

H 医院临床科室绩效评价体系的研究

金 婷

安徽财经大学, 中国·安徽 蚌埠 233040

【摘要】为深入贯彻落实《国务院办公厅关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》(国办发〔2019〕4号,以下简称《意见》)等一系列的新医改政策,在新医改背景下,公立医院在维护公立医院公益性的同时,如何实现其自身发展,提高医院运营效率,在进一步取消药品、耗材加成后,医院的发展进入瓶颈期。为有效解决H医院绩效问题,本文基于平衡记分卡为H医院建立新型绩效评价体系,因此,本文明确了研究绩效评价体系的意义。

本文以中部地区一家三级公立医院-H医院为实例进行研究,主要运用案例分析法及实地访谈法。采用访谈法对现有的绩效方案进行调查,通过调查进行数据分析。通过实地访谈法调研H医院绩效存在的问题并进行分析原因,针对现行绩效方案的不足,基于平衡记分卡方法,从财务、客户、内部流程、学习与成长维度选取关键绩效考核指标,从经济效益和社会效益的角度,最终对H医院绩效考核方案提出进一步的优化方案,对同类型的医院具有参考意义。

本文主要由五个部分组成,第一部分为引言,阐述本文研究背景及意义,概括本文的研究思路、内容及方法,阐述文章的创新点。第二部分对H医院临床科室绩效考核现状进行调查,得出现行绩效考核单一、员工满意度低、过于重视经济效益而忽视社会效益以及绩效考核体系无法与医院中长期发展相适应等问题,并就问题进行原因分析。第三部分重点针对H医院临床科室绩效考核存在的问题进行优化设计,提出将财务指标和非财务指标相结合、突出满意度指标、将经济效益和社会效益相结合的总体绩效优化建议。第四部分为新方案效果评价及保障措施,由于绩效考核一直是难点,需要医院各方的支持,第五部分是结论,对全文进行总结,得出优化后方案。

【关键词】公立医院;绩效考核;优化方案

引言

公立医院一直是我国医疗服务体系的主体,特别是党的十八大以来,公立医院改革发展作为深化医药卫生体制改革的重要内容,取得重大阶段性成效,为持续改善基本医疗卫生服务公平性及性、防控新冠肺炎等重大疫情、保障人民群众生命安全和身体健康发挥了重要作用。随着药品、耗材零加成的政策,公立医院发展过程中面临诸多挑战,一方面是公立医院竞争过程中存在政策的差异,另一方面是公立医院自身发展的不足。当前全国三级公立医院绩效考核正在实施过程中也存在着一系列的问题,本文针对该问题,提出合理的绩效考核方案,使公立医院在发展的过程中更具有竞争力。

1 H医院绩效考核的现状

1.1 H医院的基本概况

H医院成立于1926年,1993年被卫生部批准为公立三甲医院,是一家集医疗、教学、科研等大型综合性教学工作公立医院,为国家重点卫生应急医疗救助中心,省级医疗救治基地。截至到2020年,医院已连续9年入围中国公立医院百强,综合实力位居省内前茅。目前,医院共分为A区和B区两个院区,共有开放式床位近5000张,其中A院区开放床位2825张,设临床科室41个,医技科室19个,临床教研室26个。改年门诊量约500万人次,年出院病人约22.67万人次,住院手术12.3万台次。B院区占地面积200亩、开放床位2000张,配置安徽省首台专业医疗救援直升机,全面提升医院的危急重症移动救治处置能力。医院是临床医学一级学科科学和专业博士学位授权点,临床医学博士后科研流动站,硕士学位点覆盖所有的临床科室,设有国家级重点学科1个,国家临床重点专科建设项目8个,安徽省临床重点专科建设项目26个。拥有国家重点实验室培育基地1个,教育部重点实验室1个,省部级共建重点实验室1个,省级重点实验室4个。

1.2 H医院的组织框架

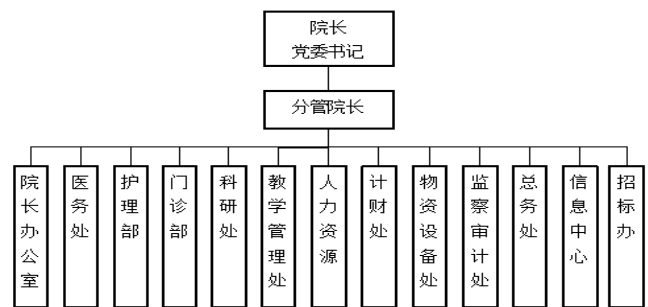


图1-1 来源于医院内部控制手册

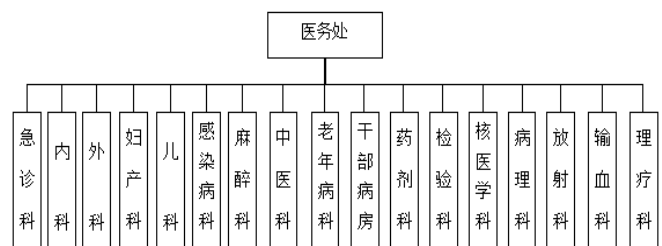


图1-2 来源于医院内部控制手册

1.3 H医院绩效考核思路

H医院人员待遇主要由基本工资和绩效工资组成,基本工资是由人力资源部考核发放,绩效工资由计财处下的经济管理办公室测算和考核。根据绩效核算与考核方案,建立以考核工作质量、工作效率、工作效益及绩效控制为主的考核分配机制,各占比重4:3:3,坚持总量不变、结构调整的原则,实行医院考核科室,科室考核个人。

1.4 H医院临床科室现行绩效考核方案

1.4.1 核算方法。由单一核算单元完成的收入和支出归入该核算单元;共同完成的收入及其支出由2个或2个以上的核算单元组成,分别分摊到各核算单位。

收入归集：根据各科室的住院、门诊收入按检查费、放射费、化验费、输血费、输氧费、住院费、治疗费、手术费、材料费等其他医疗费归集。

支出归集：职工工资、卫生津贴、误餐费、临时工工资，夜班费、加班费、水费、电费、办公费、差旅费、卫生材料消耗费、设备维修费、固定贵产折旧、其他支出等列支。

1.4.2 分配方案。临床科室奖金由工作质量、工作效率、工作效益（各占比重4:3:3）三个项目构成：

临床科室奖金=工作质量奖*科室综合目标管理得分+工作效率奖金+工作效益奖

工作质量奖40%，工作质量奖=医院月提奖金总额×40%÷全院在岗职工人数×科室人数×科室综合目标管理得分；工作效率奖30%，工作效率奖=（门诊人次奖+出院人次奖+实际占用床日数）×科室风险系数；工作效益奖30%，工作效益奖=（计奖收入-计奖支出）×提成。

2 H医院临床科室绩效评价体系存在的问题

2.1 绩效评价体系缺乏战略目标导向

公立医院现行的绩效体系采取以收入为主进行考核的模式，医院的每个科室为一个绩效考核单元，理论上按照各科室的收入数据和成本数据进行内部核算，并展开科室运营数据的分配，但在实际绩效分配方案中以科室收入为重点，同时，忽略了科室成本，容易造成开单提成等短期经济行为，未站在医院发展的角度考虑，容易导致医院战略目标导向和科室目标存在脱节的现象。

2.2 二次分配参数设置不合理

医院临床科室绩效考核方案是医院考核科室，科室考核个人的原则，而现行情况下的二次分配主要以职称为基础，按照职称对应的系数来进行分配。在实施的过程中，按照无职称0.8，初级职称1.0，中级职称1.1，副高级职称1.2，正高级职称1.3的系数标准来实施，忽略了医护分开核算的模式，造成有些科室护士的收入高于医生的收入，这种分配模式在肯定护理的重要性的同时，忽略了医生培养周期长和难度大的现状。由于职称间系数差距不大，因此，这种职称系数考核模式缺乏激励性。^[1]

2.3 绩效管理过程中缺乏有效的沟通

在当前管理模式下，由于很多医护人员对绩效方案的实施过程根本不了解，缺乏有效的沟通，只是被动的接受，导致医护人员无法参与整个绩效考核的流程中来，只能被动接受绩效评价体系和绩效考核结果，同时无法针对绩效考核存在的问题，提出相关的解决方案和需求。基层员工参加度低更是如此，没有及时给临床科室培训绩效相关的知识，导致绩效评价的细节是管理者制定，未经过商讨一致得出的结果，这不符合双向沟通的原则，从而使员工的满意度下降。

3 H医院临床科室绩效考核原因分析

3.1 过度重视短期经济行为，忽略长期战略目标的发展

当前绩效考核模式下，诸多公立医院追求科室经济收入，为了创造更多的奖金，造成医护人员开单提成、重复检查等行为，影响病人的利益和医院的形象。因为当前考核指标指标更多的是以收入为主的考核方式，在成本方面考核不明显，容易造成科室收入很高，而医院盈余很少的经济局面，阻碍了医院长期战略目标的实现。

3.2 过于重视财务指标分析，忽视非财务指标分析

当前医院的绩效考核主要以科室财务为主，而非财务指标

不够重视。在新医改背景下，这些指标分析显然已经过时。在公立医疗机构的市场竞争中，不仅要重视财务指标的运营状况，还要注重非财务指标的社会效益，将财务指标与非财务指标相结合，发挥经济效益和社会效益。

3.3 绩效考核机制滞后，奖惩措施不到位

目前H医院绩效考核反馈机制滞后，奖金滞后三个月左右，考核人员拿到绩效考核结果，无法及时进行信息的反馈，未能优化调整。而对于绩效考核差的科室，采取的更多的是扣除科室奖金的措施，这一措施对临床科室人员无法调动员工的积极性，相关奖惩措施落实不到位。在新医改背景下，当前H医院的绩效考核效果欠佳。

4 H医院临床科室绩效评价体系的优化方案

4.1 统一医院战略目标和科室战略目标

公立医院的社会责任主要是为群众提供医疗卫生服务，方便病人就医，保护人民健康为宗旨。H医院的社会使命和整体战略目标为基础，借助平衡计分卡，将医院战略目标细分到各科室，从财务维度上，重视科室收入的同时，也要控制成本的支出，增加医院的营运效益；从内部流程维度，医院要确保医疗质量和医疗效率；从患者维度，降低医院的次均费用，提高患者的满意度；从学习和成长维度，注重人才的培养和科研水平的提高，提高职工的满意度，才能提高H医院的影响力，打造全国一流医院的战略目标，提升医院的竞争力。^[2]

4.2 调整职称系数级别，激发员工积极性

医院现行绩效方案按照无职称0.8，初级职称1.0，中级职称1.1，副高级职称1.2，正高级职称1.3的系数标准来实施，人员与人员之间的收入差距较小，有利于科室和谐氛围，但极大的挫伤了员工工作的积极性，无法提升员工的自我价值，导致职称考试中考与不考差别不大，不利于个人的发展，也不利于科室人才团队的建设，更不利于医院技术水平的进步。在前期调研的基础上，建议对职称系数考核进行调整，科室对个人进行考核的方案拟定为无职称0.6，初级职称1.1，中级职称1.2，副高级职称1.4，正高级职称1.6。

4.3 重视绩效管理的结果反馈机制

L医院临床科室绩效考核更多的是以科室收入考核为依据，缺乏相应的反馈机制，表现效益好的科室，奖金就高，而没有将年初医院下达科室的目标任务与绩效挂钩，其结果是年终考核时，查找原因差距，却发现事中没有有效的控制，影响医院整体的目标实现，通过考核结果有反馈，让员工积极参与到绩效考核方案中，从下到上执行，而不是从上到下推进，加强绩效方案的培训学习，促进科室效益的提高，有利于医院整体目标的实现。

5 结束语

本文在医改背景下探讨三级公立医院临床科室绩效改革方案，结合经济效益和社会效益，针对公立医院临床科室绩效评价的现状，指出公立医院绩效考核方案存在的一系列问题，并对问题进行原因分析，提出更加合理的优化方案。因此，本文认为新方案更加有利于H医院临床科室的未来更好的发展。

参考文献：

- [1] 郎世勇. A. 民营医院临床科室绩效考核优化研究[D]. 安徽财经大学, 2020.
- [2] 王雪婷. 基于平衡计分卡在Y医院绩效评价中的研究[D]. 西安石油大学, 2020.