

公立医院预算绩效评价的实践

王雪莹

(哈尔滨市第六医院,黑龙江 哈尔滨 150000)

摘要:公立医院在预算上采取绩效管理不但能够让医院当前资源配置得到优化,同时还可以提升资金上的使用效率以及最终效益。本文针对某大型公立医院作为例子分析,总结我国医院执行全面预算绩效管理所产生的普遍问题,按照平衡计分卡以及核心绩效指标相关理论,基于财务和内部运营,以及客户和学习以及成长等多个维度,选择预算在具体的执行率和工作量以及社会满意度等核心指标,并且设置了医院预算当前的绩效评价体系,并参照其具体的评价效果,给出了医院在执行预算绩效管理过程中需要关注多部门合作,完善绩效管理相关体系,最终执行绩效目标既定的管理,完成好成本和预算以及绩效之间存在的联系,推进当前公立医院的持续稳定发展。

关键词:全面预算;管理;绩效评价;平衡计分卡

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.22.155

1 公立医院开展预算绩效评价工作的意义

首先,能够快速提升全面预算管理体系当前的使用质量,完成预算资源的有效配置。“新医改”发展的背景影响下,公立医院当前需要面对全新的发展机遇以及严峻的挑战。基于外部环境分析,减少药品上的加成并激励民营资本快速的进入到医疗市场会使得公立医院不得不承受较大的压力,从当前内部管理的发展情况分析,公立医院当前经常会出现资金短缺和负债过重与技术人才不充分等很多的困难。所以,医院执行全面的预算管理不只是当前外部政策提出的要求,同时也是公立医院在精细化管理过程中提出的一种基本需求。把当前绩效评价合理的使用在公立医院全面预算,需要将绩效作为发展导向,设置良好的绩效目标,并把最终的评价结果和预算安排之间相互关联,预算管理进行中配备要符合大众要求,最终促进医疗资源完成高效配置。

其次,需要帮助公立医院整体展开绩效评价,不断的设置绩效预算。绩效预算其当前全面预算管理的一种创新发展模式,绩效评价则是当前绩效预算的核心环节。在当前公立医院进行全面预算管理过程中对其具体的应用研究进行研究,给出在当前公立医院按照不同的阶段步骤去针对绩效预算进行所必须的设想,设计公立医院绩效评价的指标体系,并选择重点指标,最终确认评价的具体标准,挑选合理的评价模式,这种模式能够为公立医院不断设置符合自身发展要求的绩效评价体系并为其提供有效的参照。并且绩效评价产生结果当前的公开以及普遍使用,可以减少代理消耗的成本,使得公立医院能够不断的完成当前的管理模式,真正的实现向管理去要成绩。

第三,促进公立医院主管部门需要将绩效作为发展的引导去完成财政资金配置上的优化。药品加成在被取消之后,公立医院经常会出现亏损的情况,一旦出现这种情况就希望能够获得较多的财政支持。公立医院主管相关部门就需要使用部门预算的方式去完成财政资金的合理,医院尽管院里去完成对内部资源的有效分配。这种将绩效作为发展引导的分配资源自然成为了发展的核心;首先能够对投入医疗机构资源整体数量是否保持均衡进行确认,其次可以提升公立医院在当前财政资金上的使用效益,其本身并不只是需要符合相关规范要求。所以,完成财政资金配置优化的发展道路是将绩效作为引导建立全面的一种预算管理体制。

2 公立医院预算绩效评价工作上出现的问题

2.1 医院当前的参与度偏低,评价指标体系并不全面

陈云、范艳等研究人员提出公立医院当前绩效考核经历了宏观

引导和不断探索以及全面创新等几个阶段,其中每一个阶段所具备的特征都存在差异,整体展现出的是保障公立医院在公益性发展的引导,最终将医务人员在工作上的积极性作为发展核心的思维模式。孙海琴则是按照当前公立医院变革发展的公益性原则,建立了针对平衡计分卡模式下的一种医院院级绩效评价体制。可是在具体应用过程中,因为受到当前预算绩效观念的普及发展,很多部门中的工作人员针对预算绩效评价仍然并未给予高度的重视,部门彼此之间的沟通并不是十分的充分,预算出现了随意性比较强的问题,这样的一种情况导致具体支出以及预算目标之间存在很大的差异,预算管理经常表现与形式。并且,因为当前财务指标容易出现量化的情况,医院管理者过度的关注企业发展的经济效益,所以预算管理当前的绩效评价指标在选择上过多的注重经济性,忽视了非财务相关的指标,例如患者当前的满意度和当前医疗的质量等,这种情况导致医院当前的预算绩效评价指标缺少系统性以及全面性。

2.2 预算程序管理上不严格,预算绩效评价和当前战略目标存在脱节

预算安排要求将当前医院战略目标作为引导,使用战略地图逐层完成目标的分解,具体需要执行在绩效评价等指标。可是公立医院执行全面预算当前管理制度的时间并不是很长,把绩效评价使用在全面预算管理上仍然处在持续摸索阶段。

2.3 绩效管理标准不科学,监督反馈机制不够完善

预算管理和绩效考核是当前医院展开内部管理的一项原则性问题,因此要求对其有一个固定的和相对完善的标准作为支撑。谷泽金实通过相关实践和研究的结果得出,采取有效融合绩效评价和全面的进行预算管理,能够明显提高高企业在发展上的竞争实力。可是当前公立医院执行的预算管理和绩效评价所具备的功能一般都是被使用在应对上级部门多种不同类型的类评审以及检查上,预算管理以及绩效评价并未具体得到落实,自然不能够有效执行。产生这种问题的原因,首先,预算管理缺少有效的数据作为支持,预算编制当前的数据如果不精准,那么必将会使得针对此数据为了的工作,诸如预算执行和预算分析针对具体工作的进行缺少有效的指导;其次,因为受到信息化水平的制约,公立医院“信息孤岛”的问题经常出现;第三,绩效考核并未制定一个完善的管理标准,其针对评价结果执行的监督以及反馈体系并未构成,针对全面预算起到的指导意义并不是很强大。

3 医院预算绩效评价体系的构建

3.1 平衡计分卡和关键绩效指标

平衡计分卡主要是把当前企业组织中的战略日标划分为财务和内部运营以及客户与学习和成长等多个不同维度的指标体系,其改变了以往管理方式只是侧重财务指标上存在的缺陷,使得财务和非财务性指标之间产生的平衡关系被大破,其本身属于一种非常高效的完成绩效的管理工具。针对其具备的这一发展特点,将其引入到当前预算绩效评价指标体系中是切实可行的。核心绩效指标则是对绩效进行衡量的目标式的量化管理指标,其主要是将企业当前制定的战略日标划分为能够进行工作日标操作的工具。KPI 参照“二八原理”,把工作的精力摆在绩效评价上,侧重核心的绩效指标,考核工作还需要围绕核心绩效指标去进行,这种方式也为当前绩效考核明确了发展的方向。

3.2 医院预算绩效评价体系的构建

全面预算管理当前是按照医院战略规划以及具体的经营日标针对医院当前资源去完成有效的配置,并且完成当前医院经营活动的合理规划,因此其也是一种现代化比较强大的管理模式。把绩效评价合理的使用在当前公立医院全面预算管理过程中,一方面其属于全面预算管理理论朝着纵向的发展深化,另外的一方面能够有效让全面预算管理体系当前的应用质量得到提升,能够为正在或者是即将要达成的全面预算管理中的医院管理者提供有益的指导。

4 预算绩效评价工作的改进措施

4.1 强化多部门之间的合作,共同制定预算绩效评价项目

绩效评价结果是当前预算管理工作执行的基础,所以,制定有效和能够全面展现预算管理成绩和效果的评价指标体系是当前预算绩效评价过程中需要关注的一项工作。因为当前行业发展具备特殊性,同时因为当前大型公立医院在业务发展上具备多样性,预算项目本身不只是具备专业性,同时还具有一定的复杂性。怎样设置一个与当前医院发展特性相一致的能够量化的绩效评价指标,要求全院中多个部门,特别是医疗医技工作人员共同的参与其中。只有强化多个部门彼此之间的合作,才能够共同的制定出能够与医院具体运行相一致的绩效评价体系。立足在当前宏观发展的预算管理日标,预算管理委员会需要积极的进行牵头,充分将组织里多个职能部门在公司上的积极性调动起来,合作分析预算项目在绩效评价具体的工作范围,制定一个能够展现出医院整体发展价值的体系。

4.2 完善绩效管理体系,提高全面预算当前的实施性

预算管理以及绩效考核针对高当前医院自身管理水平起到了不可忽视的意义。对于医院当前预算绩效管理过程中存在的不足,需要持续完善相关体制,并且完成对管理预算工作的规范,在具体的流程中,需要将全部人员自身的主观能动性发挥到位,强化多个部门之间的沟通与交流,加强绩效管理体系的影响力,使用这样一种奖惩共存的激励体系,能够让绩效考核工作可以真正的为全面预算管理工作的进行提供帮助,最终使得绩效考核朝着规范化以及公平性的房子发展,强化医院在管理上的活力。在对全面预算管理具备实施性给予提升的过程中,有效的达成全面预算管理和绩效考核工作之间的高效融合。另外,医院当前在预算管理有关人员还需要针对医院中多个不同职能部门相关资源去完成有效的调配以及优化,强化医院在展开内部管理上的监管和督促力度,有效的处置医患之间产生的矛盾。

4.3 深化绩效日标管理,使得成本和预算以及绩效之间的联系得以协调

在当前新时期医疗体系发展变革的背景影响下,医院当前展开的管理开始不再局限于单一的经济管理,其开始侧重针对成本和预算以及绩效上的整体管理。将当前医院制定的战略日标作为引导,通

过战队医院多个部门之间成本管理展开预算,不断的进行分解,最终构成详细的预算日标以及详细的指标,最终有效完成医院资源的有效配置。通过绩效考核针对当前预算具体的执行管理问题给予客观的评价,将当前的成本效益作为数据参照的一个有效的支柱点,让当前医院整体的利益以及战略布局获得调控。所以,需要切实的了解日前公立医院在成本、预算、绩效评价等管理工作进行汇总出现的问题以及彼此之间存在的利益联系,将公立医院当前的发展战略作为基本出发点,制定符合医院发展的财务管理体制,除此之外还需要把医院战略日标和医院的预算之间进行联系,成本效益和全面预算彼此之间保持融合,预算具体的执行情况也需要和当前绩效评价保持挂钩,最终设置一个涵盖预算编制和预算执行,以及预算分析和预算绩效考核等所有过程的一种闭环预算绩效评价的有效管理体系。

结束语

医院预算绩效评价其中包含了所有职能处室平日的管理工作,所以一定要获得医院领导的不断支持。当然,展开预算绩效评价最终的目的并不是为了展开考核,其需要在对医院当前运营情况给予整合和提升服务质量上下达力度,最终完成既定的医院战略发展日标。在当前医改持续深化的发展背景影响下,医院内部和外部环境可以说是非常复杂多样的,一些评价指标要求针对具体的情况去展开分析。尤其是需要关注个性指标上的开发,只有在有效认识到当前医院发展特点以及战略日标发展情况下才可以在设定上更加具有针对性,预算绩效评价的方式以及指标在选择上也仅仅可以起到借鉴作用,切实出现照搬行为。

参考文献

- [1]宁艳阳.公立医院绩效考核政策梳理[J].中国卫生,2019,16(4):52-53.
- [2]陈云,范艳存.新医改以来公立医院绩效考核政策述评[J].中国卫生经济,2018,37(7):67-70.
- [3]孙海琴.基于平衡计分卡的公立医院绩效管理系统构建-以H医院为例[J].会计之友,2017,35(3):15-20.
- [4]仇媛雯,姚晶晶,贲慧,等.公立医院绩效评价现状的调查与分析-以江苏、安徽为例[J].中国卫生产业,2017,14(3):1-2.
- [5]谷泽金.探析全面预算和绩效评价的结合[J].财经界(学术版),2016,34(19):93-94.