

## ◁ 医院经营 ▷

## 某骨科医院加强运营管理的实践与思考

岳秋颖, 芮永军, 郝晓静, 林敏  
(无锡市第九人民医院, 江苏省无锡市 214000)

**【摘要】** 加强运营管理是公立医院高质量发展的必然要求。某三甲骨科医院针对医院面临的主要问题, 开展了一系列加强医院精细化运营管理的实践, 以加强专科建设、提高服务能力和效率、提升患者满意度为重点, 优化绩效考核, 加强运营成本控制, 构建具有专科特色的运营管理模式。有效提升了医疗服务质量和科室运营管理效率, 全面推动医院高质量发展。

**【关键词】** 公立医院; 高质量发展; 精细化管理; 运营管理

**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2024)02-0040-03

**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.02.011

医院运营管理是以全面预算管理和业务流程管理为核心, 以全成本管理和绩效管理为工具, 对运营各环节开展计划、组织、实施、控制和评价等管理活动, 是对医院人、财、物及技术等核心资源进行科学配置、精细化管理和有效使用的一系列管理手段和方法<sup>[1]</sup>。近年来, 国家出台一系列推进公立医院高质量发展的政策文件, 均指出要推动医院运营管理科学化、规范化、精细化, 健全医院运营管理体系, 提升公立医院高质量发展的新效能<sup>[2]</sup>。然而我国公立医院的运营管理仍处于粗放式管理阶段, 运营管理理念尚未有效融入到医院管理的各个环节, 公立医院亟须坚持公益性方向, 加快补齐内部运营管理短板和弱项, 通过精细化运营管理提升服务效率与质量, 推动医院高质量发展。

## 1 加强医院运营管理的政策梳理

医院运营管理的核心是落实“提质、增效、降本”。“提质”是指医疗质量和 service 能力的提升; “增效”是提高医院资源配置效率和效益; “降本”是通过优化流程、加强管理控制不合理成本的支出<sup>[3]</sup>。

为指导公立医院健全运营管理体系, 由粗放式管理向精细化管理转变, 提高医疗服务质量, 提升资源配置效率效益, 实现高质量发展, 近几年国家相关部门印发了多项关于加强公立医院运营管理的政策文件(见表1)。另外, 在国家三级公立医院绩效考核指标体系中“运营效率”指标则主要评价医院的精细化管理水平。

## 2 公立医院运营面临的挑战

随着我国公立医院改革的不断深化, 公立医院收支规模不断扩大, 业务、经济、资源配置等愈加复杂, 经济运行压力逐渐加大, 同时, 国家公立医院绩效考核、医保支付方式改革、药品耗材改革等一系列外部监管逐步增加且常态化, 对医院运营管理提出了新的挑战。根据全国三级公立医院绩效考核国家监测分析通报, 2019年国家二、三级公立医院收不抵支现象普遍, 2020年受新冠肺炎疫情影响, 相关业务工作和经济运行情况出现一定波动, 总体上经受住了考验。但不容忽视的是, 公立医院承担着疫情防控和医疗救治的艰

表1 近几年国家关于加强公立医院运营管理的部分政策文件

文件名称	文号	主要内容
国务院办公厅关于建立现代医院管理制度的指导意见	国办发[2017]67号	提出由粗放式到精细化管理的要求。
关于加强公立医院运营管理的指导意见	国卫财务发[2020]27号	向精细化管理要效益, 完成运营管理体系建设。明确公立医院运营管理的概念、原则、要求、组织体系和重点任务。
关于开展“公立医疗机构经济管理年”活动的通知	国卫财务函[2020]262号	重点强化内部控制和监管措施, 补齐内部管理短板和弱项。提出可单独设置运营管理部门。
国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见	国办发[2021]18号	健全运营管理体系。建立医院运营管理决策支持系统, 推动医院运营管理的科学化、规范化、精细化。
关于印发公立医院高质量发展促进行动(2021—2025)的通知	国卫医发[2021]27号	提升医院运营管理精细化水平, 建立基于数据循证的医院运营管理决策支持系统。
关于在全国范围内持续开展“公立医疗机构经济管理年”活动的通知	国卫财务函[2022]72号	聚焦重点难点问题, 补齐短板弱项, 着力推动“以业财融合为重点的运营管理建设, 助力提高医疗服务质量、提升资源配置效率效益”。
关于印发公立医院运营管理信息化功能指引的通知	国卫办财务函[2022]126号	提出运营管理信息化建设应用框架及功能设计要求, 分为医教研防业务活动、综合管理、财务、资产、人力、事项、运营管理决策、数据基础、基础管理与集成9大类业务。

巨任务,在业务量普遍受到冲击的情况下,疫情防控各项成本增高<sup>[4]</sup>,医院持续良性运营面临挑战,提升精细化运营管理水平,向强化内部管理要效益,是缓解公立医院经济运行压力,提升内部资源配置效率和管理效益的重要手段<sup>[5]</sup>。

### 3 某骨科医院加强运营管理的实践

近年来,该医院进入快速发展期,迫切需要转变发展理念,推动医院高质量运行和发展,根据国家卫生健康委关于开展公立医疗机构经济管理年活动有关要求,医院从2020年11月起开展“加强运营管理,促进提质增效”活动,完善运营管理体系,在提升服务能力、提高资源配置和使用效率、成本控制等方面采取了一系列措施,促进医院运营管理能力持续提升。

#### 3.1 构建并完善专科特色的运营管理体系

医院建立了层级清晰、目标明确的运营管理体系。医院层面成立运营管理工作小组,院领导班子支持,由财务部门牵头,履行运营管理的相关职能。考虑医院专科特点,未单独设立运营管理部门,由财务、绩效、组织人事、医务、门诊、医保、物价、护理、审计、信息、医工、后勤等相关部门共同组成。科室层面个性化设置运营助理,结合医院实际情况,考虑到人员成本,选择部分业务量较大的科室配置兼职运营助理,从财务部门抽取优秀人才和骨干,成立财务服务团队,统一培训上岗。其他科室由科主任推荐本科室1名人员担任,其运营业务由相关职能部门指导与培训,协助科主任开展运营管理工作,助力临床科室提质增效。文献研究表明,设置运营助理能有效缓解科室运营管理经验不足的问题<sup>[6]</sup>。运行机制方面,出台提质增效方案,召开启动会和推进会,细化举措任务。搭建并打通医院信息系统,科主任可即时查看每日科室的运营数据。同时基于每周职能科室临床联系点交班、月度工作会议等沟通机制,职能科室深入临床科室针对性运营改善,对各项业务指标、效率指标、药品耗材、设备使用、感染管控等情况深入临床科室结对管理,对异常指标进行原因分析,并指导改进。

#### 3.2 优化绩效考核,加强运营成本控制

医院绩效管理是运营成本控制的重要手段,运营成本控制是提升绩效管理效果的核心,二者紧密联系、相互作用。医院现行以资源为基础的相对价值比率(Resource Based Relative Value Scale, RBRVS)绩效管理系统,基于临床工作量进行考核,以“国考”指标为导向,设置科室管理、运营管理、医疗质量与安全、人才培养与科教四个基本考核维度,其中运营管理中将成本管控目标纳入考核,加强过程环节考核,如百元医疗收

入成本、合理用药、耗占比、固定资产管理、设备器械使用管理、后勤库房物资控费、水电浪费监测等指标,签订科室目标责任状,每月考核,年终统一核算,考核指标根据年度医院总体工作目标进行动态调整。设置激励奖,对于医院提质增效措施有效、完成较好的科室或个人给予正向奖励,极大地调动了全员参与提质增效的积极性。

#### 3.3 加强专科建设,提高服务能力水平

加强医院运营管理,重中之重是促进专科提质增效,通过提高服务能力、优化流程,在保证医疗质量、安全和效率的前提下,实现患者就诊体验提升、医疗成本降低、医疗资源配置和使用效率提高的目标<sup>[7]</sup>。

3.3.1 完善专科建设体系,做好制度、经费、人员保障。医院出台多个文件,对重点专科给予经费保障;不断完善专科评估体系、动态考核、退出机制,评出品牌学科、优势学科、培育学科等。专科提升核心是技术和病种,对标重点专科建设标准,分析并调整专科病种结构,鼓励开展新技术、新项目。引育结合,以育为主,打造人才团队,鼓励医技人员攻读博士,护理攻读硕士,改善医疗队伍学历结构,实施骨干医师海外研修计划;开展中层干部管理培训班,提升科主任和后备骨干的管理水平,打造懂管理、擅运营的管理团队。

3.3.2 以门诊为切入点,提升服务能力和效率。鉴于医院为骨科专科医院,综合科室设置齐全,以手术为主,亟须提高门诊含金量,提升医院整体运营效率,满足患者就医需求。充分发挥并拓展门诊功能,合理配置门诊资源,改善患者就医条件,针对患者需求,探索开设专病、专项门诊;丰富门诊治疗手段,根据骨科专科特色和优势打造诊疗中心和专病中心,开展骨伤中医诊疗等项目,提升门诊内涵建设;出台医疗服务改善行动,实施无等候工程,优化服务流程,动态管理诊室,提高使用效率;设立门诊一站式服务中心,加强导医队伍培训管理,常态化设置院内志愿者,招募院外医务社工开展各项志愿服务。同时,针对骨科特色,开展老年陪诊服务等,有效改善患者就医体验。在质量和形式上拓展服务供给,增加患者信任度,提高门诊服务能力,让更多患者在门诊解决问题。

#### 3.4 依托医联体和互联网医院,拓宽服务半径

以公益性为前提,以满足群众健康需求为出发点和落脚点,实现社会效益和服务效能最大化。一是依托紧密型医联体,派驻专家到社区医院坐诊、指导,开展技术和学术交流,提高社区医院的诊治水平和综合能力。二是增设互联网医院,开设专家门诊咨询,逐步开展用药咨询、随访、健康管理等一体化服务,让百姓就医更加便捷高效。三是坚持公益性,深耕科普和疾病筛查。依托两个院士工作站、白求恩公益基金会基

层成员单位等平台,通过科普讲座、视频、直播等形式大力开展优势技术和常见疾病的科普宣传,定期开展大型专家义诊、公益手术等志愿活动。开展区域内疾病筛查,了解区域内群众就医需求,提供“预防—筛查—早期干预—治疗—康复”全过程医疗服务体系。

### 3.5 分析确定成本管控重点,精细化“降本”

据上海申康医院发展中心研究分析<sup>[8]</sup>,医院运营成本中医疗成本(包含人力成本)占比约90%,管理成本约占10%。医疗成本中药品、耗材成本占比超过50%,管理成本中物业和维保成本占比超过50%,这与样本医院的情况基本一致。医院确定成本管控的重点为药品和耗材成本、物业和维保成本等,出台了一系列成本控制方案,科学配置核心资源,重点保障人员、专科发展、新技术新项目等核心业务支出,加强人员成本管控,有计划、有重点地进行人员增补。分析医疗成本结构与趋势,严格控制药品、耗材、检查成本,加强高值耗材使用管理,尤其是加强非计费耗材、普通耗材管理,检验试剂实行备货入库,减轻患者就医负担;优化手术室器械使用流程,减少非必要消毒耗费。在后勤方面,推进智慧后勤建设,加强能耗管控,实现院内用电能耗实时监测与智能报警,开展院内节能降耗“红黑榜”,杜绝“跑冒滴漏”,有效管控成本。

## 4 加强运营管理的成效

全院运营管理理念不断加强,各项成本控制取得一定效果。科室运营管理建立起常态化沟通反馈机制,业财融合更加深入。2021年医院“国考”排名上升11位,骨科科技量值(STEM)连续2年进入百强。从业务量来看,2019—2021年业务量均有所增长,考虑2020年受疫情因素影响,因此与2019年数据比较。2021年门急诊人次(去除核酸因素)较2019年增长25.86%,出院人次增长0.40%,手术例次增长15.50%,出院患者手术占比提高了10.55%;效率方面,平均住院日同比缩短0.4d,床位使用率提高0.4个百分点,体现科室运营效率提升;病例组合指数(CMI)提高了0.2,微创和四级手术率均有所提高,体现医院疑难重症收治能力的提升,医疗服务能力增强。

## 5 讨论

某三甲骨科医院专科特色明显,外埠住院患者占比达50%以上,在疫情常态化防控的形势下,医院运行压力加大。2020年以来,通过采取一系列举措“调

结构”、“强内涵”提质增效,运行稳中有进,内涵不断提升,各项工作取得了长足发展。核心在于发挥专科优势,关键是提升医疗服务能力和水平。从提质增效的角度出发,业务、财务各相关科室协同,针对医院运营管理中存在的问题,纳入PDCA循环,最终实现科室运营效率和效益的提升。

经过这几年的实践,科室运营管理意识有所提升,但仍存在经济管理理念和认知不全面的现象,盲目追求“开源”或者“节流”都会背离公立医院发展初衷<sup>[9]</sup>;医院现有的信息平台存在散、乱情况,各级各类信息系统壁垒尚未完全打通<sup>[10]</sup>,信息化系统保障能力不足。同时,提升运营管理效率的关键在于临床与职能科室的高效协同,仍需进一步理顺运营管理机制,明确专科运营助理的职责,建立科学可行的考核评价机制。加强医院运营管理还必须坚持公益性方向,科学拟定运营管理目标,不断提升投入产出的绩效指标设定与结果跟踪,形成管理闭环,推动资源利用率不断提高,进而全面推动医院高质量发展。

## 参 考 文 献

- [1] 陈旭,赵昕昱,姚盛楠,等.基于业财融合的公立医院运营管理体系研究[J].卫生经济研究,2021,38(6):66-68.
- [2] 黄靖玥,谭嘉文,李慧,等.某三级甲等医院精细化管理助推医院高质量发展的案例分析[J].中华医院管理杂志,2022,38(5):367-371.
- [3] 江蒙喜.构建促医院专科高质量发展的运营管理绩效体系的思考[J].中国卫生经济,2021,40(5):68-71.
- [4] 单玮,刘惠娟,丁志良,等.新形势下三级公立医院运营管理的探索与思考[J].江苏卫生事业管理,2022,33(2):145-148.
- [5] 张瑞迪,杨娟,宁世伟,等.新冠肺炎疫情防控背景下医院运营管理模式探讨[J].中国卫生质量管理,2021,28(3):15-17,32.
- [6] 余薇佳,钟烨声,刘华锋,等.专科运营管理模式助力医院精细化管理的实践[J].现代医院管理,2020,18(5):10-13.
- [7] 宋雄,倪君文.基于高质量发展的公立医院运营管理目标定位及策略[J].中国医院管理,2022,42(8):78-80.
- [8] 谭邦华,汪娟.绩效国考视角下的医院运营管理策略[J].中国医院院长,2022,18(8):61-63.
- [9] 邵琰婷,竹丽婧.高质量发展背景下某大型公立医院运营管理实践探索[J].中国医院,2022,26(11):13-15.
- [10] 于欣禾,李欣诺,孙良金.我国公立医院运营管理研究热点、趋势与启示[J].中国卫生标准管理,2022,13(16):193-198.

通信作者:芮永军(1963-),男,博士,主任医师;研究方向:骨外科学、医院管理。

收稿日期:2022-12-08

修回日期:2023-01-31

(编辑 徐佳)