

公立医院绩效改革现状与优化措施

韩阳

(内蒙古自治区精神卫生中心(内蒙古自治区第三医院、内蒙古自治区脑科医院), 内蒙古 呼和浩特 010010)

【摘要】公立医院是我国医疗卫生体系的重要一环,肩负着国家对人民的责任,应不断提升其医疗水平,为人民的身体健康负责。为解决公立医院工作人员工作积极性不强的问题,应深化对其的绩效改革工作,通过绩效考核对工作人员起到激励作用。基于此,文章阐述公立医院绩效改革的意义,目标,分析其中存在的问题以及难点,并探究对其进行优化的策略,为提升公立医院建设效果,激励其内部工作人员恪尽职守。

【关键词】公立医院;绩效改革;现状;优化措施

引言:

绩效改革是维持医院稳定性的重要方式,但目前公立医院的绩效改革工作并不乐观,存在一定的问题。基于此,公立医院应结合自身发展情况,推进绩效改革工作开展,提出适合其发展的绩效改革工作,让公立医院真正意义上突破绩效改革的困境。

一、公立医院绩效改革意义

我国基层医疗卫生事件在不断进步,医疗卫生行业也得到了不断地发展,其原因与医院自身管理水平的提升有密切的联系^[1]。绩效考核工作是医院日常管理工作的一部分,对公立医院的发展情况产生的影响是较大的。公立医院通过绩效改革,结合医院内部情况,制定严格的绩效考核标准以及考核制度,能对员工的工作情况进行更加准确的评价,保证评价的规范性。这样的改革工作有利于提升医院工作人员的服务质量,并能调动工作人员的积极性,为群众提供更加优质的医疗服务,切实保障公立医院的公益性。除此之外,绩效考核制度的合理进行,能反映出公立医院的运行情况,并且反应效果更加真实全面。绩效考核改革过程中,不断调整管理方式,转变绩效手段,这样的方式更加有利于公立医院管理的规范性,提升其合理性。

二、公立医院绩效改革目标

结合绩效考核的主体,应从以下两方面确定改革目标。第一,以公立医院的员工为基础,能明确绩效改革目标。也就是医院根据员工的工作情况,适当的

调整员工的薪资待遇,公平地对资金以及待遇进行分配。在这一基础上,医护人员能更加全身心地投入到医疗工作中。同时,医护人员也能在护患之间建立良好的关系,实现有效沟通与交流、通过绩效改革工作,医院员工能产生一定的薪资差异。虽然部分工作人员会产生消极情绪,但是整体上来说工作人员会朝着较高的薪资待遇努力。这一情况下公立医院能为工作人员营造较佳的工作氛围,形成较为浓烈的竞争关系,进一步提升工作竞争力,进而激发工作人员的工作兴趣,提升医疗质量^[2]。第二,以公立医院整体为基础,能明确绩效改革目标。公立医院以国家财政支持为基础,开展医疗工作,完成其内部的运行,在其运行过程中能发挥其内部的价值,为人们提供较便捷的医疗服务,能维持国家稳定与安全。在这一基础上,公立医院必须建立完善的绩效工资分配制度,并能对工作人员的薪资实现统筹分配,根据按劳分配的原则,实现公立医院自身可持续发展。

三、公立医院绩效改革现状

(一)考核指标陈旧

当前大部分公立医院的绩效考核改革时间相对较短,未形成较为完善的考核体系,其考核指标范围也相对较大,缺乏针对性,考核方式以及考核内容较为单一,缺乏系统性。单纯地将考核结果与医务工作人员的薪资情况结合,可能会导致考核结果受到影响,不能体现其个性化。同时,该考核工作还可能会忽视医护人员服务态度以及服务意识等情况,影



响工作人员的工作积极性。

（二）考核理念落后

当前很多公立医院绩效考核工作存在观念落后的问题，相关工作人员对该制度的认识程度存在误区，认为绩效考核的主要影响因素是工作人员的工作量以及其产生的经济效益，忽视了医院的技术发展情况、医院整体目标等内容，这一情况导致公立医院的公益性受到影响。除此之外，绩效考核工作往往只能注重考核结果，对考核的过程不重视，在对考核结果进行评价的过程中，可能会存在印象分、人情分的情况，考核流程也缺乏必要的公平性，不能公正地对工作人员的工作情况予以评价。在此影响下，可能会导致整个绩效考核工作流于形式，不能发挥其对工作人员的激励作用。

（三）缺乏沟通与反馈机制

在考核结束，获取考核结果后，部分公立医院的行政管理人员不能按照考核的科室、员工等制定正确的沟通方式，不能将考核结果向工作人员反馈，导致考核后工作人员并不清楚自己绩效积分低下的原因^[3]。故面对绩效考核中发生的问题，并没有得到有效的改进，严重影响工作人员的工作情况，降低其工作

积极性。在这一影响下，医务工作人员还不能体现其自我价值，导致其自我归属感不能实现，影响其工作效率，不利于管理工作的可持续运行。同样的，医疗卫生服务工作的质量产生了不断下降情况，严重影响医院工作的开展情况。

（四）缺乏有力的数据支持

当前部分公立医院在实行绩效考核的过程中，单纯依靠人工进行数据的计算，导致考核结果与实际考核结果之间存在偏差。以人工计算的方式核定工作人员的考核结果，不能真正意义上实现对绩效结果的利用，不能体现工作人员的工作价值，也不能满足社会的需求。为解决这一问题，应提升公立医院的信息处理系统，搭建完善的信息平台，对绩效考核结果进行更加精准的计算，提升计算结果的准确性以及透明度，以此提升绩效考核工作的管理效果。除此之外，不同公立院所涉及的代码之间存在一定的差异，说明其在运行过程中为构建较为完善的系统数据库，存在多种代码共同存在的现象，会导致部分绩效考核结果分级不均，隶属关系模糊，导致对工作人员绩效考核困难的情况，这样的管理方式会严重影响绩效考核数据的对比，增加社会负担。

四、公立医院绩效改革难点

（一）医院绩效工资分配机制不科学

从当前公立医院发展现状来看，公立医院能根据员工的工作情况、职称、学历等决定其薪资水平。虽然这一薪资分配方式具有一定的合理性，但是这一分配方式同样也存在一定的弊端。例如：公立医院在实行绩效考察的过程中忽视了工作人员的综合素质、服务水平、工作能力等。对于刚刚进入到医院的医护人员来说，他们的薪资水平相对较低，但是他们能通过自己的努力逐渐提升其薪资水平，并能逐渐积累医护经验，提升其工作能力。但是新入职的工作人员在其薪资待遇受限的情况下，会影响其工作热情，制约公立医院的稳定发展^[4]。

（二）政府财政利用不合理

在社会发展时期，国家能更加注重财务支出的重要性，能进一步拓宽财政支持的领域，以财政支持作为资金基础，推进社会稳定健康发展。例如：教育、科技、养老等均需要接受国家财政的支持。在这一情况下，国家对公立医院的资金投入也逐渐增加，能更加重视该领域的发展。但是部分公立医院不能对国家财政支出重视，导致资金利用率下降，制约其绩效改革工作的运行。在社会发展过程中，各个医院的医疗技术水平不断提升，加大了其竞争压力。当前公立医院的绩效工资不合理例如：医院将自身的经济收入作为工作人员绩效考核的标准。由于每个月公立医院所获得的收益是不同的，故每个月医护人员获得的绩效奖金数量也是不同的，可能导致分配不合理的情况产生，引发其产生不满情绪，制约工作积极性。通常情况下，公立医院为减少资金的支出，可能会采用减少医疗器械以及药品成本的方式追求较高的收入，但是这一方式仅仅知识舍本逐末的工作方式，对公立医院的发展产生了较大的消极影响。为此，公立医院必须合理利用政府拨款，改善财政支出策略，推进绩效考核工作顺利运行。

（三）科室之间难以维持公平

为提升公立医院的医疗服务质量，更好地满足患者的自身需求，公立医院设立了不同的科室，为不同疾病的病患提供个性化的治疗工作。例如：门诊科室、

手术室、辅助科室等^[5]。在这一管理方式下，公立医院应设立更多的工作岗位，由不用的工作人员担任，在不同科室中参与工作，为患者提供相应的医护服务。不同科室以及不同岗位的工作人员，其薪资水平均是不同的，这就会对科学的绩效考核工作产生影响，不利于保证不同科室工作人员绩效考核薪资分配的公平性。例如：手术室科室工作人员能创造更多的经济效益，与其他科室相比，其优势较大。如果公立医院在为不同科室工作人员进行薪资分配的过程中，可能会导致科室之间薪资分配不平衡等情况。为此，公立医院应不断研究不同科室的工作情况，并针对其科室的特点，制定较为完善的绩效分配方式，以此激发工作人员的热情，让其能更加主动地参与到其岗位工作中。

五、公立医院绩效改革优化对策

（一）健全公立医院绩效工资奖金分配制度

为确保绩效考核工作顺利运行，并提升其科学性以及有效性，公立医院能广泛收集医护人员的工作情况。例如：全面掌握工作人员的工作时间、职称、学历、工作能力等，以此为依据，循序渐进，按照工作人员的工作量、工作质量以及工作中需要付的责任等，对工作人员实行严格的薪资分配制度。这就要求公立医院建立完善的病历信息系统以及人力资源信息系统，并针对工作人员的实际工作情况，出具较为客观的考勤以及工作信息。同时，针对认为记录绩效情况导致的主观意识影响考勤记录情况，导致的考勤记录不公平现象。如果不能制定较为完善的考勤系统，仅仅依靠手工记录，前三个月的考勤情况不参与奖金制定的情况，可能会导致审核不及时，不完善等情况，从而影响绩效奖金制度落实不彻底。或者在绩效考核过程中，不能及时发现不遵守该规定的部门，或者及时发现也不能及时对其行为予以纠正等。该现象在客观上就会导致不同部门工作人员的绩效奖金存在差异，部分部门工作人员在第一个月就能拿到奖金，但是部分部门工作人员在第一个月不能拿到奖金，部分部门新人前三个月不能拿到奖金等。同理，以人工记录的方式下，不同职称的聘任时间、不同工作人员的假期计算情况以及奖金的核发以及扣除等，均可能会产生主观上的差异。总之，领导应当对该工作重视，引进

先进的信息系统,并能保证工作流程合理化,均能促进绩效改革工作有效执行。当绩效考核工作主要按照工作人员的工作量以及工作质量规定的时候,能抑制由于职称高、学历高但是工作量相对较少的情况。高风险、夜班多的工作人员能拿到较高的奖金系数,让这些工作的分配情况不在受到限制。奖金系数的制定应越细越好,针对同一项工作,制定不同的系数,能减少绩效考核中的难度。例如:给儿童打头皮针的难度大于给成年人打针,故给儿童打头皮针的医护工作人员的奖金系数应适当提升。总体上来说,基础薪资的规定能更加偏向于工作人员的学历以及职称,绩效奖金的考察应更加偏向于工作人员的工作能力以及工作职责。公立医院中实行科学有效的绩效考核体系,能激发工作人员的工作积极性,进一步提升公立医院的工作水平,促使人力资源管理力度的提升^[6]。

(二) 维持各科室之间的公平

为维持不同科室之间绩效工作公平分配,应制定较为公平公正的考核制度。在绩效改革中,应根据科室人员的工作素养、医护工作实行质量、医护工作水平、工作方式、工作态度、考勤情况进行综合评定。例如:对于财务科工作人员来说,公立医院能将其财务核算质量、财务管理能力等作为绩效评价的重要内容。对于后勤室来说,公立医院能将其服务对象的调查结果作为绩效考核的标准。对于手术科室工作人员来说,公立医院能将其手术后病患的恢复情况、病患对医护工作人员的评价情况等作为绩效考核的标准。以此为基础,能更加科学的规定医护工作人员的薪资福利待遇。总之,公立医院的绩效改革工作必须在公平公正的背景下完成。应建立规范的分配制度,为工作人员营造更加积极的工作分为,引导其积极参与到工作中,推进医院整体工作稳步运行。

(三) 绩效考核提供数据支持

医院绩效考核工作为顺利实行,需要较多的信息以及数据作为支持,因此,医院应建立符合其自身需求的信息系统,并在信息系统中完成对医院各项数据的收集以及利用,提升绩效考核工作的准确性。公立医院能通过该系统收集各项数据,如门诊部门的服务情况,药品的采购数量、住院部的服务情况等,

并将上述信息进行整合,以数据的形式体现。这样的数据管理方式能让绩效考核工作更加方便的收集数据,能提升其对数据的管理效果。为确保其数据真实有效,则应对信息化数据管理系统中数据的质量予以严格监控,并合理准确地填写住院治疗患者的人数、病情、恢复情况、医护满意度等,同时还应包括医嘱情况以及其死亡情况等。在患者接受治疗过程中,应做好数据统计工作,防止出现实际住院人数与记录情况不符的问题。除此之外,医院还应注重自查工作,以数据作为支持,进一步对医院绩效考核工作进行细化处理,提升其绩效改革效果。

结论:

综上所述,绩效改革工作是提升公立医院管理效果,激励工作人员努力工作的重要方式,医院应重视这一工作,及时发现其中产生的问题,并针对不同的问题,提出相应的解决对策,确保绩效考核制度的规范化以及科学化。

参考文献:

- [1] 石金莉. 公立医院绩效分配的现状与思考 [J]. 继续医学教育, 2020, 34(9): 58-59.
- [2] 于学靖, 庄育刚. 公立医院急诊科功能绩效管理体制改革与实践 [J]. 中国医院, 2022, 26(2): 80-82.
- [3] 邱英, 林媛, 金晓敏. 基于绩效预算的公立医院科研经费“包干制”管理 [J]. 卫生经济研究, 2022, 39(1): 87-89.
- [4] 韩璐, 马敬东, 万爱华. 公立医院管理人员“T”型能力模型 [J]. 中国医院, 2022, 26(2): 73-76.
- [5] 杨孝灯, 黄晨晶. 紧密型县域医共体薪酬制度改革与绩效考评实践 [J]. 中国卫生经济, 2022, 41(1): 53-55.
- [6] 邱金平, 刘春雨, 吴宁, 等. DRG 用于医疗机构绩效分配模式研究——基于文献研究综述 [J]. 现代医院, 2022, 22(1): 90-93.

作者简介: 韩阳 (1990.1.24-), 女, 蒙古族, 在职研究生, 内蒙古自治区, 中级会计师, 主要研究方向: 财务内控财务管理。