

临床专科运营助理模式在地市级公立医院的探索与实践

狄思源

十堰市太和医院（湖北医药学院附属医院） 湖北十堰

【摘要】目的 研究在地市级公立医院探索与实践临床专科运营助理模式的效果。**方法** 我院于 2018 年正式组建成立运营管理部，通过 3 年多的实践与探索，逐步形成了一种借鉴华西医院优秀运营经验且具有我院特色的运营管理模式。本次研究将 2017 年 1 月至 2017 年 12 月期间视为临床专科运营助理模式实施前，2021 年 1 月至 2021 年 12 月期间视为实施后，比较实施前后本院设备资源的配置及管理情况以及临床对职能部门工作的满意度。**结果** 实施后，在设备资源的配置及管理方面，运营助理为医院的设备新购节约成本 708.5 万元，设备的使用效率提升了 8.12%；临床科室对行政职能部门的满意度 90.76%显著高于实施前 83.29%，差异有统计学意义（ $\chi^2=20.369$, $P<0.05$ ）。**结论** 通过在地市级公立医院探索、实践临床专科运营助理模式，能够建立起高效的矩阵式运营管理模式，有助于提升医疗机构的精细化管理水平、降低沟通成本、优化资源配置，使临床科室能够更加专注于临床工作，对行政职能部门满意度大幅提升，具有明显的积极作用，值得推广。

【关键词】 专科运营助理；运营管理；精细化管理

Exploration and practice of clinical specialist operation assistant mode in prefecture-level public hospitals

Siyuan Di

Shiyan Taihe Hospital (Affiliated Hospital of Hubei Medical College) Shiyan, Hubei

【Abstract】Objective To study the exploration and practice of clinical specialist operation assistant mode in prefecture-level public hospitals Effect. **Methods** The operation management department was formally established in our hospital in 2018. Through more than 3 years of practice and exploration, an operation management model with the characteristics of our hospital was gradually formed by drawing on the excellent operation experience of West China Hospital. In this study, the period from January 2017 to December 2017 was regarded as the period before the implementation of the clinical specialist operation assistant model, and the period from January 2021 to December 2021 was regarded as after the implementation, and the allocation and management of equipment resources in the hospital before and after the implementation were compared. situation and clinical satisfaction with the work of the functional department. **Results** After the implementation, in terms of the allocation and management of equipment resources, the operation assistant saved 7.085 million yuan for the new equipment purchased by the hospital, and the use efficiency of the equipment increased by 8.12%. 83.29% before implementation, the difference was statistically significant ($\chi^2=20.369$, $P<0.05$). **Conclusion** By exploring and practicing the clinical specialist operation assistant model in prefecture-level public hospitals, an efficient matrix operation management model can be established, which is helpful to improve the refined management level of medical institutions, reduce communication costs, optimize resource allocation, and make Clinical departments can focus more on clinical work, greatly improve the satisfaction of administrative functional departments, have obvious positive effects, and are worthy of promotion.

【Keywords】 specialist operation assistant; operation management; refined management

2009 年作为我国“新医改”的元年，中共中央、国务院发布的《关于深化医药卫生体制改革的意见》

全面揭开了新医改的序幕,并将“形成多元化办医格局”作为改革的重要任务之一,由此,积极引入社会资本,公立、民营、外资为主的多元化医疗市场逐步形成,而其中,作为需要同时兼顾经济性和公益性的公立医院,面临着更大的挑战^[1]。此外,为了切实降低人民就医负担,我国全面取消了公立医院的药品、材料加成,这意味着改变医院固有的运营管理模式,寻求一种能够积极调整收入结构、提高医疗服务质量和内部管理水平的运营管理模式,改向精细化管理要效益,对公立医院来说变得尤为重要^[2-3]。为了在医改浪潮中勇立潮头,我院于2017年的党代会、职代会中提出“将运营管理提升到战略高度,建立科学运营目标管理体系”,并于2018年正式组建成立运营管理部,将财务经管职能调整到运营管理部,采取运管、经管一体化管理,以提升综合工作效率和综合医疗能力为目标,通过3年多的实践与探索,逐步形成了一种借鉴华西医院优秀运营经验且具有我院特色的运营管理模式。本文将运营管理模式实施前后的数据进行比较,来研究在地市级公立医院探索与实践临床专科运营助理模式的效果,现报道如下。

1 资料与方法

1.1 一般资料

2017年1月至2017年12月期间视为临床专科运营助理模式实施前,2021年1月至2021年12月期间视为实施后。我院运营助理覆盖全院所有临床科室,按照疾病系统划分为骨科系统、消化系统、神经系统、心脏系统、大五官系统、妇产儿系统、康复系统7大系列。实施前后,按比例抽取各系统临床中层以上管理干部及员工代表为行政职能部门进行评价。实施前后,各系统科室数目未发生变化,两组资料差异具有可比性($P>0.05$)。

1.2 方法

(1)运营管理部门的组建。①组建过程:我院于2017年开展了第一届专科运营助理培训班,培训期间,邀请了台湾资深医院管理专家傅天明教授亲自来院进行理论与实战操训,为期半年。其中,共有131名来自临床科室或行政职能部门的有志于从事运营管理工作的青年员工参与了此次培训,最终挑选出5人作为首批专科运营助理。此后,每年选派员工前往华西医院参加专科经营助理培训,旨在

他们将华西先进的运营管理理念带回我院,为我院临床专科运营助理模式的探索和实践做准备。2018年,我院正式成立由院长直接管理的运营管理部,由运管办和经管办两部分组成,分别负责运营和绩效。②各部门职能:其中运营组设有项目专员和专科助理职位,负责发现院、科日常运营中的问题并予以持续改进,以不断优化临床科室的工作流程;同时,在院、科各层面建立良好的信息交流、沟通与反馈机制,以项目方式推进运营创新。绩效组主要负责健全医院的绩效评价制度、设计并核算绩效工资方案、开展科室的绩效评估、分析以及辅导,持续推进绩效工作的改进。

(2)建立临床专科运营助理工作机制。我院运营助理覆盖全院所有临床科室,按照疾病系统划分为骨科系统、消化系统、神经系统、心脏系统、大五官系统、妇产儿系统、康复系统7大系列,分别配备7名专科运营助理,每人负责对接7-9个临床科室,主要负责科室层面的运营分析、成本管控、资源配置、流程优化等多方面的工作,工作模式以日常工作制+临时项目制展开。

(3)运营助理的日常工作内容。①日常运营数据监测:对分管临床科室日常运营数据的收集、监测、分析,当数据出现异常时,及时对运营数据进行深层次分析并深入临床调研异常原因,提出改善建议并对临床进行运营辅导,协助临床及时改进。②定期分析全院运营情况:分别在季度、半年度、年度对全院运营情况进行全面分析,总结上一阶段的运营成果及问题点,并为下一阶段医院的运营方向提出针对性的建议。此外,运营助理在运营数据检测、下科调研过程中发现的与科室运营相关的典型、共性问题,可以在分管院长的领导下,由运营管理部牵头成立项目小组,依靠“成本收益”和“资源配置效率”理念,针对这类问题建立新的工作流程、优化原有的资源配置方式、改进原有的医疗服务方式,进一步有效整合医疗资源,避免资源浪费,以达到提升医院精细化管理水平的目的。③医院文件、政策的宣讲:当医院出台新的绩效及运营政策时,运营助理应该及时到相关负责科室进行文件、政策的讲解,确保临床科室能够及时知晓医院的最新方针政策,确保临床的发展与医院整体大方向相符合。④监测资源的配置及管理:对科室人员、床位、设

备等资源进行动态监测,每年度对科室人员配置情况、床位变动情况、设备使用效率进行分析,在不同情况下,运营助理可以进一步深入设备管理科室,进行原因调研,并出具调研报告、提出整改对策;当科室提出新购设备计划,运营助理需要通过多方面调研,出具新购设备调研报告,提出购置建议,如:设备价格、设备操作人员储备情况、业务开展情况、投资回收期、维保情况、所需耗材情况等;对于已购大型设备长期使用效率较高的科室及时满足其合理的新购设备申请,对于长期使用效率较低的科室在新购设备上则需谨慎考虑,促使设备管理科室加强设备管理,有效提高资源使用效率;对不合理的设备购置申请采取一票否决制,避免“头脑发热拍板式”设备采购,旨在发现使用率较低的资源和设备,优化资源配置,减少不必要的浪费,为医院节约成本。⑤配合临床需求:协助临床完成其他的一些工作,如为临床提供重点专科建设所需的运营数据,降低事务性工作对临床工作的影响。

(4)临时项目制内容。运营助理在下科和临床沟通的过程中,临床往往会反馈很多问题,运营助理能直接解决的直接协助临床解决,对于涉及科室

较多、覆盖面广、且解决难度较大的针对性较强的问题,如:规范医嘱与计费、手术室二级库建设、DIP病种成本核算等,此类运营助理无法直接解决的问题,运营助理需要整理后将问题带回,并反映给其他职能部门,必要时成立行政MDT小组,由运营管理部牵头、多部门协作参与,以临时项目小组的工作形式开展工作,共同商讨问题解决对策,并协同深入临床进行辅导。

1.3 统计学方法

采用SPSS19.0软件对数据进行分析;百分率(%)标示计数资料,并用 χ^2 检验;P值分析数据差异。

2 结果

2.1 实施前后设备资源的配置及管理情况实施后,运营助理为医院的设备新购节约成本708.5万元,设备的使用效率提升了8.12%,具体见表1。

2.2 实施前后临床满意度对比每年组织临床中层以上管理干部及员工代表为行政职能部门进行评价实施后临床科室对行政职能部门的满意度为90.76%显著高于实施前83.29%差异有统计学意义($\chi^2=20.369$, $P<0.05$),具体见表2。

表1 实施前后设备资源的配置及管理情况

组别	设备资源的申购情况			设备使用率(%)	
	评估台数	预计金额(万)	节约成本(万)	饱和	不饱和
实施后	72	4637.1	708.5	92.35	7.65
实施前	81	5327.6	211.3	84.23	15.77

表2 实施前后临床满意度对比(n, %)

组别	例数	满意	一般	不满意	总满意度
实施后	833	522 (0.58)	234 (0.34)	77 (9.24)	756 (90.76%)
实施前	814	267 (0.36)	411 (0.4)	136 (16.71)	678 (83.29%)
χ^2		144.156	86.704	20.369	20.369
P		0.000	0.000	0.000	0.000

3 讨论

随着医改的不断深入,公立医院的经济管理模式的重要性不断凸显,合理的运营模式在医疗机构水平、内部管理效率、经济性和公益性协调等方面均有重要的影响,科学的运营管理模式关乎到其精细化管理程度以及未来的长久发展^[4]。

本次研究将2017年1月至2017年12月期间

视为临床专科运营助理模式实施前,2021年1月至2021年12月期间视为实施后,将两组数据进行比较;实施后,在设备资源的配置及管理方面,运营助理为医院的设备新购节约成本708.5万元,设备的使用效率提升了8.12%;临床科室对行政职能部门的满意度90.76%显著高于实施前83.29%,差异有统计学意义($\chi^2=20.369$, $P<0.05$)。表明,随着专

科运营助理对所有临床科室的覆盖,就实现了运营管理工作从院级到科级、亚专业、医疗组的延伸,有助于医院相关文件、政策的宣讲、上传下达和临床问题、意见的向上反馈,使专科运营助理成为医院和临床科室之间高效沟通的纽带,保证了医院各项政策及工作的贯彻落实;运营助理动态监测临床运营数据,重点关注异动指标,能够及时将异常数据反馈给科室,有助于科室及时调整运营方向,在全院范围内建立起矩阵式运营管理体系,使工作效率大幅提升。

此外,通过运营助理对设备使用效率动态监测,特别是单台价值较高的大型医疗设备监测的日常工作,能够了解各科室设备的使用率,对其设备的需求情况有所掌握,并及时发现使用效率较低的设备,有效的为医院节约成本,减少支出,提升管理效率^[5]。专科运营助理模式的建立,还能够有效解决由于信息不对称导致的跨部门合作困难的问题,不但降低了临床科室和行政职能部门的沟通成本,使临床专注于医疗业务,有更多的时间服务于患者,还使职能部门自身得到了临床科室的广泛好评,对行政职能部门满意度大幅提升。

不过,在本院对专科运营助理模式的探索与实践过程中,还存在着一些需要进一步完善的问题,例如在目前的人员配置中,专科运营助理仅仅覆盖了临床科室,而医技科室并没有运营助理负责对接,而且每个专科运营助理需要负责对接 7-9 个科室,由于负责科室数目较多,导致在工作的深度上还略有不足,针对此类问题,本院后续将充实人员队伍,提高运营助理人员的专业能力及素养,并缩减每个运营助理负责对接的科室数目,同时将运营助理整体覆盖的科室范围扩展到医技科室,实现运营网络全覆盖;并且从深度和广度两个层面提升运营管理工作质量,配合科室做好运营工作,为医院提升运

营管理能力及精细化管理水平助力。

综上所述,通过在地市级公立医院探索、实践临床专科运营助理模式,能够有建立起高效的矩阵式运营管理模式,有助于提升医疗机构的精细化管理水平、降低沟通成本、优化资源配置,使临床科室能够更加专注于临床工作,对行政职能部门满意度大幅提升,具有明显的积极作用,值得推广。

参考文献

- [1] 刘雅娟.运营助理如何支撑临床发展[J].中国卫生,2022(05):18-20.
- [2] 郭程,范卫东,俞晔.公立医院临床专科运营助理模式探索与实践[J].上海管理科学,2022,44(01):106-108.
- [3] 王文天,姜增誉,张芳,等.专科运营助理模式下公立医院绩效考核管理探索[J].中国卫生经济,2022,41(02):57-60.
- [4] 余秀君,蒋欣,黄轶凡,等.专科经营助理专责医院运营管理模式在县级医院的实践[J].西南国防医药,2019,29(12):1260-1262.
- [5] 王虎,杨娟,雷琪慧,等.医院临床科室运营管理综合能力评价体系的构建[J].中国医院管理,2020,40(02):41-43.

收稿日期: 2022 年 7 月 12 日

出刊日期: 2022 年 8 月 18 日

引用本文: 狄思源, 临床专科运营助理模式在地市级公立医院的探索与实践[J], 国际医学与数据杂志 2022, 6(3): 38-41

DOI: 10.12208/j.ijmd.20220099

检索信息: RCCSE 权威核心学术期刊数据库、中国知网 (CNKI Scholar)、万方数据 (WANFANG DATA)、Google Scholar 等数据库收录期刊

版权声明: ©2022 作者与开放获取期刊研究中心 (OAJRC) 所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



OPEN ACCESS