

新医改形势背景下公立医院绩效改革

■ 张进美

(云南省昭通市大关县人民医院, 云南 昭通, 657400)

一、引言

现阶段我国大力发展经济和科技,在不断完善医疗基础设施的基础上,逐步扩大了公立医院改革试点范围。传统形势下的公立医院绩效模式存在诸多弊端,难以满足现代社会公立医院发展要求。在新医改形势背景下,公立医院要将绩效考核列入公立医院体制改革工作,在保证绩效评价具有公平公正性的基础上,调动公立医院医护人员的工作积极性。做好这项工作,既能提高公立医院整体服务水平,又能增加公立医院的经营业务收入。目前,公立医院绩效改革工作面临着严峻挑战,主要是由于这项工作不仅与医院发展状况具有直接关联,还会对人民群众的身心健康和国家长治久安造成影响。这要求公立医院在实际开展绩效改革工作时,要明确绩效改革工作存在问题的主要原因,并在采取针对性的改革措施后,探索绩效改革新方向,从而保证绩效改革工作符合新医改要求。

在新医改的方案中明确指出公立医院要着重开展的管理体制、运行机制、监控机制改革工作,公立医院不仅要注重提高公益性,还要有效增加经营收入和调配医务工作人员的薪资收入,同时要将医疗服务质量、岗位工作量纳入绩效改革工作中,要在科学合理地结合岗位工资和绩效工资模式的基础上,构建满足新医改要求的绩效考核制度。公立医院在实际开展绩效改革工作期间,要严格遵循公平公正原则,精准把握公平与效率之间的关系,在做好救死扶伤这项工作的基础上,保障医院医护人员的正当权益,从而突出公立医院在我国医疗卫生事业中重要作用,为后续提高我国整体医疗服务水平创造条件。本文从公立医院绩效改革工作背景入手,结合公立医院绩效考核工作现状展开阐述,并针对新医改形势背景下公立医院如何高效落实绩效考核工作进行全面探讨。

二、公立医院绩效改革工作背景

(一)成本核算绩效考核模式具有局限性

新医改形势背景下,公立医院在发展创新过程中面临着严峻挑战,初期应用的成本核算模式在特定历史阶段具有一定的管理意义,具体表现为

代替收入提成模式,减少医院运行成本。但在新医改形势背景下,成本核算绩效考核模式逐步暴露出不足。

例如,成本核算模式难以体现不同医疗服务项目在技术、难度、风险等内容之间的差异,不利于精准反映公立医院各个科室实际的工作量和服务质量;在实际支出中包含诸多来自分摊、非科室可控的成本项目,这在无形中增加了科室成本管控难度,不利于提高成本核算绩效考核精准性;在收支结余分配模式的影响下,易出现科室过于追求经济指标、忽视公立医院公益性的问题。因此,为了保证公立医院实际应用的绩效考核模式符合新医改要求,管理人员需要着重开展绩效改革工作,为后续提高公立医院绩效考核的科学合理性创造条件。

(二)深受新医改工作影响急需改革

公立医院最初使用的收支结余提成模式存在诸多不足,具体表现为医改价格调整后不能严格按照原提取比例开展工作。主要是一些公立医院会严格遵守“九不准”要求,药品收入原本不参与绩效考核,但在改革后取消了药品加成,并且医疗价格随之提高,如果仍然按照最初方案实施,就会在工作量没有发生改变的状况下出现绩效多发的问题。这不仅会降低提取比例,还会使一些医务人员出现不满情绪,甚至会对医务人员的工作积极性造成影响。基于此,在全面实施新医改工作的背景下,公立医院必须要保证实际应用的绩效考核模式符合标准,这是现阶段公立医院经营发展过程中需要着重开展的工作。

(三)公立医院财务收支压力不断增加并存在潜在风险

公立医院在实际开展改革工作时,重点是要打破“以药养医”机制的束缚,如具体将医院的补偿来源转变为医疗收费、财政补助两个重要渠道。结合现阶段我国公立医院财政补助收入的实际状况进行研究,可知近年来财政补助逐年增多,这离不开新医改工作的支持。为了满足公立医院的医疗价格补偿要求,相关部门需要全面结合公立医院现阶段实际运行过程中存在的潜在风险,在保证公立医院

经济稳定运行的基础上,做好各项统筹计划工作,并要考虑公立医院财务收支压力增大且经济在运行期间存在一定的风险的问题。这就要求医院要严格按照新医改的指示,全面开展薪酬制度改革工作,在科学合理地做好绩效考核工作的基础上,实现健康可持续发展。

三、公立医院绩效考核工作现状

(一)绩效工资占比小,难以发挥激励效应

一些公立医院深受“工资总额管理条件”的约束,存在固定部分的基本工资占比大于激励部分绩效工资的问题,这是现阶段绩效考核过程中具体存在的问题。在我国全面实施基本工资政策性调整工作的背景下,如果公立医院的经济效益缺乏稳定增长,公立医院医护人员激励部分的绩效工资就会逐步减少,进而对公立医院医护人员的工作积极性和创造性造成影响。

(二)绩效考核导向缺乏正确性,无法满足新医改要求

一些公立医院在实际开展绩效考核工作期间,会将经济指标作为主要依据,忽视医疗质量、学科建设等指标,这不利于提高绩效考核的科学合理性。如果公立医院绩效考核导向缺乏正确性,就难以满足新医改要求。医院具有较强的公益性,经营管理的最终目的是解决“看病贵、看病难”的问题。这需要公立医院着重开展绩效考核改革工作,在提高公立医院整体医疗服务水平的基础上,全面满足人民群众在医疗方面提出的合理需求。

(三)缺乏合理地绩效考核指标,难以提高绩效考核结果客观性

一些公立医院在制订应用的绩效考核方案时,存在忽视不同科室差异的现象,进而导致实际考核的内容差异性小、缺乏针对性。这不仅难以精准体现公立医院医务人员劳动的技术价值、劳动强度、劳动风险,还会对各个科室医护人员的绩效考核结果精准性、客观性造成影响,这是现阶段新医改形势下公立医院应着重处理的问题。

(四)绩效分配缺乏合理性,难以体现多劳多得等特征

部分公立医院会应用收支结余绩效考核模式,该模式主要是指将医院科室作为一个单位,应用粗线条的考核办法对医护人员进行绩效考核,这不利于增强绩效工资、岗位能力、实际贡献之间的关联性。这主要是由于绩效分配缺乏科学合理性,不利于绩效工资分配制度充分发挥自身的激励作用。这

会在降低医护人员工作积极同时,对医院科室内部和谐造成影响。在新医改形势背景下,公立医院应保证绩效分配具有科学合理性,在突出多劳多得和优劳优得等特征的基础上,不断创新公立医院绩效考核模式,为后续提高医护人员工作的积极性提供保障。

四、新医改形势下公立医院绩效改革策略

新医改形势背景下,公立医院在实际开展绩效改革工作的过程中面临严峻挑战,不仅要着重处理最初绩效考核工作存在的问题,还要保证实际制订和实施的薪酬制度改革工作与个人利益具有紧密关系。管理人员要在提高公立医院绩效考核工作科学合理性的基础上,调动医院医护人员工作积极性,从而为人民群众提供更加优质的医疗服务。

(一)高效落实定岗定编工作,实现精细化考核目标

细致分析“定岗定编”工作是公立医院高效开展绩效管理工作的基础条件。公立医院要将每个员工作为绩效考核的对象,虽然公立医院属于公益性组织,但是也需要关注投入和产出状况。在新医改形势下,公立医院应高效开展定岗定编工作,如全面结合现阶段发展要求,科学合理地设定必要工作岗位,明确人员数量,保证实际安排的工作人员符合岗位要求,同时要充分利用现有资源积极构建具有科学性、系统性、规范性的公立医院人力资源管理体系。除此之外,公立医院要全面结合医、护、技、管理、工勤等不同类别和层次的人员,明确具有针对性的绩效考核内容和方法,并在不断细化绩效考核指标的基础上,推动公立医院实际开展的绩效考核工作向精细化方向发展,从而满足现阶段新医改工作要求。

(二)提高医院定位精准性,选用符合要求的绩效考核方法

我国公立医院为了满足新医改发展要求,在实际开展绩效考核工作期间,要全面推行工作量定量评价方法。现阶段工作量的定量评价方法多样,如以美国RBRVS原理为依据计算的工作量法被广泛应用。深入研究“RBRVS”,可知其主要内容是指对比医生服务过程中投入的各类资源要素成本高低状况,精准计算每一次医疗服务的相对值,同时结合医疗服务量、服务费用总预算,精准计算出各项服务项目的医师绩效费。

医师绩效费的实际状况与医师的职称资历不存在关联,而是与收费项目的风险、技术含量、耗费等具有直接关系,并且还要保证项目由医师亲自操

作。此种类型的分配方法,能让公立医院的医生更加直观精准地认识绩效水平,在准确找到差距后,激励医师从事临床创新工作,便于后续对复杂高难项目进行研究。

此外,对公立医院护理人员而言,其绩效工资主要对工作量 and 护理数量核对后进行发放。护理人员在实际开展护理工作期间存在病区差异,并且不同病种的护理难易程度、技术要求、治疗风险存在差异,这就会使护理时数产生差异。医生科室中的工作强度与诊疗项目的发生数量具有正比例关系,这可以在实际考核过程中直接应用 RBRVS 考核方法,而其他状况则可以采用费率法进行考核。除此之外,对于医辅、管理、工勤等岗位的工作人员,如果可以量化工作,医院就要使用工作量评价方法;如果不能量化就要做好岗位评级工作,同时建立 KPI 考核指标。

(三) 加快信息化建设速度,创新公立医院绩效考核模式

现阶段,各个领域在发展创新过程中都十分注重应用信息技术。公立医院在实际开展绩效考核工作时,为了满足新医改工作要求,精细化绩效管理工作需要充分应用信息化技术。这主要因为在绩效考核过程中会涉及大量数据,并且对数据准确性和及时性具有较高要求,所以公立医院必须打破手工方式的束缚,加快信息化建设速度。在信息化技术的辅助下,公立医院在初期要捋顺数据的统计口径,固化计算原则,建立数据统计字典,在做好绩效考核改革各项准备工作后,保证绩效考核工作的顺利开展。

不仅如此,公立医院在实际开展信息化建设工作时,要构建以工作量、工作质量为中心的绩效核算体系,在保证绩效分配和考核工作具有精细化特征的基础上,创新公立医院绩效考核模式,比如将 HIS 中的业务数据、物质系统中耗材数据等通过接口读取下载到绩效系统中。科室通过绩效系统客户端能精准查询本科工作量、成本明细等,这能为科室工作量考核和成本管控工作提供参考依据。此外,医院应提高绩效分配透明性,不断调动医务人员工作积极性,为后续实现绩效考核目标奠定基础。

(四) 重视非物质奖励,加强各个部门的沟通协作

一些公立医院在完成绩效考核工作后,在实际奖励医护人员的过程中,存在重视物质奖励和轻视非物质奖励的问题。物质奖励固然重要,但是对公

立医院医务人员而言,依据自身医疗服务获取劳动收入后,更重要的是非物质奖励。这要求公立医院绩效考核部门要结合医护人员实际工作状况,制订有针对性的非物质奖励方案。这能在激发医护人员工作积极性同时,保证非物质奖励与医院整体战略目标具有一致性,有效解决公立医院实际制定的绩效方案中,忽视医护人员非物质奖励需求的问题。

公立医院在实际开展的绩效管理工作中会涉及诸多内容,这要求财务部门和人事部门在做好自身本职工作的同时,要充分认识到绩效管理工作的重要性,这既能找到绩效管理过程中存在的问题,又能制订有针对性的解决方案,从而最大限度地发挥公立医院绩效管理功能。

五、结语

新医改形势下,公立医院开展绩效考核工作具有较大难度,需要着重开展绩效改革工作,在保障分配公平性的基础上,提高整体经营管理效果。目前,人们的生活品质正不断提高,对医疗服务质量提出了严格要求。公立医院通过全面落实绩效改革工作,构建具有完善的绩效考核制度,能够保证各个岗位医护人员做好自身本职工作,能够在提高公立医院绩效改革工作有效性的基础上,为大众提供优质的医疗服务,从而推动我国医疗卫生事业的长远发展。

【作者简介】张进美(1983—),女,云南昭通人,本科,会计师,云南省昭通市大关县人民医院,研究方向为医院财务管理。