

# 公立医院A运营管理体系构建路径

苏梅英

公立医院A是三级甲等精神病专科医院，医院项目投资约10亿元，编制床位1200张。医院以为人民身体健康提供医疗与护理保健服务为宗旨，开展精神科、神经科、普通内科、精神心理咨询、司法医学鉴定、预防保健、医疗教学、医疗科研业务活动。随着医疗体制改革，内在提质增效压力不断增加，医院在精细化管理上下功夫，从内部管理要效率，开源节流，在科学化、规范化、精细化、信息化方面提高医院运营管理水平。

## （一）确立运营管理范畴

为全面提升医院人财物精细化管理水平，促进减员增效、高效低耗、信息导航、循证决策以及信息资源的高效利用，根据《关于加强公立医院运营管理的指导意见》（国卫财务发[2020]27号），公立医院A拟建立整合一套涵盖全成本核算、财务一体化、综合绩效管理、物资采供销全程闭环管理等的医院运营保障体系。

## （二）建立运营保障体系

1. 组织体系。公立医院A目前无总会计师及独立的运营管理部门，根据医院实际情况，成立了运营管理工作领导小组，以院长为组长、各职能科室负责人为组员，综合管理办公室为运营管理小组开展具体的运营管理工作。

2. 工作机制。公立医院A建立了运营管理平台，明确各部门职责分工，根据平台的数据需求设置数据采集、需求跟踪、数据治理、数据分析、数据

服务的工作机制，形成运营数据全周期管理；与管理部、业务相关科室建立长效沟通机制，及时跟进了解各科室的运营数据情况，协助科室做好数据分析、运营分析、管理流程优化等运营管理工作。

3. 制度体系。运营管理制度涉及各项医疗服务，包括业务流程、内部控制、预算、收支制度、政府采购制度、成本核算制度、绩效、合同管理制度等。

4. 人才体系。医院运营管理平台还需构建一个具有医院管理、质量控制、财务管理、信息技术支撑的人才队伍体系。一是在医院管理层的支持下，通过常规招聘为财务部吸纳综合能力强的优秀人才；二是根据信息化改革现实需求，在医院内部发掘优秀人才吸纳到财务部门；三是对财务部门现有工作人员进行个人能力分析，为专业能力突出、学习能力强的人才提供培训进修机会，鼓励其参与社会相关培训，提升其综合能力。公立医院A还成立专门的成本管理队伍，包括医务人员、设备负责人员、财务人员等，负责成本核算及分析等工作；为确保成本核算数据收集工作的顺利开展，医院适当设立兼职成本核算员。

5. 信息化体系。为实现运营管理体系和数据中心，实现资源全流程管理。目前已建立财务系统、物资用品管理系统、采购管理系统、资产管理、审计管理等系统，实现医院人、财、

物、患者的精细化管理，包括以选、用、育、留、汰为核心的人力资源全流程管理；从科室申购、采购计划、采购入库、请领、转库、使用、收费到核算的物资全程追踪管理；从采购计划、采购入库、使用、变更、维修、巡检、保养、强检的设备全过程追踪管理。

公立医院A运营管理平台以《医院人财物运营管理基本数据集》为标准，从平台底层数据集层面进行数据统一，达到信息共享、互联互通，有效支撑医院运营平台建设。对医院财务与成本核算管理数据、运营数据、物资管理数据、固定资产数据、人力资源数据等进行业务视图分析，围绕工作范围、业务流程及运营等方面，对各业务系统的数据集及数据结构进行整合，对数据定义、描述、表达、值域等进行一致性规范，对其权限、编码、流程、参数、计划进行统一规划，实现项目管理规范化、名称管理规范化、维护管理规范化、存档管理规范化、数据源管理规范化。

（本文系2019年度卫生健康财务研究课题“基于DRGs的三级精神专科医院医疗费用精细化管理的研究”（CW201914）的阶段性成果）

（作者单位：苏州市广济医院财务部）

责任编辑 刘粟

## 主要参考文献

- [1] 解媛媛, 顾佳辉, 薛莲, 等. 基于管理会计的医院全面预算管理一体化建设探析[J]. 卫生经济研究, 2020, 37(3): 51-54.