

平衡计分卡在县级公立医院绩效管理中应用的探讨

任 赞

(望都县中医医院,河北 望都 072450)

摘 要:平衡计分卡是绩效管理的重要工具,将平衡计分卡应用到县级公立医院绩效管理体系中对提升医院绩效管理水平,实现医院战略与个人利益的有效结合具有重要的意义。本文结合多年工作实践,立足于将平衡计分卡应用到县级公立医院绩效管理中的优势作为切入点,阐述公立医院构建平衡计分卡绩效管理体系的具体对策。

关键词:平衡计分卡;绩效管理;公立医院;战略

平衡计分卡是一种新型的绩效管理工具,其超越传统的财务测评方式,通过构建基于财务、客户、内部流程以及学习与成长四个维度的绩效管理体系。随着我国医疗卫生体制改革的不断深入,建立科学的绩效管理体系是进一步提升公立医院经济效益,推动收入分配制度改革、落实绩效管理目标的重要体现,因此结合多年工作实践阐述构建基于平衡计分卡绩效管理体系的具体对策。

1 县级公立医院绩效管理应用平衡计分卡的优势

结合多年实践调查,平衡计分卡在县级公立绩效管理体系中的应用优势主要体现在以下方面:一是有助于增强员工的学习能力,激发全员学习的动力,提升医院的整体运营能力。基于平衡计分卡的绩效管理将员工学习与成长作为重要的评价指标,因此该绩效考核体系的应用必然会激发医院职工主动学习的积极性,增强了医院人力资源整体水平,带动医院综合实力的发展;二是有利于改善医院内部管理流程,降低医院成本,提升医院经营水平,最终构建和谐医患关系。通过实施平衡计分卡将财务、内部流程优化、客户等纳入到绩效管理体系中,因此医院通过构建平衡计分卡不仅可以有助于进一步优化医院财务管理模式,强化内部控制制度的执行力度,而且还突出了维护患者利益的目的,这样可以减少医患纠纷,构建人民满意的医疗服务环境;三是有助于实现医院战略与个人利益的有效结合。医院战略的实现必须要依赖于广大职工的配合,通过平衡计分卡能够从根本上将医院战略与绩效管理工作相结合,这样满足了医院管理工作的新要求。

2 公立医院构建平衡计分卡绩效管理体系的具体对策

构建基于平衡计分卡的医院绩效管理体系必须要制定规范的流程。基于平衡计分卡的基本原理,医院平衡计分卡绩效管理体系主要包括:财务收益维度、服务对象评价维度、内部流程维度以及学习与成长维度。

(1)财务收益维度。财务指标是绩效管理的重要内容,也是医院日常运营管理的重点。基于日益完善的医疗制度,加强医院财务管理水平是维护医护工作者的重要支撑。对于医院财务维度的评价指标主要包括以下两个方面:一是经济效益,也就是医院资产的周转率、人均医疗收入以及成本收益率等因素;二是患者负担。随着我国药品加成政策的取消,患者负担成本成为评价医院财务指标的关键性因素,例如医院人均门诊费用、住院费用以及药占比等。实践证明通过从以上方面进行评价不仅能够有效遏制医院过度用药的弊端,而且还达到了兼顾公益性的目睹。

(2)服务对象评价维度。医院具有公益性,随着我国医疗卫生体制改革的不断深入,构建人民满意的医疗卫生体系是医院改革的重要内容。医院服务对象评价维度主要包括:一是患者信任度。长期以来我国医患纠纷比较突出,因此获得患者的认可是医院转变服务理念的重要目的。患者信任度主要细分为患者的满意度、患者回头率、门诊增长率以及住院患者增长率四个方面;二是零缺陷管理(医疗纠纷)。在医院服务过程中存在各种医疗纠纷,例如因医护人员操作失误而导致的经济赔偿等。对于零缺陷管理的评价主要从医疗赔偿率和患者投诉率两个方面进行评价。

(3)内部流程维度。内部流程绩效评价的最终目的就是促进医

院内部管理的规范化与科学化,对于内部流程的评价主要从服务效率和服务质量入手:一是服务效率,服务效率主要是医院日常管理的效率,例如医院床位的使用率、出院患者平均住院日、就医流程评分以及医疗器械的使用效率等等;二是服务质量。服务质量是影响医院经济效益的重要因素,如果医院服务质量不高,那么医院的门诊就医人数和住院人数必然会减少,因此对于服务质量的评价主要是从患者的治愈率、病历完成率、诊断符合率以及护理缺陷等方面进行评价。

(4)学习与成长维度。医院员工学习与成长维度主要包括:一是科研技术。科研是提升医院医疗水平的重要因素,对于医院员工科研技术的评价主要是从论文和医疗卫生新技术研发入手。例如医护人员发布论文的数量和质量是医院科研整体水平的重要评价标准之一;二是员工成长。员工成长是增强人力资源质量的关键,员工成长的评价则要从继续教育、职工满意度、员工流动性以及员工工作效率等方面开展。

3 构建基于平衡计分卡绩效管理的保障对策

一是增强医院管理者的重视程度,构建全员参与的氛围。实施平衡计分卡绩效管理离不开医院管理者的支持,因此一方面医院管理者要加大对平衡计分卡建设的重视程度,通过构建相应的制度推动其实施,另一方面要为推动平衡计分卡绩效管理体系而提供必要的财物支持;二是要建立完善的财务制度,加强内部控制建设。医院必须要加强对财务制度的管理,尤其是要进一步完善与平衡计分卡绩效管理体系相适应的财务制度,保证绩效管理体系的顺利实施;三是要加强监管,提高整改力度。医院必须要重视绩效评价结果,根据绩效评价结果及时对相关问题进行整改。

总之,基于经济新常态发展的要求,县级公立医院要积极构建基于平衡计分卡的绩效管理体系,通过完善的绩效管理推动医院整体运营能力的提升,构建人民满意的医疗服务体系。

参考文献

- [1]洪珊.平衡计分卡在公立医院绩效核算中的几点思考[J].纳税,2019(36).
- [2]吴倩,胡燕归,郑舒娴.平衡计分卡在医院绩效评价中的应用[J].现代营销:创富信息版,2019(11).