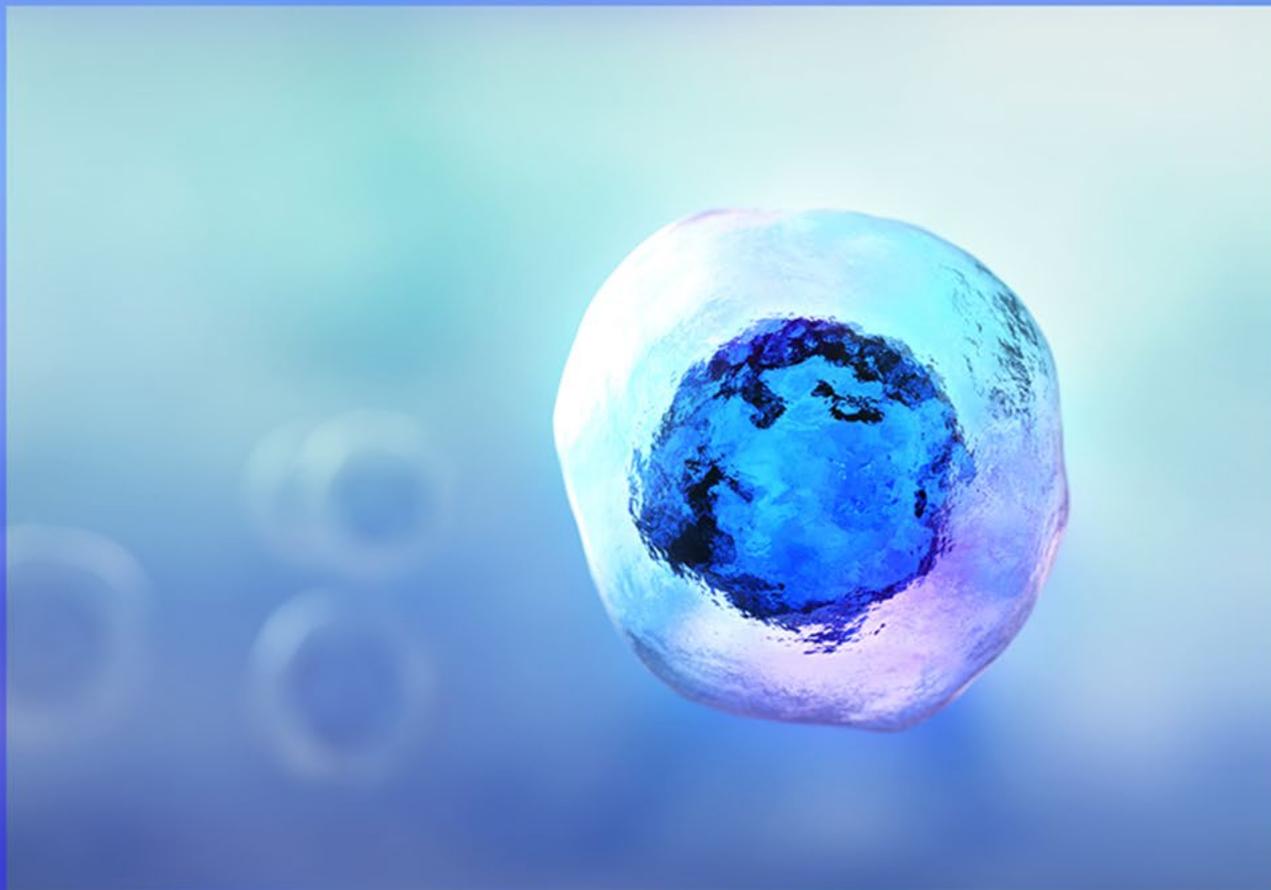




基于公立医院绩效考核下 制药企业看 医院管理面临的 需求和挑战

2022

毕马威战略咨询服务
医疗健康与生命科学



国家发布国家公立医院绩效考核体系，推动公立医院高质量发展

- 2017年国务院办公厅发布《关于建立现代医院管理制度的指导意见》，提出完善医院管理制度
- 2019年国务院办公厅发布《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》，明确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个方面的指标构成
- 2021年国务院办公厅发布《关于推动公立医院高质量发展的意见》，推动公立医院高质量发展



国考指标可能被应用与 ...



信息披露类¹

- 找差距（重要指标披露中位值和满分值）
- 医院竞争力披露



评审评价类

- 等级医院评审（数据交叉验证）
- 住培/规培基地（科研教学能力）
- 国家医学中心/区域医疗中心¹
- 国家高质量发展示范医院¹



干部任免 / 薪酬绩效类

- 党委书记、院长任免
- 院长及班子薪酬
- 工资总额



财政补助 / 医保额度类

- 基建、设备、离退休
- 临床重点专科
- 政府购买公共卫生服务
- 医保额度调整 - 增量、系数

备注：1. 已经开展并取得了阶段性成果
信息来源：案头研究，毕马威分析

26个国家监测指标中，分数占比较高的指标有4个；此外，有5个指标直接跟药品管理有关，受到医院领导的高度关注

“国考”中分数超过50分的指标 …

维度	指标名称	分值	2020满分值
医疗质量	出院患者手术占比	100	大于45%
医疗质量	出院患者四级手术占比	100	大于45%
持续发展	每百名卫生技术人员科研项目经费	100	大于400万
运营效率	收支结余（医疗盈余率）	50	大于0

“国考”中直接跟药品管理使用高度相关的指标 …

维度	指标名称	分值	2020满分值
运营效率	医疗服务收入（不含药品、耗材、检查检验收入）占医疗收入比例	30	大于35%
运营效率	门诊次均药费增幅	20	小于6.7%
运营效率	住院次均药费增幅	20	小于6.1%
运营效率	收支结余（医疗盈余率）	50	大于0
医疗质量	抗菌药物使用强度	25	小于等于40



信息来源：案头研究，毕马威分析

在医院内部，不同利益相关方对于考核指标的关注度不同， 医院院长对于医院的运营管理，人才培养和学科建设最为关注

三级公立医院利益相关方考核指标工作重心¹

痛点高 痛点低

一级指标	二级指标	院长	药剂科主任	临床科室主任
医疗质量	功能定位			
	质量安全			
	合理用药			
	服务流程			
运营效率	资源效率			
	收支结构			
	费用控制			
	经济管理			
持续发展	人员结构			
	人才培养			
	学科建设			
	信用建设			
满意度	患者满意度			
	医务人员满意度			

信息来源：2021年一项针对60位院长开展的“国考”指标关注重点与业务难点的市场调研，毕马威分析



医院院长抓整体的指标，目前的重点也是难点是医院的**资金结构，预算管理，人员结构，学科发展**，也包括医院发展的投资



药剂科，主要还是关注在**合理用药**，还有**控费的一些指标**，包括抗菌药占比，VBP药占比等等，但这些因为和国家其他的政策联动，所以很重要，工作量也比较大



临床科室主任的业务涉及各个板块，重点关注**临床诊疗**（门诊和住院）的业务指标，**学科（包括亚学科）建设**，及其**患者和医生的满意度**

现代化的医院管理需顺应最新政策要求，以国考方案为蓝本，打造“质量效益型”发展模式

公立医院
高质量发展
“三个转变”

政策改革

发展方式从规模扩张向提质增效转变，运行模式从粗放管理向精细化管理转变，资源配置从注重物质要素转向更加注重人才技术要素

质量效益型
现代医院管理
体系建设

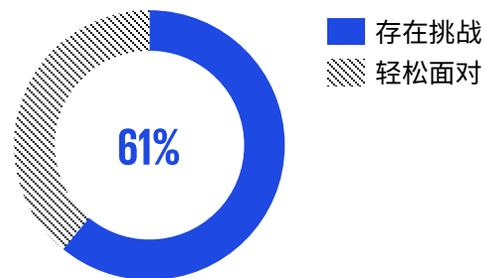


信息来源：桌面研究，毕马威分析

在科室管理与发展方面，医院在短期内面临平衡临床需求和政策执行，及其提高科室营收方面的压力

学科发展与管理目前工作痛点¹

1 最新出台的政策执行



61%的临床主任反馈在整体的理解和执行方面存在挑战，主要的挑战包括

- VBP政策理解和执行，及其如何平衡患者个性化用药需求
- DRG/DIP的理解和执行，及其对病房管理带来的变革和挑战
- 医保药品处方及其预算管理

2 提高科室营收

增加
科室营收
主要方式

5.9/7

扩大患者数量

5.6/7

增加病床周转率 / 降低平均住院日

4.5/7

开展院外疾病病管理服务

提高患者粘性、提供个性化、精细化疾病管理服务，提高科室盈利水平

● 科室主任对于增加营收方式的重要程度打分

科主任需要技能点²

● 科室主任对于能力需求程度打分

5.4/7

提升政策解读能力（更好从容应对带量采购与临床满意度之间的平衡）

● 科室主任对于能力需求程度打分

5.4/7

提升医疗技术能力，切实解决患者需求

5.1/7

提高科室运营管理能力，提升效益

4.8/7

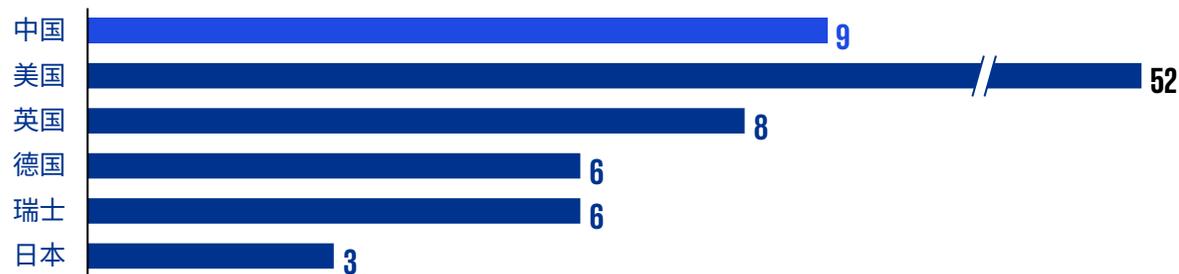
增加患者粘性，提高复诊复治率

信息来源：1. 受访科室主任认为的TOP2工作难点；2. 针对30个三甲医院科室主任的调研分析，毕马威分析

从长期科研创新和学科发展来看，国内有了长足进步，但在资金，人才，平台和保障方面面临诸多挑战需要克服

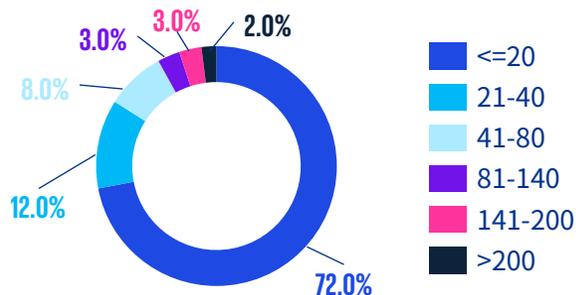
在科研创新方面，国内研究机构国际排名逐步上升，但与美国还是有是很大的差距¹

主要国家 TOP100 生命科学研究机构数量，#

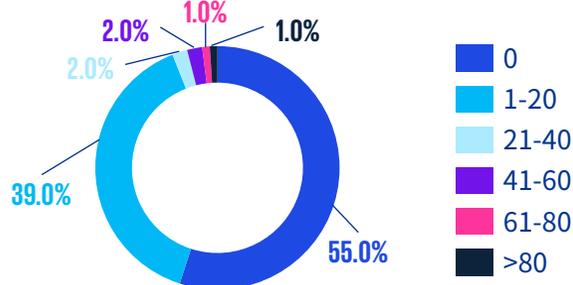


2019-2020年，中国承担不同数量临床研究项目的机构中，绝大部分机构研究数量在20个以下，且一半以上机构没有参与过国际研究²

承担不同数量临床研究项目机构占比，% (n=1,078)



承担不同数量国际研究项目的机构百分比，% (n=1,078)



信息来源：1. Nature Index 全球生命科学研究排名；2. RDPAC，构建中国医药创新生态系统； 案头研究，毕马威分析

目前，国内在提高科研创新方面，在资金、人才、平台及保障体系方面，仍然面临诸多深层次挑战



- 投入研发的资金有限
- 缺乏资本多样性
- 赛道集中化



- 缺少全球顶尖人才
- 缺少跨学科/跨领域复合型人才
- 人才评价机制有待完善



- 缺乏支持基础研究的一体化生物学 / 医疗大数据平台
- 缺乏数字化管理平台来加快临床试验进程

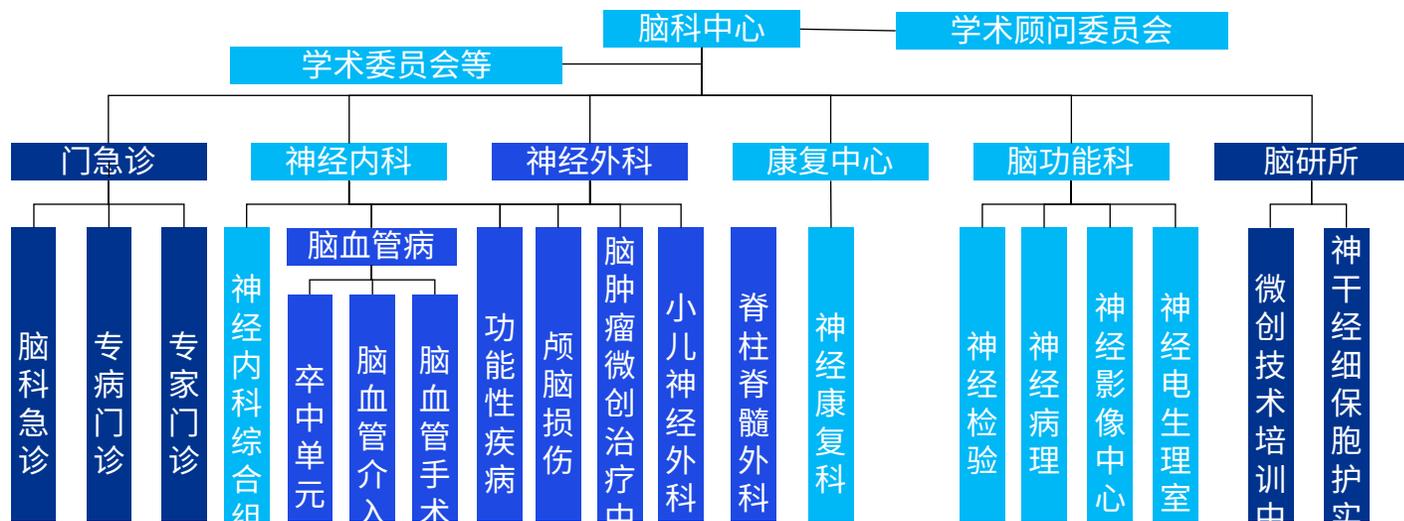


- 医生和医院的考核机制抑制创新
- 产业合作效率低下，科研成果转化率低
- 临床研究流程管理与审批

学科发展趋势：学科集群化和专科中心化

从医学学科发展趋势看，专科中心化和学科集群化相结合，打造**基础宽厚、主干突出**、相互支持、彼此加强的学科集群，形成临床技术互补和学术间相互渗透，并围绕某一共同领域的研究与发展，紧密有机地结合在一起的**临床、研究、教学、转化、产业孵化和量产、使用**为一体的综合性实体

专科中心和学科集群示意¹



实现的四大基础条件

- 医院综合布局，统筹规划
- 联合龙头+优势学科为主体轴心，带动整体集群学科发展
- 临床专家+研究+管理复合型团队
- 现代化技术手段做支撑

对产业的启示

- 支持主体轴心学科发展
- 支持医学转化和成果孵化

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_47477

