

医院与企业合作实现药品供应链管理的探索与实践

王丹^{1*}, 陆国红², 沈洁^{2#}(1.上海医药分销控股有限公司, 上海 200052; 2.上海交通大学医学院附属仁济医院, 上海 200127)

中图分类号 R95 文献标志码 A 文章编号 1001-0408(2014)25-2317-03

DOI 10.6039/j.issn.1001-0408.2014.25.05

摘要 目的:为我国公立医院改革及创新院企合作模式提供参考。方法:结合社会资本参与医院药品供应链管理的趋向性,介绍上海交通大学医学院附属仁济医院(南院)(简称“仁济南院”)和上海医药分销控股有限公司(简称“上药控股”)在医院药品供应链管理方面的合作情况。结果与结论:通过上药控股提供药房自动化设备、药品供应链信息系统、物流人员以及整体解决方案等,为仁济南院搭建了药品供应链管理平台。仁济南院的药品由上药控股集中配送,实现了医院药房药品“零库存”,在终端实现自动化配药,达到了协助仁济南院提升运营绩效的目的。共缩减了24名工作人员,同时将配药差错率降低到了0.16‰,并减少了医院每月约1500万元的药品占用资金等。医院药品供应链外包是种共赢模式,对医改过程有积极的推动作用。

关键词 医院药品供应链管理;公立医院;改革;院企合作

Exploration and Practice of Drug Supply Chain Management by Cooperation of Hospital and Enterprises

WANG Dan¹, LU Guo-hong², SHEN Jie²(1.Shanghai Pharmaceutical Co., Ltd., Shanghai 200052, China; 2.Renji Hospital, Shanghai Jiaotong University School of Medicine, Shanghai 200127, China)

ABSTRACT OBJECTIVE: To provide references for public hospitals reform and innovation of cooperation between hospital and enterprise in China. METHODS: Based on necessity of investing hospital supply chain management for social capital, we summarized and analyzed the cooperation between Renji Hospital of Shanghai Jiaotong University School of Medicine and Shanghai Pharmaceutical Co., Ltd. about hospital drug supply chain management. RESULTS & CONCLUSIONS: By providing automation equipment and supply chain information systems, logistics staff and integrated solutions to Renji Hospital, a drug supply chain management platform has been built. Because of this, drugs in hospital are distributed by the company to realize “zero inventory” of hospital pharmacy and automatic drug dispensing so as to enhance operational performance. We have reduced 24 work staff, decreased the dispersing error rate to 0.16‰, cut off 15 million yuan a month of fund occupation on drugs. Hospital drug supply chain outsourcing is a win-win mode and promotes medical reform effectively.

KEYWORDS Hospital drug supply chain management; Public hospital; Reform; Hospital and enterprise cooperation

目前,我国正处在医改的关键时期,医院作为医改的重点对象,能否在新一轮的改革形势下顺利过渡,取决于自身的创新发展能力。而医院创新能力的发展方向,无疑是本着“以患者为中心”的宗旨,进一步提高自身的经营效率和提升自身的服务品质,由此全面增强自身的核心竞争力。为此,除了医院对自身进行结构调整、配置优化外,还少不了来自外部社会力量的积极参与。唯有如此,才能为医院的经营管理注入新鲜

的血液,以全面推进公立医院改革进程。2012年12月,上海交通大学医学院附属仁济医院(南院)(简称“仁济南院”)于建院之初,就和上海医药分销控股有限公司(简称“上药控股”)就医院药品供应链管理率先结成了战略合作关系,由上药控股负责医院内的药品物流运行,通过为医院提供专业的业务解决方案和智能化的药品集中配送服务,创新医院管理模式,走在了上海医改的前列。本文拟结合此次合作的实际情况,从

嵌入HIS,兼容性好,可直接调取数据库中的处方信息,具有实现处方自动传递、抽样智能化、统计汇总自动化、结果公示智能化的优点。人工点评和智能汇总统计相结合,可改善单纯计算机点评模式的机械化,满足临床药物治疗学的需求。总之,完善的管理组织架构、高效的处方点评模式、宣传教育和奖惩方式相结合,可分类分期改善医师的处方行为,促进临床合理用药,推行“阳光用药工程”。

参考文献

* 硕士。研究方向:药事管理、卫生政策。电话:021-22302061。
E-mail: wangdan@shaphar.com
通信作者:副主任医师。研究方向:医院管理。电话:021-34506805。E-mail: shenjie@renji.com

- [1] 浙江省卫生厅.浙江省卫生系统医疗服务阳光用药工程实施方案[S].2012-03-20.
- [2] 卫生部.医院处方点评管理规范:试行[S].2010-02-10.
- [3] 李雄方,洪新田,崔宇超.处方点评信息系统的开发与应用[J].实用药物与临床,2009,12(6):462.
- [4] 谢立,吕萍,张辰林.基于ASP.NET技术设计处方点评网络系统[J].华西医学,2010,25(6):1123.
- [5] 罗敏,刘华璋.基于HIS的临床药学信息服务系统的构建[J].海南医学,2010,21(11):116.
- [6] 吴珂,李国栋,冯端浩,等.自动化处方评价的初步实现[J].中国医药导报,2009,11(3):424.

(收稿日期:2013-09-04 修回日期:2014-01-13)

促成合作的大环境以及合作的方式特点等进行分析,为我国公立医院改革以及创新院企合作模式提供经验和参考。

1 社会资本参与医院管理的背景

1.1 政策推动力

国家鼓励社会资本参与到公立医院改革的进程中。新医改“十二·五规划”明确提出,要积极倡导医院建立现代医院管理制度,开展医院管理服务创新,为公立医院的健康持续发展提供保障^[1]。2013年11月,十八届三中全会《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》的发布,进一步从中央层面明确了医改的方向,鼓励社会办医,社会资本可以直接投向资源稀缺及满足多元需求的服务领域,鼓励可采用多种形式参与到公立医院的改制重组当中。社会资本成为公立医院改革过程中不可或缺的角色之一。

1.2 合作必然性

社会资本参与医院管理符合医院创新发展的内在需求。医改给医院现行的运营服务模式带来了深刻的影响:“总额预付”意味着医院的效率提升具有经济意义,医院对成本的有效控制可直接转化为效益;取消“药品加成”而医院却依旧需要承担采购、管理任务,意味着药品从一项收益来源变为了一项成本支出。另一方面,由于医院是药学专业人员承担着繁重的药品管理等工作,使得医院要想进一步提高药事服务水平成为难题。显而易见,改革的压力、缺失的收益和沉重的成本迫使医院不得不开展自身结构调整,以提高医院的运营效率,减少医院的管理成本,提高自身的专业服务水平,其中重塑医院药品供应链管理服务模式便成为重要的途径之一^[2]。而引入专业的药品供应链管理平台,与社会资本特别是与具有药品物流管理先进经验的医药分销企业结成战略合作关系,从而分担医院的药品供应链管理成本,可谓水到渠成^[3]。

1.3 国外经验

在国外,社会资本参与医院管理的历史可追溯到20世纪80年代的分销行业,起步于条形码与电子数据交换;20世纪90年代,逐渐聚焦于药房管理和药房自动化等供应链延伸服务;从21世纪开始,国外的分销行业为医院提供的服务更加贴近临床和患者,针对医院制订了更为个性化的解决方案。到目前,已形成多元化、系统化的庞大的医院服务体系。虽然各国的卫生政策与市场环境各不相同,但可以预见的是,医院管理引入社会资本的参与已成为今后的一个发展趋势。

2 现阶段社会资本参与医院管理的主要形式和特点

我国医院和社会资本合作仍处于起步阶段,目前的合作方式大多还是以社会资本参与药房管理和自动化等医院药品供应链管理为主^[4],其中医院药品供应链管理外包体现着未来院企合作的发展方向,能够最大程度地协助医院提升自身的竞争力^[5]。医院药品供应链服务外包,可简单地概括为由企业等社会资本投入必要的设备、系统、人员,构建基于信息化、自动化、智能化的医院药品供应链管理体系,并为该管理体系提供运营服务外包,承接医院从药品采购到交付患者使用的全过程服务。与其他院企合作模式相比,医院药品供应链服务外包有着自身显著的特征。

2.1 区别于传统的药房托管

传统的药房托管是典型的“二次议价、二次遴选”,寻求的是药品价格的大幅度折扣。医院药品供应链服务则着眼于供应链本身,药品及其品规的遴选职能仍由医院药事委员会承

担,因此药品遴选始终基于医院的科室设置、临床需要和药学的管理要求。企业承担的是药品供应链管理成本,并不会影响到医师的用药自主权与药品组合,也不会影响到患者的医疗过程,这是国家医改精神的具体体现。

2.2 区别于“闵行模式”

“闵行模式”是由政府主导的涉及区域内所有医疗机构的药品供应链管理一体化;而医院药品供应链服务外包是院企自愿合作、针对单个医院的服务。“闵行模式”从某种意义上讲具有“政府二次集中采购”的属性;而医院药品供应链服务外包模式并不会改变当前的招标制度。“闵行模式”涉及医院内部供应链管理的程度较浅;而医院药品供应链服务外包模式则是着眼于医院内部的管理改革,将医院药品供应链整体外包。

2.3 区别于传统的营销投入

医院药品供应链服务强调的是服务的本质,并非简单的资金、设备及人员的投入,而是关注投入之后带来的医院服务水平的提升,即专注为医院有关药品供应链的问题提供有针对性的解决方案,进而提升医院的整体运营和管理水平。

3 仁济南院的实践分析

仁济南院作为上海公立医院改革试点医院之一,目前的核定床位有600张,开业1年半以来每日的处方量达2500张。仁济南院建院之初便与上药控股合作,共同设计院内药品递送的解决方案,创新医院药品供应链管理新模式,成果较为显著,可以看作是社会资本参与医院药品供应链管理服务的典型案例。

3.1 运作方式

在仁济南院的医院药品供应链外包模式中,上药控股提供的服务方案包括四大方面内容:一是设备的投入,即上药控股提供门诊急诊和住院一体化药房所涉及的所有设备,包括自动化的包药机和发药机等;二是提供药品供应链管理信息系统,即提供与医院信息系统(HIS)兼容的药品管理信息技术IT系统;三是独立实现院内物流布局,即实现药品在医院内部从采购入院到患者使用的所有递送活动,仁济南院在建院之初所招聘的药师数目就比传统医院要少,医院药师只负责专业的用药指导服务;四是由上药控股出资通过第三方劳务派遣公司招聘,为医院投入药品供应链物流人员。

3.2 取得的成效

在传统的医院药品供应链模式中,药品一旦出厂后,只需要由药品经销商将其配送至医院药库/消耗点,药品的所有权便转移给了医院,自此和企业再无相干。至于药品在管理和使用过程中产生的损耗等,只能由医院自行承担,为此医院往往不得不投入较多的人力成本和管理费用。可见,如何合理控制物流成本便成为了医院亟待解决的课题^[6]。而仁济南院通过与上药控股合作,实施新的药品供应链管理新模式,优化了医院物流、信息流和资金流的集成管理,主要成效表现在以下几点。

3.2.1 医院效益得到了提升。传统的医院药品供应链模式为:药品经医院采购后首先进入医院药库,再补充到门诊、急诊和住院药房,配药人员根据处方进行人工配药。仁济南院的药品供应链管理外包给上药控股以后,双方共同建立了垂直一体化的药品供应链管理服务平台,取消了药库,门诊、急诊、住院部的三处药房功能合并形成一体化药房,医院的处方信息、患者的缴费信息共同经过信息系统传入一体化药房,包药机

和发药机可自动根据处方进行配药,配药人员只需核对处方和所配药品是否一致,实现了从“人找药”到“药找人”的智能化转变。目前,仁济南院只需19名药学专业人员负责合理用药指导服务,以及10名物流人员参与医院药品的供应,便可完全满足医院的需求。而通过估算,如果按照传统的药品供应链模式,至少需要配备53名工作人员,方可达到现有的效果,新模式的应用缩减了24名工作人员。可见,企业的投入显著降低了医院的人力成本,同时降低了工作的时间成本。而自动化的配药方式与人工劳动相比,还降低了配药差错率。仁济南院2014年1—5月出现处方配药错误的次数仅为2例,差错率为0.16%;而与仁济南院规模相当的另一家仁济医院分院,由于采用的是人工配药,其每月出现的处方配药错误次数达70例,差错率为28%^[7]。

3.2.2 实现了药品一级“零库存”管理。一方面,仁济南院无须再建设大型药库囤积药品,一体化药房只需要约380 m²便可满足存储药品需求;而通过估算,如果是应用传统的药品供应链模式,医院至少需要投建300 m²左右的药库,以及共600~700 m²的门诊、急诊和住院药房等。因此,药品供应链模式的创新使医院药品占用的建筑面积更少。另一方面,资金的结算方式跟传统医院相比发生了很大变化,仁济南院一体化药房里的药品仍属于上药控股,当发给患者后,再实行实时结算,每月减少了医院约1500万元的药品占用资金。

3.2.3 医院药学服务专业化,服务质量得以提升。仁济南院的药品供应链管理外包给上药控股之后,一方面由于自动化信息化设备的应用,医院药品的递送效率得到了相应提高;另一方面,医院所有的药品物流人员均由企业派遣,承担了传统医院药师的部分工作内容。医院药师从药品采购、分发、拆包和院内物流等耗时耗力、技术含量较低的工作中解脱出来,有更多的时间和精力投入到患者的临床用药咨询、合理用药指导等专业工作中去。这在一定程度上提高了患者的满意度,缓解了日益紧张的、并非单纯利益因素所导致的医患关系^[8],减少了医疗纠纷的发生。

3.2.4 医改成本社会化,为医院改革创造了更优的条件。新的合作模式将药品集成供应和服务外包相结合,不仅符合国家鼓励医药分销向大企业集中的产业政策,而且通过共同分担“零差率”的社会成本,部分缓解了政府、医保、医院的财务压力,为政府顺利推进公立医院改革创造了条件。

3.2.5 药品供应链服务模式化,为社会医疗降低了成本。医院药品供应链服务外包,绝不是简单的成本转移,其本质上是通过药品供应链模式的重塑,将药品供应链前移。上药控股通过对医院药品物流进行集中管理,优化了医院药品的物流配送,协助医院降低了药品供应链成本,最终体现在社会医疗成本的降低,使患者受益。

4 讨论

在上述的医院和社会资本的合作模式中,医院负责药事服务和药事管理、企业负责药品物流,不存在企业给医院的“返利”,只以药品供应链服务来强化医疗机构与企业的商业合作。这样的“医药分开”,意味着推进公立医院改革迈出了崭新的一步。

从合作的过程来看,药品分销商参与医院药品供应链管

理具有天然的优势。由于药品供应链管理是医院并不擅长而且管理薄弱的领域,也是在新医改环境下亟需改善的部分。而药品供应链服务是企业熟悉的服务领域,企业有相应的专业能力和经营资源,可以方便地实现将企业的药品供应链管理向两端延伸,延伸到医院的内部药品供应链体系,提供药品供应链服务外包,如生产性物流、院内物流、药房管理等。这也有助于改善整体药品供应链的运行,提升药品供应链的整体效率。

新模式兼顾了医院的公益性与企业的盈利性。维护公益性是公立医院改革的核心目标。按照政策取消药品加成,对医院补偿除提高服务收费后,不足部分由财政补贴,势必加剧地方财政的紧张局面。而该模式主动分担了医改的社会成本,有助于缓解财政压力,从而维护公立医院的公益性。当然,对企业来讲,在医院开业初期会有一段时间的过渡。从中长期来讲,和医院关系层次的提升和药品供应链的重塑将会进一步提升企业的盈利能力。

新模式符合医改的政策导向,可协助维护招标价格。从本质上来讲,医院药品供应链外包从提升医院药品管理需求出发,依次构成了一个良性互动的链条:医院药品供应链服务外包、医药流通商承担药品供应链成本、份额向合作的分销商进一步集中。该模式维护了药品招标采购制度,没有直接向制药企业要求大幅的价格折扣,而是通过适当的方式与程度,试图逐步共同分担服务成本,避免了普遍的大幅折扣导致的集体反弹而对正常医疗服务产生不良影响的可能性。

医院药品供应链服务外包模式的本质是一种服务,是医院药品供应链价值创造的体现。从运行结果来看,对医院、医药企业、患者是一种共赢的关系,对整个医改过程有着积极的推动作用。通过该模式,医院管理体系中嵌入社会资本已获初步成效。可以预见的是,在今后寻求院企合作的共同努力下,彼此将进入更高层次的合作关系。

参考文献

- [1] 国务院.“十二五”期间深化医药卫生体制改革规划实施方案[EB/OL].(2012-03-21)[2014-05-10].http://www.gov.cn/jzwgk/2012-03/21/content_2096671.htm.
- [2] 郑沁春.浅谈三甲医院医疗器械供应链管理[J].中国医院管理,2011,31(11):72.
- [3] 葛孟华,陈国华,俞利张.新医改形势下医院药品供应链管理探讨[J].中国医院,2013,17(12):60.
- [4] 姚刚,汪火明,张蕾,等.基于自动包药机的门诊药房管理流程优化及实现[J].中国医院药学杂志,2014,34(3):33.
- [5] 韩春雷.三级医院如何选择适宜的供应链管理战略[J].中国医院院长,2008(24):50.
- [6] 季敏,奚玉鸣,吴涛,等.新医改背景下的医院药品物流管理模式初探[J].上海医药,2013,34(19):25.
- [7] 朱红球,曾颖,赖伟华,等.药房门诊处方配药内差调研分析及干预措施探讨[J].中国医院管理,2011,31(7):42.
- [8] 吴薇.新环境下医患关系紧张的原因与应对措施分析[J].中国卫生产业,2014(12):197.

(收稿日期:2014-02-21 修回日期:2014-05-28)