

# 医疗服务收费改革对临床检验的 冲击及机遇

张国军

首都医科大学附属北京天坛医院实验诊断中心

国家药监局体外诊断试剂质量控制重点实验室

北京市免疫试剂临床工程技术研究中心



# DRGs、单病种付费、临床路径、总额预付理解

- 1、单病种通常是指单一的疾病，不伴合并症和伴随病。
- 2、DRGs是一个诊断相关组合，考虑到了疾病的复杂性，可以简单理解为是单病种的升级。
- 3、单病种和DRGs都是确定病种或病组，而临床路径是指针对某一疾病建立一套标准化治疗模式和制定详细的诊疗计划，规范医师的诊疗行为，三者是有差异的。
- 4、总额预付：是由医保部门在对医疗机构进行评估后，计算出人均医疗费用，按此费用标准向医院预付定额的医疗费，如果实际发生费用超支，超支部分由医院自己承担。

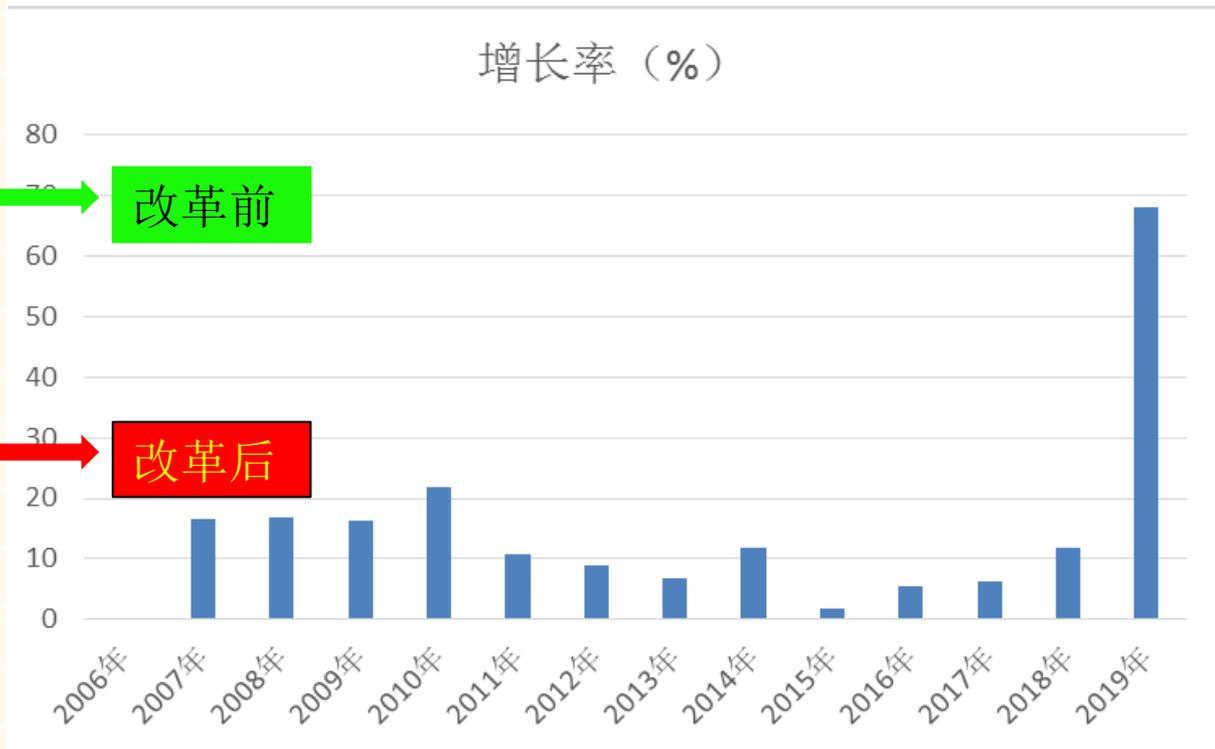


- **疾病诊断相关组** (Diagnosis Related Groups, DRG) 实质上是一种病例组合分类方案，即根据年龄、疾病诊断、合并症、并发症、治疗方式、病症严重程度及转归和资源消耗等因素，将患者分入若干诊断组进行管理的体系。
- 全面推进DRG付费是贯彻落实全国卫生大会精神和国办55号文的一项重点工作，也是推动“三医联动”、深化医改亟需攻坚的一个重要目标。



# DRGS前后工作量增长率的变化

年份	增长率 (%)
2006年	
2007年	16.6
2008年	16.9
2009年	16.4
2010年	21.9
2011年	10.9
2012年	8.9
2013年	6.7
2014年	11.7
2015年	1.8
2016年	5.5
2017年	6.3



怎么办？幸福是干出来的！

稻草和螃蟹的故事！



# 何为精细化管理？

- 一、完善的组织体系（一五一十体系化）
- 二、明确的学科方向（行业引领前沿化）
- 三、清晰的管理目标（抓放管服精细化）
- 四、层次化人才梯队（人尽其才个性化）
- 五、立体化信息系统（一横一纵立体化）
- 六、持续的成果产出（成果产出系列化）



# 平台科室的精细化管理之路

## 一、完善的组织体系（一五一十体系化）



# 天坛实验诊断中心管理体系建立与形成

2002年4月试运行  
ISO17025管  
理体系

2005年修改为第  
二版管理体系

2007年修改为第  
三版管理体系

2015年按照CNAS-  
CL02-12版要求改版  
为第四版管理体系

我们已经历经11  
次ISO15189现场  
评审……

2004年转板  
ISO15189形成第一  
版正式管理体系

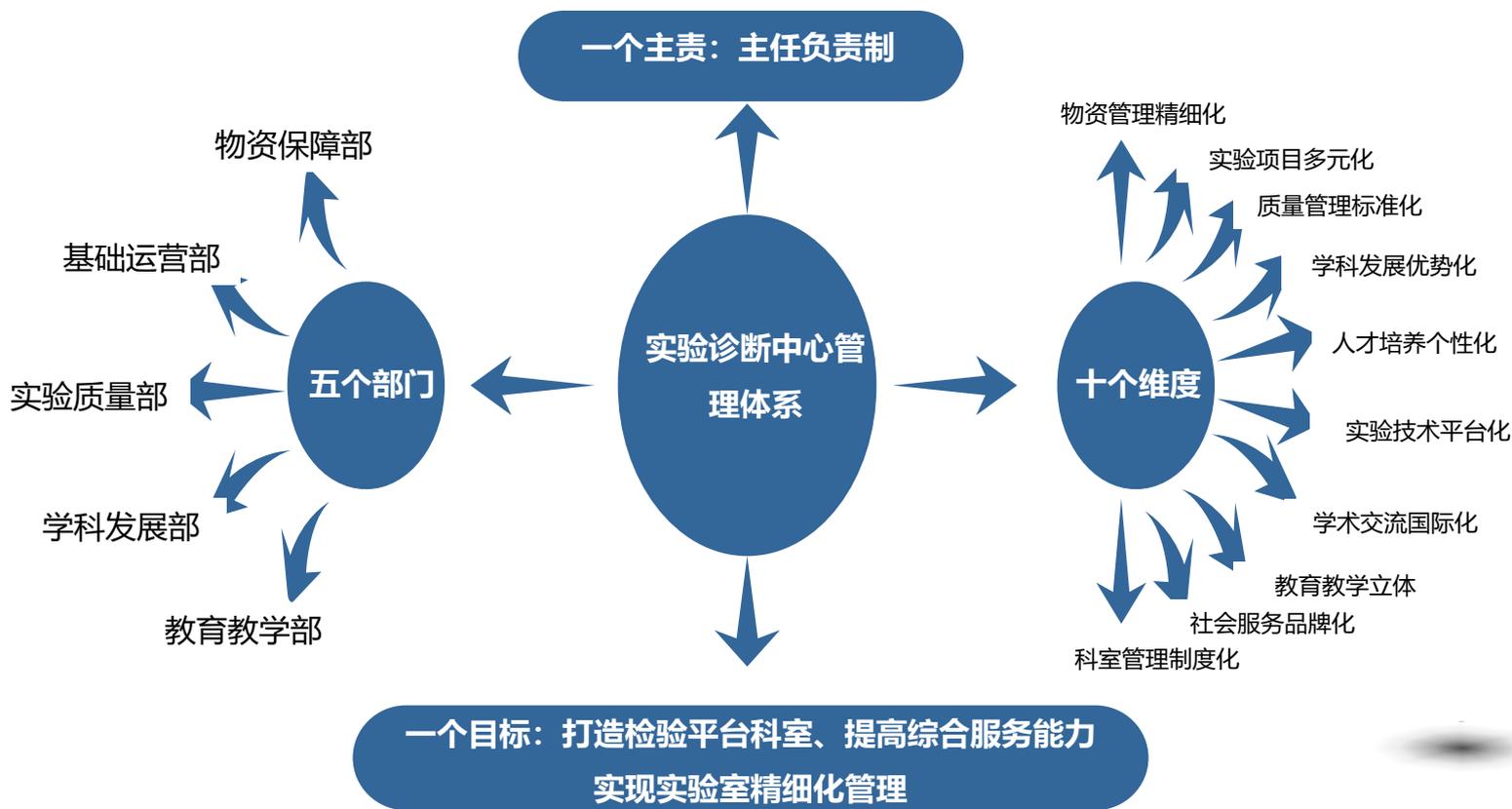
2006年3月6日获  
得首张ISO15189  
认可证书

2009年按照CNAS-  
CL02-08版要求修改  
第三版管理体系

2018年10月天坛检验  
“一五一十”管理  
体系凝练形成!



# “一五一十”管理体系



## 二、明确的学科方向（行业引领前沿化）



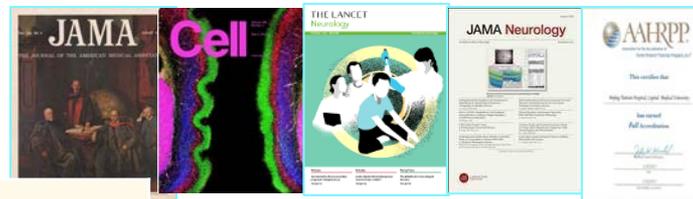


医院规模

总占地面积：18,1581平方米

总建筑面积：35,2294平方米

首都医科大学附属北京天坛医院是全国著名的综合性三甲医院。亚洲最大的神经专科诊疗中心，世界三大神经外科中心之一。国内唯一的一所集国家神经系统疾病临床医学研究中心、国家神经疾病医学中心、国家神经系统疾病质量控制和改进中心。国家高质量发展医院试点医院之一（全国总计14家）。承担国家级项目数百项，获得国家科技最高奖等国家级奖项数十项，发表多篇改变国际、国内指南的高水平文章。

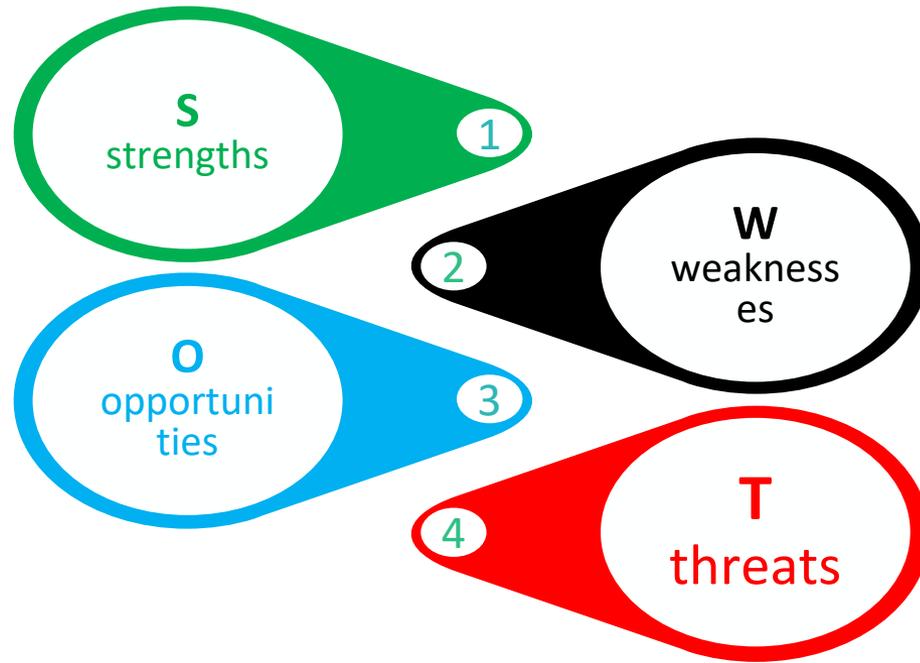


中国医院科技量值（医科院版）排名

历年排名	2017	2018	2019	2020	2021
神经外科	1	1	1	1	1
神经病学	1	1	1	1	1



# 学科定位之SWOT分析



医院	总人数	博士	硕士	SCI	核心	教学（理+实）	国家级课题	省部级	局级及以下	人才项目	学会常委	重点实验室	工程中心
医院A	88	5	19	5	11	161	3	0	2	3	13	1	0
医院B	88	10	11	12	8	259	2	2	3	0	5	0	0
医院C	77	7	22	6	15	208	1	2	3	2	5	0	0
医院D	99	10	14	9	12	368	3	2	4	0	12	0	0
医院E	62	5	9	6	7	245	3	2	2	3	4	0	0
医院G	174	11	26	12	8	835	8	1	7	0	8	1	0
医院H	70	7	10	8	13	1	1	5	3	0	2	0	0
医院I	118	11	34	17	10	1	4	1	2	0		0	0
医院J	135	16	44	19	5	210	1	2	15	2	2	1	0
医院K	66	10	26	10	5	50	0	3	3	1	2	1	0
医院L	94	10	28	5	15	458	2	2	2	0	2	0	0
天坛	66	13	12	10	17	687	2	3	3	3	15	1（2021年）	1（2012年）

注：通过调研全国12家（2019复旦大学中国医院排行榜1-10名2家，11-20名3家，21-40名3家，41-50名2家，51-60名1家，61-70名1家，总计12家）大型综合性三级甲等医院检验科临床、教学、科研、社会服务等多个维度指标来分析



综合分析：

**我们的优势：** 1、高级人才储备相对充分，发展空间相对较大； 2、临床特点突出，特色检验项目群逐步形成； 3、教育教学体系相对完善； 4、社会服务能力突出，学科影响力逐步增强； 4、实验室的研究成果转化能力相对突出。

**我们的劣势：** 1、整体人员偏少，综合工作量略大； 2、年平均人临床工作量偏少； 3、高水平代表性科研成果少，国家级科研项目少； 4、缺少重点实验室，基础科研能力偏弱。



## 二、科室发展主要问题：

- 1、人员储备：**天坛医院实验诊断中心2019年总计66人，研究生以上人员占比为37.9%，其中博士13人（19.7%），硕士12人（18.2%），研究生以上人员占比37.9%，在全国同级别医院中位于前列，但是整体工作人员总数与同级别医院相比较少，同时我们人均承担的教学任务在同级别医院中最多（10.41学时/年.人），说明我们的人均工作量在全国同级别医院中比较大，需要进一步加强科室人员的引进和培养；
- 2、临床工作：**人均年收入380万（2021年450万），在调研的12家医院（平均407万/人.年）中属于中等偏下，这将是接下来临床工作需要重点加强和完善的方面；
- 3、科研工作：**人均发表文章数量（0.41篇/人.年，平均0.21篇/人.年），人均承担课题数量处于中游（0.12项/人.年，平均0.089项/人.年），人才项目处于中上游（0.045项/人.年，平均0.013项/人.年）等方面处于全国同行的中上游水平，但是缺少高水平代表性文章，缺少代表科室综合科研水平的国家自然科学基金等国家级基金等项目。



# 实验诊断中心整体规划

**目标：**打造国内领先、具有国际一流水准，涵盖实验医学临床、教学、科研、社会服务四位一体，特色鲜明的实验医学诊断中心。

**主要任务：**建立和完善实验诊断中心**121工程**（1个体系2个中心1个平台）；

- 1、依托首都医科大学医学检验技术专业，打造立体化医学检验从业人才培养体系；
- 2、依托强大的神经科学平台，打造学科齐全、项目覆盖广、特色突出、智能化实验医学检测中心；
- 3、依托国家药监局体外诊断试剂质量控制重点实验室、北京市免疫试剂临床工程技术研究中心，打造体外诊断试剂与仪器全链条的验评和转化中心；
- 4、依托我们作为主委单位的学会、协会，打造覆盖京津冀、辐射全国的特色鲜明的实验医学交流平台。



# 平台科室的精细化管理之路

三、清晰的管理目标（抓放管服精细化）

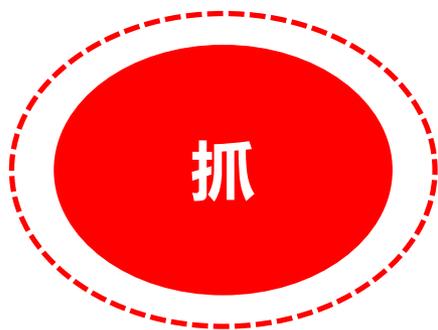
四、层次化人才梯队（人尽其才个性化）



# 学科管理四要素



# 学科管理之抓



**抓方向：方向盘——控**



**抓体系：底盘——稳**



**抓队伍：车轮——衡**



**抓执行：动力系统——效**



# 学科管理之抓

抓方向



制定特色鲜明的学科方向和切实可行的中长期发展规划

抓体系



建立紧密服务于学科方向和发展规划的对标国际标准的管理体系

抓队伍



搭建一支年龄结构、学历层次、职称分布合理的高效管理队伍

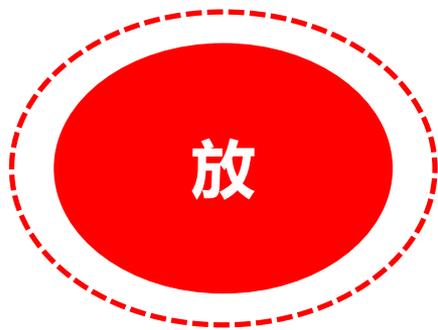
抓执行



建立基于信息和大数据平台的明确的监督执行机制、评价反馈机制、考核考评机制



# 学科管理之放



**放手：天高任鸟飞——年轻人**



**放权：干部是干出来的——管理者**



**放心：信任是基础——所有人**

放手不撒手、放权不放责、放心不粗心



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/588004060114006102>