

◁人力资源管理▷

基于德尔菲法的公立医院行政职能部门绩效考核研究*

黄光耀,张维,王恩文,路卓,马喆,刘佳心,吴范梅,李雪

(重庆大学附属肿瘤医院,重庆市 400030)

【摘要】 目的 客观评价行政职能部门绩效,为上级部门、同类医院提供理论参考。方法 运用德尔菲法,开展三轮匿名评价和反馈;结合平衡计分卡,筛选考核指标;通过半结构化访谈,了解职工相关认识和评价。结果 专家权威系数均值0.82,协调系数有显著性差异且 $P<0.001$;选定考核指标8个,形成指标权重测评体系,确定各部门权重。结论 本次研究调研步骤设计科学,创新引入平衡计分卡法和校正系数,专家积极性、权威度高,制订的考核指标、部门权重具有较强的科学性和实用性,有助于科学合理开展行政职能部门考核,推动医院高质量发展。

【关键词】 德尔菲法;公立医院;行政职能部门;绩效考核**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1672-4232(2024)02-0050-03**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.02.014

Research on Performance Evaluation of Administrative Functional Departments in Public Hospitals Based on Delphi Method/HUANG Guang-yao,ZHANG Wei,WANG En-wen,LU Zhuo,MA Zhe,LIU Jia-xin,WU Fan-mei,LI Xue(Chongqing University Cancer Hospital,Chongqing 400030,China)

【Abstract】 **Objective:** In order to objectively evaluate the performance of administrative functional departments and provide theoretical reference for higher-level departments and similar hospitals. **Method:** The authors conducted three rounds of anonymous evaluation and feedback with the Delphi method, screened the assessment indicators with the balanced scorecard, and conducted semi-structured interviews to understand the relevant understanding and evaluation of the employees. **Result:** The average authority coefficient of experts is 0.82, and there is a significant difference in coordination coefficient with $P<0.001$; 8 assessment indicators are selected to form an indicator weight evaluation system and determine the weights of each department. **Conclusion:** The research steps in this study were designed scientifically, and the balanced scorecard method and correction coefficient were innovatively introduced. The enthusiasm and authority of the experts were high, and the formulated assessment indicators and departmental weights had strong scientific and practical significance. Thus, it helps to scientifically and reasonably carry out the assessment of administrative functional departments and promote the high-quality development of hospitals.

【Key words】 Delphi method; public hospital; administrative functional department; performance appraisal

公立医院行政职能部门是综合管理部门和服务部门,担负着医院各项改革任务和目标的工作,是医院整体战略目标实现的纽带^[1]。行政职能部门绩效考核是公立医院薪酬制度改革的组成部分,也是确保医院各项任务目标按计划完成并使医院绩效管理成为一个完整的系统^[2],其绩效考核往往是最薄弱的环节^[3]。建立科学的、可操作性强的行政职能部门绩效考核体系,对推动医院高质量发展具有较强的实用价值^[4],可提升公立医院职能部门工作效率,调动管理人员工作积极性^[5]。如何通过科学合理开展行政职能部门考核,推动医院高质量发展,是新时期各家公立医院研究的重要课题。

公立医院行政职能部门工作性质不同,随着专业分工的细化,工作性质、工作量都存在较大的差异^[6]。在考核中存在着绩效评估指标不科学、绩效评估体系不合理、平均主义现象较普遍等问题。而通过德尔菲

法总结研究公立医院行政职能部门绩效评价方法,有助于避免公立医院行政职能部门评价中的主观因素、人情因素等干扰,形成一个规范的公立医院行政职能部门绩效评价指标体系,为上级部门制定相关规范、同类医院开展相关研究提供理论参考。

1 对象与方法

1.1 研究对象

本研究以重庆大学附属肿瘤医院为例,构建公立医院行政职能部门绩效考核模型。

1.2 研究方法

1.2.1 德尔菲法。德尔菲法是有效收集专家意见的方法^[7],具有匿名性、反馈性及统计性的特点^[8]。编制专家熟悉度、判断依据调查表、填写说明以及专家调查表^[9],进行三轮专家咨询确定绩效考核指标及其权重。第一轮调研确定评价指标。第二轮调研确定各指标权重。第三轮调研确定各部门权重,并取95%置信区间,以置信区间内权重数据的均值作为最终权重值。

1.2.2 平衡计分卡。平衡计分卡是紧紧围绕医院战

*基金项目:2021年度重庆市医药生物技术协会科研育苗项目(社会科学类)立项课题(cmba2021kym-skxmG0001)

略管理体系构建指标评价体系^[10]。运用平衡计分卡,初步建立筛选公立医院行政职能部门绩效考核指标,为专家咨询奠定基础。

1.2.3 半结构式访谈。拟定访谈提纲,对医院职工等进行深度访谈,深入了解访谈对象对于公立医院行政职能部门绩效考核的认识程度和总体评价,收集意见和建议。

1.3 统计学方法

采用 SPSS 20 进行统计学数据分析;采用 Excel 2013 计算专家支持性系数、专家权威程度。专家权威程度由专家判断系数 Ca 和熟悉程度系数 Cs 的均数决定,判断系数是专家访谈的依据,通过自评方式获得;熟悉程度系数是专家对研究内容的熟悉程度,从其工作岗位、工作年限、管理经历、学术水平等方面可获得。

1.4 咨询专家选定

遵循全面性、结构性原则,采取 360 度绩效考核法,选取院领导,行政职能部门主任、副主任,临床医技科室主任、护士长等作为考评专家,共 48 人。作为行政职能部门最直接的管理和服务对象,临床医技科室是最重要的评价者,应有充分的发言权。因此,注重收集临床科室专家的意见,共 28 人(占 58.33%)。咨询专家情况详见表 1。

2 结果

2.1 SWOT 分析

通过半结构式访谈,开展 SWOT 分析,研究外部机遇、调整,内部优势、劣势等,制定改进措施(见表 2)。

2.2 评价指标及权重

2.2.1 专家支持性与权威程度。选取的专家均具有 10 年以上的公立医院管理经验和知识储备,熟悉医院运行。专家参与积极性高,三轮调研各位专家均反馈了问卷。测得专家判断系数 Ca 为 0.87,熟悉程度系数 Cs 为 0.80,专家的权威系数均值为 0.82,协调系数有显著性差异且 $P < 0.001$ 。

表 1 咨询专家情况一览表

| 项目 | 人数(人) | 占比(%) |
|----------|-------|-------|
| 人员类别 | | |
| 院领导 | 3 | 6.25 |
| 行政职能部门专家 | 17 | 35.42 |
| 临床医技科室专家 | 28 | 58.33 |
| 职称职级 | | |
| 正高级 | 15 | 31.25 |
| 副高级 | 15 | 31.25 |
| 中级 | 12 | 25.00 |
| 副处 | 1 | 2.08 |
| 正科 | 4 | 8.33 |
| 副科 | 1 | 2.08 |
| 年龄 | | |
| 50~60岁 | 15 | 31.25 |
| 40~50岁 | 15 | 31.25 |
| 40岁以下 | 18 | 37.50 |
| 对问题熟悉程度 | | |
| 非常熟悉 | 41 | 85.42 |
| 比较熟悉 | 6 | 12.50 |
| 不熟悉 | 1 | 2.08 |

2.2.2 专家权重咨询结果协调度。国内外应用德尔菲法的研究表明,用变异程度来体现,其值越小则专家协调性就越好,经三轮咨询后,协调系数一般在 0.4~0.5 范围内波动。本研究的专家咨询意见协调系数 CV 在 0.311~0.568 波动;取 95% 的置信区间筛选后,专家咨询意见的协调系数 CV 在 0.009~0.138 波动。说明本研究的专家意见协调性好,无需开展更多轮咨询,结果可取。

2.2.3 专家咨询结果。在查阅相关文献的基础上,开展半结构式访谈。根据国务院办公厅《关于建立现代医院管理制度的指导意见》(国办发[2017]67号)、《关于推动公立医院高质量发展的意见》(国办发[2021]18号)等文件精神,按照 SMART 原则^[11],结合医院的战略目标和部门职能职责,运用平衡计分卡,研究小组从服务对象、工作效能、内部管理、学习与成长 4 个维度,筛选出院领导评价、临床医技科室评价、行政职能部门互评、工作量、工作质量、工作难度、工作效能、科室管理、工作态度、人员结构、战略地位共 11 个行政职能部门绩效考核指标。

第一轮咨询,专家对前期梳理的 11 个考核中的

表 2 基于德尔菲法的公立医院行政职能部门绩效考核 SWOT 分析矩阵

| | | 优势 S | 劣势 W |
|------|---|---|---|
| | | (1)绩效考核体系初步构建 (2)研究人员理论基础扎实 (3)考评专家实践经验丰富 | (1)部门工作差异大 (2)考核指标太宽泛 (3)指标权重不合理 |
| 外部因素 | 内部情况 | | |
| | 机遇 O | SO 策略 | WO 策略 |
| | (1)国家政策支持 (2)上级部门支持 (3)纳入改革试点 | (1)组建项目研究小组 (2)加强政策理论学习 (3)科学选定考评专家 | (1)梳理部门职责 (2)优化考核指标 (3)调整指标权重 |
| | 挑战 T | ST 策略 | WT 策略 |
| | (1)深化医改持续推进 (2)医院运营竞争激烈 (3)部门职能日趋精细 | (1)健全现代医院管理制度 (2)注重部门质量效率考评 (3)细化部门履职考评要求 | (1)加强数据整理反馈 (2)夯实运营管理责任 (3)开展三轮专家评价 |

8个指标认同度较高:工作质量等4个指标认同度达100.00%;战略地位等3个指标认同度达97.91%;人员结构认同度相对较低,5位专家不同意纳入评价指标,3位专家建议修改后纳入。对此8个指标予以保留。对于院领导评价、临床医技科室评价、行政职能部门互评3个指标,专家建议结合医疗行业特点予以删除,调整为由院领导、临床医技科室、行政职能部门三类对象评分(从保留的工作质量等8个指标评价被考核的行政职能部门),实现360度考核。

第二轮咨询,各指标原始得分详见表3。合理的权重设定对考核结果的科学性和权威性至关重要^[12]。在前期德尔菲专家咨询法的基础上,采用层次分析法确定权重^[13]。邀请专家对同一维度下的各项指标进行两两比较,依据1~9比率标度法打分,通过和积法计算同一纬度下各项指标的初始权重值,再对其开展修正和归一化处理,得到归一化权重值,再将指标对应的权重依次相乘,经测算得出各指标权重(见表3)。

表3 公立医院行政职能部门绩效考核的指标及权重表

| 项目 | 原始得分 | 权重(%) |
|------|------|-------|
| 工作质量 | 7.25 | 14 |
| 工作态度 | 6.90 | 13 |
| 工作效率 | 6.87 | 13 |
| 工作量 | 6.78 | 13 |
| 工作难度 | 6.59 | 13 |
| 科室管理 | 6.44 | 12 |
| 战略地位 | 6.25 | 12 |
| 人员结构 | 5.22 | 10 |

在此基础上,开展第三轮咨询,结合实际确定医院各行政职能部门绩效权重,作为院内行政职能部门月度、年度等绩效考核的重要依据。按照第三轮咨询各部门绩效权重从高到低排名为:医务部、护理部、院办公室、党委办公室、科研外事部、财务部、人事部、教务部、宣传部、医保部、感染控制与放射防护部、招标采购办、审计部、纪检室、肿瘤防治办公室、工会、安全保卫部、后勤部。结合医院特点,为确保部门绩效考核差距合理,引入校正系数,即将相邻部门间绩效权重差距设为0.05。通过问卷调查、深度访谈反馈,行政职能部门绩效考核指标、各部门权重等均得到职工和部门的认可。

3 结论

本研究针对公立医院行政职能部门绩效考核难以

合理量化等问题,紧密结合公立医院特点,应用德尔菲法开展三轮调查,创新引入平衡计分卡法和校正系数,确定行政职能部门绩效考核指标、各部门权重,研究结果得到部门、职工认同,为推动公立医院高质量发展提供重要参考。在今后的研究中,可持续优化完善:在选择咨询专家方面,可适当增加行业内和高等院校相关管理领域的专家,进一步提升评价结果的科学性和公平性;在选择评价指标方面,可更贴近国家导向,紧密结合国家关于公立医院高质量发展和运营管理等要求;在确定部门权重方面,建立动态考评机制,以适应外部环境变化和医院战略调整等需要。

参 考 文 献

- [1] 曹红梅,张燕如,韩光曙,等.某三甲医院行政职能部门管理效能分析[J].中国医院管理,2018,38(5):28-30.
- [2] 吴小桥.公立医院行政职能部门绩效管理的实践与思考[J].现代医院,2019,19(5):667-668,673.
- [3] 李怡.新医改形势下公立医院行政人员管理现状与思考[J].中国卫生质量管理,2018,25(3):92-95.
- [4] 王称,仇杰,孟照琰,等.公立医院行政职能部门绩效思考[J].解放军医院管理杂志,2020,27(7):624-627.
- [5] 谢世堂,沈慧,曹桂,等.公立医院职能部门绩效管理效果评估分析[J].中华医院管理杂志,2019,35(10):812-816.
- [6] 李冰.公立医院行政管理人员绩效考核指标体系研究:以A医院为例[J].中国产经,2020(14):141-142.
- [7] Linstone HA, Turoff M. The Delphi method: techniques and applications[M]. 3rd edition. Boston: Addison-Wesley, 1979: 31.
- [8] Deborah H, Carolyn H. The ideal attributes of chief nurses in Europe: a Delphi study[J]. J Adv Nurse, 2003, 43(5): 441-448.
- [9] 吴文斐,荆丽梅.公立医院职能部门绩效考核指标体系实证研究[J].中国卫生经济,2019,38(6):73-75.
- [10] 黄巧红,朱同玉.公立医院内部绩效考核评价体系设计[J].解放军医院管理杂志,2021,28(3):240-244,274.
- [11] 陆萍. JY 公立医院人员绩效管理优化研究[D]. 南昌:南昌大学,2020.
- [12] 刘静,陈英耀,柯雄,等.三级公立医院绩效考核指标权重及评分办法制定的思考[J].中国医院管理,2020,40(12):53-56.
- [13] 陈明,邓连府,张旭光,等.基于德尔菲法和层次分析法的医院行政职能部门绩效考核指标体系研究[J].医院管理论坛,2022,39(4):65-70.

通信作者:张维(1971-),女,研究生,副研究馆员;研究方向:医院绩效考核、行政管理、经济管理、档案管理等。

收稿日期:2023-03-01

修回日期:2023-06-01

(编辑 徐佳)