

公立医院绩效考核这五年

从2019年起步,被称为“国考”的公立医院绩效考核工作已经步入第五年。今年的政府工作报告指出,过去五年极不平凡、极不寻常。同样,被称为公立医院高质量发展“指挥棒”的“国考”也走过了不凡历程。3月7日,由《中国卫生》杂志社、健康报社共同主办,强生医疗科技公益支持的“两会精英汇”,以“迈入新阶段,公立医院绩效考核这五年”为主题,邀请卫生健康领域部分全国政协委员以及公立医院管理者共话“国考”,建言献策。

全国政协委员、
中国医学科学院北京协和医院党委书记 吴沛新

患者需要什么,绩效就考核什么

党的二十大明确了全面建设社会主义现代化国家,以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴的宏伟蓝图。健康中国建设是中国式现代化的应有之义和重要内容,作为卫生健康体系中中坚力量的大型公立医院应坚持公益性导向,顺应新发展形势,落实新发展理念,构建新发展格局,担负起发展卫生健康事业和提供高质量医疗服务的责任和使命。

绩效管理是现代医院管理体系中的重要环节。为契合发展战略、推进管理创新,提高运行效率,北京协和医院自2008年起对各类科室实施绩效考核,始终坚持“患者需要什么,绩效就考核什么”。经过不断探索,北京协和医院构建起了“综合+KPI+单

项”的复合型考核模式。其中,综合考核以医疗质量、运行效率、患者满意度、持续发展为导向,专项考核与医院规划、年度重点和难点工作紧密结合,KPI考核则与国家三级公立医院绩效考核接轨,逐步形成了一套多维绩效考核与制度保障体系。

下一步,北京协和医院将持续优化绩效考核评价体系,以“国考”为基本遵循,进一步提高针对性和精细化水平。逐步实现以岗定责,责新相适,进而实施岗位绩效评价。要加强大数据运用,用数字化转型为基于数据循证的绩效管理提供技术支撑。坚持党建引领、学科带动、人才强基、管理增效,努力实现更高效、更可持续、更加安全的高质量发展。



吴沛新



陈椿

全国政协委员、
福建医科大学附属协和医院院长 陈椿

把握四个关键点,实现三个目标

福建医科大学附属协和医院将公立医院绩效考核与医院发展战略相结合,紧跟国家政策导向,制定了医院内部绩效考核方案,将各项“国考”指标与员工个人绩效直接挂钩,促进了临床医疗质量和运营效率双提升。

公立医院绩效考核工作要顺利实施,应把握四个关键点。一是功能定位要明确,要以解决临床疑难重症为导向,引领诊疗标准化、规范化水平的提升,加强科研创新能力。二是指标导向要清晰,医院内部绩效考核,既要紧扣“国考”的各项指标和省级考核的各项要求,也要参考医院临床诊疗和管理过程的现状进行调整。三是制度建设要完善,绩效考核方案的落地要以完善的内部管理体系为前提。四

是沟通机制要健全,设立绩效管理沟通评价机制,通过多种形式了解绩效考核实施情况,对考核方案不断完善,促进临床科室绩效和职工人均绩效稳步增长,提升全院职工对于绩效考核工作的认可度。

绩效考核工作的实施应该帮助医院实现三个目标。一是阶段性发展目标,将绩效考核与医院中长期发展目标相结合,通过考核结果反映医院整体战略执行情况,为评价医院阶段性发展提供数据参考。二是挖掘运营管理存在的问题,将绩效考核结果与医院管理目标对照,发现问题,持续改进。三是提升员工能力,通过考核结果发现员工能力的薄弱点,进行有针对性的培养,实现人才队伍建设的不断进步。



管仲军

首都医科大学附属北京天坛医院党委书记 管仲军

“国考”助推公立医院走价值整合之路

“国考”的目的之一是要要求医院维护公益性、调动积极性、保障可持续性,也引导医院明确功能定位和规划目标,深化内部改革、履行功能使命。“国考”进一步激励北京天坛医院坚守“强专科、大综合”功能定位和国际一流的创新型医院的规划发展目标,为医院全面协调履行“国家神经疾病医学中心、医科大学临床医学院和首都南城区域医疗中心”功能,创建国家医学中心(辅导类),建设国家区域医疗中心,促进临床神经科技创新与转化等使命任务发挥着巨大引领作用。

未来,“国考”将促进“深化以公益性为主导的公立医院改革”走向价值整

合的发展之路,在深化改革、强化党的领导,实现公立医院公益性、专业性、技术性、经济性(经营性)与公益性等多元社会价值达到新的平衡;将有利于促进政府及其部门、公立医院、医务工作者、器械企业和患者等多方权益关系规范化、法律化、行业化和职业化;将有利于承认经济性(经营性),保护专业性、技术性,拓展服务性,建立完善医院的混合治理机制,同时,有利于推动医疗服务供给制度变革,形成医疗、医保、医药、医患、医教“五医”联动、协同、共建共享的价值追求,更好地促进大型公立医院全面协调可持续履行好功能和使命。



杨帆

北京大学人民医院副院长 杨帆

“国考”指标应更兼顾公立医院公益性

公立医院绩效考核是引领医院高质量发展的“指挥棒”,更是学科发展的“指挥棒”。考核指标动态调整的机制可以不断收录新技术作为考核内容,以提高学科进一步钻研高精尖医疗技术的积极性。

与此同时,作为医疗卫生体系和公共卫生体系中的主力军,公益性是公立医院发展的第一要义。公立医院绩效考核中公益性考核维度,缺乏对于在突发公共卫生事件中公立医院公益性的考量。比如在新冠疫情防控以及危重症救治工作中,公立医院救治大量危

重症患者,充分体现公立医院公益性和社会效益的同时,却出现药占比增加、手术占比降低等指标不理想的问题。公立医院绩效考核可在相关方面调增公益性指标,发挥好“指挥棒”作用,进一步引导调控公立医院公益性,更好地体现人民健康优先发展的战略导向。此外,部分医院由于历史原因,很难打破院内已形成的固有结构,如何平衡“老医院”“老结构”中的特色与发展,在高质量发展过程中形成更加个性化的发展方案,也是未来绩效考核指标调整需要考虑的内容。

广东省中医院副院长 李俊

“国考”推动医院高质量发展

如何借助“国考”推动医院高质量发展?

一、战略上藐视,战术上重视:不要因为“国考”打乱医院的正常发展节奏,仍要落实医院的规划和目标,所以战略上要藐视。但“国考”里的很多指标是医院管理的核心要素,应该充分用于医院的目标管理,引导医院向更高质量发展,这就是战术上要重视。

二、把“国考”与内部绩效改革结合起来:结合国考指标体系,把绩效与DRG、OPS、科研、人才、效率等结合起来向关键岗位、关键科室、关键人才倾斜,以此激励收治疑难危重复杂疾病患者,鼓励引进新技术和技术创新,

提高科研水平和成果转化能力。

三、把“国考”与医保管理和等级医院评审结合起来:DIP付费管理和等级医院评审中的很多指标体系与“国考”是重叠的,把三者相关指标有机结合,在做好医保管理和等级医院评审的同时也满足“国考”指标的要求。

四、把“国考”与专科学科建设结合起来:“国考”的很多指标也是专科学科建设的核心指标,把这些指标纳入专科学科建设评价考核指标体系中,从技术进步、亚专科分化、人才培养、临床科研、文化建设等方面不断提升专科和学科建设的能力和水平。

全国政协委员、
中国科学技术大学附属第一医院党委书记 刘连新

将内部考核与“国考”有机结合

被称为“国考”的全国公立医院绩效考核工作,把方向性、全局性、规律性的改革举措和推动公立医院发展的关键要素凝练成为具体指标,引导公立医院发展方式由规模扩张型向质量效益型转变,管理模式由粗放的行政化管理向全方位的绩效管理转变,使得公立医院的收入分配更科学、更公平,运营效率不断提高,促进了公立医院综合改革各项政策落地见效。

在中国科学技术大学附属第一医院,公立医院绩效考核理念已经成为院内共识,医院成立了三级公立医院绩效考核领导小组,下设办公室,负责制定医院绩效考核工作方案,建立常态化协调推进机制。医院内部定期开展培训与交流,分析各项考核指标结果,制定相关管理措施,真正将公立医院绩效考核工作融入日常工作之

中。在外部,医院组织团队到全国多家考核成绩优秀的医院交流,借鉴成功的管理经验,进一步完善医院管理体系建设。

同时,医院还构建了五级一体化绩效考核体系,将国家绩效考核的政策要求和医院战略目标层层分解,将医院内部绩效考核与“国考”有机结合,实行了绩效考核的全院谋划、全员参与管理模式。具体来讲,医院实施不同学科分层分类考核,月度考核兼顾质量和效益,季度考核主要考察医疗、护理质量,年度考核强调学科发展和人才培养情况,对不同类别的科室从多个维度制定不同的考核目标,促进科室持续发展。数据显示,中国科学技术大学附属第一医院绩效考核结果不断向好,特色技术不断突破,高端人才不断汇聚,正在向高质量发展不断迈进。



刘连新



杨尹默

北京大学第一医院院长 杨尹默

以“国考”思维为学科发展开“处方”

“国考”之前,院长之间的对话常常离不开“医院有多少床位、有多少先进设备、建了多少个院区”,互相之间比较的是医院规模。历经5年“国考”,“四级手术占比、医院有多少高端人才”成了院长对话的核心词汇。这正是“国考”对医院发展所发挥的引领和导向作用,促进了医院的发展方式从规模扩张向提质增效、资源配置从注重物质要素向注重人才技术要素的转变。“国考”扭转了过去比规模、拼设备、抢资源的旧局面,开创了注重服务效率、注重高质量发展的新格局。

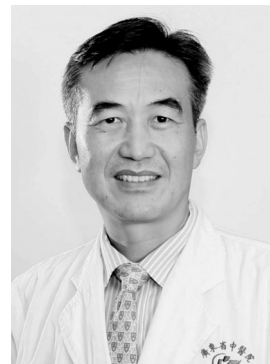
学科强,医院强。“国考”不仅是医院发展的“指挥棒”,还是医院学科建设和人才培养的重要抓手。一个学科的某一个指标的考核结果往往会影

响医院整体考核得分。为此,北京大学第一医院联合行政管理部门、医保部门、医务部门、教学科研部门等对每一个学科进行“MDT会诊”,以“国考”评价体系,从多个维度综合评价为每个学科开出“处方”,为每个学科量身定制一套更加量化的考核指标。

重内涵,调结构。通过弹性管理床位、主诊医生负责制,将指标分解到具体科室和人员,提升单位时间效率,提高微创手术、四级手术占比。通过成立疾病中心,转变以学科为导向的就诊流程,一方面,以强带弱,为相对弱势的学科提供更好的发展机会和平台;另一方面,也符合患者就医习惯,从而提升患者看病就医的获得感、满意度。



赵宗茂



李俊

河北医科大学第四医院院长 赵宗茂

既要给医院加压也要适当松绑

从公立医院绩效考核指标来看,公立医院的关注重点已经从以往的手术量、收治患者量等数量指标转变为四级手术占比、微创手术占比等质量指标。河北医科大学第四医院作为以肿瘤为专业特色的三甲综合医院,在公立医院绩效考核这根“指挥棒”的引领下,从手术量到手术精度和难度等指标均有所提高。2021年度医院在全国三级综合医院绩效考核中排名第47名,连续4年获得A+,在河北省50家三级综合医院评审中连续4年保持第1名的成绩。CMI(病例组合指数)值排名全国第4名,科研经费总额排名第66,四级手术人数

全国排名第60。

在充分发挥绩效考核“指挥棒”作用的同时,也应推动财政、发展改革、教育、人力资源社会保障、卫生健康、医保、中医药等部门建立协调推进机制和考核结果应用机制,及时出台政策措施,将绩效考核结果作为公立医院发展规划、重大项目立项、财政投入、经费核拨、绩效工资总量核定、医保政策调整的重要依据,还可以将其与医院评审评价、国家医学中心和区域医疗中心建设以及各项评优评先工作相关联。在给公立医院加压的同时,也应在政策上给予适当的松绑,进一步推动公立医院高质量发展。

中山大学附属第三医院副院长 黑子清

以“国考”为抓手,全面推进医院发展

近年来,医院根据“国考”指标强化运营管理,推动落实医疗机构改革要求,“国考”成绩取得新突破。

医院通过绩效考核成绩,查找自身管理不足,逐渐明确前进方向;根据公立医院绩效考核指标编写医院内部指标,并制定相应方案,“国考”成绩逐年提高。

“国考”是高质量发展的重要抓手,医院在组织实施时会面临很多

难题,通过成立专门的管理部门,分工合作,查找问题并予以整改。医院每季度会针对关键性指标进行自评和分析,然后按照科室、部门,将问题化解。对于“国考”表现不好的科室,医院会对其进行深度辅导,跟科室一起找到解决路径,推进科室发展。“国考”为公立医院指明了发展方向,提升了医院的精细化管理水平,助推公立医院的高质量发展。