

进步系数在医院绩效考评体系中的作用

徐立伟,杨 剑,林妍霏,王 艾
(中国医学科学院肿瘤医院,北京,100021)

摘 要:对中国医学科学院肿瘤医院进步系数的设立及近四年绩效考评的数据进行汇总,分析进步系数的作用。进步系数的设立有效地完善了绩效考评体系,在鼓励后进科室和督促先进科室方面发挥重要作用。而且进步系数的设立是必要的,在绩效考评中发挥重要作用,且绩效考评体系也需要根据医院的发展需要持续完善。

关键词:进步系数;绩效考评;医院管理

中图分类号:R197 文献标识码:C 文章编号:1004-0242(2003)10-817-04

doi:10.11735/j.issn.1004-0242.2013.10.A011

The Role of Progress Index in the Hospital Performance Evaluation System

XU Li-wei, YANG Jian, LIN Yan-fei, et al.

(Cancer Institute and Hospital, Chinese Academy of Medical Sciences, Beijing 100021, China)

Abstract: In this paper, the role of progress index based on the collection of the data in the past four years after the establishment of the department performance evaluation system were analyzed. Establishment of progress index improved the performance evaluation system effectively, encouraging the backward sections and urging advanced ones. Also, the establishment of progress index is very necessary and it plays an important role in performance evaluation system. However, the evaluation system needs continuous improvement along with the development of hospital.

Key words: progress index; performance evaluation; hospital management

中国医学科学院肿瘤医院自2008年开始对临床科室进行绩效考评,经过几年的探索和实践,目前已经形成了比较完善的考评体系。在建立和实施临床科室绩效考评的过程中,我院根据临床科室管理的实际情况和医院整体的发展目标及时对考评指标和考评方式等方面进行改进,从而使绩效考评体系趋于完善,其中引入进步系数就是改进的一个重要方面,也在实践中发挥了巨大的作用。本文以我院近四年绩效考评的数据为基础,主要阐述进步系数在绩效考评体系中的设立、运用和作用等。

1 进步系数的设立

我院最初建立临床科室绩效考评体系时,并未

设立进步系数。当时的绩效考评方法是将科室的基础得分和现场考评得分之和作为科室的最终得分,从而在不同科室间进行评比。2008年度绩效考评结束后,我们采用专家调查问卷法就绩效考评实施中的相关内容进行了调查,近85%以上的被调查专家认可绩效考评的必要性、项目、分值比例等,但也有部分专家提出应当增设对新技术开展情况、医疗风险系数、科室进步情况等方面考评的建议^[1]。鉴于此,从2009年度开始,我院对绩效考评中的有关项目进行修订,并增设进步系数,作为完善绩效考评体系的重要指标。

2 进步系数的定义及运用

进步系数,是衡量考评对象在一定时期内的进步情况的指标。根据我院修订后的绩效考评方案,

收稿日期:2013-06-10;修回日期:2013-07-23
E-mail:lw Xu2007@126.com。

年度绩效考评总分和进步系数分别用以下公式表示:

科室考评总分=(基础考核得分+现场考核得分)×进步系数……………(公式 1)

进步系数=1+(本年度考核实得分-上年度考核实得分)/上年度考核实得分……………(公式 2)

在上述公式中,“基础考核得分”是指临床科室各项基础考核指标的总得分,“现场考核得分”是指临床科室各项现场考核指标的总得分,“本年度考核实得分”是指临床科室本年度基础考核得分与现场考核得分之和,而“上年度考核实得分”是指临床科室上年度基础考核得分与现场考核得分之和。

从公式 2 不难看出,进步系数的设立进一步完善了临床科室绩效考评体系,其在绩效考评中的运用,在不同的临床科室之间进行比较的同时,也增加了同一科室在不同年度的考评得分之间的比较。如果某一临床科室上年度考核得分较高,而本年度考核得分有所下降,那么经过公式 2 计算之后进步系数将小于 1,继而根据公式 1 计算得出的科室考评总分将在考评实得分的基础上有所下降,在考评中将处于不利地位;反之,科室考评总分则有所升高,在考评中处于有利地位。

3 进步系数的作用及应用效果

进步系数在临床科室绩效考评中主要起到鼓励后进科室增强赶超信心和督促先进科室继续追求进步两方面的作用,其作用在我院近年的绩效考评实践中得到很好的体现。同时,进步系数的运用要和绩效考评体系的其他方面密切配合,从而更好地发挥作用,而绩效考评体系也应当随着医院工作的需要而逐步完善。

3.1 进步系数的作用

3.1.1 鼓励后进科室增强赶超信心

绩效考评指标的设定是考评中非常关键的一环,合理的指标设置将起到有效引导和激励的作用^[2]。但在许多考评体系的设立中,都忽略了考评对象之间存在的客观差异,而是采取整齐划一的标准进行衡量,其结果就是使得一些本身能力、水平存在缺陷的对象成为永远的落后者,从而失去了参加考评的积极性和赶超先进的信心。这样的情形在医院的各个

科室之间也是客观存在的,医院内临床、医技科室门类复杂、共性偏少、差异较大,制定合适的绩效考核方案和确定适宜的考核指标存在不少难度^[3],如果忽视这些差异,采用整齐划一的标准进行考核,其结果势必是强者永强、弱者常弱,使一些自身处于劣势的科室就丧失了赶超先进的信心。进步系数的设立正是基于这方面的考虑,着眼于要改变这种单一的考核模式,从而形成后进科室努力赶超的良好局面。

3.1.2 督促先进科室继续追求进步

如前所述,有的科室由于各种优势的存在而能够在绩效考评中处于先进地位,如果考评方式及指标一成不变,那么这些先进科室就将持续保持先进地位,对提高后进科室的积极性不利,而且也容易使先进科室骄傲自满,止步不前。进步系数的设立改变了这种僵化的考评方式,对同一科室不同年度之间的数据进行比较,从而能够督促先进科室继续追求更大的进步。

3.2 进步系数作用的体现

进步系数在我院近年的绩效考评中体现得非常明显,下面从 2009~2012 年度各科室进步系数及排名情况(Table 1)、2012 年度各科室实际得分、最终得分及排名情况(Table 2)及 2010 年度三个典型科室的基础分、现场分、实得分、总分及排名情况(Table 3)来进行分析。

如 Table 1 所示,2009 年 21 个科室进步系数均大于 1,也就是说所有科室在上一年基础上都取得了一定程度的进步。而自 2010 年开始,个别科室的进步系数出现小于 1 的情况,即这些科室本年度得分与上年度得分相比有所降低,相应地,这些科室在当年的绩效考核排名中均有不同程度的退步。以 2012 年度的情况为例,排名提高的科室 8 个,其中进步系数最大为 1.15,最小为 1.06,平均值为 1.11,也就是说这些科室在 2012 年度进步显著,从而在最终考核中获得较高得分。而除了 3 个科室排名保持不变外,其余的 10 个科室的排名均有下降,其中进步系数最大为 1.07,最小为 0.96,平均值为 1.02。通过上述比较不难看出,进步系数的大小在极大程度上决定了科室最终得分的高低,进而决定了排名的先后。

从 Table 2 可见,最终得分与实际得分之间并非是一一对应的关系,在进步系数的调节下,最终得分

的排名与实际得分的排名之间存在一定的波动,如科室6的实际得分排名为第10名,但由于其进步系数高达1.14,因此其最终得分排名提高至第6名;而相反的,科室14和科室20的实际得分排名分别为第11名和第19名,但其进步系数分别为0.98和0.96,因此其最终得分排名则分别退至第14名和第20名。

进步系数对科室最终得分及排名的影响在2010年度绩效考评中表现得尤为明显。由Table 3可见,尽管科室1和科室3的现场得分分别为第1名和第2名,实际得分为第4名和第6名,但由于其进步系数分别是0.98和0.97,其结果是这两个科室的最终得分的排名下降至第12名和第16名。这两个科室是医院内传统上处于优势的科室,排名经历如此巨大的滑落不难看出进步系数对先进科室反向的督促作用。与此同时,科室10则凭借着1.11的进步系数而由实际得分的第13名一跃为最终得分的第2名,也足见进步系数对后进科室巨大的激励作用。

3.3 进步系数的运用和绩效考评系统的完善

进步系数在绩效考评体系中的建立和运用,对参加考评科室的日常管理、医疗质量提高等方面都产生重要影响。同时,进步系数的运用要和绩效考评体系的其他方面密切配合,从而更好地发挥作用,而绩效考评体系也应当随着医院工作的需要而逐步完善。

Table1 Progress indexes and rankings of the departments,2009~2012

Dept.	2009		2010		2011		2012	
	Progress index	Ranking	Progress index	Ranking	Progress index	Ranking	Progress index	Ranking
NO.1	1.06	6	0.98	12	1.06	1	1.09	1
NO.2	1.09	5	1.03	1	1.03	2	1.08	2
NO.3	1.10	2	0.97	16	1.00	7	1.12	3
NO.4	1.03	18	1.05	15	1.05	10	1.15	4
NO.5	1.08	8	1.00	13	1.03	5	1.09	5
NO.6	1.07	15	1.07	5	0.93	18	1.14	6
NO.7	1.16	4	1.02	11	1.02	14	1.11	7
NO.8	1.13	7	1.03	9	1.02	6	1.07	8
NO.9	1.15	3	1.04	3	0.97	8	1.06	9
NO.10	1.04	19	1.11	2	1.05	3	1.04	10
NO.11	1.09	11	1.01	18	0.98	15	1.10	11
NO.12	1.07	6	1.05	14	0.94	19	1.09	12
NO.13	1.05	14	1.06	6	0.99	9	1.02	13
NO.14	1.14	1	1.00	4	1.01	4	0.98	14
NO.15	1.03	20	1.08	10	0.96	17	1.06	15
NO.16	1.08	10	1.05	7	0.98	12	1.02	16
NO.17	1.13	13	1.02	19	0.92	21	1.11	17
NO.18	1.02	21	1.05	17	1.05	16	1.05	18
NO.19	1.05	17	1.00	20	1.02	13	1.02	19
NO.20	1.12	9	1.05	8	0.99	11	0.96	20
NO.21	1.12	12	1.00	21	0.96	20	1.01	21

Table 2 Actual scores,final scores and rankings of the departments,2012

Dept.	Actual score	Ranking	Progress index	Final score	Ranking
NO.1	215.77	1	1.09	235.19	1
NO.2	212.33	2	1.08	229.32	2
NO.3	202.37	4	1.12	226.65	3
NO.4	195.54	6	1.15	224.87	4
NO.5	204.15	3	1.09	222.52	5
NO.6	187.51	10	1.14	213.76	6
NO.7	190.93	9	1.11	211.93	7
NO.8	195.59	5	1.07	209.28	8
NO.9	193.04	7	1.06	204.62	9
NO.10	192.08	8	1.04	199.76	10
NO.11	179.41	13	1.10	197.35	11
NO.12	175.45	15	1.09	191.24	12
NO.13	180.87	12	1.02	184.49	13
NO.14	187.33	11	0.98	183.58	14
NO.15	172.95	16	1.06	183.33	15
NO.16	177.20	14	1.02	180.74	16
NO.17	162.20	20	1.11	180.04	17
NO.18	168.16	17	1.05	176.57	18
NO.19	167.85	18	1.02	171.21	19
NO.20	167.24	19	0.96	160.55	20
NO.21	153.19	21	1.01	154.72	21

Table 3 Scores and rankings of Dept. NO.1,NO.3 and NO.10,2010

Dept.	Basic score	Ranking	Live score	Ranking	Actual score	Ranking	Progress index	Final score	Ranking
NO.1	132.54	5	53.78	1	186.32	4	0.98	182.59	12
NO.3	128.47	10	53.17	2	181.64	6	0.97	176.19	16
NO.10	125.41	15	50.81	7	176.22	13	1.11	195.60	2

进步系数的运用对科室起到非常有效的督促作用。如前所述,2010 年度考核中科室 3 因为进步系数的原因由第 6 名滑落至第 16 名。在绩效考评结束之后,科室负责人非常重视对考评结果的研究,认真组织科室全体人员针对绩效考评结果进行分析,并将本科室得分情况与绩效考评排名靠前的科室得分情况进行比较,分析本科室的薄弱环节和得分较低的项目,进而针对薄弱环节查漏补缺,在提高医疗工作量、改善医疗质控指标、缩短平均住院日、合理使用药物、提高科研水平、控制医疗服务投诉等方面对科室工作进行有效改进,而相应的,科室 3 在 2011 年和 2012 年考核中的排名则分别提高到第 7 名和第 3 名。

进步系数的运用要和绩效考评体系的其他方面密切配合,从而更好地发挥作用。进步系数的运用不是独立的,仅仅依靠进步系数对考评总得分的调节作用是有限的,要将进步系数和绩效考评体系中的其他方面密切配合。我院自 2010 年以来将进步系数和考评结果的奖励机制结合起来,在加强医院内部管理的同时,也进一步优化医院的薪酬管理^[4]。具体做法是对进步系数大于 1 的未获奖科室的管理者进行奖励(Table 4,以 2010 年的奖励方案为例),从而对临床科室的不断提高起到促进和激励作用。

绩效考评体系是一个涉及到医院工作各个方面的综合性体系,是需要不断完善和改进的体系。绩效考评体系不是一成不变的,针对各个临床科室的指

标也不是固定的,在运用过程中要根据医院及科室工作的实际需要适时进行修订,要将卫生主管部门有关医改、医院评审等方面的要求及时地增加到考评指标中,将能够体现医院近期及远期规划和目标的指标纳入考评体系之中^[5],从而保证绩效考评体系的与时俱进,进而促进医院的长久发展。

参考文献:

- [1] Wang A, He J, Lin YF, et al. The establishment and implementation of the department performance evaluation system [J]. Chinese Journal of Hospital Administration, 2009, 25(10): 664-665. [王艾, 赫捷, 林妍霏, 等. 临床科室绩效考核体系的建立及实施[J]. 中华医院管理杂志, 2009, 25(10): 664-665.]
- [2] Xu JQ, Yang YY. Study on performance evaluation of China's public hospital management [J]. Medical Information, 2008, 21(7): 1104-1107. [徐剑青, 杨亚媛. 关于绩效考核对中国公立医院管理的探讨[J]. 医学信息, 2008, 21(7): 1104-1107.]
- [3] Han CE, Lang SM, Fan R, et al. The research and practice of the department performance evaluation in hospital [J]. China Health Human Resources, 2013(2): 78-81. [韩翠娥, 郎淑敏, 樊荣, 等. 关于医院科室绩效考核的研究与实践[J]. 中国卫生人才, 2013(2): 78-81.]
- [4] Sun NY, Zhou J, Liang MH, et al. The research and design of China's public hospital performance evaluation, [J]. Chinese Hospitals, 2012, 16(4): 6-8. [孙组云, 周军, 梁铭会, 等. 我国公立医院绩效考核工作的思考与设计[J]. 中国医院, 2012, 16(4): 6-8.]
- [5] Liu Q. The problems and countermeasures of hospital performance evaluation [J]. Hospital Administration Journal of Chinese People's Liberation Army, 2011, 18(3): 219-220. [刘青. 医院绩效考核管理的问题与对策[J]. 解放军医院管理杂志, 2011, 18(3): 219-220.]

Table 4 Bonuses based on progress index, 2010

Progress index	Bonus	
	Chief	Vice Chief
1.01~1.05	×1	×0.5
1.06~1.09	×2	×1
≥ 1.10	×4	×2