

国家三级公立医院绩效考核背景下介入科内部运营管理实践

于劲松, 朱 慧, 张建鹏, 李海鹏, 吴海燕, 戴 锋

【摘要】 目的 适应医疗体制改革的需要,通过挖掘科室内部潜力,逐步构建与国家三级公立医院绩效考核指标导向相一致的科室内部运营管理体系,促进科室高质量可持续发展。**方法** 南通大学附属南通第三医院介入科将三级公立医院绩效考核、等级医院评审关键指标与医院内部管理有效结合,围绕考核结果找问题、探方向,持续以强质量、提效率、可持续、双满意为要求,推行科室目标管理,运用医疗质量管理工具进行过程管理。**结果** 医疗服务整体效率提升,关键业务指标平均住院日下降 4 d,药品占比下降近 6 个百分点,平均住院费用下降 13%,CMI 值、医疗服务收入占比等持续改善,科内医护积极性得到提高,科室实现内涵式、高效管理。**结论** 科室运用全面质量管理将内部运营目标分解到每一名医护,形成全员参与运营的格局,有力推动了科室高质量发展。

【关键词】 绩效管理;介入科;运营管理

中图分类号:R197.32 文献标志码:A 文章编号:1008-794X(2023)-07-0692-04

The internal operation management of the interventional department based on the performance appraisal in the national grade III public hospitals of China YU Jinsong, ZHU Hui, ZHANG Jianpeng, LI Haipeng, WU Haiyan, DAI Feng. Department of Intervention, Affiliated Nantong Third Hospital, Nantong University, Nantong, Jiangsu Province 226006, China

Corresponding author: ZHU Hui, E-mail: zh2006421@126.com

【Abstract】 Objective By tapping the internal potential of the interventional department to meet the needs of medical system reform and to gradually build the internal operation management system which is consistent with the performance appraisal index guidance of national grade III public hospitals, so as to promote the high-quality and sustainable development of the interventional department. **Methods** The Interventional Department of the Affiliated Nantong Third Hospital of Nantong University of China effectively combined the performance assessment and the key indicators of national grade III public hospitals with the internal management of the department, found the problems and explored directions based the assessment results, continuously took the requirements of strong quality, improving efficiency, sustainability and double satisfaction as management objectives, and adopted medical quality management tools to strictly implement department management. **Results** After adopting the new management system, the overall efficiency of medical services was improved, the average hospitalization days of patients was reduced by 4 days, the proportion of medication was decreased by nearly 6%, the average medical expense was decreased by 13%. The CMI value, the proportion of medical service income, etc. had been continuously improved, meanwhile, the enthusiasm of medical care staff in the department was improved, and the department realized connotative and efficient management. **Conclusion** By using overall quality management, the internal operation objectives are assigned to each health care worker, in this way, the working pattern of full staff actively participating in the department operation is established, which effectively promoted the high-quality development of the department. (J Intervent Radiol, 2023, 32: 692-695)

【Key words】 performance management; interventional department; operation management

DOI:10.3969/j.issn.1008-794X.2023.07.015

基金项目:江苏省医院协会现代医院管理研究中心课题(JSYGY-3-2021-16)

作者单位:226006 江苏南通 南通大学附属南通第三医院介入科

通信作者:朱 慧 E-mail: zh2006421@126.com

国办发[2019]4号《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》印发以来,全国各大医疗机构积极响应,并围绕三级公立医院绩效考核制定医院整体综合目标,以期通过内部目标的建立,实现三个改变、三个提高^[1]。医院整体目标的实现需要全院各科室具体去实现每一项分目标。实践中,大部分临床业务科室只注重临床诊疗,对于科室的运营管理缺乏关注,科室内部质量管理体系不健全,运行也是停留在台账层面,科内考核未能达到精细化,缺乏科室运营目标与规划,PDCA、品管圈等先进的质量管理工具在日常的质控小组管理中运用较少,科室全面质量管理理念缺失。南通大学附属南通第三医院介入科近年来探索运用质量管理工具,建立起以科室内部医疗质量数据分析为导向的精细化质量管理,QC小组管理不断规范,尤其是科室将新冠疫情冲击造成的影响降到最低,初步实现了科室运营高质量发展。

1 科室加强运营管理的必要性

2020年国家卫健委和国家中医药管理局联合印发了关于加强公立医院运营管理的指导意见,指出当前公立医院普遍收不抵支,经济运行压力加大,亟需加快补齐运营短板弱项,扭转重临床服务轻运营管理局面,向精细化管理要效益。要求以全面预算管理和业务流程管理为核心,加强全成本管理和绩效管理,推动医疗业务与运营管理深度融合,有效提升管理效益和投入产出效率。

1.1 适应医改政策所需

近年来,一系列医改政策不断推出,公立医院改革进入深水区,药品耗材零差率,大型医疗设备检查价格降低,DRG支付方式改革加快推进,公立医院竞争愈发激烈,运营风险不断加大。医院内部科室作为运营管理的基本单元,不论是科室主任还是科内医护员工,都必须及时适应医改要求,从科室内部经济活动的具体情况作出调整,才能实现科室发展预期目标^[2]。

1.2 科室内部发展所需

医院为实现高质量可持续发展,必须按照内部科室发展的情况在调整发展方向、改善内部结构等方面做出取舍,如新冠疫情来临时作为传染科专科医院在没有公共卫生临床中心独立收治新冠患者区域时,需临时腾空院内相应科室,此时往往运营效率低的科室会最先被撤空,严重影响了科室未来的持续高质量发展^[3-4]。另外,医院在制定发展规划

时,因资源的优先性必须因科施治,会对所有科室的发展指标参照同行业数据进行分析,并对相关科室未来发展做出预判,区别采取不同的发展战略,并以此作为相关设备、人力等资源投入的参考依据,确保有限的资源增值最大化,专科持续发力取得更大竞争优势。为了确保科室内部健康持续发展,加强科室运营管理显得尤为重要^[5]。

2 科室运营管理实践

2.1 内部运营体系建立

目前南通大学附属南通第三医院介入科有临床医师8名,其中科室主任1名,副主任1名;护理人员13名,护士长1名;另有DSA技术人员2名。科室在以往QC质量小组的基础上进一步完善内部运营体系,在医院质量管理委员会、高质量发展管理科等组织领导下,在科室内建立科主任领导下的以患者为中心的运营组织,并设立科室运营助手,在此基础上按照医疗质量、医疗安全、病历质控、科室综合管理、绩效管理小组项目化开展工作,实施全过程管理。见图1。

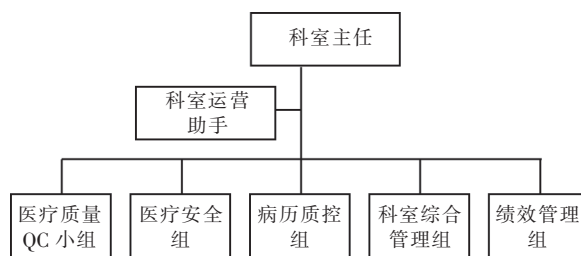


图1 科室运营组织

2.2 明确运营目标

每年按照科主任与医院签订的科室综合目标管理责任书,由科室主任与科内全体人员签订科室内部运营目标责任书,充分发挥全科室人员主观能动作用,确保完成工作目标,建立并强化有责任、有激励、有竞争、有活力的内部运行机制,做到医疗业务与运营发展同部署、同落实。具体目标方面分为基础质量目标与赶超目标两方面,基础质量目标主要落实上级部门制定的共性指标,如等级医院评审实施细则中对于介入科要求的相应指标。赶超指标主要结合科室发展,从工作量、工作效率、收支结构等方面着手,如明确下降平均住院天数,药品耗材占比、平均费用等控制在什么范围,医疗服务收入占比、疑难危重病例占比、四级手术占比较以往提升多少,在科研方面明确标杆医院,制定赶超计划;

优质护理、患者满意度方面明确达到 100% 要求;医疗安全方面确保零投诉、零赔付,并将这些具体目标细分到各项目实施小组。

2.3 制定考核方案

科室考核小组按照运营目标制定考核方案,分为基础绩效与专项奖励两个方面,基础绩效按照诊疗小组每月重点目标完成情况进行评分,医疗质量方面工作量较目标值每增长 1% 加 0.1 分,最高加 2 分;平均住院日每缩短 1 d 加 1 分,最多加 2 分,每超过 1 d 扣 1 分;药品耗材占比每增长 1% 扣 1 分,每下降 1% 加 0.5 分,最高加 3 分;体现科室 CMI 值的疑难危重病例占比每增长 1 个百分点加 0.2 分,最高加 2 分;每下降 1 个百分点扣 0.2 分;医疗安全方面发生一起问题属实投诉扣 0.5 分,引发纠纷每起扣 1 分;费用控制、临床路径、满意度等完成医院下达指标的予以适当加分;专项奖励主要围绕介入手术开展设立,鼓励开展新技术新项目,年度考核主要围绕科研开展情况进行专项考核。

2.4 加强绩效反馈

绩效反馈在科室运营管理中具有重要作用,能够促使科室成员按照 PDCA 管理要求进行持续改进,最终达成目标。我们按照绩效管理全过程管理要求,定期进行跟踪分析反馈各小组负责目标实施情况,每月科室主任召开科内运营分析会,各小组对当月各项工作开展情况反馈,共同分析解决问题。如医疗质量 QC 小组每月对照医院统计报表,对科室各项质量、效率指标完成情况进行横向、纵向对比分析,运用 PDCA 管理工具制定持续改进方案;医疗安全组结合患者满意度调查及投诉情况运用鱼骨图分析医疗中存在的问题,及时加以改进;病历质控组围绕 DRG 实施过程中首页填写问题,及时传达院内病历质控会要求,确保病案质量;科室综合管理组围绕科室日常管理进行总结,绩效管理组每月对照院高质量发展管理科下发的绩效考核数据做好科室内部二次考核,并负责运用卫生经济学原理,做好科室运营分析。科室每年由运营助手从科室医疗服务提供方面研究如何合理运用现有的资源,包括运用矩阵图对科室运营效率分析,通过 O/E 分析法对床位产出效率进行统计,最终在等成本和等产出线上找出生产要素最优组合,从中选取最佳方案,即最小的成本,以获得最大产出^[6-8]。科室运营最优组合模型见图 2。

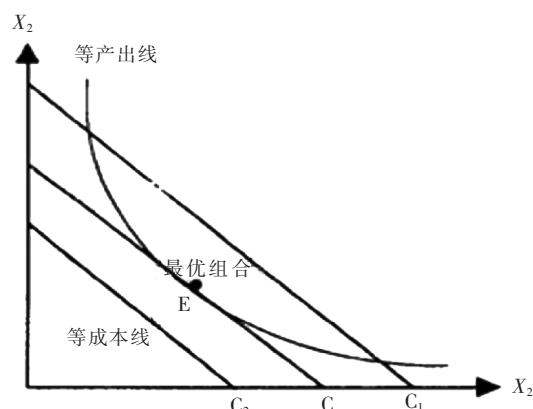


图 2 科室运营最优组合模型

3 效果与体会

3.1 运营效率得到提升

南通大学附属南通第三医院介入科将运营理念贯彻到日常管理中取得了明显的成效,主要质量指标不断改善(表 1),平均住院日从 2020 年 15.1 d 下降至 2022 年 11.1 d,药品占比下降至 28.9%,医疗服务收入占比稳中有升,平均住院费用持续下降,服务能力不断提升(表 2)。科室在仅有 32 张床位的情况下,入院、出院人数仅 2022 年 1~10 月份就超过了 2020 年全年水平。科室全员运营理念不断提升,从之前的不关注科室运营状态,对运营指标缺乏分析到常态化开展全面系统追踪分析,科室两个诊疗组以 DRG 支付改革为抓手,定期进行指标对比分析(表 3、表 4),并跟踪标杆医院科室,初步实现了科室持续健康高质量发展。

表 1 主要质量指标比较

项目	2020 年	2021 年	2022 年 1~10 月
平均住院日(d)	15.1	13	11.1
病床周转次数	26.9	31.4	27.5
药品占比(%)	34.8	31.2	28.9
医疗服务收入占比(%)	14.9	15	16.63
平均住院费用(元)	24 272.8	23 706.1	21 103.6

表 2 服务能力指标比较

项目	2020 年	2021 年	2022 年 1~10 月
入院人数	806	959	854
出院人数	915	1 059	917
手术人数	47	315	331

表 3 2021 年 DRG 相关指标

组别	CMI	平均住院日(d)	次均费用(元)
介入一组	1.43	13.56	24 129.32
介入二组	1.32	13.21	23 523.5

表 4 2022 年 1~10 月 DRG 运行相关指标

组别	CMI	平均住院日(d)	次均费用(元)
介入一组	1.81	11.65	21 422.66
介入二组	1.61	10.97	20 110.57

3.2 学科发展实现良性循环

近年来,科室紧抓肝病诊治优势,在肝癌综合介入治疗和门静脉高压治疗领域(包括肝动脉栓塞化疗术、门静脉支架、放射性粒子植入、射频微波消融、胃冠状静脉栓塞术、部分脾动脉栓塞术等)闯出一条特色发展之路,成功晋级为南通市级临床重点专科。科室形成了以肝癌综合介入治疗为主,血管性疾病(包括腹主动脉瘤、腹主动脉夹层、下肢动脉硬化闭塞症、深静脉血栓等)以及其他各种良恶性肿瘤的介入治疗齐步发展的良好势头。并牵头搭建起院内肝癌多学科诊疗体系,组建 MDT 团队,根据最新肝癌诊治指南选择规范化、个体化的治疗方案,使患者获得精准治疗和满意疗效。针对反复消化道出血、顽固性腹水患者,科室可独立开展经颈静脉肝内门体静脉分流术(TIPS);尤其肝动脉置管持续灌注化疗术(HAIC)联合靶免治疗方面在省内起步较早,目前初步研究结果显示良好的疗效和可控的不良不良反应^[9]。科室广泛开展各项常规及疑难介入诊疗项目,尤其在肝脏肿瘤与血管介入治疗领域独树一帜,以丰富的临床实践经验为广大患者提供最优质的微创介入诊疗服务。

随着医疗体制改革的深入推进以及医疗机构集团化、区域化发展,科室管理相对滞后的矛盾不断显露,传统的科室粗放式经营方式已经不能满足当前科室学科发展需要,推广科室精细化运营管理大势所趋^[10-11]。科室运营管理是一项长期而艰巨的任务,如何提高科室运营效率,使得科室在激烈的医疗市场竞争中脱颖而出,作为科室管理者首先要转变理念,从只关注科室临床诊疗及基础管理转为

全面质量管理,引入先进的管理方式,建立科室内部运营管理团队,及时发现科室在医疗服务、质量技术、成本控制及运营效率方面存在的问题,通过实时追踪分析,加强资源优化配置,从而不断降低成本,提升运营效率,最终实现科室精益化运营^[12-13]。

[参考文献]

- [1] 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[EB/OL].(2019-01-16)[2019-01-30]. http://www.gov.cn/zhengce/content/content_5362266.htm.
- [2] 刘娟,王志粉,卢新翠,等.构建精细化运营质量管理模式[J].中国卫生质量管理,2020,27:1-3,25.
- [3] 江薇,王晓燕,施佳宇,等.新型冠状病毒肺炎背景下介入手术室应急防控培训方法探索[J].介入放射学杂志,2020,29:514-516.
- [4] 梁斌,郑传胜,肖书萍,等.介入科防控新型冠状病毒感染的策略与建议[J].介入放射学杂志,2020,29:119-124.
- [5] 朴春英.科室运营管理助推医院精细化管理的实践与成效[J].现代医院管理,2019,17:72-74.
- [6] 朱家斌.以波士顿矩阵为抓手,推进医院精细化运营管理[J].江苏卫生事业管理,2020,31:280-281,287.
- [7] 彭文雯,王璐,谢菲.广西某三甲医院临床科室运营效率分析[J].中国医院统计,2021,28:184-187.
- [8] 倪君文,王贤吉,杨中浩,等.公立医院临床科室运营助理设置的探索与思考[J].中国医院管理,2019,39:78-80.
- [9] 杜松,张辉,陈尚雄,等.介入治疗在外周血管出血中的临床应用[J].介入放射学杂志,2022,31:99-103.
- [10] 邵琰婷.公立医院及科室医疗运营专题分析介绍——以A医院为例[J].财经界,2017:131-135.
- [11] 曾雁冰,程瑞谦,张国平,等.基于DEA方法的三级公立医院运行效率分析[J].中国卫生统计,2019,36:847-850.
- [12] 丁明明,胡龙军,杨佳芳,等.基于TOPSIS法和RSR法的手术室资源利用效率评价[J].中国医院统计,2020,27:436-438.
- [13] 刘利,王楠,武爱文.医改背景下基于DEA的医院科室运行效率评价[J].中国卫生统计,2019,36:724-727.

(收稿日期:2022-12-02)

(本文编辑:茹实)