

公立医院高质量发展绩效观

徐雪枫 温暖

(温州医科大学附属眼视光医院, 浙江 温州 325027)

【摘要】公立医院绩效考核自 2019 年正式实施, 统一了公立医院考核评价机制“度量衡”, 构建了国家-省-医院的三级考核体系, 逐步建立健全了以公益性为导向、以客观数据为基础的公立医院考核评价机制, 同时推动公立医院高质量发展改革的方向。本文以公立医院绩效考核为切入口, 深入分析公立医院高质量发展过程中的政策要求及面临挑战, 从而在落实分级诊疗制度, 发展国家、区域医学医疗中心, 人才引进培养, 智慧医疗等方面提出公立医院高质量发展绩效管理的建议措施, 以实现医院的高质量发展, 推进医院现代化管理建设。

【关键词】 高质量发展; 绩效考核; 公立医院

高质量发展第一次在十九大报告中首次被提出, 作为习近平新时代中国特色社会主义思想的重要组成部分, 高质量发展是新时代新阶段必须贯彻的新发展理念, 是以注重效益和价值为取向的新思想观念。2019 年 1 月 30 日, 国务院办公厅颁布《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》, 旨在通过对公立医院的绩效考核, 来推动医院在发展方式上的转型, 开展全方位、绩效化的管理模式, 持续优化医疗质量、医疗服务, 不断提升医疗效率, 促进医务工作者收入分配更科学、更公平, 发挥“指挥棒”作用, 不断优化医院内部管理, 落实医疗改革制度。推进公立医院高质量发展的绩效管理, 也是国家进一步深化医改制度, 推进医院现代化管理建设的一项重要工作。

一、公立医院绩效考核的重要作用

(一) 有利于政府精准施策、重点监督

公立医院绩效考核由国家做好顶层设计, 清晰定位, 选好、选准“关键点”, 选取关键指标, 制定统一标准, 从医疗质量、运营效率、持续发展、满意度评价等 4 个方面, 共计 55 项指标进行考核, 从源头上进行宏观把控, 明确监测方向, 规划考核重点, 健全医疗制度。各级卫生健康行政部门可根据医院绩效考核相关数据及分析指标, 结合考核结果映射的问题, 对照政府实施的医疗政策、制度, 进行查漏补缺, 提质优化, 扎实做细实际工作, 把好指导方向关。公立医院绩效考核对全国医院采取

同一个标准和同一套考核体系, 确保“一把尺子量到底”, 公立医院间优劣对比一目了然, 政府相关部门可根据绩效考核结果, 对考核优秀的公立医院可以进行宣传及医院管理的方法推广, 对考核相对不理想的公立医院可以有针对性的、有重点的进行监督, 要求整改, 落实政府职能定位, 帮助公立医院解决问题。

(二) 有利于医院提升社会效益、经济效益

公立医院绩效考核是提升医院科学管理的有效工具和基本手段。通过绩效考核数据, 可以客观准确的衡量医院发展优势以及未来提升的重点方向, 凸显医院医疗质量, 提升医院核心竞争力, 优化医院运营效率, 集约医院成本, 有利于医院推动创新源动力, 保障医院健康、持续、快速发展, 树立医院社会声誉与口碑, 创造让医务人员极具温度感、幸福感、获得感的高水平现代化医院环境, 从而促进医院各项事业不断良性循环发展。

(三) 有利于群众了解社会关切, 提升就医体验

公立医院绩效考核的实施, 归根结底是为了进一步深化公立医院改革, 促进卫生健康事业朝前发展, 为人民群众提供高质量的医疗服务。在绩效考核中, 设立了医院质量安全、合理用药、服务流程等项目考核, 把“让患者看得起病, 看得好病, 一切以病人为中心”践行到实际考核中, 真正落实减轻病人医疗负担政策。同时, 公立医院绩效考核结果公开、透明, 考核过程运用大数据手段, 使用客

观数据说话，真实、合理地反映了公立医院的现实状况，为群众就医提供指导。

二、公立医院高质量发展的要求及挑战

习近平总书记说：“人民至上、生命至上。人民的幸福生活，一个最重要的指标就是健康。健康是1，其他的都是后边的0，1没有了什么都没有了。”因此，在新时代新发展阶段，对公立医院高质量发展提出了更高的要求，势必也将面临更大的挑战。

公立医院高质量发展，首先要大力推动医疗服务高质量发展，以保障医疗安全为前提，持续提升医疗质量，优化医疗服务，在落实分级诊疗制度的同时，提升县域医院服务能力，让患者就医更科学、更便捷。其次，要充分认识到医务工作者是医院实现高质量发展的源动力，要充分调动医务人员的积极性、主动性、创造性，改善医务人员薪酬待遇，重视医务人员的安全防护，加强医务人员的人文关怀，从各方各方面去关心、爱护、培养、发展医务人员。最后，要加强组织领导，按照国家统一部署，结合医院实际情况，严格落实各项制度与任务，以满足高质量的、多元化的医疗需求。

通过《国家卫生健康委办公厅关于2019年度全国三级公立医院绩效考核国家监测分析有关情况的通报》，不难发现区域间公立医院发展不平衡问题依旧突出，从绩效考核结果看，在医疗质量把控、医师医疗资源配备、医院信息化建设等方面，我国东西部地区公立医院两极分化严重。住院患者跨省异地就医现象仍然存在，尤其是在北上广等一线城市，由于经济实力强、发展快，城市化水平高，国际影响力突出，集聚了众多的医疗资源，吸引了各类医疗人才，具有高质量、高水平的医疗体系，同时，人民生活水平的提高，对于自身健康格外重视，因而使得患者跨省异地就医现象屡见不鲜。另外，卫生健康具有知识更新快，成长周期长等特点，但对于医务人员的培训、临床师资的培养力度是远远不够的。种种挑战均是公立医院高质量发展道路上的“拦路虎”，也是新阶段必将攻克的关键。

三、推进公立医院高质量发展绩效管理的建议

实施健康中国战略，推进供给侧改革，建立健全基本医疗卫生制度，为人民群众提供全周期的健康服务，要求公立医院必须全方位高质量发展。通过对公立医院进行绩效考核，倒逼公立医院必须在

发展方式上由规模扩张型转向质量效益型，必须在管理模式上由粗放的行政化管理转向全方位的绩效管理，保障医务人员收入分配更科学、更公平，实现效率提高和质量提升。公立医院应该通过绩效考核的关键指标，抓住高质量发展的着力点，促进公立医院综合改革政策落地见效，实现高质量发展。

（一）预防为主，防治结合，落实分级诊疗制度

全面预算管理经济账，对口支援培养下级医院的人才指标，都被纳入公立医院绩效考核当中，侧面反映了要抓好疾病的防控、宣传工作，通过定期体检、疾病随访等手段，降低人群发病率、延缓疾病进程。公立医院要凸显医治重大疾病的定位，持续推进医联体、医共体建设，促进优质医疗资源下沉，培养基层医生队伍，提升基层医疗机构的医疗服务能力和质量，从而避免公立医院医疗资源的浪费。

（二）发展国家、区域医学医疗中心，提升医疗进步

公立医院一般具有优势的医疗资源，在医疗服务体系中有领头羊作用，要充分结合医院优势，利用一切资源，跨专业、跨领域交叉融合，结合国际前沿，推进自主创新，打造建设国家、区域医学医疗中心，瞄准患者需求，不断抢占新技术、新项目的“最高峰”，以重大疾病为目标，攻克卡脖子技术，促进医教研一体化，推动公立医院高质量发展，发挥高水平医院的示范引领作用。

（三）做好人才工作，精确引才、用才、优才、爱才

公立医院要高质量发展的绩效，人是关键，必须有相匹配的人才队伍作为支撑。对标绩效考核指标，精准医院定位，明确人才需求，以临床需求为导向，架构梯队建设，培养能看病、会看病、治得好病的临床医生。医院要体现温度化管理水平，爱护医务人员，稳步提升待遇水平，激发积极性，促进医院事业良性循环发展。

（四）依托信息技术，利用大数据，助推智慧医疗

借助信息技术，建立有效的信息化系统，推进信息集成的“智治”模式，提升医疗质量，优化资源配置，完善医院管理。在公立医院绩效考核指标中，医疗质量、运营效率、满意度评价等各个环节均可通过真实客观的数据，利用信息系统及大数据

分析平台,实现自动统计、结果分析、数据处理等,实现医院精细化管理,合理把控绩效考核各项指标,使管理手段制定和落实有据可依,有迹可循。“让数据多跑路,让患者少跑腿”,通过医疗大数据,推进疾病预防机制,让健康数字化,不断提升服务质量。

(五)优化绩效分配,健全评价体系,提升绩效考核效果

对于公立医院而言,其需要对公益性导向进行始终坚持,并要对其有效强化,确保绩效考核工作的全面开展,以此来使其指标体系得到有效优化,对公立医院的医疗质量、满意度评价以及运营效率等进行重点考核。当临床科室的特点存在差异时,需要对相应的考核方法进行制定,使科室功能得到有效发挥,激发医务人员自身的工作热情。

(六)调整药学部门,做好职业定位,促进药师转型

近些年来,伴随着我国公立医院的持续深化改革,有效改变了传统的“重医轻药”理念,同时社会公众对用药的合理性也有了更高诉求。在医院改革过程中,药师转型是十分重要的一项内容,需要有效改变其药学服务理念与范围,以此来有效促进药师服务转型。与此同时,医院需要采取相应的绩效手段,以此来有效扶持药师,并运用相关的奖惩措施,从而使药师自身的工作积极性得到调动,使其具有更高的工作热情,全面提高医院的用药管理水平。对于公立医院的绩效体系,其需要对药学服务质量合理构建评价指标体系,对药学的具体服务成效进行衡量,使药事管理得到有效升级,使其转变为一级指标,从而使药学部能够有效发挥管理职能。药学部需要科学合理地制定绩效指标,包括用药执行、处方前置审核以及药品预算等,以此来动态化的监测用药情况,严格管理用药路径,为医院提供协助,在科室绩效管理工作中充分纳入安全、合理用药等指标,确保临床科室对合理用药加大重视,这样一来可以使患者自身的用药压力得到缓解。

(七)建立垂直管理体系,采取绩效管理手段,适应岗位管理

针对公立医院的护理绩效,需要科学合理地制定垂直管理规定,并要建立起完善的管理体系,确保对护理绩效的有效考核和分配,并对其加以反馈

和改进,为护理绩效合理构建垂直管理机制。在医院以往的管理过程中,护士人事关系主要隶属于各个临床科室,这也导致医院在对护士人力进行动态调整时还受到一定局限,需要由相关的科室主任对护士做出评价,并分配其绩效奖金,而对于护理部,其既没有人事调配权,同时也无法参与到绩效分配当中。对此,需要采取科学合理的绩效管理手段,以此来建立起完善的护理垂直管理框架,有效实施垂直管理过程中的重点内容。与此同时,护理部需要科学设定绩效目标,并要定期进行考核,使其得到持续改进。在此过程中,需要围绕护理质量合理构建考核目标,并健全考核体系,确保在管理护理质量时合理设置红线。除此之外,还应在考核工作中纳入工作量指标,以此来使其岗位贡献得到充分突出,合理优化医院的人员培训和调配,全面提升医院的人才建设水平,促进公立医院的高质量发展。

公立医院绩效考核是一项长期、动态的管理工作,发挥绩效考核“指挥棒”作用,指导各地、各医院有针对性地改进工作,不断把人民的需要和政府的政策有效地传递给公立医院,让其持续提升医疗质量和安全,为人民群众提供全方位、全周期的卫生健康服务,不断降低医疗成本,减少时间和经济消耗,以实现医院的高质量发展,贯彻国家健康战略。

参考文献:

- [1]《关于坚持以人民健康为中心推动医疗服务高质量发展的意见》国卫医发〔2018〕29号。
- [2]《国家卫生健康委办公厅关于2019年度全国三级公立医院绩效考核国家监测分析有关情况的通报》国卫办医函〔2021〕135号。
- [3]宋佳明,接雅俐,王欣媛.以绩效考核为抓手,推动公立医院高质量发展[J].实南京医科大学学报,2020,12(6):501-503.
- [4]李智,梁蓉蓉.基于平衡积分卡视角的三级公立医院绩效考核指标分析[J].经济研究导刊,2020,(21).
- [5]伏晓春.探讨医院绩效管理与运营成本控制思路[J].财经界,2020,(28).
- [6]张培培,唐文欢,李斌.基于数据包络分析的医院绩效管理实施前后临床科室运行效率评价[J].山西医药杂志,2019,(23).