

工作量考核在公立医院绩效管理中的应用构架

刘清扬

鹤岗市人民医院 黑龙江 鹤岗 154100

【摘要】现阶段我国开始快速改革创新医疗卫生制度，而公立医院由于自身不带营利性质，日常收入主要是以补充医疗服务成本为目的的，为此各公立医院开始重视做好内部绩效管理，以此在服务大众的同时保证自身运行发展。就目前绩效管理工作的实际情况来看，公立医院在实践环节仍存在一定的不足，在时代发展下传统管理模式不在符合实际需求，有必要在重视工作量考核的同时，构建更合理的绩效管理系统，为绩效管理质量和效果提供保证。

【关键词】 工作量考核；公立医院；绩效管理

DOI:10.12417/2982-3382.25.03.004

1 以工作量核算为主导的绩效管理的意义

现阶段部分公立医院都在实行收支结余绩效工资分配制度，这种制度有利于与以前政府把医院推向市场形势相适应，提高医院经济效益，但使用过程中也逐渐出现弊端，本文结合时间问题，参照其他医院的成功案例，对医院绩效管理方式进行创新，注重发挥工作量核算作用，加强对科室趋利控制，优化内部分配不平衡问题，推动医院发挥公益本质。

1.1 工作量是公立医院服务大众的要求

公立医院可以通过工作量来评判自身对社会产生的服务能力水平，可以看出个人所做工作量越多，其工作效率越高，能力越出众。在绩效管理中应用工作量考核能够提高医护人员服务质量，促使他们用更积极的态度为患者提供更好、更高质的服务，如此大众也能对医院产生更积极的观感，实现医院的健康发展。

1.2 工作量是聚集人气的重要举措

公立医院只有完成更多的工作量才能推动自身更好的生存和发展，同时更多的工作量也将积攒更多的人气，对于社会群众而言，医院的患者越多，医院越有人气，水平越高，两者之间存在这比较紧密的关联，医院的人气高，加上自身诊疗水平高，就会吸引更多的人来医院看病，为医院建立更好的口碑以及社会知名度。

1.3 工作量能够反映医务人员工作强度和辛苦程度

实际上病人流量可以通过工作量来显示，医院想要了解医务人员的工作强度与辛苦程度就可以直接观看工作量，通过将工作量考核应用在绩效管理中，能够为医院医护人员提供更公正的工作环境^[1]。

2 传统收支结余考核在公立医院绩效管理中的弊端

2.1 忽视各科室的差异性

通常公立医院都存在许多科室，而各科室又有着不同的规模、期间所管理的病种、治病手段各有不同，也就将产生不同的收费标准。在这种背景下如果使用以前的绩效管理方式，即以为医院带来的收支水平为依据分配绩效工资，就无法将各科室的实际情况考虑在内，很多科室被要求的技术含量很高，如果不将这些问题都考虑在内，将很难实现绩效管理的公平性^[2]。

2.2 收入成本不合理

如果公立医院要组织手术等医疗项目，就需要多个科室彼此协作，这其间所产生的劳动成本，使用收支结余考核制度很难实现合理的分配。另外以此种模式所展开的绩效管理工作，其主要目的在于减轻成本消耗，但现如今在核算成本的过程中有许多成本是难以控制的，像是医疗设备折旧费、共同管理费等，如果要在收支结余绩效考核中加入这些因素，很可能降低绩效管理的公允性。

2.3 趋利动机明显

在传统绩效考核制度下，医院所发放的个人奖金主要是根据收支结余来确定，同时药品和材料费也属于收支考核的内容，导致有部分人员利用此来提高自己的利益，最终出现治疗过度的现象，这些问题并不利于医院把控医疗费用，同时也会为患者增加更多的医疗费用^[3]。

3 构建以工作量核算为导向的绩效管理框架

3.1 建立较为完备的信息化体系

公立医院存在多种医疗服务项目，汇总收费项目大致有七

作者简介：刘清扬（1986.07-），女，汉族，籍贯：山东省东阿县，中级经济师，本科学历，主要研究方向：医院绩效管理。

千多项，因此如果只通过人工模式在对各科室进行工作量统计是不现实的，因此有必要针对绩效管理工作制定对应的信息系统，同时配置专门绩效软件，应用工作量核算的方式来展开各项工作。

3.2 对各项目进行绩效系数测定

由于公立医院的级别、规模不同，他们所具有的医疗项目也存在差异化的数量，想要在绩效管理中引入工作量考核中，对于医疗项目存在的投入成本、风险概率、技术含量等指标都需要进行综合性的考量，同时针对每个项目，都要计算相对值比率，一般集中在以下三点来测定项目相对值比率：①医护人员的总体工作量，工作量主要由劳动时间以及工作强度组成，而工作强度包括了脑力工作、临床诊断、技能运用、风险承担以及体力耗费等内容。②从业成本。③分期偿还医务人员所受专业培训的机会成本。这三点为医疗服务主要资源消耗的相对价值。这种算法的基础条件为资源消耗，算术尺度则是相对价值，最终得到的支付医疗劳务费用的方法简称 RBRVS。

3.3 医护人员绩效考核

医务人员绩效考核，按照相对价值比率对每次医疗服务产生的相对值进行计算，其中总预算包括了服务费用以及服务量，最终计算每项诊疗服务中医务人员的绩效奖^[4]。

$$\text{医师工作量奖} = \sum (\text{医疗项目} \times \text{数量} \times \text{医疗贡献率})$$

3.4 护理绩效考核以护理时数和护理治疗为主

在绩效管理中临床护士主要以护理工时、治疗项目、出入病人数等建立考核指标，根据护理难度、风险程度等进行考核，并以此对不同病区确定护理风险系数，统计各病区护理时数，结合风险系数计算护理工作量。

$$\text{临床护理工作量} = \sum (\text{护理时数} \times \text{奖励单价} + \text{护理及治疗项目} \times \text{数量} \times \text{计奖比率} + \text{入院人数} \times \text{奖励单价} + \text{吊瓶量} \times \text{奖励单价})$$

4 工作量考核在公立医院绩效管理中的应用

4.1 合理确定绩效工资总量

在绩效管理工作中应用工作量考核方式，需要确保工资总量在确定时的合理性。绩效管理人员在确定工资总量时需要结合以下几点来进行。首先是要考虑医院的运营情况、自身对经济发展承受能力、医院在医疗方面的年计划、年平均工作量涨幅以及成本控制情况等指标来对工资总量进行确定，将绩效工资控制在医院总收入水平以下。其次在公立医院的改革过程中，为了能将医务人员在办公过程中的劳动价值体现出来，应结合实际逐渐增长绩效工资的总量，展现出绩效所能显现的激

励作用。最后工资总量要能够包含医务人员的技术含量和劳动价值，在工资绩效考核工作中，将药品、耗材、放射等加成剔除掉，确保公立医院各科室都能节约用药成本，合理诊疗。

4.2 细化工作量绩效考核项目

在绩效管理工作中应用工作量考核方法，在考核中应该将考核项目逐渐细化，实现综合性与全面性考核效果。同时绩效制度在制定时也能以此为基础，实现公平公正。绩效考核的工作量考核中，不同科室要设置符合他们实际的差异化考核指标，如妇科科室的工作量绩效考核指标为入出院诊断符合率、抢救成功率、会诊次数、留观床日、病案质量、手术管理、降消计生等指标，反映出该科室的技术含量和劳动价值。另外绩效管理者在工资总量考核中，应将工作量逐渐加入其中，使其占绩效工资总量的 70%-80%，进而发挥出工作量绩效考核的作用^[5]。

4.3 构建绩效考核工资体系

在绩效管理工作中应用工作量考核方法，其考核体系构成部分主要有业务绩效、经济绩效以及行政绩效三种，业务绩效考核内容为工作量，经济绩效考核内容为成本控制，行政绩效考核内容为科室综合管理。例如，临床科室的月绩效工资=（工作量绩效工资+成本控制绩效工资）×绩效工资分配调节系数×综合目标管理考评结果+关键业绩项目奖罚+单项绩效奖罚。绩效工资分配调节系数用于平衡临床科室总绩效与全院绩效工资总量之间的关系，综合目标管理考评结果用以体现临床科室完成行政目标的情况。

工作量绩效工资。考核重点在医疗业务方面，并且不包含医药产品和材料收入，同时控制总体收入，减少药品与材料在其中的比重，顺应医改要求。医院主要的营利性医疗业务有手术费、检查费、挂号费、住院诊查费、会诊费等。工作量在各科室的考核指标为住院收治人次、门诊诊疗人次、病床使用率、住院手术人次、实际占用床日数、护理治疗人次、病床周转次数等指标。在考核工作量指标时要将难度与风险概率综合考虑，像是一些临床工作对技术有很高的要求，同时还带有一定的风险率，这时绩效应将此工作量作为评判依据。比如，

在考核病区工作量的相关内容时，对手术病人以及非手术病人进行区分，结合不同级别手术设置对应的分级系数，两者成正比关系，用分级系数对考核收入进行调节。而非手术病人收入根据患者病历情况进行分级，设定相应系数。分级系数越高则说明临床治疗的难度越大、风险越高、体术含量越高，通过分级系数对工作量绩效工资进行调节，以体现医疗技术水平在绩效考核中的重要性。

成本控制绩效工资。主要考核内容集中在科室的累积收支

方面，以此显示出经济水平在各科室的程度。考核指标为累计耗材、试剂收支比=所有试剂、耗材支出/所有业务收入。医院应先对考核标准值进行确定，此值可根据上年度总共收支比、今年成本管控目标以及今年试剂、材料价格涨幅情况进行确定，比照实际收支以及标准值，对科室实现成本目标的程度进行确定。如果科室积攒的收支相较目标下降，给予奖励。累计收支比相较目标上升的科室，免于奖励。考评结果打分评价依据指标完成程度进行，分值为0-100分之间，将分值换算为K值，K值介于0-1.02之间，用以反映各科室完成整体工作的质量。综合目标管理考评的主要内容包括医务、门诊、医德医风、护理等管理方面。

关键业绩项目奖罚。考核的项目主要为关键项目，即看诊人数等，确保在关键岗位有特殊贡献的人员能得到公平的绩效处理。如，针对看诊人数考核指标，看诊人数越多、价值越大，奖励越高。通过对关键岗位人员的激励，有助于鼓励公立医院开展更多的诊疗，增加手术次数，强化医疗能力；针对手术台次人次考核指标，手术工作量越大，手术人次越多，奖励越高。此项考核指标有助于激励门诊医生积极开展门诊服务，体现优劳优得的绩效管理原则。

单项奖罚。主要是对重大项目进行奖惩方面的考核，实行奖惩机制后，科室的奖金会结合实际情况进行扣除和增加。比如有科室在考核过程中存在质量问题，绩效管理人员则将根据质量问题的轻重等级来扣除一定比例的绩效奖金。这种奖罚方式能够激励员工工作，提高工作积极性，便形成自我监督意识，保证医疗服务向更好水平发展。

5 以工作量考核为导向的绩效管理应注意的问题

5.1 加强宣传，统一思想认识

工作量考核的应用能够实现更科学的绩效管理，也能优化绩效管理问题，实现工作量的合理分配，并调动医务人员办公的积极性。为促使新型绩效管理模式在公立医院的有效落实，需要加强宣传力度，确保医院各科室都能向新型绩效模式靠拢，同时对每个科室设立对应的绩效指标，提高各级员工对绩效管理的认识，促使各医护人员能够积极配合绩效管理的工作，如此才能推动工作量考核应用绩效管理工作的有效转化，

参考文献：

- [1] 王耿珉.工作量考核在公立医院绩效管理中的应用[J].今日财富,2022(05):145-147.
- [2] 贾欣.探究工作量考核在公立医院绩效管理中的应用[J].经济管理文摘,2021(20):60-61.
- [3] 安思伟.研究工作量考核在公立医院绩效管理中的应用[J].今日财富(中国知识产权),2021(09):184-186.
- [4] 陈育超.工作量考核在公立医院绩效管理中的应用[J].经济管理文摘,2021(07):92-93.
- [5] 付旭.工作量考核在公立医院绩效管理中的应用[J].中国乡镇企业会计,2019(09):178-179.
- [6] 王建国.工作量考核在公立医院绩效管理中的应用[J].江苏卫生事业发展,2015,26(03):7-8.

确保各项工作得到有效落实。

5.2 完善信息系统和相关的医疗管理制度

为保证绩效管理质量，医院有关部门需要制度管理工作，确保考核工作既能对应着奖罚标准，同时也能有相配套的风险管控措施，同时为确保充足资金来支撑医院的日常发展，对每个计奖项目都能将该收的费用收回来，有必要对医院的HIS进行优化和完善，健全系统功能，让医院得到信息化保障。同时还需要做好系统维护工作，及时发现系统问题，为正确运用提供保障^[6]。

5.3 制定医疗服务项目相对值比率反复调研

在绩效管理的工作量核算应用模式中，由于主要指标为工作量，因此需要对每一项医疗服务项目设定相对值比率，目前来看美国对此有了比较完善的研究和标准，但中国的情况与美国不同，如果在计算相对值比率时只是完全照抄美国标准，很可能出现与实际情况不一致的问题，因此在应用过程中应该结合实际情况分析，认真梳理研究，逐一论证。同时各科室之间也要充分沟通，保证绩效管理质量。

5.4 各职能部门必须对成本管控各司其职

为保证绩效管理质量，确保工作量考核在其中的有效应用，需要加强成本控制工作，不过在成本控制中不能过于注重经济杠杆在其中的发挥，公立医院的各职能部门在日常工作中有必要调整耗材、办公用品的应用配置程序，并结合实际需求制定对应的标准规定，帮助各核算单元养成节约成本的好习惯。

6 结语

公立医院以往使用的绩效管理方式无法有效节约物质资源，医院在这种情况下很难走可持续发展路线，而落实绩效管理改革工作，能够为医院带来更好的效益，通过将工作量考核引入到绩效管理工作中，能够更合理的管控医院工资总量，细分各科室投入资金，降低资源消耗。另外应该将监督管理工作贯穿到整个绩效考核过程中，确保考核合理性、公平性，为医护人员提供更好的工作环境，实现医院的健康稳定发展。