

# 基于主管部门角度的公立医院绩效考核方法研究

聂丹丹

(福建省卫生计生委医院管理局,福建 福州 350001)

**【摘要】** 目的 基于主管部门的角度,重点对绩效考核体系和方法展开研究。方法 通过政府文件查阅、研究文献检索等方式,结合2015年《国务院办公厅关于城市公立医院综合改革试点的指导意见》,以及医院的管理现状展开研究。结果 绩效考核体系的设置、指标权重和考核标准值的确定,以及具体考核办法可采用全方位考核法、目标管理法、关键绩效指标法、经济增加值评价法、平衡计分卡、主观赋权法和客观赋权法等。结论 主管部门对公立医院的绩效考核不同于绩效考核理论研究,应采用切合实际、操作性强的考核方法,以保证绩效考核过程科学、结果可靠。

**【关键词】** 主管部门;公立医院;绩效;考核方法

**【中图分类号】** R197.322 **【文献标识码】** C **【文章编号】** 1003—6350(2016)13—2218—03

## Research on performance appraisal methods of public hospital based on the competent department's perspective.

NIE Dan-dan. Hospital Authority, Fujian Provincial Health and Family Planning Commission, Fuzhou 350001, Fujian, CHINA

**【Abstract】 Objective** To study the performance appraisal system and specific methods based on the competent department's perspective. **Methods** Combining “the guidance on urban public hospital comprehensive reform pilots from General Office of the State Council” in 2015, the study was carried out by reviewing government documents and retrieving literatures. **Results** For setting up the performance appraisal system and determining index weight, inspection standards and specific assessment programme, 360° feedback, management by objectives (MBO), key performance index method (KPI), economic value added evaluation method (EVA), balanced score card (BSC), subjective weighting method, and objective weight method can be adopted. **Conclusion** The performance appraisal of public hospitals from competent department is different from the theory research. To build an objective and fair, scientific and effective performance appraisal system, the practical and highly feasible methods should be adopted.

**【Key words】** Competent department; Public hospital; Performance; Appraisal method

公立医院改革是医药卫生体制改革的重点和难点,2010年原卫生部、中央编办等部门印发《关于公立医院改革试点的指导意见》,强调“建立以公益性为核心的公立医院绩效考核管理制度,探索建立医院院长激

励约束机制”。2015年《国务院办公厅关于城市公立医院综合改革试点的指导意见》(以下简称《指导意见》)提出,“卫生计生行政部门或专门的公立医院管理机构制定绩效评价指标体系”,“定期组织公立医院绩效考核并

通讯作者:聂丹丹。E-mail: ndd8342@163.com

### 参考文献

[1] 祝朝勇,王丽萍,林尤斌.海南省公务员健康体检结果分析[J].中国公共卫生,2007,23(11):1389-1390.

[2] 杨树平,张冰凌,鞠丽卿,等.2006年深圳市罗湖区公务员健康状况分析[J].现代医院,2007,7(10):151-153.

[3] 孙建光.某高校职工血脂及高脂血症分析[J].河南预防医学杂志,2011,22(4):293-294.

[4] 崔焱,贾继东.2004年美国肝病学会关于肝硬化腹水治疗的推荐意见[J].中华肝脏病杂志,2004,12(9):572-573.

[5] 文书,陈明伟.琼中县公务员体检血脂水平分析[J].中国当代医药,2010,17(19):188-189.

[6] 李立莎,何跃琴,吴红丽.南昌市2080名公务员体检结果分析[J].实用临床医学,2007,8(10):127,130.

[7] 李欣影.1259名公务员健康体检结果分析[J].局解手术学杂志,2006,15(4):279-280.

[8] 石晓聪,彭宇辉,郑海飞,等.温州市公务员肥胖与相关疾病的现状分析[J].医学与社会,2010,23(12):18-19.

[9] 岳玉桃,郑自安,邵永春,等.1065例公务员健康体检结果与相关因素分析[J].中国医学创新,2013,10(1):150-151.

[10] 阳绿清,尹心红.衡阳市公务员健康现状分析[J].护理研究,2011,25(5):1184-1185.

[11] 张秋团,何春玲.东莞市某镇公务员2011年体检结果分析[J].现代医院,2012,12(2):155-156.

[12] 范建高,陈政绩.脂肪肝的危险因素分析[J].中华预防医学杂志,1998,32(3):189.

[13] 陈灏珠.实用内科学[M].12版.北京:人民卫生出版社,2005:1081.

[14] 赵水平.临床血脂学[M].长沙:湖南科学技术出版社,1997:82.

(收稿日期:2016-02-23)

与医院财政补助、医保支付、工资总额以及院长薪酬、任免、奖惩等挂钩,建立激励约束机制”。

在上述政策背景下,近年来,对医院绩效考核的理论研究也逐渐增多。有研究显示,近年来,对医院绩效考核的理论研究多集中在绩效考核的概念、实施框架和流程以及绩效考核指标体系的设计等方面<sup>[1]</sup>。

### 1 公立医院绩效考核概述

公立医院绩效考核是对公立医院一定时期内的经营状况、运营效益、经营者业绩等进行定量与定性的考核、分析,并做出客观、公正的综合评价<sup>[2]</sup>。对医院实施绩效考核可推动建立现代医院治理结构;引导公立医院的办医行为,坚持公益性的发展方向;促进政府履行办医主体的出资人职责;形成对医院管理层的有效激励和约束;加强医院内部管理,确保医院国有资产的保值增效,促进医院的可持续发展等。

### 2 绩效考核指标体系的建立

2.1 指标的确定 公立医院绩效考核指标体系是建立绩效考核制度的基础。绩效考核指标制定时应遵循全面性、层级性、导向性、实用性、独立性等原则;既要兼顾结果类指标,还要包括过程类指标,才能准确把握绩效驱动的深层要素。

2.1.1 根据《指导意见》的要求,结合绩效考核的目标明确考核维度 综合分析上海、北京、湖北、成都、福建三明等国内部分地区医院主管部门开展绩效考核的主要内容,维度不多于6个,主要从服务质量和安全、服务和管理效率、患者满意度、医院发展持续能力等维度考虑。《指导意见》明确提出公立医院绩效考核指标体系应突出“功能定位、职责履行、费用控制、运行绩效、财务管理、成本控制和社会满意度等”。

2.1.2 采用文献情报分析法、专题小组或个人访谈等办法建立初选指标 首先,可通过政府文件查阅和研究文献检索等方式,了解政府相关政策导向,学习其他地区可借鉴的研究成果;其次,对卫生政策研究者进行专题小组或个人访谈,征求卫生主管部门管理人员意见,同时收集关于绩效考核指标设置的意见,形成初步考核指标体系。

2.1.3 采用Delphi专家咨询法等方法筛选考核指标 对初步形成的绩效考核指标体系,可组成专家咨询组,并进行2~3轮的专家咨询,从指标的重要性、可操作性和敏感性等方面对初选指标进行筛选。选取专家时,应注意要从相关领域选择有经验的专家,所选的专家不仅应对我国公立医院改革及医院发展现状有深刻认识,还应熟悉医院绩效管理的先进理念和发展趋势。根据专家的实践经验、理论分析能力以及对于先进管理理念的掌握情况等,判断专家意见的影响程度系数,并结合专家反馈的咨询结果,筛选出绩效考核指标<sup>[3]</sup>。

2.2 指标数据来源 绩效考核数据的真实性是保障绩效考核结果有效的重要前提。绩效考核数据一般来源于医院HIS系统、卫生计生财务年报或统计年报、卫生计生部门相关处室的调查、以及其他部门开展的社会调查等。对于考核指标数据采集,目前我国部分地区绩效考核信息化水平还处于单机辅助阶段,存在考核周期长,人力、财力、物力消耗大,考核数据不客观,计算过程复杂,统计分析缺乏深度等问题。结合国内医院信息化水平发展的现实状况,数据采集应尽量利用网络技术,通过数据交换平台,直接从HIS系统获取;对于尚不满足完全网络化方式的考核数据,再通过WEB网页、手工、文件导入等方式获取<sup>[4-5]</sup>。

### 3 绩效考核方法的选择

3.1 绩效考核体系的设置 基于差异化的考核标准和考核角度,有不同的考核方法或工具,如全方位考核法(360°Feedback)、目标管理法(MBO)、关键绩效指标法(KPI)、经济增加值(EVA)评价法、平衡计分卡(BSC)等。结合我国公立医院的实际情况,我国公立医院绩效考核方法可以采用平衡记分卡(BSC)和关键绩效指标法(KPI)。平衡计分卡法可根据医院的特点,将医院的整体战略目标转换为可以用目标值衡量的财务、客户、内部运营、学习与成长4个角度<sup>[6]</sup>,并落实为可操作的衡量指标,从而对医院绩效进行综合考核。关键绩效指标法把对绩效的考核简化为对几个关键指标的评价,把被考核对象的绩效和关键指标相比较,从而得出绩效考核结果<sup>[6]</sup>。

### 3.2 绩效考核具体方法

3.2.1 指标权重的确定 绩效考核指标在整个绩效指标体系中的重要性即为权重。权重系数的确定合理与否直接影响绩效考核的结果,对后期绩效考核结果的应用至关重要。指标权重设置时应有所侧重,以医院主管部门的考核和管理重点、医院的功能定位、战略发展方向等为导向,遵循指标权重考核导向原则<sup>[7]</sup>。有鉴于此,目前各地区医院绩效考核实践中多采用主观赋权法,较少考虑客观赋权法,如因子评估法、相关系数法、层次分析法等。为减少主观赋权法中个人主观因素对权重设置的影响,可考虑采用主客观结合的赋权法,或通过专家咨询法,结合主管部门、医院管理者、研究专家等多方意见设置考核指标权重。《指导意见》要求,公立医院绩效考核时其权重设置应强调公益性,突出功能定位、职责履行、费用控制,兼顾运行绩效、财务管理、成本控制和社会满意度等。

3.2.2 合理确定考核标准值 绩效标准应参照近年来反映医院管理情况的数据来确定,包括主管部门考核检查情况、患者调查反馈结果、医院财务、统计报表等<sup>[2]</sup>。考核时应结合计分办法和指标特征,合理设定标准值,准确、合适的绩效标准说明了绩效考核

要求达到的程度。如果评价体制是多层次的,那么处于中间层次的标准应当视为基本标准,即正常情况下,医院所应达到的水平<sup>[2]</sup>。例如对于反映“成本控制”的每工作量能耗指标,可将被考核医院的均值作为标准值。反映“财务管理”水平的资产负债率指标,也可考虑将被考核医院均值作为标准值,来反映各医院间在财务管理水平上的差距。对于反映“费用控制”情况的指标,目前多采用门急诊和出院次均费用指标。考虑到不同等级、不同性质的医院次均费用差异较大,因此,可将标准值设置为医院上年度的次均费用,进行纵向比较;或通过修正考核指标,采用次均费用控制率(增长率),在考虑各医院纵向变化基础上,通过设置控制率(增长率)标准值对各医院做横向比较。对于反映“功能定位”的预约转诊比例指标、反映“费用控制”的药占比等指标,可参照当地政策或政府文件要求作为标准值。反映“社会满意度”可用患者满意度问卷得分指标,该指标标准值应设定为主管部门要求医院达到的问卷满意度分数,以激励医院提高医疗服务水平、改善患者的就医体验。

**3.2.3 考核办法** 绝对评价法是在考核指标值范围之外确定一个标准,将被考核指标与标准相比较来推断其达到程度的评价方法<sup>[6]</sup>,例如社会满意度、职工满意度、药占比等指标,均可采用绝对评价法。指标的标准值对应权重分,达到者即可得满分,未达到者按比例扣减分数。相对评价法是指在考核指标值范围内确定一个标准,将被考核指标与此标准进行比较,并依据被考核指标值在此范围内的相对位置进行评价的方法<sup>[6]</sup>,例如资产负债率、净资产增长率、病床使用率、每工作量能耗等指标可采用相对评价法。描述评价法通过对被考核对象的实际行为进行记录,来进行绩效考核<sup>[6]</sup>。关键事件法,全方位考核法和实绩统计法属于描述评价法,部分定性考核指标,例如党风廉政建设、安全生产工作、平安医院建设等可采用此方法。

#### 4 绩效考核结果的反馈及应用

《指导意见》要求绩效考核结果应与医院的财政补助、医保支付、工资总额以及院长薪酬、任免、奖惩等挂钩。医院应对照主管部门反馈的绩效考核结果,深入剖析自身发展中的薄弱环节和存在问题,适时调整医院发展战略。此外,主管部门还可在绩效考核结果基础上,通过与医院管理者签订目标管理责任书的形式,明确医院综合管理目标,强化医院不同阶段的工作重点和目标<sup>[8]</sup>,或将绩效考核结果与院长年薪、医院绩效工资总量等相挂钩。

#### 5 结语

伴随公立医院改革的进一步推进,公立医院绩效考核正逐渐趋向规范化和制度化。除了优化绩效考核指标体系和绩效考核流程,切合实际、操作性强的绩效考核方法可保证绩效考核过程科学、结果可靠。主管部门在制定绩效考核指标和方法体系时,须坚持科学性、时效性、创新性,坚持公立医院公益性为导向,调动医务人员积极性,充分利用公立医院的卫生资源,实现公共服务的最佳供给,为社会提供更优质的符合患者需要的医疗服务。

#### 参考文献

- [1] 谢爱娟. 医院绩效考核的研究现状、局限与展望[J]. 现代医院管理, 2012, 4(2): 4-8.
- [2] 谢钢, 王辉, 林琦远. 公立医院绩效考核的现状与对策[J]. 现代医院管理, 2009, 8(4): 1-4.
- [3] 舒蝶. 公立医院绩效考核指标体系研究[D]. 上海: 复旦大学, 2012.
- [4] 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.
- [5] 郑见立. 公立医院绩效考核指标体系及评价系统设计[D]. 武汉: 华中科技大学, 2012.
- [6] 何雅静, 吴思洋, 孙静. 公立医院绩效考核方法研究[J]. 中国卫生经济, 2013, 32(6): 79-81.
- [7] 张子平, 杨屹, 林太杰. 公立医院绩效考核体系建设的现状与思考[J]. 福建医科大学学报(社会科学版), 2012, 13(2): 9-13.
- [8] 孙纽云, 周军, 梁铭会, 等. 我国公立医院绩效考核工作的思考与设计[J]. 中国医院, 2012, 16(4): 7-8.

(收稿日期: 2016-01-21)