

公立医院实施运营助理的探索与实践

白蕊¹ 周筱琪¹ 通讯作者 王妍¹ 杨春艳² 伊凤姣¹

1. 吉林大学中日联谊医院, 中国·吉林 长春 130000

2. 吉林大学第一医院, 中国·吉林 长春 130000

【摘要】医疗卫生行业内部同时要兼顾医疗机构改革要求,改善公立医院现代运营管理模式是缓解医院经济运行压力的良方。目前部分公立医院存在收支结余下滑的情况,医院经济管理改革创新的话题再次攀升新高度。本文阐述样板医院通过调整运营管理模式,避开运营管理工作短板与不足,取得阶段性成果,为医院优化人员配置,走内涵式发展道路提供一些可行性方法,助力医院高质量发展,着力打造特色显著的精益型公立医院。

【关键词】公立医院; 运营管理改革; 运营助理团队

为转变经济运行压力较大的局面,公立医院认真落实国家卫生健康委员会同国家中医药局联合印发的《关于加强公立医院运营管理的指导意见》,聚焦运营管理改革,改变传统公立医院轻视运营管理的固定模式,将现代医院管理方法贯穿到运营管理的各个环节,融入现代医院管理模式,把工作重点的天平倾向于运营管理,推动构建医院高质量发展新格局,进一步提高医院内涵建设。

自20世纪40年代,台湾长庚医院成功实施专科运营管理,运营助理创造的跨越式发展不断显现,随之而来的问题也陆续出现在大众视野中。样板医院以开展管理改革为基础,避开公立医院实施运营管理的短板,设置创新型运营助理团队,投资于“人”,促进业务与财务相融合,通过指导科室经济运行关键环节,调整医院内部管理结构、优化医疗服务能力及强化物耗管控水平等有效措施,号召公立医院抓住时机,探索构建符合公立医院特色的运营管理工作模式,全面提升整体的经济运营能力,致力于加强医院精益运营管理,助力公立医院可持续健康良性发展。

1 建设运营助理团队的动因

从国家卫生健康委员会2021年初公布的上年全国医疗服务情况来看,部分医院事业收入随着就诊人次下滑,医院迫切提高应对重大疫情防治能力,防控成本加大,医疗收支结余呈现断崖式下降趋势。

面临外部环境的考验,以及医疗行业内部的变革,对医疗卫生行业来说是一场前所未有的冲击,公立医院提高认识,认真落实《关于加强医院运营管理的指导意见》,重新审视内部运营管理模式,汲取国内多家知名医院运营改革的成功经验,重点关注实施运营管理工作中的难点,启动医院“人才强院”战略,建立公立医院特色运营助理团队,快速推进运营管理工作,排查医院运营中存在的漏洞,以解决问题为指引,做到持续跟踪与反馈,有效缓解医院经济运行压力,促进医院经济管理整体效能不断提升^[1]。

2 运营助理团队建设

2.1 组建特色运营助理团队

2021年初,经济运行能力下滑是对医院运营能力的严峻挑战。医疗卫生行业的各项改革措施都需要通过人力资源来落实,医院在均衡公立医院的公益性与经济性的同时,为平稳过渡低谷,推行运营管理制度,缓解人力资源配置压力,有效控制人力成本,整合公立医院现有资源,实施“人才强院”战略,切实发展内涵建设,建立吉林省地区首家运营助理团队,为医院科学管理提出合理化建议,有效减轻科室管理负担。

2.2 构建运营管理组织体系

健全组织机构,理顺管理机制。运营管理委员会是医院运营管理工作领导机构,医院党委书记担任主任委员,全面负责运

营管理工作;总会计师担任副主任委员,负责协助做好具体工作;院长、纪委书记、各职能管理部门主管院长共同组成委员会成员。运营管理委员会下设运营管理部办公室为日常办事机构,负责具体运营管理工作实施,做好全面的策划、实施、管理及考核,为运营助理团队提供专业知识、综合处理问题能力等有力支持,不断提升运营管理的科学性。运营助理团队隶属于运营管理部办公室,快速推进运营管理工作发展。

完善制度体系,规范管理模式。为保障运营管理工作的持续开展,样板医院根据《关于加强公立医院运营的指导意见》,结合实际管理需要,制定《医院运营助理管理暂行办法》,明确运营管理组织架构、岗位职责及工作要求等,持续完善医院管理组织架构,充实运营助理管理人才,做好运营管理的日常工作。运营助理团队吸纳各职能科室行政管理岗位人员,负责分析科室运行情况数据,科学评估各类资源效率,落实各个管理要求,及时发现科室出现的相关问题,合理提出管理建议,有效减轻科室管理负担,提高管理效率^[2]。

2.3 加强青年行政干部队伍队伍建设

公立医院借鉴众多知名医院特色管理经验,面向35岁以下的青年管理人员公开选拔,广泛吸纳高素质优秀管理人才,建立公开公平公正的《青年管理人员考核实施办法》任用机制,通过第三方考试机构,采取笔试与面试相结合的方式,考核青年人员的综合能力。为保障“人才强院”战略可持续发展,充分调动青年管理人员积极性,进一步激发青年人才的能动性,医院搭建运营助理职业规划平台—青年行政干部储备库,提供公平竞争的机会,将青年人才与35岁以下的青年中层干部统一培训,遴选成绩优异青年人才入选行政干部储备库,经过层层淘汰筛选,56名运营助理脱颖而出^[3]。

2.4 强化综合考核机制

运营助理从事工作繁杂,为持续激发运营助理的积极性,样板医院不断完善运营助理考核机制,由临床服务科室、相关职能科室及运营管理部办公室等部门共同制定考核指标,主要以解决问题数量、特色问题重要程度及完成日常工作质量等维度,将运营助理分为优秀、良好及合格三个等级,进行不同程度的绩效区分,定期对运营助理工作进行考核,正向引导激发运营助理的能动性。通过设定完善的运营助理考评机制,对运营助理工作实施成果考核评估,优化激励机制,把考核结果与绩效管理有机结合,更好地发挥考核正向引导、逆向约束作用,促进运营各项工作的全面推进和落实。

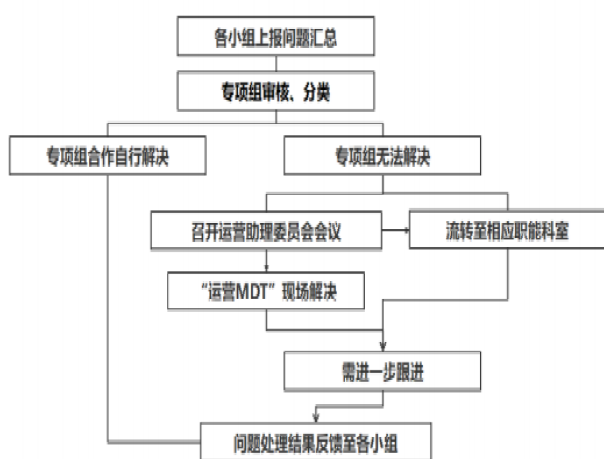
3 助推运营管理,取得阶段性改革成效

医院实施运营管理改革期间,运营助理团队专业化的综合性整改措施,在健全管理机制、优化收支结构及强化物耗管控等方面颇有成效。

3.1 健全管理机制, 优化管理体质

医院不断优化运营管理模式, 强化决策机制, 为快速定位及解决问题, 绕开行政管理科室职能交叉问题, 医院借鉴临床多学科诊疗模式 (MDT), 创新构建多部门共同参与的“运营MDT”管理模式, 联合医务部、财务部门、医学工程部等多职能部门共同协作, 层层落实, 有效搭建医院与科室间的交流平台。医院不断健全运营助理工作规范, 完善解决问题流程, 持续优化运营管理工作的策划与实施, 运用团队自行解决、职能科室参与、院内共同商议等方式, 高效解决临床科室存在的问题, 快速推进运营管理工作发展。

“运营MDT”管理模式



运营助理团队坚持以解决问题为指引, 在充分调研的基础上, 将临床科室关心、关注的实际问题分类汇总后, 分别上报专项组进行审核, 建立有效的问题清单制度, 全力化解工作中发现的问题。各小组将非专项组解决的问题统一上报运营助理委员会, 由党委书记主持召开“运营MDT”专题工作会议, 多部门负责人共同参与“会诊”运营管理问题, 即刻堵塞医院管理漏洞, 会上现场落实解决方案, 形成着力解决问题的工作机制, 有效促进解决医院综合问题, 会后运营助理及时反馈科室并持续跟踪监测。

“运营MDT”管理模式的建立, 切实为迅速解决临床关注问题出实招、办实事、见实效进行了一些有效的尝试和探索, 形成运营管理部门与业务部门间良好合力, 推动建立精益化的运营管理模式。运营助理开展工作中, 多部门共同研讨建立危重症患者急诊绿色通道、减重代谢中心等, 发现230条问题, 已解决213条, 解决问题达到93%, 高效为医院发展建设做出卓越贡献。

3.2 规范收费行为, 有效增加收入

运营助理团队成为临床服务与行政管理之间的纽带, 做好各项管理政策、制度和要求的传达, 配合相关职能科室精准落实, 梳理物价信息, 建立标准医嘱库、项目库, 从源头上杜绝医嘱与收费不同步的行为, 有效减轻科室管理负担, 提高管理效率。

运营助理团队协助科室深化医疗卫生体制改革工作部署, 不断拓展运营助理业务的广度和深度, 借助运营管理双向沟通机制, 即运营指导医师团队与科主任、护士长等及时进行医疗收费工作的对接和反馈, 有效规范医疗收费行为, 减少科室工作量, 真正做到把医护人员还给患者。运营助理团队集中汇报, 优质方法推广, 成果共享的方式, 从建立标准医嘱库、收费项目库入手, 深入临床科室全面梳理His系统内医嘱库、收费项目库, 开展匹配工作, 以确保分类准确、正确对应, 清理无效医保收费项目和

无费用嘱托项目, 共计取消全院无费用医嘱1300余条, 进一步规范医嘱报费工作, 有效降低相关检查风险。运营助理团队协助科室做好新增医疗服务项目价格测算及申报工作, 共计协助临床科室申报医疗服务项目105项, 合理增加科室收入, 由点及面达到规范全院收费的目的, 整体运营效能稳步提升^[4]。

3.3 强化物耗管控, 提高物耗使用效率

运营助理团队负责根据医院药品、卫生材料管控要求, 协助科室合理管控物耗, 查找物耗异动原因, 减少消耗材料的流失与浪费, 有效杜绝跑冒滴漏现象, 提高科室内部管理水平。

样板运营助理团队深化医药改革, 通过医院建立辅助用药评价体系为突破口, 持续监控医药费不合理增长, 利用运营助理专业优势, 寻找科室医疗辅助用药使用强度异动原因, 加强医院合理用药水平, 增加医疗收入含金量。

某外科运营助理从各医疗组临床用药入手, 发现八组医疗组中三组医疗组用药占比超过目标值35%。运营助理针对三组医疗组医疗辅助用药及剔除辅助用药占比数据统计, 列举医疗组排名前五的辅助用药反馈科室, 上报“运营MDT”多部门协作机制, 并提出建议, 对相关疾病无治疗作用的辅助用药进行筛选, 以降低辅助用药的使用。运营助理对该科室2021年1-4月用药占比情况持续跟踪, 对科室各医疗组收治患者结构及用药情况分析评价, 各医疗组用药占比均已达标。运营助理团队通过合理使用辅助用药临床应用行为的方法推广, 有效规范物资管理, 使全院药品收入占比下降5.7个百分点, 患者经济负担有所缓解, 医院经济结构进一步优化, 有效提升医院精细化管理水平。

4 合理化建议

医院应健全组织机构, 从源头树立运营管理的权威性, 重新审视医院运营管理的重要性; 建立青年人才培养制度, 完善综合绩效考核机制, 补齐实践中未能考虑运营助理长远规划的短视行为, 更好的发挥正向引导, 确立个人发展目标依附医院绩效目标, 为运营管理改革的科学性与持续性奠定基础; 建立运营“MDT”管理模式, 在党委书记支持下, 多科室共同协作参与, 避免职责权利重叠的问题, 实现快速解决问题; 不断开拓运营团队的业务深度与广度, 设立运营助理培训计划, 定期开展培训学习, 分享工作经验, 做到成果共享, 为医院管理决策提供有力支撑^[5]。

5 结束语

公立医院实施运营管理改革是构建医院高质量发展的必然趋势, 随着一批专业化复合型管理团队, 深入到临床一线, 经济行为和业务行为的关系得以进一步理顺, 医院整体运营效能得以稳步提升。

参考文献:

- [1] 曹瑞, 邹俐爱, 付敬, 等. 公立医院设立专科经营助理岗位探索与实践[J]. 中国卫生经济, 2013, 32(6): 73-75.
- [2] 刘法金. 医院财务经营助理制度的设计实施及效果评析[J]. 中国卫生经济, 2015, 34(1): 85-87.
- [3] 许栋, 胡豫, 丁宁, 张杰, 刘波, 胡梦含, 张明. 常态化疫情防控下公立医院运营管理难点及策略探析[J]. 中国医院管理, 2020, 40(8): 25-28.
- [4] 张瑞迪, 徐雪慧, 陈利娜, 刘艳, 杨娟, 雷琪慧, 张丽华. 新医改背景下公立医院专科经营助理运营管理探索[J]. 现代医院, 2021(2): 165-168.
- [5] 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]. 2021(2019-7): 78-80.

作者简介: 白蕊 (1985-), 女, 学士, 中级会计师; 研究方向: 医院运营管理, 医院预算管理。

通讯作者: 周筱琪 (1988-).