

基于 OKR 理论的公立医院 DRG 病人医疗成本管控策略优化 探索研究 文献综述

Literature review on optimization of DRG patient cost management strategy in public hospitals based on OKR theory

黄来燕 周爱珍 (通信作者)

Huang Laiyan, Zhou Aizhen (communication author)

广西壮族自治区肿瘤防治研究所 广西壮族自治区南宁市 530021)

(The Guangxi Zhuang Autonomous Region Cancer Institute, Guangxi Zhuang Autonomous Region Nanning 530021)

摘要: 目标与关键成果法是企业在适应动态变化环境的长期实践中发展出来的管理方法,既有目标引导,又有关键指标设定和聚焦的思想,还兼有简单易用、快速调整的优点。

探索将目标与关键成果法与 DRG 病人医疗成本管控相结合,能改善医务人员主观能动性,激励团队达成目标,对合理管控住院病人费用成本,切合 DRG 付费改革的有效控制医疗费用不合理增长,患者享受高质量的医疗服务,减轻疾病经济负担的政策要求,推进医院高质量发展有启发意义。

ABSTRACT: the method of goal and key achievement is a management method developed in the long-term practice of enterprises to adapt to the dynamic changing environment, it also has the advantage of being easy to use and quick to adjust. To explore the method of combining goal and key outcome with DRG patients' medical cost control, which can improve the subjective initiative of medical staff, motivate the team to reach the goal, and control the cost of inpatients reasonably, according to the DRG payment reform, it is necessary to control the unreasonable increase of medical expenses, to provide high-quality medical service for patients, to reduce the economic burden of disease, and to promote the high-quality development of hospitals.

关键词: 目标与关键成果法; 成本管控; 探索研究

Key words: goal and key results method; cost control; exploration and research

近几年随着国家公立医院改革不断深入,以支付方式改革为核心的医疗保险改革亦在全国范围内逐步推行。按病种付费的支付方式逐步替代传统的按项目收费模式。自 2015 年始,国家就开始推进 DRG 分组付费改革工作,2019 年国家医保局正式印发了和公布了《国家医疗保障 DRG (CHS-DRG) 分组方案》两个技术标准,将 DRG 付费试点改革在全国 30 个城市推开,而后国家医保局于 2021 年发布三年行动计划,将在全国覆盖 DRG/DIP 支付方式改革。

DRG 付费模式给公立医院带来了挑战:如何规范医疗行为,在有限的医保定额内调整收支结构,合理管控住院病人费用成本,提高收益,成为各医疗服务机构思考改革的重点。

一、OKR 目标与关键成果法与医疗成本管控管理理论

(一) OKR 目标与关键成果法相关研究文献综述

1、OKR 目标与关键成果法的定义及内容

目标与关键成果法 OKR 是由英特尔公司创始人安迪·葛洛夫发明的一种目标管理工具,是一种企业与员工协同沟通设定目标,并通过结果去衡量过程的方法与实践。

目标与关键成果法 OKR 是一种严密的、动态管理思维理念,是由 Objectives (目标) 及 KeyResults (关键成果) 这两大构成要素组成。

目标与关键成果法源于企业战略,通过调查、讨论后制定企业最重视并期望达成的目标,而后将设定的目标按可量化、能实际操作的原则分解成若干关键成果要素,并在目标管理周期内定期进行简短的 OKR 进度检讨与沟通会议,以掌握每个 OKR 项目的执行情况与相关人员应配合的事项沟通,同步相关人员的工作方向与工作节奏,进而不断修订实施路径,最终达成成果目标实现的全部过程。

2、OKR 目标与关键成果法实践应用相关研究

OKR 目标与关键成果法是由现代管理之父德鲁克提出的目标管理不断发展演变而来的。OKR 目标与关键成果法在多个行业以及领域如电信、出版、互联网、软件开发等已经得到应用。在医疗领域的应用多用于指标体系构建或对某类人员绩效评价,在国内多篇文章中均有报道:

中国卫生质量管理杂志张弓、陈梦莹、范学雄曾基于 OKR 理念对医院核心工作指标体系进行建设及应用,借鉴 OKR 的成熟做

法,从医院的发展目标和核心问题出发,通过流程优化、任务分解、全员参与,聚焦有挑战性的目标,构建核心工作指标体系,赋能医院绩效管理,充分发挥绩效考核在医院管理中的“指挥棒”作用。[4]

安徽医学专报张晓雨、王晓华、王小雪、雷玉婷、李坤曾探讨 OKR (目标和关键成果) 管理法在健康管理中心护理管理中的应用价值,得出 OKR 管理法可促进护理人员综合能力的提升,同时促进团队协作,提高工作效率,进而提高体检客户满意度的结论。[5]

(二) DRG 付费模式下医疗成本管控相关研究文献综述

1、DRG 付费模式概述

DRG 是按疾病诊断相关分组付费 (Diagnosis Related Groups, DRG) 英文的简称。是一种衡量医疗服务质量及效率随之进行医保支付的一个重要工具,其本质是一种病例组合分类方案。它以病例组合为基本依据,运用大数据整合的研究方法,通过综合考虑患者病例的个体特征,将患者疾病程度、费用消耗程度等相关因素分为若干诊断组,医院将患者病案信息进行编码后上传至医保管理信息系统,医保机构按照医保和卫生健康部门联合颁布 DRG 分组标准和经谈判后确定的各诊断组付费标准,向医院支付费用结算的付费方式。[3]

2、DRG 付费模式下成本管控的相关研究

实行 DRG 付费模式以来,已有很多学者对此背景下医院运营管理、成本管控提出了相关研究:

(1) DRG 付费模式对医院运营、绩效管理的影响研究

吴月红、雷朱翎通过分析医保 DRG 分组付费政策出台背景,及对 DRG 医保付费方式改革进行研究,阐述 DRG 分组付费法对医院运营的影响,并提出应对措施,以期促进 DRGs 分组

付费法在公立医院顺利落地。[3]

谭晰文总结了传统的绩效管理模式并分析探讨实行 DRG 付费后如何深化公立医院内部绩效考核办法,将公立医院内部绩效管理逐步从传统模式转变为以 RBRVS 为基础,与 DRG 付费、公立医院绩效考核等相结合的综合绩效管理模式。[6]

(2) DRG 付费模式下对医院成本管控研究

吴锦娅、张丽华、刘艳、蔡林通过运用项目叠加法及作业成本

法对 DRG 不同病种成本进行核算,并运用得出的成本核算结果对同一病种不同学科间、同一病种不同治疗方式、临床路径入径和未入径、病种盈亏平衡等进行充分的比较分析,以挖掘 DRG 成本管控难点。[7]

李海龙在医疗服务项目成本和病种成本的基础上提出了一种新的成本管理思路—病例成本管理。他认为病例成本反映了某位患者在整个临床路径中发生的所有成本,能够最直观地反映医院成本管控的效果及接收患者所带来的收益。通过核算医院的病例收益能够反映医院真实的医疗效益水平,帮助医院管理层合理地分配资源。[8]

二、基于 OKR 理论的公立医院 DRG 病人医疗成本管控策略优化探索研究文献综述

(一)基于 OKR 理论的公立医院 DRG 病人医疗成本管控的重要性

1、新的付费模式面临的挑战和要求

DRG 付费模式改革使公立医院的经济运营管理面临着系列的挑战,这种付费模式由以往按项目付费的模式,转向按病组付费,减轻群众的就医负担,不断提升满意度,让广大人民群众感受到优质高效的医疗服务,促进医疗机构经营模式和管理模式转变,实现高质量发展。

在 DRG 付费模式下,如何规范医疗行为,合理运用科学的管理工具,发挥绩效考核的激励作用,不断改进优化管理模式,调整业务收支结构,实现在有限的医保定额内降低增率、减少医保基金支出及降低患者负担,从而达到医疗机构、患者和医保的三方共赢任重而道远。

2、OKR 目标与关键成果法的优势

目标与关键成果法是企业在适应动态变化环境的长期实践中发展出来的管理方法。目标与关键成果法的两大构成要素是目标及其关键成果。目标与关键成果法具有简单易用、快速调整的优点,在发展进程中还吸收和涵盖了多种管理方法的优势,如目标管理法倡导的以结果为导向、鼓励沟通和积极参与的思想,关键绩效指标法中建立团体和个人的关键绩效衡量指标体系,实现绩效结果的思想,平衡计分卡中的用于衡量、管理策略执行情况的思想,给组织决策层带来了新的管理改革思路。

探索将目标与关键成果法与 DRG 病人医疗成本管控相结合,能改善医务人员主观能动性,激励团队达成目标,对合理管控住院病人费用成本,有效降低病患服务成本,医院各学科找准自身的优势及发展方向,推动医院向内涵式高质量发展有启发意义。

OKR 目标与关键成果法与 DRG 病人医疗成本管控契合性

随着医改不断深入,公立医院只有坚持理念创新、不断提高管理水平,才能挖掘和激活高质量发展新动力,提高应对挑战的能力。运用 OKR 目标与关键成果法,为不断提升医院管理科学化水平,达成战略目标带来新的启示。

1、强化目标导向

目标与关键成果法强调从企业战略目标出发,全体参与制定总体目标,不断分解落实关键成果达成、促进战略实现。运用 OKR 理论,能从医院的发展目标和核心问题出发,聚焦医院重点目标,遵照 OKR 绩效管理的实施的路径——从医院战略目标出发、调研讨论拟定关键结果、定期监督反馈实施和完成情况的三个步骤,遵从自上至下原则,先设定最高层的 OKR,再顺着组织结构层级将任务和目标向下推展,覆盖全员。

2、提升组织协同能力

目标与关键成果法主要由目标及关键成果两大要素构成,组织成员参与目标制定及实施的全过程。将目标与关键成果法与 DRG 病人医疗成本管控相结合,能改变参与者被动接受工作目标及任务的现状,促使医院各学科和个人根据学科优势特点围绕着总目标制定工作目标,最大限度地推动整个组织协同一致促进达成目标,能改善医务人员主观能动性,乐于为目标实现做出可衡量的贡献,激

励团队达成目标。

3、目标完成的动态监控及调整

目标与关键成果法有适应动态变化环境、简单易用、快速调整的优点,通过设定目标管理周期,每个月度、每季度进行定期回顾,年末进行终期回顾的持续监测,不断关注制定的 DRG 考核各项指标的完成情况,并及时调整,有利于提升医院管理科学化水平,持续推进医院现代化管理。

三、基于 OKR 理论的公立医院 DRG 病人医疗成本管控策略优化研究的述评及展望

国内多位学者均通过目标与关键成果法 OKR 运用于医院管理领域的多个案例论述了目标与关键成果法 OKR 的重要性及作用。本文从 OKR 目标与关键成果法与 DRG 病人医疗成本管控工作需求出发,对出现的问题加以总结,综合国内外有关研究,做出如下评述:

1、DRG 付费模式对公立医院高质量发展提出了更高的要求:如何规范医疗行为,在有限的医保定额内调整收支结构,合理管控住院病人费用成本,都需要医院需要通过顶层设计建立一套完整的适应 DRG 管理体系,包括改革原有付费方式下的质量考核体系、绩效管理体系、信息管理系统等,推动医院管理体系更新完善,使管理更科学规范,进而不断提升医院医疗技术和诊疗服务能力。

2、成本控制与绩效管理息息相关、相辅相成。绩效管理能对成本进行有效控制,而成本控制是绩效管理的坚实基础。绩效管理作为医院管理制度中不可或缺的重要组成部分,借鉴目标与关键成果法的成熟做法,从医院的发展目标和核心问题出发,通过流程优化、任务分解、全员参与,聚焦有挑战性的目标,构建核心工作指标体系,赋能医院绩效管理,能充分发挥绩效管理作为医院资源配置和有效激励的杠杆作用,协调公立医院公益性与医务人员主观能动性之间的关系。

以 OKR 目标与关键成果法为指导,遵照 OKR 绩效管理的实施的路径和步骤,将医院发展及医改要求的目标定为终极目标 O,DRG 各项关键指标确定为每个具体的目标 KRS,比较不同科室项目、病种、DRG 成本定价,并在实践中不断完善和提高考核的科学性和规范性,定期监控及控制好目标执行过程,以达到预期终极目标合理控费目的。力求保障在降低医疗成本的同时医疗质量不受影响,注重以提高效率的方式降低成本,并不断提升医院管理科学化水平和医疗持续推进现代医院管理。

参考文献

- [1]柳雯 A 公司基于 OKR 的目标管理模式研究[D] 北京:北京邮电大学,2019
- [2]梁悦 目标与关键成果管理在医院职能部门评价中的应用[J].中国医院管理,2016,36(11):71-73.
- [3]吴月红 雷朱翎 DRG 分组付费法对医院的运营影响及应对措施.中国总会计师,2020,03:56-58
- [4]张弓、陈梦莹、范学雄.基于 OKR 理念的医院核心工作指标体系建设及应用.中国卫生质量管理;2022.11(180):49-52
- [5]张晓雨、王晓华、王小雪、雷玉婷、李坤.OKR 管理法在健康管理中心护理实践中的应用.安徽医学专报;2021.20(6):9-13
- [6]谭晰文 DRG 支付背景下的公立医院绩效管理变革探讨.中国总会计师;2023(06):141-143
- [7]吴锦娅、张丽华、刘艳、蔡林 基于 DRG 的公立医院精细化成本管控实践探讨.中国卫生质量管理.2023,30(01):39-43
- [8]李海龙 DRG 支付下病例成本在公立医院成本管控中的应用.财务管理研究;2021(09):132-136
- [9]杜义国 目标与关键成果法:新时代政府提升战略执行力的方法选择.领导科学;2020(04):41-44

基金项目:2023 年广西壮族自治区卫生健康委员会自筹经费科研课题“基于 OKR 理论的公立医院 DRG 病人医疗成本管控策略优化探索研究”Z-A20230733