

• 卫生管理 • doi:10.3969/j.issn.1671-8348.2025.08.036
网络首发 [https://link.cnki.net/urlid/50.1097.R.20250731.1411.004\(2025-07-31\)](https://link.cnki.net/urlid/50.1097.R.20250731.1411.004(2025-07-31))

战略目标管理在公立医院高质量发展中的应用^{*}

袁 艳¹, 郑靖民¹, 孙 琳¹, 米宁展¹, 黎隐豪¹, 栗 昕¹, 徐小松², 王晨旭^{1△}
(陆军军医大学第一附属医院:1. 医务处;2. 肾脏内科, 重庆 400038)

[摘要] 随着国家公立医院高质量发展纵深推进,如何引导公立医院找准建设重心,全面赋能高质量发展是当前亟待解决的重要问题。某军队三甲医院自 2023 年起创新开展院、科两级年度战略目标管理,因科制宜、精准施策,科学实施季度监测、年中讲评、年底考核,并将考核结果作为人财物等资源配置的重要依据。经过两年多的实践探索,医院学科人才、教学质效、科技创新等均获得明显提升,证实了差异化的战略目标管理是提升机关规划统筹主观能动性、调动科室干事创业内生动力的关键,为新形势下公立医院高质量发展提供借鉴参考。

[关键词] 战略目标管理;公立医院;高质量发展;三线目标法;SMART 原则;多树杈目标分解法
[中图分类号] R197.32 **[文献标识码]** B **[文章编号]** 1671-8348(2025)08-1968-03

随着健康中国战略的部署实施和卫生体制改革的不断深入,各级医院运行模式也在不断革新^[1-2]。重庆市某军队三甲医院作为省级医疗龙头,面临地方医院“逆袭式”的发展挤压和无法参加国考等现实情况,如何走好“三个转变”发展之路,提升管理内涵,是医院管理者面临的重大挑战^[3]。当外部环境不稳定时,管理者通常面临更为复杂的管理挑战和战略考量,而战略目标管理是医院应对外部不确定性的的重要手段^[4-5],其管理质效也不断得到验证^[6-9]。医院自 2023 年起实施院、科两级战略目标管理,构建了满足不同层次学科发展需求的目标体系,为医院超常规、跨越式、高质量发展提供了重要导向。

1 构建思路

战略目标管理体系覆盖医院行政管理部门和几十个临床医技科室。(1)参照“三线目标法”,结合国家政策要求和医院发展规划,构建符合高质量发展导向的战略目标管理体系;(2)以“SMART 原则”为指导,确定院、科两级目标管理核心指标;(3)制订院级核心指标目标值,并基于不同学科属性及发展现状,通过“多树杈目标分解法”逐一制订各科级核心指标目标值,见图 1。

2 构建过程

2.1 搭建体系

“三线目标法”作为一种目标管理的创新实践方法,通过设定平衡线、激励线、挑战线形成阶梯式激励结构。本文参照其方法要义,总体上设定基础性、发展性、负性 3 类指标:(1)基础性指标坚持“党建引领、医疗立院、科教兴院、人才强院”的主旨,参照《公立医院高质量发展评价指标操作手册》《国家三级公立医院绩效考核操作手册》《国家临床重点专科建设项目

遴选指标体系》等,设置党建引领、学科人才、教学质效、医疗品质和科技创新 5 个部分,提高学科发展聚焦度;(2)发展性指标参照国家“双一流”建设、教育部学科评估等,设置学科建设、教学建设、科技成果 3 个部分,提高学科发展突破度;(3)负性指标主要参照《三级医院评审标准》,包含安全管理与重大事件、依法设置与执业、公益性责任和行风诚信及分院区融入帮建 4 个部分,提高学科发展警觉度。

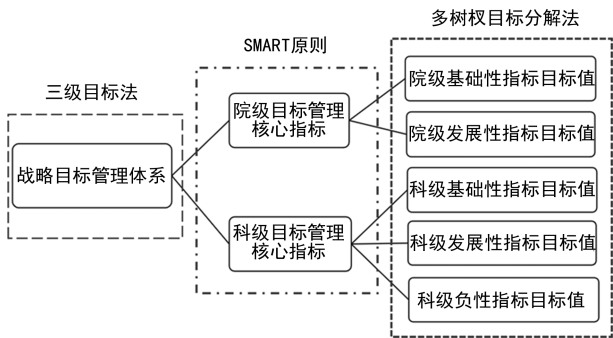


图 1 战略目标管理体系结构图

2.2 制订核心指标

“SMART 原则”被广泛应用于目标管理实践,确保了目标考核的科学性、可行性、相关性及可量化。本文以“SMART 原则”为理论指导,首先采用文献研究法,归纳国内外战略目标管理的实践探索案例,建立指标池。其次经过多次研讨,选取典型性、代表性、能够稳步推进学科建设的指标形成初始院级核心指标体系,进一步通过德尔菲法精简该体系,并予以权重赋分,最终形成 3 大类 12 个方面 37 项核心指标,见表 1。此外,基于学科属性和内涵发展要求,因科制宜明确核心考核指标,如手术科室、非手术科室、医技科室的考核指标不尽相同。

^{*} 基金项目:重庆市卫生健康委医学科研项目(2023WSJK024);重庆市技术创新与应用发展项目(CSTB2024TIAD-KJFZMSX0016);重庆市技术预见与制度创新项目(CSTB2025jsyj-gkxz0012)。△ 通信作者,E-mail:286761295@qq.com。

表 1 医院战略目标管理体系

一级指标	二级指标	三级指标	权重赋分
A1 基础性指标	B1 党建引领	C1 党支部建设落实情况	5.00
		C2 病种影响力	5.00
		C3 诊疗影响力	5.00
		C4 主系列博士占比	10.00
	B3 教学质效	C5 课程建设质量	5.00
		C6 本科课堂质量综合评价	5.00
		C7 住培首次结业考核通过率	5.00
		C8 住培首次执医考核通过率	5.00
		C9 住培招收硕博占比	2.50
		C10 博士后招录情况	2.50
		C11 病例组合指数	5.00
		C12 国家四级手术占比	5.00
	B4 医疗品质	C13 总权重	2.50
		C14 手术患者并发症发生率	1.25
		C15 抗菌药物使用强度	1.25
		C16 时间消耗指数	2.50
		C17 医疗服务收入占比	5.00
		C18 满意度	2.50
	B5 科技创新	C19 SCI 总数及 10 分以上 SCI 数	10.00
		C20 国家自然科学基金中标数	10.00
		C21 人均科研项目经费	5.00
A2 发展性指标	B6 学科建设	C22 一流人才	若达到此类指标,则按照标准直接计分
		C23 一流平台	
		C24 荣誉表彰	
	B7 教学建设	C25 规划教材	
		C26 一流/精品课程	
		C27 优硕/优博	
	B8 科技成果	C28 高显示度论著	
		C29 高显示度项目	
A3 负性指标	B9 安全管理与重大事件	C30 成果奖项	若出现此类指标,则按照标准直接扣分
		C31 重大政治性问题	
	B10 依法设置与执业	C32 重大安全责任事故	
		C33 违法违规执业	
		C34 未落实公益性责任	
	B11 公益性责任和行风诚信	C35 教学事故	
		C36 科研失信	
	B12 分院区融入帮建	C37 未制订“一科一策”帮建计划	

2.3 明确指标目标值

“多树杈目标分解法”是一种目标分解工具,主要用于将复杂的大目标分解为多个小目标。本文首先基于国家发展导向及医院规划要求,确定院级核心指标目标值,其次依据“多树杈目标分解法”将院级核心指标目标值逐一分解为各学科核心指标目标值,在分解过程中遵循分层分类差异化的目标管理方法,结合各学科不同层次发展实际,一科一策,精准考核。同

时为避免目标制订脱离实际,鼓励科室积极参与目标制订与反馈。

3 实践成效

医院自 2023 年开始实施战略目标管理,目前已经过 2 个周期的探索,实践表明在高质量发展目标引领下,医院“达标科室”数从 21 个增加到 32 个,其中有 7 个科室进步明显。具体表现如下,(1)医疗服务提档升级:2024 年医院通过“四级手术专项提升行

动”,年四级手术量首次突破 2 万台次(同比提升近 20%),体外诊断试剂降本增效专项累计节约成本达 2 500 万元,医疗运营和质量内涵核心指标均有所提升。(2)学科人才结构优化:医院构筑“引育用留”人才闭环机制,截至 2024 年底,医院聘用人员主系列博士占比达到 29%,拔尖创新人才持续突破。(3)教学质效实现双增:国家教学成果奖取得“零”突破,国家一流本科课程和主编规划教材实现初次跨越,博士后入站同比增长 60%。(4)科技创新能力跃升:2024 年医院单年度国家自然科学基金中标数突破 60 项,10 分以上 SCI 论文篇数同比增长 7.6%,人均科研项目经费同比增长 65.6%(高显示度项目经费占比约 40%)。

4 经验与思考

战略目标管理作为推动医院管理科学化、精细化的重要抓手,将医院高质量发展与国家政策要求深度融合,以目标责任书为载体,配套完善的实现路径和考核体系,通过定目标、抓过程的方法,达到稳增长、促转型的目的。具体如下:(1)领导重视参与,构建高效沟通“新范式”。目标管理作为一把手工程,领导高度重视与全程参与是重要保障,有利于强化部门协同^[10-11]。高效的沟通体系是目标管理的关键桥梁,建立“医院党委-管理部门-临床科室-全院员工”双向沟通机制,实现上情准确下达、下情及时上报。(2)重视结果应用,激活争先创优“动力源”。坚持考用结合,将考核结果与科室评优评先、人财物的配置相结合^[11],方能彰显出管理效能。同时考核结果不仅是对战略目标管理成效的展示,更在于通过揭示存在的问题,探寻学科发展新路径。(3)精简考评指标,为目标管理“瘦身健体”。聚焦一流发展是医院学科建设的核心策略^[12],普适性计分在一定程度上掩盖了学科发展的问题短板,分散导向焦点。要通过抓重点、减条目,突出关键性、引领性指标,将目标管理转向更加注重内涵式发展^[13-14]。(4)动态优化体系,把好战略目标“方向盘”。学科发展规律决定了其在不同时期面临的问题也不尽相同^[15],而目标管理正好侧重于对学科自身建设发展的规划,是一个长期性、系统性、动态性的过程,因此医院管理者需不断适应新形势、新要求,科学规划考核指标,构建螺旋式上升的目标管理体系,使得学科发展与医院战略规划更加协调^[10]。

总体而言,医院管理者要基于实际,一科一策激活学科发展活力,并动态绘制学科“成长路线图”,形成学科高质量发展良性循环。目前此战略目标管理体系已被 4 家医院成功借鉴应用,医院也将持续优化体系,强化其普适性,拓展推广覆盖面,将成熟的管理模式向全域延伸,切实发挥省级龙头医院的作用。

参考文献

[1] 张红,周立涛,苏凌璿,等.某三甲医院构建科主

任目标管理体系的实践探索[J].中国卫生标准管理,2023,14(8):63-66.

[2] 陈立华.加强公立医院的精细化运营管理模式探究[J].经济师,2023,38(2):251-252.

[3] 咸晓敏.依托精细化管理理念的医院管理措施探讨[J].中国卫生标准管理,2023,14(21):54-57.

[4] 刘琛慧,朱敏,王志刚,等.高质量发展下公立综合医院战略目标体系构建探讨[J].中国医院,2022,26(10):21-24.

[5] 魏万宏,胡佳奇,周珂,等.“路径-目标”理论视角下公立医院发展型绩效考核实施的质性研究[J].中国医院,2025,29(4):2-6.

[6] 于洪钊,赵茜倩,田园,等.公立医院实施科室目标责任制管理的实践与思考[J].中国卫生标准管理,2024,15(6):39-43.

[7] 陈娟,梅小斌,苏红,等.责任制目标管理在维持性血液透析患者管理中的应用效果[J].重庆医学,2024,53(23):3668-3670.

[8] 黄扬,王新伟,朱宁.综合目标考核体系下的医院精细化发展探索[J].江苏卫生事业管理,2024,35(5):623-625,629.

[9] 周泉焱.医院行政部门目标管理考核指标体系的构建与应用[J].经济师,2024,39(5):240-242.

[10] 高婧媛,韩建峰,马欣,等.基于公立医院绩效考核的目标管理体系构建与实施[J].中国医院管理,2021,41(8):47-50.

[11] 晏明,李昆,罗城,等.以目标管理为导向助推医院高质量发展[J].中国医院院长,2022,18(21):71-73.

[12] 董婷,喻丹,吴珊珊,等.“双一流”建设背景下高校附属医院学科建设探索[J].中华医院管理杂志,2022,38(7):530-534.

[13] 肖菲喆,姜橙,李雪佳,等.探讨排行榜对高校附属医院学科建设的启示[J].中华医学科研管理杂志,2021,34(3):211-215.

[14] 余红星,范新语,赵欣如,等.公立医院高质量发展面临的问题及对策研究[J].中国医院,2024,28(1):2-6.

[15] 吕国悦,刘彬,魏锋,等.某院“金字塔”分层学科评估体系构建与应用[J].中华医院管理杂志,2024,40(6):405-409.

(收稿日期:2025-04-22 修回日期:2025-06-11)

(编辑:唐 璞)