

This paper discusses the optimization path of public hospital performance management system under the new situation

Qian Rong Haiyan Zheng*

Binhai County People's Hospital, Yancheng, Jiangsu, 224500, China

Abstract

Public hospitals must also consider cost and efficiency in their operations. Their performance management systems should align with national healthcare policies, aiming not only to achieve the expected benefits but also to support the hospital's healthy development and enhance the work enthusiasm and cohesion of hospital staff. Currently, public hospitals in China face numerous challenges in performance management. This article explores the optimization paths for the performance management system of public hospitals under new circumstances. At present, there is a mismatch between performance evaluation indicators and job configurations in China's public hospitals, which affects the quality and efficiency of medical services and impacts the development of doctors.

Keywords

new situation; public hospital; performance management system; optimization path

探讨新形势下公立医院绩效管理体系的优化路径

钱荣 郑海燕*

滨海县人民医院, 中国·江苏 盐城 224500

摘要

公立医院在运营时,也要考虑到成本和效益的问题,其绩效管理体系要符合国家的医疗相关政策,不仅要达到预期的效益,还要帮助医院健康发展,提高医院员工的工作积极性和凝聚力。目前,我国公立医院的绩效管理仍面临着许多问题,本文对新形势下公立医院绩效管理体系的优化路径进行了探讨,目前,我国公立医院在绩效管理方面存在着绩效考核指标与岗位配置不相适应的问题,这关系到医生的发展,也对医疗服务的质量与效率造成了一定的影响。

关键词

新形势; 公立医院; 绩效管理体系; 优化路径

1 引言

在我国医疗卫生服务体系中,各级公立医院是其主要构成单位,在经济与社会的飞速发展下,公立医院的规模与医疗技术逐步提高。医院关系着人们的生命健康。在公立医院的深化改革中,绩效管理体系也越来越被人们所关注。

2 公立医院绩效管理的现状

2.1 绩效考核指标和岗位设置不符

在高风险、高技术的工作岗位上,如急诊科等,其工作特点对专业技能的掌握、心理素质的提高等有较高的要

求。但是,现有的医院绩效考核系统过分强调服务质量、患者满意度等一般性指标,却忽略了医务人员在工作中的技术性和风险性。这些问题直接影响了在高风险条件下进行急诊抢救或完成复杂手术的医生,但其绩效考核指标与岗位设置不符,影响了其工作热情与职业成就感^[1]。

对于科研等岗位而言,其工作成果通常是长期、间接的,很难用短期、定量的指标来度量。然而,部分公立医院在进行绩效考核时,面临着类似于诊疗人次等与临床工作类似的考核标准,明显存在着不合理之处。这样的考核方法,既不能真实地体现科研人员的真实贡献,也会影响其科研创新,长期而言,对提高医院的科研能力与学术水平十分不利。而绩效考核指标与岗位设置之间的不匹配,也会造成人力资源的浪费,造成人力资源的不均衡。医护人员在付出与收益不相称的情况下,往往会选择离职或选择其他岗位,这既浪费了人力资源,也加剧了各科室的职位失衡^[2]。

【作者简介】钱荣(1989-),女,中国江苏滨海人,本科,主管护师,从事护理研究。

【通讯作者】郑海燕(1973-),女,中国江苏滨海人,本科,主任护师,从事护理研究。

2.2 医护人员对医院绩效考核的认同度不高

目前,我国公立医院在绩效管理方面存在着许多问题,其中最突出的就是员工对绩效管理的认同度不同。这种不认同并非无中生有,而是来自多方面的不满意和实践的混乱。目前,在我国目前的医疗工作中还存在考核标准不明确的问题。研究发现,目前我国企业的绩效考核体系标准偏低,缺少对特定岗位的细化指标。这就造成了医疗技术人员的工作绩效与贡献很难得到精确的计量,因此,考核结果的公正性与公平性也就受到质疑。当医护人员诊断自己的付出没有得到相应的认可与回报时,则会对绩效体系产生抵触情绪^[3]。

公立医院实施效果欠佳,也是造成医护人员不满意的主要因素。虽然有比较清晰的考核准则,但是在实施时,却常常因为种种人为原因或者体制的缺陷而不能较好地执行。部分医护人员认为在绩效考核中存在主观因素,影响了考核结果的准确性与客观性。这样不公平的考核,不仅不能调动医护人员的积极性,还会引起医护人员的不满意与冲突,使医院的气氛变得不和谐。医院绩效管理体系在制定、执行时缺少与医护人员的有效交流与反馈,也是造成医院员工认同感不高的主要原因之一。医务人员是医院绩效管理工作的最直接的目标,其考核与建议对系统的完善具有重要意义。但在实践中,许多公立医院在绩效管理体系建设过程中忽略了医护人员的参与反馈,造成了“绩效管理体系与实践脱节”,很难达到医护人员的预期与要求^[4]。

2.3 内部资源配置不当,绩效管理效率低下

内部配置的不合理表现在不同的层次上。一方面,传统的绩效分配体系过分强调“无绩效”的职称、工龄等,而忽略了对工作质量和效率的直接体现。这样的配置模式,既不利于调动医务人员的工作热情,又容易造成人才流失,使优秀人才无法得到相应的报酬。同时,各科室间的医疗资源配置也不平衡,部分重点、高风险部门会受到资源短缺的制约,从而影响整体医疗质量与市场竞争力。同时,绩效管理效率低下也是非常重要的问题。究其原因,是因为我国公立医院的绩效考核体系设计不够科学、缺乏针对性。

尽管很多医院都在试图引进定量的考核指标,但是在实践中,如工作态度等主观考核仍然占据着相当大的比重,这类指标虽然很重要,但是很难准确地进行定量,这会造成评定者的主观偏差,造成考评结果的不公正与不客观。另外,考核周期设定不当,时间太长或太短,会影响考核结果的时效性与准确度,不能真实地反映医护人员的真实工作绩效,更不能为管理者提供有效的决策支持。更重要的是,企业的绩效反馈机制还不够完善。即使考评结束后,由于缺少有效的反馈与交流机制,医护人员常常仅了解考核分数或名次,对自己的具体表现与不足等并不明确,严重制约了绩效管理的改进与个体的发展^[5]。

3 新形势下公立医院绩效管理体系的优化路径

3.1 根据患者的满意度建立绩效管理考核体系

构建“以患者满意度”为核心的绩效管理考核体系,是当前我国公立医院改革的一个重要方向。该系统既要满足患者的需要和体验放在第一位,又要在考核指标上不断提高。“以患者满意度为中心”的考核指标的设计是该系统的核心内容。例如,在医疗服务质量中,可以设定患者疼痛护理满意度及康复效果等指标;在疗效方面,可以引进患者康复率等长期追踪指标;就住院天数而言,将患者的住院等候期与手术或护理期相结合;在医疗成本合理性方面,研究患者对医疗支出的明确性及接受程度;另外,还可以利用患者的定期的满意度调查等方法,对医护人员的服务质量进行考核,保证考核的真实性、客观性。多维度的考核指标体系的建立,旨在保证考核的全面性、公平性。

在医疗质量层面,除手术成功率及并发症率外,也可纳入诊断规范执行率及抗生素合理使用率等指标,以衡量医疗行为的规范与安全。在公立医院中,除平均住院天数、就诊时间外,还可以将检查结果发放时间等因素纳入考量,从而体现医院对公立医院的服务能力与过程优化程度。在科研能力上,可以设置科研项目立项数、论文发表数和影响力等指标,激励医护人员积极参加科研,提高其学术水平和创新水平。比如,某家公立医院在对其进行绩效考核时,将“患者疼痛控制满意度”作为考核指标,会定期对患者进行问卷调查,以了解患者对疼痛的治疗和护理方法的满意度。该方法不仅能明显改善患者的满意度,也可以减少由于不适当的疼痛护理所引起的并发症,进而改善医疗质量,促进患者的康复。

3.2 采用先进的绩效管理手段

在新的形势下,公立医院绩效管理体系的优化路径,要具有前瞻的眼光,又要密切结合政策导向和现实运作需要,采用先进的绩效管理手段,使其达到精细化管理,推动医院高质量发展。在数字化转型的背景下,公立医院应该主动地接受信息技术,运用关键绩效指标(KPI)和360度反馈等先进的绩效管理方法,建立全面、多维度的绩效考核系统。比如,KPI可以在患者满意度、学习成长等方面制定目标,使其能够兼顾经济效益、社会效益和服务质量。KPI有助于医院把宏观策略细化为病床周转率、患者满意度等可量化、可跟踪的具体指标,以便提高绩效管理效率。随着医疗保险付费模式的深化,DRG/DIP付费模式的建立,既是一种有效的成本控制方法,又是推进公立医院绩效管理创新的重要举措。

医院需要制定符合DRG/DIP标准的绩效考核体系,激励各科室、医师在确保服务质量的同时,合理地控制治疗费用,提升治疗效果。比如,在按DRG分组中设定费用控

制目标及病例组合指数 (CMI) 等激励措施, 鼓励医生合理地选择合适的治疗方案, 减少不必要的检查与治疗流程, 并对疑难病例进行绩效考核, 体现技术劳动的价值。基于 RBRVS 的计量方法因其科学性和公正性, 已成为最优考核医疗服务价值的重要手段。该方法以医生的工作时间和风险程度等为基础, 建立相应的考核指标, 为医院的绩效配置提供客观的标准。比如, 某公立医院将 RBRVS 计算方法引入到医院内部, 实现了对手术、咨询等医疗服务的精细化价值考核, 保证对不同科室、职称的医生绩效分配的公平性和合理性。对一些服务项目进行大数据分析时, 能够及时调整业务流程或者引进新技术, 从而达到最大限度地减少运行费用。

3.3 对绩效管理流程进行优化

对绩效管理流程进行优化, 既关系着绩效管理效率, 又可以有效保证绩效管理的公平和公正。基于数据驱动的性能管理, 对该过程进行深入的提炼和优化。基于数据的绩效考核是绩效考核的有力支持。要构建有效的数据采集和处理机制, 就要打破“信息孤岛”, 使各科室和部门之间能够实现数据的互联。比如, 建立综合的医疗信息化平台, 实现对临床、医技、后勤等部门的数据的统一管理与分析。借助大数据等技术, 医院能够深入挖掘医疗大数据、运营数据, 从中发掘数据中的变化规律, 为制定绩效考核指标等提供科学依据。它既可以保证考核的客观公正, 又有助于医院在运营过程中发现存在的问题, 为医院的决策提供依据。而在公开的考核过程中, 也提升医护人员的信任度。

在绩效考核时, 要保证每个考核步骤的公开、透明。此外, 还要公开考核结果, 并制定反馈机制, 若医护人员对评审结果存在异议, 可以由专业机构或专家对考核结果进行复核。比如, 某家公立医院在绩效考核结果公布之后, 规定了一周内医务人员可以对绩效考核结果提出的异议。该医院通过专家小组对不同意见进行讨论, 并在规定的时间内予以答复。这样既提高了绩效考核的公平性, 又增加医护人员和管理人员的交流和沟通, 提高了团队的整体凝聚力。

3.4 提高公立医院的运营管理能力

在新形势下, 我国公立医院绩效管理体的优化路径, 既要提高自身的运营水平, 又要适应不断变化的外部环境, 才能保证医院的可持续发展与竞争能力。通过运用大数据等现代信息技术, 构建综合运行管理信息系统, 对数据进行实时收集、分析和利用。比如, 利用智能调度系统对员工进行

合理的调度, 提高了工作效率; 通过物联网对医疗器械的使用与维修进行跟踪, 提升的利用效率。通过对医院业务流程的梳理与重组, 减少不必要的环节, 优化患者的就诊程序。例如, 引进“一站式”服务中心, 将挂号、检查预约等业务进行整合, 使患者的就诊时间大大减少。建立完善的质量控制系统, 并定期开展内部审核与外部评审, 以保证医疗服务质量。通过临床路径管理等方法, 对医院的服务质量进行不断的监控和提高。例如, 某公立医院建立质量监控小组, 对手术并发症等重要指标进行监测, 及时采取有效的防治措施。对绩效管理体的结构进行优化, 采取多种运营方式。比如, 通过与社区的合作, 设立远程诊疗站点, 不仅可以拓宽服务领域, 还可以为其他公立医院带来更多的效益。通过精细化管理, 对人员结构进行优化, 如药品等; 增加科研费用, 鼓励医务人员参加科研活动, 增强医院的学术影响力, 并通过继续教育等方式, 提高医务人员的专业素质, 从而提高医疗服务的质量和效率。比如, 通过设立科研奖励机制, 对发表高水平论文的科研团队进行资金的支持, 并与医科大学联合建设实习实训基地, 增强医院的师资力量, 加强对人才的吸引力。密切关注国家医疗健康保险政策的变动, 及时对医疗服务项目等进行调整, 保证医院的效益结构合理、稳定。

4 结语

总之, 在公立医院的发展中绩效考核中, 绩效考核管理发挥着重要作用。当前, 国家医改的不断深入, 探讨绩效管理体的优化路径非常必要, 通过优化路径, 可以提升绩效管理体水平。随着分级诊疗、医疗付费等改革举措的逐步实施, 公立医院要及时调整绩效管理的工作, 促进公立医院的良性发展。

参考文献

- [1] 王文忠, 黄长征, 潘婷. 基于RBRVS理念业财融合的绩效管理体系建设实践与探讨[J]. 现代医院, 2025, 25(01): 111-116.
- [2] 向桂云. 基于DRG的某三级公立医院临床科室绩效评估指标体系构建[J]. 中国医院, 2025, 29(02): 98-101.
- [3] 韩宁宁. 公立医院全面预算绩效管理问题及应对[J]. 现代企业, 2025, (01): 24-26.
- [4] 李孟陆. DIP付费模式下公立中医医院绩效管理研究[J]. 现代营销(上旬刊), 2025, (01): 149-151.
- [5] 马万里, 宋田雨, 张泽云. 财会监督视角下公立医院财政预算资金绩效管理研究[J]. 卫生经济研究, 2025, 42(01): 90-92.