

医生绩效考核模型的建立及应用

陆慧菁 李琳 杨广黔

广州医学院第二附属医院

摘要: 质量管理作为医院管理的核心和永恒主题, 已成为国内外医院管理工作者的共识。而医生是医疗服务的提供者, 如何使用计算机系统评价医生的医疗行为的质量, 公平、公正地考核医生的绩效, 是医院绩效管理中的一个重要课题。因此, 有效地运用现代科学绩效管理理论、技术和方法, 针对医疗结构质量、环节质量和终末质量进行有效地监控, 建立适合我国医院体制下的医生绩效考核系统是很有必要的。

关键词: 绩效考核, 医院管理, 医生医疗质量个人档案

Set-up and Application of Doctor' s Performance Assessment Model

Abstract: Medical treatment quality is the lifeline of hospital. It comes to light that quality control is the core and motif in hospital management. Doctor is the provider of medical treatment service. It is important to use computer system to appraise medical treatment quality and fairly and justly assess performance of doctors in hospital performance management. Therefore, in order to effectively control medical treatment structure quality, process quality and final quality, it is necessary to set up a doctor performance assessment model which is suit for our hospital system through effectively applying modern scientific management theory, technology and method.

Key words: Performance assessment, Hospital management, Doctor' s medical treatment quality individual file

First - author' address: The Second Affiliated Hospital of Guangzhou Medical College

医院市场的逐步开放, 公平、开放、有序的竞争环境的初步建立, 建立与医院战略目标一致

性的绩效系统，对于医院维持和保障竞争优势，发展核心竞争力来说，至关重要。目前，大多数国内医院的绩效考核系统偏向于财务面，而随着医疗改革不断深化，医院过去的绩效考核体系越来越不适合医院的发展。

一、传统绩效考核评估系统的弊端

绩效考核的意义，是为了把握并评定员工的能力，同时，也能使员工通过周围同事对自己的评价，更清楚地认识自己，能够更好地进行自我完善。现在许多医院所采取的考核方式一般是员工对自己先做自我评价，然后由其主管对其进行评价，并在工作表现、团队合作、纪律性等方面对其进行打分。它在以下几方面有着明显的不足：

1. 这个结果具有很大的片面性，它在很大程度上受到员工上级观念的支配，充其量只是其上级一个人的看法。而且被动接受考核监管与员工个人主动性之间的差距都会引起人为打分带来的不公。
2. 只对员工的某些方面打分，这在许多情况下都只是员工主管“拍脑袋”的想法，多依赖于员工主管对这个员工一贯的看法。这样的绩效考核必然流于形式，没有达到真正的目的。
3. 最终的考核结果员工本人甚至看不到，这样，他怎么能够知道自己哪些方面需要发扬，哪些方面需要改进？
4. 如果考核成绩与工资挂钩，一定时间内，大家都非常紧张，害怕自己的成绩不好。工作成绩在一段时间内得到了提升。但是，经过了一段时间运作后，员工的神经已经麻木了，根本起不到考核改进工作和激励的作用。
5. 不同职位不同类型的员工，其职位要求是不同的，而考核的项目是相同的，没有侧重点，这样得出的结果对医院和员工本人都缺乏指导意义。

针对上述考核方法中的这些不足，我们利用 HIS 系统中的数据，设计一种新型的适合医院使用的医生考核方式，主要目的是使医生能更清楚地认识自己，能够在以后的工作中有意识地加强自律性，拓展自我，支持同事，使医院内部相互信任的程度得以提高。具体如下。

二、新型绩效考核系统的特征

根据医生的个性特点和工作性质，结合《执业医师法》、《传染病防治法》、《医疗事故处理条例》、《护士管理办法》、《医师外出会诊管理暂行规定》、《病历书写基本规范》等法规制度，利用 HIS 中已有的数据作基础，设计了一种适合医院管理的新型的医生绩效考核方式。

（一）医生绩效考核系统内容

医生绩效考核系统主要包括医疗工作量的统计和医疗质量监控两大部分。建立了运行病历质

控、终末病历质控、院内感染及抗生素的合理使用监控、医生工作量统计、医疗费用、药物及诊疗费用比例、危重病人监控、会诊管理、临床新技术申报和评审管理、医疗投诉和医疗差错统计处理、医德医风监察管理、科研教学管理等十多个模块。

（二）医生绩效考核系统的先进性体现

信息系统已经成为医院业务处理、财务核算、院长决策管理的重要工具。在医院信息系统（HIS）的基础上构建的医生个人医疗质量评价系统，明显地提高医院管理绩效，促进医院管理的现代化和科学化。

1. 服务态度和医疗质量的提高

该系统能使医院的各种信息互相补充，互相渗透，构成医院信息的完整体系。在现代医院管理中，应用上述系统，在医院经营管理、监督和评价医疗服务质量、医疗纠纷和法律案件、疾病预防和控制、医疗政策的制定调整、临床医教研等方面收到良好的经济效益，实现经济上跨越式的发展。

2. 为领导提供可靠信息

该系统通过 HIS 系统实现信息的全过程追踪和动态管理，可随时为院领导提供动态信息，院领导可以随时了解和掌握医疗发展动态，发现问题及时进行调整和解决。同时，各项数据报表的及时提供对于医院进行总量控制、修改和制定各项工作方针与目标具有针对性，解决了以往手工管理滞后的弊端，避免了制定工作计划的盲目性。

3. 有利于员工自身素质的提高

医生绩效考核系统的建立已经成为医院职能部门对医生业绩考核的依据，随时了解和掌握医疗发展动态，发现问题及时进行调整和解决。这样，每一个医生表现得好坏，人们会形成共同的想法，偏见会大大消除。

三、具体操作方式

（一）分析医生本身的特点：

彼得·德鲁克提出了知识工作者的概念，知识创新能力是知识型员工最主要的特点。此外，知识型员工的工作主要是一种思维性活动，兼具知识性、创造性、灵活性等方面的特征。他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加价值。[1]医生具有比其他员工更强的竞争性，必须并建立有利于医生彼此进行合作的创造性方式。因此，医生应属于知识型员工，并具有以下特点：

1. 独立性

医生拥有较强的独立自主性，这种特性表现在工作场所、工作时间方面的灵活性要求以及

宽松的组织气氛。

2. 创新性

创新是医生最重要的特征。医生从事的不是简单重复性工作，他的工作对象是病人，个体的差异导致医生应对各种可能发生的情况，与技术互动发展。

3. 成就

与一般员工相比，医生更在意实现自身价值，并强烈期望得到社会的承认与尊重。因此，这种员工更热衷于具有挑战性的工作，把攻克难关看作一种乐趣，一种体现自我价值的方式。

4. 复杂性

复杂性主要指的是劳动的复杂性。医生的工作主要是思维性活动，依靠大脑而不是体力，当然外科手术需要有好的体魄，劳动过程以无形的为主，导致劳动考核复杂。[2-3]

（二）研究系统背景及应用领域

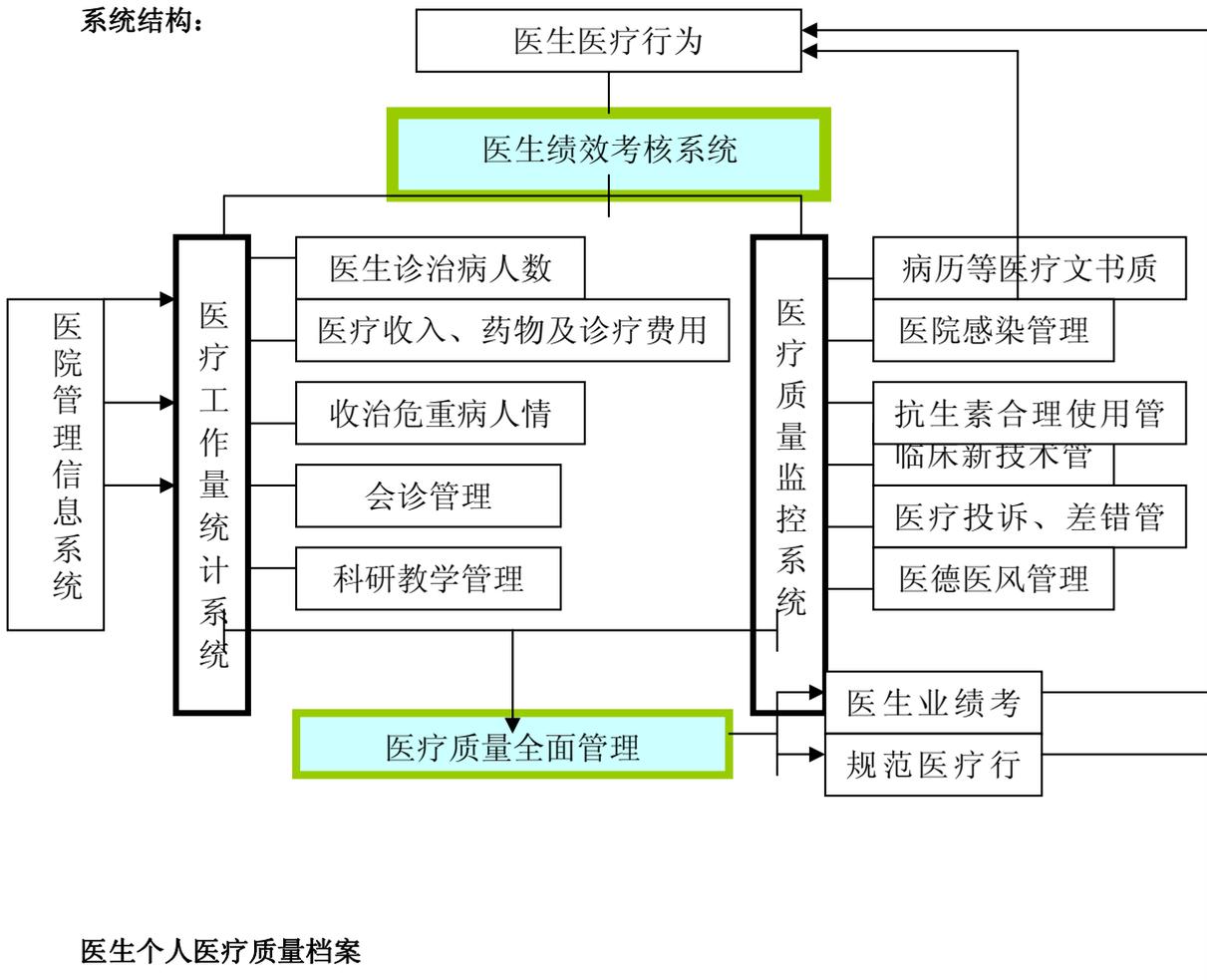
传统的医疗质量管理比较凌乱，没有一个统一的标准，医务部门用人工去收集、统计、比较、分析各部门的信息，不仅浪费极大的人力、物力，且得出的数据信息滞后。本文以医生个人医疗质量为评估目标，旨在建立一个完善的医生个人医疗质量档案，作为考核医生工作绩效的一个标准，并监控其行为的规范，实现医疗全过程的监控管理，切实提高医疗质量。

（三）医生绩效考核系统的原则与接口

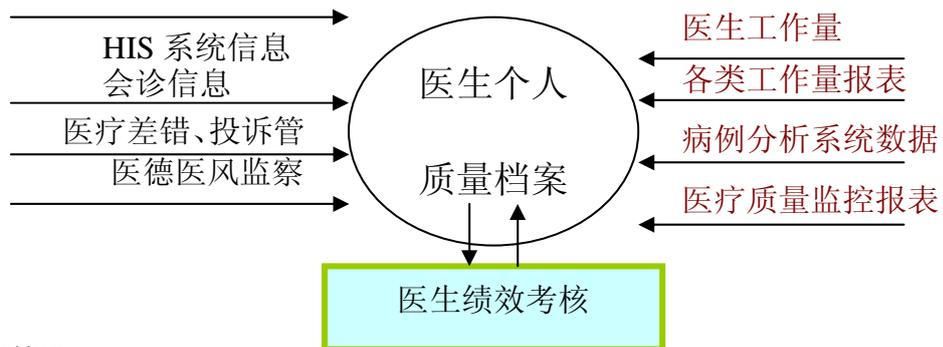
整个系统设计遵循先进性、实用性、整体性、安全性四大原则，以医院管理信息系统（HMIS）为基础，直接从临床信息系统（门诊医生工作站）、病例分型系统、图像网络系统（PACS/RIS）、检验信息系统（LIS）获取数据，通过对医疗质量监控和医疗工作量统计两大模块功能，实现医生诊治病人数、费用结构情况、危重病人收治情况、外出会诊的情况、科研教学等工作量的统计和分析，和病历书写质量、院内感染情况、医疗差错及投诉、新技术开展等方面的质量控制。最终达到量化医生业绩考核、规范医疗行为的目的。

（四）医生绩效考核系统结构图：

系统结构:



医生个人医疗质量档案



四、系统运行情况

经过近 3 年的设计、编程与实践，本“医生绩效考核系统”基本建立完成，根据国家不断新出台的法规规则，仍在不断改进。在国内医疗质量管理中具有领先优势，主要表现在以下几个方面：

- 1、“医生绩效考核系统”的设计载体有良好的兼容性，易操作性，具有很好的实用性。系统设计上预留标准数据接口，能直接从医院信息系统（如 HMIS、PACS、LIS、CIS）连接，获取数据，实现信息资源共享。

2、 借助病例分型系统，对医生收治病人的轻重情况进行分型处理，综合评价医生的绩效，实现对医生的工作进行目标分析与管理。

并且能规范病历质控，严格监控环节病历和终末病案的质量。

3、 完善的医疗纠纷、医疗差错统计处理系统更细致、准确地记录各类投诉、纠纷的处理，为医务人员的行为规范管理提供有说服力的证据。

4、 利用系统对临床新技术开展申报与评审进行规范化管理，规范临床开展各项新技术、新业务，有效地避免了盲目性、防范医疗纠纷和医疗事故，同时完善的评审系统也提高了医务人员临床创新的积极性。

5、 利用医院的信息系统，直接统计医生的工作量和业务收入构成。建立一套完善的管理体制和医生的执业档案，真正体现优胜劣汰的生存原则，保障医院人力资源的开发，并为医生个人的考评、职称晋升、职务提升等提供依据。

整个系统操作简便、实用，不仅可以对医生的工作质量进行系统评价，而且可以单独用以单个项目的监控管理，切实提高了医疗质量管理的效率，在规范医生的医疗行为和进行医生绩效考核方面起到很好的作用。

参考文献:

[1] 吉雷：“浅谈知识型员工的管理” [J]. 《中国培训》，2001年第4期，第59~60页。

[2] 孙建国：“论信息经济条件下知识型员工的激励” [J]. 《前沿》，2001年第3期，第9~12页。

[3] 张向前：“知识经济与人力资源管理” [J]. 《科技与管理》，2000年第3期，第51~53页。

作者工作单位及地址:陆慧菁 广州医学院第二附属医院 信息科 510260

李琳 广州医学院第二附属医院 医务科 510260

杨广黔 广州医学院第二附属医院 信息科 510260

Working place and address of Authors:

Huijing Lu: Information Department, The Second Affiliated Hospital of Guangzhou Medical College Zip: 510260

Lin Lee: Medical Affairs Department, The Second Affiliated Hospital of Guangzhou Medical College Zip: 510260

Guangqian, yang: Information Department, The Second Affiliated Hospital of Guangzhou Medical College Zip: 510260