

公立医院以绩效为导向的医疗设备预算管理模式探究

刘诚 刘文钰 牟元林 张行坤^{通讯作者}

康复大学青岛中心医院，山东青岛，266042；

摘要：本文结合我国医疗体制改革和全社会高质量发展的时代背景，从公立医院医疗设备预算管理的现状与问题入手，深入探讨了以绩效为导向的预算管理模式构建，并结合典型案例分析，系统阐述了公立医院在以绩效为导向的医疗设备预算管理中，所面临的挑战与对策，以供在市场经济的时代背景下，公立医院如何做好医疗设备管理，提升医院的财务绩效，实现医院更为长远的发展目标。

关键词：公立医院；医疗设备；预算管理；绩效导向；模式探究

DOI：10.69979/3029-2808.25.07.020

引言

公立医院是我国医疗卫生服务体系的主力军，始终承担着保障人民群众身体健康的重要职责^[1-5]。目前，随着我国医疗体制改革的不断深入和公立医院高质量发展战略的推进，医疗设备的合理配置与预算的科学管理，成为医院提升运营效率和服务质量的两个关键环节。本文作者结合自己多年从事公立医院财务预算管理经验，全面剖析了目前设备预算管理中普遍存在的“重投入轻管理”“重支出轻绩效”等诸多问题^[6-10]，并针对医疗设备资源浪费、成本效益失衡，甚至滋生腐败现象，深入探讨了在全社会高质量发展的时代背景下，如何构建以绩效为导向的医疗设备预算管理模式，对促进公立医院能够实现更为长远的发展目标，具有重要的现实意义，具体情况综述如下。

1 公立医院医疗设备预算管理的现状与问题

1.1 预算管理与绩效目标的脱节

目前，大部分公立医院的预算编制，仍然沿袭着以历史医疗设备购置数据为基础，缺乏与医院长远发展战略目标的相互有效衔接。在绩效考核方面，也多集中在对预算的执行进度等定量指标进行考核，而忽视了对设备的使用效率、患者的满意度等非财务的定性指标进行评价。例如，部分医院在购置大型设备时，未进行科学的事前绩效评估与深入的市场调查，往往是业务科室根据自身的需求，提出采购意向，而设备科在领导签批后，即组织进行招标采购，从而极易造成了医疗设备的部分闲置，浪费了资源投入。

1.2 评价体系单一

目前，大部分公立医院的现有绩效评价体系，往往过于依赖相关财务指标（如设备收入、成本回收周期）的核算，难以全面地科学反映医疗设备的临床应用价值和社会效益情况。虽然平衡计分卡等相关管理工具已被

引入到公立医院的管理之中，但在绩效考核中，非财务指标（如患者的满意度、科研支持能力等指标）的量化标准尚未明确，从而导致绩效评价结果失真^[11-15]。

1.3 举债购置与廉政风险

目前，有部分医院片面追求规模扩张，甚至违规举债购置大型医疗设备，这样不仅加重了医院的财务负担，还往往成为了利益输送的温床。例如，重庆巫溪县人民医院，通过“参数定制”和虚假招标等方式，以高于市场价 400 万元采购设备，从中谋取私利，暴露出财务监管的漏洞。

1.4 缺乏全生命周期管理理念

目前，有部分医院对医疗设备的采购、使用、维护和报废等环节，缺乏系统性跟踪问责制度，往往过于重视采购和报废环节，而忽视了中间环节，从而导致财务预算不能实现费用支出的全覆盖。例如，有研究资料显示，江苏省部分医院的医疗设备，因后期的维护运行成本未纳入财务预算，导致总成本常常超出预算规模^[16-18]。

2 以绩效为导向的预算管理模式构建

2.1 构建全生命周期管理框架

2.1.1 完善设备投资制度

在医疗设备采购与投资决策中，建立起集体决策与个人问责的科学机制。例如，将采购流程设计为：业务科室负责人首先提交购置申请至设备科备案，由设备科对全院需求进行汇总后，提交院长办公会进行审议把关^[19-22]。

2.1.2 可行性评估

审议通过后，财务部门组织进行可行性评估，通过专家论证和第三方评估筛选项目，确保医疗设备的配置与功能定位相互匹配。

2.1.3 指标设定

在绩效考核中，采用“SMART 原则”，对医疗设备

预算管理制度多维绩效指标,例如:临床使用率($\geq 80\%$)、科研产出(如年发表论文数)、患者满意度($\geq 90\%$)等。

2.1.4 过程监控

通过研发、搭建信息化平台,对医疗设备的使用数据实行实时追踪,并定期对发现的偏差进行科学分析,及时按照相关流程调整预算分配^[23-25]。

2.1.5 结果应用

最后,需将医疗设备的绩效评价结果,与科室的费用预算及人员考核进行挂钩,充分发挥激励约束机制的重大作用。

2.2 优化设计绩效评价指标体系

2.2.1 财务方面

重点考核医疗设备的投资回报率及成本效益比;

2.2.2 临床应用

重点考核诊疗效率提升(如检查时间缩短)以及新技术的应用率;

2.2.3 患者反馈

重点考核相关检查费用合理性、服务便捷性以及患者的满意度等;

2.2.4 社会效益

重点考核在本区域内,医疗资源均衡与利用率情况,以及基层帮扶和居民对医院的认可度等方面的情况。

2.3 强化内部控制与外部监管

2.3.1 内部控制

认真贯彻落实《关于进一步加强公立医院内部控制建设的指导意见》,严禁举债购置设备,并进一步规范采购流程,建立多部门联动的监督机制。

2.3.2 外部监督

公立医院应充分借助医保基金审计、大型医院巡查等政策工具,积极打击医疗设备采购中的围标串标等违法行为,推动采购的公开化、透明化。

3 典型案例分析与启示

3.1 冕宁县人民医院的绩效管理改革

据“站长头条”网介绍,冕宁县人民医院通过引入第三方咨询机构,构建基于战略目标的绩效管理体系,即彝海计划。通过分档考核、岗位价值评估和动态调整机制,2024年医院的相关业务指标得到显著提升,其中住院次均费用下降13.71%,实现“做大蛋糕”与“分好蛋糕”的平衡。

3.2 W医院的预算模式转型

据“医药梦网”介绍,W医院改变传统“收支结余法”考核办法,转为按工作量、技术难度和成本控制分配绩效。例如,对门急诊工作量预算,采用“三年加权

增长率法”,并结合病种进行调整均次费用,有效遏制了过度医疗行为。

3.3 反面案例:巫溪县人民医院的教训

据“医脉通”网介绍,医疗设备的采购腐败案,暴露了“一把手”利用手中的权力,通过参数定制、虚假招标等漏洞,来实现个人谋取利益的隐患。该案曝光后,该院痛定思痛,通过积极开展联动监督,推动收费透明化和重复检查治理,门诊次均费用下降11.45%。

4 挑战与对策

4.1 挑战

4.1.1 政策执行阻力

部分公立医院对医疗设备预算绩效管理认知不足,存在形式化倾向;

4.1.2 数据整合难度

由于医疗设备存在着多部门共享使用的问题,管理系统的数据库往往因某个部门(科室)未及时登统,极易产生信息孤岛,从而阻碍了全流程监控;

4.1.3 技术迭代风险

目前,医疗技术发展速度很快,稍有不慎就会产生设备技术的迭代风险,从而使得长期绩效评估,常常面临着诸多不确定性。

4.2 对策

4.2.1 加强信息化建设

构建统一的预算绩效管理平台,整合HIS、财务和设备管理系统数据;

4.2.2 推动资源共享

通过建立区域医学影像中心,减少医疗设备的重复配置,提高设备使用效率;同时,应积极探索探索设备租赁与PPP模式,缓解财政压力,规避技术淘汰风险。

5 结论与展望

通过全生命周期管理和多角度评价体系,构建以绩效为导向的医疗设备预算管理模式,能够有效提升资源配置效率、降低廉政风险,未来,可利用AI绩效预测模型等智能化工具的应用,助力公立医院实现良性的高质量发展。

参考文献

- [1]曲建楠,蒙景雯,李梦帆,郑文君,韩一鸣,杨宏艳,李晶.计划行为理论视角下儿科护士血管可视化设备应用行为意向的质性研究[J].中华现代护理杂志,2024,30(12):1551-1556.
- [2]张梦圆,邓迎敏,张妍妍,程丽,谷中慧,贾利民,伍洪.基于闭环双向对标管理模式的医疗设备临床配置路径优化研究[J].中国医学装备,2024,21(4):145-15

0.

[3] 谢彩, 公维伟, 周伟良, 司徒翠萍, 莫日耀. 财政资金采购医疗设备绩效管理探讨——以广东省 G 市公立医院为例[J]. 财政监督, 2024(9): 21-26.

[4] 江明尹, 韩宝江, 王道雄, 李强, 张洪敏. 基于真实世界数据的医用彩超设备超声探头使用分析[J]. 中国医疗设备, 2024, 39(7): 95-100.

[5] 汪珮雯, 隋梦芸, 蒋小华, 程旻娜, 施燕, 付晨, 许速. 基于标杆理论的公立医院现代化绩效管理的关键问题、范式创新与实现路径[J]. 中国卫生经济, 2024, 43(7): 66-68.

[6] 秦才欣, 宋颖, 杨林. 采管分离机制下公立医院采购运行模式的构建与探索——以江苏省某三甲医院为例[J]. 现代医院, 2024, 24(9): 1414-1418.

[7] 鲁丽莉, 袁媛, 林竹一, 周宇, 吴张君. 综合评价模型在大型医疗设备运行效益过程管理中的效果分析[J]. 中国医学装备, 2024, 21(9): 118-123.

[8] 陈孟蕾, 刘艳, 徐雪慧, 吴镛娅, 洪安琪, 李晓双, 张丽华. 基于智能化效益评估的医疗设备精益管理[J]. 中国卫生质量管理, 2024, 31(11): 71-73.

[9] 薛建军, 徐紫清, 侯怀晶, 王强, 魏莉莉, 张杰, 赵晓红, 陈丽萍, 丁凡帆, 马丽, 赵永强, 王迎斌, 马大青, 王天俊, 刘仁玉, Tong J Gan, Nicky Robinson, Yurasek Frank, 苏帆, 迟永良, 杨佃会, 刘淑娟, 崔苏扬, 魏友松, 陈志强, 秦有, 曹立幸, 陈贵平, 舒宽勇, 肖仲清, 张晖, 余剑波, 胡志前, 程化坤, 马武华, 刘国凯, 王秀丽, 曹兴华, 高巨, 孔高茵, 陶清, 王保华, 王均炉, 李洪, 吕翠霞, 张志明, 李天佐, 杨克虎. 中西医结合防治术后胃肠功能紊乱临床实践指南(2023 版)[J]. 北京医学, 2024, 46(11): 905-919.

[10] 刘佳, 李静, 穆秋燃, 武哲志. 基于互信息粒子群优化-长短期记忆神经网络医疗设备运行质量预测模型的慢性呼吸系统疾病诊疗设备智能管理研究[J]. 中国医学装备, 2024, 21(9): 107-112.

[11] 黄露莹, 黄清明, 李晶慧, 尤健, 金广予, 郑璐璐, 张海康, 沈兵. 基于云模型和改进证据理论的大型医疗设备使用效率评价——以 14 家综合医院 MRI 设备为例[J]. 系统管理学报, 2023, 32(6): 1336-1347.

[12] 赖婧玥, 马建仓, 司娟博, 孙月萌, 王逸媛, 尼洪欣, 邹旻洁. 基于约束理论的血管外科医疗设备管理模式及应用质量评价[J]. 中国医学装备, 2025, 22(1): 114-119.

[13] 俞骏仁, 郑蕴欣, 罗莉, 余锦娟, 徐桔密, 俞传芳. 医疗新技术运用对某院手术科室医疗服务的影响[J]. 中国医疗设备, 2025, 40(2): 82-88.

[14] 王颖颖, 韩斌斌, 王心月. 预算绩效导向下医疗设备全生命周期管理实践——以河南省肿瘤医院为例[J]. 会计之友, 2025(8): 117-124.

[15] 陆阳, 杨林, 戴剑峰, 刘翊丞, 王菁菁, 胡海洋, 吴涵旭, 赵珊, 孙婷婷. 公立医院运营管理背景下医疗设备降本增效实践探索[J]. 中国医院, 2023, 27(6): 98-101.

[16] 张亮, 刘莉, 时琳, 张潇, 吕天赐. 医院内科病房监护设备标准化质量管理体系构建及其价值研究[J]. 中国医学装备, 2023, 20(6): 127-131.

[17] 寇金萌, 洪学智, 卿妤婕, 丁雨薇, 郭易, 杨名赫, 张丽丽. 基于演化博弈的公立医院医疗设备招标采购监管机制研究[J]. 中国医疗设备, 2022, 37(9): 118-122.

[18] 练宏新, 楚振宇, 杨理程, 沈嘉, 刘丹. 公立医疗机构医疗设备购置领域廉政风险原因分析及防控建议[J]. 现代医院, 2023, 23(2): 265-267.

[19] 高翔, 李德水, 闫亭亭, 李玉峰, 张璐璐. 基于问卷法的大型医用设备售后服务集中采购调查研究——以电子计算机断层扫描仪为例[J]. 中国医疗设备, 2022, 37(5): 124-127.

[20] 廖文婷, 顾骏祥. 构建医院多元化绩效管理体系提升患者满意度及员工工作成效的效果分析[J]. 现代医药卫生, 2022, 38(11): 1971-1974.

[21] 刘远初, 翟晶, 杨玥, 古丹, 阮轶磊, 董屹. 基于临床服务绩效评价模式的医疗设备管理队伍建设与实践[J]. 中国医学装备, 2022, 19(7): 146-150.

[22] 何清, 周翠, 阳优, 陈春华. 综合医院护理部垂直管理下护理绩效奖金分配体系的构建、实施效果及满意度研究[J]. 中国卫生产业, 2022, 19(14): 32-36.

[23] 杜娟, 季湧, 吴剑, 刘亮, 李佳, 王欣, 徐宁婧. 县级公立医院职能部门管理人员绩效考核指标体系构建[J]. 中国卫生质量管理, 2022, 29(2): 88-91.

[24] 杨玉洁, 毛阿燕, 邱五七, 吴旭生, 钟晓茹, 柳臻, 乔琛, 都恩环, 戎伟仁, 王坤, 董佩, 孟月莉. 医疗机构大型医用设备使用管理评价指标体系构建[J]. 中国医院管理, 2022, 42(4): 26-30.

[25] 何宝新, 邓文艳, 唐文君, 王浩宇, 郑晴, 冯捷. 新型冠状病毒肺炎疫情下改扩建定点医院的医疗设备保障实践[J]. 中国医疗设备, 2021, 36(7): 147-150.