

# 基于工作量核算模式的综合性医院绩效考核探讨

王雪娟

(威宁县人民医院, 贵州 毕节 553100)

**摘要:** 在医院管理模式中, 绩效考核是起着十分重要的作用。建立完善的医院绩效考核模式制度, 能够有效的激发出医务工作者在工作中的创新型与积极性, 提高医院运营工作效率, 是医院管理工作的重要核心内容, 本文主要探讨了综合性医院应用工作量核算考核评价模式的相关管理工作, 为医院优化绩效考核管理模式提供参考。

**关键词:** 综合性医院; 工作量核算模式; 绩效考核

## 0 引言

绩效考核模式在医院管理工作中有着重要的作用意义, 综合性医院中的绩效考核模式制度, 能够有效地利用绩效模式效应, 提高医务人员的工作积极性, 保证医院可持续发展建设。绩效考核模式应该遵循着优劳优酬、多劳多得、按劳分配的原则, 建立并完善明确的医院绩效工作考核制度<sup>[1]</sup>。

## 1 绩效考核机制中心原则

立足于改进医院人力资源的配置模式, 加强医院管理的工作效率, 提高现代医疗的服务质量, 减低患者治疗负担等重要基础上, 以多劳多得、按劳分配的模式为主体, 有效结合医务工作绩效考核评比等项目, 以医务工作量、岗位职责、医务服务质量以及科室目标等考核项目进行多种方式的分配评估制度, 利用这种分配机制充分体现出院员工的知识价值、劳务价值以及社会价值。

## 2 绩效考核评级体系

### 2.1 绩效核算体系

绩效核算体系重要按照以下几项工作岗位进行考核, 即临床、护理、医技及行政后勤这4个项目分别进行绩效考核核算, 将各个项目的综合考核评价进行统计, 再针对科室和个

人进行奖励分配, 由科室主任、护士长分别进行医生与护士奖金的分配, 将绩效奖金考核上交到医院财务部, 再由财务统一发放到个人。

### 2.2 收支核算

工作量绩效为: 科室工作收入-成本。(1) 科室绩效工作量收入项目为: 挂号费用、检查费用、化验费用等近十四个项目, 其中药品收入与材料收入不在绩效核算项目中。由科室、体检科手术室以及ICU等其他科室与医院临床科室间产生的绩效收入, 则由双方均算工作量与成本等。(2) 科室扣除的成本主要为: 人工费用、药品费用、材料费用、设备折旧费用、水电费用、卫生材料费用与日常消毒费用等, 在绩效奖金中扣除<sup>[2]</sup>。

## 3 医务工作量的核算过程

### 3.1 临床科室医师工作量

临床科室中核算临床医师工作量, 基本要求为: 由临床医师亲自进行操作的医疗项目; 在医疗技术、治疗责任以及治疗风险等项目, 要求较高分配比例也高。例如, 手术治疗的工作量少花费较高, 其分配率就较高。科室中以辅助、监督等职责为主的工作项目, 分配率较低, 费时费力较多的岗位分配率则高。医师工作量核算项目比列情况, 详见表1。

表1 综合医院医师工作量核算项目与比列表

绩效项目	绩效比例 (%)	绩效项目	绩效比例 (%)	绩效项目	绩效比例 (%)
检查化验开单	8	放射科体检费	18	心电图	28-40
住院诊查费	220	检验科体检费	12	CT	18-25
急诊诊察费	250	心电图体检费	20	X光摄片	13-25
床位费	26	超声诊断科体检费	10	超声诊断	7-30
麻醉费	27-32	血透费	25-30	肺功能	20-35
输血费(配血)	26-30	病理费	32-80	核医学	65-100
化验费	10-20	神经电生理	40-50	内窥镜	27-35
		接生费	20	血液病实验室	18-32

奖金核算公式为: (1) 门诊部医师的绩效奖金=看诊判读费+执行费-基本工资-耗材费(不收费)-设备折旧-分摊水电-药品领用费用, 判读费是指经检查化验开单等以确定病情的所得奖金, 执行费为坐诊挂号、治疗等费用; (2) 病区部医师的绩效奖金=看诊判读费用+执行费用+出院数×20+转ICU执行费-基本工资-耗材费用-设备折旧费用-水电-药品。执行费中包括查房、检查、治疗、手术、床位、会诊等各项费用所得。转ICU执行费为, 科室转ICU收入/ICU转科总收入×ICU执行费<sup>[3]</sup>。

### 3.2 护理工作量的核算

护理工作量的核算公式为: (1) 病区护理工作绩效奖金=(治疗费用+护理费用+出院病患数×20)-科室基本工资-耗材费用-设备折旧费-水电-药品; 门诊部护理工作绩效奖金=治疗费用+护理费用+工作量指标×工作绩效提成奖金-科室基本工资-耗材费-折旧费-水电费-药品费; (2) 门诊部护理工作量的核算指标为: 手术室按手术台数为指标, 护理费与治疗费为辅助指标; 急诊部护理按护理费与治疗费为指标; 化验科以血液化验费用为指标, 护理费与治疗费为辅助指标; 输液中心主要指标为输液注射方面的护理治疗费用; 供应室主要以卫生材料、消毒器材等供应数值标准; 门诊护理与体检

中心则以体检服务工作人次为指标,其中,门诊护理再以护理治疗费用为辅助指标。

### 3.3 医技岗位工作量的核算

医技岗位工作量的核算原则主要为以下几项:工作风险程度衡量(辐射等)、岗位工作负担(检查数量、服务人数等)、工作效益衡量和效果(成本管理、科室收入)这几方面。

工作量的核算项目:医生岗位以临床医生的核算比例为标准;技术岗位按下列项目进行核算:血液科以血库的配血量和出血量为主要核算;检验科以科室化学检测、临床检验、免疫学检测、临床血液检查、微生物检测以及寄生虫检测等进行此类检查的人次作为核算标准;药剂科主要以中药、西药的处方数量、库存与出库的金额为核算标准;配液科室以配液数量为核算标准;血液检测科以血液化验检测人次作为核算指标。

## 4 医院绩效考核管理的分配模式

按照院科二科的分配管理模式,每月由医院财务部负责计算奖金并按标准分发至各个科室,再由科室主任与护士长依照实际考核情况,向医生与护士发放奖金。奖金要按照个人岗位的工作特点、风险程度、技术水平、工作质量、责任大小、服务数量、工作态度以及经济效益等各项工作岗位的实际情况进行绩效分配,保证绩效考核工作的合理性、科学性,体现出高风险、高技术、高责任、高报酬的绩效分配原则<sup>[4]</sup>。

## 5 医院绩效考核模式的实践效果

(1)能够鼓励医院各个科室人员关注绩效收入,例如

(上接第115页)

### 3.2 加强工作人员的管理与意识培养

工作人员是企业发展的基础,只有规范管理者管理知识和经营工作,让他们认识到企业的管理重要性,才能从根本上打牢企业长期发展的基础,因此,在工商管理培训中,培养人员首先要做的是建立规范、细致管理。如让企业高层领导加入培训,为工作人员宣讲,也可安排时间进行训练,以身为则让工作者认识到管理的重要性,另外训练人员还可以分析工商管理训练对企业的重要性,使员工具备规范管理意识和责任心<sup>[4]</sup>。

### 3.3 要增强师资队伍建设

提高工商管理培训质量关键在于教师水平的提高。提高训练师的质量,首先是建立一套严格的工商管理教师资质认证系统。对于申请工商管理老师资格,必须经过严格的鉴定程序。应综合考查管理学知识和实践经验。对已经获得资质的培训老师,也要对他们进行有计划的训练学习,使教师能够在了解时代管理的动态和最新成果的情况下,不断吸收新知识,并运用实践来检验,从而探索工商管理培训的新方法。拓宽了教师来源的渠道,广泛吸收国内外管理人才资源。同时,多参加国际工商管理交流会,沟通管理训练心得等。此外,鼓励训练教师进行课题调查也是一种有效的途径,以提

挂号费、治疗费、手术费等,做好科室管理工作,保持收支平衡;(2)能够使科室更加重视新技术的研究,最大程度利用医院的有限资源;(3)能够促进综合医院提高精细化管理模式,改善传统的“大收减大支”的管理模式,控制好医院的管理工作,优化医院科室工作质量;(4)能够使得医院的考核评价分配模式更加合理化、科学化。按工作量核算模式可以将医院内的科室、组别与个人细化区分,再按照标准进行奖金分配,保证所有科室人员的绩效奖金分配都能够合理规范。(5)优化绩效模式能够有效的培养科室人员在成本控制上的意识,例如科室成本、领用耗材、领用药品、仪器设备等,控制好科室备品材料。

## 6 结论

我国医院的规模逐渐扩大,各种医疗技术也不断创新,要想得到更好的发展,就必须针对医疗体系进行优化,更新医院的工作模式,利用有效的绩效考核评价机制,合理配备医疗人力资源,提高医院的工作质量,激发医务工作者的积极性与创新性,这有这样才能为我国的医疗技术提供更好的发展前景,创建更有力的发展资源。

### 参考文献

- [1] 单文卫. 新医改背景下公立医院绩效管理模式的探讨[J]. 医学与利-会, 2012,25(1):58-60.
- [2] 陈亦新, 柳萍. 基于 KPI 的医院临床科室绩效考核等级的测算[J]. 中国医院管理, 2011,31(8):29-31.
- [3] 毛羽, 王秋宇, 李鸿. 公立医院全成本绩效评价体系应用研究[J]. 中国卫生经济, 2011,30(2):89-90.
- [4] 左志红. 绩效考核在企业人力资源管理中的探索[J]. 新金融世界, 2020,(3):102-103.

高训练教师的专业素质。此外,提高训练教师的责任和积极性也是非常必要的。总之,通过打造一支素质高的师资队伍为工商业培训的开展提供有力保障<sup>[5]</sup>。

## 4 结论

随着国家经济的发展,我国企业不断增多,而且企业间的竞争力度也不断提高,许多企业在发展过程中感觉自己的管理水平不够高,导致企业发展受阻。对于许多企业,需要通过工商管理提高企业的经营水平。为了保证企业良好发展,强大的竞争力,只有加强工商管理训练,建立良好的管理体系,全面提高培训师水平,让所有工作人员参与工商管理训练,才能确保企业良好发展。

### 参考文献

- [1] 胡锦, 方明. 浅谈如何加强工商管理培训提高企业管理水平[J]. 当代教育实践与教学研究(电子版), 2016(9):88.
- [2] 卢常春. 加强工商管理培训提高企业管理水平的措施分析[J]. 企业导报, 2016(14):45.
- [3] 郑雪, 胡晓光. 分析如何加强工商管理培训提高企业管理水平[J]. 企业文化(中旬刊), 2018(4):107,109.
- [4] 崔亚飞. 浅谈如何加强工商管理培训提高企业管理水平[J]. 财经界, 2015(17):101.
- [5] 高成吉. 加强工商管理培训提高企业管理水平[J]. 时代金融, 2016(7):119-120.