□本报记者 杨金伟 实习记者 吴风港

党的二十大报告明确提出,高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。高质量发展是"十四五"乃至更长时期我 国经济社会发展的主题,关系我国社会主义现代化建设全局。公立医院的高质量发展是其中的重要组成部分。2021年6月,国务 院办公厅印发的《关于推动公立医院高质量发展的意见》,为公立医院的高质量发展指明了方向。

近日,在由健康报社和四川大学华西医院联合主办的第9届大型公立医院发展高峰会议上,与会嘉宾以"管理强院,为医院高 质量发展提质增效"为主题进行了探讨,分享观点和经验。

管理强院,为高质量发展夯实基础



赵越

当前,在疫情防控背景下,医院陷 入收入增速下降但是成本快速上升的 困境。按疾病诊断相关分组付费 (DRG)给医院高质量发展指明了方 向,用好DRG可以优化资源分配,减 少成本支出,把好钢用在刀刃上,助力 医院高质量发展。

北京大学人民医院党委书记赵越——

用好DRG实现降本增效

DRG的管理功能对医院来说至关 重要,可以有效提高医疗效率,促进科 室合作,减少空床率,由此推动医院实 现降本增效。医院全成本包括人员经 费、卫生材料费、药品费、固定资产折 旧、日常经费等,剩下的就是结余。有 了结余,就能为医院高质量发展、更好 服务患者和激励医务人员提供基础。

深化DRG支付方式改革,调整医 疗资源分配,可引导科室注重成本控 制、建立科学化成本管控体系。其中, 尤其要关注DRG支付下的全成本核 算管理和作业成本法。全成本核算管 理的目的是降低成本,在医院运行过 程中想要降低成本,就要进行成本分

摊。作业成本法则是把医院为患者提 供医疗服务过程中的直接成本和间接 成本都纳入进来,从而拓宽成本计算 范围。因为一名患者在住院过程中, 不仅住在病房,还要去手术室、监护室 等地方,患者在不同的地方就产生不 同的作业,消耗不同的成本。作业成 本法可以使医疗服务的成本计算更加

另外,要注重单床工作量和单床 结余,只有单床才能进行比较,只有比 较才能和绩效挂钩。同时,DRG模式 要在符合诊疗规范的前提下制定落实 好临床路径,减少不必要的项目,降低 成本,由此提高整体效益。



赵作伟

辽宁省大连市以人民健康为中 心,围绕"少得病、看得起病、看得好病" 的目标,构建覆盖全生命周期的系统 连续、公共可及的整合型医疗卫生服 务体系。实现"少得病",要坚持预防 为主,关口前移,开展家庭医生签约 服务,提升居民健康素质。实现"看

大连市卫生健康委主任赵作伟——

构建整合型医疗卫生服务体系

得起病",要建设分级诊疗制度,健全全 民医保制度,加强药品和耗材集中采购 与基本药物配备。实现"看得好病", 要推进区域医疗中心和区域医联体建 设,打造特色专病中心和临床医学研 究中心,加快"互联网+医疗"建设。

如何构建覆盖全生命周期的系统 连续、公共可及的整合型医疗卫生服 务体系? 大连市的经验有两条:一是 提能力,以专科为重点布局市属医疗 资源,从全市发病率高、外出就诊需求 强烈、现有重点及符合医学发展方向 的专科中遴选出30个重点专科,开展 重点专科"登峰计划"。二是强机制, 落实政府对医疗卫生机构的投入责

任,推动医保支付方式改革,落实分级 诊疗,动态调整医疗服务价格,积极推 进药品耗材集中带量采购,深化人事 薪酬制度改革等。

实践证明,构建整合型医疗卫生 服务体系要处理好4个关系。一是区 域协同与有效供给的关系,主管部门 要做好规划,引导优质资源均衡布 局。二是规模效应与分级诊疗的关系, 要同步建设医联体,形成整合型医疗卫 生服务体系。三是运营成本与集约配 置的关系,要充分利用共建共享资源 中心、统一采购等方式,提质增效。四 是存量改革与增量发展的关系,要促进 区域内优质医疗资源均衡布局。



蔡辉

医院根据自身情况,围绕"集团化 发展、学科内涵建设"两条主线,紧抓 信息化建设、绩效改革两个抓手,向 "三个转变"和"三个提高"全力迈进。 西部地区医院虽然医疗设备"跟

得上",但运营管理能力有待提升,这

甘肃省人民医院院长蔡辉——

需要重视标准化管理建设

就需要医院重视标准化管理建设。医 院通过标准化病区、诊区建设,推进医 院标准化体系建设;通过建立慢病管 理中心,强化慢病人群管理,提供慢病 人群管理、健康教育、诊疗康复全链条 服务。此外,建设患者服务中心,加强 与社区的有效衔接;搭建智慧医院信 息集成平台,推进智慧医院建设。

在运营管理和绩效管理方面,医 院进一步深入推进DRG支付方式改 革,优化成本管理,将更多投入用在学 科建设上,提升医疗服务能力和疑难 疾病诊疗能力。在成本控制上,则围 绕临床路径管理这个核心进行。

为了让医院学科建设向上向好地 发展,医院采用"一体两翼"战略模式, 以医疗技术和医疗质量为主体,以科 研和教学为支撑。学科作为医院的核 心,需要持续健全学科体系,突出优势 学科技术,实现"三独立、三统一",即: 医疗业务独立、人员绩效管理独立、医 疗核心制度落实独立,科研方向统一、 医务人员培训统一、对外交流统一。 同时,强化学科引领,实现辐射基层, 促进紧密型医联体建设。建立学科人 才培养体系,通过科教平台建设,优化 骨干医师培养路径。通过学科评估、 实施学科孵化计划,促进学科发展。



刘连新

中国科学技术大学附属第一医院 制定了具有科大特色的高质量发展目 标,并结合实际推出了相应的对策和

聚焦党的建设,坚持实行党委领 导下的院长负责制。充分发挥党委的

中国科学技术大学附属第一医院党委书记刘连新——

"五个聚焦"推动高质量发展

领导作用。院长在党委领导下,全面 负责医院管理工作,贯彻落实医院党 委的各项决策部署。

聚焦发展战略,坚持人才兴院。 医院出台《双聘人才管理办法》等文件, 并以此为依据加强人才管理。对特聘 专家的管理保持弹性,明确平时发放绩 效的70%,考核优秀的再发30%。医 院还实施博士研究生引育计划。

聚焦医疗技术,打造品牌学科。 一是技术强院,鼓励医疗新技术的开 展。二是专融并进,专科建设与多学 科协作相结合。三是对标一流,部署 "登峰计划"学科建设项目。四是优化

布局,构建学科生态体系。五是组建 创新团队,制定适宜主攻方向,让临床 医生潜心于科学研究。六是聚焦疑难 危重,建设国家区域医疗中心。

聚焦院校融合,提升科教水平。 医院不断加大对科研的投入力度,挂 牌了中国科学院临床研究医院。坚持 国家级院士领衔,成立科研和转化创 新平台。坚持有序推进,不断完善实 验动物相关设施建设。注重院企融 合,设立"医学人工智能"联合基金。

聚焦提质增效,始终坚持公益 性。以DRG为导向开展绩效考核,做 到费用可控制、发展可持续。



袁玉峰

医院想要高质量发展,需建立新 体系,了解新趋势,打造新效能,添加 新活力。学科建设是医院品牌、声誉 的基石,是医院高质量发展的灵魂,也 是医院人才培育、精益管理的基础,更 是提升医疗质量、业务管理水平的抓

武汉大学中南医院党委书记袁玉峰-

学科建设与医院战略同频共振

手。学科建设需要与落实医院发展战 略、贯彻精益管理理念同频共振。

学科建设需加强顶层设计,优化 学科布局。首先,在顶层设计上进行 体制机制创新。为此,医院建立一批 由知名教授和医院管理者组成的高质 量发展委员会。其次,通过建设分层 分类的临床专科体系和以科技平台为 代表的支撑体系,来进行医院高质量 发展的体系创新。通过对学科布局进 行研究和优化,实现专科中心化、学科 集群化,打造基础宽厚、主干突出、相 互支持、彼此加强的学科集群。

学科建设应通过联动为创新赋

能。一是对学科进行分层分类管理, 通过分层建设、分级支持、连续考核和 动态管理来促进学科建设。二是强化 专病诊治平台建设,医院经过长期探索 和实践,建设肿瘤、妇儿等专病诊治平 台,通过整合心外科、心内科、结构性心 脏病中心,建立心血管病诊治平台,由 此"攥紧拳头",进一步提升学术能力、 诊疗能力和服务能力,打通全生命周期 服务链条。三是提升核心治病能力,持 续深入推进新技术、新业务开展。四 是深化医学教育创新发展,加强人才队 伍建设,做到不仅可以招来人才,还可 以留住人才、培养人才。



黄进

各家公立医院都在探寻高质量发 展的有效路径。在新一轮医改背景 下,医院发展面临外部和内部的多重 挑战。分级诊疗、慢病防控、价格调整 等多重因素从外部影响着医院,管理 难度大、人力成本高、医院建设投入加 四川大学华西医院常务副院长黄进——

创新医疗服务模式应对挑战

大等问题则是医院内部所面临的挑 战。华西医院应对挑战的总体思路 是,创新医疗服务模式,追求精细化运 营管理。

以专病为抓手,夯实创新基础。 医院以患者为中心,构建多学科协同 的专病中心,比如肺癌中心、结直肠肿 瘤中心、胃癌中心等。

以互联网为渠道,建立创新路 径。医院建设华西互联网健康门户, 将华西医院和所有体系内的医院,包 括10家领办医院、6家托管医院,以 及远程学科联盟、城市社区联盟等,都 纳入"大门户"内,提升品牌、管理、创

新、业务、科研以及相应的高端医疗资 源配置能力。同时,建设以环华西医 疗资源为核心的生态圈,为患者提供 全生命周期的医疗健康服务。

以区域协同为纽带,发展创新生 态。医院通过建设区域协同网络,逐 步发展了4种医联体组织形式。同 时,强调远程诊疗,明确紧密型医联体 和松散型医联体要做到"三个统一与 共享",即管理统一与共享、业务统一 与共享、信息统一与共享。重视数据 治理工作,通过形成数据资产目录、理 清数据关系、构建数据标签等措施,构 建知识库。



廖家智

作为国家卫生健康委遴选的14 个委省共建高质量发展试点医院之 一,武汉同济医院有着探索中国特色 公立医院高质量发展的模式和路径、 打造医院现代化建设样本的使命。

当前,公立医院管理发展面临的

华中科技大学同济医学院附属同济医院党委副书记廖家智-

践行"卓越绩效"运营管理

态势包括:合理利用床位,缩短平均 住院日;改善收入结构,增加服务型 收入占比;强化成本管控,优化医院 资金结构,增强医院经营行为可控

性;提供同质化服务,提升诊疗水平。 医院基于卓越绩效模式构建运 营管理体系。卓越绩效模式旨在通 过卓越的过程获得卓越的结果,并基 于结果的测量、分析,推动过程的改 进与创新。在卓越绩效明确模式下, 要坚持以医院战略为总纲,以学科建 设为导向,以员工激励为中心。同 时,卓越绩效模式的关键考核标准要 对标"国考"核心指标,匹配政策;和

DRG 相结合,将卓越绩效模式转化 为工作的具体措施。

医院高质量发展的关键在于实 现高质量发展的方式需要不断迭代 升级。从技术上来讲,要以质量为 本、以技术为引领,开展新业务和新 制度体系的建设。从服务观来讲,要 坚持运营为先,加强成本控制,大力 发展远程、互联网医疗,提升员工薪 酬在总支出中的占比。从管理上来 讲,医院必须坚持党委领导下的院长 负责制,专科既强调科主任负责制, 也要让党支部书记责任制为科室发 展保驾护航。



彭义香

要想在公立医院高质量发展的赛 道上不落后,医院管理模式和方法必 须不断优化。在管理方面,武汉协和 医院在实践中总结出了3点策略,分 别是精准管理、精细管理和精益管理。 在精准管理方面,最重要的是鼓

华中科技大学同济医学院附属协和医院党委副书记彭义香——

实行精准精细精益管理策略

励技术创新。医院将过去的结果评价 转向以过程管理评价为主的模式,明 确新技术、新项目分级分类进行申报, 由院级专业委员会进行审批。在鼓励 技术创新的同时加强科研管理,完善 科研绩效考核指标体系,从项目、学术 影响和转化等维度进行考核,建立科 研管理信息化平台,让管理更加科 学。同时,医院积极实施人才引育,开 展"三名一优"工程,培育名医、名家、 名师和优秀管理人员。

在精细管理方面,医院开展多元 化的多学科诊疗模式,提高服务效率; 将日间手术由简单病种延伸到四级手 术;着力建设线上管理系统和线上医 疗系统。同时,开设药师门诊,覆盖多 个专科方向,提升合理用药水平。

精益管理主要体现在健全运营管 理体系和健全绩效评价机制两个方 面。在健全运营管理体系上,医院成 立院级运营管理委员会,上线效益分 析系统,实时反馈医院运行情况。在 健全绩效评价机制上,医院全面启动 医护技管分序列考核。医师绩效考核 以知识价值为导向,提高科室运营效 益;护理绩效考核化转为全院的垂直 化、整体化,完善岗位和层级管理;医 技绩效考核注重多劳多得、优绩优酬。