

Continuous Improvement and Practice of the Performance Appraisal Work of the Hospital Discipline Directors

Jiangyun Hang

The First Affiliated Hospital of USTC (Anhui Provincial Hospital), Hefei, Anhui, 230001, China

Abstract

Objective: To strengthen the discipline director management. Methods: The balanced scorecard principle and key performance index method were used to construct the monthly assessment index and revise the annual assessment index of the director of the discipline. On this basis, the assessment index was divided into three categories: surgical beds, non-surgical beds and medical technology disciplines. Results: After the reform, the score of the director of the discipline was gradually improved, the efficiency of the core index was improved, and the comprehensive influence of the discipline was improved. Suggestions: Further refine the assessment indicators of discipline directors, make full use of information means for homogeneous assessment, and increase the assessment of discipline sub specialist directors to promote discipline management, so as to achieve better assessment results.

Keywords

discipline director; performance appraisal; continuous improvement

医院学科主任绩效考核工作的持续改进及实践

黄江云

中国科学技术大学附属第一医院（安徽省立医院），中国·安徽 合肥 230001

摘要

目的：加强学科主任管理。方法：运用平衡计分卡原理和关键业绩指标法，构建学科主任月度考核指标，修订学科主任年度考核指标，并在此基础上将考核指标划分为有手术床位、无手术床位、医技学科三类别进行考核。结果：改革后，学科主任考核得分逐步向好，核心指标运行效率提升，学科综合影响力提升。建议：进一步细化学科主任考核指标，充分运用信息化手段进行同质化考核，还可增加学科亚专科主任考核促进学科管理，以期达到更好的考核效果。

关键词

学科主任；绩效考核；持续改进

1 引言

学科主任考核工作是一个常谈常新话题。近些年随着医改纵深推进，公立医院绩效考核、现代医院管理制度建设等都对医院管理者提出了更高要求，学科主任作为医院管理的中间环节，身兼医疗、科研带教和行政管理于一身，是医院战略执行的核心之一，需对学科的行政、经济、科研、教学等工作全面负责。因此，对学科主任工作进行科学有效的考核评价并不断地持续改进仍是医院管理的有效方法之一；同

【基金项目】安徽省卫生健康软科学，基于电子病历系统的传染病报告和预警（项目编号：2020WR02010）。

【作者简介】黄江云（1986-），女，中国安徽合肥人，硕士，中级经济师（人力资源），从事医院质量管理及绩效考核工作与研究。

时，通过绩效考核引导学科主任做好学科建设工作，可助力转型期医院综合影响力的提升和高质量发展。

2 既往学科主任考核工作及存在的问题

2.1 主要考核内容

该院自2008年开始实施临床学科主任年度考核和管理办法，采用量化与定性相结合的方法对学科主任进行年度考核。考核内容包括科室考核和个人考核两方面，具体内容含年度综合考核、年终述职评分、科室满意度测评和否决指标，权重分别为70%、20%、10%。科室年度综合考核指标包含医疗质量和技术水平、工作效率与效益、科研、教学与人才培养、医德医风5个一级指标，42个二级指标^[1]。

2.2 存在问题

2.2.1 学科主任考核频次不够

学科主任是学科建设的第一责任人，该院处于转型发展

期, 学科主任工作的好坏直接影响到学科的发展。既往一年一次考评, 不能及时地对学科主任工作现状进行考核评价, 不利于学科的管理。

2.2.2 考核指标较笼统单一

既往学科主任考核指标以临床指标为主, 未按照有手术学科、无手术学科、医技学科分类考核, 不适用于现行学科发展模式。且近些年来医院多院区发展, 大力推进亚专科建设, 很多核心的指标急需增加到考核指标中^[2]。

2.2.3 医改监测数据未及时纳入考核指标

医改纵深推进, 很多数据被列为国家监管重点, 现有的学科主任考核指标未能很好体现。

3 考核工作的持续改进

2017年医院成为某大学附属医院, 面临着转型的机遇与挑战。因此, 医院在精细化管理、全面质量管理等方面开展了一系列的措施。为做好医院绩效管理, 该院成立医院绩效管理专委会, 组建专门的学科(亚专科)考核部门, 从考核体系的构建、考核指标的制定、考核工作的组织实施等方面着手开展了一系列工作^[3]。

3.1 构建学科主任月度考核指标

为加强学科主任实效性管理, 医院绩效管理专委会专家结合医院发展, 通过调研、论证, 运用平衡计分卡(Balanced Score Card)和关键业绩指标(KPI)相结合方法, 围绕“强内涵、重质量、抓成本、提效益、转精细”的原则, 通过广泛征求临床医技学科意见, 多部门共同制订“学科主任月度考核细则”。结合学科(亚专科)月度考核结果, 从病案首页及填报质量/预约诊疗、疑难危重症诊治/医疗安全、药物使用/临床满意度、科室管理及工作纪律、病历质量、医德医风、单项否决等方面按月对学科主任工作进行考核评价^[4]。

3.2 修订学科主任年度考核指标

在统筹学科主任月度考核指标的基础上, 再次运用头脑风暴法、文献分析法、德尔菲法, 以问题为导向修订学科主任年度综合考核指标。根据医院功能定位, 调整科研、教学指标分值权重, 增加医技学科主任量化考核指标内容。从医疗质量与技术水平、工作效率与效益、人才培养、科研管理、教学管理五大维度构建了临床医技学科主任年度绩效考核指标体系。其中临床学科主任年度考核指标包含一级指标5个, 二级指标44个。医技学科主任年度考核指标包含一级指标5个, 二级指标25个^[5]。

3.3 考核效果

通过加强学科主任考核, 医院近2年来在医疗服务能力提升、收入结构优化、费用控制、医教研水平提升、满意度向好等方面都取得了显著进步。在2020年公布的国家卫生健

康委首轮公立医院绩效考核中, 医院在全国1289家综合性医院中位列第31位。在“复旦版中国医院排行榜”中, 学科上榜或获提名数逐年增多^[6]。

4 存在问题

4.1 考核指标设计定位及细化不够

修订后的指标虽对应到了无手术床位、有手术床位、医技学科个性问题, 但该院处于高速、高质量发展转型期, 各学科发展现状不同, 岗位职责要求及任期目标也不尽相同, 简单地将其划为三大类进行考核未真正实现不同学科的个性化考核, 未形成重点学科、培育学科、一般学科错位发展的考核指标体系, 考核易流于形式, 考核结果很难充分利用起来^[7]。

4.2 统计口径、扣分尺度难统一

该院为集团医院, 院区发展目标不同, 院区间学科设置各有侧重, 跨院区同一学科不同院区病区也各有特色。学科及病区医疗服务内容、岗位工作量、病人要求等都不尽相同, 各院区考核人员数据统计口径也不尽相同。用此类方法去考核评价各学科主任的工作, 显得不尽合理公平。

4.3 亚专科主任考核工作不够

自2016年医院大力推进亚专科建设以来, 截至目前医院已成立有70余个亚专科, 1个学科最多有8个亚专科, 即有8个亚专科主任, 医院暂未对亚专科主任进行月度考核, 亚专科主任的管理责任主要在学科主任, 这种现象容易导致学科主任权力过于集中或人浮于事。

5 建议

5.1 以高质量发展为目标, 持续完善细化考核指标

绩效考核是医院发展的指挥棒, 其应持续完善: 一是要凸显公立医院的公益性, 明确三级公立医院改革方向, 引导医院向精细化、科学化、高质量方向发展。二是要将医院战略转化为清晰明确的目标和指标, 使医院战略切实可行, 实施内部管理, 达到维护公益性、调动积极性、保障医院可持续发展的总体目标。三是要结合实际, 鼓励差异化发展, 将新技术、科研教学、多学科诊疗、医疗服务收入等管理工作细化到绩效考核指标中, 以保障医院的可持续发展。四是要建立绩效考核动态调整机制, 要根据医院政策目标及考核过程中发现的问题, 及时调整考核指标及分值, 针对需要基数进行比较考核的指标, 应科学合理设置参考值, 不应笼统地对照环比、同比数据进行打分。五是要重视医院管理导向作用, 通过调整科主任绩效考核指标和权重, 明确科主任要做的关键工作, 应突出重点^[8]。

5.2 做好同质化绩效考核及管理工作

医院多院区集团化发展是趋势,做好集团化同质化管理工作是所有医院管理者思考的问题。绩效管理是医院实现组织战略目标的重要工具,绩效沟通是绩效管理系统的灵魂与核心。医院管理者在做好医疗质量、资源配置、文化建设等同质化工作的同时,还有应从垂直管理与条块相结合方面做好考核指标的顶层设计。在考核过程中,应做好人员培训、质控标准、院区间交流等工作的同质化。同质化考核是考核工作公平性的保障,只有实现了公平性,才能鼓励和引导学科主任通过参与绩效考核,信任医院的考核工作,将学科、个人发展同医院发展联系到一起,提升组织凝聚力。

5.3 加强亚专科主任的考核工作

亚专科建设是学科发展的核心,亚专科的发展水平是评价一个医院专科诊疗是否专精的重要标志。加强亚专科主任的考核工作,与学科主任考核工作相辅相成,有利于学科的精细化管理,将责任和权利相对地细化,不仅利于亚专科的发展,也有利于学科发展方向的谋划^[9]。

参考文献

[1] 李来春,张轶杰,孟庆岩,等.基于量化指标的科主任考核指标体系构建[J].中国卫生质量管理,2016,23(2):97-100.

[2] 何晶晶,储晓红,邱海云,等.某三甲综合性医院临床科主任考核[J].解放军医院管理杂志,2016,23(11):1057-1059.

[3] 张颖.H医院绩效考核体系现状及问题分析[D].衡阳:南华大学,2016.

[4] 中华人民共和国国务院办公厅.关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见(国办发[2019]4号)[EB/OL].http://www.gov.cn/zhengce/content/2019-01-30/content5362266.htm,2019-08-10.

[5] 张永勤,郭群英,杨玥,等.2019版三级公立医院绩效考核指标分析及其对医院管理的影响[J].中华医院管理杂志,2019,35(9):774-777.

[6] 郭婧,周琪,陈家亮,等.大型综合医院科研绩效评价体系的构建研究[J].中国医院管理,2016,36(9):60-62.

[7] 顾凯涛,徐卫国,是俊凤,等.基于信息平台的公立医院科主任绩效考核实证研究[J].中国医院管理,2012,32(12):30-32.

[8] 戴真煜,吴丽华,孙加权.我院一院多区同质化管理的实践与探索[J].中国医院管理,2018,38(9):76-77.

[9] 班志森,孙凯洁,张华宇,等.公立医院科室绩效考核公平性问题及对策[J].中国医院,2020,24(4):4-6.

(上接第50页)

整改定期检查制度。内部审计机构负责人应当担任整改检查组组长,组员可以由组织人事、纪检监察、业绩考核等部门组成。

④撰写整改检查报告。企业整改检查应当在整改检查结束后的5个工作日内,根据检查情况编写整改检查报告。

4.9 审计档案

审计档案时开展企业内部审计工作所形成的,经收集、编制和整理,能够完整反映审计工作情况及结果的各种历史性记录和资料,是衡量和评价审计质量的重要依据。

内部审计档案管理应当遵循以下原则:

①分级管理原则,即“谁实施,谁保管”,企业应当要求各级内部审计机构对审计档案收集、整理和保管。上级企业可以对所属企业审计档案管理工作进行指导和检查。

②规范性原则,即企业应当对审计档案实行规范化管理,统一工作内容、工作标准及工作流程,提高审计档案管理的

质量。

③保密性原则,即审计档案涉及经营管理重要信息等涉密内容,企业应当制定审计档案调阅、移除、销毁等工作环节的审批制度,严防审计档案失密、泄密情况发生。

企业内部审计机构应当负责审计档案的建立,审计档案立卷人一般由原审计项目组成员担任。审计档案立卷人应当在审计报告正式定稿后的10个工作日内,及时收集审计项目文件资料,按立卷方法和顺序进行归纳整理^[1]。

5 结语

国有企业紧跟时代发展潮流,需要内部审计实现新跨越、新发展,实现内部审计的转型与升级,全面审查和防控企业管理风险,从而推进国有企业的健康长远发展。

参考文献

[1] 叶陈云.内部审计准则的含义与作用[M].北京:机械工业出版社,2009.