

# 业财融合视角下公立医院绩效评价体系优化分析

林琳

(重庆市巴南区人民医院, 重庆 401320)

**摘要:**我国医疗体制改革,政府管控力度加大,公立医院面对复杂的社会环境,倒逼公立医院提高管理水平,业财融合成为当前医疗结构主流财务管理形式,可以优化企业内部管理结构,通过构建绩效评价体系,提升公立医院竞争力,为社会提供优质的医疗服务,促进医院整体运营管理能力。本文针对当前医院业财战略不符、治标不够科学、绩效管理制度不够完善等问题展开剖析,提出了绩效评价优化措施及政策建议,促进公立医院绩效评价体系不断完善,提高整体管理水平。

**关键词:**公立医院;业财融合;绩效评价;优化策略

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.09.094

## 1 引言

我国会计政策改革,提高了对管理会计的重视,各领域加快推进业务管理与财务管理融合,并渗透到企业管理各环节,对优化绩效评价体系,提高内部管理水平具有重要意义。医改政策的颁布,加快推进公立医院业财融合进程,给绩效评价工作提出了更高要求,促进公立医院医疗资源配置效率,强化内部运营管理水平。2020年国家卫健委颁布了《妇幼保健机构绩效考核指标》相关要求,对落实医改、推进业财融合、完善绩效评价体系、提升医院公益性具有重大作用。

## 2 公立医院绩效评价的理论基础

### 2.1 战略管理理论

安德鲁斯强调组织目标对经营发展的重要性,倡导战略管理理论应将目标落在首位,明确组织发展思路,提高应对外部各种不确定因素适应能力,促进企业可持续发展。公立医院管理中,应根据实际发展现状制定组织发展目标,并根据各部门职责定位将目标分解为多个子目标,作为绩效考核评分依据,每个人或部门根据自身目标努力完成,促进组织绩效考核目标达成,推动整体战略发展目标的实现。

### 2.2 目标一致性理论

个人或部门绩效评价目标应与整体目标保持同向。首先,组织目标应与绩效考核指标相一致,通过绩效考核评价指标完成情况,为组织决策提供依据。其次,组织目标变化,绩效评价指标也应随之变化,绩效评价指标应与评价目的相一致。组织目标、评价目标相同才能促进战略发展实现。

### 2.3 公共产品理论

供多数人使用的产品称之为公共产品,而医院则作为公共卫生服务一部分,一部分具备卫生监督与疾控预

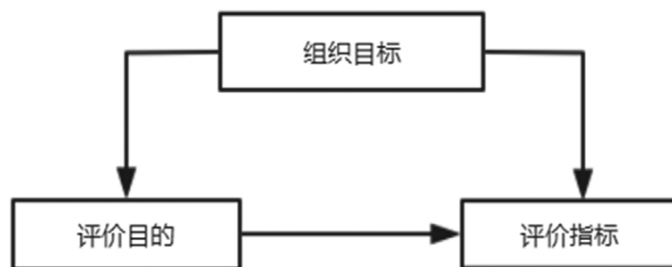


图1 绩效评价指标、目的及组织目标结构图

防职能,不具备竞争性,而医疗卫生服务在运营过程中不能反映产品收益及成本,另一部分为特需医疗服务,价格可以通过市场供需关系调控。目前,国家虽然对医疗市场开展宏观调控,但优质医疗资源紧缺,受地区经济发展状况,医疗服务质量有所差异。因此,即便受到政府补助,市场也难以保证完全平衡。因此,应不断完善制度体系,满足人们医疗服务需求。

## 3 业财融合视角下公立医院绩效评价体系问题分析

### 3.1 绩效评价与医院业务财务战略不符

首先,绩效评价体系不符合公立医院战略规划。缺乏对公立医院绩效评价标准意见,绩效评价目标不够细化,不符合业务、财务战略定位,过度依赖行业颁布的相关绩效评价指标,导致整体战略目标无法分解细化。其次,绩效评价体系不能充分与业务财务战略相结合。一些公立医院对战略规划缺乏深入了解,绩效评价指标及目的不明确,绩效评价实施过程中,不能针对各部门做出明确规定,绩效评价体系不能直观反应公立医院战略发展规划,制约企业良性发展。为了发挥公立医院公益性特点,管理层通过绩效评价来维持公益性及效益性的平衡,但公立医院各部室无法参与绩效评价体系构建,基层科室不了解公立医院战略目标,侧重对经济效益的重视,缺乏对公益性绩效指标体现,绩效反馈不及时,导致绩效考核积极

性差,影响绩效评价执行力。

### 3.2 绩效评价体系的业务财务指标设置不够科学

首先,体现患者医疗费用指标体现的少,公立医院应保障公民健康为目标,确保服务质量的同时,控制成本,不应以营利为目的,因此,绩效评价体系应体现患者对医疗费用负担的重视。目前,绩效评价体系中,医院的费用控制仅仅通过患者费用增幅考察,未能充分发挥公立医院公益性特点。其次,绩效评价指标设置及考核方式客观性不足,对公立医院预约挂号流程、服务态度、就诊环境等满意度缺乏客观体现。最后,绩效评价指标权重设置不够合理。绩效评价指标应对业务指标、财务指标之间勾稽逻辑进行考虑,包括财务及业务归口、公益性指标与经济性指标,长、短期等,科学设置绩效评价指标权重。目前,部分公立医院不能结合自身功能定位开展绩效考核工作,绩效评价指标不能有效渗透到各业务、财务环节,制约了公立医院良性运营。

### 3.3 绩效管理制度不够完善

首先,绩效评价体系缺乏激励惩罚机制。公立医院应提高对公益性维度的绩效考核评价,并将整体目标分解到各科室,员工个人绩效考核指标偏重经济性,与医院整体公益性指标不相符,但目前缺乏完善的奖惩制度激励医务人员公益性指标考核。有的公立医院绩效管理奖惩机制不能借助信息化系统处理实现,工作人员不能高效整合数据,数据利用率不高,绩效奖惩机制不能有效调动各部室人员积极性。其次,缺少监督反馈机制。公立医院各科室绩效奖金分配多采用平均分配形式,员工绩效浮动小,且绩效考核结果不能公开、透明,这些数据不能及时归纳整理,影响员工主观能动性,制约了绩效评价的有效性和医院整体管控水平。

## 4 基于业财融合视角医院绩效评价体系优化

### 4.1 绩效评价体系设计

构建绩效评价体系。绩效评价采用 KPI 模型,一级指标初步选取医疗质量、战略发展、运营效率、满意度,二级指标兼顾了医院的公益性与效益性,财务与业务等多个维度,确保指标选取符合医院战略发展定位及当前运营管理现状。

### 4.2 基于专家咨询法的绩效评价指标调整

借助德尔菲法及专家咨询法,对绩效评价指标打分。绩效评价采取问卷形式,其中有效问卷占比 76.85%,其中有 10 位专家对绩效评价体系提出了优化意见。咨询对象具备行业中、高级职称,表明问卷具有统计学意义。通过对专家咨询结果分析。采用萨蒂的 1-9 标度法,对各级量化指标的均数、标准差、变异系数进行评价,其中标准差与专家意见集中程度呈负相关,均数与指标的可行性

呈正相关,变异系数与专家协调程度呈负相关。本研究一级指标、二级指标的均数、标准差、变异系数等得到了专家认可,三级指标中国家特许医疗服务受市场不确定因素影响,应予以剔除,对大型医用设备维护易受到人为主观因素影响,应剔除,医疗服务收入占医疗收入比例中,部分医疗服务属于免费,定价与价值不符,应予以删除。

### 4.3 医院绩效评价权重计算

首先,应对一级、二级、三级指标重要性平均数构建判断矩阵,做 AHP 层次分析,并对结果通过一致性检验,确保各层次指标分析结果权重具有统计学意义。

## 5 医院绩效评价体系的政策建议

### 5.1 绩效评价符合医院战略目标

首先,公立医院应找准自身定位,发挥公益性智能,满足广大人民群众医疗卫生需求,维护公共卫生事业社会效益。公立医院在承担社会责任的同时,还应保障自身经济效益,推动可持续发展。绩效评价体系的建立应符合公立医院运营规律,设置相契合的经济指标。绩效评价体系应符合目标一致性理论,符合国家及行业政策要求,根据医院运营特点及服务类型。公立医院服务类型包括专科医院、中医医院及综合类的医院。不同服务类型的功力医院,发展目标会存在一定差异,绩效评价应符合医院的功能定位及战略规划,为人们提供高质量医疗服务的同时,减轻医疗费用负担,落实社会责任。其次,应根据战略规划调整绩效评价。公立医院绩效评价应遵循战略管理理论,根据国家医疗改革部署及卫健委颁布的相关制度准则灵活调整,确保符合自身运营实际。由于医疗环境不断变化,应针对绩效评价目标全面分析,确保目标项次与时俱进。同时应向公立医院各层面人员培训绩效评价的意义、目的以及内容,提高员工的重视程度,使绩效评价渗透到基层各部室,促进公立医院可持续发展。同时,医院绩效管理目标制定及设置应形成双向管理,医务人员应善于发现当前发展运营的不足点,完善绩效评价体系,与管理层密切互动,确保绩效评价体系与时俱进。

### 5.2 深化业财融合,建立科学评价体系

首先,应提高医疗服务质量。公立医院应不断强化公益性特点,发挥社会责任,提高医疗服务治疗及医疗救治效果,确保公立医院可持续发展。第一,应控制手术并发症,降低院内感染率。针对手术部位异常情况及时汇报,确保医疗服务安全性和有效性。第二,迎合新医改要求,应加快合理用药的落实,增强对抗菌药物的管理,稳定药品采购成本,避免用药不规范、不合理现象。第三,提高对医用耗材管理,促进公立医院医疗质量,规范医务人员工作规范,促进内部控制水平。其次,完善合理化收支结构。国家近年来虽然对公立医院加大了财政补贴力度,但公

立医院仍需要承担较大运营压力,为了完善收支结构,确保公立医院公益性的同时,满足经济效益指标,应确保公益性与收益性保持平衡,第一,应规避传统以药养医弊端,控制医疗服务中医药费及各种消耗占比,提高技术性劳务收入占比,为患者减轻医药费用负担。第二,控制公立医院成本水平,提高资源利用率,实现精细化管理。医院应加强节能降耗的管理,并列入绩效评价体系,控制运营成本,推动公立医院战略目标实现。再次,重视患者满意度。公立医院应建立和谐的医患关系,提高患者的体验感,突出公立医院的公益性特点。第一,绩效评价体系应包含患者医疗费用情况,注重患者费用增幅,侧重对患者的服务满意度,设置客观评价指标,客观分析患者体验感,包括就医环境,问诊流程等,第三,针对患者的医保性质及就医限制,在医院能力范围内,扩大医保就医范围和规范就医流程,便于患者就诊、住院等各环节。最后,进一步规范绩效评价指标权重。公立医院应迎合国家及行业要求,绩效考核工作应符合医改政策导向,选择绩效评价指标权重应结合公立医院运营特点,将业务口径、财务口径、公益性及经济性等类别分别体现,公立医院应根据指标重要性来确定权重,促进公立医院绩效考核的有效性,促进医院运营管理规范性和管理水平的提升。

### 5.3 科学建立绩效管理系统,落实绩效保障措施

首先,应借助信息化技术,提高绩效管理效能。绩效管理包括制定计划、监控计划实施、计划考核及反馈机制。有效借助信息化技术,可以提高绩效数据信息的收集、整理效率,确保数据信息真实性,促进绩效考核工作发挥实效。传统绩效考核工作手工整合信息,无法深入统计各类数据,绩效考核效率较低,人工操作易出现误差,存在一定主观性,影响绩效评价结果的客观性。公立医院以业财融合为导向,实施绩效管理评价体系,提高了绩效考核信息时效性和真实性。第一,应确定信息系统的职责权限界定,绩效评价实施线上办公,信息填报和录入应涵盖所有部门及员工,提高绩效评价范围。第二,信息管理系统应对考核数据定量分析,找出绩效评价过程中存在弊端并做出灵活调改。第三,划清职责界限,确保信息系统数据录入的准确性和实用性,推动绩效评价体系的有效执行。其次,公立医院应落实绩效评价体系的保障措施。发挥高层管理决策作用,并安排专人管理,营造良好的绩效管理环境,明确各环节的管理权责,激励管理人员发挥主观能动性。由于公立医院绩效评价涉及范围交广,工作量大,应提高人力资源部管理水平,提升办公室人员的专业素养,适当权利下放,鼓励各部室根据自身情况,主动参与人才引进及医疗质量提升等绩效评价决策工作,绩效管理办公室人员应做好医院各项制度要求的部

署工作,做好各部门的协调配合。

## 6 结束语

本文以业财融合为导向,针对公立医院实施精细化管理理念,完善绩效考核评价工作体系,将业务指标与财务指标相结合,公益性与经济性相结合,推动业财深度融合,迎合国家政策导向及新医改要求,结合公立医院发展运营现状,促进公立医院绩效评价体系完善,将绩效评价指标渗透到财务、业务各流程,提高公立医院管理效能,促进战略发展目标的实现。

### 参考文献

- [1]夏葳,李文进,田毓华,何逸,殷婷.新形势下大型公立医院绩效管理实践和优化[J].中国医院管理,2020,40(07):79-81+84.
- [2]叶春,王昶翔,邓茂英,屈伟.公立医院中层管理人员对绩效管理的满意度实证研究[J].卫生经济研究,2020,37(04):60-63.
- [3]陈晔,董四平.我国三级公立医院绩效考核指标体系解读与评析[J].中国卫生政策研究,2020,13(02):19-25.
- [4]张培林,颜维华,高小玲,程伟,刘宪,江才明,陈维,袁小英,陈玉英,宋建宁,李红樱,冯裕星,张云,皮星,谭华伟.基于RBRVS的公立医院内部绩效管理指标体系研究[J].卫生经济研究,2019,36(12):14-17.
- [5]谢世堂.公立医院绩效评价对医院内部绩效管理变革的影响研究——基于京沪案例比较[J].中国卫生政策研究,2018,11(06):8-13.
- [6]王彤.公立医院绩效管理存在的问题及改进建议[J].医院管理论坛,2018,35(02):13-16+12.
- [7]郑大喜.公立医院财政预算项目绩效管理制度设计、实施与研究进展[J].中国卫生政策研究,2014,7(11):54-58.

作者简介:林琳(1977,8-),女,汉族,籍贯:重庆市,学历:本科,职称:会计师,研究方向:财务管理、财务会计。