

关于我国公立医院中层干部考核指标体系建设的思考

吕超¹, 邵佳祺², 高虹², 郭颖凌², 李耘¹

(¹复旦大学附属中山医院医院管理与发展研究中心;²党委组织部, 上海 200032)

[摘要] 中层干部作为医院管理决策的参与者,是贯彻医院发展战略,完成工作部署,保证医院有序运行的中坚力量。公平、公正、科学地对中层干部进行考核,有利于充分调动中层干部工作积极性、促进医院高质量发展。本文梳理、总结我国公立医院中层干部考核指标体系建设现状,分析存在问题并提出对策建议,为进一步加强公立医院中层干部管理、助力医院高质量发展提供参考。

[关键词] 公立医院;中层干部;考核;指标体系

[中图分类号] R197.32

[文献标志码] A

[文章编号] 1005-7803(2023)11-1488-05

中层干部作为医院管理决策的参与者,是贯彻医院发展战略,完成工作部署,保证医院有序运行的中坚力量。公平、公正、科学地对中层干部进行考核,有利于充分调动中层干部工作积极性、促进医院年度工作目标的完成、助力推动我国公立医院高质量发展。本文将公立医院中层干部分为临床医技科室中层干部、职能科室中层干部、党支部书记三类,梳理、总结我国公立医院中层干部考核指标体系建设现状,发现现存问题并提出对策,为进一步加强公立医院中层干部管理,助力医院高质量发展提供参考。

1 公立医院中层干部考核指标体系构建原则

2019年4月,中共中央办公厅印发《党政领导干部考核工作条例》,提出党政领导干部考核要坚持六项原则,包括:党管干部;德才兼备、以德为先;事业为上、公道正派;注重实绩、群众公认;客观全面、简便有效;考用结合、奖惩分明。此外,公立医院中层干部考核指标体系的构建还应遵循下列原则,以确保有序、高效地开展考核工作^[1]。

1.1 集体与个人相结合

中层干部是组织制度创新与管理创新的中坚力量,对组织工作起着重要作用。考核体系虽针对中层干部个人,但集体绩效的优劣同样反映着中层干部的履职情况,因此应制定集体与个人相结合的指标体系以推进中层干部考核科学化。

1.2 定性与定量相结合

定量指标是体现客观公正的重要抓手,但其对于中层干部履职情况的反映能力仍十分有限。应建立定性、定量相结合的考核指标体系,以加强考核的科学准确与客观公正,提升考核结果的信度和效度。

1.3 结果反馈与考核工作持续改进相结合

中层干部考核是不断改进与完善的动态科学管理模式。建立一套与考核相配套的结果反馈体系是加强考核科学性、灵活性的重要方式之一。

2 公立医院中层干部考核指标体系构建工具

为克服传统考核模式的客观性、公正性和科学性不足的弊端,全国各地各级医疗机构逐渐开始运用平衡记分卡(BSC)、关键绩效指标法(KPI)、综合目标管理(MBO)等现代绩效管理工具,科学构建公立医院中层干部考核指标体系^[2]。

2.1 平衡记分卡(BSC)

BSC是企业管理常见的绩效考核方式之一^[3]。结合公立医院中层干部实际工作,针对性将战略目标进行对应转化:运营表现维度转化为服务效能维度、客户体验维度转化为满意度维度、内部管理维度转化为质量安全维度、学习和成长维度转化为学科发展维度^[4],并落实为可评估的细化指标与目标值的考核指标体系。

2.2 关键绩效指标法(KPI)

KPI是把对绩效的评估简化为对关键指标的考核。通过分析公立医院的战略发展目标,细分各科

室、部门、党支部的职责,进而分析科室、部门、党支部内各成员的岗位职责,把组织的战略发展目标逐层转化为科室、部门、党支部直至个人的工作目标,从中获取关键要素,最终确定关键绩效指标。

2.3 综合目标管理(MBO)

MBO指根据各科室、部门、党支部的实际工作情况,从控制目标和管理目标两个角度出发,将总体目标细化到各个科室、部门、党支部子目标,并落实到相应负责人。最终形成相互联系、相互补充的目标管理责任书^[5]。与中层干部签订目标责任书,并根据目标实现情况开展目标考核。

3 中层干部考核分类指标体系

中层干部考核指标体系主要参照岗位考核内容和指标来设置,本文以年度考核为例,详细阐述临床医技科室中层干部、职能科室中层干部、党支

部书记三类公立医院中层干部考核指标体系。

3.1 临床医技科室中层干部考核

当前,我国公立医院临床医技科室中层干部考核指标体系主要由精神文明与廉洁自律、工作业绩等构成,设置加分项,并将各类违纪违规行为纳入一票否决项。基于现场调查与文献汇总,其代表性考核指标体系如表1所示^[5]。

3.2 职能科室中层干部考核

职能科室中层干部起着贯彻落实上级决策,传达指令,部署任务,监督落实情况,执行与决策之间沟通桥梁的作用,其考核主观性较大、难以客观量化^[6]。当前,我国公立医院职能科室中层干部考核指标体系主要由精神文明与廉洁自律、工作实绩等方面构成,设置加分项,并将各类违纪违规行为纳入一票否决项。基于现场调查与文献汇总,其代表性考核指标体系如表2所示^[7]。

表1 公立医院临床医技科室中层干部考核指标体系

维度	指标
精神文明与廉洁自律	思想政治素质
	院内外满意度测评
	精神文明整改
	医德医风
	医疗投诉和纠纷
	文明创建活动参与情况
工作业绩	工作量及效率 门诊急诊人次/出院人数、床位使用率、平均住院日;医疗检查项目、检查数量
	医疗质量 病历书写质量、院内感染控制情况、报告准确率
	医疗成本控制 药占比、一次性药品使用率、医疗器械耗材费用、设备利用率、患者人均费用
	科室收入 业务收入
	教学 常规教学工作(基础工作、研究生工作、教学规范)、教学管理研究(教学论文、教材编写、教学课题、教学管理、教学成果或获奖)、带教学生数、考试合格率、资格证通过率
	科研 学科平台建设、科研获奖、科研课题立项情况、新技术新项目开展情况、论文发表情况、国内外学术交流情况
	科室管理 科室员工满意度、核心制度落实情况
	服务质量 患者满意度、病人投诉率
	重点工作 医院/科室重点工作计划与执行情况
	专项工作 应急能力建设等
加分项	人才建设 人才培养与人才梯队建设
	学习与宣教 获得各级新闻媒体正面报道或撰写新闻稿、医学科普文章并被各级媒体采纳,培训会议出席情况
	工作创新
	获得各级先进、奖励情况
一票否决项	有严重医教研管差错
	严重违纪违规
	有被查实的党风廉政、红包回扣、商业贿赂问题
	违反中央八项规定
	有被媒体曝光、上级部门通报批评的医德医风问题

3.3 党支部书记考核

党的十八大以来,党中央重点强调要大抓基层、大抓支部,抓好基层党组织带头人队伍建设。2018年6月,中共中央办公厅印发《关于加强公立医院党的建设工作的意见》,明确提出把党支部建设成为坚强战斗堡垒,医院内设机构党支部要突出政

治功能,加强对党员的直接教育、管理、监督,做好组织、宣传、凝聚、服务群众工作。2019年1月,中共中央办公厅发布《中共中央关于加强党的政治建设的意见》,明确党的基层组织要着力提升组织力,突出政治功能、强化政治引领,下大气力解决软弱涣散问题,党支部要担负起直接教育党员、管理党员、

表2 公立医院职能科室中层干部考核指标体系

维度	指标
精神文明与廉洁自律	思想政治素质
	院内外满意度测评
	精神文明整改
	医德医风
	医疗投诉和纠纷
工作制度	文明创建活动参与情况
	科室各项制度健全及改进
	科室预算执行、成本管理(节能降耗及耗材使用情况)
	科室安全生产
	工作规范化水平
常规工作	工作流程创新情况
	岗位职责履行
	指令性任务完成情况
	指令性任务改进措施完成情况
	科室管理(科室员工满意度及规章制度落实情况)
工作实绩	医院年度重点工作执行情况
	科室年度重点工作执行情况
	医院年度重点工作计划
	科室年度重点工作计划
	应急能力建设等
学习与宣教	培训会议出席情况
	宣传报道情况
	工作创新
加分项	科研课题立项
	发表论文情况
	获得各级先进、奖励情况
	有严重医教研管差错
	严重违纪违规
一票否决项	有被查实的党风廉政、红包回扣、商业贿赂问题
	违反中央八项规定
	有被媒体曝光、上级部门通报批评的医德医风问题

监督党员和组织群众、宣传群众、凝聚群众、服务群众的职责,发挥好战斗堡垒作用。

公立医院党委应对照新时代公立医院党建总要求,进一步加强党支部书记考核,明确党支部书记考核指标,构建定性与定量相结合、党建工作与业务工作相结合、党内评价与党外评价相结合的考核体系,为培养优秀党支部书记、加强基层党支部建设、助力医院高质量发展提供制度和人才保障。

当前,我国公立医院党支部书记考核指标体系主要涵盖支部建设、组织发展、党员教育、日常管理、作用发挥等方面,同时考虑党支部对各项特殊任务的参与程度(援建工作、干部挂职锻炼情况等),设置加分项,并将各类违纪违规行为纳入一票否决项,其代表性考核体系(以上海市某委属高校附属医院为例)如表3所示。

4 公立医院中层干部考核指标体系建设存在问题与对策

4.1 现存问题

4.1.1 考核指标体系合理性不足。中层干部考核工作在实际执行期间,存在考核指标设置不合理、评价指标的深度和广度不足的问题^[8],岗位目标考核作用、工作的贡献度体现不足,不利于中层干部履职情况的科学评估与积极性的发挥^[9],影响实际工作的顺利开展。同时,在考核工作中,评价指标区分度不够,无法详细分析岗位间的差异,难以体现中层干部的科学管理^[10]。

4.1.2 考核体系量化评价有待完善。部分公立医院中层干部考核体系仍以定性指标为主,判断标准含糊、不客观,其考评结果往往容易掺杂个人情感、受评价者主观影响较大^[11],缺乏科学性和客观性,很难真实地反映干部的实际履责情况^[12]。

4.1.3 考核指标体系高质量发展内涵体现不够。公立医院中层干部是落实各项工作任务的具体组织者,是实现医院发展战略目标的关键角色^[13]。《公立医院高质量发展促进行动(2021-2025年)》(国办发[2021]18号)指出,以国家医学中心和国家区域医疗中心建设和设置为引领,以学科、人才队伍和信息化建设为支撑,以医疗质量、医疗服务、医学教育、临床科研、医院管理提升为重点,促进公立医院医疗服务和管理能力再上新台阶。目前,我国公立医院中层干部考核指标体系建设仍未跟上公立医

表3 公立医院党支部书记考核指标体系

维度	指标
精神文明与 廉洁自律	思想政治素质
	院内外满意度测评
	精神文明整改
	医德医风
	医疗投诉和纠纷
支部建设	文明创建活动参与情况
	计划总结
	班子健全
	参加会议
	党员满意
组织发展	党务公开
	新增申请对象
	党员发展
	谈心谈话
	组织生活
党员教育	完成上级组织工作
	理论学习
	党费收支
	遵规守纪
	组织关系
日常管理	民主评议
	党内帮扶
	群众满意
	特色活动
	服务社会
作用发挥	发挥作用
	选派人员参与援外、援藏、援疆、援滇任务
	推荐挂职干部
	积极参与区域化党建
	有严重医教研管差错
一票否决项	严重违纪违规
	有被查实的党风廉政、红包回扣、商业贿赂问题
	违反中央八项规定
	有被媒体曝光、上级部门通报批评的医德医风问题

院高质量发展的脚步,其考核方向对高质量的体现不足、对发展的引导作用不强,仍有待进一步完善。

4.2 改进对策

4.2.1 进一步细化考核内容。遵循普遍性与差异化相统一的原则,考核指标既要有体现中层干部应具备的普遍性能力的共性指标,又要有能体现各科室/部门/党支部岗位特性的个性指标,注重考核的差异性,增强考核指标的针对性。

4.2.2 细化考核标准要把握好量化考核与定性考核相结合。根据岗位职责、以岗位说明书为抓手制定合理可衡量的考核指标,设定合理的量化标准,定性评价应根据多方意见设定评价标准,以确保评价标准设定的公平、公正、公开。防止干部考核流于形式,实现考核结果能全面准确反映被考核对象,能真正将做得好的与做得不好的区分出来,实现能者居之,从而进一步激发广大干部职工的积极性。

4.2.3 考核内容、考核指标体系的确定应与新时代公立医院高质量发展的总体目标紧密契合。依据2022年8月国家卫生健康委、国家中医药管理局发布的《公立医院高质量发展评价指标(试行)》、2019年1月国务院办公厅印发的《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》、2018年3月中共中央办公厅出台的《关于加强公立医院党的建设工作的意见》,围绕党建引领、能力提升、结构优化、创新增效、文化聚力等方面,细化完善中层干部考核指标体系,并根据医院战略发展目标进行动态调整。

[参考文献]

- [1] 白 昊. 医院中层干部考核工作探讨[J]. 中国集体经济, 2019, 21(2): 106-107.
- [2] 孙亚军, 张 瑜. 公立医院中层干部年度考核体系的构

建[J]. 江苏卫生事业管理, 2016, 27(3): 35-36.

- [3] 连 艺. 平衡计分卡在公立医院绩效考核中的运用当议[J]. 中国总会计师, 2016, 12(1): 110-111.
- [4] 谭明明, 马 黎, 张 勤, 等. 基于BSC和AHP的公立医院绩效考核实践与改进[J]. 医院管理论坛, 2021, 38(6): 25-29.
- [5] 钱玉琪, 朱 虹, 张 彤. 医院中层干部多维考核体系构建与应用效果分析[J]. 现代医院, 2021, 21(10): 1564-1566.
- [6] 刘燕棉. 论公立医院职能部门中层干部年度绩效考评机制的构建[J]. 中国产经, 2021, 15(1): 134-135.
- [7] 刘慧明, 陆嘉惠, 朱凌云, 等. 构建医院中层干部多维考核体系[J]. 中国卫生质量管理, 2018, 25(2): 111-113.
- [8] 张惠琴, 伦启华, 陈春红, 等. 公立医院中层干部绩效考核评价体系的构建及应用[J]. 经济师, 2018, 30(9): 258-259.
- [9] 易俊忠. 公立医院干部队伍建设现状与对策研究——以河南某三甲医院为例[J]. 环渤海经济瞭望, 2021, 23(11): 137-139.
- [10] 成俊芬, 杨 莹, 陈影红, 等. 浅析“综合目标管理绩效考核”在提高基层医院中层干部执行力中的作用[J]. 中国卫生标准管理, 2016, 30(1): 17-18.
- [11] 牛天明. 基于关键指标法的三级公立医院行政科室中层干部绩效考核研究[J]. 中国医院统计, 2020, 27(5): 446-449, 454.
- [12] 郭 琳. 新时代加强地市级公立医院中层干部队伍建设对策研究——以HZ公立医院为例[J]. 办公室业务, 2021, 29(9): 156-157.
- [13] 戴绍兰, 龙思哲, 李嘉颖, 等. 高质量发展为导向的业务科室主任目标管理考核体系构建[J]. 中国医院, 2022, 26(9): 69-72.

(收稿日期 2023-02-09; 修回日期 2023-02-20)

• 本文编校 张日新 •

本刊网址: www.jsywssygl.org

网站二维码

