

医院绩效评价的现状与发展措施

刘 佳

(青岛市黄岛区中医医院, 青岛 266555)

[摘要] 从现代市场经济的发展来看, 市场的竞争就是人才的竞争。在医院中建立一套科学的评价制度, 能够有效地激发广大医护人员的积极性。在现代医学的背景下, 通过构建完善的、科学的、有效的、有针对性的绩效评价制度, 可以解决当前医学人员缺乏的问题, 从而提高医学人员的素质, 为社会大众提供更好、更高质量的服务。另外, 医院对于整个社会的发展也是极其重要的。因此, 医院必须有与之相适应的经营制度, 并且要有竞争与动力, 只有这样才能提升医院的经营效能。

[关键词] 医院; 绩效评价

引 言

对医院进行绩效评价, 不仅是构建现代医院的一个必要环节, 而且是一家医院长期发展的必然要求。在目前的阶段, 尽管我国的医疗卫生体制改革已经取得了明显的成果, 但如何调动医院工作人员的积极性, 更好地发挥医院的公益性, 使医院的经营模式从粗放式扩张转向精细化, 让人民群众得到更公平、更可及的服务, 提供更高质量、更高效的医疗卫生服务, 是目前医院面临的主要问题。

对医院绩效评价制度进行完善, 能够很好地解决上述问题, 从而切实地激发出医院所有工作人员的工作热情, 从而让医患关系得到更好的改善, 让医院的营利性与公益性得到更好的兼顾, 让整体的医疗服务事业得到更好的发展。但是, 当前部分医院的评价体系却出现了一些问题, 因此对其进行优化已成为当务之急。

一、加强医院绩效评价的重要性

(一) 能够全面提升医院的运营管理水平

绩效评价是改善内部管理、优化资源配置的一种重要方法, 对内部绩效评价方法进行持续的改进, 能够对医院在进行各项工作的时候所遇到的实际问题有一个更为全面和准确的认识, 有助于医院找到问题、分析问题、解决问题, 并对工作中的不足进行及时的改善。在日常运营过程中有很多工作要做, 但是在部分医院的不同部门之间, 工作联动性不足, 就有可能导致工作内容重复、工作效率低下等问题。因此, 职能管理部门是一个能够保持医疗保健业务正常运转的保障部门, 它应该将通过绩效评价得到的客观数据充分地利用起来, 对运营过程中的每一个环节中存在的问题进行分析, 并在必要的时候提出相应的整改建议, 从而实现工作流程的再造, 减少重复性的工作, 减少冗余和无效工作。

与此同时, 在各个科室之间建立密切的合作关系, 各个科室之间相互学习工作中的先进做法, 将医院现有的资源最大限度地利用起来, 从而提升各种资源的利用率, 提升各项管理的工作效率。要以指标评价为指导, 从多个角度来寻找不足之处, 并对其进行改进, 将短板补齐, 强化管理, 可以让医院的运营管理水平得到全方位的提高, 从而促进医院的高质量发展。

(二) 能够有效激发全院员工的工作积极性

对医院职工进行绩效评价是十分必要的。对绩效评价的结果进行高效利用, 将其与员工岗位任职、职称晋升、个人绩效等指标联系起来, 让所有人都能分享到医院发展的成果, 这样才能更好地调动医院员工的工作积极性。构建一套将医疗行为准则、医疗质量和安全、医疗成本控制、患者满意度等因素与之有机融合的绩效评价体系, 对员工的工作职责、工作量、工作难度和技术含量进行重点强调, 让医务人员在工作过程中真正地感受到自己的人生价值, 让自己意识到自己的需要从生理需求和安全需求转移到了自身的实现上, 让员工对医院的归属感和忠诚度得到提升, 进而让医院的核心竞争力得到更大的提升。

除此之外, 还要针对各个部门的特点和发展方向, 对其进行相应的评价, 从而保证每一位工作人员都可以保持一种强烈的责任感, 从而让他们可以以一种“有责任感”的态度, 将注意力集中在自己的工作, 让他们的工作变得更有效率, 从而让他们的工作变得更有意义, 进而让医院的各个业务都可以得到更好的发展。

(三) 能够大大提高各项制度的执行力

绩效评价是推动医疗精细化管理的一个主要抓手, 将其与医院的各项日常工作进行高效的融合, 能够在工作实

践中对各种制度进行持续改进,并提升其在现实工作中的实用性,进而对各个制度的执行力产生更大的影响。比如,在财政部门中,可以将绩效评价当作一种管理手段,对与财务有关的规定进行严格遵守,强化对科室经济经营指标及预算执行情况的监管和评价。人力资源管理可以根据绩效评价指标来健全医院的内部竞争和相应的工资体系,从而实现在保留已有的人才的同时,也能将所需要的人才都招揽过来的目标。医务、质控等部门能够运用绩效评价来对业务管理过程及与之有关的质控评价制度进行完善,从而对临床业务科室的诊疗活动进行更多的规范,确保了医学的安全性。通过对各方面系统的多角度、多层次的改进,可以使医院的整体竞争能力得到增强。

(四) 有利于控制成本

在 DIP 支付方式下进行绩效评价,其关键是对成本进行控制。在确保疗效的基础上,促使医生合理用药,合理使用耗材,合理检查,防止过度诊疗。否则,医院的损失只会越来越大。通过绩效评价,可以对各部门的成本进行有效的监控,从而最大限度地提高采购、库存、运输和使用的效率。要使全体职工树立起成本观念,实行成本管理,进而使医院获得长久的发展,在激烈的市场竞争中立于不败之地。

二、医院医生绩效评价存在的问题

(一) 对绩效评价理解不全面

对于医师的绩效评价,部分医院的管理人员并没有完全了解。比如,医师的绩效评价应该与新医改的精神和理念相一致,并以建立公益为基础来制定绩效评价管理制度,而不是以经济效益,或以创造收入为首要目标来进行。在这种情况下,会导致医师的行为趋向于营利。相反,应该通过使用绩效评价标准,来让医院和医生实现共同进步,只有这样才可以在绩效评价中发现问题并将问题加以解决,从而找出自己与优秀医务人员之间相比存在的不足之处,从而强化并提高自己的综合能力。

(二) 对医院绩效管理的认知有待加强

第一,目前很多医院已经开始实施绩效管理,但是我国市场化的步伐越来越快,绩效管理的内容和理念也在发生着变化,一些医院的管理人员没有及时适应国内市场经济的发展变化,也没有从现代化的市场视角去把握绩效管理,从而导致医院在管理上出现了一些偏差。

第二,部分医院的管理部门在沟通中只注重其中一个环节,而忽视了整体,从而影响了医院的正常运转。

第三,部分医院在实施绩效评价时,采取的评价办法太过机械,因而不能实现真实的绩效评价。

第四,一些医院在实施绩效管理时,思维的视角比较狭窄,把它看成是对医院内部人员的一种单一的管理方式。

(三) 信息化程度较低

在 DRG 医保支付方式改革的背景下,信息化是医院管理创新的第一要务,也是医院管理信息化的重要内容。医疗信息的正确性、全面性、及时性,将直接影响患者对医疗保险的支付。但目前大部分医院的信息化系统,其核心功能模块只在注册、药品维护、诊断等方面进行应用,不能很好地满足新医改环境下的绩效评价指标采集需求。在一些信息系统内,没有考虑到各信息系统间的相互关系,不能实现数据的共享,从而影响了医院的经营管理和对医院绩效的分析。尽管在这个平台上已经有了一些对信息化数据的统计,但是因为工作人员对这些数据和信息还不够熟悉,所以不能在第一时间找到并将这些数据和信息汇总起来。因此,绩效管理部门必须在部门内部对这些信息进行说明,让员工们能够与绩效评价有关的内容有一个真实的认识。另外,在对员工进行评价时,还应根据其所在部门、岗位及个人的具体情况,对其进行细致的分析。但是,目前在信息化平台上实现这些工作的自动化还比较困难,从而影响了医院满足绩效管理的信息化要求。

三、完善医院绩效评价的措施

(一) 强化医院工作人员对绩效管理改革的认知

首先,要对医院的内部管理体制进行深刻的改革。随着我国社会主义市场经济的不断发展,我国的医疗事业也面临着越来越多的新挑战。医院可以从传统运营管理的角度出发,找到人员安排、业务处理流程等工作中存在的问题,并根据实际的服务需求,合理地安排人力资源流程,推动工作改革。

其次,要加大对医院绩效管理工作的宣传力度。在此基础上一方面要让职工全面了解绩效管理的内容;另一方面要加大对医院绩效管理的宣传力度,对各级职工开展有效的绩效管理培训,让职工更加了解医院的绩效管理与绩效薪酬制度。

最后,还可以在医院内部组织一些相关的座谈会,对基层工作人员所遇到的问题和意见给予重视,从而提高医务人员的归属感和认同感。

（二）提高绩效管理人员的素质

医院要加强对员工的培训，增强员工的综合素质。

首先，医院要挑选出优秀的员工，在新员工中可以采用“以老带新”的方法，让新员工尽快适应自己的工作，也能让他们在自己的工作中发挥出专业领域的特长。

其次，医院要时刻关注和掌握新医改的相关政策，并鼓励评价人员到外地进修，以适应新医改的要求，不断地对评价体系进行改进和修订，让评价结果与新医改的精神相吻合。

最后，医院还可以采用邀请专家到医院讲课，或是进行现场指导的方式，来对绩效管理展开培训，并要求各个部门、各个科室的具体负责人一起参与进来，这样才能让绩效管理人员的整体素质得到全方位的提升。与此同时，各个科室的具体负责人也能够对医院绩效评价制度的状况有一个更为深刻的认识，对目前绩效管理中所出现的问题进行深入的剖析和研究，并主动学习先进的绩效管理思想和方法，并与医院的具体情况相结合，制定一个合情合理的绩效评价管理方案，从而让医院的绩效管理体系得到进一步的完善。

（三）加强沟通与交流

提高职工对绩效评价管理的整体认识，加强各部门、各科室的沟通和交流。在绩效管理推进的过程中，各个部门要进行高效的交流和合作，要主动参加绩效评价内容的制定、绩效评价指标体系的改进、绩效评价结果的评价和反馈，只有这样，绩效评价管理的激励功能才能得到充分的发挥。医院的管理人员和全体一线医务人员要充分意识到加强沟通的重要意义，各个部门要在工作过程中主动合作，尤其是对于危重病人，各个部门要及时地进行会诊和交流，从而提升诊疗的效率和 service 的质量。除此之外，还可以与其他医院进行沟通与交流，学习其他医院在绩效评价管理体系方面的成功经验，从而在本单位制定出更加科学、更加合理的绩效评价体系，发挥出更好的指导和示范作用。

（四）推进信息化建设，进行动态绩效评价

在医院开展工作的过程中，绩效考评信息化为其提供了强大的支持。在绩效评价信息化方面，要加强对其的政策资金的支持，把重点放在对本单位的信息化人才的培育

上，将各个业务平台之间进行联系，如电子病例管理系统、HIS 系统、物资管理系统和财务核算系统，将其与绩效评价所需要的有关业务接口进行联系，做到集资源共享、核算于一体，建立一个完善的绩效评价原始数据库，将传统的手工核算转化为电脑自动获得数据，实现自动核算，降低人力成本，提升数据的准确性和及时性。

要对绩效评价的指标进行一种动态的管理，在外界环境改变，或是在医院的策略改变的时候，要对主要的绩效评价做出相应的调整，并对其进行修改。随着绩效评价信息化的发展，可以让绩效评价工作委员会随时随地地对该制度进行咨询，并根据每月的情况，对其进行总结和询问，从而可以及时地找到一些有可能出现的问题，并展开一些相关的分析和反馈工作，从而让各个部门和人员都能够充分地认识到自己的评价成果，并不断地加以改善，从而能够主动地实现自己的绩效评价目的，从而推动整个医院的良性发展。

结 语

绩效评价是医院提升经营质量的一种有效方法，加强评价成果的运用，对医院制订发展规划、重大项目立项、调整医保政策等都有很好的指导意义。虽然目前医院的绩效评价还存在着一些问题，如绩效管理理念不强、评价目标模糊、信息化程度不高、缺乏专业人才等，但随着国家医疗改革的深入，医院的绩效管理已经向制度化和规范化方向发展。而绩效评价也应该随着市场的发展而发展，在不断地摸索中完善，建立最符合发展现状的绩效评价制度，始终坚持“救死扶伤”的最高原则，坚持以公益为本的原则，不断地提升医院的整体质量，保障员工的利益，让员工的工作环境充满热情、快乐，从而推动医院健康发展。

参考文献：

- [1] 李娟. 公立医院绩效考核的现状与对策探讨 [J]. 大众投资指南, 2021 (17): 11-12.
- [2] 闻德志. 公立医院绩效考核的现状与对策探讨 [J]. 大众投资指南, 2021 (24): 49-51.
- [3] 周东. 新形势下公立医院绩效考核模式探索 [J]. 财经界, 2021 (31): 93-94.
- [4] 金臣凤. 公立医院绩效考核的现状与对策探讨 [J]. 经营管理者, 2021 (04):