

精准激励助力医院高质量发展

——金昌晓 周瑞 翟辉辉 张敏佳

【摘要】 在新的历史时期,国家对公立医院提出了新的要求,公立医院的高质量发展迈进崭新阶段。文章以北京大学第三医院为例,介绍了该院以绩效管理为抓手,推动医院高质量发展的实践经验。文章阐述了该院的绩效考核原则和整体思路,以及该院在工作效率考核激励、综合考核激励、增量考核激励、特殊津贴等方面的精准激励措施,并进行了成效总结及思考,以期为医院管理者提供借鉴。

【关键词】 公立医院;绩效考核;高质量发展

中图分类号:R197.31

文献标识码:B

Promoting the High-Quality Development of Hospital by Targeted Incentives/JIN Changxiao, ZHOU Rui, ZHAI Huihui, et al.//Chinese Health Quality Management, 2022, 29(3):43-46

Abstract In the new historical period, the country proposed to the public hospitals new requirements and the high-quality development of public hospitals has entered a new stage. Taking the Peking University Third Hospital as an example, this paper introduced the practical experience of promoting the high-quality development of hospital with performance management. In order to provide reference for hospital managers, this paper expounded the principle and the general strategy of performance appraisal, as well as a series of accurate incentive measures in work efficiency assessment, comprehensive assessment, incremental assessment, special allowance, etc. Furthermore, the results were summarized and think.

Key words Public Hospital; Performance Appraisal; High-Quality Development

First-author's address Peking University Third Hospital, Beijing, 100191, China

1 我国公立医院发展现状

目前,我国社会城镇化及人口老龄化程度不断加深,人民群众的医疗服务需求快速增长。然而,医疗体制改革相对滞后,医疗资源配置长期不均衡,导致大型公立医院一方面服务人次持续增长,规模持续扩大,医院陷入粗放式规模发展的恶性循环^[1];另一方面,由于医院规模的边际效益递减,大型公立医院规模发展的负效应日益凸显,主要表现为医院债务和医保垫付压力巨大、医护人员职业倦怠、医院风险防控削弱等^[2]。

患者的过度集中也引起资源不足与浪费并存、服务效率低下与社会矛盾加剧等一系列社会问题^[3]。同时,医改逐渐进入深水区带来医疗环境的重大变化,使得医院原有的经营受到严重冲击,运营压力持续增加,原来重规模、轻内涵的粗放管理已难以适应新形势。

2 国家对公立医院高质量发展的要求

2021年6月,国务院办公厅发布

《关于推动公立医院高质量发展的意见》(国办发〔2021〕18号),要求“公立医院发展方式从规模扩张转向提质增效,运行模式从粗放管理转向精细化管理,资源配置从注重物质要素转向更加注重人才技术要素”,明确指出医院高质量发展的核心内涵及公立医院的发展方向。公立医院需坚持和加强党的全面领导,力争通过5年时间,以建立健全现代医院管理制度为目标,强化体系创新、技术创新、模式创新、管理创新,为更好地提供优质高效医疗卫生服务、建设健康中国提供有力支撑。

DOI:10.13912/j.cnki.chqm.2022.29.03.13

金昌晓 周瑞 翟辉辉 张敏佳

北京大学第三医院 北京 100191

3 推动医院高质量发展的实践

3.1 医院概况

北京大学第三医院(以下简称“北医三院”)始建于1958年,是国家卫生健康委员会主管的集医疗、教学、科研和康复于一体的综合性三级甲等医院,目前在岗职工6 226人,平均开放床位数2 264张。2019年,医院服务门诊患者422万余人次,急诊患者30万余人次,出院患者近14万人次,完成手术7.6万例次,平均住院日4.96天/人次。

3.2 医院发展理念

北医三院秉持“以患者为中心”的服务理念,通过不断优化临床路径,科学降低平均住院日,为更多患者提供高水平的医疗服务;通过不断完善人才培养机制,为医院的长远发展提供持续动力;通过鼓励医学科技创新,确保医院持续稳定发展;通过以科研的思路解决管理中存在的问题,不断改进医院管理,促进医院人、财、物以及后勤管理达到国内领先水平,向着建设综合实力国内顶尖、国际一流的医院大踏步前进。

3.3 强化绩效考核导向作用,推动医院高效发展

医院绩效考核以医院发展战略为导向,根据医院整体目标设定绩效考核指标,坚持“谁参与谁获益,多劳多得,优劳优酬”,以及“公开、公平、公正”的原则,按劳分配,建立与岗位职责、风险、工作绩效和实际贡献紧密联系的分配激励机制。同时,坚持“学科发展重于绩效考核”,在加强疑难病例诊治、探索新技术、推动学科建设等方面特殊考虑。结合公立医院的定位和发展战略

目标,医院形成了一套以工作效率为核心的考核指标,以工作质量为考核重点,推动医院运行效益全面提高,让医务人员的劳动、知识和社会价值得到了充分体现。

3.3.1 强化工作效率考核 医院将工作效率作为绩效考核的重点,以门诊量、手术例数和出院人次作为核心考核指标。医院通过绩效激励促进医务人员提高工作效率,从供给侧增加医疗供给量,满足人民群众的就医需求。

针对门诊工作量,除分别给科室和医生按照门诊人次发放固定标准的奖励以外,同时设置各科室每月的门诊量考核基数,超过考核基数的部分实行梯级奖励,以此鼓励科室增加门诊班次;为了有效降低门诊停诊率,每月考核科室的停诊率,当月停诊率超过5%的科室,扣发全额梯级奖励。

针对手术工作量,同样实行梯级奖励方案,医院根据各科室历史手术数据设定每月的手术量考核基数,超过考核基数的部分,奖励标准进一步提高,从而激励外科系统不断提高手术效率。

针对住院工作,医院对平均住院日、床位使用率和出院人次3个指标进行考核,达到规定标准的情况下,发放工作效率奖励;同时为了科室间平衡,考虑到外科系统有手术奖励,因此内科系统的工作效率奖励标准略高于外科系统。

针对医技科室,医院采取以工作量增量奖励为重点的奖励方案,激励医技科室提高工作效率,压缩检查等待时间,提升患者就医体验。以核磁检查为例,该院骨科、运动医学科等学科特色明显,就诊患者数量较多,医院从增加核磁台数、增加工作人员数量、制定超额奖励机制3方面入手,鼓励科室安排早、晚班,延长机器开机时间,日间时段主要

服务门诊患者,晚间主要满足住院需求;同时每月按科室实际完成工作量发放奖励,超过基础工作量的部分发放超额奖励。目前科室一周7 d全开放,设备日开机时间超过14 h,大幅压缩了检查等待时间。超声科同样根据历史工作量设定单台设备的基础工作量,每月按科室实际完成工作量对超额部分发放奖励,助力提高医务人员积极性,提升科室工作效率。

3.3.2 注重工作质量考核 在月度绩效中,由医务处牵头,汇总护理部、感染管理处、药剂科等各部门每月考核的情况,整合为当月各科室的质量分,科室综合考核奖励总额依照质量分扣分比例进行核减。

针对各科室疾病疑难系数(Case Mix Index, CMI)考核, CMI是DRGs的核心指标之一, CMI值越高,代表收治疾病的疑难危重度越高。医院每月考核各科室CMI值,根据CMI值的同比增减情况,动态调整科室综合考核奖励总额,即: CMI值增长,科室奖励总额提高; CMI值降低,科室奖励总额降低。

3.3.3 单项激励以点带面 为了促进医院各项工作的持续改进,医院设置了多种单项激励。

医院制定了各科室从急诊科收住院奖励方案,根据各科室以往从急诊科收住院患者的均值作为考核基数,对于超过基数的部分,按例数给予奖励,并且内科系统的奖励标准略高于外科系统,这使急诊留观的压力得到了一定程度的缓解。

针对胸痛中心和卒中中心制定了奖励方案,依据患者从医院大门开始至接受相应治疗的时间进行考核,按时间长短进行奖励,时间越短奖励金额越高,时间如超过一定标准则奖励为零,以此推动了胸痛中心和卒中中心效率的提高,为患者提供更高效率的急救服务。

该院每年开展一次“管理项目优秀奖”评选活动,鼓励科室提升管理创新意识,以科研的思路解决管理问题,2020年职能处室参评项目31项,临床医技科室参评项目25项。此外,还设立优质服务集体奖及医疗优秀奖,营造全员参与的氛围。无论是临床科室还是管理部门,均能以研究的思路解决医院工作中遇到的实际问题,逐步形成了发现问题、分析问题、解决问题的良性循环,科学提升医院的管理效能。

3.3.4 重点人群给予保障 为了更有针对性地保障各类人群的利益,提升医务人员的满意度和获得感,医院绩效体系中设计了针对不同人群的奖励方案。

针对ICU、呼吸重症监护病房、心内科重症监护病房、急诊、产科、新生儿重症监护病房、手术室、感染疾病科等科室,由于工作属性特殊,风险高于其他岗位,医院实行特殊岗位津贴制度,根据不同岗位的特点,结合岗位职责和风险发放特殊岗位津贴,根据个人出勤情况,每月按固定标准发放。

为深入落实优质护理的理念,医院还设置优质护理津贴。护理部根据各病房的护理工作特点和护理考核情况将全院各病房进行分档,根据个人出勤情况,每月按相应标准发放。

高级职称的医务人员作为科室的骨干和核心力量,是科室发展的领航人,对医院整体的医疗水平、质量和发展起着至关重要的作用。因此,该院每两年一次,单独对高级职称的医生进行考核,考核指标包含医、教、研等多个方面,考核结果全院公示,并根据结果发放奖励,以绩效考核的方式对高级职称的医生进行激励,保证医院核心人力资源的工作积极性,促进医院的高质量发展。

为了保障年轻群体的收益,考虑到年轻群体值夜班更多,医院专门提高了夜班费的标准,使得年轻群体的辛苦付出能够得到补偿。

3.3.5 强化科研效能 科研能力不仅能够体现医院目前的诊疗水平,更关系到医院未来的发展潜力,是医院高质量发展的重要组成部分。该院一直高度重视科研工作,为了鼓励全院人员参与科研,医院在绩效奖励总额中拿出一定金额,专门进行科研激励,由科研处对各科室进行年度考核,根据考核结果进行奖惩。同时,为进一步促进与落实科研成果转化,医院设立成果转化办公室,将成果转化所获收益主要用于对研究者和研究团队的奖励。此外,医院不断加强与企业、高校等机构合作,建设协同创新平台,推进产、学、研深度融合,并设立医院创新研究院,整合医院所有科研平台资源,同时联合学院路各大高校成立学院路创新联盟,打通了科研“基础—临床—转化”的全链条,助推科技创新与成果转化。

3.3.6 加强医学人才培养 加强医学人才培养,是提高医疗卫生服务水平的基础工程,是深化医药卫生体制改革的重要任务,也是医学可持续发展的重要保障。作为高校附属医院,北医三院一直以来坚持医、教、研协同发展,重视医学人才培养,建立了“教师培训—教学准入—教学评估”的管理模式,形成了以临床能力为导向的人才培养体系。并将教学工作纳入绩效考核,由教育处具体评估,根据考核结果进行奖惩,通过绩效激励的方式强化教学管理。

4 取得的成效

医院以绩效管理为抓手,持续

提升服务效率、改进服务质量,促进医、教、研协同推进,综合实力稳步提高,在2019年度全国三级公立医院绩效考核中排名第4,国家监测指标等级A++。

4.1 医疗

医院近十余年来门急诊量居北京市各大医院前列,2015年—2019年出院人次、手术例次稳步增长,年复合增长率分别达9.4%和15.1%,平均住院日逐年降低,2019年降至4.96d。此外,面对2020年的新冠疫情,医院转变工作模式,精准施策,以绩效激励助力推动复工复产。2020年全年门急诊量、出院人次、手术例次分别恢复至2019年同期的73.8%、76.3%、78.7%,同时继续保持高效运转,平均住院日和术前平均住院日分别为5.02d和1.67d,仅比2019年同期延长0.06d和0.11d。

4.2 教学

医院有硕士点39个,博士点34个,11个国家卫生健康委员会亚专科医师培训基地,17个北京市专科医师培训基地,5个北京市住院医师规范化培训技能考核中心和6个国家卫生健康委员会内镜诊疗技术培训基地,并多次在各级教学比赛中获奖。

4.3 科研

医院2020年获各项科研课题总数、科研成果申请和获批项目数均超200项,总经费过亿元,累计科研成果转化金额过亿元,在2020年度中国医院科技量值(STEM)综合榜单中排名第7。

5 思考

绩效管理作为医院经济与战略

管理的重要手段,需要立足区域发展和医院实际,明确目标定位,聚焦内部管理效率提升,关注医疗质量与安全,助力提升医疗技术能力。北医三院通过以工作效率为核心的绩效考核方案,推动了医院的高速发展,取得了优异成绩。未来北医三院将以公立医院的功能定位和担负的社会责任为出发点,将国家三级公立医院绩效考核与医院高质量发展相结合,围绕四级手术、日间手术以及低风险组死亡率、优质护理服务病房覆盖率、抗菌药物使用强度等指标,将绩效目标和医改目标相统一,将国家高质量发展目标落到实处,坚持精益管理,不断优化医疗服务,为医院今后的进一步发展赋予新的动能。

同时,公立医院高质量转型发展

是一项复杂的系统工程,涉及面广、影响范围大,需要全员的共同参与。只有将高质量发展的理念扎根于医院文化,加强医院文化建设,增强凝聚力 and 向心力,才能将高质量发展高效、稳步推进并不断传承下去^[4]。

此外,公立医院的公益性属性意味着需要承担更多的社会责任,同样要求政府落实投入责任,改变以固定资产投资为主的补偿方式,实行公益性补贴、专项补助等多种投入方式,把医院基本建设、技术发展、教学科研、公共卫生、公益性任务、政策性亏损等作为财政补偿内容^[1],提高财政补偿比例,减轻公立医院业务创收压力,为公立医院回归公益性、迈向高质量发展夯实物质基础。

参考文献

- [1] 王秀峰.公立医院规模扩张成因及控制策略[J].卫生经济研究,2014(6):3-7.
- [2] 王人颖,韩林,陈雪,等.大型公立医院高质量发展的理论体系与实践路径探讨[J].中国医院管理,2020,40(8):80-82,85.
- [3] 王小万,刘丽杭,匡绍华,等.大型综合公立医院效率特征及变动研究[J].中国卫生政策研究,2015,8(10):33-40.
- [4] 洪朝阳.新时代大型公立医院高质量发展的实践与思考[J].卫生经济研究,2021,38(7):3-7.

通信作者:

金昌晓:北京大学第三医院党委书记

E-mail: puh3_jcx@bjmu.edu.cn

收稿日期:2021-10-08

修回日期:2021-11-23

责任编辑:刘兰辉

《“十四五”卫生健康标准化工作规划》解读

根据《卫生健康标准管理办法》等规定,国家卫生健康委员会研究编制了《“十四五”卫生健康标准化工作规划》(以下简称《规划》)。《规划》除前言外,包括以下5部分内容:

(一)规划背景。概括性总结了“十三五”时期卫生健康标准化工作情况,分析了“十四五”时期卫生健康标准工作面临的新形势和新任务。

(二)总体要求。明确了“十四五”时期卫生健康标准化工作指导思想、基本原则和发展目标。提出了“坚持需求引领、坚持质量优先、坚持以用为本、坚持包容开放”四个基本原则。提出到2025年基本建成有力支撑健康中国建设、具有中国特色的卫生健康标准体系。

(三)主要任务。包括优化标准体系、完善标准全周期管理、推动地方标准化工作、鼓励发展团体标准、提高标准国际化水平、全面推广标准化理念等6个方面内容。

(四)重点领域。结合新时期新形势的需求,提出以标准化助力构建强大公共卫生体系、引领医疗卫生服务高质量发展、推动爱国卫生运动深入开展、促进重点人群健康、支撑卫生健康事业创新发展、保障卫生健康事业安全发展等6个方面内容。

(五)保障措施。针对问题,提出加强组织领导、加强制度建设、加强人才建设、加大经费投入等4项措施。

来源:国家卫生健康委员会网站