

医院行政职能部门契约式绩效考核评价体系构建^{*}

——杨 柳 李春明 刘佳心 马 喆 黄光耀 张宇波

【摘 要】 目的 构建科学、系统、可操作的行政职能部门绩效考评体系,促进医院行政职能部门持续提升工作质量。**方法** 运用文献分析法、专家访谈法等分析职能部门绩效考核现状,从医院远景目标出发,融入“数字医院”和“医院文化”支撑保障,应用 PDCA 管理工具建立有针对性的职能部门绩效考核指标库,引入契约式绩效管理理论,各职能部门签订年度综合目标考评责任书。**结果** 在契约式绩效考核指标体系有效运行下,深化衍生“1+9+5”干部履职考核体系,实现优质、高效、低耗的管理目标。**结论** 行政职能部门契约式绩效考核评价体系能够有效调动职能部门工作积极性,促进医院可持续、高质量发展。

【关键词】 行政职能部门;契约式绩效考核;评价体系

中图分类号:R197 文献标识码:A

Construction of a Contractual Performance Appraisal and Evaluation System for Administrative Functional Departments in Hospitals/
YANG Liu, LI Chunming, LIU Jiaxin, et al. //Chinese Health Quality Management, 2025, 32(6): 46—50

Abstract Objective To establish a scientific, systematic, and operable performance appraisal and evaluation system for administrative functional departments, aiming to promote continuous improvement in the quality of hospital administrative functional departments. **Methods** By employing literature analysis and expert interview, the current status of performance appraisal in functional departments was analyzed. Starting from the hospital's long-term vision, the support and guarantees of "digital hospital" and "hospital culture" were integrated, a targeted performance appraisal indicator database for functional departments was established using the PDCA management tool. Additionally, by introducing contractual performance management theory, each functional department signed an annual comprehensive target evaluation responsibility agreement. **Results** Under the effective operation of the contractual performance evaluation indicator system, a "1+9+5" cadre performance appraisal system was deepened, achieving the management goals of high quality, efficiency, and low consumption. **Conclusion** The contractual performance appraisal and evaluation system for administrative functional departments can effectively mobilize the work enthusiasm of functional departments and promote the sustainable and high-quality development of hospitals.

Key words Administrative Functional Departments; Contractual Performance Appraisal; Evaluation System

First-author's address Chongqing University Cancer Hospital, Chongqing, 400030, China

国务院办公厅《关于加强三级公立
医院绩效考核工作的意见》要求,
要通过绩效考核,推动三级公立
医院在发展方式上由规模扩张型
转向质量效益型,在管理模式上
由粗放

的行政化管理转向全方位的绩效
管理,促进收入分配更科学、更
公平,实现效率提高和质量提升。
2021 年,国务院办公厅印发《关
于推动公立
医院高质量
发展的意见》,提出构

建新体系、引领新趋势、提升新
效能、激发新动力、建设新文化,
坚持和加强党对公立医院的全面
领导的要求。行政职能部门作为
医院决策的主要执行纽带,在医
院管理体系

中占有重要地位,为医院发展起到关键的引领作用^[1]。为有效考核和评价行政职能部门工作质量与效率,重庆某三甲医院引入契约式绩效管理理论^[2],构建了职能部门绩效考核评价指标体系,一定程度上调动了职能部门工作积极性,激发了行政人员内生动力,提高了医院管理服务意识和效率。

1 职能部门绩效考核现状

绩效考核是指考核实施主体运用科学的考核方式,制订有针对性的绩效标准和工作目标,评定考核对象的工作任务完成情况、工作职责履行情况和工作成效情况。绩效考核结果的有效运用可以充分调动考核对象的主观能动性,提高工作效率和工作质量^[3]。

经文献查阅、专家访谈和走访调研发现,部分医院采用不同方法进行绩效考核评价,但平均主义、指标宽泛、范围狭窄等现象普遍存在。一是尚未开展有针对性、量身定制的行政职能部门绩效考核^[4]。二是已开展绩效考核的公立医院未明确独立的考核评价实施部门,导致考核难以体现公正性、公平性^[5]。三是考核指标体系缺乏系统性,考核方式没有将医院远景规划、上级要求纳入,且未及时进行沟通和反馈,不利于成效改善^[6]。医院对职能部门缺少科学、系统的评价标准,易造成行政管理工作人员停留在事务性工作中,缺乏主观能动性,对整体工作效率的提升造成影响,在一定程度上也制约了医院高质量发展。

2 考核评价体系模型

2.1 组织架构

医院行政职能部门绩效考核办公室

设在质管部,作为考核评价实施部门,全面负责职能部门考核的组织工作。绩效考核部门坚持回避制度,质管部作为考核实施第三方,直接接受医院党政班子的考核评价。医院具有管理职能的行政部门均被纳入考核评价对象。职能部门绩效考核评价体系建立后,提交院长办公会和党委会讨论研究,优化指标条款,最终确定全年绩效考核指标体系。

2.2 模型路径

考核模型(图 1)以 PDCA、头脑风暴等为主要管理工具,通过明确目标、制订方案、逐条落实、分析问题、标准化改进等持续改进模式,逐步完善并形成行政职能部门综合目标考评实施方案。年初召开综合目标考评现场解读会,根据职能部门绩效考核评价框架制订各科室综合目标责任书,设定科室年度绩效战略目标,引入契约式绩效管理理论^[2],由科室与医院签订具有约束力的年度综合目标责任书。

2.3 评价维度

月度考核以“关键绩效考核指标+360 度评价法”为基础,确定评价维度。现场督查由绩效考核牵头科室开展,根据各职能部门月度重点工作完成情况进行赋分;360 度评价法是针对满意度情况进行赋分。根据服务对象的不同,将医院

职能部门负责人考核分为上级评价、科间互评、服务对象评价三个版块,其中:上级评价者为院领导;科间评价者为职能部门负责人;服务对象评价者为临床医技科室负责人。缺陷考核以扣分制体现,在专项工作和上级指派工作中出现失误,造成不良影响的,视情节轻重予以扣分。见表 1。

年度考核指标一般包括科室综合管理、全年重点工作、目标任务、平时考核成绩、年度述职评议以及加/扣分等缺陷考核。职能部门年度考核绩效考核评级得分根据全年各项指标完成情况进行加权汇总,确定最终得分。

2.4 指标与权重

2.4.1 指标体系

职能部门考核维度主要分为月度考核、年度考核。指标设置均结合医院年度重点工作任务,根据各职能部门的机构设置和工作性质,合理设置工作业绩考核指标^[7]。

指标由共性指标和个性指标组成。共性指标包括院级会议决定落实情况、部门职责履行情况、全院统一性要求及指令性任务落实情况。个性指标即 KPI,包括根据国家公立医院绩效考核、医院高质量发展评价指标、三甲医院评审、国家区域医疗中心建设、上级专项工作等要求,以及需要各职能部门落实的重点任务和完成的重要指标,确保医

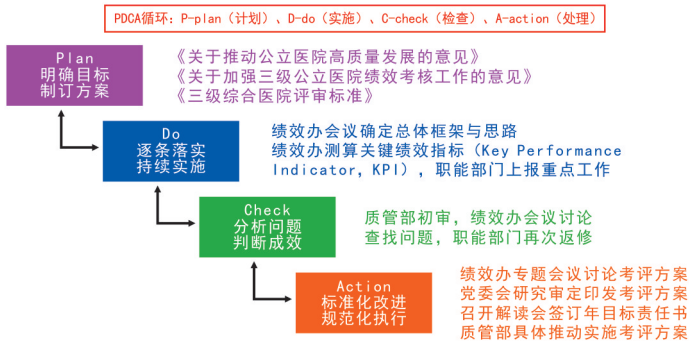


图 1 医院行政职能部门绩效考核评价体系模型研究路径

院考核目标方向与国家战略导向、上级部门要求一致。见表 2。

2.4.2 个性指标 KPI

各职能部门个性指标(部门年度 KPI)的选取,突出“重点”与“高质量”,聚焦国家三级公立医院考核、国家区域医疗中心建设标准,以及上级部门下达的高质量发展指标。比如:医院作为现代医院管理制度试点单位,院办公室则强调现代医院管理制度试点专项、公文差错率;医院作为省级“红岩先锋”变革型组织试点单位,党委办公室则强调创新特色党建、党支部质量提升;医院作为薪酬制度改革试点单位,人力资源部则强调薪酬制度改革试点推进效果和高层次人才引进等。

个性指标内容坚持月度现场督查、半年进度督办、年度成效检验三个频次维度,采取“平行自查+交叉互查+垂直督查”形式,全面开展过程和结果质量分析。个性指标 KPI 完成情况以 13.33%权重折算纳入行政职能部门综合目标考评成绩。针对个性指标 KPI,各职能部门主任还需在年度述职中进行展示汇报,由院领导、全院科室负责人予以赋分评价,年度述职评分以 6.67%的权重折算纳入行政职能部门年度综合目标考评成绩。见表 3。

3 考核结果

3.1 实时反馈结果

考核结果通过 OA 信息考评系统予以即时反馈,各职能部门随时掌握职责范围内的绩效考评信息,变被动等待为主动干预,及时修正行为,对齐目标方向。通过构建更为全面和精准的评价体系,评估行政职能部门履职服务效能,对考核结果进行年度排名,与职能部门绩效薪酬、科室评先评优和科室主要

负责人管理绩效挂钩。

3.2 深化履职考核

针对职能部门负责人,将职能

部门绩效评价结果纳入干部个人履职考核,形成实时、动态、高效的“1+9+5”干部履职考核体系^[8],从“德、能、勤、绩、廉”方面全方位评估

表 1 医院行政职能部门月度绩效考核指标

一级指标	权重/%	二级指标	考核形式/实施路径
工作质效	50	工作总结	OA 系统核查。本月完成重点工作、存在问题、改进措施
		工作计划	OA 系统核查。下月重点工作计划
		工作成效	现场检查。根据月度考核表检查评估日常工作推进情况、重点工作计划完成情况及效果
党建工作	10	党建质量	根据党建工作月考核细则对各党支部进行考核
360 度评价	20	院领导评价	OA 线上评分。院领导对科主任履职及科室工作质量评价,分为优、良、中三个等级
		科室互评	OA 线上评分。按科间协作、服务意识、工作效率、执行力开展互评,分为优、良、中三个等级
	10	一线满意度评价	OA 线上评分。临床医技科室(服务对象)从服务意识、工作效率、执行力等方面对行政职能部门进行评价,分为优、良、中三个等级
缺陷考核	扣分制	科室管理专项任务	包括 OA 流程办理、督办函办理、首问负责、外包管理等 根据年度医院重点工作确定,比如三甲评审、区域医疗中心建设、国家三级公立医院绩效考核、数据治理,及上级重点工作等,评估工作质量和效果

表 2 医院行政职能部门年度绩效考核指标

一级指标(权重)	二级指标(权重)	三级指标(权重)	指标性质
科室综合管理 (13.33%)	领导力与执行力 (3.34%)	会议决议执行情况(1.00%)	共性指标
		参会与会议精神传达情况(0.67%)	
		档案归档情况(0.67%)	
		办文指数情况(1.30%)	
		专题活动简报(1.00%)	
	宣传工作(1.33%)	无烟医院巡查(0.33%)	共性指标
		考勤报送与抽查情况(1.30%)	
		科主任安全履职(0.67%)	
	劳动纪律(1.30%)	常态化安全监管(0.67%)	共性指标
		安全生产专项整治(1.00%)	
	安全生产(2.34%)	部门年度预算执行情况(2.00%)	共性指标
		九项准则落实情况(0.67%)	
	行风建设(1.00%)	行风教育培训情况(0.33%)	共性指标
		信息公开工作制度(0.67%)	
		经济合同管理(0.67%)	
重点目标 (13.33%)	不良事件管理(0.66%)	不良事件处理与报送(0.66%)	共性指标
		部门年度 KPI(13.33%)	
	党建工作 (33.34%)	量身定制 KPI(13.33%)	个性指标
		党支部专项考核得分(33.34%)	
	基层党建工作质量 (33.34%)	党支部专项考核得分(33.34%)	共性指标
党建工作 (33.34%)	绩效考核均值(33.33%)	月度绩效考核得分(33.33%)	个性指标
月度考核 (33.33%)	现场述职(6.67%)	部门负责人述职得分(6.67%)	共性指标
年度述职 (6.67%)	加/扣分一票否决	政策性、突发性任务;上级加/扣分	共性指标
加/扣分一票否决		科研诚信、违纪违法、上级通报批评	共性指标

表 3 医院行政职能部门年度绩效考核个性指标(示例)

部 门	个性指标	权 重/%
院办公室	修订完善职能职责	10
	会议决议执行督导	15
	牵头上级年度综合督查工作	25
	综合档案管理	10
	现代医院管理制度试点	30
	公文差错率	10
党委办公室	主题教育开展情况	20
	基层党支部工作目标管理考核	20
	创新特色党建工作	30
	加强干部队伍建设	20
	落实全面从严治党	10
人力资源部	高层次人才招录与引进	30
	青年人才培养	20
	职称评审改革试点	20
	薪酬制度改革管理	20
	人员信息系统与档案更新	10
科研外事部	研究型医院体系建设	20
	学科内涵建设	30
	成果转化体系	20
	项目全流程管理	20
	外事工作管理	10
医务部	国家癌症区域医疗中心建设	30
	顺利推进三甲评审	15
	推进国家医疗质量安全改进目标	20
	夯实基础医疗质量	20
	医药领域腐败问题集中整治	15

职能部门负责人的工作态度、工作实绩,提高对部门绩效考核的重视程度,全方位调动职能部门工作积极性,提高工作效率。

3.3 提升发展成效

在医院职能部门绩效考核评价体系运行后,职能部门精细化管理质量与效率明显提升,接待多家医院人员来院交流管理经验,各职能部门创新性管理做法与经验在健康界和国家卫生健康委医院管理研究所举办的大赛中荣获多项管理案例奖。医教研质量明显提升,医院先后申报并获批肿瘤科、中医科、妇科等国家级重点专科 4 个,形成优势突出的学科集群;SCI 单篇最高影响因子 51.1,平均影响因子 5.67;医

院先后获评国家癌症区域医疗中心、委市共建单位、国家区域中医(肿瘤)诊疗中心建设单位、教育部“全国党建工作样板支部”等。

4 讨论与思考

4.1 树立绩效考核整体思维

医院绩效考核管理是一个复杂且综合的体系,不仅仅是对医院运营结果的单纯评价,更是对医院战略目标、服务质量、运营效率、科研教学和医院文化等多方面的系统性评价。职能部门绩效考核评价作为其中重要的一部分,需要从院级层面形成党政班子高度重视、主要领导亲自挂帅、全体职能部门通力配合的有效协作机制。同时需将职能

部门考核和临床医技绩效考核有机结合,统筹谋划,积极推进,形成相互促进、协调发展的整体体系。

4.2 优化信息考核系统支撑

医院从考核指标、评价维度、指标权重、评价权限等方面建立信息化考核系统,实现现场检查得分录入系统和满意度评价线上填报,实时统计各科室绩效考核评价情况,建立绩效考核数据库,能够大大提高考核的效率和准确性,减少人为统计因素造成的误差。通过考核规则的信息化前置,可以实现绩效考核的标准化和规范化,确保考核的公平性、公正性,提升绩效考核水平。未来,应重点加强考核系统与各个信息系统的有效对接,确保各类数据信息的规范性、完整性和有效性,支撑考核数据的统计、分析、评价、监控等。

4.3 建立科学适用指标体系

契约式绩效管理能够通过明确双方的权利和义务,建立起有效的激励约束机制,从而提升运行效率。本研究引入契约式绩效管理理论,建立共性与个性指标结合考核的职能部门绩效考核指标库,指标体系内容涵盖全面,评分标准细化,个性指标 KPI 紧扣重点工作,改变了以往考核指标笼统、缺乏针对性的问题。在实施过程中发现体系仍存在一定不足。例如,不同类型指标权重设置应更具适配性,并能动态调整,以更好地体现不同工作的重要性。后续将采用层次分析法等确定更加合理的指标权重。另外,在考核过程中,如何更加客观地收集和评价考核数据,也需要进一步探索更科学的方法。

4.4 强化医院文化底蕴建设

医院文化是医院管理的灵魂和

原动力,能充分凸显医院核心价值观^[9]。医院坚持以人民健康为中心,坚持高质量发展理念,通过创新拓展孵化文化成果,精心打造具有自身优势的党建、服务、质量、小家等“八大体系”文化品牌,形成“干事者有光、吃苦者吃香”的文化认同,真正将医院文化做到内化于心、外化于行,由质量文化体系衍生形成绩效文化等全流程闭环管理,通过契约式责任书的签订凝聚绩效考核目标共识,增强全院各科室的配合度和支持度,充分调动员工的积极性,从而顺利推进绩效考核体系建设与结果运用,从医教研管等方面全方位推动医院高质量发展。

参考文献

[1] 王 晔,田亚楠,凌 坤,等.医院行政管理部门绩效考核体系构建研究[J]. 产业科技创新, 2023 ,5 (5):123—125.

[2] 杨 冬,江 灿,吴楠楠,等.公立医院职能部门契约式绩效考核指标体系构建与应用[J]. 中国卫生质量管理, 2023 ,30 (2):44—48.

[3] 杨晓燕,赵国华,刘 倩,等.基于多维度评价的公立医院职能部门绩效考核探索[J]. 办公室业务, 2023(10): 83—84.

[4] 杜 娟,季 湧,吴 剑,等.县级公立医院职能部门管理人员绩效考核指标体系构建[J]. 中国卫生质量管理,2022,29(2): 88—91.

[5] 谢丽娜.浅析医院行政后勤部门绩效分配[J]. 财经界,2021(27):193—194.

[6] 何 悦,黄红兵,王竞沐,等.基于平衡计分卡的医院行政职能部门绩效考核体系构建研究[J]. 现代医院管理,2023,21

(6):40—43.

[7] 朱凯音,熊季霞.公立医院绩效考核与分配研究热点及趋势分析[J]. 中国卫生质量管理, 2021, 28(10): 10—15.

[8] 杨 柳,吴范梅,李春明,等.公立医院管理干部考核评价体系探索与实践[J]. 江苏卫生事业管理,2023 ,34 (5) 589—592.

[9] 石金莉.公立医院职能部门绩效管理现状与思考[J]. 继续医学教育, 2020, 34 (11): 44—45.

通信作者:
杨 柳:重庆大学附属肿瘤医院医院管理与
发展研究中心主任
E-mail:1441183306@qq.com

收稿日期:2024—11—15
修回日期:2025—02—26
责任编辑:刘兰辉

(上接第 45 页)

[2] 吴学智. 医保 DRG 支付下的某三甲医院医疗服务绩效评价分析[J]. 中国卫生统计, 2024, 41(1): 128—131.

[3] 王晓明,王梦圆,李 静.基于群组 AHP 法构建医院业务科室绩效评价体系的实践[J]. 中国卫生统计, 2017, 34(3): 480—482.

[4] 薛清元,梁慧娟,那林格,等.灰色系统理论在县级公立医院财务绩效评价中的应用[J]. 中国卫生统计, 2016, 33(1): 130—132,135.

[5] 邱 英,王俊翔,詹 俐,等.政府会计制度改革下公立医院预算绩效管理评价体系探析[J]. 中国医院, 2023, 27(11):11—15.

[6] 刘 丹,宋战良,刘晓霞.业财融合理念下公立医院预算绩效指标体系研究与实践进展[J]. 中国卫生经济, 2023, 42 (3):72—77.

[7] 杜晓楠,苗豫东,董文咏,等.县域医共体组织脆弱性评价指标体系的构建[J]. 中国医院管理, 2023, 43(6):19—22.

[8] 於海燕,沈 康,何 松,等.运用德尔菲法和层次分析法确定临床学科带头人评价体系的指标权重[J]. 中国医院, 2017,

21(12):33—36.

[9] 李娟生,李江红,刘小宁,等. Kendall's W 分析方法在医学数据处理中的应用及在 SPSS 中的实现方法[J]. 现代预防医学, 2008, 35(1):33—42.

[10] 郭静林,姜 卫.基于 ANP 方法的医疗质量评价指标体系研究[J]. 医疗装备, 2009, 22(9):14—17.

[11] 李洪涛,秦善春,杨立成.医院集团医疗服务质量同质化评价指标体系构建[J]. 中国卫生质量管理, 2023, 30(2):36—40.

[12] 徐玲玲,王 晴,杜 萍,等.麻醉准备室护理质量评价指标体系构建研究[J]. 中国医院, 2023, 27(12):74—77.

[13] 孟冬军,谭华伟.公立医院预算绩效评价指标体系构建研究:基于层次分析法[J]. 卫生经济研究, 2023, 40(6):82—87.

[14] 王密诗,徐家骅,黄国英.前景理论视阈下医院绩效考核目标值设置策略与思考[J]. 中国卫生质量管理,2021,28(3):81—84.

[15] 傅 莹.医院财务绩效评价体系的构建与实践[J]. 知识经济,2024(10):217—219,237.

[16] 支帅蔚,邓 勇.新形势下公立

医院运营管理问题分析与对策探讨[J]. 中国医院,2023,27(5): 1—4.

[17] 袁骏毅,乐嘉锦.财务信息化绩效物元模型及可拓评价方法[J]. 统计与决策, 2018,34(19): 185—188.

[18] 张菁芳,李佳承,陈俊国,等.基于层次分析法的医院财务信息化绩效评价指标体系研究[J]. 西南大学学报(自然科学版), 2017,39(2):73—83.

[19] 李 静,张国庆,姜华静,等. RBRVS—KPI 绩效考核方案应用与评价[J]. 中国卫生质量管理,2019,26(6):12—13,18.

[20] 孙 洁,段佳辉,黄帝阳,等.北京市妇幼保健机构互联网诊疗服务影响因素的质性研究[J]. 中国卫生质量管理,2024,31 (7):59—62.

通信作者:
李天舒:首都医科大学宣武医院财务处处长
E-mail:litiانشu@xwhosp.org

收稿日期:2024—12—02
修回日期:2025—02—20
责任编辑:黄海凤