

医院综合绩效考评需要把握的几个问题

吴志成

(南京军区联勤部卫生部, 江苏南京 210016)

[关键词] 综合绩效; 评价体系; 医院

近年来, 军区医院深入贯彻落实科学发展观, 积极适应国家和军队卫生事业发展, 通过不断推进全成本核算管理, 积极开展综合绩效考评, 逐步从传统服务模式向“以人为本”转变, 从投入驱动向科技推动转变, 从外延扩张向内涵发展转变, 努力创建“服务型、创新型、节约型、和谐型”医院。

综合绩效考评是从服务保障、质量效益、基础实力三个方面内容, 分四级 61 项指标对医院进行综合评价, 指标选择体现出导向性、创新性、科学性和可操作性。在考评方法步骤上, 按照成立组织、部署任务、制定标准、实施考评、汇总讲评 5 个步骤, 通过听、查、看、问、考等形式组织实施, 做到“四个结合”: 定性与定量结合、静态与动态结合、院内与院外结合、考评与指导结合。通过考评, 我们达到了以下四个方面效果: 一是摸清了医院建设底数; 二是端正了医院服务方向; 三是促进了科学规范管理; 四是推动了质量效益提高, 引导医院走出一条服务质量优、科技含量高、资源消耗少、综合效益好的发展路子。

如何进一步搞好综合绩效考评工作, 应重点把握好以下几点:

1 要进一步统一思想认识

对医院来说, 综合绩效考评工作是项创新举措, 也是项“阳光工程”, 它抓住了重点、找准了问题、提供了方法, 用数据和指标说话, 给医院带来了全方位、全领域震动, 可以说是对传统观念的一种新突破, 是医院管理的一种新跨越, 是医院发展的一种新模式, 对推进医院全面协调可持续发展起到积极的促进作用^[1]。但在推行绩效考评过程中, 有少部分同志认识上仍存在有偏差, 思想上重视程度还不够高, 紧迫感还不够强, 个别同志认为综合绩效考评搞不搞都一个样, 认为数据不足以说明工作, 这些想法在一定程度上影响了综合绩效考评的推进和效果。《关于“十一五”军区医院建设与发展的意见》指出, 医院要

全面贯彻落实科学发展观, 以医德医风建设、人才学科建设、质量效益建设和信息化建设为重点, 与时俱进转观念, 求真务实谋发展, 自主创新求突破, 努力走出一条优质、高效、低耗的内涵建设路子。我们一定要把思想和行动统一到这个认识上来, 利用多种方式和手段广泛宣传推行综合绩效考评的重要意义, 调动机关、科室、员工积极参与、主动配合的自觉性, 激发大家快速提升医院质量效益的责任感和紧迫感。各级要以高度负责的精神、求真务实的作风, 在新的起点上思考和谋划综合绩效考评工作。要把实施综合绩效考评作为医院建设发展新的增长方式, 作为一项紧迫而又长期的任务, 要强化医院、科室的整体意识, 形成齐抓共管的局面; 把综合绩效评价融入到医院建设发展的全过程, 及时研究解决运行过程中的矛盾和问题, 不断推进综合绩效评价工作的深入。

2 要进一步学习和掌握评价方法

军区医院综合绩效评价实施办法已经出台并正在试运行, 评价采用千分制方法, 服务保障、质量效益、基础实力三个方面分别为 300 分、500 分、200 分。卫生经济数据原则上采用自然年度数据, 医疗工作数据原则上采用统计年度数据。所需数据通过“军卫一号”、医院上报、现场核查等方式采集^[2]。各单位在自查自评时, 采集数据的方法还掌握得不够, 有的数据采集还不完全准确。原因有三: 一是人为原因, 改动原始数据, 使其分值增加; 二是技术原因, 数据采集的界定方法不准确, 导致数据不准; 三是采集不及时, 数据已丢失, 凭估算或印象填报数据, 结果数据不真实不准确。科学有效的核算方法, 是综合绩效评价的基础支柱和重要环节。如果弄虚作假, 数据失真, 那么评价也就失去了意义和价值。因此, 我们要认识到评价方法的重要性, 熟练掌握并且运用好“军卫一号”工程和全成本核算管理系统等信息资源, 规

范各部门、各科室基础数据的录入操作和检查审核,提高数据的采集和归集质量,在确保安全准确的基础上,建立数据的采集、交换和共享机制,实现数据采集、传输、汇总、报表生成自动化,确保评价的客观性准确性,为综合绩效评价提供服务^[3]。

3 要进一步改进指标体系和信息系统

综合绩效考评的最主要特点就是用指标和数据来评价和衡量,它的运行系统非常关键,但由于目前尚处于尝试阶段,因此无论在软件设计还是在具体操作方面,可能会有一些考虑不周全的地方。比如说,指标8“军地住院同病种均次费用比”,军队人员的前五位病种,往往在地方病人中找不到,即使找到了,但病例少,可比性较差;指标57“研究生培养点数”,有的以人头计数点数,有的以专业计算点数,有的以科室计算点数,口径不一致。另外,由于软件设计的个别环节上还存在一些问题和不足,导致有的数据无法区分和归类。并且,随着综合绩效考评工作的全面实施,新情况新问题也会不断出现,现有的考评办法、指标体系、信息系统需要随之调整修订和完善。要组织专家和技术人员认真讨论梳理问题,要投入足够人力和财力,抓好一体化绩效平台建设,完善数据库,搞好网络链接,尽快解决系统不统一、资源不共享、平台不兼容、信息不互通的问题,不统一的要统一,不能准确反映的要及时调整,设计不合理的要尽快使其合理,以提高综合绩效考评工作效能^[4]。

4 要进一步完善考评制度和机制

任何工作的开展,如果没有完善的制度规定,都将是一盘散沙,只能在低层次运行。全面落实绩效管理工作也是一样,必须有合理完善的制度和机制作保证。要逐步建立完善三个方面的综合绩效考评机制:一是全层次、全过程绩效考评机制。军区建立了单指标考评、专项工作考评和年度综合评价制度,把各个医院摆在同一个平台上排队比较,营造了比学赶超的浓厚氛围。医院也要结合自身情况,对各处科室分别采取平衡计分卡或关键指标考评,把考评落实到各个方面、各个环节。二是及时的绩效沟通和有效的工作改进机制^[5]。军区根据考评结果,逐步建立单指标排序公布制度、医院绩效讲评制度,使绩效考

评工作全程公开、办法公平、结果公正。各医院要对照自身目标计划、排位情况,分析存在的问题,调整目标计划,制定改进措施,逐级抓、反复抓,以期实现新的目标。三是多种形式的奖惩机制和持续激励机制。坚持把综合绩效考评的结果作为医院评先评优、领导任期考评、衡量医院管理水平的重要依据,对成绩突出的医院和个人,要依据有关规定,给予精神和物质奖励;对考核结果较差的医院,要以曝光、讲评等形式,使其有所触动、有所作为,以达到激励先进、鞭策后进的目的,从而保证绩效评价工作的顺利推行、有效落实。

5 要进一步加强检查督导和人员培训

检查是为了再促进,指导是为了再提高。对于综合绩效考评这个新生事物,机关要把检查、指导和服务结合起来,特别是在工作展开的初期,更要加大指导力度。可选派医院管理、卫生经济、计算机方面的专家组成督导组,对每个医院进行上门服务和检查指导,从技术上保证这项工作的顺利实施,从政策上保证这项工作不偏离方向,从时限上保证这项工作按计划推进。各级机关还要组织相应的检查指导和考核,提倡到一线了解情况,到一线检查督促,到一线解决问题,确保这项工作取得实实在在的成效。在骨干培养上,军区机关可以通过集中培训、以会代训等形式,对各医院分管综合绩效评价工作的人员进行培训,学习制度规定,熟悉工作方法,掌握相关技能,培养一批适应综合绩效评价需要的专业技术骨干和小教员。各医院也要根据需要,抓好各类人员的培训,为综合绩效评价工作的深入开展做好人才准备。

参考文献

- [1] 李建华.新形势下军队医院建设发展的思考[J].解放军医院管理杂志,2004,11(4):I-V.
- [2] 曹文献,董茂生.军队医院综合绩效评价指标的选择及其意义[J].解放军医院管理杂志,2007,14(9):655-657.
- [3] 王振德.深化核算内涵 推动医院质量效益快速提升[J].东南国防医药,2007,10(5):471-473.
- [4] 曹文献.军队医院综合绩效评价的实践与思考[J].解放军医院管理杂志,2007,14(6):401-402.
- [5] 郭照江.科学发展观呼唤新的医学模式[J].解放军医院管理杂志,2006,13(1):8-11.