后复盘发现，当初置之不理，或者减压减负，可能效果更好。

因为，不论是生活上还是工作上，做加法是本能，而做减法是智慧。管理工作也是如此。

在方向上做减法

在行业、学科的上升期，在团队、个人的黄金期，貌似机会很多，怎么选择都可以。

事实上，根据内外部环境、趋势时势分析，根据事物演变的规律，最好的选择往往只有一个，某个阶段最重要的事只有一个。

选择比努力更重要，找到这个最适合自己的方向，然后坚定坚持坚韧。

在选择上做减法，可以整合资源、精准聚焦，打造自己的核心竞争力。

在事业发展的转型期，尤其如此。

在目标上做减法

管理是系统工程，在制定目标的时候，大家往往会追求逻辑正确，给出几个维度的目标。然而，“既要又要还要”往往是不可能的“三角”，想要面面俱到，而结果却是职工难以适从、工作难以进展。

在项目管理中，如果涉及的相关方多，利益诉求多元，管理的层级多，参与者的能力参差不齐，尤其要明确阶段性目标主线，减少职工畏难情绪，这样才容易形成共识。

在复盘电子病历建设项目的过程中，笔者这点体会尤其深刻。既想功能好，又想花钱少，还想过级快，结果往往是不能兼顾。

在策略上做减法

善于抓住主要矛盾，以及矛盾主要方面，给出针对性措施。

在层级多的组织中，顶层措施在落实中往往会被层层加码，到了最基层，很可能演变成难以置信的模样。因而，对于复杂的组织，减法尤其重要。选好小切口，撬动大杠杆，是做减法的要义所在。

精益管理是理想的管理模式，但它要求工作基础好，工作人员素质高，工作文化先进。没有这三个条件，精益管理经常陷入局部精益求精，总体效果甚微的局面。

执行和关键环节做加法

管理没有标准答案，但做加法还是做减法有其规律。

在规划上要做减法，抽象极简，聚焦精力和资源；在执行上要做加法，具象细化，提高执行效率。在关键领域和环节要做加法，围绕目标，精益求精；在非关键领域和环节要做减法，围绕核心，顺势而为。

做加法，听起来有道理，做起来成效可见、立显，还能释放对问题的焦虑。因而，大家下意识的喜欢做加法。

做减法，呈现出来的短期效果要么朴实无华，要么粗糙让人诟病。需要从全局看，从长远看，方能看出轮廓，看出价值。做减法，需要有宽广的眼界，洞察本质的深刻，不秀小技、不刷存在的淡然，以及不计得失、善作隐功的担当。

经验之谈

创新“一体化” 引领“集团化”发展

杭州市一医院新的百年“赶考之路”

▲ 杭州市第一人民医院 张颖颖

2023 年 1 月，国家卫生健康委等六部委印发《紧密型城市医疗集团建设试点工作方案》，明确提出要以“一体化”管理为基础，形成紧密型城市医疗集团建设新模式。如今，杭州市第一人民医院（下称“市一医院”）“一院五区”新发展格局已悄然形成。市一医院、市老年病医院（市一医院城北院区）、市肿瘤医院（市一医院吴山院区）、杭州康复医院（市一医院下沙院区）、桐庐县第一人民医院（市一医院桐庐院区）实行“一院五区”一体化管理，推动市域范围内优质医疗资源共享共融。

此次改革的思路是坚持以人民健康为中心，以推动高质量发展为主题，以重塑新时代的医院使命、创新“一体化”引领“集团化”发展的新模式为重点，开启市一医院新的百年赶考之路。“一体化”有四方面内涵特征：

一是强化高质量党建，创新建立“理事会＋管委会”两级管理体制机制；

二是坚持“一家人、一本账、一盘棋”理念，实行“一个主管、一张发票、一套标准”人财物统一管理；

三是建立医教研“三位一体”同质化工作机制，打造高水平临床研究型医院；

四是加强资源整合和流程重塑，构建以健康为中心的全周期、整合型、特色化的健康服务体系。

市一医院打造“一院五区”一体化模式，将为杭州市深化以公益性为导向的公立医院改革提供示范样板，同时也在市属医院高质量发展中担当了“六种角色”：“六个卫健”的领飞雁、“科学治理”的排头兵、“高质发展”的示范者、“人才培育”的引路人、“创业创新”的先行官、“强弱补短”的冲锋员。

市一医院实行“一院五区”一体化管理后，将围绕人才引培、学科发展、技术创新、平台搭建、数智建设、区域辐射和文化建设等，加快实现功能整合、公平可及和服务连续，通过“综合＋专科”互补整合、“专科＋专科”特色整合以及“一站式服务”等形式，不断在服务患者上增温度，在品质医疗上提精度，探索构建融合健康促进、预防、治疗、康复、护理和临终关怀等为一体，线上线下联动的全生命周期服务体系。

医保改革

医保基金监管下医院如何自查自纠

▲ 武汉大学中南医院 李飞

国家医疗保障局规章

来源：医保局网站

医疗保障基金飞行检查管理暂行办法

（《医疗保障基金飞行检查管理暂行办法》已经2023年2月14日第5次局务会议审议通过，现予以公布，自2023年5月1日起施行。）

中华人民共和国中央人民政府 www.gov.cn

首页 | 繁体 | 英文EN | 登录 | 邮箱

索引号：000014349/2023-00026　主题分类：卫生、体育\卫生

发文机关：国务院办公厅　成文日期：2023年05月26日

标题：国务院办公厅关于加强医疗保障基金使用常态化监管的实施意见

发文字号：国办发〔2023〕17号　发布日期：2023年05月30日

国务院办公厅关于加强医疗保障基金使用常态化监管的实施意见

国办发〔2023〕17号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

医疗保障基金（以下简称医保基金）是人民群众的“看病钱”、“救命钱”。加强医保基金使用常态化监管，对保障医保基金安全运行、提高基金使用效率、规范医疗服务行为、减轻群众看病就医负担具有重要意义，为进一步贯彻落实中央、国务院决策部署，扎实推进医保基金使用常态化监管工作，经国务院同意，现提出以下意见。

一、总体要求

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的二十大精神，认真践行以人民为中心的发展思想，立足新发展阶段，完整、准确、全面贯彻新发展理念，加快构建新发展格局，着力推动高质量发展，扎实推进依法行政，加大医保基金监管执法力

医保基金是人民群众的“看病钱”“救命钱”。在日常就医诊疗过程中，也会发生一些由于“故意为之”“不知其然”等导致违法违规使用医保基金情况。

于是，加强医保基金监管对于保障医保基金安全运行、提高基金使用效率、规范医疗服务行为、减轻群众看病就医负担具有着重要意义。

近期，伴随着《医疗保障基金飞行检查管理暂行办法》《国家医保局 最高人民检察院 公安部 财政部 国家卫生健康委关于开展医保领域打击欺诈骗保专项整治工作的通知》《国务院办公厅关于加强医疗保障基金使用常态化监管的实施意见》《国家医疗保障局关于医疗保障基金智能审核和监控知识库、规则库框架体系（1.0 版）的公告》等政策与文件的出台，标志着医保审核监管工作将进一步“收紧”“加码”。

在医保部门对于医保基金监管重压态势之下，医院如何通过自查自纠、强化管理等方法避免或者减少发生违法违规行为就显得十分重要。

如何自查自纠

医院自我检查

☆优点：成本低。

☆缺点：“自己查自己工作问题”，不仅不容易查出，而且存在一定局限性（如果平时就知道是错的，就会不为；如果平时知道是错的还为之，再次发现还会为之）；尤其是涉及其他部门工作缺陷时，其他部门一般不会认同；需要考验院内人员的能力，或者需要从外部引进专业人员。

外请专家检查

☆优点：成本相对降低；在相对较短的时间，明确最大限度问题，效率高。

☆缺点：持续性不足。

团队日常指导

☆优点：通过持续性“专业指导＋定期组织内部检查”的方式发现问题予以改正；团队化协作、知识面广、专业能力梯度化、日常问题及时处理。

☆缺点：成本相对较高；对人员专业程度、知识面依赖程度较高。

软件系统建设

☆优点：能实现“事前、事中、事后”全流程管控；通过软件实现可视化分析辅助管理决策。

☆缺点：成本高；无法发现软件规则以外的问题与工作流程缺陷。

挤掉水分 抢占先机

在 DRG/DIP 付费以后，笔者一向的观点是“挤掉水分是第一步”，谁能在一开始就将过度诊疗、违规收费等“水分”挤出来，谁就将占有先机。

在 DRG/DIP 打包付费的情况下，违规收费不仅会受到医保部门关注，同时也将加大 DRG/DIP 付费成本。而“挤掉”这部分“水分”，不仅不会存在违规收费的风险，而且在一定意义上，DRG/DIP 付费最终也会支付这笔费用。

打造医院文化要务实

医院自查自纠可以分为以下几个程度：

医院自我检查；外请专家检查；团队日常指导；软件系统建设；团队日常指导＋软件系统建设。

总而言之，医院自查自纠可以提前发现问题所在，需要根据院内实际情况选择一个适合于自己的自查自纠方案。在医保部门组织检查（如：飞行检查）前，提前承认问题、改正缺陷、降低处罚金额是一个不错选择！