

三级医院绩效考核的应用与实践 ——以大庆龙南医院为例

高平

(大庆龙南医院,黑龙江 大庆 163319)

摘要:大庆龙南医院(原中石油大庆油田有限责任公司下属的三级甲等医院)于2019年移交大庆市人民政府,属差额拨款事业单位。因归属变化,原有绩效考核办法已不能满足当前社会,市场经济发展的需要,改革势在必行。

关键词:三级医院;绩效;考核

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.04.000

1 引言

大庆龙南医院原有考核方法采用的是综合目标管理法,是根据油田企业管理要求建立的,以科室为考核单元,以科室工作总量考核为主,兼顾医疗质量和效率,主要做法是由院方对各科室下达年度任务指标,以考核年度指标实际完成情况做为绩效分配的主要依据和权重。这种考核方法的缺点是工作量指标的制定很难做到客观和公平,绩效分配比较平均,激励效果不佳。

2 移交前我院绩效考核存在问题

2.1 医院运营压力大

由于企业经费补助力度逐年下降,国家取消药品加成,医院只能依靠检查、治疗等收入。医院规模小,床位少,导致运营成本高,只能先求生存,先稳住职工队伍基本盘,以后再展鸿鹄之志。

2.2 未建立专业化的绩效管理团队

职能科室管理人员构成比较复杂,包括专业类转型人员和管理类专业人员。医疗专业类转型人员虽然有一定的业务经验,但在绩效考核方面不够专业。

2.3 人才队伍建设薄弱

医院是知识、技术密集型单位,人才的地位和作用尤为重要,人才是医院发展的基石。但是待遇上不去,队伍不稳定,孔雀东南飞,新人引不来,故人留不住,影响医院梯队建设和可持续发展。

3 改革我院绩效考核体系的建议

3.1 完善医疗质量相关考核指标

加强对病案首页相关指标的考核,推进合理用药考核指标的落实。我院临床科室应根据新医改的要求,用合理用药指标替换药占比指标,进一步提高合理用药水平。

加入医用耗材相关考核指标。医用耗材指标是考核医院医疗质量的重要指标之一,我院要重点监控高值医用耗材占比,防止全面取消药品加成后出现“以耗养医”的情况。

3.2 加入信息化考核指标

为提高医院信息化管理水平,我院应在临床科室和医技科室绩效考核指标中加入信息化考核指标。考核能否利用大数据优化服务流程;考核数据是否在规定时间内上传、上传的数据是否真实完整。

3.3 加强对收支结构合理性的考核力度

首先,加入考核医疗收入结构的相关指标。医院在降低药占比、耗占比的同时,要提高医疗服务收入占比,改善医疗收入结构。其次,加强对成本控制指标的考核。为引导医院进一步加强节能减耗工作,提升精细化管理水平。

3.4 重视可持续发展考核指标

医院管理除了要完善保健因素,满足职工的基本需求,还要运用激励因素,让职工可以在工作中体现出更高的价值。为体现医院对可持续发展的重视,应将其单独作为一级指标。考核各科室学科建设、不断加强人才和梯队建设,促进医院可持续发展。

3.5 加强对满意度指标的考核

目前,我院的满意度评价指标权重低,不能很好地体现我院的社会效益。应邀请专家,采用科学的方法,提高满意度指标权重。此外,还应不断扩充满意度调查维范围,调查患者和医务人员真正关心的问题,以及医院真正需要改进的服务。

4 我院绩效考核改革实施的保障措施

(1)健全绩效考核管理制度和体系的建立。绩效考核方案的实施需要相应的管理制度来保障。划归之后,新医改对我院提出了新的要求,如加强信息系统建设、加大医用耗材治理力度等,这都需要医院修订完善绩效考核相关的管理制度,制定考核办法,明确考核标准。

(2)职工对绩效考核的理解和支持是无比重要的。沟通很关键,绩效考核组织机构应解释说明绩效考核细则,促进院方与职工之间的双向沟通,推动绩效考核工作的落实。

(3)加强以绩效考核为基础的医院信息化建设。建立适合我院绩效考核实际情况的信息系统。利用“互联网+考核”推动落实我院绩效考核工作,能够提高数据处理效率,推动绩效考核体系的完善。

(4)建立健全绩效考核监督管理机制。第一,加强综合监管机制。协同上级卫生主管部门和第三方机构开展绩效考核。通过平台信息化监测和相关部门工作人员的现场查看,监督医院管理制度及绩效考核的合理性、公平性,并将监督结果与财政补助、领导晋升以及医院评优评先相挂钩。第二,加强社会公众及媒体的监督。除了需要接受来自上级卫生主管部门的监督,还需接受社会公众与媒体的监督。要信息公开,同时健全投诉机制,加强投诉平台建设,无论是社会公众还是媒体,如果对医院有意见,都可及时反映到医院。

5 结束语

绩效考核是一项长期、动态的管理工作,在实施过程中,按“逐步完善、循序渐进”的方针,将绩效考核工作贯彻落实,实现我院内部资源的优化整合,同时也要清楚绩效考核是一把双刃剑,先进的绩效考核体系不仅能激发职工积极性,提高工作效率,还能促进医院可持续健康发展。我院要选择科学合理、客观公正的绩效考核体系,细化考核内容,加大考核力度,使绩效考核在我院经营管理中起到决定性作用。

参考文献

- [1]财政部会计资格评价中心.高级会计实务[M].中国财经出版传媒集团经济,科学出版社,2018:39.
- [2]多琦.基于SWOT分析的上海某三甲医院经济运行策略研究[J].中国卫生产业,2018,15(32):95-98.

作者简介:高平(1980,02-),现为黑龙江省大庆市龙南医院经营管理科科长。

本文是“大庆市公立综合性医院公共卫生服务人员核心能力建设研究”(DSGB2021068)和“三级公立医院绩效改革的创新与应用”(zdy-2020-03)阶段性成果。