

## 医院管理

## 医疗机构工作绩效评估现状及建议探讨

绳慧峰, 谢秋娟, 仲立儒, 邵路德, 张从昕

**【摘要】** 文章系统回顾了医疗绩效改革的政策变革、评价方法、评价模式的现状,通过对国内外医疗机构工作绩效发展情况的分析,深入查找了当前医院绩效考评仍需解决的矛盾问题;绩效评价仍需深层次研究,考核目标属地化、微细化,反馈机制仍需有效沟通、绩效考核智能化仍需提高;提出加强工作绩效的相关建议:创新绩效管理制度、提升内部管理机制、调整考核指标精度、强化基础数据管理、提高考核结果运用、加大信息智能建设、增强部门协作机制、注重反馈沟通机制、做好配套激励机制、培育绩效文化氛围。

**【关键词】** 工作绩效;考核;管理;医疗机构

**【中图分类号】** R197.31

**【文献标志码】** A

**【文章编号】** 1008-8199(2020)03-0320-03

**【DOI】** 10.3969/j.issn.1672-271X.2020.03.023

## 0 引言

绩效是管理学上研究的一个重要概念,对工作绩效概念的研究开始于对员工工作绩效的定义上。有研究得出绩效是在一定的时间维度,在确定的工作范围、职能和行动上发生出的结果,是能够观察到的实际的行为表现<sup>[1]</sup>。绩效管理是医院科学管理的一个新阶段,是医院管理的重要管理方法和战略管理工具。近年来我国医疗质量水平飞速发展,但离百姓的期望尚有差距。国务院于 2019 年提出了公立三级医院绩效考核指标,国内医院绩效考核得到了更好发展,本文通过对国内外医院绩效分析,深入查找国内医院绩效考核指标存在的矛盾问题,并为公立医院的绩效管理发挥真正作用提出建议。

## 1 国外研究现状

目前,世界各国医疗机构绩效评价均以持续质量改善为核心,主要研究是绩效评价维度、实证研究和不同层面人群或机构调查分析,并结合自身

实际对绩效情况进行客观评价。

**1.1 绩效评价维度研究** 美国是国际上最早实施医院绩效评价的国家,美国医疗机构推出的评价指标包括临床绩效、患者满意度、健康情况及财务和行政状况等 4 个维度<sup>[2]</sup>;英国医院绩效考核实行的是星级评审制度,评价内容涵盖服务绩效、财务绩效、董事局能力 3 个维度<sup>[3]</sup>;澳大利亚也有自身成熟的绩效管理考评体系,其中卫生系统绩效评价层次包括 6 个评价维度<sup>[4]</sup>;荷兰开发的针对医院的绩效评价体系被划分为结构指标、过程指标及结果指标 3 个维度<sup>[5]</sup>;日本绩效制度是围绕医院诊疗水平和居民诊疗效果作为评价标准<sup>[6]</sup>;作为亚洲经济发展稳定的新加坡,医院的绩效考评项目以医疗卫生服务治疗为首要因素<sup>[7]</sup>。

**1.2 绩效评价实证或调查研究** 陈恒年等<sup>[8]</sup>在国外医院绩效管理现状中提及:Stewart & Bestor 在威斯康星州的社区医院进行了实案研究,提出了绩效测量的具体方法和措施;Curtright, StolpSmith 等将绩效指标变成了简捷的更具有实用功能的绩效测量体系。鲍文佳<sup>[9]</sup>在民营医院绩效评价研究中提到:Silva 等利用抽样调查,发现美国大多医院的绩效管理体系大多缺乏协调和统一性;Ronen Rozenblum 等在美国、英国、丹麦、以色列遴选了 4 家学术型医疗机构,在绩效管理上多数所谓的计划都只停留在计划层面,几乎未得到落实。Bamford 等对英国多家医院的管理层开展问卷调查,结果显示英国医院的

作者单位:200433 上海,海军军医大学卫勤系(绳慧峰);233000 合肥,解放军联勤保障部队第九〇一医院卫勤处(谢秋娟、仲立儒、邵路德);100000 北京,海军后勤部卫生局(张从昕)

通信作者:张从昕, E-mail: shenghuifeng8@163.com

绩效管理普遍缺乏完整的应对战略,各个层级的绩效管理没能整合和贯通;有研究对 31 家医疗机构管理层组织问卷调查,结果显示临床绩效管理成效差<sup>[9]</sup>。

## 2 国内研究现状

目前我国对于公立医院绩效管理主要内容包括相关绩效政策制度改革、绩效考核评价办法、绩效考核发展现状等方面,从不同维度完善绩效考评管理体系和相应制度。

**2.1 绩效评价政策改革** 国家卫计委在 2005 年印发了《医院管理评价指南》,明确指出了绩效考核评价指标制度可作为奖金分配的新标准;2006 年公立医院明确确定了以绩效考评为基准的工资的分配方法;自 2009 年公立医院绩效考核的政策逐步划分为 3 个阶段:第一阶段为 2009 年到 2011 年,以宏观导向为主,体现公益性和积极性,绩效考核制度在相关的政策支持下得到逐步完善;第二阶段为 2012 年到 2014 年,政策主要要求要重点体现公立医院的社会效益、运营效率和要突出医务人员的劳动价值,但是却并未就如何组织绩效考核,拿出具体的实施措施和指导意见;第三阶段为 2015 年至今,绩效政策逐步完善,各类配套政策也逐步出台,绩效改革逐步深入<sup>[10]</sup>。国务院于 2019 年提出了公立三级医院绩效考核指标主要包括:医疗质量、持续发展、运营效率、满意度评价等四个方面。绩效政策改革逐步完成有研究探索到指导实践的过程,政策体系不断得到完善。

**2.2 绩效评价管理方法** 当前常用的医院绩效评价管理方法主要有:平衡记分卡,目标管理法,关键指标法,绩效指标分解法,相对价值尺度法等方法,该类绩效管理方法,大都是通过设定既定的目标方向,利用突出或者是平衡相应的关键指标,来达到最终管理目的方法。当前最为流行的医院绩效评价管理方法为 360 度绩效评估系统,该方法主要是通过从不同部门和不同层面的人员中收集信息,全面评估绩效。

**2.3 绩效评价发展现状** 我国的医院管理者在借鉴国外绩效先进经验的前提下,通过不断的创新和发展,在绩效管理的方法和实际举措上,进行了不断的努力与尝试。庄俊汉等<sup>[11]</sup>在 2006 年对医院院长的绩效评价体系,进行了指标体系的构建系列

研究;2013 年黄骏<sup>[12]</sup>对临床科室主任的绩效考核标准做了系统分析;刘贝贝等<sup>[13]</sup>2015 年针对公立三级医院临床医务人员的绩效工资指标体系进行了研究;朱晓云等<sup>[14]</sup>对公立医院行政管理人员绩效考核方案的设计原则提出了几点意见建议;2018 年高雅等<sup>[15]</sup>就新医改形势下公立医院绩效考核与薪酬分配体系作了系统分析。

## 3 讨 论

**3.1 绩效评价仍需深层次研究** 目前我国公立医院绩效评价指标,虽然涉及面多、内容广,但量化指标、操作性仍会受到限制,特别有效的实践检验还较少,降低了对绩效考评的指导作用,难以得到高层次、高质量的产出,很多深层次的矛盾问题还需要进一步探索和探究。医院的各个部门、各个岗位以及不同职级的医务人员之间工作有所差别,有些工作很难全部用各类绩效指标来衡量。

**3.2 考核目标仍需针对性优化** 各地情况千差万别,经济社会发展不同水平,医院不同类型,各地区病种结构、费用水平、平均住院日,包括 DRG 管理工具均有不同。不同类别、不同种类、不同层次的医疗机构的指标权重,不同指标的权重设置,都将会影响到考核实际效果,从而难以形成医院管理的综合效益。

**3.3 绩效考核仍需智能化提升** 公立医院科室设置繁多,分支复杂,信息技术难以与实际工作接轨,同时更缺乏即懂医疗管理、绩效考核又懂信息化技术的复合型人才。大多医院信息数据缺乏整合和共享,信息孤岛较为普遍,从而影响了考核数据的收集、传输、汇总及分析的及时性和准确性。

## 4 对策与建议

**4.1 加强绩效考核指标管理精度** 根据绩效考核的多维性,应根据不同阶段、不同时期的考核要求,选取不同的指标与维度,并根据具体要求分配权重,不断提升绩效考核的针对性和精准度,这也能够突出各地方的实际情况,突出以问题为导向解决当地医疗服务管理中的瓶颈问题。通过绩效考核各项目指标的落实,持续规范医疗行为,强化临床路径管理,不断促进医疗收入结构合理化,服务流程简洁化,医院运营标准化,让医院快速步入优质、高效、低耗的科学可持续发展道路。

**4.2 加大医院基础数据管理力度** 不断完善医院各项基础管理政策,加大医院基础数据工作管理,不断提升工作效率。加强住院病案首页质量、疾病编码、手术操作编码等管理,提高绩效考核数据的标准化、同质化。如开展病案首页质量督导检查、编码转换质量抽查;加强电子病历系统建设,全面、深入推动电子病历应用,不断提高电子病历应用功能;另外要强化医院统计管理工作,确保相关数据完整、真实、有效。

**4.3 突出绩效考核结果运用程度** 考核结果的应用最重要的是与相关政策之间的有效衔接,如与工资总额、医保支付、各项评优评先工作相关联,这些综合性措施与绩效考核相互支撑,对医院管理与发展将起良好的促进作用。各医疗机构要根据绩效考核结果,不断调整完善内部绩效考核和分配方案,并将绩效考核过程和效果传导到每一名医务人员,确保实现全方位地绩效管理。

**4.4 拓展绩效信息智能建设维度** 不断提高信息化管理程度,保证医院各项医疗数据统计信息的及时性、真实性、准确性,为建立科学、公正、客观的医院绩效评价体系打下基础。让医疗关键数据及时生成、不可更改,确保绩效考核结果的客观真实。努力打造一个高度综合、高效灵敏、畅通无阻、纵横交叉的医院信息网络系统,保证准确、全面、及时、可靠的量化数据,让评价过程逐步实现由静态到动态、由经验向定量、由单维向多维的网络化转变。

**4.5 建立绩效考核工作激励制度** 激励是绩效结果应用的最直接表现,建立有效激励机制,重视激发和调动人的主动性、积极性、创造性,以实现员工与医院的共同发展。如根据绩效评价反应员工的实际工作情况,通过绩效提高员工的工作积极性,让员工感受到公平,对员工产生吸引力,通过帮助员工排除工作中的障碍,并对其进行培训等方法措施,来不断提高员工对组织的满意度,通过目标设定来激励员工,可使员工更好更快的提升自己,以达成组织绩效。

**4.6 提升绩效考核人文管理温度** 绩效管理的精髓是以人为本,医院服务理念亦是以人为本。要把医院的绩效管理融入到医院建设发展的方方面面,努力创建特色明显、积极向上的绩效文化氛围。

要进一步加强政策的解读和舆论引导,挖掘典型案例、及时总结经验,努力提高医院员工对绩效考核制度的支持度和认同感。要利用绩效政策导向牵引作用,激励所有医院员工,将个人的成长进步与医院的建设发展有机结合起来,同呼吸、共进步、齐发展。

#### 【参考文献】

- [1] 赵明.公立医院绩效管理体系研究——以 R 医院为例[D].吉林大学,2012.
- [2] Hurst J, Jee-Hughes M. Performance measurement and performance management in OECD health[R].OECD Labor Market and Social Policy Occasional Papers,2001.
- [3] Arah OA, Klazinga NS, Delnoij DM. Conceptual frameworks for health system performance: a quest for effectiveness, quality, and improvement[J].Inter J Quality Health Care, 2003, 15(5): 377-398.
- [4] The National Health Performance Committee. National Health Performance framework report [R]. Brisbane: Queensland Health,2001.
- [5] Berg M, Gras Y. Feasibility first: Developing public performance indicators on patient safety and clinical effectiveness for Dutch hospitals[J]. Health Policy, 2005,75:59-73.
- [6] 张拓红.日本医院医疗质量评审[J].国外医学(医院管理分册),1999(2):49-52.
- [7] 郑见立.公立医院绩效考核指标体系及评价系统设计[D].华中科技大学,2012.
- [8] 陈恒年,吴健,范水平,等.国外医院绩效管理现状分析[J].中国卫生质量管理,2004,11(1):60-62.
- [9] 鲍文佳.基于平衡计分卡的 K 民营医院绩效评价研究[D].西安石油大学,2019.
- [10] 梁亚静.基于 RBRVS 和 KPI 的绩效考核体系研究——以 H 医院为例[D].河南大学,2019.
- [11] 庄俊汉,张亮.公立医院院长绩效评价指标体系的探讨[J].中国卫生经济,2006,25(7):56-58.
- [12] 黄骏.新医改形势下临床科室主任的绩效考核[J].医院管理论坛,2013,30(12):18-20.
- [13] 刘贝贝,柴云,赵军,等.三级公立医院临床医生绩效工资指标体系[J].中国医院管理,2015,32(12):56-58.
- [14] 朱晓云,何珊,郁建兴,等.公立医院行政人员绩效考核体系的重构[J].中共浙江省委党校学报,2012,4:32-38.
- [15] 高雅.新医改背景下公立医院绩效考核与薪酬分配体系[J].中国市场,2018,32:154-155.

(收稿日期:2019-12-25; 修回日期:2020-01-17)

(责任编辑:刘玉巧)