

拟推荐 2024 年度山东省医学会青年科技奖项目公示

推荐奖种	青年科技奖（卫生管理学）
项目名称	精细化绩效管理在医院管理中的应用探究
推荐单位 意见	<p>本课题以精细化管理为抓手，通过“效率优先，价值倾斜”的方式，按照“工作量、医疗技术风险难度、疾病相关风险难度、医疗质量控制指标、成本控制”等框架，充分利用以资源消耗为基础的相对价值表（RBRVS）和疾病诊断相关分组（DRGs）方法，结合医疗质量关键绩效指标（KPI），发挥精细化绩效管理在医院管理中的指导和引领作用。</p> <p>通过分析和研究医院在医疗项目、成本控制、病种管理和质控管理等各方面应用精细化绩效管理方法，在保障医疗质量和患者安全的前提下，医院降低可控成本，不断提高医疗技术水平和服务能力，逐步提升医院管理水平，适应国家新医改和国家医保局按疾病诊断相关分组（DRGs）付费的要求，为实现医院的“三个转变、三个提高”，推动医院高质量发展提供一定的参考价值。</p> <p>同意推荐。</p>
项目简介	<p>自新中国成立以来，我国的医疗卫生事业取得了巨大成果，人均寿命由建国时的 35 岁大幅提高到 2023 年的 78.1 岁，人民健康水平和人均寿命明显提高，医院管理也从经验管理走向现代精细化管理。对医院来说，如何既能适应国家政治和经济体制的改革要求，尤其是新医改和医保付费的要求，又能满足医院的战略发展要求；如何既能体现医院的</p>

	<p>公益性，又能调动医务人员工作的主动性和积极性，同时提高医院的社会效益和经济效益，已经成为医院管理者需要解决的重要问题。</p> <p>目前我国医院管理普遍存在以下三个问题：一是医院有效资源利用率低，成本管控差；二是医院内部缺乏行之有效的激励机制；三是医院管理沿用以前管理方法和体系，缺乏科学先进和系统整体的管理体系。20世纪90年代开始，国外的研究机构和医院就开始进行医院绩效管理的理论研究和实践探索，并取得了一定的成效，提高了医院的管理水平。近年来，我国有些医院和科研机构也开始进行医院绩效管理的探索研究和实践，希望建立起一套符合我国医药卫生行业特点、符合医院发展需要、科学规范、行之有效的医院绩效管理体系，不断提高医院管理水平，解决实际工作中遇到的问题和矛盾，不断提升医院的医疗质量和服务水平，从而满足全国人民对医疗技术水平和公共卫生服务日益增长的需求，促进社会稳定和发展。</p> <p>本课题通过研究公立医院以精细化管理为抓手，通过“效率优先，价值倾斜”的方式，按照“工作量、医疗技术风险难度、疾病相关风险难度、医疗质量控制指标、成本控制”等积分框架，充分利用以资源消耗为基础的相对价值表（RBRVS）和疾病诊断相关分组（DRGs）方法，结合医疗质量关键绩效指标（KPI），发挥精细化绩效管理在医院管理中的指导和引领作用。通过分析和研究医院在医疗项目、成本控制、病种管理和质控管理等各方面应用精细化绩效管理方法，期望达到医院在保障医疗质量安全的前提下，降低医院的可控成本，不断提高医疗技术水平和服务能力，不断提升医院管理水平，以期达到符合国家新医改要求，适应国家医保局按疾病诊断相关分组（DRGs）付费的要求。</p>
<p>客观评价</p>	<p>本课题通过文献查阅、专家访谈、统计学分析和实践探索等研究方法进行系统研究和设计课题，采取科学合理的研究方法和技术路线，以精细化管理为抓手，通过“效率优先，价值倾斜”的方式，按照“工作量、医疗技术风险难</p>

度、疾病相关风险难度、医疗质量控制指标、成本控制”等框架，充分利用以资源消耗为基础的相对价值表（RBRVS）和疾病诊断相关分组（DRGs）方法，结合医疗质量关键绩效指标（KPI），发挥精细化绩效管理在医院管理中的指导和引领作用。

通过分析和研究医院在医疗项目、成本控制、病种管理和质控管理等各方面应用精细化绩效管理方法，在保障医疗质量安全的前提下，医院降低可控成本，不断提高医疗技术水平和服务能力，逐步提升医院管理水平，适应国家新医改和国家医保局按疾病诊断相关分组（DRGs）付费的要求。

1. 坚持医疗项目驱动。医疗成本主要体现在提供医疗服务的风险成本、技术难度、劳动时间等医疗技术风险难度方面，用以资源消耗为基础的相对价值表（RBRVS）进行评价，通过医疗服务项目结合医疗项目风险难度系数调动医务人员更多开展医疗服务项目的积极性，不断提高医疗技术水平。

2. 坚持成本控制驱动。原来的绩效方案通过药品、耗材差价和多开化验检查获得收益，随着绩效改革的深入，要求医院取消药品耗材差价、医务人员收入不得与开单提成等业务收入挂钩，这使得成本管控成为医院绩效管理的关键环节，绩效激励必须加强项目成本和病种成本核算，向管理要效益，通过加强科室变动成本管理，重点在药占比和耗材比的控制，关注科室可控费用支出的考核，提高科室和个人主动降低成本意识和积极性，不断提升医院的精细化管理水平和医疗资源利用效率。

3. 坚持病种驱动。病种包括单病种以及疾病相关诊断分组（DRGs），综合考核 RW、CMI、时间消耗指数、费用消耗指数、低风险死亡率、病种成本控制水平等因素，促使医务人员愿意承担风险，主动收治危急重症患者和开展难度系数大的手术，从而提升医院医疗技术水平。

	<p>4. 坚持质控驱动。传统的绩效方案与医疗质量关联度不高，随着国家医保局的成立，逐渐实行 DRGs 医保支付方式，更加注重对医疗质量的控制，特别是病案首页质量等关键绩效指标（KPI）直接影响到医院的医保支付金额，因此，绩效方案实施要进一步加强对医疗质量控制的相关考核。</p> <p>通过实施全方位的精细化绩效管理，以绩效考核为导向，推动医院落实公益性，实现预算与绩效管理一体化，进一步激发医疗机构内部管理活力，倒逼医疗机构提高医疗服务能力和运行效率；促使医疗机构适应当前多元化的医保支付方式，在保证医疗服务质量的同时，进一步减轻国家医保资金压力和患者就诊负担，促进更好的开展分级诊疗；实现公立医院“三个转变，三个提高”，推动医院高质量发展。</p>				
<p>推广应用 情况</p>	<p>研究成果在医院推广应用，医院以精细化管理为抓手，通过“效率优先，价值倾斜”的方式，按照“工作量、医疗技术风险难度、疾病相关风险难度、医疗质量控制指标、成本控制”等框架，充分利用以资源消耗为基础的相对价值表（RBRVS）和疾病诊断相关分组（DRGs）方法，结合医疗质量关键绩效指标（KPI），发挥精细化绩效管理在医院管理中的指导和引领作用。</p> <p>通过分析和研究医院在医疗项目、成本控制、病种管理和质控管理等各方面应用精细化绩效管理方法，在保障医疗质量和患者安全的前提下，医院降低可控成本，不断提高医疗技术水平和服务能力，逐步提升医院管理水平，适应国家新医改和国家医保局按疾病诊断相关分组（DRGs）付费的要求，为实现医院的“三个转变、三个提高”，推动医院高质量发展提供一定的参考价值。</p>				
<p>主 要 知 识 产 权 证 明 目 录</p>					
<p>序号</p>	<p>知识产权类别</p>	<p>知识产权具体名称</p>	<p>权利人</p>	<p>发明人</p>	<p>发明专利有效状态</p>

代表性论文目录						
《基于 RBRVS 和 KPI 的 S 医院绩效管理研究》《基于以资源消耗为基础的相对价值表和关键绩效指标的 PDCA 医院绩效管理研究与应用》《基 DRGs 的医院管理新模式研究——以 L 医院为例》《临床路径改革对医保患者住院费用影响的 ITS 分析——以某三甲医院为例》						
主 要 完 成 人 情 况						
姓 名	排名	行政职务	技术职称	工作单位	完成单位	对该项目技术创造性贡献
李宝祥	1	评审办副主任	副研究员	山东大学齐鲁医院（青 岛）	山东大学齐鲁医院（青岛）	负责人，统筹协调相关工作
李晓露	2	质控绩效办副 主任	八级职员	山东大学齐鲁医院（青 岛）	山东大学齐鲁医院（青岛）	医疗质控和绩效考核相关内 容
卢秀芳	3		中级	山东大学齐鲁医院（青 岛）	山东大学齐鲁医院（青岛）	医疗保险相关工作
主 要 完 成 单 位 及 创 新 推 广 贡 献						
主要完成单位名称			排名	主 要 完 成 单 位 创 新 推 广 贡 献		
山东大学齐鲁医院（青岛）			1	精细化绩效管理在医院管理中的应用探究		