

Practice and Reflection on Performance Management of Public Hospitals in China

Xiqing Dai

Jiangsu University Affiliated Aoyang Hospital, Suzhou, Jiangsu, 215600, China

Abstract

In recent years, the development of public hospitals has been facing continuous changes in the internal and external environment, and is under enormous operational pressure. In the context of high-quality development in the new era, hospitals need to transform their development mode, operation mode, and resource allocation, pay more attention to talent and technical elements, and achieve quality and efficiency improvement through refined management. The impact of external policy environments such as the new healthcare reform and DRG payment reform on hospitals is becoming increasingly significant, and specific requirements and monitoring indicators have been put forward for the high-quality development of hospitals. This paper analyzes the current main performance management models: admission surplus allocation model, RBRVS model, DRGs model, combined with the description of existing performance problems in public hospitals, and proposes relevant strategies to improve performance management.

Keywords

performance management; hospital; service quality

中国公立医院绩效管理的实践与思考

戴锡清

江苏大学附属澳洋医院, 中国·江苏 苏州 215600

摘要

近年来, 公立医院发展面临着内外环境的不断变化, 承受着巨大的运营压力。在高质量发展的新时代背景下, 医院需要转变发展方式、运行模式和资源配置, 更加注重人才技术要素, 通过精细化管理实现提质增效。新医改、DRG支付改革等外部政策环境对医院的影响日益显著, 对医院高质量发展提出了具体要求和监测指标。论文通过分析目前现有的绩效管理主要模式: 收治结余分配模式、RBRVS模式、DRGs模式, 结合公立医院现存绩效问题描述, 从而得出提高绩效管理的相关对策。

关键词

绩效管理; 医院; 服务质量

1 医院绩效管理概念及意义

推进医院高质量发展, 绩效考核管理是重要内容。2019年, 国务院针对公立医院提出开展绩效考核的工作意见, 强调必须在公立医院中加强绩效管理制度建设, 强化公益性和医务工作的服务质量。医院绩效管理是实现医院管理现代化的重要内容, 这是医院管理者与各部门、各职工之间共同达成目标的过程, 也是上下贯通, 畅通沟通渠道的重要方式^[1]。科学合理的绩效管理能够引导医院职工规范自身行为, 提升工作热情, 从而提高卫生服务质量。总的来说, 医院的绩效管理是在医院内部不断提高医院职工绩效, 同时能够有效挖掘医院从整体到个体的潜能, 医院管理者增强管理意识, 获得具有相当战略高度的管理理念和管理方法^[1]。

【作者简介】戴锡清(1987-), 女, 中国江苏苏州人, 本科, 从事公共卫生管理研究。

好的医院绩效管理可以给医院管理者提供全面医疗质量管理技能和工具, 促进医院技术力量的提升; 通过有效的绩效管理的考核结果可以体现效益工资的按劳分配, 还能引导和调动优秀的医疗技术人才投入到医疗服务的积极性, 挖掘他们的潜力。绩效管理是一种绩效导向的管理思想, 其最终目标是建立医院的绩效文化, 形成具有激励作用的工作氛围。在绩效管理过程中, 每个医院职工包括管理者都获得自己必需的信息, 其信息在医院管理者与职工之间得到充分共享、自由互通, 这能够改善职工与管理者关系。

2 绩效管理主要模式分析

2.1 收支结余分配模式

收支结余分配的绩效管理模式的依据结果进行分配的模式^[2]。这一模式自20世纪90年代被应用到我国医院的绩效管理中, 并成为绩效管理的主要方式之一。

这种方式尽管取得了较大成效, 但是使医院更加注重

经营效益的增长，更加习惯于对绩效考核好的科室进行奖励，忽略了对其他科室的一视同仁，也缺少了从患者需求，服务质量，职工诉求等方面促进医院的发展。久而久之，对促进医院医疗和服务质量提升，规范管理都造成了一定的负面影响。因此也逐渐不再适用于当前的医院现代化建设和管理发展之中。

2.2 RBRVS 模式

近年来，公立医院引入了 RBRVS 绩效管理模式。该模式主要是根据医务工作人员在进行医疗卫生服务过程中所消耗的资源如医用耗材，成本支出等作为职工的绩效考核^[3]。这种方式能够对每个医疗服务项目进行分析，从而量化项目成本，直观地显示每个职工在工作过程中所发挥的价值，以价值为尺度对医务工作人员进行激励，这种模式相比较单纯的收支结余绩效管理更加科学。但是该模式也是有其弊端的，主要表现在以每个诊疗项目的收费作为绩效考核分值设计的主要依据，而即使相同的诊疗项目在不同区域所产生的费用也存在较大差异，因此各地都统一使用该模式，那么所产出的绩效管理结果也存在很大不同，公平性就显得不足。另外，工作量的衡量是 RBRVS 模式的重要评估标准，但是忽略了诊疗项目的难度差异，使很多医生为了获得更多分值，选择负责更容易获得分值的诊疗项目，这使得难度较大的诊疗项目面临人员缺乏，并且医务工作人员的技术在这种模式中提升也较为缓慢。

2.3 DRGs 模式

DRGs 模式源自美国，是一种新的支付方式。美国实行的是 DRGs 为主的混合支付方式，比如预付制、分级诊断定额支付、按人头付费等方式。具体操作一般是对患者的治疗方式和所患的疾病类型进行界定并区分，将其分成一个一个小的小组，最后根据小组的具体情况预估具体费用，之后再通过预付费的方式统一将医疗费用打包，然后再传给相关医疗机构。这就使得医院的收益与患者病种和诊断情况紧密联系在一起，而和具体疾病医疗成本的关系就减弱了，这样医院能够增强成本管控意识，从而通过种种举措比如减少患者的检查来降低成本，这样就增加了营利。这个预付费的预付指标则可以按照人头收费或者具体项目收费等各种方式，取决于医院的收费机制。其次是管理式的支付方式，这种支付方式是将费用承包出去，采用定额付费的方式承包给医疗服务机构，促使医疗服务人员也能参加医疗保险的管理。

通过这种组合式的支付方式，一方面能够按照病人的年龄、性别、诊断、疾病严重程度等分为若干个诊断相关组，采取不同的服务方式，从而提升患者满意度，也提高了绩效考核的分值。另一方面在这种模式下，服务质量和效率等综合因素成为绩效考核与管理的重要评估标准。医生为了提高绩效，不再盲目追求医院的收入总量，将通过缩短病人检查等候时间来提高服务效率。同专业组不同医生 DRGs 绩效考核结果如表 1 所示。

表 1 同专业组不同医生 DRGs 绩效考核结果示例

考核指标	医生 A		医生 B	
	得分 (分)	分配金额(元)	得分 (分)	分配金额(元)
DRGs 工作数量		3 650		2 820
DRGs 成本控制指标	-25	-850	20	680
直接计入成本率	-5		10	
床日变动成本率	-8		5	
床日固定成本率	-12		5	
DRGs 质量效率指标	128	350	220	600
次均费用	13.5		14	
平均住院日	29		31	
病理诊断符合率	14		14	
.....	
DRGs 手术及会诊延时服务		240		290
合计		3 390		4 390

可以看到，应用以 DRGs 为基础的绩效评价，为绩效管理带来了极大的提升作用。

3 公立医院绩效管理现存问题

3.1 领导人对医院绩效管理

①部分公立医院的领导者由于受到传统管理观念的影响，将绩效管理等同于绩效考核。致使医院绩效管理走向误区，医院管理者仅以职工工作完成的情况作为唯一的指标，忽视了绩效管理的核心是在于通过考核提升职工工作效率并促进医院战略目标的实现。

②绩效改革与员工期望不符，绩效管理者在改革过程中对医院实际情况与员工诉求了解不足，医院职工对这样的绩效管理产生抵触心理。

3.2 医院绩效管理缺乏完善的评价指标体系

当前大多数医院都在积极尝试和探索绩效管理，但多属于摸着石头过河，绩效管理缺乏经验，导致缺乏完善的评价指标。部分公立医院在进行绩效管理时，多考虑工作人员的工作年限、资历和职务等，绩效管理体系对工作量和工作难度的体现不足；部分公立医院的绩效管理过分单纯地重视经济评价指标，忽视了公立医院的公益性。

3.3 公立医院缺乏精干的绩效管理队伍

目前部分医院绩效管理人员由于缺乏绩效管理的专业知识，对绩效管理的科学方法掌握不足。这就导致医院绩效管理上沿用行政事业单位工资制度进行薪酬分配，绩效管理具有较强的计划经济特征，绩效管理科学性不足。

4 公立医院绩效管理提升对策

通过对上述公立医院常用的绩效管理模式进行分析，从医院办公室的角度来说，能够参考这些模式对医院的绩效管理进一步提升。

4.1 明确医院绩效管理的顶层策略

①提高全院职工尤其是领导人员对绩效管理的正确认

知,促使医院职工尤其是领导人员明确医院绩效管理能够通过完善医院考核评价与激励机制,合理体现各岗位人员的劳务价值,调动职工积极性,提升患者满意度,有助于建立现代医院管理制度,助力实现医院战略目标。

②关注医院绩效管理改进的整体思路,从全局性的视角,对照 DRG 支付方式改革对医院提出的新要求,找准医院绩效管理亟须解决的问题,并追溯及定位到绩效管理各环节。

③明确以人为本的原则,秉持以人为本、目标导向原则,持续优化绩效考核指标体系,结合收入分配杠杆作用,激发全体员工的积极性和创造性。

4.2 强化绩效管理体系建设

4.2.1 以政策导向为基础建立绩效管理体系

统筹考虑公立医院和公共卫生机构、基层医疗卫生机构的收入分配关系,在确保医疗机构良性运行、基本医保支出可承受、群众整体负担不增加、医疗服务水平不断提高的基础上,动态调整公立医院绩效管理结构,优化公立医院薪酬评估体系,与国民经济发展相协调、与社会进步相适应。

4.2.2 优化现有绩效管理框架

结合医院绩效考核实践经验,综合考虑医疗、科研、教学等方面需要,构建事前、事中、事后绩效管理与全面预算充分融合协同的全流程闭环管理系统,涉及多维度全过程的一体化架构。

4.2.3 推行基于 DRGs 与 RBRVS 相结合的绩效管理新模式

一方面,结合 RBRVS 的绩效管理新模式,仍然将工作量作为绩效的重要标准,但要注意工作量量化的标准设定,可以对治疗过程中消耗的材料、药品不纳入绩效核算范围,量化过程中应考虑到手术、介入治疗的高技术、高风险的操作难度,对此类项目分配更高的绩效点数。同时将服务量和服务质量纳入工作量考核的内容。

另一方面,结合 DRGs 绩效管理新模式,将医疗费用成本控制纳入绩效考核管理,因此要加强对成本的精细化管理,考虑人员成本、时间成本、风险因素等,与项目成本中包含的内容有诸多相似之处,可以使医务人员能清晰明了地看到每个项目耗用的成本费用是多少,能够获得多少激励,知道对其个人来说实施该项治疗操作的边际贡献是多少,考虑是否有更加优质的治疗手法或成本管控手段,形成良性循环促进医院的精细化运营管理。

4.2.4 制定合适的绩效管理指标

在框架与维度确定的基础上,围绕医院评审与发展导向设计绩效管理指标,可以将同行标杆指标、同行基数、历史指标等作为依据,以此来减少争议,激励医院各部门进步,并兼顾不同科室的发展情况。

4.3 强化绩效管理流程

①根据医院的定位策略,制定与之相适应的长期绩效战略。

②结合医院整体的目标和使命,综合医院往年绩效水平和绩效目标的实现情况,明确本年度医院进行绩效管理的绩效目标。

③确定了医院整体绩效目标后,需要将整体目标分解至各个科室,进而确定各个科室的绩效目标。接着,将科室的绩效目标分解到个人,确定岗位绩效目标。

④对医院的实际情况、不同岗位的特殊性、考核指标的性质及考核标准的不同进行综合考虑,选择合理的绩效考核周期、指标和流程。

⑤采取有效的绩效制度、开展合理的绩效监控,促进绩效管理机制发挥作用。

⑥明确医院绩效管理的反馈渠道,在绩效政策实施一段时间后,依据绩效管理结果修订未来的绩效目标与实施方案,助力医院下一年度的发展。

4.4 推进信息化建设

当前很多医院的信息化建设水平还不高,很多工作仍然以传统的人工为主,这使得有时候医务工作人员在接受绩效管理时很容易出现绩效考核上的差错,导致绩效结果与实际付出不匹配,从而引起职工的不满,对绩效管理造成一定影响。因此需要加强信息化建设,通过智慧系统来进行绩效管理,从而保证绩效考核数据的准确性,并能够借助大数据分析、人工智能等先进技术建立起科学的绩效管理考核指标,提高绩效管理的公平性,这也是作为医院办公室的一员对医院进行全面管理的重要工作。

4.5 培养综合行绩效管理人才

强化多种管理能力:具备战略管理、预算管理、成本管理、运营管理、绩效管理、风险管理等多种能力。

提升综合知识能力:具备多专业知识基础、科学管理思维、有效沟通能力及创新意识等。

具备医院管理综合知识:具备医疗业务常识,需舒适医疗、科研、教学等业务科室的工作内容和要求。

保持政策敏感性:对国家最新政策、宏观经济环境、涉法律法规等保持较高的敏感性。

参考文献

- [1] 韩传恩.公立医院绩效管理的实践与DRG应用探索[J].中国医院管理,2021,41(1):74-76.
- [2] 廖文婷,曾莉瑾.建立医院多元化绩效管理模式的探索与实践[J].现代医院管理,2022,20(4):54-58.
- [3] 杨庚,康硕,刘瑾,等.公立医院RBRVS与DRG管理工具结合应用的思考——基于绩效管理视角[J].卫生经济研究,2021,38(3):57-58+62.