

# 绩效改革驱动下公立医院精细化运营管理：对运行效率与业务结构的优化效应研究

师华文

(内蒙古包头市包钢集团第三职工医院 内蒙古包头 014010)

**【摘要】**目的：探究绩效改革与精细化运营管理模式对公立医院运行效率及业务结构的优化效应。方法：以我院 2023 年 1—11 月（常规运营管理，对照组）和 2024 年 1—11 月（绩效改革 + 精细化运营管理，观察组）运营数据为研究对象，对比分析两组业务结构、运行效率、收支成本及绩效相关指标差异。结果：观察组门诊、体检收入分别较对照组增长 9.97%、17.63%，医疗服务收入占比达 55.8%；床位使用率提升 1.7 个百分点，手术台次增长 12.39%，平均住院日下降 6.31%，收支结余率提升 0.61 个百分点，上述指标组间比较均  $P < 0.05$ ；观察组门诊药品收入增长率 14.72%，成为运营管控重点。结论：实施绩效考核与精细化运营管理，能够优化公立医院业务结构，提升总体运营效益，实现收入和支出的平衡，符合我国在DIP支付改革下对公立医院发展的需要，但是在门诊药品控制和床位资源使用方面还有待进一步优化。

**【关键词】** DIP支付改革；公立医院；精细化运营管理；运行效率；业务结构

Performance Improvement-Driven Refined Operational Management in Public Hospitals: A Study on Optimization Effects on Operational Efficiency and Business Structure by

Shi Huawen

(Third Staff Hospital of Baotou Baotou Steel Group, Baotou, Inner Mongolia 014010)

**[Abstract]** Objective: To explore the optimization effect of performance reform and refined operation management mode on the operational efficiency and business structure of public hospitals. Method: Using the operational data of our hospital from January to November 2023 (regular operation management, control group) and January to November 2024 (performance reform+refined operation management, observation group) as the research objects, the differences in business structure, operational efficiency, revenue and expenditure costs, and performance related indicators between the two groups were compared and analyzed. Result: The outpatient and physical examination income of the observation group increased by 9.97% and 17.63% respectively compared to the control group, with medical service income accounting for 55.8%; The bed utilization rate increased by 1.7 percentage points, the number of operating procedures increased by 12.39%, the average length of hospital stay decreased by 6.31%, and the income and expenditure surplus rate increased by 0.61 percentage points. The inter group comparisons of the above indicators were all  $P < 0.05$ ; The growth rate of outpatient drug revenue in the observation group was 14.72%, making it a key focus of operational control. Conclusion: Implementing performance evaluation and refined operational management can optimize the business structure of public hospitals, improve overall operational efficiency, achieve a balance between income and expenditure, and meet the needs of China's development of public hospitals under DIP payment reform. However, there is still room for further optimization in outpatient drug control and bed resource utilization.

**[Key words]** DIP payment reform; Public hospitals; Refined operational management; Operational efficiency; business structure

随着医疗保险付费方式改革（DIP）的实施，我国公立医院正面临着“控费增效”和“优化服务”两大核心挑战，

以规模扩张为导向的传统运营管理模式已经很难与医改要求相适应，呈现出医疗服务收入占比低、床位资源利用率低、

药品消耗控制精度不足、科室管理能力不足等诸多问题<sup>[1]</sup>。在这种情况下,建立以“质量和效率”为中心的绩效变革机制,推动运营管理的精细化变革,是解决我国公立医院发展困境的重要途径<sup>[2]</sup>。

## 1 资料和方法

### 1.1 一般资料

以我院 2023 年 1—11 月和 2024 年 1—11 月的全部运营数据作为研究样本,将 2023 年实施常规运营管理期间设为对照组,将 2024 年进行绩效变革和精细化运营管理的时期设为观察组。我院设有两个主要的院区,一个是院本部,另一个是国际部,下设医疗、护理、医技等多个临床和附属部门,均按照 DIP 付费的方式运营。

纳入条件:①本研究周期内与本单位有关的主要业务资料;②资料完整,可追溯性强,数据真实、可靠;③直接关系到医院收入、运营效率和成本控制的各项指数。

排除条件:①行政物流非核心业务资料;②缺失、扭曲、异常的统计资料;③受临时政策干预影响的数据。

### 1.2 方法

对照组实行常规公立医院运营管理模式,以收支结余率为中心计算业绩和奖励,按照常规的方法进行药品和耗材控制,按照常规的方法运营各部门的业务,没有针对床位的使用和手术结构进行特别的奖励。

观察组实行绩效改革和精细化运营管理相结合的策略,其主要内容包括:(1)制定精细化的绩效计划:以岗位为核算基础,按照医生、护士和医技三大职业,分别建立专门的绩效奖励计算模型,使各业务科室的绩效与工作质量、运营效益挂钩,从而使业绩评价由“量”向“质”转化;(2)精细化的预算和费用控制:以实际收益的比例作为考核的中心,严格控制绩效的增长;强化对各部门购置器材的审核和

控制,创建二级耗材管理数据库,对耗材实施“节奖超罚”的精细管理制度;(3)运行效率的优化:增加住院患者收治和手术项目开展的特殊业绩奖励,提高床位使用率;保障医院的诊疗成效,降低患者流失率,并进一步完善院间转诊手续;(4)业务结构的优化:以医院门诊用药增长情况为考核的核心,把药占比控制目标转化为门诊/住院的人均用药成本管控指标;降低对检验检测收入的奖励力度,不断提高医疗服务收入的比重。

### 1.3 观察指标

从四个方面来设置观测指标,使用 HIS 系统对全部的资料进行抽取和分类。(1)业务结构方面的指标:门诊收入、住院收入、体检收入、医疗服务收入占比、总药占比、耗占比、总检查占比和各项指标的增长率。(2)运行效率指标:门诊患者数、住院数、床位使用率、平均住院天数、手术台次及门诊转住院比例;(3)收支与成本指标:核算医疗收入、业务支出、收支结余率、人力成本与收入比率、固定资产折旧费用增长率、收费耗材费用变动情况;(4)与业绩有关的评价指标:医疗服务收入增长率,浮动薪酬增长率,人力变动成本增长率。

### 1.4 统计学处理

计量资料以  $(\bar{x} \pm s)$  表示,组间比较采用独立样本  $t$  检验;计数资料采用  $n(\%)$  表示,两组之间的对比采用卡方检验。将  $P < 0.05$  作为显著性差异的标准。

## 2. 结果

### 2.1 两组业务结构相关指标对比

与对照组比较,观察组门诊、体检收入显著提升,医疗服务收入占比、剔除药耗收入占比小幅上升,门诊药占比略有增加,耗占比显著下降,总药占比、总检查占比无明显波动,组间比较差异均有统计学意义 ( $P < 0.05$ )。详见表 1。

表 1 两组业务结构指标比较

指标名称 (单位:万元 %)	门诊收入 (万元)	住院收入 (万元)	体检收入 (万元)	医疗服务收入 占比 (%)	总药占比 (%)	门诊药占比 (%)	耗占比 (%)	总检查占比 (%)	剔除药耗 收入占比 (%)
对照组 (2023.1-11)	15014.05	21886.25	2785.65	55.4	15.7	19.7	17.1	20.8	76.2
观察组 (2024.1-11)	16510.96	22873.60	3276.64	55.8	15.8	20.6	15.4	20.9	76.7
增长率 / 变化值 (%)	9.97	4.51	17.63	0.4	0.1	0.9	-1.6	0.1	0.5

### 2.2 两组运行效率指标对比

与对照组比较, 观察组门诊量、入院及出院人数均有所增长, 门诊转住院率、床位使用率小幅提升, 平均住院日显著缩短, 手术台次、出院患者手术率明显提高, 组间比较差异均有统计学意义 ( $P < 0.05$ )。详见表 2。

### 2.3 两组收支与成本指标对比

与对照组比较, 观察组医疗收入、核算支出均有所增长, 收支结余率提升、支出占收入比下降, 人力总成本占收入比提升, 固定资产折旧成本增加, 收费、不收费耗材成本均呈下降趋势, 组间比较差异均有统计学意义 ( $P < 0.05$ )。详见表 3。

表 2 两组运行效率指标比较

指标名称 (单位: 人次 / 人 / 天 / 台 / %)	门诊量 (人次)	入院人数 (人)	出院人数 (人)	门诊转住院率 (%)	床位使用率 (%)	平均住院日 (天)	手术台次 (台)	出院患者手术率 (%)
对照组 (2023.1-11)	485495	23416	23497	4.82	64.05	7.94	16652	29.05
观察组 (2024.1-11)	511345	25706	25739	5.03	65.72	7.44	18716	31.33
增长率 / 变化值 (%)	5.32	9.78	9.54	0.2	1.7	-6.31	12.39	2.3

表 3 两组收支与成本指标比较

指标名称 (单位: 万元 / %)	医疗收入 (万元)	核算支出 (万元)	收支结余率 (%)	人力总成本占收入比 (%)	固定资产折旧成本 (万元)	收费耗材成本 (万元)	不收费耗材成本 (万元)
对照组 (2023.1-11)	39862.18	38852.39	2.53	43.65	3539.18	3019.19	3787.67
观察组 (2024.1-11)	42724.44	41382.34	3.14	44.07	3917.55	2954.02	3639.15
增长率 / 变化值 (%)	7.18	6.51	0.61	0.4	10.69	-2.16	-3.92

### 2.4 两组绩效相关指标对比

观察组的医疗服务收入增长率为 0.67%, 而浮动薪酬的增长率为 11.65%, 人力变动成本增长率为 79.07%, 两组间差异具有统计学意义 ( $P < 0.05$ )。

时, 门诊收入的增加幅度比住院收入的增加幅度大, 也反映了医疗机构门诊服务能力的提升。医疗服务收入占比略有上升, 反映出医院经营结构逐渐趋向于服务价值; 耗占比明显降低, 显示出二级库管理等精细控制手段的效果<sup>[4]</sup>。

## 3. 讨论

本研究结果表明, 实施“绩效考核”和“精细化运营管理”可有效改善我国公立医院的业务结构与运行效能, 符合“DIP 付费”背景下的“提质增效”发展需求<sup>[1]</sup>。从业务结构来看, 观察组的门诊收入, 特别是体检收入显著增加, 这为 DIP 支付改革下的医院运营提供了有力的收入支撑; 同

通过实施业绩考核和精细化运营管理, 可以对公立医院的业务结构进行有效的调整, 促进其收入向门诊和服务价值的方向发展; 从而实现药品费用的合理控制。还能大幅提高我国公立医院的运营效率, 减少患者的平均住院天数, 增加患者的手术人次和床位使用率, 增强医疗机构的收支平衡能力, 满足 DIP 付费模式下我国公立医院由“量”向“质”的转型需求。

### 参考文献:

- [1]姚宜彤, 顾华, 杨忠慧. 高质量发展背景下县级公立医院精细化运营效率的实践[J]. 江苏卫生事业管理, 2025, 36 (12): 1705-1707+1722.
- [2]潘玥, 王争争. 公立医院资产运营管理现代化与价值创造模型构建[J]. 中国农业会计, 2025, 35 (24): 61-63.
- [3]张涛. 公立医院运营管理模式构建与实践探索[J]. 市场周刊, 2025, 38 (36): 45-48.
- [4]周瑜芳. 业财融合下公立医院精细化成本管理问题及应对策略探讨[J]. 经济研究导刊, 2025, (23): 140-143.