

公立医院预算绩效管理的重要性

冯红彦

河南省儿童医院

摘要：公立医院是国家为满足人民群众基本医疗需求而设立的重要医疗服务机构。然而，随着医疗服务需求的不断增长和医疗资源的有限性，公立医院面临着严峻的挑战，如医疗费用控制、服务质量提升等。为了更好地管理和使用有限的医疗资源，公立医院需要引入预算绩效管理的方法，本文从其重要性出发，详细阐述相关措施的现实应用。

关键词：公立医院；预算绩效管理；重要性

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.05.075

引言

如今我国医疗体系不断改革，公立医院绩效管理水乎也得到改善，社会要求公立医院合理使用医疗资源和资金，优化资源配置，提高服务水平，确保医疗服务的公平性和可及性，从目前的绩效管理体系来看，公立医院所采取的管理措施仍存一些问题。公立医院需要在预算管理中加强成本控制，降低医疗费用，提高医疗服务经济效益，减轻患者负担。这就需要公立医院对绩效考核结果进行公开，接受社会监督，提高预算管理的透明度和公正性，增强公众信任度。合理的绩效管理工作，有助于公立医院加强财务管理，规范预算使用和报账流程，防止财务违规行为的发生，维护医院财务安全。

同时，在我国医药改革背景下，法规对医院预算管理提出了一系列要求。据财政部和卫生健康委员会等相关部门的规定，公立医院需要建立健全财务管理制度，确保预算编制、执行和监督的规范性和透明度。同时还要按照国家规定的资金监管制度，严格管理和使用各项医疗专项资金，确保资金使用的合理性、公正性和效益性，并根据既定的绩效指标进行评估和考核，并将绩效考核结果作为预算编制和资金分配的依据，推动医院绩效的提高和优化资源配置。再加上公众监督意识的增强，公立医院需要按照法律法规规定，及时、全面公开医院的财务状况和预算执行情况，接受社会监督，保障公众知情权和参与权，因此，绩效管理体系的优化创新势在必行。

一、绩效考核管理概述

绩效考核管理是组织中用于评估和衡量员工工作质量、效率和成果的过程。它旨在帮助组织确保员工的工作与组织的目标和期望相一致，并为员工提供有关他们工作表现的反馈和改进建议。在医疗领域，绩效考核

是一种评估医疗服务提供者（如医生、护士、医院等）工作表现的管理方法。这种考核是为了评估医疗专业人员的质量、效率和成果，以确保他们提供的医疗服务符合预期的标准，并持续改进医疗质量。

二、医院预算绩效管理的必要性

预算绩效管理可以帮助医院合理分配资源，并确保资源的高效利用。通过制定预算目标，医院可以对各个部门和项目进行资金分配，确保每项服务和活动都能够按照预算计划进行，并避免不必要的浪费和过度支出。同时，医院预算绩效管理可以用于对医院的绩效进行评估和监控。医院可以通过制定预算指标和目标，对医疗服务质量、治疗效果、患者满意度等方面进行量化评估，及时发现和解决问题，并做出相应的调整和改进。这样一来，医院也可以通过预算绩效管理识别出资源使用效率低下、成本过高的环节，进而制定改进计划，提高运营效率和服务质量，提升患者满意度和医院声誉。

三、新医改下医院绩效考核现存问题

（一）全面预算的编制环节存在很大漏洞

公立医院的支出项目较多，在全面预算编制环境中，医院可能面临制定预算时缺乏科学依据和数据支持的问题。由于医院预算往往基于历史数据和经验估计，导致在设备和药品等不断更新的情况下，预算编制人员缺乏对实际需求和变化的准确预测，这可能导致预算偏差和过度或不足的资源分配。另外，全面预算编制可能无法充分考虑不同医院的差异性和特殊需求。医院之间在规模、地域、服务范围、人口流动等方面存在差异，常规预算模型往往无法满足不同医院的实际需求，导致资源配置不合理。同时，全面预算编制环境下，绩效考核可能过于侧重经济指标而忽视质量和效益。预算编制和绩效考核往往集中于控制成本、增加收入等财务指标，而未能有效衡量医疗服务的质量、安全和效益，导

致医院只追求经济目标，忽视了医疗质量的提升，绩效考核指标体系的建立可能不够科学和完善。绩效考核指标应涵盖医疗质量、患者满意度、医疗资源利用效率等多个方面，但在实践中可能存在指标选择不当、权重设置不合理或指标之间存在冲突等问题，影响了绩效考核结果的准确性和可靠性。

与此同时，由于很多医院的财务工作者都是科室骨干，对部门间具体环节关注度不足，在一些情况下，预算执行后缺乏绩效评估的环节。绩效评估是对预算执行情况的定量和定性分析，可以帮助识别问题、改进预算计划并促进决策的精确性和有效性，如果缺乏绩效评估，就无法发现和纠正问题，影响预算执行的效率和效果。预算制定和评估都需要准确和完整的信息作为基础，包括收入、支出、成本，以及资源分配等方面的数据，如果信息不完整或不准确，就会影响对预算的准确性和可行性的评估。另外，部分医院可能更关注短期经济绩效，而忽视了长期发展和创新能力的培养。为了应付预算压力，医院可能降低投入和研发创新，导致医院长期发展受阻。

（二）对绩效考核体系的激励机制并不能起到真正的影响

部分医院的绩效考核体系中的奖励机制可能不够明确或不够激励，无法充分激发医务人员的积极性和主动性。绩效考核体系应具备可操作性和合理性，能够与医院的实际情况相匹配，并搭配足够的激励机制，如果绩效考核标准过于片面，无法全面反映医务人员的工作质量和绩效，或者对于一些复杂的医疗问题缺乏具体指引，就会导致医务人员对绩效考核体系的失去信心。这一方面是由于绩效考核体系中使用的指标可能不合理或不具有明确的关联性，导致医务人员无法准确了解自己的工作表现和与绩效目标的关系。如果指标选择不当，医务人员可能不能正确地将工作重点放在对医疗质量、患者满意度和健康结果等重要指标的改善上。另一方面，也存在绩效考核体系中的指标权重设置可能不合理的问题，这会导致医务人员过度关注某些指标，而忽视了其他同等重要的方面。这可能使医务人员将工作目标和努力聚焦在追求高权重指标上，而忽视了其他关键绩效方面的发展。

（三）全面预算在执行过程中缺乏各种保障

在医疗体系中，往往存在预算执行过程中缺乏有效的控制措施和监督机制，导致超支或低效的资源使用问

题，这可能出现因无相关监测措施导致的损失，预算中定义的限制未能被有效遵守。这主要是因为全面预算执行过程中缺乏有效的监控机制，无法及时发现问题和异常情况，影响医院绩效考核的准确性和公正性。一方面，在全面预算执行过程中，预算执行责任可能不明确或分散，缺乏明确的责任主体和责任界定。这导致缺乏有效的责任追究和激励机制，影响了预算执行的规范性和效率。另一方面，全面预算执行过程中，医院内部控制可能比较薄弱，难以有效监管和控制预算执行过程中的风险。缺乏有效的内部控制制度和流程，容易导致资源浪费、滥用以及财务违规行为等问题的发生。

（四）绩效考核激励机制设定不够科学合理，员工管理工作不能形成系统化

医院在绩效考核中，需要制定明确的人力资源管理策略，包括招聘、培训、激励、晋升等方面的制度和政策。然而，现实情况是，医院员工管理工作往往缺乏系统性，无法满足医务人员的成长和发展需求，尤其是大部分医院只针对医生进行绩效考核激励，忽略了其他工作人员的需求。绩效考核奖惩机制缺乏灵活性，未能根据不同层次、岗位和业务特点进行个性化设计，会导致员工感到缺乏公平性，无法激发个人兴趣和动力。同时，绩效考核中，目标设置不合理可能导致员工行为偏离实际需求。如果目标过于片面、短期或者与员工实际工作无关，可能导致工作投入的不均衡和质量的下降。医院在绩效考核中，应该为医务人员提供晋升机会和岗位晋升的参考标准，缺乏明确的职业发展规划，就导致了医务人员往往无法清楚地了解个人的职业发展方向，导致工作积极性下降。

四、完善医院全面绩效管理转变的建议

（一）医院应从深层次地了解绩效管理的作用

医院管理层及员工应认识到绩效管理对于提高医疗服务和组织绩效的重要性。绩效管理是一种管理工具，通过明确目标、衡量绩效、激励表现优异者以及改进不足之处，帮助医院实现战略目标、提高工作质量和效率。医院应对当前的绩效管理体系进行评估和审视。这包括绩效评估的过程和指标，奖励与激励机制，绩效数据的收集和分析，以及员工参与和反馈的机会等。通过评估，医院可以识别绩效管理中的缺陷和改进点，有了深层次了解后，确立明确、可衡量和可操作的绩效目标，这些目标应与医院的战略目标相一致，目标的设定应该考虑到医院的特点和需求，并与各个部门和员工的

工作内容相关联。绩效管理是一个综合性的管理过程，通过深入理解绩效管理的作用，并采取适当的措施进行转变，医院可以促进绩效管理水平的提高，以实现医疗服务质量的持续改进和组织绩效的提升^[1]。

（二）加强对医院绩效数据收集过程的控制

确保医院绩效数据的准确性和真实性对于实现全面绩效管理的转变至关重要。医院要确保有明确的数据收集流程和标准化的操作手册，包括数据收集的时间点、频率、责任人和方法等，这将有助于减少数据收集过程中的错误和漏洞。为此，可以采用先进的数据收集工具和技术，如电子健康记录系统和自动化数据采集工具。这些工具可以减少手工操作和数据输入错误，并提高数据收集的效率和准确性。通过加强对医院绩效数据收集过程的控制，医院可以确保绩效数据的准确性和可靠性，为全面绩效管理的转变提供基础和支持，同时，这也有助于提高医院的运营效率和质量，实现持续改进和优化^[2]。

（三）对绩效考核体系进行健全和完善

医院需要对现有的绩效考核体系进行健全和完善。首先，选择适当的绩效指标，以衡量医院在不同方面的表现，包括医疗质量、患者满意度、医疗安全、财务绩效等。绩效指标应该能够客观地度量和反映医院的实际表现。其次，建立及时和有效的绩效反馈机制，向员工和部门提供明确的绩效结果和改进建议，包括周期性的评估和反馈过程。这可以帮助医院监测绩效状况、发现问题，并采取相应的改进措施。最后，绩效考核体系需要进行定期评估和调整，以确保其与医院的变化目标和需求保持一致。根据评估结果，及时进行修订和改进，以提高绩效考核的有效性和可靠性。

（四）健全全面预算管理，建立编制机构

医院应完善全面预算管理并建立相应的编制机构。医院可以设立一个专门的预算编制机构或部门，负责协调和管理整个预算编制过程，该机构可以由财务、业务和管理等相关部门的代表组成，确保预算编制的全面性和准确性。健全全面预算管理工作，不仅要关注财务层面，还应考虑医疗服务、人力资源、设备投资等方面的需求，以实现资源的有效配置和绩效的提升。

（五）制定绩效管理工作目标，健全考核与监督制度

医院应明确绩效管理的目标和指标，以确保与医院

整体战略目标和价值观的一致性。这些目标可以包括患者满意度、质量与安全指标、医疗服务效率、员工绩效等方面。为了有效评估绩效，医院需要制定可衡量的指标和标准，并将其与绩效目标相对应。这些指标可以是量化的，如病床利用率、手术等待时间，也可以是质量评估的指标，比如医疗错误率、感染控制指标等。医院应建立有效的绩效监督和反馈机制，确保对绩效目标的跟踪和监控，监督可以通过定期的绩效报告和指标监控来进行，以及及时提供反馈和改进建议，同时应鼓励员工参与绩效管理过程，并提供他们对绩效目标和评估流程的反馈。员工的参与和反馈还可以增加他们对绩效管理的投入和认同感，提高绩效管理的效果。

（六）加强预算实施中的事中控制

通过加强预算实施中的事中控制，医院可以更好地管理和控制资源的使用，确保预算执行的合理性和绩效目标的实现。医院要建立一个有效的预算执行监控机制，包括制定监控指标和目标、明确角色和责任、建立监控流程和报告机制等。这将有助于医院及时发现和纠正预算执行中的偏差和问题。为达到事中控制的目标，要加强各部门之间的沟通和协调，确保预算执行的顺利进行，医院管理层应组织定期会议和沟通机制，对预算执行情况进行交流和协商，解决存在的问题和难题。

结语

公立医院通常面临资源有限和需求激增的挑战，对预算绩效管理的研究可以探索如何通过绩效管理体系的优化转变，提高医疗资源的利用效率，实现资源的科学配置和合理分配。公立医院的经济效益和财务可持续性是最重要的考虑因素，关注如何通过绩效管理体系的优化转变，提高医院的经济效益和财务管理能力，实现财务可持续发展，对我国医疗体系的进步而言至关重要。同时，绩效管理体系的优化转变还可以推动公立医院的组织文化建设和员工动力提升，可以研究如何通过绩效管理体系的设计和 implement，激发员工的工作动力和创新能力，培养积极向上的组织文化，促进医疗服务质量的提升。

参考文献

- [1] 蓝海. 医院预算绩效管理实践探索[J]. 中国民营, 2020(11): 75-76.
- [2] 曲磊. 公立医院绩效考核在预算管理的应用研究[J]. 金融经济, 2019(4): 2.