

• 临床探讨 •

# 区县公立医院绩效分配核心考核指标应用研究\*

池祥波, 唐利群, 陈洪<sup>△</sup>  
(重庆市綦江区人民医院 401420)

**摘要:**目的 通过对区县公立医院核心考核指标的设计,从而实现医院和谐发展。方法 将该院 2013 年 1 月至 2015 年 12 月现存考核指标进行收集、整理、分析,拟定备选指标;采用专家座谈会讨论考核指标及权重。使用抽样调查法抽取业务科室作为考核对象,并进行数据整理、分析。结果 通过设置核心的考核指标,并将考核指标运用于医院绩效分配,充分体现了优质多得的绩效分配原则,其绩效考核结果能够体现出差异,对控制医疗费用不合理增长,从而减轻患者负担具有重要的意义。结论 建立以工作量、平均住院床日、血费、药费、材料费比例、安全质量、服务质量为主的绩效考核指标,使医护人员从注重收入转变为注重工作质量和效率,充分调动医护人员的工作积极性,形成以考核推动医院发展的局面。

**关键词:** 医院; 绩效; 考核指标

**DOI:10.3969/j.issn.1672-9455.2017.04.031 文献标志码:A 文章编号:1672-9455(2017)04-0536-02**

医院绩效考核是一个复杂的系统工程,早在 1994 年就有专家提出奖金分配应考虑标准工作量,不能完全按照收支结余分配<sup>[1]</sup>。国内医院管理专家也相继提出了各种绩效分配考核的指标体系,如 360 度考核评价法、平衡积分卡考核体系、阴阳五行绩效考核体系等。目前这些考核体系在三级医院施行时逐渐凸显成效,但结合区县医院的具体情况,运用这些考核体系时存在一定难度。医院面临医改的进一步深化,政府对医院绩效工资管控力度加大,社会民众对看病贵的关注度提高。如何建立合理的医院绩效考核体系,充分调动医务人员工作的积极性,促使医院由粗放型的管理向精细化运营绩效管理转变<sup>[2]</sup>。为进一步推动和深化区县公立绩效考核分配制度改革,完善医院绩效考核指标体系,不断提高医院的核心竞争力,更好地为人民群众提供基本医疗和公共卫生服务,区县公立医院绩效考核指标的设计和运用显得尤为重要。该院从 2014 年 1 月至 2015 年 12 月通过对区县公立医院核心考核指标的拟定和实施(工作量、平均住院床日、血费、药费、材料费比例、安全质量、服务质量)、应用及考核结果追踪,促进绩效考核改革,强化科室管理,提高运营效率和员工的积极性,探索了一套具有中国区县公立医院管理特色的绩效改革方案。报道如下。

## 1 资料与方法

**1.1 一般资料** 采用文献资料法收集资料拟定备选考核指标。汇总分析 2013 年度目标考核结果,拟定备选核心考核指标。将门诊例次、出院例次、平均住院床日、血费、药费、材料费比例、重点疾病、重点手术、安全质量、服务质量等设置为科室考核指标。

## 1.2 方法

**1.2.1 在实施中调整考核指标** 现阶段各类医院之间的竞争日益成为综合性竞争,包括技术实力竞争、服务竞争、医疗质量的竞争等<sup>[3]</sup>。各科室根据前一年度前 5 位病种和各科学科性质,由科室申报重点疾病、重点手术及新技术完成目标,医院再按照科室上报情况进行评估,调整拟定考核指标,有利于医院战略规划的实现,保障了每人有指标,让员工都行动起来。

**1.2.2 不定期召开专家座谈会** 在实施考核指标前绩效办不定期召开专家座谈会,讨论核心考核指标及权重。邀请医院知名专家、骨干医务人员和相关职能部门召开座谈会,根据医院发展规划和年度计划,将医院绩效考核指标体系结构调整至战略指标、日常评价指标、个性化指标<sup>[4]</sup>。由于各临床科室具体的业务范围、专科技术水平、市场影响和占有率等均存在差异性,专家重点讨论了核心考核指标及权重,将考核指标分为社会效益指标、工作量指标、工作效率指标、医疗质量指标、消费者评价指标、医德医风、服务质量、科室管理、发展指标等 9 类<sup>[5]</sup>。

**1.2.3 抽样调查指标完成情况** 抽取业务科室对该院拟定的考核指标(门诊例次、住院例次、药品比例等)进行考核。

## 2 结果

通过设立绩效核心考核指标,对设立指标前后从门诊例次、出院例次、重点疾病、重点手术、平均住院床日、药品比例对比分析,核心考核指标的应用对医院发展和绩效改进有显著影响。通过设置核心的考核指标,与医院战略相联系,并将考核指标运用于医院绩效分配,充分体现了优质多得的绩效分配原则,其绩效考核结果能够体现差异,控制了医疗费用不合理增长,从而减轻患者负担。见表 1。

表 1 设立绩效核心考核指标前后结果比较

项目	门诊例次(n)	住院例次(n)	重点病种收治例数(n)	重点手术开展例数(n)	药品比例(%)	平均住院床日(d)
2013 年	351 282	30 220	5 066	2 553	34.42	8.48
2014 年	414 134	31 124	6 311	2 868	31.04	7.97
2014 年增长率(%)	17.89	2.99	24.58	12.34	-9.82	-6.01
2015 年	465 544	31 952	7 920	3 263	30.82	7.94
2015 年增长率(%)	12.41	2.66	25.50	13.77	-0.71	-0.38

\* 基金项目:重庆市卫生和计划生育委员会资助项目(20143059);綦江区科学技术委员会资助项目(2014.030)。

<sup>△</sup> 通信作者, E-mail:465516620@qq.com。

### 3 讨论

**3.1 区县公立医院考核指标特点** (1)在探索中不断完善:公立医院作为医疗服务体系的主体,其人力资源配置及人员才能发挥直接影响其对社会的服务质量,也影响着公立医院的良性发展<sup>[6]</sup>。目前运行的考核指标,缺乏系统性、全局性,未形成完整的考核体系,有的考核指标太多,员工反感,不能与医院目标达成共识;有的考核指标操作性不强,主观评价要素太多。这一系列问题需要在探索中不断完善。(2)实施中逐步平衡:指标设置欠科学,缺乏动态的考核指标,过分重视经济指标忽视质量考核指标,或者只设立质量考核指标未设立医院运营指标;定性和定量指标未有效结合等。这严重违背了指标选择的均衡性原则,在实施中需要逐步平衡。

**3.2 员工明确考核指标** 实施绩效考核不是一蹴而就,必须设立核心考核指标,让员工明晰考核指标和标准,观念先行,认识到位。科室将考核指标分解到个人,医院绩效办、督查室不定期到科室抽查职工对考核指标和标准要求的掌握情况,运用五定原则追踪考核指标完成情况,真正实现以考核推动医院发展。

**3.3 注重财务指标与非财务指标的有效结合** 设立绩效核心考核指标,要特别注重财务指标与非财务指标的有效结合。根据科室特点设立不同指标,克服单纯追求经济效益的弊端,有利于发挥团队精神,鼓励团队合作,增强科室凝聚力。

**3.4 重视成本核算管理** 在新医改背景下医院成本核算逐渐备受关注,并且医院实施成本核算是提高经济效益和社会效益的关键,是提高医院竞争水平的重要举措<sup>[7]</sup>。成本管控是医院绩效管理的核心,将成本管控纳入考核指标,对提高医院运营效率具有重要作用。

**3.5 重视与科室有效沟通** 指标确定前的有效沟通对指标运用起到非常关键作用。本研究中对各科室制定的考核指标均进行了详尽沟通,既包括了国家对区县级医院能力建设的相关指标,也涵盖了建设重点学科需要完成的必备技术。整个绩效考核指标的沟通历时 1 个月,得到科室认可,对考核目标的实现起到推动作用。

**3.6 重视考核结果的运用** 考核指标确定后须由科室负责人与医院签订目标考核责任书,并要求科室组织学习,分解目标,自查考核指标完成情况。职能部门每月监督检查,将考核结果与绩效挂钩。对新技术、重点手术等考核指标的检查,采取管理专家与临床专家相结合的方式、纵向检查与交叉检查相结合,检查结果在医院内网公示,确保考核结果公开、透明。考核结果除了运用于医护人员绩效考核,还将作为科主任管理评价、评优评先、医院在下一年度的科研、人才、设备等方面的支持。

综上所述:(1)有利于在区县级公立医院推广使用:绩效核心考核指标的制定依照科学性、系统性、核心性和定量化原则,采用文献资料法对该院以前施行的考核指标进行分析优选,召开专家座谈会,讨论考核指标及权重。指标特点:结构简单,内涵明确,易于理解,具有较强的普遍性,便于在区县级公立医院推广使用。(2)有利于绩效考核结果的收集:该指标体系科学全面,便于操作,指标内容充分。设立的考核指标包括工作量、工作质量、运营效率、患者负担等内容,并明确了考核要求及标准,考核结果从医院信息系统直接提取,便于操作,避免了主观臆断。(3)有利于提高医院核心竞争力:该院首次将重点疾病和重点手术设为考核指标,鼓励科室强化技术劳务含量为主的

结构调整,对提高医院核心竞争力,实现战略目标,有巨大的推动作用。如心脏介入手术的开展,从设立指标前每月开展 10 例,确定目标后每月开展 70 例介入手术,技术的提升满足了该区及周边群众的医疗需求,提高了科室、医院的知名度和美誉度。心脏体外循环手术的开展也实现了零突破,仅 2015 年度就开展了 8 例手术。(4)有利于调动员工积极性:绩效考核的目的是调动员工积极性,努力改进自身工作,通过目标管理和自我控制,从要我做变为我要做,潜力得到最大限度地发挥,有利于科室发展。(5)有利于提升医院品牌形象:该院绩效核心考核指标的应用,促进了医院社会效益和经济效益的稳步增长,2013 年度医院总收入 3.34 亿元,2015 年 4.22 亿元,增长 26%,门诊例次、重点病种收治和重点手术的开展均增加 25% 以上。医院服务的精神面貌和实质内容的改变,得到了社会的认可,医院也获得了行业管理、市区级领导的认可和肯定。

建立一套科学、规范、可行的考核体系是研究的基石,可得性原则贯穿考核全过程,对区县公立医院绩效考核指标体系的建立具有现实的指导意义。随着医疗体制改革的不断深入,区县公立医院将绩效分配制度改革纳入改革的重点之一,如何保持公立医院公益性,调动医务人员积极性,科学、合理进行考核,是现代化医院管理中面临的一个难题<sup>[8]</sup>。实施新型的绩效考核指标,能够有效提高医疗服务水平,促进医院和谐发展<sup>[9]</sup>。

绩效考核是一个复杂而艰巨的工作,考核指标设置的科学、公平、合理会对医务人员具有激励作用,反之则会产生消极作用<sup>[10]</sup>。同时,绩效考核应该是一种动态考核,考核指标应该随着国家医疗行业宏观政策的改变,医院战略决策的改变和医院年度具体工作目标的变化而实时完善调整。

本研究的核心考核指标有待进一步实践,不断改进、补充与完善,逐步形成更为科学、简捷、规范的考核指标。

### 参考文献

- [1] 高婧扬,李芳. 公立医院绩效分配模式的探索[J]. 卫生经济研究, 2015, 12(3): 59-61.
- [2] 黄颂珊. 新医改形势下医院绩效管理研究[J]. 财会学习, 2016, 5(1): 198-200.
- [3] 黄雅梅. 对医院绩效考核体系建设的几点思考[J]. 现代国企研究, 2015, 22(6): 119-120.
- [4] 封国生. 绩效考核管理需增强机构导向性[J]. 中国医院院长, 2014, 20(9): 77-79.
- [5] 刘学, 刘洁, 施海滨. KPI 考核模式下医院效益、效率指标的构建[J]. 中医药管理杂志, 2015, 23(7): 19-21.
- [6] 闵露露. 新医改背景下公立医院激励机制探讨[J]. 现代国企研究, 2015, 22(8): 82-83.
- [7] 唐亚明. 绩效管理的医院成本核算方法探究[J]. 财经界(学术版), 2016, 23(3): 65-66.
- [8] 徐磊. 医院绩效考核的现状及未来发展[J]. 财经界(学术版), 2014, 21(6): 123-124.
- [9] 符照明. 绩效在医院管理中的作用[J]. 继续医学教育, 2015, 11(5): 80-81.
- [10] 杨逸清. 新时期医院加强绩效管理的有效性探析[J]. 中外企业家, 2016, 2(3): 136-137.