

公立医院绩效管理研究

张桂英, 张旭

(内蒙古医科大学鄂尔多斯临床医学院 鄂尔多斯市中心医院, 内蒙 鄂尔多斯 017000)

摘要:为推动公立医院绩效管理的改革,实现公立医院医疗资源配置的有效性和公益性,从绩效管理办法分类,考核评价的要素内容,绩效考核的指标定额和各项考核指标权重,绩效工资分配标准和计算方法等几个方面对公立医院内部绩效管理加以研究。构建出正确的绩效考核分配评价体系,起到了激励职工,提升效益的良好效果。

关键词:公立医院;绩效管理;绩效考核

doi: 10.3969/j.issn.1004-5775.2012.11.028

学科分类代码: 330.81

中图分类号: R197.3

文献标识码: A

Study on Performance Management of Public Hospitals

ZHANG Gui - ying, ZHANG Xu

(Ordos Clinical Medicine College, Inner Mongolia Medical University/Ordos Central Hospital, Ordos 017000, CHINA)

Abstract: To promote public hospital performance management reform, and to realize public hospital medical resources allocation and public welfare, the article researches the public hospital internal performance management, from the performance management approach to classification, evaluation factor, the performance evaluation index norm and each assessment index weight, performance salary distribution standard and calculation method and so on in order to construct correct performance appraisal allocation evaluation system, to motivate workers, and to improve the benefit.

Key words: Public hospital; Performance management; Performance evaluation

1 公立医院绩效考核实施原则

1.1 考核原则

公正、透明的原则,个人绩效与科室整体业绩相结合的原则,评价指标科学合理、可操作性原则,定性与定量相结合的原则,有目标、有重点适时调整原则。

1.2 考核目标

逐步提高医务人员薪酬水平,使职工薪酬占业务支出中的比重有所突破,增加职工个人薪酬总额;降低初次分配比重,提升二次分配的比例,扩大科室自主分配,逐步推进绩效工资改革;向临床一线倾斜,向重点学科、领先学科倾斜,向苦、脏、累和风险大的岗位及夜班一线倾斜。

2 实施范围

按绩效管理的系统模式实施对象应分三个层

次,即医院绩效、科室及部门绩效和职工绩效。

3 分类分层绩效管理办法

3.1 临床、医技及其他效益科室绩效管理

3.1.1 建立绩效考核评价体系:根据医院的战略目标、年度任务以及综合管理目标,确定科室、部门的绩效评价指标^[1]。应用KPI(关键绩效指标)是做好绩效管理的关键,是通过医院内部流程中的关键参数进行设置、取样、统计、计算、分析并评价流程绩效的一种目标式量化管理指标,是把医院的战略目标分解为可操作的工作目标的工具,是医院实施绩效管理的基础。

3.1.2 明确KPI指标及所占权重:依据医院KPI确定科室部门级KPI,然后各科室、部门再将KPI进一步细分,分解为各职位的业绩衡量指标,这些业绩衡量指标就是职工个人绩效考核的要素和依据。

科室绩效考核评价定量KPI指标主要包括:工作服务效率、医疗质量、成本效益、公益性和发展创新指标等内容。结合医院级别、科室层级以及可操作性和实用性设置不同的分值。以三级医院普通

作者简介:张桂英(1959-),女,硕士,主任医师,研究馆员;研究方向:人力资源管理,卫生经济。

科室为例,服务效率指标占10%,服务质量指标占15%,医疗质量指标占30%,成本效益指标占25%,公益性指标占10%,发展创新指标占10%。

3.1.3 工作服务效率 KPI 指标:人均门急诊人次,门急诊人次增长率,日均诊治人次,平均病床工作日,住院病人增长率、病床使用率和病床利用指数等指标。

3.1.4 服务质量 KPI 指标:门诊、住院病人满意度、投诉人次数、表扬人次数和医疗纠纷数等。

3.1.5 医疗质量 KPI 指标:门诊诊断准确率、平均住院日、治愈好转率、入院后3 d内确诊率、出院与入院诊断符合率、死亡率、院内感染发生率、并发症发生率、临床与医技检查诊断符合率、医技检查阳性率、抗生素使用率、抗生素使用强度 DDD 值和微生物样本药敏送检率等。

3.1.6 经济效益 KPI 指标:人均创收水平、人均成本费用、人均收支盈余、成本投入产出率、医疗收入耗材水平和大型设备的收益率等。

3.1.7 公益性 KPI 指标:门诊人均费用、住院人(日)均费用、平均住院日、药占比、高值耗材所占比、平均门诊处方(张)费用、平均住院处方(张)费用和单病种费用水平等。

3.1.8 发展创新 KPI 指标:人均发表论文数、人均获得成果数、新业务和新技术开展项目数等。

科室绩效考核评价 KPI 定性指标主要包括科室内部管理、服务管理、安全管理、医疗质量安全管理与持续改进、护理管理与质量持续改进等“医院评审标准”中的核心内容,如电子病历、核心制度、临床路径等等。这些 KPI 指标的权重,按照卫生部“医院评审标准条款要素”结合地区医院评审标准实施细则确定。

3.1.9 科室绩效考评分值的比例:考评分值的比例,应统筹兼顾,根据各项考核得分,按照权重系数计算综合考核分:综合考核得分 = 定量指标 KPI 考核分 + 定性指标 KPI 考核分,二者分值比例为:定量:定性 = 7:3(或6:4)。科室绩效工资 = 绩效额度 × 综合考核得分。

3.2 护理绩效管理

3.2.1 护理垂直管理体系:主管院长领导下的护理部主任负总责,科护士长分片负责制的护理垂直管理体系,护理管理实施层级管理,护士长全面负责病区管理。

3.2.2 护理人员分级分类管理:科室分类定档,人员分级分类。护理人员根据工作岗位进行分类后再进行分级,把全院护理单元进行分类定档实施管

理,定编定岗和双向择岗^[2]。

3.2.3 绩效系数构成:见图1。

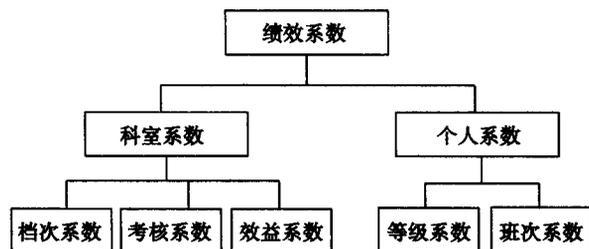


图1 绩效系数构成

3.2.4 绩效分配主要参考指标:岗位与班次、护理质量和科室效益。

3.2.5 绩效分配设计:以各护理单元为考核单元,根据科室系数,科室个人系数总和,将绩效合理分配到考核单元。考核单元根据个人系数和班次系数,由考评小组审核,将绩效合理分配到个人^[3]。

3.2.6 绩效系数权重:科室档次系数权重0.2,考核系数权重0.5,效益系数权重0.3。个人级别系数权重0.6,个人班次系数权重0.4。上述权重系数可以根据实际情况适时进行调节。

3.2.7 绩效分配计算方法:科室绩效计算公式:科室绩效 = M(科室系数 × 科室护士等级系数之和) × 1.0 平均绩效,1.0 平均绩效 = 本月绩效分配数 / ΣM。护士个人绩效计算公式:个人绩效 = 个人系数 × 1.0 科室平均绩效,个人系数 = 个人等级系数 × 班次系数。科护士长、护士长的绩效计算公式:护士长个人绩效 = 个人系数 × 1.0 所在科室人员平均绩效 × %,护士长个人系数 = (职务系数) 基础系数 × 科档系数;科护士长个人绩效 = 个人系数 × 1.0 所分管科室平均绩效 × %,科护士长个人系数 = (职务系数) 基础系数 × 工作强度系数(能力系数)。

3.2.8 绩效考核的基本形式:按考评时间分类,可分为日常考评与定期考评(季、半年、年终)。按考评主体分类,可分为上级考评、自我考评、同事考评、下属考评和患者考评。按考评结果的表现形式分类,可分为定性考评与定量考评^[4]。

3.2.9 绩效考核结果的应用:考核结果可用于薪酬的分配和调整;是组织人事部门考核的依据,为组织用人、选人提供参考;是选先评优的依据。促进护理人力资源开发利用;建立优胜劣汰竞争激励机制;有利于护理计划的制定和改进。

3.3 行政后勤及非效益部门绩效管理

适用于医院行政职能科室、后勤服务部门及其他非效益科室。

3.3.1 绩效工资分配办法:绩效工资基数按全院效益科室平均绩效工资的60%~80%提取。根据科室性质及功能对其进行科学合理分类定档。一般分为A、B、C、D 4个档次,最少不低于3个档次。科室绩效工资计算公式:科室绩效=绩效额度×综合考核得分。个人绩效工资发放要对照考核等级标准,得分为一级的发全额绩效工资,二级发90%绩效工资,三级发80%绩效工资,四级发60%绩效工资,五级扣除全部绩效工资。

3.3.2 绩效考核内容及标准:考核分对科室的考核和个人的考核。科室的考核内容及考核标准,可按照医院与科室签订的综合目标责任书实施考核。个人的绩效考核具体实行扣分制,每位被考核人员每月基础分为100分,月末根据当月职责履行情况、工作效率、劳动纪律、服务对象满意度等方面的表现,按照工作人员考核评分标准实施细则评定当月得分,得分与当月的绩效工资挂钩。个人绩效考核根据得分情况分为五个等级,具体标准见表1。

表1 个人绩效考核等级及评分

项目	一级	二级	三级	四级	五级
基础分	100	100	100	100	100
得分值	100	85~99	75~84	60~74	<60

3.3.3 考核方法:考核者评分和被考核人自评相结合,一般情况下每周定期检查一次各部门工作情况,被考核人陪同,对偏差予以调整,月底汇总评分。定期与不定期相结合^[5]。考核组成员、部门领导不定期巡查医院或职责范围内人员工作情况,发现问题,立即反馈给责任人改正,并视情况扣分,记入月底考评。考核结果记入人事部门个人考绩档案。

3.4 离退休返聘专家绩效管理

3.4.1 绩效分配:根据专家个人月门诊工作量产生的挂号费,100%给予提成。按照出诊天数给予专家津贴待遇,补贴额度及出诊天数要视当地工资水平、医院效益和患者需求等情况确定,以下标准仅供参考。每月坐诊达到4 d者:主任医师月发1 000元,副主任医师月发800元;每月坐诊达到6 d者:主任医师月发1 200元,副主任医师月发1 000元;每月坐诊达到8 d者:主任医师月发1 600元,副主任医师月发1 400元;每月坐诊达到10 d者:主任医师月发1 800元,副主任医师月发1 600元;每月坐诊达到12 d及以上者:主任医师月发2 200元,副主任医师月发2 000元。另外,参与科室查房、会诊和手术指导等额外工作给予一定补贴。

3.4.2 考核细则:凡患者投诉者,每次扣10分;凡迟到早退者每次扣10分,无故脱岗1次扣20分,每周出诊达不到最低天数者全额扣除当月津贴;私自介绍处方到其他药店购药者,除按所介绍处方药价金额双倍退还患者外,另扣本人1 000元津贴。违规向其他医院介绍病人,扣除本人当月津贴并加罚本人当月挂号费提成金额的50%。按照学科特点规定返聘人员当月处方投递率不达标者,按照一定比例核减津贴。

3.4.3 考核分值的计算:每位返聘人员月考核分100分,每100分对应着本人当月的津贴额度。如本人当月津贴为1 000元,其1分的价值金额=1 000元/100分=10元/分。

医院绩效考核评价是医院管理的一个永恒话题,必须兼顾社会、患者、医院与职工的各方利益,只有相关利益方共同参与,达成共识,交流沟通,并应用长效的激励机制,不断增强共识,促进沟通,才能使医院与社会和谐一致,职工与患者相互信任,职工内部和睦相处、相互促进,才能适应社会环境变化,实现社会效益与经济效益双赢^[6-8]。

参考文献:

- [1] 孙永文. 医院绩效管理的探讨[J]. 中国卫生经济, 2003(7): 63~65.
- [2] 蒋晓春. 对护士进行绩效考核的效果探讨[J]. 现代医院, 2007(8): 24~28.
- [3] 孙晓芳. 医院绩效考核的实践和思考[J]. 现代医院, 2009(8): 39~40.
- [4] 姜小明, 唐月红, 王岩, 等. 我院实施护理绩效分配的方法及体会[J]. 中国卫生经济, 2010(2): 60~62.
- [5] 王艳茏, 张绍军. 医院绩效工资制度之我见[J]. 中国卫生经济, 2011(3): 26~29.
- [6] 刘威, 陶敏芳. 医院绩效评估实践的发展[J]. 中国医院管理, 2011(3): 34~36.
- [7] 陈莉萍, 申毅娜, 武孟霞. 运用绩效考核, 深化优质护理服务[J]. 医学理论与实践, 2012(1): 15~17.
- [8] 苗志敏, 田立启, 杨士进, 等. 医院战略性绩效评价的研究概述[J]. 中国医院管理, 2012(3): 40~41.

(编辑:殷大为)

(收稿日期:2012-10-11)

欢迎您搜索微信公众号:医管界(ygj301)并关注医管界(ygj30)!
医管界致力于医院经营管理科学化,打造医院经营管理共享平台!
做百年医院,就上医管界!

1. 对话框回复“PPT”领取3000套高大上的医院经营管理PPT模版
2. 对话框回复“医学”领取508G(6750个)医学视频+文档