

◁探索与研究▷

某大型公立医院职能部门考评体系构建研究*

韦成成, 张伟一, 蔡燕琴, 董迎春

(南京医科大学附属淮安第一医院院办, 江苏省淮安市 223300)

【摘要】 在国家推动公立医院高质量发展导向和自身精细化管理的双重驱动下, 医院必须积极探索职能部门管理工作考评机制以提升管理效能。江苏省某三级公立医院运用目标管理法和积分制管理理论, 设置与医院总体战略目标方向一致的行政科室个性化考核项目并量化赋值。该考评体系以动态积分反映部门贡献度及劳动价值, 通过灵活有效的考核机制, 为激发行政管理人员主观能动性、提高工作执行力、长效推动医院高效有序运行提供针对性借鉴。

【关键词】 积分制管理; 目标管理; 公立医院; 职能部门; 考评体系

【中图分类号】 R197 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1672-4232(2025)02-0017-04

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.02.005

Research on the Construction of Evaluation System for Functional Departments in a Large Public Hospital/WEI Cheng-cheng, ZHANG Wei-yi, CAI Yan-qin, DONG Ying-chun(General Office, the Affiliated Huai'an No.1 People's Hospital of Nanjing Medical University, Huai'an, Jiangsu 223300, China)

【Abstract】 Under the dual drives of the state to promote the high-quality development orientation of public hospitals and their refined management, hospitals must actively explore the management evaluation mechanism in the functional departments to improve management efficiency. A grade-three public hospital in Jiangsu Province applied the management with objectives method and the management theory of the points system to set the personalized evaluation items of administrative departments in the direction consistent with the overall strategic objectives of the hospital, and assigned quantitative values. The evaluation system reflects the contribution degree and labor value of the departments with dynamic points. Through the flexible and effective evaluation mechanism, the system provides the targeted reference for stimulating the subjective initiative of administrative personnel, improving work execution ability, and promoting the efficient and orderly operation of the hospital in a long term.

【Key words】 point based management; goal management; public hospital; functional department; evaluation system

2021年6月, 国务院办公厅印发《关于推动公立医院高质量发展的意见》, 就如何推动医疗服务高质量发展提出具体要求。2021年9月, 国家卫生健康委和国家中医药管理局联合印发《公立医院高质量发展促进行动(2021—2025年)》, 以进一步巩固前期改革成果^[1]。文件中强调要在医院形成分工明确、密切协作、高效运行的管理体系, 提升医院运营管理水平。行政

职能部门的工作效率是影响医院运营和高质量发展的重要因素, 随着全国医疗系统的整体跨越发展, 医院整体组织架构产生巨大变化, 职能科室整体从维持医院基本后勤需求, 逐渐转变为满足临床和患者需求的服务者以及医院长期发展的规划者、引领者, 在探索医院现代化发展路径中发挥着不可或缺的作用。现今, 临床科室考评体系已逐步完善, 如何构建切合医改要求及自身规模大小、发展状况的职能部门考核评价体系, 合理考评部门工作水平和贡献度已成为医院管理工作新的热点。

*基金项目: 江苏省医院协会医院管理创新研究课题(JSYGY-3-2023-308); 淮安市医院协会2024年医院管理创新研究课题(HYXYG-2024-2)

- [5] Sezgin D, O'Caomh R, Liew A, et al. The effectiveness of intermediate care including transitional care interventions on function, healthcare utilisation and costs: a scoping review[J]. Eur Geriatr Med, 2020, 11(6): 1-14.
- [6] 胡琳琳, 王懿范, 杨丽, 等. 美国急性后期医疗服务改革及对我国的启示[J]. 中国社会医学杂志, 2019, 36(4): 337-341.
- [7] 支晨, 皮红英, 章洁, 等. 国内外中期照护发展现状及启示[J]. 护理管理杂志, 2017, 17(3): 209-211.
- [8] 张云, 王媛, 王垚, 等. 老年中期照护及发展[J]. 北京医学, 2021, 43(03): 243-245.
- [9] 郑添茹, 陈峥, 王垚, 等. 中期照护在老年脑卒中患者中的应用效果[J]. 中国医药, 2018, 13(9): 1323-1327.
- [10] 胡琳琳, 邵宁军, 支梦佳, 等. 急性后期康复护理医保支付制度改革的实践探索: 以浙江省金华市为例[J]. 卫生经济研究, 2021, 38(12): 11-15, 19.

- [11] 何杰, 任国莲. 采用5W1H分析法对本院护士延续护理模式认知状况的现状研究[J]. 健康之路, 2018, 17(11): 258.
- [12] 王莉, 张寸, 孙晓, 等. 社区护士与二、三级医院护士延续性护理认知的比较研究[J]. 中华现代护理杂志, 2017, 23(16): 2082-2087.
- [13] Geng F, Liu W, Yan R, et al. Post-Acute Care in China: Development, Challenges, and Path Forward[J]. J Am Med Dir Assoc, 2023, 25(1): 61-68.
- [14] 李欣楠. 中期照护理念下老年急性脑梗死患者自护能力提升方案的研究[D]. 郑州: 郑州大学, 2022.

通信作者: 汤时蓝(1996-), 女, 硕士研究生; 研究方向: 医院管理。

收稿日期: 2024-08-08

(编辑 马兰)

1 行政职能部门考核的现状与困难

行政管理工作不同于临床工作,可以用接诊量、出院人数、病床使用率等数量指标进行体现^[2],同时随着医院职能科室新兴业务不断增加,分工更加细化,不同行政科室之间的工作性质以及工作内容存在较大差异,设置普适性考核方案时会发现存在考核指标共性较弱,考核指标主观性强、工作目标及成果难以量化评估等特点^[3-4],难以在一个公平的体系中进行科室横向对比。部分医院出于轻视行政考核、难以设置考核指标等原因实行“平均主义”或以考评负责人代替考评部门^[5],评价体系流于形式。设置科学考评体系方式的医院通常综合应用多种科学理论,如目标管理^[6]、平衡计分卡、关键绩效指标、360度考评方法等^[7],但也尚未形成一个可以被广泛应用的职能部门考评体系,存在考核指标笼统、缺少动态考核、未聚焦重点指标、考核结果缺乏有效解读、考核内容与部门工作中心脱节,不能有效发挥正向导向作用等问题^[4]。

2 某公立医院职能部门考核体系构建

2.1 积分制管理

积分制管理是预设工作中每个项目、每个任务的分值,通过“奖分”和“扣分”的方式来引导部门或个人的行为,最后根据部门或个人在该段时间内的得分来评估其贡献的大小^[8]。积分制作为一种管理手段和评价激励机制逐渐成为当今学界研究的热点,在我国应用于社会多个领域,如流动人口管理、党政建设及医疗行业中的医疗质量管理、病案管理、护士管理等^[9-10]。

2.2 目标管理法

目标管理法(Management by Objectives, MBO)由美国管理学家彼得·德鲁克在1954年提出,是让管理人员和员工亲自参加工作目标制订,在工作中实行“自我控制”,并努力完成工作目标的一种管理制度^[11]。是一种结果导向型的考评方法,以实际产出为基础,定期检查目标进展及完成情况并决定奖励或处罚,考评的重点是员工工作的成效和劳动的结果^[12]。

2.3 某医院职能部门考评体系演变

某地市级三甲综合医院作为区域龙头医院,2020年—2022年连续3年国考位居全国百强,A+等级,2022年11月入选公立医院高质量发展省试点单位,始终坚持“健全现代医院管理制度,推进管理精细化”的目标引领,关注职能部门贡献。该院应用目标管理理论将医院职能部门考核工作分为常规性工作考核和

积分制重点工作考核两方面内容,应用范围包括27个行政科室及4所分院。针对部门常规性工作任务,医院借助信息化手段自主研发职能部门目标管理全程追溯系统(MOB)并于2018年正式启用^[13],职能科室在系统中自主上报月计划、季计划、年计划和指令任务,管理者可在信息界面及时掌握分管部门的计划目标制定情况,监测目标进行情况,持续改进管理机制,形成日常管理闭环。自2016年开始设置行政职能部门重点工作任务考核方案,2022年创新引入积分制管理,最终形成围绕国家医改政策方向、上级部门考核指标及医院战略规划考评体系,以点带面提升医院整体运转效能。

2.4 积分制考核项目的筛选纳入

针对考核项目的选取,该院要求各职能部门每年年初梳理岗位职责,根据医院战略目标导向和当年医政工作重点上报年度考核项目,自主参与部门自身年度计划的制定、实施、控制、检查和评价,赋予科室灵活性和主动权。该方案可通过设置考核项目及后续考评将部门任务与医院的战略管理目标调整为一致方向,确保考核内容与部门年度中心工作始终同步。

为保证考评体系科学有效,成立积分制考核管理工作领导小组,对部门自行上报的项目进行充分论证及筛选,遵循SMART原则,最终形成突出公益性导向、符合医院中长期发展目标、可量化、可操作的考核清单,每个部门考核项目皆不同,充分体现部门核心职能(KPI),部门被最终纳入项目越多,性质越重要则积分值越高,既极大地降低医院层面人力消耗又能精准考评关键业务。设置目标管理动态调整机制,每季度可上报新增项目,给予科室灵活增加目标的空间。

2.5 积分制考评机制的制定

积分制的关键在“积分”,积分指标选取与赋值的不合理影响积分指标体系的科学性^[14]。积分制考核管理工作领导小组对纳入考核的项目采用二级指标考核评价法进行共性评价,考核指标覆盖全面,包含5个一级指标,12个二级指标,将每项二级指标分为不同的评价等级并进行赋值,每个评价等级又分别有定性描述,并对应相应的定量分值,实现主观与客观相结合、定性与定量相结合^[4]。所有定量分值进行部门累计积分,积分上不封顶,扣分扣至零分为止。对于所有积分,皆由部门首先进行自评,再由考核评价工作领导小组复核决定。相较于百分制打分,积分制更能拉开差距,切实反映科室贡献差别,保证考核的科学性、客观性。

2.6 积分制考评内容的构建

积分制考核内容包含基础项目积分、动态考核积分、综合评定积分、重点指标积分以及扣分项目。(1)基

础项目判定。入选项目的质与量为积分制有效实行的基础,积分制工作领导小组年初对部门初始上报项目进行判定时抓大抓重,筛选对于医院发展有实际意义、符合医院长期发展战略的条目,将其划分为两个等级赋分,部门自定及其他来源的项目和指标赋2分,进入医院工作报告的项目和指标赋5分,充分体现选择项目的倾向性。在此过程中,因项目数量是评价获分的基础,各部门会积极申报更多项目,并努力将项目提升为更高等级,拼尽全力“赚积分”。(2)动态考核积分。紧抓考核任务完成效果进度,每季度对是否按时进度开展工作进行定性评价,给予不同分值。同时考虑职能部门临时性工作特点,每季度可上报新增项目,确保突发性重点任务也能纳入部门贡献度,有力激发员工成就感和认同感。鼓励支持性质极优、引领医院发展的项目,对于其中成效特别显著、获得重要表彰或经验交流机会的,根据国家级、省、市分别给予20、10、5分奖励。同时为鼓励加强内部行政部门之间沟通及对

外交流,对于项目牵头部门给予5分奖励,参与部门由牵头部门考核决定给予1~5分奖励,从而体现牵头实施者和参与者的贡献差别,给予牵头部门行动主动权,切实提升参与部门依从性,从院级层面帮助任务做深做透。(3)综合评定积分及重点指标积分。此项为部门年度任务评审“最终一锤”,综合评定积分从任务属性、组织形式、实施过程、任务周期、覆盖范围5个维度进行深入细致立体评价。重点指标积分评定中借助信息化应用,降低人力考核工作成本,对年初科室设置的重点指标根据达成情况进行核准并积分。(4)扣分项目。有奖有罚才能体现积分系统的意义,针对考评全流程,严厉惩罚部门负面行为,如存在工作重视不够、任务推进不力、实施行为不当现象,根据行为严重性完成相应扣分。详见表1。

2.7 具体工作实施及积分排名

每年年初经部门上报、积分制考核管理工作领导小组审核后,进行基础项目积分判定,确定科室初始积

表1 某大型公立医院职能部门考评积分指标体系

一级指标	二级指标	等级判定	分值	评分周期
1.基础项目积分	1.1项目来源	1.1.1部门自定及其他来源重点工作任务	2分	一次性评分
		1.1.2进入医院工作报告的重点工作任务	5分	
2.动态考核积分	2.1效果评定	2.1.1按序时进度推进,且“进展好,成效明显”或“进展较好、成效较明显”	1分	按季度 累计评分
		2.1.2按时完成计划任务	4分	
		2.1.3提前3个月以上完成计划任务	6分	
		2.1.4完成任务成效显著,受到市级以上党委、政府部门或省级以上行业协会(学会)表彰;作为先进典型在市级以上党委、政府部门或省级以上行业协会(学会)组织的会议上交流发言	市级10分 省级15分 国家级20分	
	2.2增项认定	2.2.1牵头并完成上级部门以文件或其他指令形式下达的需要多部门协作或参与面涉及多层次、多系统的新任务	5分	一次性评分
3.综合评定积分	3.1任务属性	3.1.1延续性或常规工作	1分	
		3.1.2首次开展的创新项目,或对医院影响重大的评审评价项目	5分	
		3.1.3符合上一条款,且为党政领导班子会议批准实施的重大项目	10分	
3.2组织形式	3.2.1部门独立或少部门协同组织完成	牵头部门1分 牵头部门5分 协作部门±5分	一次性评分	
	3.2.2需要牵头5个部门以上共同参与、通过多部门分工协作完成			
3.3实施过程	3.3.1制定(修订)出台详实的实施方案,有明确计划、步骤、措施等	3.3.2符合上一条款,并经党政领导班子会议讨论通过或以院级正式文件形式发布	2分	一次性评分
		3.3.2符合上一条款,并经党政领导班子会议讨论通过或以院级正式文件形式发布	5分	
		3.3.2符合上一条款,并经党政领导班子会议讨论通过或以院级正式文件形式发布	5分	
3.4任务周期	3.4.1任务组织实施周期3个月(包含本数)以内	3.4.2任务组织实施周期3个月以上,6个月(包含本数)以内	1分	一次性评分
		3.4.2任务组织实施周期3个月以上,6个月(包含本数)以内	2分	
		3.4.3任务组织实施周期6个月以上	3分	
3.5覆盖范围	3.5.1覆盖职能部门或临床医技科室在30%以上	3.5.2覆盖职能部门或临床医技科室在50%以上	1分	一次性评分
		3.5.2覆盖职能部门或临床医技科室在50%以上	2分	
		3.5.3覆盖职能部门或临床医技科室在80%以上	3分	
4.重点指标积分	4.1达标情况	4.1.1部门自定指标达标	2分	一次性评分
		4.1.2医院工作报告指定指标达标	5分	
5.扣分项目	5.1工作重视不够	5.1.1接收两办处理上级文件、任务后,不能按时完成,导致上级部门来电来函催办或点名批评	-5分/次	一次性评分
		5.1.2不能按时上报任务进展,影响整体评估工作	-5分/次	
	5.2任务推进不力	5.2.1任务进展迟缓、成效不明显	-5分/次	
		5.2.2任务无进展、无成效	-10分/次	
		5.2.3无客观原因不能按时完成目标任务	-20分/项	
	5.3实施行为不当	5.3.1无特殊原因私自取消任务项目	-30分/项	
		5.3.2虚立任务项目或虚假填报任务进展、指标数值	-50分/项	

分。每季度评估动态考核积分,并予以季度积分汇总排名,第四季度时额外进行综合评定积分、重点指标积分以及扣分项目的判定,依据全年各科室累计积分设立优秀奖,对排名前十位的部门予以通报表彰。

3 成效与分析

自2022年实施积分制考核制度以来,实施前期存在较大阻碍,部分科室难以接受新增工作量和新的考评体系,存在抵抗情绪,对于上报项目热情不高,不愿报、少报甚至不报。直至第一年积分排名表正式公布后,才充分认识到此考评体系对于部门贡献度的体现,上报项目及指标的热情显著上升。2023年,纳入积分制重点工作考核的项目有234条、指标计划117条,经综合考评,234项重点工作任务全部完成,完结率100%。其中,在前三季度提前完成任务的有31条,占比13.25%;工作成效突出,获评市级以上先进表彰或会议亮点经验介绍的有24条,占比10.26%。重点指标考核情况:117条指标计划中,有14条指标未能达到目标值,达标率88.03%,达标情况较上年略有提高。

4 未来与展望

需要说明的是,积分制考核研究目前仍处于初始构建阶段,仍然存在诸多可完善之处,在今后将时刻关注政策导向,确保考核内容与医院高质量发展需要及当年医政工作重点一致。目前考评体系中,因公卫、院感等体量小的部门指令性、项目类任务较少,在以项目数量为基础的积分系统中天然处于劣势地位,将考虑将部门工作人员数量、素质等方面纳入考虑,缩小部门因体量大小、人员数量造成的差距。年度考核方案正式形成前广泛征求员工意见,形成上下联通,确保在基层和决策层面均获得坚定支持。同时,在实践中建立反馈和申诉制度,确保内部管理的公平公正,就具体问题持续改进,逐步完善考评体系,为有效提升医院

内部管理规范化水平、国内其他医疗机构实施现代医院管理制度探索提供方法学参考。

参 考 文 献

- [1] 张妮洁,黄金娟,余广彪. 某三甲专科医院职能部门季度交叉检查评价的探索[J]. 现代医院管理,2023,21(5):27-29,65.
- [2] 张瑞迪,张丽华,蔡林,等. 基于IPE的医院行政管理人员绩效评价实施路径[J]. 中国医院管理,2019,39(8):51-53.
- [3] 游欣如,林坚. 对三级中医医院行政科室绩效考核模式的思考[J]. 经济师,2022(8):243-244,246.
- [4] 冀天明,李宗恩,高雅,等. 医院行政管理中层干部考核存在的问题与对策分析[J]. 中国医院,2023,27(5):69-71.
- [5] 刘希斌,苏影,杨红波. 目标管理法辅以360度考核在公立医院职能部门负责人考评中的探索实践[J]. 江苏卫生事业管理,2022,33(3):292-295.
- [6] 卢泓,曾超颖. 基于目标与关键成果管理的公立医院绩效管理研究[J]. 卫生经济研究,2023,40(8):81-85.
- [7] 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.
- [8] 郑大成,毛强,雷鹏,等. 积分制在医院病案管理部门绩效考核中的应用[J]. 中国病案,2023,24(2):6-10.
- [9] 王明霞,李跃平,叶世岳. 基于积分制考核的医疗质量管理模式实践探索[J]. 中国医院,2022,26(1):89-91.
- [10] 李小春,倪莹. 血透室护士积分制绩效考核方法及实施效果分析[J]. 医院管理论坛,2023,40(7):59-61.
- [11] 蒋晓燕,蒋晓斌,蔡冬梅. 基于目标管理法和关键绩效指标法的临床业务科主任绩效考核分配体系研究[J]. 交通医学,2022,36(3):322-326.
- [12] 张天一,王秋樵. 公立医院职能部门考评工作探索[J]. 解放军医院管理杂志,2020,27(10):959-962.
- [13] 梁敏. 医院职能部门目标管理追溯系统研发体会[J]. 中国数字医学,2020,15(3):139-141.
- [14] 孟凡星,张素罗. 积分制推进乡村治理效能提升的路径构建[J]. 云南农业大学学报(社会科学),2023,17(6):105-112.

通信作者:董迎春(1969-),女,本科,高级研究员,主任;研究方向:医院管理、卫生事业管理。

收稿日期:2024 - 05 - 31

修回日期:2024 - 06 - 14

(编辑 马兰)



欢迎订阅

惠赐稿件

邮发代号:8-90

电子信箱:xdyglyed@126.com

本刊启用网上投稿系统,欢迎访问<https://glyy.cbpt.cnki.net>在线投稿。

欢迎扫描二维码了解更多。