



公立医院供应链管理模式下存在的典型问题与对策分析

董政军, 底雪梅, 范洁, 张海

Analysis of typical practical problems and countermeasures of supply chain management mode in public hospitals

DONG Zhengjun, DI Xuemei, FAN Jie, ZHANG Hai

在线阅读 View online: <http://yxsj.smmu.edu.cn/cn/article/doi/10.12206/j.issn.1006-0111.202105125>

您可能感兴趣的其他文章

Articles you may be interested in

医院药品供应链深度合作实践效果分析

Analysis of the practical effect of deep cooperation on hospital pharmacy supply chain

药学实践杂志. 2019, 37(1): 91-93 DOI: 10.3969/j.issn.1006-0111.2019.01.021

用失效模式和影响分析法规范药品供应链协同服务平台在门诊药房领药中的应用

Application of FMEA regulated drug supply chain collaborative service platform for drug-receiving in outpatient pharmacy

药学实践杂志. 2019, 37(1): 86-90 DOI: 10.3969/j.issn.1006-0111.2019.01.020

新医改形势下我院药学门诊服务新模式的持续改进

Continuous improvements for the new service model in outpatient pharmacy under the environment of medical reform

药学实践杂志. 2020, 38(5): 469-475 DOI: 10.12206/j.issn.1006-0111.202003080

军队医院药品采购模式比较与现状分析

Comparisons and current situation analysis of drug purchase modes in military hospitals

药学实践杂志. 2020, 38(1): 22-26 DOI: 10.3969/j.issn.1006-0111.201908097

上海市中医医院中药饮片调剂质量监管新模式的建立

The new quality control mode for authorized distribution of traditional Chinese medicine pieces

药学实践杂志. 2020, 38(6): 563-567 DOI: 10.12206/j.issn.1006-0111.201911056

抗骨质疏松治疗药物研究的新进展

Research progress on drugs in osteoporosis therapy

药学实践杂志. 2017, 35(6): 490-494,542 DOI: 10.3969/j.issn.1006-0111.2017.06.003



关注微信公众号, 获得更多资讯信息

· 药事管理 ·

公立医院供应链管理模式下存在的典型问题与对策分析

董政军^a, 底雪梅^b, 范洁^b, 张海^b (同济大学附属第一妇婴保健院: a. 采购中心, b. 药剂科, 上海 201204)

[摘要] **目的** 梳理公立医院引入供应-加工-配送 (SPD) 供应链管理模式下存在的典型问题, 分析 SPD 供应链在临床实践和发展过程中存在的典型问题, 探讨完善 SPD 供应链管理的对策。**方法** 比较医院引入 SPD 供应链管理模式下 20 项管理职能的变化, 分析 SPD 供应链管理模式的优缺点, 提出完善措施和对策。**结果** 20 项管理职能中, 资源投入减少的有 11 项, 持平 5 项, 加大 4 项, 医院管理整体效能均有提高。由于外部医药供应商尚未纳入医院规章制度体系和流程内, 角色定位不明确, 因而, 存在制度性和持续性保障的缺陷。**结论** SPD 供应链管理模式下可以经过完善和创新发展, 促进药品和医用耗材供应渠道变革, 提升药品和医用耗材精细化管理水平。

[关键词] 药品; 耗材; 供应-加工-配送模式; 医改

[中图分类号] R95 **[文献标志码]** A **[文章编号]** 1006-0111(2021)04-0369-04

[DOI] 10.12206/j.issn.1006-0111.202105125

Analysis of typical practical problems and countermeasures of supply chain management mode in public hospitals

DONG Zhengjun^a, DI Xuemei^b, FAN Jie^b, ZHANG Hai^b (a. Purchasing Center, b. Department of Pharmacy, Shanghai First Maternity and Infant Hospital, School of Medicine, Tongji University, Shanghai 201204, China)

[Abstract] **Objective** to analyze the differences and changes before and after the introduction of supply processing distribution (SPD) supply chain management mode in a public hospital, analyze the typical problems existing in the clinical practice and development of SPD mode, and explore the countermeasures to improve the SPD supply chain management. **Methods** the changes of 20 management functions before and after the introduction of SPD supply chain management mode were compared. The advantages and disadvantages of SPD management mode were analyzed. The improvement measures and countermeasures were proposed. **Results** among the 20 management functions, 11 of them were reduced, 5 of them were equal, and 4 of them were increased. The overall efficiency of hospital management was improved. Because the external medicine supplier has not been included in the hospital rules, regulations system and process. The role positioning was not clear. There were defects in institutional and continuous guarantee. **Conclusion** SPD supply chain management mode can be improved and innovated to promote the supply channel reform of drugs and medical consumables, and improve the fine management level of drugs and medical consumables.

[Key words] drugs; consumables; supply processing distribution mode; medical reform

随着医疗改革的深入, 针对药品与医用耗材的“两票制”“零加成”“集中带量采购”等新医改政策的施行, 医院的运营环境发生了很大的变化。如何提升临床医疗服务内涵与质量、控制医疗成本, 成为目前公立医院工作调整的重点。当前一些大医院已经普遍地导入了供应-加工-配送 (supply processing distribution mode, SPD) 的供应链模式, 对于降低医院药品和医用耗材采购成本、减轻院内配送负担、降低医院库存资金占用、提升药品和医用耗材精细

化管理水平, 发挥了积极的作用^[1-2]。由于外部 SPD 服务商介入院内服务和管理, 影响了传统的医院药品和医用耗材管理体系^[3]。

本研究通过对实施 SPD 供应链前后, 医院药品和耗材的 20 项主要管理职能的履行效率和管理实施成效的变化进行调研、打分、评估, 并进行统计分析, 以期评估 SPD 供应链实施后对医院各项职能的影响, 从而提出可能的解决策略和建议。

1 医院药品和耗材管理导入 SPD 供应链模式的动因与成效分析

传统的药品和耗材管理模式, 由医院根据自己业务需要自行采购、储存保管和配送到临床, 往往

[作者简介] 董政军, 助理研究员, Email: xiaodong803@163.com

[通信作者] 张海, 副主任药师, 研究方向: 药事管理与临床药学, Email: zhxdks2005@126.com

存在着技术手段落后、信息化水平较低、成本控制困难等问题。主管科室忙于应对数量众多的供应商的订单、收发货、院内配送、结算等烦琐工作,在加强药品、耗材精细化管理和采用系统科学的方法持续降低耗材成本方面的工作力量较为薄弱^[4-5]。为改善传统管理模式带来的一系列问题,提升医院管理效率,降低医院运营成本,许多医院尝试导入SPD供应链管理模式的^[6-7]。目前,较为成熟的SPD供应链管理模式的,是SPD供应链的商业公司在医院的指导下,站在医院的立场,链接医院与上游厂商,实施整合的采购管理与服务^[8];在院内运营中,对科室请领与物资发放等核心业务流程、信息系统、仓储设施设备、临床及手术室的智能存取设施等,实施改进和优化;通过医院管理信息系统、物资管理系统、SPD管理系统的互联互通,实现从采购到临床使用的全程可追溯^[9]。

2 调研方法与数据结果

本研究对上海地区实施药品和医用耗材SPD模式的9家三级医院和大型专科医院进行调研分析,根据申康医疗发展中心公布的各家医院医疗数据,采用调查问卷的形式,对医院药品和耗材管理过程中涉及的20项主要管理职能的履行效率和实施成效进行打分,取平均值,然后进行统计分析,评估实施SPD供应链后,各家医院各项管理职能的变化。结果如表1所示。

上述20项管理职能中,有11项药剂科和设备科的履职精力和资源投入普遍减少,主要为药品、耗材的日常供应操作管理;有5项持平;在药品、耗材成本与预算管理、应急物资管理等4项职能上加大了精力投入,从“医院+SPD供应链的整体”来看,各项职能的管理能力均得以加强。调研发现,引入SPD供应链后,药品和耗材的采购和管理更多的聚焦于耗材成本精细化管控和耗材管理与临床服务标准的提升,大大节约了运营成本,提升了医院的运营效率。

3 SPD供应链实践过程中存在的典型问题分析

SPD模式下,医院药品和耗材原有的管理体系从组织、流程、信息系统,到服务评价和绩效考核,难以直接覆盖对新模式及服务商的管理,同时伴随实践的深入和医改的深化,一些问题会逐步暴露出来。

3.1 规章制度与流程体系未及时更新

在院内药品、耗材管理体系中引入SPD供应链这一新的参与者之后,医院引入了与SPD供应

链配套的管理和作业流程,这些流程往往集中在以SPD供应链为作业主体的环节,一些医院并未及时修订完善原有的规章制度和流程。

3.2 院方与SPD供应链运营方的角色权限、责任定义不够清晰

典型的包括对于发生在院内流转环节的物权责任边界定义含糊,不仅包含院内各部门、科室的责任,也包含院方与SPD供应链运营方及其上游供应商直接的物权责任界定;在信息系统对接和日常作业中对信息安全和敏感数据缺乏完备的权限分配和保密细则约定。

3.3 面向SPD供应链药品、耗材供应的服务评估与绩效考核缺乏针对性

大多数案例中,院方对SPD服务商的考核管理尚未形成体系并清晰纳入药品、耗材主管部门的工作职责范围,也未建立与医院药品、耗材管理目标相对应的专门的SPD供应链服务评估与绩效考核体系。

3.4 对SPD供应链运营商的定位局限

从服务范围看,大多数项目将SPD供应链运营商局限在药品和医用耗材的供应,对于办公用品、小型设备等可共享流程和作业资源的领域还存在成本和效率挖潜空间。

从药品和耗材的品牌和渠道决策看,鉴于质量与服务的担忧等因素,院方普遍未向SPD供应链运营商授权,SPD供应链运营商往往停留在按照院方既定的品牌和渠道决策进行采购执行,很少能主动提供更低成本的替代方案。

4 对策分析

4.1 通过SPD供应链模式导入完善医院药品和医用耗材内控体系

实施SPD供应链模式,是梳理和提升医院自身药品和医用耗材内控管理体系的一个契机^[10-11],做好此项工作需要注意5个要点:①管住人。在原有制度和流程中进行更新和修订,将SPD供应链运营商各岗位和人员纳入医院管理体系中,包括人员招聘、培训、考勤、考核、行为规范等,均需以SPD供应链运营商备案审批的方式纳入到院方的管理范围中。②管住事。需要针对SPD模式的服务解决方案,对医院原有制度和流程进行修订或增补,避免SPD供应链服务流程游离于医院内控体系之外。③管住风险与责任。在制度和流程体系再造中,对风险与责任(比如涉及合规及人财物的各类风险问题、产品质量责任、安全生产责任、物权责

表1 医院药品和医用耗材管理职能的履行和能力变化

管理职能	传统模式	SPD模式	资源投入变化	管理能力变化
新产品准入	医院负责流程管理,并负责寻源、供应商谈判工作	医院负责院内流程管理;SPD运营商参与寻源,并与医院确认的供应商进行价格谈判	减少	强化
供应商评估	医院定期对供应商服务态度、送货及时性和耗材价格进行评估	医院对SPD服务商进行评估,SPD服务商对供应商进行评估	持平	强化
医保类药品和耗材价格谈判	医院根据阳光平台红黄线监控对耗材价格进行降价谈判	医院主导或指导下SPD服务商实施	减少	强化
药品和医用耗材临床试验的管理	根据使用科室或部门的使用申请,药剂和耗材管理部门组织实施	医院负责临床应用前试用的流程管理,SPD服务商提供药品、耗材和发放试用,收集试用情况反馈	减少	强化
日常采购订单处理	医院负责处理日常采购订单的记录	医院物资系统与SPD服务商系统对接,基于临床申领需求,SPD服务商负责日常采购订单操作	减少	强化
资质证照管理	医院负责供应商及产品资质证照的收集、存档、效期管理	SPD服务商根据GSP管理要求,对资质证照管理,设备科监管	减少	强化
耗材验收管理	医院依据GSP及医院管理要求,对产品进行验收	SPD服务商进行验收入库,院内SPD人员对送达医院的产品进行二次验收	减少	强化
药品和医用耗材进货查验记录管理	药剂和耗材管理部门负责	SPD服务商管理进货查验记录,现场存档,医院监管和定期检查	减少	强化
院内一级库管理	医院负责一级库的库存和出入库作业管理	SPD服务商负责一级库库存和作业管理;医院不承担库存资金占用	减少	强化
临床二级库管理	临床科室负责二级库的库存管理和数据统计,医院监管	临床科室负责二级库产品出入库管理;SPD服务商负责二级库库存效期和退换货管理	减少	强化
院内配送	医院管理院内一级库发放药品、耗材,药剂科和设备科组织人员配送至科室或临床来一级库领取	SPD服务商负责向临床科室实施定期和临时配送,参与临床二级库货物整理上架	减少	强化
发票对账	医院管理供应商的发票对账和结算工作	医院对SPD服务商提供的发票和系统出库数据、院内配送单据进行核核对账	减少	强化
阳光平台数据管理	医院管理供应商在阳光平台的授权、议价和发票信息上传	医院授权并指导SPD服务商进行阳光平台发票上传操作,SPD服务商协助对阳光平台上传数据和院内收费数据进行对照分析	持平	强化
物资系统字典表维护	医院管理药品、物资系统字典表的新增和禁用,并确保产品与代码一一对应	SPD负责产品与物资系统字典表的对应关系核对,医院负责药品、物资系统字典表的维护操作	持平	强化
高值耗材介入追溯管理	耗材管理部门负责红十字会高值耗材追溯系统的维护、高值耗材的扫描和数据统计,临床负责高值耗材的盘点和出入库记录	医院加强高值耗材实际使用和分析管理;SPD服务商负责红十字会系统的扫描录入、高值耗材出库明细与病人已用耗材明细的核对	持平	强化
耗材临床库存差异和计费差错管理	设备科负责监督、检查	医院引入基于RFID的智能存储设备、实施药品和医用耗材计费标签扫码确费等,完善临床库存差异和计费差错的管理手段	增加	强化
临床不良反应事件管理	临床发现药品、耗材使用中的问题,上报至药品和耗材管理部门,医院进行事件调查、约谈供应商和厂家、提供解决方案和上报药监局	SPD服务商参与配合事件调查、约谈供应商和厂家、提供解决方案	持平	强化
应急物资管理	医院负责采购、存储和发放应急物资	医院强化应急物资的采购计划和临床发放管理,SPD服务商发挥其渠道优势和院外物流中心储备能力优势,参与应急物资供应管理	增加	强化
临床耗材申领预算审批和耗占比管理	医院基于系统数据分析来审核临床提交的月度/季度耗材预算,并制作每月/季度各科室药品、耗材占比分析报告	SPD服务商提供分析数据支持,不参与具体管理流程	增加	强化
药品和医用耗材超常使用预警	医院负责对超出常规使用的药品和医用耗材及时进行预警	SPD服务商不参与	增加	强化

任、信息安全责任等)需要尽可能用细化的书面形式描述,对常见问题需要进行穷举式约定,并对实践中发生的无法沿用原有制度和流程进行责任判定和操作指引的问题进行及时更新增补^[12]。④制度与流程先行。做好事前控制,这一点非常重要,

对于已经实施SPD模式的医院,也要力求做到在引入新的服务方案时,比如新增某种针对手术室的服务方案,先行编制和颁布详细的制度和流程^[13],并开展培训。⑤及时更新。在内控体系中往往第一个文件就是“关于制度的制度”“关于流程的流

程”,制度和流程的版本需要根据实际管理与作业的需求和变化进行及时更新,这一点在实践中极易被忽视。

4.2 建立完善的SPD供应链运营商的服务评估与绩效考核体系

对SPD供应链运营商的绩效考核,根本目的在于找到需要坚持的优点和需要改善的问题,参照医院耗材主管部门自身的工作目标,形成下一阶段SPD供应链运营商的工作目标和重点工作计划。医院对药品、耗材主管部门的考核指标与考核办法不能直接套用于SPD供应链运营商。建立SPD供应链运营商的服务评估与绩效考核体系需关注如下3个方面的内容:一是建立日常的检查与自查制度;二是建立量化指标体系,对产品供应、服务品质、数据准确性、成本控制等进行定期(半年度)评估;三是进行定期的(年度)服务满意度问卷调查,访谈调查对象应涵盖临床科室(产品供应、产品质量和人员服务)、安保部门(安全生产)、信息部门(信息安全、系统对接)、上游厂商等。

4.3 从发展的视野对SPD服务商进行新的定位

4.3.1 拓展SPD服务商的服务范围

对于经实践检验具备药品和耗材服务能力的SPD供应链运营商,院方可以逐步将小型医疗设备、后勤办公用品等纳入其服务范围,以进一步降低医院成本^[14]。

4.3.2 进一步发挥SPD供应链运营商及SPD模式在降低药品、耗材成本中的作用

为充分发挥SPD供应链运营商在产品、渠道、采购规模方面的优势能力^[15],需要给予其在产品进院决策流程中的清晰目标、责任和对应的权力。可以将供货渠道从院方审批/审核制转变为备案制为起点,即院方决策确定产品品牌后由SPD供应链运营商确定价格最优的供货渠道,然后逐步要求SPD供应链运营商提供不同品牌的效价比/性价比分析,让其适度参与品牌选择决策。在未来疾病诊断相关分组(DRG)/DIP模式下,不同手术方案中耗材品牌和供货渠道/供货价格对医院收支影响程度更为显著,医院需要前瞻性地选择和培育具有优秀的渠道能力、价格谈判能力和具备一定的产品知识的SPD供应链运营商作为战略合作伙伴。

同时,要关注和主动寻找其他医疗机构实施联合带量采购的问题。国家层面的单品种带量采购谈判、医疗机构联合体或其他形式的联合带量采购、单家医院自身的耗材采购与成本优化,是共为一体的耗材降本组合拳。医院借助SPD供应链运营商实现从医疗机构联合体的层面搭建和完善医院药品和医用耗材管理体系的市场化运作模式,具有较高的可操作性。

【参考文献】

- [1] 张楠,杨慧鹏,王鑫,等.供应-调剂-配送供应链系统用于医院药品管理效果评价[J].中国药业,2021,30(4):21-24.
- [2] 张宾.医院新型供应链SPD管理模式在医用耗材管理中的应用效果[J].医疗装备,2021,34(2):40-41.
- [3] 安媛媛,沈阳,孙华君.医院药品供应链深度合作实践效果分析[J].药学实践杂志,2019,37(1):91-93.
- [4] 杨越,朱燕刚,王天鹰.医用耗材优化管理SPD模式探索[J].中国医院,2019,23(3):73-74.
- [5] 董鹏志,李勇,李志宏,等.SPD系统的应用对我院药品采购工作中“两票制”实施的促进作用[J].中国药房,2019,30(7):865-869.
- [6] 陈春梅,李梅.供应链服务系统对南京市某儿童医院手术室高值耗材的管理效果评价[J].医学与社会,2020,33(12):28-31,36.
- [7] 陈森娣,殷素萍,李红.SPD管理模式在医院医用耗材精细化管理中的应用[J].中医药管理杂志,2020,28(3):152-153.
- [8] 周珏.SPD理念在医院药品耗材管理中的运用[J].医学食疗与健康,2020,18(17):198,215.
- [9] 唐雅楠,魏红.供应链模式下医院采购计划[J].解放军医院管理杂志,2020,27(5):428-431.
- [10] 唐红萍,樊春笋,施海滨.集约化闭环SPD模式在县级医院高值耗材管理中的应用[J].江苏卫生事业管理,2020,31(11):1475-1479.
- [11] 孙明.军队医院药品采购模式比较与现状分析[J].药学实践杂志,2020,38(1):22-26.
- [12] 夏培勇.基于医院新型供应链SPD管理模式的风险与监管[J].中国医院,2018,22(1):53-55.
- [13] 余进,李力,辛学瑾,等.公立医院医用耗材SPD信息化建设路径研究[J].江苏卫生事业管理,2020,31(10):1346-1350.
- [14] 方佳.SPD管理模式下某医院低值医用耗材运营现状研究[D].济南:山东大学,2020.
- [15] 吴庆斌,苏铭俏,潘志强.医院传统物流与SPD模式的对比分析[J].中国数字医学,2019,14(5):67-70.

[收稿日期] 2021-05-27 [修回日期] 2021-06-15

[本文编辑] 陈盛新