找准公立医院高质量发展的“新航标”

上海中医药大学附属曙光医院绩效改革探索与实践

“要把保障人民健康放在优先发展的战略位置，坚持基本医疗卫生事业的公益性，聚焦影响人民健康的重大疾病和主要问题，加快实施健康中国行动，织牢国家公共卫生防护网，推动公立医院高质量发展，为人民提供全方位全周期健康服务。”今年的全国两会上，“推动公立医院高质量发展”给所有医院明确了奋斗新目标。

如何理解“高质量发展”，事实上，这并非陡然出现的新词汇，深刻的改革大幕在公立医疗系统酝酿多时，已然郑重拉开——2019年起，全国启动三级公立医院绩效考核工作。这意味着国家层面对三级公立医院开展绩效考核的大幕拉开。这是一次不同以往的考核，比如，它弱化了传统意义上的经济考核，而是更多涵盖、衔接了一连串的医改政策，包括三级医院的定位、医疗安全质量、学科建设、患者满意度评价等，多方面内容最终汇成的一个综合评价政策。三级公立医院绩效考核是医改工作的有力抓手，业内直陈：全国三级公立医院的绩效考核工作终于有了“国标”。

这如同一次对全国公立医院的“体检”，不论是中医为主的医院，还是西医为主的医院，均在如今的“国家体检”之列，一套考核指标，到底谁处在哪一个“象限”，一目了然。在上海，我们获得一个令人欣喜的结果：2018年度国家三级公立中医医院绩效考核中，上海中医药大学附属曙光医院荣获第一名。

这个“第一名”是如何得来的？这份“体检报告”对医院意味着什么，又对忙忙碌碌看病的老百姓意味着什么？作为一家拥有百年历史的老院，曙光医院的绩效改革探索与实践有看头。

疫情就是命令，防控就是责任。曙光医院又一批医疗队整装待发，支援武汉

01 号角吹响

“指挥棒”带动的公立医院深远改革

公立医院绩效考核并非空穴来风，而是一步步从概念到落地。早在2015年，国务院办公厅《关于城市公立医院综合改革试点的指导意见》（国办发〔2015〕38号），明确要求建立以公益性为导向的考核评价机制。2017年，国务院办公厅《关于建立现代医院管理制度的指导意见》（国办发〔2017〕67号），提出要定期组织公立医院绩效考核。2019年1月国务院办公厅发布《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》（国办发〔2019〕4号），确定了三级公立医院绩效考核指标体系由医疗质量、运营效率、持续发展、满意度评价等4个方面，明确从2019年起在全国启动三级公立医院绩效考核工作。

换言之，2019年起，靴子落地，国家层面对三级公立医院开展绩效考核的大幕拉开。

如何考核？考核什么？紧随其后，国家卫健委和国家中医药管理局分别发布《国家三级公立医院绩效考核操作手册》和《国家三级公立中医医院绩效考核操作手册》。其中，三级公立医院（西医）绩效考核共有55个三级指标，三级公立医院（中医）绩效考核共有66个三级指标。与西医医院绩效考核指标相比，中医医院的考核中医指标占比较高，凸显中医特色。

这是一根改革“指挥棒”，考核的是医院的当下，却决定了医院的未来图景。

细观国家三级公立中医医院绩效考核指标体系，共包含三级指标，一级指标4个，分别是医疗质量、运营效率、持续发展以及满意度评价；每个一级指标下包括2-4个二级指标，二级指标一共有14个方面；每个二级指标下包括若干个三级指标，三级指标一共有66项，其中定量指标61个，定性指标5个，属于国家监测指标的34个，省市监测指标32个。

指标导向分为逐步提高、监测比较、逐步降低和逐步完善，例如门诊患者中药饮片使用率、门诊患者使用中医非药物疗法比例都是要求逐步提高的；手术患者并发症发生率和I类切口手术部位感染率要求逐步降低；收支结余是监测比较，体现了指标考核的公益性；全面预算管理和规范设立总会计师是逐步完善指标。

业内分析，三级公立中医医院绩效考核内涵颇为丰富，它弱化了传统意义上的经济考核，而是更多涵盖、衔接了一连串的医改政策，包括三级医院的定位、医疗安全质量、学科建设、患者满意度评价等，多方面内容最终汇成的一个综合评价政策。《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》明确提出，通过三级公立医院绩效考核，加强和完善公立医院管理，坚持公益性，调动积极性，引导三级公立医院进一步落实功能定位，提高医疗服务质量和效率，推进分级诊疗制度建设，为人民群众提供高质量的医疗服务。

对“人”的科学关切，体现在这份“国标”的考核指标细节里，以中医医院的绩效考核为例，它突出了中医特色，中医特色指标数量多，分值占比较高——中医特色指标14个，占国家监测指标的近50%；绩效考核“用数据说话”，并且坚持信息化支撑，很多数据来源于包括病案首页、财务年报、国家卫健委的满意度调查，绝大部分绩效考核关键数据信息自动生成、不可更改，确保了绩效考核数据的真实客观。这份考核体系也更加关注效率，绩效考核的指标弱化了医院规模的影响，主要以人均效率指标为主。

医院新建儿科病房

02 以考促建

曙光医院掀开高质量发展深层次改革

对全国的公立医院来说，这次考核宛如一次全方面、多维度的医院“国考”，也因此，曙光医院拔得头筹，绝非幸运或偶然。秘诀何在？笔者在曙光医院听到这样一段话：作为被考核方的医院，需要充分解读考核指标，正确理解政府导向，将国家层面对三级公立医院的绩效考核与医院的绩效改革和高质量发展有机结合，从而让考核真正成为公立医院发展的“助推器”。

近年来，曙光医院到底做了什么？起步早、方向准！早在2013年起，曙光医院就开始实施以“九星评估法”为核心的绩效考核体系，这是一个复杂而又科学前瞻的考核体系，与当下的医院高质量发展方向高度契合。

曙光医院内部的绩效考核始终立足百姓需要、社会需要，始终坚持“注重内涵质量；体现公益性；保持高效率”的原则，以提升质量、特色、技术和服务能级为目标，在新医改背景下创新考核思路，首次提出绩效考核应分为“非经济效益评估”和“经济效益评估”。

其中，“非经济效益评估”以曙光医院院长周华在ISO官网首页发布的研究结果为核心，着重考核医院文化和精神文明。而在“经济效益评估”中又以成本控制考核为主线，着重考核“成本效率”和“成本效益”两方面，共七项指标，同时，为体现医院特色和实现研究型中医院的战略目标，融入了“科研绩效考核”和“中医特色考核”两项考核指标，共九项指标进行综合评估，命其为“九星评估法”。

与传统绩效考核相比，九星考核体系的特色在于：第一，资源利用高效：强调人均成本和床单元成本，限制科室以规模扩张带来的经济效益，最大程度发挥医疗资源的产出。第二，杜绝趋利：收入已不是考核的要素，有效地规范了医疗行为。第三，多维度考核：包含临床医疗绩效考核、科研绩效考核、中医特色考核。科研绩效考核采取积点制；同时，运用绩效手段整合中医医疗资源，设立“传统医学康复治疗中心”，创新性地建立“中医综合治疗模式”，与其他临床科室联合查房，提供全院渗透式、互动式的中医医疗服务。

“中医医院要扎好中医的根”，这句话在曙光医院不是一句空话。作为一所中医底蕴浓厚的中医院，2007年曙光医院在全国范围内率先提出创建研究型中医医院的战略目标，思考中医医院发展过程中“继承与创新、传统与现代、特色与科研”的关系，这是当前中医医院改革发展的共性和深层次问题。曙光医院在多年来理论研究与经验积累的基础上，通过绩效导向，引导临床医生运用中医特色诊疗技术；同时，坚持中西医并重，推动中医药和西医药互补协调发展，让“曙光特色品牌”惠及人民群众。

当前，曙光医院共有6个中医流派：石氏伤科、夏氏外科、杨氏针灸、丁氏内科、徐氏儿科、张氏喉科，其中1个国家级非物质文化遗产，4个上海市非物质文化遗产。这些年，曙光医院成立名中医传承发展办公室，做好全国名中医传承工作室和上海名中医工作室的建设。与此同时，曙光医院设立“传统医学康复治疗中心”，通过绩效考核手段整合中医医疗资源，建立了40多个病种的中医康复诊疗方案。传统医学康复治疗中心已成为曙光医院非中医类科室开展中医特色诊疗的重要窗口。

“病人需要什么，我们就考核什么，才是最接地气的绩效考核！让员工满意的绩效才能迸发出生命活力！”这是曙光医院院长周华常挂嘴边的话。曙光医院绩效考核始终将公益性放在首位。比如，九星绩效考核体系充分关注到急诊科、儿科、发热门诊这类经济效益差、社会效益高的特殊岗位，在结合工作量的基础上，考虑其特殊性，按岗位风险、责任要素、重要性设置岗位薪酬。

2019年，曙光医院决定开设儿科病房，一举改写浦东张江以南15年来没有大型综合医院设儿科病房的历史，解决了患儿原来无法“就近诊疗、就近入院”的难题。这背后，曙光医院进行了绩效扶持，对儿科医护人员的薪酬了进行“托底”，保障了本就稀缺的儿科医护队伍的稳定。

急诊科、发热门诊以风险大、责任重、三班倒为特点，是绝大多数医生谈之色变的辛苦之地。面对突如其来的疫情，曙光医院“一事一议”，制定了发热门诊，援鄂等医务人员的薪酬方案，重劳优酬，充分保障一线医务工作者薪酬待遇。

在这里，绩效考核不再是“铁面无私”，而是处处体现“温度”二字。这份“温度”对医务人员，也对患者。曙光刺麻醉团队在原来针刺麻醉工作基础上做了系统延伸，在传统针药复合麻醉的基础上，创造性地开展了在浅睡眠、无疼痛、保持自主呼吸状态下行心、肺、脑手术。与传统针刺麻醉相比，针药复合麻醉可以降低患者术前焦虑水平，减少应激，维持术中循环稳定，并减少术后的并发症，使患者快速康复，提高其生活质量。然而在目前的收费体系中，没有针麻的收费标准。怎么办？曙光医院坚持以病人为中心，通过绩效导向，多年来鼓励临床积极开展针麻项目。一个导向饱含医家之暖，更体现曙光医院绩效考核的高度。

近年来，对接新医改政策，曙光医院还在上海申康医院发展中心“优化成本结构、合理配置资源”的思想引导下，秉承“稳增长、转方式、调结构”的发展理念，通过构建科学的管理体系，不断加强成本管控、提高资源配置，不断提升人民群众对医院服务的满意度。

曙光医院中医药文化展示一角——百草园

03 成效显现

“国考”不是终点，而是新起点

“国家公立医院绩效考核，我们既是践行者，又是获益者。通过‘国考’，我们不断完善和优化医院内部运营管理，真正做到患者满意、员工满意和政府满意。”近年来，医院通过卓越的绩效管理，在医教研和文化建设方面都取得了长足的进步。

近5年，曙光医院门急诊人次、出院人次和住院手术人次稳步上升，万元业务收入能耗支出逐年下降，2019年平均住院天数已降至5.6天，位于上海市三级综合性医院和中医医院的前列，运营效率高于全市平均水平。

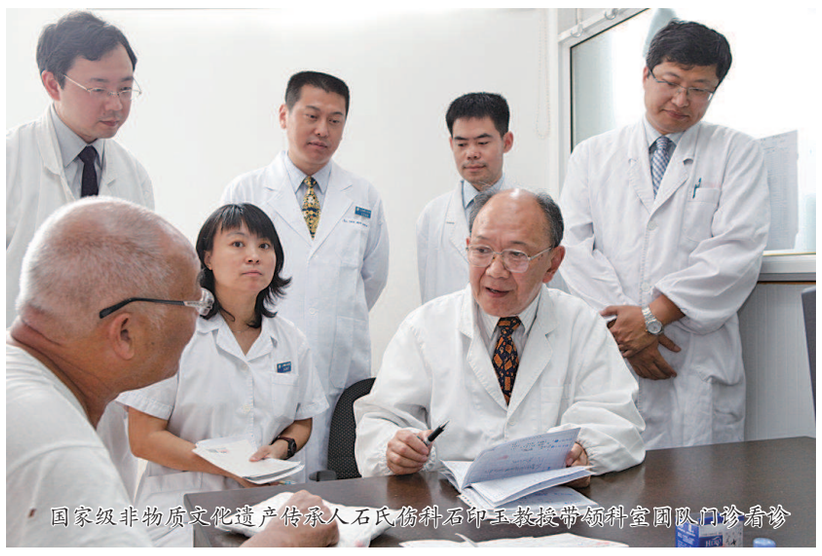
“中医姓中”，近年来，曙光医院的中医特色进一步凸显。早在1964年，曙光医院就完成了首例针刺麻醉下胃大部切除术，该项目曾入选“改革开放30年，上海十大医学成就”之一。走过大半个世纪，针刺麻醉在曙光医院这篇土壤上依旧在蓬勃发展，造福百姓。目前，曙光医院每年运用针麻和CMERAS理念手术人次超过2000例，得益于这项技术，原本无法耐受麻醉手术的患者可以手术了；原本可以手术的患者得以更快获得康复，更快下地，更快出院，治疗周期、诊疗费用双双减少。

中医特色在2020年新冠疫情中也发挥力量。曙光医院自制制剂荆银合剂被引入《上海市“2019新冠病毒病”综合救治专家共识》（“上海方案”），在武汉的雷神山医院、部分方舱医院使用中取得好效果。

良禽择木，好氛围聚人才，目前，曙光医院拥有全国名中医2名，上海市名中医16名，国家岐黄学者（临床型）1名，国家长江学者特聘教授、杰青1名，国家人社部百千万人才4名，国务院政府特殊津贴的专家15名，上海市领军人才9名等一大批高层次人才。

曙光医院现有国家中医药管理局重点学科9个，教育部重点学科3个，上海市重点学科4个，国家级和上海市重点专科33个。曙光医院也是国家中管局中药现代化建设基地、国家中管局护理临床基地、卫生部脑卒中防治基地、国家中管局标准化评价基地、国家中管局中西医结合传染病基地、国家中管局中医急诊基地。

不仅限于国内，曙光医院承担的ISO TC249秘书处已制订67项国际中医药标准，曙光医院专家牵头的WHO ICD-11传统医学章节，2019年5月正式发布，参与人员受到国家中医药管理局发文表扬。中医真正不断地走向国际，与这家上海医院的努力与智慧密不可分。


国家级非物质文化遗产传承人石氏伤科石印玉教授带领科室团队门诊看诊

法国电视台拍摄采访曙光医院针刺麻醉团队

上海申康医院发展中心开展的市级医院院长绩效考核是用公开、透明、量化的方式，通过对医院的发展持续、资产运营、管理效益、社会满意和职工认可等五个维度进行全方位的评价。自2010年以来，曙光医院七次获上海申康院长绩效考核优秀单位。

曙光医院还十八次蝉联“上海市文明单位”，2017年获“第五届全国文明单位”荣誉称号，患者满意度和职工满意度均获保持在“高分段”。

一贯的“高位运行”，令其荣获国家三级公立中医医院绩效考核第一名，成为水到渠成的事。“曙光医院的绩效改革是上海响应国家医疗卫生体制改革中的一个缩影，在创新绩效改革之路上我们还有很长的路要走，医院将以新一轮‘国考’为起点，持续改进，充分发挥中医药防病治病的独特优势和作用，为建设健康中国、实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献力量。”院方如是说。