# 新形势下大型公立医院高质量发展的探索与思考

2021年5月国务院办公厅正式出台《关于推动公立医院高质量发展的意见》（国办发〔2021〕18号）。意见明确，公立医院作为我国医疗服务体系的主体，要坚持以人民健康为中心，建立健全现代医院管理制度，不断创新，为更好提供优质高效医疗卫生服务、防范化解重大疫情和突发公共卫生风险、建设健康中国提供有力支撑。当下，推动公立医院高质量发展是各级各类医疗机构的重要医改任务。

一、公立医院高质量发展的背景意义及内涵

高质量发展是习近平新时代中国特色社会主义思想的重要内容之一，是在党的十九大首次提出的新表述。这表明中国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段，是“十四五”时期乃至更长时期我国经济社会发展的主题。高质量发展不只是一个经济要求，而是对经济社会发展方方面面的总要求。在医疗卫生领域，公立医院高质量发展就是转变发展方式，推动质量变革、效率变革、动力变革，使发展成果更好惠及全体人民，不断实现人民对美好生活向往的具体举措。

（一）公立医院高质量发展的意义

1.推动公立医院高质量发展，是坚持以人民为中心、确保公立医院公益性的必然要求。公益性是中国特色医疗卫生制度的基本底色，只有坚持公立医院姓“公”，把社会效益放在首位，才能全方位、全周期地保障人民群众的健康，无论在平时服务还是危时救援都彰显出我国显著的政治优势。

2.推动公立医院高质量发展，是全面推动卫生健康事业科学发展的根本保证。2016年印发《“健康中国2030”规划纲要》、2018年实施《关于加强公立医院党的建设工作的意见》、2019年出台《关于实施健康中国行动的意见》《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》等文件明确，推动卫生健康事业的科学发展需要着力完善公立医院管理体制和运行机制，推动医院管理规范化、精细化、科学化，建立权责清晰、管理科学、治理完善、运行高效、监督有力的现代医院管理制度。一系列政策的集中出台，都表明公立医院高质量发展的必要性和紧迫性。

3.推动公立医院高质量发展，是实现“三转变三提高”的内在需要。当前，医药卫生体制改革已进入攻坚期和深水区。就整体而言，公立医院发展面临一定挑战：①医疗资源配置与医疗机构布局不合理，导致医疗服务体系效能受到影响，并在一定程度上存在无序竞争的状态；②政府投入不足，公立医院自身的效益问题与社会公共职能的要求存在一定的矛盾；③医患关系不够和谐的情况很大程度上影响了医务人员的工作积极性和主观能动性。④医学人才的短缺，特别高精尖人才的不足，导致医疗服务能力还达不到人民群众的需求和期盼。此外，三医联动、分级诊疗、医保付费改革、多点执业等因素的影响，都在不断倒逼公立医院放弃粗放式的管理方法，走出一条医教研管一体化、区位协同化、发展错位化的道路。大型公立医院现处于爬坡过坎、转型升级的关键时期，只有坚持公立医院高质量发展，才能破解难题，不断加强内涵建设、补齐短板，真正实现从管理中要效益，在效益中促发展的良性循环。

（二）公立医院高质量发展的内涵

根据《关于推动公立医院高质量发展的意见》的文件精神，可以将公立医院高质量发展的内容概括为“1+4+4+6”，即：一个目标--建立健全现代医院管理制度；四个坚持--坚持以人民健康为中心，加强公立医院主体地位；坚持政府主导、公益性主导、公立医院主导；坚持医防整合、平急结合、中西医并重；坚持改革创新，“三医联动”；四个创新--体系创新、技术创新、模式创新、管理创新；六个任务--构建新体系,引领新趋势,提升新效能,激活新动力,建设新文化,坚持和加强党对公立医院的全面领导。

总的来说是要求公立医院，一是要坚持党建引领，落实总方针。公立医院作为党和政府服务人民群众的窗口，必须坚持党的领导，坚持党委领导下的院长负责制，以健全的党建体系引领完善现代医院管理制度，以保证党的方针政策落到实处，更好地为人民群众服务、为健康中国做贡献。二是要重点构建“国家医学中心-国家区域医疗中心-省域医疗中心-医联体”网络。依托国家医学中心、区域医疗中心资源形成临床重点专科群，带动省级医院加快补齐专业专科短板，并将诊疗能力下沉至市县级医院，减少患者跨省就医。三是要加强创新工作，注重提质增效。聚焦提升医疗技术、提供优质就诊环境、提速诊疗效率，为患者提供全方位医疗服务。

二、大型公立医院高质量发展的探索

大型公立医院在医疗体系中承担了开展疑难危重症诊断治疗技术攻关、开展前沿医学科技创新研究和成果转化、开展高层次医学人才培养等重要任务。因此，如何做好大型公立医院高质量发展，筑起人民健康的最高级别防护网，更是摆在医院管理者案头的重要课题。下面以南昌大学第二附属医院高质量发展的实践为例，探索大型公立医院高质量发展的路径。

（一）强化政治引领，把稳发展方向

自2018年以来，医院贯彻落实党委领导下的院长负责制，突出党委“把方向、管大局、作决策、促改革、保落实”的政治作用，不断完善医院工作体系，通过规范党委会、院长办公会议事规则，完善“三重一大”决策制度，着力构建党委统一领导、党政分工合作、协调运行的工作机制，切实把党的领导融入医院治理全过程各方面各环节。在“十四五”开局之年，医院提出党建愿景--将党建与中心工作相融合、与教研工作相融合、与精神文明相融合、与医院文化相融合、与医院“十四五”规划相融合，形成与之相匹配的思想引领，实现党建工作成为医院高质量发展的动力源。

（二）加快国家区域医疗中心建设

医院以基础设施建设为抓手，创新工作方法，将项目手续化“串联”为“并联”，同时启动装修工程、器械采购等程序，做到必备环节一个不少，各个环节紧密衔接，在保证质量的情况下缩短工期，尽快建立起“国家区域医疗中心-省级医院-医联体”的发展新体系，加快优质医疗资源扩容、下沉、增体量。

（三）打造人才高地，凝聚发展力量

人才是推动医院高质量发展的核心力量。医院始终坚持党管人才的原则，以打造区域重要医学人才中心为目标，以才引才、以才育才，不断扩大医院人才蓄水池，激发人才活力，构筑人才高地，培育医学大家。医院成立了以党委书记为组长的人才工作领导小组，定期研究人才工作发展方向、解决人才工作遇到的问题和困难。

1.人才引进工作跳出“高起点、高学历、高职称”的限制，加大对高能力和交叉领域人才的关注，特别在赣籍人才返赣、赣派学子留赣这个引才方式上加大力度。

2.人才培育工作深度专业化。从“名医名科”计划，到“领军人才”、“卓越人才”计划，既培育大师、学科带头人，又兼顾打造35岁以下的青年人才，为他们突破“国字号”、“青字号”提供高技术创新型平台。

3.聘任首席专家帮助科室建强团队、培育人才。

（四）紧扣中心工作，加强运营管理

医院成立运营管理委员会，建立运营工作机制，培养专科运营团队，找准医院定位，推动核心业务与运营管理深度融合，构建“项目化、清单化、目标化”管理模式，最大化地提升运行效能。

1.加强成本控制。建立由主要领导牵头，专人专办的组织架构，联合相关部门共同参与管理；重点强化各类业务活动内涵经济行为的内部控制和措施；梳理各类审计、督察、检查等外部监管工作中存在的问题，建立健全内控管理和风险监控的制度，满足风险防控精准化需要；创新思路，加强财务管理，推进业财融合，完善预算、成本、资产、采购一体化机制，促进经济管理提质增效。

2.加强绩效保障。突出公立医院的公益性导向，持续优化薪酬绩效方案，实行“以岗定责、以岗定薪、责薪相适、考核兑现”的薪酬考核体系。①临床医技岗位以岗位基础绩效工资为保障，以RBRVS(Resource Based Relative Value Scale的简称,根据医师在提供医疗服务过程中所消耗的资源成本来客观地测定其费用)、DRGs为评价手段，结合医、教、研、管、学科建设五大维度综合目标考核为一体的绩效工资分配模式。②行政后勤岗位采取“定岗定责定系数+宽带式”的薪酬模式。

3.加强学科规划。创新学科分类建设机制，依托“1+X”学科群平台，优化学科结构布局，启动“高峰学科”、“优势学科”、“潜势学科”等培育计划；聚焦临床医学科学领域“卡脖子”问题，不断拓展临床研究、医工交叉领域，打通临床研究与基础研究连接通道，激发科学创新成果产出。

（五）建立健全临床医疗评价指标体系

医疗质量是医院赖以生存和发展的基石，牢牢守好这条生命线才能使公立医院高质量发展永葆活力。

1.建立综合量化指标体系，把医疗质量的评估、监测和改进融入到日常目标管理制度中，按季度对临床科室医疗工作进行分析、比较和评价，达到医疗质量不断提高的目的。

2.加强临床路径管理。临床路径（Clinical Pathway，CP）是根据循证医学的原则将某疾病或手术的关键性治疗、检查和护理活动标准化，按照预计住院天数设计成表格，使治疗、检查和护理活动的顺序以及时间安排尽可能地达到最优化，藉以减少资源浪费，缩短住院天数，使病人获得最佳服务品质。医院根据国家要求和目录，结合本院实际，制定临床路径病种目录和文本。

3.提高日间手术占择期手术比例。有研究表明，对医院管理而言，日间手术有助于有效管理非急诊手术，减少患者等待时间，加快床位周转，在同类病种手术中，日间手术比住院手术可帮医院节约25%-68%的成本。医院不断调动医务人员积极性，优化病种结构，扩大病种范围，建立日间手术标准化流程。

4.开展MDT诊疗。MDT诊疗(Multi-Disciplinary Treatment,即多学科会诊)变“单兵种”为“多兵种”协同作战，最大限度减少误诊误治，制定最佳治疗方案，避免不停转诊、重复检查给患者带来的负担。医院大力推行MDT诊疗工作，明确什么病情、什么病种需要进行MDT，出台相应政策，破除学科壁垒，提高MDT诊疗的积极性和规范性。

（六）加强人文关怀，提升患者满意度

患者满意度是检验医院医疗服务能力的重要标准。医院在提升医疗诊疗能力的同时，还注重重塑医学人文精神，全力打造有温度的医院，提升患者就医体验。

1.缓解医患关系紧张、减少医疗纠纷的有效途径就是恢复和强化医学的人文传统。①从医疗制度层面入手，将医学人文指标列入考核体系；②在文化建设中加强对医务人员的人文素质教育及培养，用以人为本的价值取向激发广大员工的内在潜能，使每一个医务人员自觉尊重、关爱患者，主动为患者提供优质服务。

2.重点治理患者就诊过程中的堵点、难点问题。①协调相关政府部门，规划专门就诊通道；签约商业停车场，拓展停车空间；动员员工采用公共交通上班或院外停车。多措并举改善患者就医停车难问题。②关心关爱特殊人群，为其提供医疗便利。在江西省首创“爱心医站”、 “关爱空间”等为有特殊需要的患者提供温馨的场所；首创手语门诊，为聋哑人就诊开辟专门通道。

3.积极承担公益性工作。开展社区特殊人群的“全病程管理模式”介入服务、开展医学科普义诊等活动，送医上门、送医下乡。

（七）数字化赋能医院高质量发展

医院利用数字经济的政策和平台，积极推动实现病历电子化、打通省域内各医院检验检查结果共享通道等，既可为患者带来便利，也可在节约成本支出方面发挥作用；借助互联网医疗服务平台为医院赋能，将传统的线下就医模式，延伸到线上线下相结合，将单次随机医疗服务转变为周期性的定制化的“一站式”医疗健康管理，丰富医疗服务内涵，帮助医院做到“存量做优、增量做大”。

三、大型公立医院高质量发展的思考

深化医药卫生改革已经将中国公立医院改革推到了一个关键的阶段，政策层面已从原来的“多劳多得”进入到“总额控制”的时代。在DRG付费、药品耗材零加成等因素面前，未来公立医院的竞争主要在于病种、成本、服务三个方面。

公立医院要从原来的机械式的快速成长阶段，过渡到现在的高质量发展阶段，为患者提供全病程和全生命周期的管理服务，不能仅靠医院“唱独角戏”，而是需要政策、技术工具、市场机制等多方协同。只有探索出更多新的模式、新的技术、新的手段为公立医院所用，才能给患者带来更便捷和更可及的就医体验，才能让医院达到更高效、更高质量的发展。

（南昌大学第二附属医院 程学新）

江西省卫生健康委员会2023-02-28