

厚“基”薄发 行稳致远

——写在聊城市眼科医院党委书记尹龙祥获得医院运营贡献奖之际

□ 王长新

找准“明”定位 点燃高质量发展的“新引擎”

理顺资产关系，明确医院属性。2021年4月15日，经聊城市事业单位监督管理局审核通过，批准聊城市光明眼科医院更名为聊城市眼科医院，加挂第五人民医院牌子，单位类别由公益三类调整为公益二类。从而理顺了资产关系，由公立民营并存变为单一的公立性质。医院性质的变更，标志着该院和其他市直公立医院享受同样的政策，享有同样的经费补助，站在同一个方阵。2022年，该院落实省市专项经费420万元，创造了政府补助的历史新高。

实施“腾笼换鸟”，明确发展路径。医院剥离不良资产，减轻副业负担，优化资产组合，医治历史遗留的“肥胖症”，做好“瘦身健体”运动，经过一年多的努力，副业经济负担基本解决，医院资产配置更加优化。以“换”促“腾”，以“腾”促“新”，推进了资产轻量化，促使医院进一步调整了投资方向，医学装备、信息化建设、环境改造等实现了重大突破，既改善了服务条件，提升了服务能力，转变了医院形象，又让医院重回正确的发展方向，迈入了健康的发展轨道。

加强学科建设，明确发展方向。在发展思路，医院明确了“眼科做大做强，综合做专做优”的定位，确定了争创重点学科、培育优势学科、打造亮点学科，着力构建特色鲜明的“十大中心”建设的发展新格局。去年，医院创建了国家级胸痛中心，新建了口腔医学中心、职业病防治中心、糖尿病中心、卒中中心、肿瘤治疗中心建设加快推进，屈光中心、视光中心、白内障中心业务不断拓展，在疫情影响的情况下实现了逆势增长，尤其是聊城市医师协会眼科专业委员会落户该院，成为主办单位，并成功承办第一届眼科专业高层论坛，全市眼科专业龙头地位进一步巩固。

实施三“能”管理 激发高质量发展的“新活力”

激发源头活水，实现干部能上能下。该院党委始终坚持党管干部的原则，树立正确选人用人导向，落实“三项机制”，人事制度改革不断深入，秉承公开、公平、公正的选拔原则，以竞聘上岗方式，聘用中层干部，将能者、优者选上来，将庸者、劣者比下去，把技术强、医风良、懂管理和民意好的中青年人员推上领导岗位，全院聘任671人，竞聘选拔中层干部78名，专业技术人员114名；进一步完善绩效考核方案，根据临床、医技辅助及行政后勤科室工作特点分别制定不同考核办法和标准，大力推行干部全员考核，强化考核结果的应用，把考核结果作为干部选拔任用、评先奖优、薪酬分配、问责追究的重要依据，推动能上能下成为常态。

营造争先氛围，推动收入能

2月24至26日，在济南南郊宾馆举行的第十一期山东医院院长论坛暨协会理事总结表彰大会上，聊城市眼科医院获山东省健康管理协会先进集体，医院党委书记尹龙祥获得“运营贡献奖”荣誉称号，并在“名医名科名院”高端论坛上参加对话，介绍了聊城市眼科医院运营管理的典型经验。



聊城市眼科医院获山东省健康管理协会先进集体。



医院党委书记尹龙祥在“名医名科名院”高端论坛上参加对话。



医院党委书记尹龙祥介绍聊城市眼科医院运营管理的典型经验。



医院党委书记尹龙祥获得“运营贡献奖”荣誉称号。

增能减。在薪酬分配制度方面，该院从去年年初就正式启用了最前沿、最公平、最科学、最合理的RBRVS分配模式，彻底结束了传统的“以收减支，结余分配”核算模式，构建了体现工作数量、服务

质量、成本控制、职业风险、技术难度、绩效考核等要素的薪酬分配体系，科学建立了重实绩、重贡献、向优秀人员和临床一线倾斜，能增能减、能升能降分配激励机制，逐步实现医院收入分配科学

化和规范化，全院干部职工的薪酬待遇进一步提升，去年绩效工资增加792万元，增幅31%，以价值创造为导向的薪酬分配理念，得到广泛认可，服务质量和运营效率进一步提升。同时，提高了社会保险缴纳基数，去年实际缴纳数额增长22%。

强化职能权责，推进岗位能进能出。科学制定“三定方案”，实施了全员岗位管理，打造了“能上能下、能进能出、能升能降”的灵活用人和激励约束机制。大力推行机构和人事制度改革，持续优化内设机构和岗位设置，规范调整行政后勤部室设置，变身份管理为岗位管理，突出主体主责，开展岗位价值评估，确定岗位职责及任职资格条件，按需设岗、竞聘上岗、按岗聘用，激发了员工活力动力；推动落实高级职称人员备案制身份转隶，完成了备案制招聘，编制了岗位组织说明书，按照管理、专技、工勤岗，实行全员聘任、合同管理，实现了编内编外员工同工同酬同待遇。

突出三“化”运营 注入高质量发展的“新动能”

运营规范化，为提质增效“护航”。在运营和管理上，该院以精细化管理为抓手，把精细化管理、高效运营管理的理念和手段应用到医院运营管理之中。成立了医院运营管理委员会，建立了集体会商、分析报告、会议通报、经验分享、跟踪督办五大工作机制，医疗质量、护理质量、运营效率、行政查房、患者诉求、财务收支，合理用药、卫材及办公物资等八个维度的运营分析陆续展开，每月一分析、每月一通报、每月一整改，评价性、导向性、示范性、激励性作用日益彰显，运营管理科学化、规范化、精细化水平进一步提升。

目标科学化，为提质增效“助力”。医院在启动实施RBRVS绩效分配改革的基础上，推行了综合目标管理责任制，与67个科室签订《综合目标责任书》。为使综合目标落实到位，医院实行了“三个一”的保障机制，每月一考核，对月度目标每月考核一次，考核结果与月度绩效工资挂钩；每月一分析，每月召开一次运营分析会议，研究主要运营指标的变化、特点、趋势及问题，提出意见建议；每月一通报，每月召开一次全院中层以上干部运营分析会，对重点指标任务按科室性质分类进行排名。年终，将月度考核结果与年度目标完成情况进行全院大排名，兑现年度绩效，并作为评先评优的主要依据，工作质量、工作水平、工作效率全面提升。

财务智慧化，为提质增效“赋能”。该院新增了信息化结算方式及网络化服务平台；进一步完善全面预算管理制度，将所有经济活动全部纳入预算管理，部门预算与财务预算同时推进，业务预算、收入费用预算、筹资投资预算统筹编制，预算编制、预算调整、预算分析、预算考核规范运行，业财融合更加规范。正因为该院运营管理水平不断提高，才使

医院收入结构进一步优化，药占比16.13%，降低0.5个百分点，医疗服务收入占比48.94%，提高4.9个百分点；检查化验收入占比25.46%，下降5.4个百分点；支出结构进一步合理，人员支出占比达到43.42%，提高6.6个百分点，药品、材料占比38.78%，下降1.78个百分点，门诊次均费用下降10.96%，住院次均费用降低460元。

聚焦三“优”服务 厚植高质量发展的“新优势”

优化就医环境，细化服务内涵。完成了屈光手术、视光、医学口腔、干眼治疗等中心装修改造工程，改造提升了综合院区二楼东区，服务硬环境进一步改善。完成了污水处理设施改造，日处理污水量提升至300立方米。完成了院落景观提升工程，院容院貌焕然一新。立体车库交付使用，智能停车系统投入运营，停车难的问题明显改善。先后购置钕激光、YAG激光、高频手术系统等设备120台件，医学设备进一步升级；引入省内第一台牙科种植机器人，装备口腔CT、X光机、高端牙科椅等一批精良设备，装备水平全市一流；职业病防治中心新增DR拍片机、彩色多普勒超声诊断仪等设备，在全市率先达到装备标准。

优化服务举措，改善就医体验。护理服务水平持续提升，基础护理更加扎实，临床护理更加规范，优质护理更加全面，特色护理更加温馨。扎实开展了“住院接、检查陪、出院送”品牌服务，深入开展“周五亲情日”“叙事护理”“公休座谈会”特色服务，创新开展“互联网+护理”延伸服务，主动开展“护患共度传统节日”亲情服务，打造“家”文化的护理理念和服务品牌。优化健康宣教流程，提高患者满意度。深入开展走进社区、机关、学校开展眼健康大讲堂活动，邀请社区居民来院聆听眼保健专题辅导讲座；各科室每月对住院患者进行专科疾病健康宣教，积极开展常见病多发病知识普及。

优化就医流程，提高患者满意度。加大信息化建设步伐，电子病例应用水平由三级升为四级，群众看病就医更加便捷；统一安排患者在一楼门诊大厅进行诊前视力检查，患者在到科室就诊前就完成了检查（视力、眼压），提高了患者就诊效率，减少了患者排队次数；对来院就诊的老年人、孕妇、残障人士等各种特殊人群，该院在服务流程、服务环节和服务模式上不断优化，为其开通绿色通道，并提供暖心周到的全程陪诊服务，满足特殊患者的就医需求，确保他们顺利就诊，和普通患者一样享受到同质化的优质服务，进一步提升该院的服务品质和内涵建设。深入开展患者随访，出院患者随访17172人次，门诊患者随访30141人次，征求意见和建议1198条，门诊患者满意度、出院患者满意度分别达到99.85%和98.61%，优质服务的品牌越来越亮。