

公立医院高质量发展战略规划与运营管理优化路径研究

李森 刘洋

唐山市第二医院

DOI:10.12238/ffcr.v3i4.15409

[摘要] 随着医疗改革的深入发展，我国公立医院提出高质量发展路径，要求将精细化管理运用于医院实践中，推动专科能力与运营管理效率的同步发展，满足新时期人们的健康管理需求。在 DRG/DIP 支付改革、绩效分配优化、重点学科建设等背景下，本文在明确公立医院高质量发展内涵及评价体系的基础上，通过对公立医院高质量发展战略规划进行分析，分别从学科建设及资源整合两个层面来制定发展战略，据此提出通过成本管控、绩效改革、信息化赋能等多种路径来实现对公立医院运营管理的优化，推动公立医院提质增效高质量发展目标的实现，满足我国医疗卫生服务的发展需求。

[关键词] 公立医院；发展战略规划；运用管理；优化路径

中图分类号：R197.3 **文献标识码：**A

Research on High-quality Development Strategic Planning and Optimization Path of Operation Management of Public Hospitals

Sen Li, Yang Liu

Tangshan Second Hospital

Abstract: With the in-depth development of medical reform, China's public hospitals put forward a high-quality development path, demanding the application of refined management in hospital practice, promoting the synchronous development of specialty ability and operational management efficiency, and meeting people's health management needs in the new era. Under the background of DRG/DIP payment reform, performance distribution optimization, key discipline construction, etc., on the basis of clarifying the connotation and evaluation system of high-quality development of public hospitals, this paper analyzes the strategic planning of high-quality development of public hospitals, and formulates development strategies from two aspects of discipline construction and resource integration, and accordingly puts forward various ways to optimize the operation and management of public hospitals through cost control, performance reform, information empowerment and so on, so as to promote the realization of high-quality development goals of public hospitals in China.

Keywords: public hospitals; Development strategic planning; Application management; Optimized path

引言

公立医院作为为我国人民提供医疗服务的主体之一，承担着满足人们健康需求的重要职能。高质量发展背景下，要求能够在满足人们日益增加的健康需求的基础上，进一步推动医疗卫生健康事业的深入发展，推动医疗改革的落实，以实现“健康中国”的发展目标^[1]。在《公立医院高质量发展促进行动（2021—2025年）》中提出，要求公立医院的运行模式、资源配置等进行优化，以提升运营质量和效益为目标，将精细化管理运用于医院发展管理中，打造符合医院实际发展规律的运营管理优化路径，促进公立医院医疗服务及管理水平的提升。

1 公立医院高质量发展的内涵及评价体系

伴随着我国医疗卫生服务的发展，在公立医院管理中存

在较多问题，如资源分配不均、就医体验待提升、服务效率不高等，阻碍公立医院发展。在此背景下，国家及相关部门陆续出台了文件或政策，要求公立医院能够实现质量与效率的同步发展，从原本的粗放型管理向精细化管理模式转变^[2]。例如，在《关于2024—2025年持续开展“公立医疗机构经济管理年”活动的通知》中，提出要构建公立医院的运营管理组织体系，明确运营管理重点目标及任务，针对性提升管理效益。而“十四五”时期颁布的《关于推动公立医院高质量发展的意见》中，强调公立医院的高质量发展需要通过完善医院运营管理体系的形式，将精细化、科学化、规范化的发展理念应用于医院运营管理中，促进公立医院运营效率的持续提升。在杨正云^[3]等人的研究中提到，公立医院高质量发展需要将日常运营与感染防控、学科建设、人才培养等多

方面内容联合起来，满足医院整体发展需求。在评价体系的构建中，需要考虑到影响公立医院发展及运营的多维度因素，立足于三级公立医院绩效考核指标及 DRG/DIP 支付改革要求的基础上，将医疗质量、运营效率、患者满意度、学科建设以及社会效益共同纳入评价体系中，搭建多维度评价模型以推动评价的科学性、合理性发展。

2 公立医院高质量发展战略规划体系设计

2.1 学科建设战略

学科建设作为满足公立医院高质量发展的重要战略，在新时期要求公立医院能够将差异化战略应用于医院建设中，以此来推动公立医院技术建设和管理水平提升。公立医院学科建设战略中注入差异化原则，从技术、管理及学科人才三个层面来落实差异化发展，能够帮助公立医院明确不同医学科的发展特点，并利用认知差异、管理差异等内涵，以提升临床诊疗效率与质量为目标，采取与其他医院不同且能够保持自身特色或优势的策略，完成对重点学科的建设，以此来塑造医院品牌，创新管理模式，完成对学科建设资源的合理分配^[4]。其次，医院学科建设战略中，还需将“临床—科研—转化”一体化模式作为战略发展重点，完成学科人才培养及学科专业技术的同步发展。在临床实践中，学科人才能够总结临床经验及证据，将其作为科研数据来源，并将科研成果转化后应用于临床实践中，形成一个完整的良性循环^[5]。在一体化模式下，能够为学科人才的专业素养发展提供源源不断的动力，推动学科建设的深入发展。

2.2 资源整合战略

床位资源紧缺作为当前我国公立医院发展中面临的重要问题，如何实现对床位资源的合理分配将关系到医院的整体运营效率及医疗服务职能^[6]。贵州省立足于公立医院高质量发展背景下，为了实现区域内医疗资源协同运用与管理，将“全院一张床”模式应用于公立医院实践中。“全院一张床”模式的优势在于，其能够对公立医院内部现有的医疗资源进行扩容，打破传统医院管理模式各科室之间的信息壁垒，将不同临床科室的床位资源整合并协同运用，以此来缓解三级公立医院中普遍存在的“住院难”问题，能够有效缩减患者床位等待时间，提升临床治疗效率及患者的诊疗体验，为三级公立医院的提质增效提供助力。

3 公立医院高质量发展中运营管理优化路径

3.1 成本管控

随着《关于印发疾病诊断相关分组（DRG）付费国家试点技术规范 and 分组方案通知》的颁布，DRG 支付成为医疗改革的重要内容之一。《DRG/DIP 支付方式改革三年行动计划的通知》进一步对 DRG/DIP 支付方式进行阐述，要求能够在医疗机构中实现病组、医保基金的全覆盖，将精细化管理

应用于医院成本管理中，发挥出医保基金的杠杆作用，提升患者就医体验^[7]。将 DRG/DIP 病种成本核算应用于公立医院运营管理中，根据医院医疗服务实际及临床路径来搭建标准化的成本模型，在保障医保支付效能的前提下，尽可能的实现对医院成本的控制，营造出动态平衡的发展机制。例如，通过将 DIP 付费模式用于医院成本核算中，立足于业财融合基础上搭建对应的信息化管理系统，利用作业成本动因来对相关因素进行分析，如住院时间、占用床日数、病种疑难风险程度以及患者医疗服务费用等，按照一定标准赋予权重，分摊间接成本与管理成本，实现对 DIP 病种成本核算流程的优化。

3.2 绩效改革

在绩效分配创新工作中，需要从多维度来制定完善科学的考核体系，将实际工作量、工作质量以及患者满意度作为评价指标。同时借鉴山东省肿瘤医院“科研与临床并重”的绩效分配经验，其凸显出公立医院高质量发展中的“医教研协同”的发展理念，绩效分配中以平衡发展、多维度考核及倾斜激励为主要原则，医生在临床实践中可根据自身发展方向选择临床或科研作为考核路径，满足差异化分配需求^[8]。鼓励实现肿瘤 MDT 团队等多学科团队间的绩效共享，满足科研与临床的同步发展需求，还建立长期激励机制，对于能够持续产生高质量成果的人才或团队，优化考虑经费分配及职称晋升。通过对传统绩效模式进行更改，使得绩效评价更加贴合公立医院内部工作实际，以此来激发人才及团队的工作热情，推动运营管理效率的发展。

3.3 信息化赋能

伴随着现代信息化技术的发展，公立医院高质量发展中强调对智慧医院系统的搭建与应用，将 AI 辅助诊断、大数据分析等运用于医院运营管理中，能够实现对医疗流程的优化、医疗资源的合理配置等。以 AI 辅助诊断为例，在曹晓欢^[9]等人的临床实践中，通过将 AI 辅助诊断运用于胸部疾病的一体化诊断中，其能够实现对肺结节的准确检测，明确病变的良恶性、肺癌分期、疗效评估等。多项研究证实 AI 辅助诊断对于临床诊疗效率及准确率提升的积极作用。其次，信息化技术还可被应用于医院运营管理中，通过搭建公立医院信息化管理系统，并根据不同学科建立分系统，将诊疗过程中的药品耗材情况等进行记录，并上传到管理系统中，管理人员通过信息化系统能够明确不同科室的医疗资源耗材情况，并借助大数据技术来对药品耗材情况进行分析，明确是否存在异常并挖掘原因，为科室的医疗资源合理应用提供借鉴。而智慧医院系统在掌握医院科室资源消耗情况的基础上，还能够优化资源配置方案，提升医疗资源分配的合理性、有效性，提升资源利用效率，减少资源浪费，提升医院运营

管理水平。

3.4 风险管理与内部控制

高质量发展背景下，公立医院内部控制与风险管理的重要性得到突显，这不仅关系到公立医院的内部管理质量，更关系到能否满足安全高效的医疗服务需求，成为衡量新时期公立医院运行管理质效的重要因素。风险管理要求能够从识别、评估、应对及监控等环节来搭建完善的组织管理体系及目标，将公立医院中的政策、运营、财务等多种风险都纳入管理内容中，避免对医院运营造成不良影响^[10]。内部控制则要求能够确保公立医院资产的安全性和完整性，实现对医院资源的优化配置，确保财务报告的真实有效，为医院运营提供助力。考虑到当前公立医院风险管理及内部控制中存在的问题，需要构建完善的预警机制，将医疗安全、财务风险及合规管理等纳入预警体系中，实现对风险的全面控制，并强化财务预算评估及实施管理效果，满足内部控制需求。例如，在医疗安全环节中，需要对各项医疗操作进行规范化、标准化管理，完善医疗人才的考核和培训机制，确保其专业素养能够满足医疗服务标准，并设立专门的监督部门，完成对医疗服务全过程的实时监控，一旦出现问题或风险需及时纠正，防止出现医疗事故。

4 结语

综上所述，高质量发展指导我国公立医院对现有的发展战略及运营管理模式进行改革创新，在国家政策和文件的指导下，将目光聚焦在提升专科能力、落实精细化运营管理等层面上，运用于医院日常管理中，推动医疗服务质量及效率的显著提升。本文通过对公立医院高质量发展的内涵及评价体系进行分析，以满足高质量发展需求为目标，分别从战略规划及运营管理两个层面来阐述，探究如何为公立医院高质量发展提供源源不断的动力，以此为人们提供高质量、高效

率的医疗服务，不断提升患者在公立医院诊疗中的体验感和满意度，凸显出公立医院的公益性价值。

[参考文献]

- [1]伊杨.降本增效视角下公立医院内部控制实施路径研究[J].现代营销,2025(16):151-153.
- [2]邱珉,谢筱柔,姜未,等.“一体两翼三驱动”运营管理新模式的探索与实践——以深圳市R医院为例[J].现代医院,2025,25(5):734-737.
- [3]杨正云,梁毅,王秀珊.管理会计视角下公立医院经济运行分析体系建设与应用[J].现代医院,2025,25(5):745-750.
- [4]张雅欣,徐乃伟,张婷婷,等.高质量发展背景下公立医院运营管理建设模式探析——以天津市为例[J].现代医院,2025,25(5):751-754+758.
- [5]孙媛媛.新形势下公立医院高质量发展策略研究——以A医院为例[J].中国乡镇企业会计,2025(9):95-97.
- [6]文旭.公立医院人力资源管理中心化与分散化模式效能比较研究[J].环渤海经济瞭望,2025(4):151-154.
- [7]苗波.高质量发展要求下公立医院战略成本管理探索与实践[J].财经界,2025(12):51-53.
- [8]欧军.高质量发展背景下公立医院全面预算管理实践思考[J].中国乡镇企业会计,2025(7):154-156.
- [9]曹晓欢,王升平,薛忠.胸部疾病一体化AI辅助诊断及影像云新型服务模式探索[J].中国医疗设备,2021,36(10):5.
- [10]徐娟.战略导向下的公立医院运营管理体系建设研究[J].中国乡镇企业会计,2025(7):244-246.

作者简介：

李森（1990.07-），女，汉族，河北唐山人，经济师，研究方向为医疗机构经济运营管理、绩效管理。