



医院绩效变革

工作量效能积分法
绩效管理模式实操

Hospital
Performance Reform

Workload performance integral method
and the performance management mode of operation

秦永方 著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

医院绩效变革

工作量效能积分法
绩效管理模式实操

Hospital Performance Reform

Workload performance integral method
and the performance management mode of operation

秦永方 著

编委会

主 编：秦永方

副主编：陈 闵 王 彬 闫学艺

特约编委：刘轶博 石 坚 贾延青

编 委：崔文平 姜桂芹 李 成 汪 平 高洪波 华正宝

李治强 程世平 沈玉燕 黎 莹 张丽新 胡益民

黄增军 张玉君 任广荣 赵 明



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

医院绩效变革：工作量效能积分法绩效管理模式实操 / 秦永方著.
北京：中国发展出版社，2016.4

ISBN 978-7-5177-0474-4

I. ①医… II. ①秦… III. ①医院—人事管理—研究
IV. ①R197.322

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第033184号

书 名：医院绩效变革：工作量效能积分法绩效管理模式实操

著作责任者：秦永方

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号：ISBN 978-7-5177-0474-4

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：三河市东方印刷有限公司

开 本：720mm × 960mm 1/16

印 张：18.75

字 数：280千字

版 次：2016年4月第1版

印 次：2016年4月第1次印刷

定 价：88.00元

联系电话：(010) 68990535 68990692

购书热线：(010) 68990682 68990686

网络订购：<http://zgfcbs.tmall.com>

网购电话：(010) 68990639 88333349

本社网址：<http://www.develpress.com.cn>

电子邮件：10561295@qq.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

时光荏苒，岁月如歌，不知不觉在医院工作已经度过了36个年头，从青春年少到年过半百而知天命；路漫漫其修远兮，吾将上下而求索，工作量效能积分法绩效管理模式，是我对医院绩效管理实务经验的总结，是立足当前瞄准未来，探索“中国特色”医院绩效管理模式新征程的起点。

此书是我对新形势下医院变革的理解和感悟；即是我对医院实践经验的总结，又是探索新的起点，因为医院绩效管理是医院管理永恒的话题，没有最好，只有更好。

自《医院绩效工资两次投放法》论文在《中国卫生经济杂志》（1994年2期）的发表，至今已经20个年头，让我与医院绩效管理这个课题结下不解之缘。当时倍感医院，按照收支结余给医生提取绩效工资的不足和缺陷，本人较早地提出标准工作量的概念，如今医院按照工作量计算绩效工资逐步成为社会共识。并自2014年至今发表相关论文，确立了工作量效能积分法绩效管理模式，研究成果论文被国内学术杂志认可^①。

在我发表和学术交流的近60余篇论文中，涉及了医院财务会计、成本核

^① 有一中国卫生经济杂志，发表《工作量效能积分法在医院的应用》2013年11期，在《中国卫生经济杂志》发表《工作量效能积分法“四维驱动”医疗绩效公平性逻辑“启示”研究》2013年9期，《中国医院杂志》发表《公立医院要处理好绩效工资与医生个人利益关系》2014年3期，《卫生经济研究杂志》发表《试论医院绩效工资制度》2014年7期，《中国卫生产业》发表《公立医院绩效工资分配公平性评价研究》2015年1期，《工作量效能积分法“四维驱动”医院绩效分配模式》发表《现代医院杂志》2015年6期，《中国医院管理》发表《公立医院绩效工资二次分配中难点问题对策研究》2015年9期，《卫生经济研究》发表《公立医院绩效工资计算与薪酬分配制度改革研究》2015年6期，《现代医院管理》发表《公立医院人事薪酬制度与绩效管理变革》2015年8期，《中国医院》发表《县级公立医院人事薪酬制度与绩效管理变革新模式》2015年11期，《中国医院院长》发表《工作量效能积分法绩效管理新模式》2016年管理专题19期。



算、绩效管理、医改等方面^①。

本书的构想：我不是纯理论研究者，是一个草根实务派，我是从实践中来——上升到理论——再用理论指导实践——并且自主组织开发绩效管理软件实现绩效方案落地，用于满足医院绩效改革。在新医改的大潮中，深入医院基层一线调查了解，虚心向医院管理者和医务人员学习，了解他们的心声，让我深刻地感悟智慧来自群众，实践活动是我智慧的主要源泉，虽说让我付出了较长的调查研究时间成本，但也让我收获颇丰，工作量效能积分法就是深入调查研究的总结和升华。

2009年新医改以来，我全身心投入医院运营绩效管理实践的和研究和活动，深入各级各类医院，脚踏实地广泛深入调查研究，访谈调研医院管理者及医务人员近万人，从实践中汲取管理营养，认真研究医改新政，探索与社会和谐互动的医院绩效管理模式，“工作量效能积分法绩效管理模式”就是实践探索的升华，此书的初稿完成于2014年，是继《现代医院精细化运营绩效管理实务》一书出版后，更加侧重实操的研究成果。随着医改的继续深入，医院从粗放型规模扩张的运营模式，向精细化内涵质量服务型转变已是大势所趋，面对新医改政策以及“九不准”的红线，破除公立医院趋利性，回归公益性政治形势，全面控费时代的医保支付制度改革，医院绩效管理如何办？成为困扰医院管理者的焦点和难点。在实践活动中成功地开发出自主知识产权CS结构和BS结构信息系统2.0\3.0\5.0三个版本，满足各级医院绩效管理全面升级的需求，适

^① 30余年来在医院一线实际工作，从1998年医院会计制度改革之际，作为《医院会计》（西南财经大学出版社）一书的副主编，相继主编出版了《医院成本核算》（中国经济出版社）、《医院财务管理》（中国经济出版社）、《现代医院经营管理》（中国经济出版社），其中《医院成本核算》一书曾获《河南省1998—2003年度经济学》一等奖；作为副主编出版了《公立医院运营机制改革研究》（中国经济出版社），让我对医院运营机制改革有了更进一步的研究，此时情感需要寻求突破的我，2005年到上海交大安泰管理学院研修学习医院管理，相继参加了上海财大组织的《高级国际财务管理师》学习，这对我从会计思维到财务思维，最后上升到管理思维产生了很大的影响。2006年参与卫生部《医疗机构财务会计内部控制规范》的制定，并参与《医疗机构财务会计内部控制制度（征求意见稿）》编写工作。

应医院绩效大变革时代^①。

本书宗旨：工作量效能积分法绩效管理模式，针对目前公立医院绩效管理模式存在的问题和不足，提出以工作量效能为导向，倡导实事求是结合国情，反对盲目崇洋媚外和照搬主义及形式主义，大道至简，先易后难，兼顾医院目前绩效管理现实状况，瞄准未来医改走向，有序合理平稳过渡。

一个中心 以目标管理为中心，目标管理是医院绩效管理的出发点和最后落脚点，绩效分配绝对不是为了算而算，防止绩效激励与目标脱节偏离目标。

两大基本点 以工作量与效能为两大基本点，坚持激励机制与约束机制并重。充分调动全体员工的积极性、主动性和创造性，建立激发医院的内部活力，塑造以质量、技术、服务为核心的绩效管理规范的分配激励约束运行机制，坚持公益性，以“工作量”和“效能”为导向，促进医院可持续发展。

三套体系 构建绩效管理组织、绩效目标体系、绩效评价三套体系。组织是根本，因此建立健全绩效管理组织，准确、清晰、明确地设计医院的目标与战略，建立目标细分、标准细分、任务细分、流程细分，绩效评价紧紧围绕目标进行，以保证绩效管理的目标得以实现，确保绩效管理工作的有效开展。

四梁八柱 以四维驱动、四级分配为支柱。坚持激励有效与约束有力、过程考核与结果考核相结合，建立工作量激励、成本控制激励、日常缺陷管理考核约束、平衡计分卡（关键KPI指标）绩效考核约束的四维驱动机制；构建了院一级绩效工资预算分配、职系二级绩效工资预算分配、科室绩效工资三级预算分配、科室个人绩效工资四级预算分配，四级预算公平性分配标杆绩效模型，为绩效工资分配建立了标杆绩效尺子，有效地实现按工作量取酬、按岗取酬、按工作业绩取酬，充分体现“按劳分配、优绩优酬，效率优先、兼顾公平”的分配原则。

① 为了更加地与同行、线同仁的沟通交流，创办了中国医院会计群（QQ号：120926883）、2群（QQ号：132289448）、中国医院财务群（QQ号：112642187）、公立医院成本绩效管理群（QQ号：290819091）、中国医院成本标杆群（QQ号：189428285）、中国医院绩效管理群（QQ号：189430299）等，并建立了中国医院成本绩效管理微信群（微信号：x6k6988），创建了群友网管网（www.cfeg.org），让我有机会增加了与国内外同仁之间的学术交流。在医院成本绩效管理培训和咨询实践中，与同行面对面地互动交流，极大地丰富了在医院绩效管理的信息和理解。

五项机制：工作量效能积分法绩效管理模式重在机制建设，重点探索五项机制，既基础工资与绩效工资比例协调机制；绩效工资分配与科室、岗位、医疗项目价值及病种风险评价兼顾机制；绩效工资总额预算控制与调动员工工作积极性互动机制；工作效能提升与病人费用控制相和谐机制；内涵医疗服务能力提升与医院发展相统一机制。

医院绩效管理充分兼顾医院公益属性和经济属性的思想；以积分思想为引领，打破过分侧重经济收入分配导向，纠正收支结余提取绩效工资制度存在的问题和不足，规避绩效管理中过分趋利性的金钱文化和拜金主义思潮，强化人文化管理，尊重医务人员，认可他们的价值，营造优秀的绩效文化。

充分体现激励与约束并重，激励在先，提高医务人员工作的积极性，约束在后，规范医务人员的医疗服务行为，增加管理幅度，提高管理执行效率。

以实事求是为根本，针对医院目前现状，反对形式主义，既充分考虑医改走向，绩效变革合理有序平稳过渡。

本书的结构：通过分析医院面对的新形势新变化，提出医院绩效变革成为必然趋势，介绍医院绩效管理的基本常识，认识目前收支结余绩效分配制度的先天性不足和缺陷，通过案例介绍“工作量效能积分法绩效管理模式”。

本书涉及管理科学、运筹学、社会科学、统计学、财务会计管理学、信息科学、卫生经济学、卫生经济管理学、制度经济学、人力资源管理学、薪酬管理学、心理学、系统工程学等众多学科领域，研究方法和工具也是多元化。

本书将“工作量效能积分法绩效管理模式”用系统工程方法构建，从系统结构、系统要素、系统环境分析出发，综合考虑医院绩效管理系统整体与局部要素、系统与外部之间的关系，充分结合目前医院管理现状和发展阶段，采取规范分析与实证分析相结合、定性分析与定量分析相结合的方法，界定“工作量效能积分法绩效管理模式”结构体系和框架。

本书的主要框架：第一部分，简单分析一下医改新政及目前医院绩效管理现状分析；介绍工作量效能积分法绩效管理体系；第二部分，介绍工作量效能绩效工资核算、绩效考核及绩效分配实操案例，以及绩效管理信息化建设。

本书的学术：“工作量效能积分法绩效管理”理论与思想，来自于我对国内外医院绩效管理的研究，特别是对目前国内公立医院绩效管理现状的思考，面对新形势下的变化要求，探索“中国特色”医院绩效变革发展之路。

随着医改的继续深入，公立医院公益性回归成为社会共识，有效缓解“看病难”和“看病贵”，深化公立医院改革成为医改成功与否的关键，而公立医院改革中最为敏感和关注的话题永远是“人事薪酬制度改革”，成为绕不过去的“坎”。分析公立医院目前人事薪酬制度的现状，打破按照收支结余提取绩效工资工资的分配模式，从“多收多得”粗放型绩效管理，向“多劳多得、优劳优得”精细化内涵质量绩效管理转变，成为医院绩效变革的必然趋势。

本书的编写既有理论性的简单阐述，更侧重实用性，不但借鉴了国际医院绩效管理的先进理念，与国际上的RBRVS、护理时数的分配理念基本相通，但是反对盲目崇洋媚外的照抄照搬，更多是结合医院实际绩效咨询辅导案例，在深入调查、研究与分析国内医院绩效管理成果的基础上，本土化特点更明显，是“中国版的绩效管理”，符合公立医院的公益性和伦理性，与我国目前医院管理现状相结合，最具有中国特色，更加符合中国国情。

本书既可以作为医院管理者精细化运营绩效管理实务参考用书，也可以作为大学院校医院管理专业、卫生事业管理专业的学习用书，也可以作为广大医疗卫生管理学者研究用书，还可以作为卫生主管部门、医保部门、物价部门、财政部门等政府部门管理者的参考用书。

千言万语一句话，医院绩效管理咨询实践是我智慧和力量的源泉，广大医务人员和管理者是我最好的老师，发自内心地感谢你们。

“大道至简，行知合一，实用实效”是我永远的追求。

由于研究“工作量效能积分法绩效管理”时间跨度30余年，在书籍编写过程中对积累资料进行梳理，并参阅了一些互联网的资料，有的参考资料已经找不到文献出处，对此特别表示感谢，也希望与有志于医院绩效变革研究和实务工作的同仁，共同探索中国特色的医院绩效管理之路。



最后，是我一颗感恩的心：

感谢家人对我工作的理解和支持，

感谢老师及同行的指导，

感谢绩效管理咨询服务过的医院给我探索的机会，

感谢接受调研的医院管理者及医务人员让我汲取智慧和营养，

感谢绩效管理培训现场的交流互动，

更感谢志同道合优秀同仁的加盟让我们插上了腾飞的翅膀。

秦永方

2016年3月20日于上海

前 言.....	i
-------------	---

上篇

新形势倒逼医院绩效改革

第1节 医改新政及医院目前绩效管理现状分析	3
第2节 医院绩效管理现状.....	24
第3节 工作量效能积分法绩效管理核心体系	37

下篇

工作量效能积分法绩效管理模式实操

第4节 绩效调研与诊断.....	67
第5节 科室价值评价	91
第6节 岗位价值评价	99



第7节	基于医疗项目评价的绩效核算体系.....	107
第8节	基于病种——DRGs疾病诊断相关组评价体系及应用.....	114
第9节	五定方案.....	133
第10节	绩效工资公平性压力测试.....	154
第11节	目标管理与阶梯激励.....	192
第12节	工作量效能积分.....	197
第13节	绩效考核.....	213
第14节	绩效工资分配.....	232
第15节	绩效报告格式、分析与评价.....	235
第16节	实操关键注意事项.....	242
第17节	精细化运营绩效管理信息化建设.....	268
后 记.....		276
参考文献.....		280

hospital
医院绩效变革

上篇

新形势倒逼医院绩效改革



第 1 节 医改新政及医院目前绩效管理现状分析

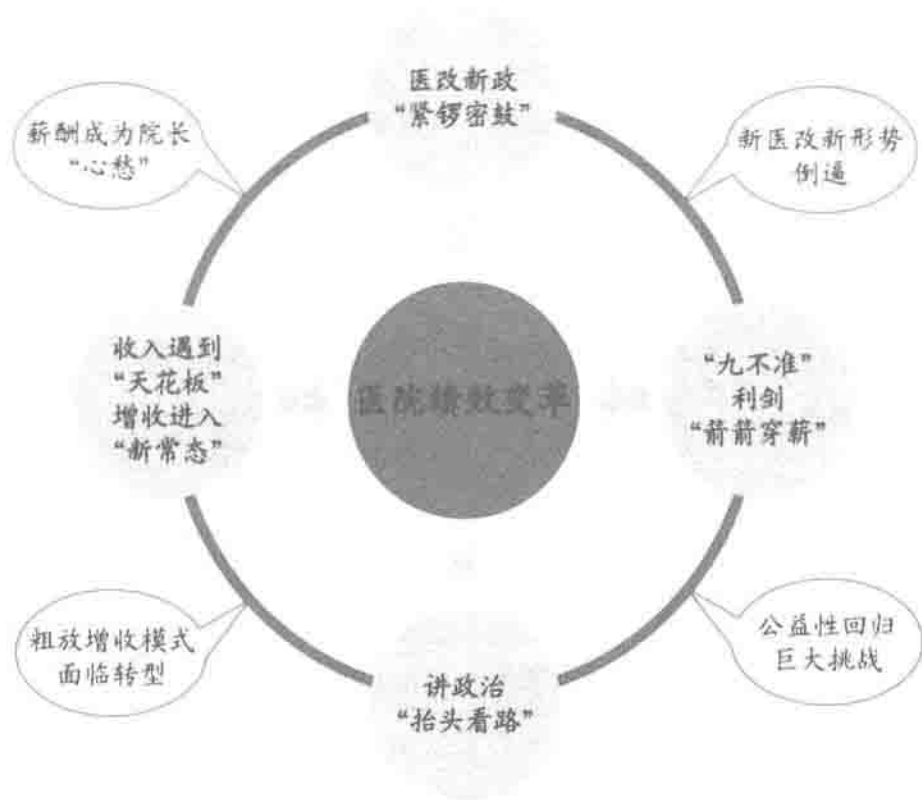


图1 医院绩效变革一览



(一) 医改新政“紧锣密鼓”

表1

医改政策一览

序号	发文号及时间	文件名称	文件部分内容摘要
1	2009.3	《中共中央国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》	改革人事制度、完善分配激励机制，推行聘用制度和岗位管理制度，严格工资总额管理，实行以服务质量及岗位工作量为主的综合绩效考核和岗位绩效工资制度
2	2013.11	《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》	加快公立医院改革，落实政府责任，建立科学的医疗绩效评价机制和适应行业特点的人才培养、人事薪酬制度
3	国发〔2009〕12号2009.3	《国务院关于印发医药卫生体制改革近期重点实施方案(2009—2011年)的通知》	加快推进基本医疗保障制度建设；初步建立国家基本药物制度；健全基层医疗卫生服务体系；促进基本公共卫生服务逐步均等化；推进公立医院改革试点
4	国发〔2009〕22号2009.4	《国务院关于扶持和促进中医药事业发展的若干意见》	充分认识扶持和促进中医药事业发展；发展中医医疗和预防保健服务；推进中医药继承与创新；加强中医药人才队伍建设等
5	国办函〔2009〕75号2009.7	《国务院办公厅关于印发医药卫生体制五项重点改革2009年工作安排的通知》	再次提出推进公立医院改革试点
6	国办发〔2010〕56号2010.11	《国务院办公厅关于印发建立和规范政府办基层医疗卫生机构基本药物采购机制指导意见的通知》	对实施基本药物制度的政府办基层医疗卫生机构使用的基本药物集中采购。建立和规范了基本药物采购机制，完善了基层用基本药物供应保障体系，使群众真正得到实惠
7	〔2010〕58号2010.11	《国务院办公厅转发发展改革委卫生部等部门关于进一步鼓励和引导社会资本举办医疗机构意见的通知》	充分认识鼓励和引导社会资本举办医疗机构。鼓励引导社会资本举办医疗机构的实施细则和配套文件，促进非公立医疗机构持续健康发展。引导社会各界正确认识非公立医疗机构在医疗卫生服务体系中的重要地位和作用
8	国办函〔2010〕67号2010.月	《国务院办公厅关于印发医药卫生体制五项重点改革2010年度主要工作安排的通知》	提出了“保基本、强基层、建机制”。突出惠民措施，提高服务水平，增强改革实效，充分发挥中医药作用，扎实推进医药卫生体制五项重点改革

序号	发文号及时间	文件名称	文件部分内容摘要
9	国办发 〔2011〕8号 2011.2	《国务院办公厅关于印发医药卫生体制五项重点改革2011年度主要工作安排的通知》	明确了地方各级政府主要负责同志是本地区医改工作第一责任人,要对本地区医改任务完成情况负总责;各牵头部门要对牵头任务全国范围内的完成情况负总责
10	国办发 〔2011〕10号	《国务院办公厅关于印发2011年公立医院改革试点工作安排的通知》	大力推动试点城市在“管办分开、政事分开、医药分开、营利性和非营利性分开”等重大体制机制方面的综合改革
11	国发〔2011〕 23号2011.7	《国务院关于建立全科医生制度的指导意见》	确定了到2020年,全科医生制度规划,基本形成统一规范的全科医生培养模式和“首诊在基层”的服务模式,全科医生与城乡居民基本建立比较稳定的服务关系
12	国办发 〔2011〕31号 2011.7	《国务院办公厅关于进一步加强乡村医生队伍建设的指导意见》	进一步加强乡村医生队伍建设
13	国办发 〔2011〕32号	《国务院办公厅转发发展改革委财政部卫生部关于清理化解基层医疗卫生机构债务意见的通知》	“制止新债、锁定旧债、明确责任、分类处理、逐步化解”的总体要求,提出了基层医疗卫生机构长期债务的清理化解工作计划
14	国办发 〔2012〕20号 2012.4	《国务院办公厅关于印发深化医药卫生体制改革2012年主要工作安排的通知》	坚持预防为主、以农村为重点、中西医并重的方针,保持医改基本政策的连续性和稳定性,着力在加快健全全民医保体系、巩固完善基本药物制度和基层医疗卫生机构运行新机制、积极推进公立医院改革三个方面取得重点突破,统筹推进相关领域改革
15	国发〔2013〕 40号2013.9	《国务院关于促进健康服务业发展的若干意见》	加快发展健康服务业,深化医改、改善民生、提升全民健康素质,进一步扩大内需、促进就业、转变经济发展方式,稳增长、调结构、促改革、惠民生,全面建成小康社会

序号	发文号及时间	文件名称	文件部分内容摘要
16	国办发 〔2012〕33号 2012.6	《国务院办公厅印发关于县级公立医院综合改革试点意见的通知》	完善医院内部收入分配激励机制。提高医院人员经费支出占业务支出的比例,逐步提高医务人员待遇。加强人员绩效考核,健全以服务质量、数量和患者满意度为核心的内部分配机制,做到多劳多得,优绩优酬,同工同酬,体现医务人员技术服务价值。收入分配向临床一线、关键岗位、业务骨干、作出突出贡献等人员倾斜,适当拉开差距。严禁把医务人员个人收入与医院的药品和检查收入挂钩。完善绩效考核。建立以公益性质和运行效率为核心的公立医院绩效考核体系。各地要制定具体绩效考核指标,建立严格的考核制度。由政府办医主体或理事会与院长签署绩效管理合同。把控制医疗费用、提高医疗质量和效率,以及社会满意度等作为主要量化考核指标。考核结果与院长任免、奖惩和医院财政补助、医院总体工资水平等挂钩。
17	国办函 〔2013〕36号 2013	《国务院办公厅关于深化收入分配制度改革重点工作分工的通知》	结合分类推进事业单位改革,建立健全符合事业单位特点、体现岗位绩效和分级分类管理的工资分配制度。健全技术要素参与分配机制。建立健全以实际贡献为评价标准的科技创新人才薪酬制度,鼓励企事业单位对紧缺急需的高层次、高技能人才实行协议工资、项目工资等。
18	国发〔2013〕6号 2013.2	《国务院批转发展改革委等部门关于深化收入分配制度改革若干意见的通知》	落实十八大的“实现发展成果由人民共享,必须深化收入分配制度改革”要求,深入推进“十二五”规划实施,完善收入分配结构和制度,增加城乡居民收入,缩小收入分配差距,规范收入分配秩序。
19	国办发 〔2013〕15号 2013.2	《国务院办公厅关于建立疾病应急救助制度的指导意见》	一、设立疾病应急救助基金;二、疾病应急救助的对象和范围;三、疾病应急救助基金管理;四、建立多方联动的工作机制;五、做好组织实施工作。
20	国办发 〔2013〕80号 2013.7	《国务院办公厅关于印发深化医药卫生体制改革2013年主要工作安排的通知》	全面实施“十二五”医改规划,着力加快健全全民医保体系,巩固完善基本药物制度和基层医疗卫生机构运行新机制,积极推进公立医院改革,统筹做好基本公共卫生服务均等化、医疗卫生资源配置、社会资本办医、医疗卫生信息化、药品生产流通和医药卫生监管体制等方面的配套改革。