附件

推动业财融合 为医院运营管理注入新动能

——构建多部门联动的医院运营管理新体系

福建省漳州市医院

一、背景介绍

党的十九届五中全会指出，我国已转向高质量发展阶段，“十四五”时期经济社会发展要以推动高质量发展为主题。公立医院已经到了从“量的积累”转向“质的提升”关键期，必须把发展的着力点放到提升质量和效率上。在医院转型发展的关键期，存在的主要问题：一是未构建全面的财务精细化管理体系。财务数据实时性差，甚至滞后，分析数据无法有效支持业务决策。二是财务流、业务流等信息缺乏有效衔接，无法建立贯穿医院经营管理全过程的新型财务管理模式。三是各个职能部门孤岛式管理，无法通过多部门协同，实现对医院内部各环节的设计、计划、组织、实施、控制和绩效评价等的精细化管理。

基于公立医院高质量发展和医保支付方式改革的要求，漳州市医院以“公立医疗机构经济管理年”活动为契机，以信息化为支撑，构建“医疗技术发展”与“财务专业力量”相结合的全院多部门、全流程、全要素、全范围、多维度的运营模式，促进临床科室提高业务水平和运营效益，增强可持续发展能力。

二、亮点做法

（一）建立多部门协作体系，强化管理职能融合

为打破传统财务的局限性，漳州市医院将利用大数据技术将财务数据拓展至业务活动的神经末梢，建立管理决策的“全量业财体系”，并以全面预算管理和业务流程管理为核心，由医院一把手直接部署，建立总会计师为组长，财务、统计、信息、质控、医务、医保、人事、纪检审计等部门共同参与的运营绩效管理小组，借助全成本管理、绩效管理、医学统计管理等工具，通过多部门对医院内部各环节的设计、计划、组织、实施、控制和绩效评价等，实现对医院运营工作的精细化管理。

（二）整合信息资源，建立全业务数据仓库

借鉴现代企业管理方法，引入ERP管理思想，利用现代信息网络技术，整合医院已有信息资源，融合财务流、业务流等信息，创建出一套支持医院整体运行管理的面向财务分析的全业务数据仓库——医院运营管理平台。运营绩效管理小组通过多场景多维度的组合分析及BI等信息化手段，面向医院部署决策的运营中枢，结合临床科室在运营效率与效益等方面的需求，对临床科室的业务数据进行详细分析，深入剖析问题并提出合理化建议，强化临床科室与管理部门之间的沟通合作机制，实现科室经济管理水平与运营水平“双提高”。

（三）加强点对点专科专题分析，实现业财深度融合

运营绩效管理小组通过全流程数据管控，从后视镜到导航仪，帮助科室完成动态规划及调整，实现学科发展目标。基于引导规范医疗行为、优化医疗收入结构、降低不合理支出，激发临床科室积极参与运营管理等目标，运营绩效管理小组重点梳理从业务到财务的数据关系，全方位开展专题分析会，采用多维分析模式，挖掘背后的业务动因，实现业务与财务实时联动与追溯，为指导临床业务发展提供数据分析支持和合理化建议，实现医院数据化经营。

|  |  |
| --- | --- |
| 类型 | 分析会主题 |
| 管理指标专项分析会 | 三级公立医院考核指标 |
| 院长绩效年薪考核指标 |
| 漳州市政府KPI考核指标 |
| 医院业务发展主题分析会 | 医院各临床科室病种发展 |
| 费用控制 |
| 单病种管理 |
| 周末开放门诊可行性分析 |
| 专科科室业务发展问题分析会 | 肿瘤放疗科业务发展瓶颈 |
| 集采政策下骨科、心血管内科耗材使用管理 |
| 影像科检查提速增效 |
| 优化风湿免疫科床位资源配置 |
| 医院运营管理分析会 | 2021年上半年运营分析 |

（四）运营管理成效与绩效考核结果相挂钩

为提升临床科主任的运营、管理能力，切实推进业财融合有效落实，平衡“医院目标”和“专科目标”，医院从质量指标、效益指标、科研教学等方面对临床科主任进行全方位考核，针对不同科室的运营特点，选用“医疗组间差异率”、“四级手术率”、“主要病种平均住院日”、“按病种付费比例”、“日间手术率”、“日间化疗比例”、“药占比”、“耗占比”等指标进行考核，提供考核的精准度与合理性。结合三级公立医院绩效考核指标要求，医院重点加强药品、高值耗材源头控制和信息监管，制订《医院费用控制管理办法》，将控费指标下达各科室，按月公布对重点监控耗材使用量和使用金额未完成情况的科室、医疗组和个人，并将完成情况与科室奖金、科主任约谈和目标管理相挂钩，引导科室加强运营管理工作，确保科室运营始终围绕医院战略目标。绩效激励机制的建立有效推动了职能科室与临床科室的沟通及数据分析、分享常态化。

五、实施效果

漳州市医院业财融合举措为医院的运营管理注入了新动能。以骨科为例，医院通过多项举措平衡并合理解决学科发展与耗材指标管理的关系，在保持技术领先优势的同时降低耗占比。通过一系列措施，骨科耗占比指标降幅达16.02%，医疗服务性收入占比增幅达7.72%，四级手术率由去年同期24.14%提升到了28.49%，耗材使用量占比由上半年的19.2%降为18.1%。

医院的医疗收入结构优化、医疗费用增幅和次均费用得到较好控制。2021年1-9月份医院日间化疗比例同比上升7个百分点，三四级手术例数同比增长14.6%，日间手术例次同比增长44.2%，2021年1-10月份平均住院天数 7.16天，同比2019年下降近1天，床位周转加速，医院经济管理提质增效。2021年1-10月份每门急诊人次平均收费水平同比下降4.3%，其中药品费用同比下降17.94%；2021年1-10月份出院者平均医药费用同比下降3.03%，其中药品费用同比下降11.1%。2021年1-10月份医务性收入同比增加1.21个百分点，药占比同比下降3.23个百分点，耗占比同比下降0.32个百分点。