

用好绩效考核“指挥棒” 引领县域医院高质量发展

本报记者 朱晓娟

实施公立医院绩效考核是党中央、国务院的重大决策部署，是检验公立医院改革发展成效的重要标尺，对进一步深化公立医院综合改革、加快建立分级诊疗制度和现代医院管理制度具有重要意义。县域医院作为基层医疗卫生“龙头”和枢纽，是我国卫生健康事业的基石，承载着守护广大基层群众健康的重要使命，其发展水平直接关系到卫生健康事业的整体进步和人民群众的健康福祉。县域医院如何用好绩效考核这个“指

挥棒”，引领医院高质量发展，推动医院各项工作全方位持续改进，已经成为摆在县域医院管理者面前的一道重要课题。

8月30日~31日，在河南省卫生健康委医政处的支持下，由医药卫生报社举办的2024年“河南省县域医院高质量发展”之绩效考核培训班开班。医药卫生报社社长、总编辑陈琳君致辞；河南省卫生健康委医政处二级主任科员季豪杰、青岛大学附属医院平度院区医务处主任王光锋、浙江

大学丽水医院管理研究院院长韦铁民、郑州大学第一附属医院医务处副处长刘新奎，围绕“‘国考’引领公立医院高质量发展”“院区管理模式下的省级优质医疗资源下沉县域的实践与探索”“医院绩效分配体系与实施办法”等内容进行主题分享；卫辉市人民医院党总支书记、院长张伟，温县人民医院副院长张绍杰主持培训会。全省县域医院院长、副院长及相关医院运营管理、绩效考核部门负责人等400余人参加线下培训，36万人次通过互

联网直播方式参加线上培训。

2024年“河南省县域医院高质量发展”系列培训从7月到11月，计划每月举办一期，第一期“医院运营管理”主题培训于7月底在郑州举行，本次培训是第二期。系列培训邀请多位在医疗卫生领域具有深厚造诣和丰富实践经验的专家、学者，围绕医院运营管理、绩效考核、等级评审、学科建设、医保支付改革等主题，通过线上线下的方式进行政策解读、经验交流、问题探讨等。

培训现场 朱晓娟/摄

公立医院绩效考核的河南实践

“绩效考核指标为县域医院提供了清晰的发展方向。例如，医疗质量、运营效率、持续发展和满意度评价等方面的指标，促使县域医院明确自身在各个维度的努力目标。医院领导和管理层可以依据这些指标，制订切实可行的发展战略，集中资源在关键领域进行提升，确保医院发展不偏离正确轨道。”8月30日下午，在“河南省县域医院高质量发展”绩效考核座谈交流会上，季豪杰为部分县域医院管理者讲解了绩效考核的意义所在，具体列举了以下4点内容：

提升医疗服务质量。绩效考核指标涵盖医疗质量、安全、效率等多个方面，促使县域医院加强医疗质量管理，规范诊疗行为，提高医疗服务的安全性和有效性。例如，可以通过考核病历书写质量、合理用药指标等，推动医院提高医疗文书书写的规范性和药物

使用的合理性。

提高医院管理效率。绩效考核中的运营效率指标，如平均住院日、床位使用率等，促使县域医院优化资源配置，提高医疗服务效率。医院可以通过加强流程管理、提高病床周转速度等方式，降低运营成本，提高医院的经济效益和社会效益。

加强人才队伍建设。绩效考核中的人才培养和科研教学指标，鼓励县域医院加强人才队伍建设，提高医务人员的专业水平和综合素质。医院可以通过开展继续教育、鼓励科研创新等方式，吸引和培养优秀人才，为医院的可持续发展提供人才保障。

促进医院信息化建设。公立医院绩效考核要求医院提供准确、及时的医疗数据，这促使县域医院加强信息化建设，提高医疗数据的质量和管理水平。

自2019年国家卫生健康委

启动公立医院绩效考核以来，河南省卫生健康委高度重视，始终将绩效考核工作作为引导并推动河南省公立医院综合改革、提升规范化管理水平和实现高质量发展的抓手，纳入全省卫生健康中心工作，实行月度数据质控、季度分析通报、日常调研核查等系列举措，公立医院绩效考核组织体系、运行机制和评价制度基本健全。具体采取以下措施：

完善绩效考核体系。“双考核”全覆盖。2020年，河南省启动了二级以上医院DRG（疾病诊断相关分组）考核管理，二级以上公立医院参加“国考”，二级以上医院（公立+民营）全部参加“省考”。

切实加强组织领导。成立由河南省卫生健康委主要负责同志担任组长的全省公立医院绩效考核领导小组，组建由医疗管理、临床医学、运营管理、药事管理、病案管理、医保管理等方面专家组

成的指导组。

实行目标责任管理。2023年，河南省卫生健康委印发《关于实施三级公立医院绩效考核目标责任制管理的通知》，对各医院绩效考核实行目标责任制管理。

强化数据集中质控。遴选医疗、财务、药学、科研等方面业务骨干20余人，先后进行两轮数据质控，对56项指标进行横向、纵向比较，梳理共性、个性问题清单。

加大培训指导力度。采取“走出去”“请进来”“沉下去”相结合的方式，对各级卫生健康委和医院领导层、主要负责人员等开展指导培训。

提升患者满意度。2021年3月，河南省卫生健康委出台《河南省提升医疗服务十大举措》，各级卫生健康行政部门和医疗机构落实“我为群众办实事”，定好时间表、路线图，推动各项惠民惠

措施落地见效。2023年起，河南省积极响应国家工作部署，决定由中共河南省委改革办、省卫生健康委、省医疗保障局联合发起“便民就医”少跑腿、优流程、提质量、强能力4个专题工作部署，切实改善就医感受，提升患者体验，提升医疗服务水平，树立行业形象。

加强考核结果运用。根据“国考”“省考”成绩，将医院分为“优秀”“良好”“合格”“不合格”4个档次，与评优评先、医院领导班子绩效、医学中心和区域医疗中心建设、医院评审评价等挂钩。

“从2022年度三级公立医院国家监测指标数据结果来看，通过连续5年的绩效考核引导，河南省各地各医院对绩效考核工作日益重视，绩效考核的‘指挥棒’作用也得到了进一步发挥。”季豪杰在讲座中说。

县域医院绩效管理的具体措施

“建设大综合、有特色的学科发展体系，大力发展关键医疗技术，提高核心竞争力，构建全面医疗质量管理体系，建立以病种为单元的精细化管理体系，努力建设学习型院区，构建医疗机构协同发展体系等。”王光锋在讲座中列举出公立医院绩效考核管理中的具体举措。

在加强临床专科建设方面，王光锋以青岛大学附属医院平度院区为例进行讲解。他认为，以满足重大疾病临床需求为导向建设临床专科，重点发展重症、肿瘤、心脑血管等临床专科，以专科发展带动诊疗能力和水平提升。建设国家临床重点专科群，加强特

色专科、平台专科、薄弱专科建设，以专科发展带动诊疗能力和水平提升，加强中医优势专科建设。

镇平县人民医院采取综合目标考评结果与科室评优、评先及个人绩效挂钩，实现了“PDCA（管理循环法）持续改进”的目的。镇平县人民医院党委书记、院长刘金峰在座谈交流会上介绍经验时说，他们医院根据国家相关标准，编辑出版了《医疗质量持续改进案例集》，逐步形成了“以制度管人、人人关心质量”的良好局面，构建了一套具有自身特色的质量与安全管理体系。目前，该院管理体系建设经验已在全国及省级质量管理相关会议上被推

广。先后有30余家兄弟单位来镇平县人民医院参观交流。

通过医院评审工作，提升医院精细化管理水平。镇平县人民医院通过对评审细则的学习和梳理，寻找日常医院管理的短板和弱点。例如，在数据治理方面，搭建医院等级评审管理平台，实现数据信息化系统提取、计算与对比，通过信息系统及时将不同数据推送给相应的主管领导、职能部门和临床一线，实现数据触手可及，为医院质量管理和学科发展提供依据。

孟津人民医院院长马晓燕以创建三级综合医院为例作经验分享。该院的具体做法为转换医疗

管理模式，激发管理内生动力。该院通过创建与达标活动，整合修订医院两院区医疗管理制度、应急应会手册等，建立全员参与、覆盖临床诊疗服务全过程的医疗质量管理与控制工作制度，发挥两院区资源共享优势；以公立医院绩效考核指标和三级医院等级评审细则相关重要监控数据指标为抓手，落实患者十大安全目标为重点，不断加强内涵建设，提高医院管理水平、医疗技术水平和服务质量。

近年来，民权县人民医院在绩效考核管理下发生了一系列改变。该院绩效考核办主任谢文在交流会上分享了相关经验。缩

小住院患者数，医疗集团内合理分流，“国考”指标要求三级、四级手术占比，迫使医院解决内科患者、非手术患者收治问题。扩充重症监护室护理力量，提高急危重症救治能力。通过专业化进修培训，加大软硬件建设力度，两年内创建验收通过“五大救治中心”。在加强省市重点专科建设的基础上，派送医务人员到专业技术精湛的医院进修学习。更换医疗设备，聘请专家带教，开展微创手术治疗项目计划。绩效考核指标的快速抓取和反馈，必须依靠信息系统，加快信息系统的升级换代。

发挥绩效考核调控作用的建议

在新形势下，县域医院实现高质量发展，运用好绩效考核这个“指挥棒”显得尤为重要。季豪杰从7个方面提出建议：

明确发展定位。县域医院应根据当地的医疗需求和自身的实际情况，明确发展定位，制订科学、合理的发展规划。例如，以提供基本医疗服务为主，同时加强特色专科建设，提高医院的核心竞争力。

加强学科建设。学科建设是医院发展的核心。县域医院应结合当地的疾病谱和群众的健康需求，加强重点学科和特色专科建设。可以通过引进人才、开展新技术新项目、加强与上级医院的合作等方式，提高学科的技术水平和服务能力。

规范诊疗行为。绩效考核中的医疗质量指标，如病历书写规范、合理用药、临床路径管理等，促使县域医院的医务人员严格遵循诊疗规范，减少医疗差错和事故的发生。医生在诊疗过程中会更加注重病历的完整性和准确性，合理选择药物治疗方案，提高医疗服务的安全性和有效性。

提升服务能力。县域医院应

不断提升医疗服务能力，满足群众日益增长的医疗需求。可以通过改善就医环境、优化服务流程等方式，提高患者的满意度。

加大信息化建设力度。绩效考核要求医院提供准确、及时的医疗数据，这促使县域医院加强信息化建设，提高医疗数据的质量和管理水平。医院可以建立完善的电子病历系统、医疗质量管理平台等，实现医疗数据的实时监控与分析，为医院管理和决策提供科学依据。

推进分级诊疗。县域医院应积极推进分级诊疗制度建设，与基层医疗机构建立紧密的合作关系，实现上下联动、资源共享。可以通过开展远程医疗、双向转诊等方式，提高基层医疗机构的服务能力，引导患者合理就医。

强化医院管理。县域医院应加强医院管理，提高管理水平和效率。可以通过建立健全现代医院管理制度、加强财务管理等方式，实现医院的可持续发展。

近年来，浙江大学丽水医院根据医改进展，结合医院发展实际，不断探讨薪酬分配和考核机制，在医院医改改革方面做了许多有益探索。韦铁民在讲座中对

一些理念、做法进行了分享。

好的绩效管理具备以下几个特点：体现体力和脑力（复杂和风险）付出。能被医生、护士及行政后勤人员接受和理解。能激励人和制约不良行为。能利用有限的优质医疗资源，创建节约型医院。有利于卫生行政管理部门对管理指标的把控。计算相对容易，医护参与，把控主要、细节弃之。只有相对合理，没有绝对合理。

大多数医院绩效管理存在的问题：没有意识到绩效管理是医院管理的重要工具。绩效管理缺乏体系，基本架构不清晰、不合理，不能制约和激励职工行为。绩效管理不能兼顾经济效益和社会效益。绩效管理不能体现付出、技术水平和岗位职能。奖金分配公平性差，分配找不到平衡点，职工认同性差。临床科室重业务，轻目标和绩效管理，或目标不明确，与绩效脱节。重视经济效益，忽视相关指标管控，或找不到二者的平衡点。科室负责人目标管理意识和主动性不足，财务管理意识弱。科室收入结构不合理，耗材和药占比过高。科室节约意识不强，人浮于事，管理粗放，设备利用率不高。

“力保基本，体现优势技术优先，体现价值效率优先，多劳多得，分层分配，兼顾公平。”韦铁民介绍了目前浙江大学丽水医院制订绩效考核指标的总原则。

要实现医院高质量发展，数据是关键一环。刘新奎在讲座中说，数据是科学决策的依据，日常管理中采取的改进措施是否有效，是需要持续巩固，还是需要找别的出路，只有数据能告诉管理者真相。以电子病历为核心的信息化建设是提高数据采集效率、保证数据质量，并进行数据分析和挖掘的支撑。

“以党建为引领，以公立医院绩效考核为引擎，以医疗质量、学科建设为着力点，以改善群众就医体验为抓手，以数字医共体和‘健康180’项目为载体，全面推动医院高质量发展。”新野县人民医院副院长朱尧在介绍经验时说。

朱尧说，下一步，新野县人民医院将从3个方面做起：上接“天线”，用好专家资源，必要时和“三甲”医院结合，变单体竞争为团体竞争。下联“地线”，守好基本，扎根农村，与村医协作，成为“合伙人”，持续引流。中间自强，以微

创和介入为引领，提高核心技术，做好学科发展，培育重点学科、特色专科和名医名科，做好宣传。同时，继续调整收入结构，做到“2降2平2升”，实现服务性收入增加，确保职工收入。推进“预算制管理”和“全成本核算”，加强运营管理，做好成本管控，牢固树立“紧日子、细日子、苦日子”思想，开源节流、增收节支。

县域医院高质量发展与公立医院绩效考核相互促进、相辅相成。县域医院应以绩效考核为导向，不断加强自身建设，提高医疗服务质量和管理水平，为群众提供更加优质、高效、便捷的医疗服务……在本次培训中，与会者给予了积极的反馈。他们认为，培训内容丰富、专业性强，不仅拓宽了医院绩效管理者的视野，还获得了宝贵的交流机会，与同行建立了紧密联系。同时，讲座嘉宾的精彩阐述和深入分析，引发了与会者的深刻思考和热烈讨论。

大家纷纷表示，此次会议场地舒适、流程顺畅，学习和交流氛围浓厚。期待未来有更多这样高质量的培训机会，为推动县域医院高质量发展贡献力量。



季豪杰

河南省卫生健康委医政处二级主任科员



王光锋

青岛大学附属医院平度院区医务处主任



韦铁民

浙江大学丽水医院管理研究院院长



刘新奎

郑州大学第一附属医院医务处副处长



张伟

卫辉市人民医院党总支书记、院长



张绍杰

温县人民医院副院长



扫码观看更多内容

（照片由专家本人提供）