

# 以绩效管理为基础的公立医院精细化管理实践探索\*

余进<sup>①</sup>, 李力<sup>①</sup>

**摘要** 文章以绩效管理为基础, 结合国家公立医院绩效改革具体要求及样本医院实际工作情况, 剖析现阶段公立医院在精细化管理中面临的主要问题与挑战, 并从成本控制、运营提升、效率优化等多角度出发, 探索公立医院精细化管理的具体实施路径与建议。

**关键词** 公立医院; 绩效管理; 精细化管理

**中图分类号** R1-9; F224.5 **文献标志码** B **文章编号** 1003-0743(2023)01-0082-04

**Exploration on the Performance Management Based Refined Management of Public Hospitals/YU Jin, LI Li//Chinese Health Economics, 2023,42(1):82-85**

**Abstract** Based on performance management, combined with the performance reform requirements of national public hospitals and the actual work situation of sample hospitals, it analyzes the main problems and challenges faced by public hospitals in refined management at this stage, and explores the specific implementation path and suggestions of fine management of public hospitals from the perspective of cost control, operation improvement, efficiency optimization and other multidimensional aspects.

**Keywords** public hospital; performance management; refined management

**First-author's address** Nanjing Drum Tower Hospital, Nanjing, 210000, China

**Corresponding author** LI Li, E-mail: lili29623@163.com

2020年12月, 国家卫生健康委、国家中医药局印发的《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)指出, 随着公立医院收支规模的不断扩大, 医院各项业务活动日趋复杂, 经济运行压力持续加大, 急需补齐内部运营管理短板, 向精细化管理要效益。随后, 国家卫生健康委、国家中医药局又先后印发《国家三级公立医院绩效考核操作手册(2022版)》和《关于印发公立医院高质量发展评价指标(试行)的通知》(国卫办医发〔2022〕9号)。上述文件进一步细化了公立医院绩效考核各维度的具体指标与评价规范, 并再次明确指出, 应推动公立医院发展方式从规模扩张转向提质增效; 运行模式从粗放管理转向精细化管理。基于此, 以绩效管理为基础, 加强公立医院精细化管理, 已日益成为我国公立医院管理的重点所在。

本研究从绩效管理角度出发, 结合某大型三甲医院(以下简称样本医院)的实际绩效管理工作经验, 围绕成本控制、运营提升、效率优化等维度, 探索以绩效管理为基础的公立医院精细化管理具体实施路径与方法, 以期为我国公立医院管理制度改革与高质量发展提供参考。

\*基金项目: 江苏省医院协会医院管理创新研究课题(JSYGY-1-2021-658)。

①南京鼓楼医院 南京 210000

作者简介: 余进(1973—), 女, 大学学历, 正高级会计师, 总会计师; 研究方向: 财务管理, 医院管理; E-mail: yujin050217@163.com。

通信作者: 李力, E-mail:lili29623@163.com。

## 1 现阶段公立医院精细化管理普遍面临的问题与挑战

### 1.1 成本管理粗放化, 成本管控意识未能有效树立

现阶段, 我国公立医院在成本管控方面, 大多仍存在成本管控意识不强, 成本归集与分配方案不健全, 信息化水平不高, 缺乏精准有效的成本汇集、分析、考核与控制机制等问题, 从而导致医院各类成本费用核算缺乏准确性与科学性, 未能全面反映各成本核算对象的资源耗费情况, 进而也影响到了医院整体成本效益的考核与后续资源的合理分配。

### 1.2 经济运营水平较弱, 绩效管理未能真正发挥作用

公立医院内部重业务、轻管理, 经济运营水平普遍不高, 经济效能未能充分挖掘。究其原因, 一是由于医院内部缺乏专业的运营管理团队与系统性运营分析机制; 二是由于医院现行绩效管理考核方式普遍较为落后、单一, 未能对医院经济运营起到较好的指导作用; 三是由于部分医院对国家DRG支付方式改革缺乏深刻认知, 从而导致医院在经济运营中未能争取到更加合理的医保结算效益<sup>[1]</sup>。

## 2 样本医院以绩效管理为基础的精细化管理实施路径探索

基于上述问题与挑战, 样本医院以绩效管理为抓手, 努力探索医院精细化管理新路径<sup>[2]</sup>, 在控制医院运行成本, 提升医院运行效率等方面取得了一些有益经验。

### 2.1 强化预算刚性约束, 推动成本绩效考核

2.1.1 以预算管理为抓手, 发挥预算刚性约束作用。医院管理层应深刻认识到预算在医院管理中的重要作用, 以推动医院全面预算管理为抓手, 强化医院预算

管理约束力。医院可通过“增量预算”与“零基预算”相结合的方式，制定科学合理的年度预算收支计划；并在确保预算计划有效执行的前提下，合理配置医院各项资源，保障医院医、教、研、防等各项工作的顺利开展。

样本医院构建了以战略发展为导向的全面预算管理体系，实行全口径、全过程、全员性、全方位的预算管理；细化分解全年预算指标，优先保基本、保运行、保重点、保安全，推进样本医院各部门、各科室规范编报和使用预算；同时，配套上线医院综合运营管理系统，做好预算绩效全过程管控，将绩效与预算执行、招标采购、资产管理、财务处理、内部控制等有机结合，建立起预算绩效管理的长效机制<sup>[3]</sup>。

**2.1.2 加强成本考核绩效导向，提升科室成本管控意识。**样本医院进一步加强成本考核的绩效导向，制定完善的科室成本绩效考核政策，确保成本核算精准可控，进一步提升科室成本管控的意识和水平。样本医院在成本考核方面的具体实施内容包括：一是进一步加强经济运营管理，将成本核算视为最重要的考核内容。对于成本核算对象所发生的资源消耗，以合理有效的分摊方式，准确纳入各成本核算对象中，从而增强医院各科室（部门）人员的成本管控意识，提高节能降耗水平，进一步降低医疗业务成本<sup>[4]</sup>，提高科室绩效。二是医院在成本核算中坚持把提高医疗质量作为降低成本的重要维度。通过将医疗质量指标纳入绩效

考核，合理调整医院收入结构<sup>[5]</sup>，逐步降低药品、耗材占比，提高医疗服务性收入比重，从而引导医务人员强化医疗服务质量观念，构建以医疗质量为核心的成本考核长效机制。三是明确医院的成本核算是全成本核算，但成本控制考核的重点应侧重于不完全成本（即直接医疗成本和支持成本）。在成本控制中，样本医院将临床、医技科室的直接成本（药品、耗材成本等）及科室间相互合作发生的支持成本，作为医院成本控制的重点，加强对低值可收费耗材的管控，降低药占比、耗占比，引导控制人力成本；而行政后勤管理成本则由医院统一核算与管控。这既体现了成本核算的重要性原则，又能有效避免由于非直接成本的核算而引发的临床意见，从而避免成本管理的失控与失效。

**2.2 引入运营管理组织机制，构建综合绩效考评体系**

**2.2.1 构建运营管理组织机制，弥补医院管理薄弱环节。**样本医院根据经济运营发展的客观需要，适时引入临床专科运营助理机制，并在财务处下设综合科，牵头负责全院运营管理组织工作，见图1。运营助理定期到各科室了解其具体工作内容及工作成果，从定性、定量，多维度、多指标综合分析各科室及医院整体的经济运行效益、效果，以及资源的合理配置使用情况<sup>[6]</sup>，见图2。同时对于医院运营过程中出现的各类问题，以及管理过程中存在的薄弱环节及时发出预警，并提出合理化改进建议，从而进一步强化医院经



图1 专科运营助理的主要工作内容

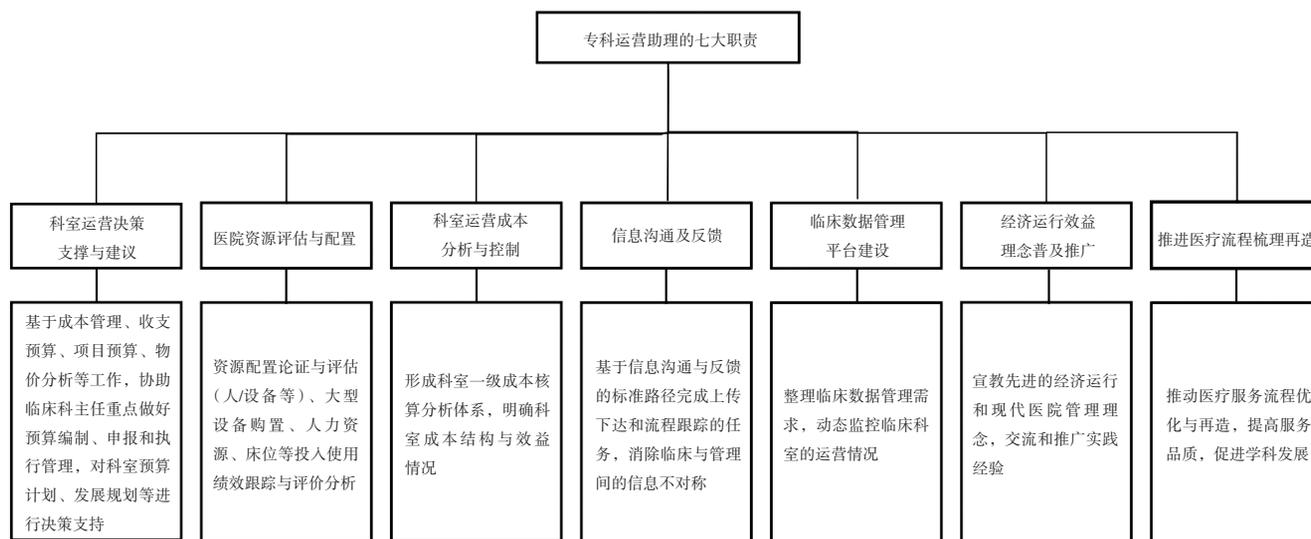


图2 专科运营助理的七大工作职责

济运营，提升医疗管理的效率效果<sup>[7]</sup>。

2.2.2 定期开展经济运营分析，提升医院运营管理精细化水平。样本医院坚持将运营管理转化为价值创造的发展思路，持续提升运营管理效益和投入、产出效率。医院管理层定期召开医院经济运营分析会议，推动医院医疗业务工作与运营管理工作的深度融合。通过定期分析交流与评估，全方位剖析医院各阶段的经济运营现状，并针对医疗资源、医疗流程和绩效管理等方面进行深入评价与考量，及时发现医院在运营过程中出现的各类难点与问题，并提出有针对性的改进建议，从而推动医院运营管理水平持续稳步提升。

2.2.3 构建一体化的绩效管理体系，提高医院运营管理综合水平。公立医院应构建以服务质量、工作效率及岗位工作量为核心的综合绩效考评机制。如图3所示，样本医院以《国务院办公厅关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》（国办发〔2019〕4号）中的4项绩效考核标准（医疗质量、运营效率、持续发展、满意度评价）为基础，以三级公立医院功能定位及改革发展目标为指引，进一步细化各项考核指标的权重、标准、分值等，重点突出公立医院的公益性、患者满意度、社会满意度、社会效益以及医疗服务供给等方面的指标权重，突出对临床路径实施、单病种质量控制、DRG等关键指标的考核，探索构建出一套各层级相互对接、上下贯通的一体化绩效管理体系，具体包括：（1）促进医、教、研全面发展，绩效考核重

点支持临床建设。一是进一步加强临床专科化建设，提高专病专治能力，配合医院完善医疗组制度；二是测算各病种/病组所需医疗资源及费用结构，为专科发展及费用核算提供数据支持；三是完善常见病临床路径，并针对临床路径实施情况开展绩效核算；四是配合医院完善二次分配制度，进一步明确绩效分配方案体系；五是定期开展临床学科评价与研讨，协助提升临床科室运营管理能力水平。（2）建立以质量效率为导向的绩效分配方式，向高难度、高风险、创新性医疗工作倾斜。样本医院在绩效分配中突出质量效率导向，将医院、科室、个人绩效目标深度融合；同时，鼓励团队协作与内部资源的有效整合，营造合作共赢的工作氛围。样本医院支持基于多学科合作的创新型业务发展模式，从管理角度推动内部资源的有效整合，并合理开展科室绩效奖励机制，从而促进以创新业务模式带动绩效增量，实现各专科协同有序发展的新局面。（3）建立健全综合考核评价体系，提高医院运营管理质量水平。样本医院在实践中摸索出一套集功能定位、职责履行、费用控制、成本管理、运行绩效、人才培养、科技创新以及群众满意度为一体的医院综合绩效考核评价体系，并构建出系统化的绩效考核管理平台。管理平台主要包括：绩效考核管理制度、全业务数据建模、精细化指标体系、绩效管控、绩效评价5大维度，各维度下又细分出若干具体支持模块，共同构成一套多元化、多层次的绩效分配方案体

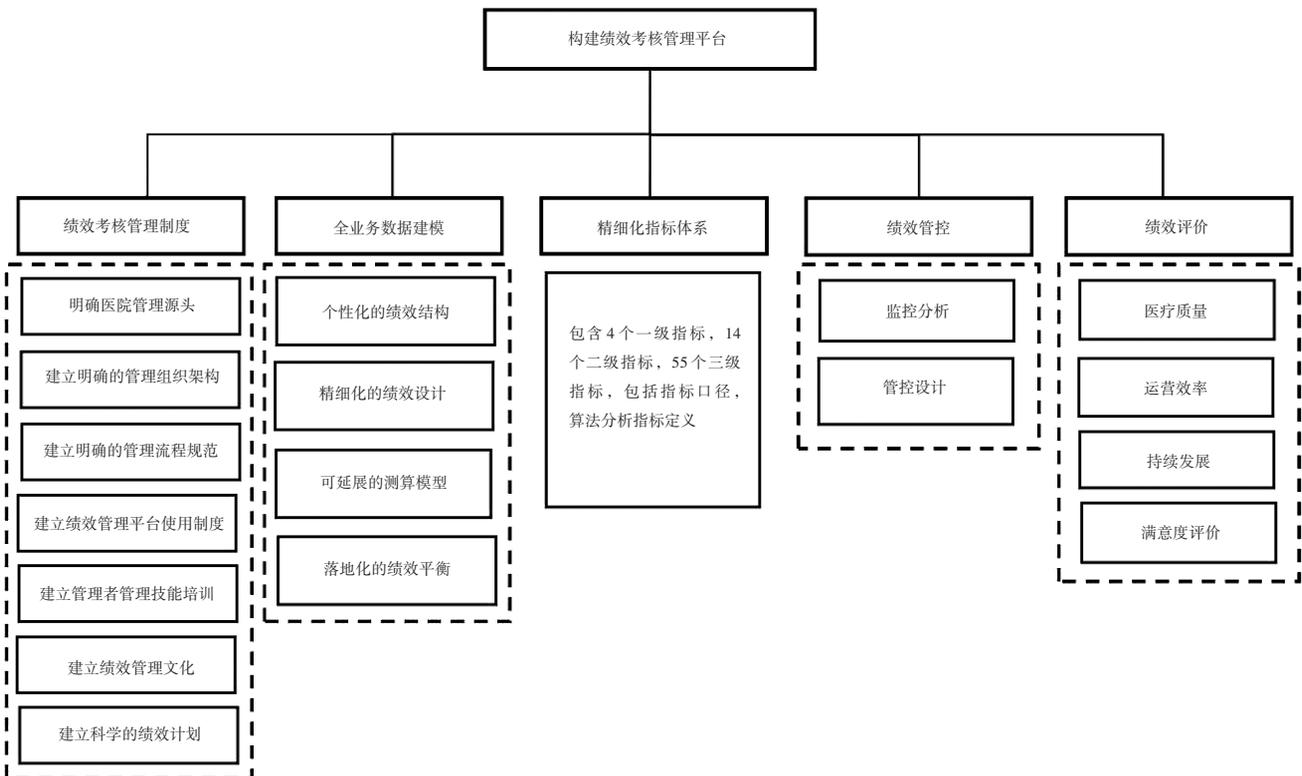


图3 样本医院绩效考核管理平台示意

系，促使绩效分配方案更加公平、合理、科学、有效，充分发挥出绩效分配的指挥棒作用，提升医院运营管理的质量与水平。

2.2.4 加强医保支付监控，提高医保结算效益。样本医院顺应国家医保DRG支付改革要求，积极组织全院各层级、各部门深入学习医保DRG支付改革内涵要义，紧盯相关政策解读及其落地实施情况，并及时对临床医疗行为及病案记录进行规范指导，推动医保DRG支付改革在样本医院平稳落地，确保医院诊疗费用的足额结算。同时，样本医院根据医保DRG支付改革导向，进一步合理优化病组/病种的临床路径和费用结构等；并且分析对比病组/病种分值与标杆数据的差异，从而为调整治疗方案争取更加合理的医保结算效益。

2.3 多举措改革联动，推动管理效率持续优化

2.3.1 全面升级信息系统，推动业财深度融合。样本医院着力推动智慧财务建设，构建以业财融合为基础的综合运营管理平台，为医院提供整体运营数据支持，以全面提升经济管理的精细化和科学化水平。医院综合运营管理平台的搭建，全面实现了医疗、科研、人事、后勤、物资管理等业务流与财务流的数据对接与深度融合，为医院运营管理的深入开展提供了有力抓手。

2.3.2 加强改革联动，推动运营管理行稳致远。在加强经济运营管理的同时，样本医院还进一步深化审批、人事、后勤、考核等多项基础性改革，提高各环节工作效率与质量，以满足新形势下医院的转型升级与持续发展需要。通过改革联动，不断挖掘医院运营管理潜能，推动医院运营管理行稳致远。

2.3.3 持续改善职工待遇，深化人文发展理念。样本医院秉承“以病人为中心，以职工为核心”的人文发展理念，在加速复工复产力度的同时，不断完善绩效分配方案，加大职工待遇保障与改善力度<sup>[8]</sup>。特别是在

疫情防控的困难时期，样本医院尽力在待遇上为职工提供兜底保障，从而极大地调动职工工作的积极性与主动性，为医院经济的快速恢复提供强有力的人才保障，为医院的持续稳定发展注入强心剂，最终实现个人与医院目标的整体统一。

2.3.4 防范化解重大风险，牢牢守住运营底线。样本医院时刻关注内外部各类风险因素，设立了较为完善的内部控制与风险预警及应对机制，及时防范化解重大风险，确保医院运行行稳致远。在财务领域，特别关注医院资产负债率等相关指标，确保医院负债情况保持相对合理、总体可控，将医院运行的资金风险控制较低范围内，牢牢守住运营底线。

#### 参 考 文 献

- [1] 舒琴, 胡豫, 夏家红, 等. CHS-DRG支付方式下诊断规范化对医院成本控制的效果探讨[J]. 中国卫生经济, 2022,41(8):61-66.
- [2] 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, 2022,41(5):68-71.
- [3] 张媚, 肖蕾. 全面实施预算绩效管理下卫生健康高质量发展面临的挑战与展望[J]. 中国卫生经济, 2022,41(7):1-4.
- [4] 宋佳明, 接雅俐, 王欣媛. 以绩效考核为抓手, 推动公立医院高质量发展[J]. 南京医科大学学报(社会科学版), 2020,10(6):501-503.
- [5] 陈慧. 绩效改革助推医院运营精细化管理[J]. 行政事业资产与财务, 2021,16(20):23-24.
- [6] 程雄, 韩嘉, 黄明忠, 等. 专科经营助理在医院精细化管理中的实践应用[J]. 中国卫生事业管理, 2016,33(10):733-735.
- [7] 王文天, 姜增誉, 张芳, 等. 专科运营助理模式下公立医院绩效考核管理探索[J]. 中国卫生经济, 2022,41(2):57-60.
- [8] 王鹏飞. 供给侧改革视角下公立医院精细化管理的思考[J]. 中国医药, 2019,14(8):1256-1258.

[收稿日期: 2022-10-09] (编辑: 彭博)

## 关于正确使用参考文献的说明

期刊中的参考文献主要是索引性的，其重要性在于它明确地标示引用他人的学术思想、理论、成果和数据的部分，并给出其来源。因此，本刊作者在撰写论文时，应使用参考文献。

参考文献著录格式本刊采用顺序编码制，以引用出现

的先后，在文内用阿拉伯数字排序并以方括号于右上角标注（重复引用的，以首次出现的序号标注），在文后参考文献表中按顺序依次列出。常见类型参考文献书写格式请登录本刊网站（www.cn-he.cn）参阅本刊稿约。参考文献宜选择本刊近一二年的文献。