



南陵县中医医院

绩效软件应用实践

一、 医院简介

南陵县中医医院成立于 1988 年，是一所集医疗、教学、科研、预防保健为一体，中医特色与现代医学相结合的二级甲等综合性中医医院。医院占地面积 2.7 万平方米、业务用房面积 1.7 万平方米；编制床位 300 张，开放床位 280 系；现有职工 282 人，其中：高级职称 8 人、中级职称 65 人，安徽省名中医 1 人，研究生学历 4 人、本科学历 137 人、专科学历 108 人，卫生技术人员占全院职工总数的 90.4%；设有内科、外科、妇产科、急诊科、骨伤科、针灸推拿科、肛肠科、眼科、耳鼻喉科、口腔科、皮肤科、治未病科、麻醉科、碎石科、感染性疾病科等 15 个临床科室；设有检验科、放射科、CT 室、B 超室、胃肠镜室、心电图室等 6 个医技科室；设有内一科病区(心脑血管、呼吸疾病方向)内二科病区(肾病、内分泌、自身免疫及结缔组织病方向)、内三科病区(肿瘤和消化系疾病方向)外科病区、妇产科病区、骨伤科眼科病区、针灸推拿科肛肠科病区、急诊观察病区等 8 个病区；拥有西门子 16 排螺旋 CT 系统、柯尼卡双板 DR 系统、腹腔镜、麻醉机、日本奥林巴斯 V170 型电子胃肠镜系统、彩超、全自动生化分析仪、全自动血凝分析仪、全自动化学发光分析仪、五分类血细胞分析仪、碎石机等先进医疗设备；建设有标准化的手术室、供应室、产房、医院信息化系统、中心供氧系统、中央空调系统等实施。



二、绩效管理改革变迁

2.1 缘由

原医院采用的绩效分配模式基本上是按系数分配，无法全面反映不同医疗服务项目技术含量、劳动强度、风险因素不同；科室奖金数与工作量相关性差，分配无法细化到人；科室收益受医疗服务、卫生材料等外部因素的影响，加上药品零加成导致医院利润下降，绩效改革迫在眉睫。

在政策因素上，国家先后颁布了国办发〔2015〕38号《国务院办公厅关于全面推开城市公立医院综合改革的实施意见》、国办发〔2017〕67号《国务院办公厅关于建立现代医院管理体制的指导意见》、国发〔2012〕11号《“十二五”期间深化医药卫生体制改革规划暨实施方案》，国卫办发〔2013〕49号《国家卫生计生委、国家中医药管理局关于印发加强医疗卫生行风建设“九不准”的通知》、《事业单位人事管理条例》、人社部发〔2017〕92号《关于扩大公立医院薪酬制度改革试点的通知》、人社部发〔2017〕10号《关于开展公立医院薪酬制度改革试点工作的指导意见》系列文件。如何全面提升医院核心竞争力，加速南陵县中医院发展，激活人力资源，绩效成为了有效的工具，在这个背景下南陵县中医医院于2017年8月进行了预算管理下的全成本绩效管理咨询招标。由杭州**企业管理咨询有限公司对医院进行了绩效管理的咨询服务。

2.2 困难

绩效管理咨询实施后，在开展绩效管理落地过程中存在了很大的问题。主要有几个方面：

- 1、预算管理下的全成本核算在没有信息系统支撑的情况下存在数据核算困难的问题，医院的医疗服务收费项目有上千项，靠手工统计工作量太大，而且计算不准确；
- 2、绩效分配的方法过于复杂，难以操作，尤其涉及到科室个人的二次分配上，需要提取和计算的数据量大，公式复杂，靠 Excel 表格难以完成，导致一个月的绩效要花两三个月的人工计算才能完成。

2.3 优化

在这种情况下，南陵县中医医院决定引入绩效管理软件，通过信息化来解决这个问题。九阵协同科技通过安徽的代理承接了这个绩效管理软件的开发工作。配合院方对原绩效管理中的分配进行优化，简化了复杂的二次分配和考核项，强化工作量的分配和考核模式。绩效软件开发了与医院各系统的接口，用于提取工作量的计算数据。新开发的绩效管理软件主要有几个优势：

- a) 九阵协同绩效管理软件是基于绩效管理循环（绩效计划 - 过程管理 - 绩效评估 - 结果应用），实现从个人绩效到组织绩效的管理
- b) 灵活的考核方案：以医院为主体，支持院、科、个人三级绩效管理，同时灵活的绩效管理系统能满足卫生主管部门的要求。同时满足收支差绩效、单项提成绩效、工作量统计绩效、系数绩效等。一个系统可同时保留、运行多个方案，为医院绩效变革提供平稳过渡保障。
- c) 全面的考核方式：在具体考核方式上满足目前医院常用的以不同的目的和结果为导向的考核绩效考核模式，比如：360度考核、综合考核、个人考核、组织考核、定量定性考核等多种考核方式。
- d) 专业的考核体系：可根据医院具体的绩效管理建立符合医院发展的绩效管理体系，以覆盖医院全体医护人员。

2.4 效果

绩效软件开发经过 3 个月的驻场开发，于 2018 年 11 月上线，试运行 3 个月后验收合格。绩效软件上线后极大方便了绩效管理制度的落地、提升了绩效办的工作效率和质量。所有数据直接由 HIS 或其他系统提取，后台运算无误。原来几十天的工作量变成了只需要几天，各项数据和公式有据可查，打消了医生和护士的顾虑，为实现医院推进综合改革、深化人事、分配制度改革提供了保障。

三、 绩效算法总结

3.1 一次分配步骤

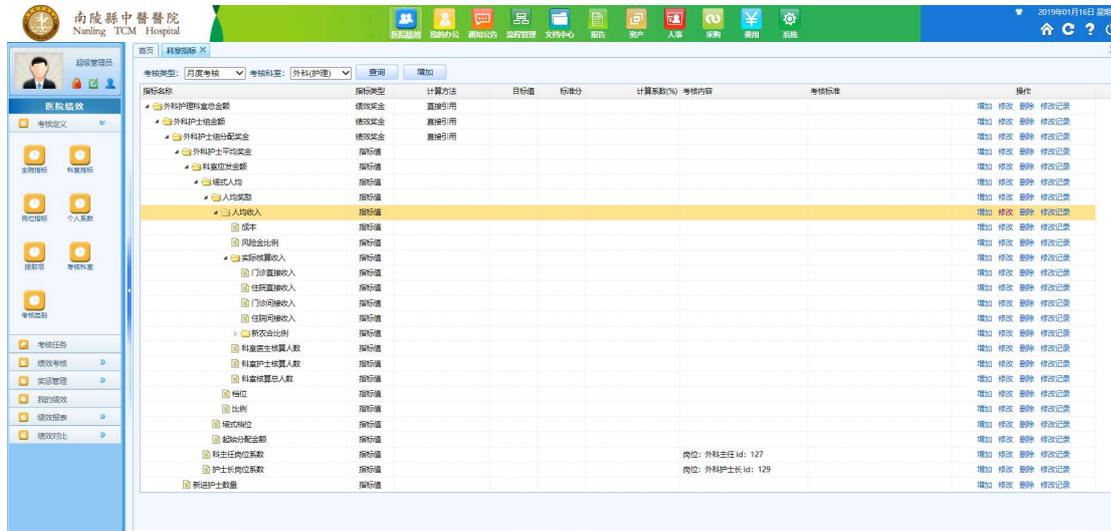
- 1、 各科室先核算出总收入、总成本算出净收入。(包括 HIS、OA、人工录入数据)
- 2、 各科室根据一定比例 (0.3%左右) 提取风险金，得出结余
- 3、 由结余算出科室人均收益
- 4、 人均收益分档算出人均奖励 (按分档计算)
- 5、 由人均奖励算出塔式人均
- 6、 由塔式人均*科室人数算出科室奖励
- 7、 由塔式人均*岗位系数算出预提科主任奖励和预提护士长奖励
- 8、 科室奖励减去科主任、护士长预提金额得到科室应发金额
- 9、 每个科室按医生和护士分为医生组和护理组，得到每个科室医生人数和护士人数
- 10、 由公式算出护理组金额=护士人数/(医生人数+护士人数)*科室应发金额*76%
- 11、 算出医生组金额=科室应发金额-护理组金额
- 12、 最后分别得到医生组人均奖励、护理组人均奖励

3.2 二次分配

- 1、 由各科室负责人 (科主任、护士长) 对科室人员进行工作量考核评分 (部分工作量通过 his 系统获取)
- 2、 医生个人奖励性绩效工资分配 = 个人系数积 (个人岗位系数×个人绩效考核能力系数×个人绩效考核质量系数) × 医疗组分配奖励性绩效工资总额 ÷ 医疗组全组各医疗人员系数积的和 \sum (个人岗位系数×个人绩效考核能力系数×个人绩效考核质量系数)
- 3、 护士个人奖励性绩效工资分配 = 个人系数积 (个人岗位系数×个人绩效考核系数) × 护理组分配奖励性绩效工资总额 ÷ 护理组全组人员系数积的和 \sum (个人岗位系数×个人绩效考核系数)
- 4、 科室科主任 (不含副职) 个人实际奖励性绩效工资分配 = 个人岗位系数×科室医生组人均奖励性绩效工资×个人岗位绩效考核结果 (月度 KPI)
- 5、 科室护士长个人实际奖励性绩效工资分配 = 个人岗位系数×护理组人均奖励性绩效工资×个人岗位绩效考核结果 (月度 KPI)

四、 绩效软件实现

4.1 一次分配方案实现



(外科一次分配指标目录)

根据算法，定制核心指标，指标分为三类：SQL 采集指标，表达式计算指标，手工录入指标。

业务科室收入由 HIS 软件生成，因此需要用 SQL 指标去 HIS 直接获取数据，不用财务人员手动查询录入。

基础信息	
指标名称:	HIS住院收入 * 父指标: []..新农合
显示顺序:	<input type="checkbox"/> 上级指标 考核科室: 外科(护理)
考核内容:	
考核标准:	
备注:	
计算方法	
指标类型:	<input checked="" type="radio"/> 指标值 <input type="radio"/> 绩效分 <input type="radio"/> 绩效奖金
计算方法:	可分配指标: --选择--
采集方法:	SQL采集 计算系数: % * 数据来源: HIS数据源
SQL语句:	<pre> select sum(金额) 合计 from (select '住院' as 来源, case when nvl(f.药品剂型,'无')='颗粒剂(中药冲剂)' and A.处方类型='中药' then '中药颗粒剂' when nvl(f.药品剂型,'无')!='颗粒剂(中药冲剂)' and A.处方类型='中药' then '中草药' else to_char(d.汇总序号) end 汇总名称,a.病人科室,科室,a.开单医师, sum(sign(c.结算总额)*case when A.处方类型='中药' and a.处方序号>0 then e.零售金额 else a.执行金额 end) 金额 from (select b.住院序号i,b.操作时间,a.处方序号i,a.处方类型,a.执行金额,A.收费项目序号i,A.开单医师R,a.病人科室i from inq_d住院费用明细 a inner join inq_d住院费用列表 b on a.单据序号i=b.系统序号 union all select b.住院序号i,b.操作时间,a.处方序号i,a.处方类型,a.执行金额,A.收费项目序号i,A.开单医师R,a.病人科室i from inq_d住院费用明细 a inner join inq_d住院费用列表z b on a.单据序号i=b.系统序号)a inner join doc_vt收费项目价格表 f on f.系统序号=A.收费项目序号i inner join inq_d住院结算列表 c on c.住院序号i=a.住院序号i and A.操作时间<c.结算时间 inner join doc_wl汇总科目对应费用类别 d on d.类别序号i=f.费用类别i left join Doc_C中药住院处方明细 e on a.处方序号i=e.单据序号i and a.处方类型='中药' left join Doc_Vt中药目录_价格 f on e.药品序号i=f.系统序号 --inner join INP_DNLXNB 住院结算列表 z on z.住院序号i=c.住院序号i where c.结算时间 >= to_date(:startDate,'yyyy-mm-dd hh24:mi:ss') and c.结算时间 < to_date(:endDate,'yyyy-mm-dd hh24:mi:ss') and (a.病人科室i='0' or '0'=0) and (a.开单医师z='0' or '0'=0) and ('0'='2' or '0'=0) group by case when nvl(f.药品剂型,'无')='颗粒剂(中药冲剂)' and A.处方类型 </pre>

SQL 指标采集数据后，需要由表达式直接进行表达式处理。如：人均收入 = (实际核算收入 - (实际核算收入 - 成本) * 风险金比例 - 成本) / 科室核算总人数

基础信息	
指标名称:	人均收入 * 父指标: []人均奖励
显示顺序:	<input type="checkbox"/> 上级指标 考核科室: 外科(护理)
考核内容:	
考核标准:	
备注:	
计算方法	
指标类型:	<input checked="" type="radio"/> 指标值 <input type="radio"/> 绩效分 <input type="radio"/> 绩效安全 可分配指标: --选择--
计算方法:	计算系数: % *
采集方法:	表达式计算
表达式:	(实际核算收入 - (实际核算收入 - 成本) * 风险金比例 - 成本) / 科室核算总人数
<input type="button" value="+"/> <input type="button" value="-"/> <input type="button" value="*"/> <input type="button" value="/"/> <input type="button" value="&&"/> <input type="button" value=" "/> <input type="button" value="!"/> <input type="button" value="."/> <input type="button" value="if"/> <input >"="" type="button" value("(")=""/> <input type="button" value("<")"=""/> <input type="button" value="="/> <input type="button" value="."/> 子指标 上级指标 提取项	
<input type="button" value="提交"/> <input type="button" value="取消"/>	

手工录入指标，则是某些特殊数据，无法通过软件获取，只能由财务人员以手工录入。

基础信息	
指标名称:	新农合收入 * 父指标: []新农合H
显示顺序:	<input type="checkbox"/> 上级指标 考核科室: 外科(护理)
考核内容:	新农合系统数据
考核标准:	
备注:	
计算方法	
指标类型:	<input checked="" type="radio"/> 指标值 <input type="radio"/> 绩效分 <input type="radio"/> 绩效安全 可分配指标: --选择--
计算方法:	计算系数: % *
采集方法:	手工录入
<input type="button" value="提交"/> <input type="button" value="取消"/>	

结果呈现，每月系统自动生成所有业务科室一次分配金额

考核日期	考核科室	绩效分	所占百分比	绩效安全	操作
2018-08-01	骨科(医内)				明细
2018-08-01	皮肤科				明细
2018-08-01	耳鼻喉科				明细
2018-08-01	口腔科				明细
2018-08-01	齿病科(门诊)				明细
2018-08-01	放射科				明细
2018-08-01	检验科				明细
2018-08-01	B超室				明细
2018-08-01	心电图室				明细
2018-08-01	胃肠镜室				明细
2018-08-01	肛肠科(医内)				明细
2018-08-01	针剂科(护理)				明细
2018-08-01	眼科(医内)				明细
2018-08-01	麻醉科(医内)				明细
2018-08-01	手术室(护理)				明细
2018-08-01	骨殖科(护理)				明细
2018-08-01	外科(护理)				明细
2018-08-01	急诊科(医内)				明细
2018-08-01	外科(医内)				明细
2018-08-01	急诊科(护理)				明细
2018-08-01	内三科(护理)				明细
2018-08-01	妇产科(护理)				明细
2018-08-01	妇产科(医内)				明细
2018-08-01	针灸推拿科(医内)				明细
2018-08-01	内一科(医内)				明细
2018-08-01	内一科(护理)				明细
2018-08-01	内二科(医内)				明细
2018-08-01	内二科(护理)				明细
2018-08-01	内三科(医内)				明细
2018-08-01	内二科(护理)				明细
2018-08-01	医杂科				明细

点明细，可具体查看每个指标值数值。

基础信息

指标名称: 门诊收住院数量 * 父指标: 门诊收住院分配

显示顺序: 100 上级指标 考核岗位: 妇产科医生 *

考核内容: 考核标准: 妇产科医生组金额_分配3

备注:

计算方法

指标类型: 指标值 绩效奖金

可分配指标: 妇产科医生组金额_分配3

计算方法: 直接引用 计算系数: %*

采集方法: sql采集 数据源: HIS数据库

sql语句:

```
select nvl(count(*),0)
from
inner join BA on BA.BA on A.系统序号=BA.系统序号,住院序号:
left join doc on doc.xxy on BA.系统序号=xxy.编码
inner join BA on BA.系统序号=BA.系统序号
left join BA on BA.系统序号=C on BA.系统序号=C.单据序号:
inner join BA on BA.系统序号 = A.门诊序号:
and C.新手术=1 where A.所属机构=2
and A.入院时间 >= to_date('2018-08-01 00:00:00','yyyy-mm-dd hh24:mi:ss') and A.入院时间 < to_date('2018-08-31 23:59:59','yyyy-mm-dd hh24:mi:ss')
--between to_date('2018-08-01 00:00:00','yyyy-mm-dd hh24:mi:ss') and to_date('2018-08-31 23:59:59','yyyy-mm-dd hh24:mi:ss')
and t.编码 = userCode
```

参数: 开始日期"startDate"结束日期"endDate",考核人"userId",考核组织"orgId,员工号"workerCode",
上海期间开始日期"lastYearStartDate",上海期间截止日期"lastYearEndDate"
SQL: select ... where field in(sql/result/string/dataSourceId:sqlselect ...)

提交 取消

各分配指标进行后台程序对比分配后，进行汇总，得到每个医生当月奖金金额。

基础信息

指标名称: 妇产科医生奖励 * 父指标: --选择--

显示顺序: 100 上级指标 考核岗位: 妇产科医生 *

考核内容: 考核标准:

备注:

计算方法

指标类型: 指标值 绩效奖金

可分配指标: --选择--

计算方法: 直接引用 计算系数: %*

采集方法: 表达式计算

表达式:

出院量分配金额+岗位系数分配金额+个人收入分配金额+门诊收住院分配+手术一助分配+录入分配+门诊人次分配金额

+ - * / && || | | | | if () > < =

子指标 上级指标 提取项

提交 取消

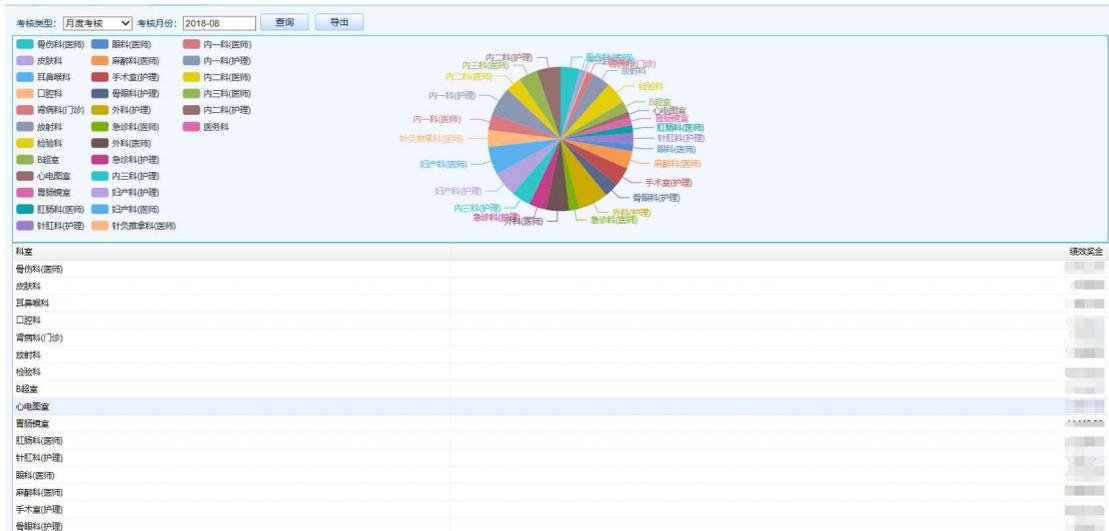
结果呈现，每月各科室人员分配奖金呈现。

考核日期	考核人	关联岗位	绩效奖金	所占百分比	绩效奖金	操作
2018-08-01	刘宇红	妇产科医生				明细
2018-08-01	曹萍	妇产科医生				明细
2018-08-01	王翠玲	妇产科医生				明细
2018-08-01	郝建枝	妇产科医生				明细
2018-08-01	祝文丽	妇产科医生				明细
2018-08-01	杨永菊	临床科室中层干部				明细
2018-08-01	胡玲俊 (产假)	临时岗位				明细
2018-08-01	熊文月 (病假)	临时岗位				明细
2018-08-01	陈新	临时岗位				明细
2018-08-01	曹祥梅	妇产科门诊医生				明细
2018-08-01	杭庆	妇产科门诊医生				明细
2018-08-01	曹艳	妇产科门诊医生				明细

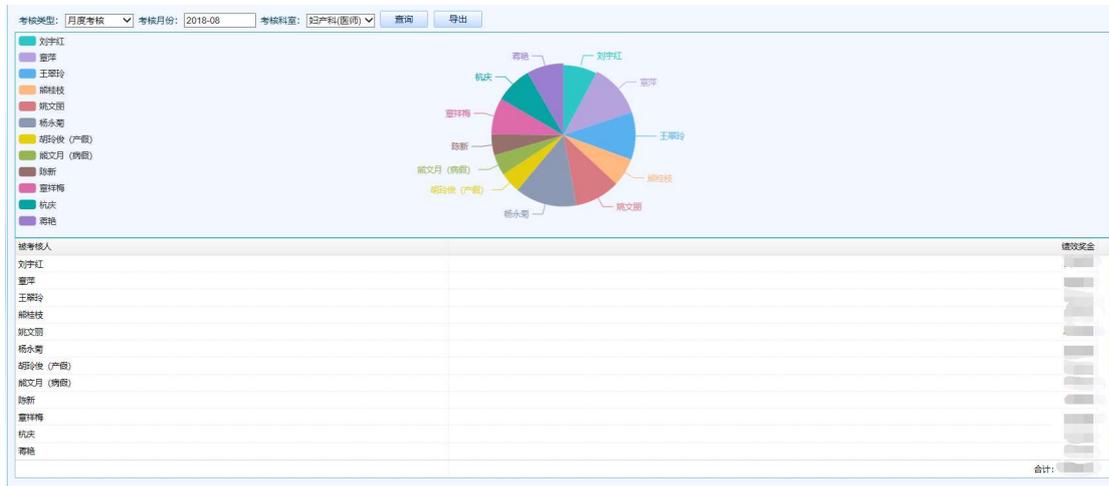
点击明细，可以查看所有指标数值，公开透明。

指标名称	指标类型	计算方法	目标值	标准分	系数(%)	实际值	绩效分	绩效奖金	占比	考核内容	考核标准	操作
妇产科医生奖励	绩效奖金	直接引用										
出院量分配金额	指标值								0.15	0.25	分配: 妇产科医生组...	
岗位系数分配金额	指标值								0.2	0.4	分配: 妇产科医生组...	
个人收入分配金额	指标值								0.11	0.25	分配: 妇产科医生组...	
新手术收入差额	指标值		0									
个人收入	指标值											
门诊收住院分配	指标值								0.12	0.015	妇产科医生组金额_分配3	
手术一助分配	指标值								0.21	0.05	妇产科医生组金额_分配4	
手术一助次数	指标值								0.2	0.02	8, 9, 10三个月没有数据	妇产科医生组金额_分配5
录入分配	指标值								0.15			
数据	指标值		1						0.2			
门诊人次分配金额	指标值								0.15			
门诊人次	指标值								0.15			妇产科医生组金额_分配6

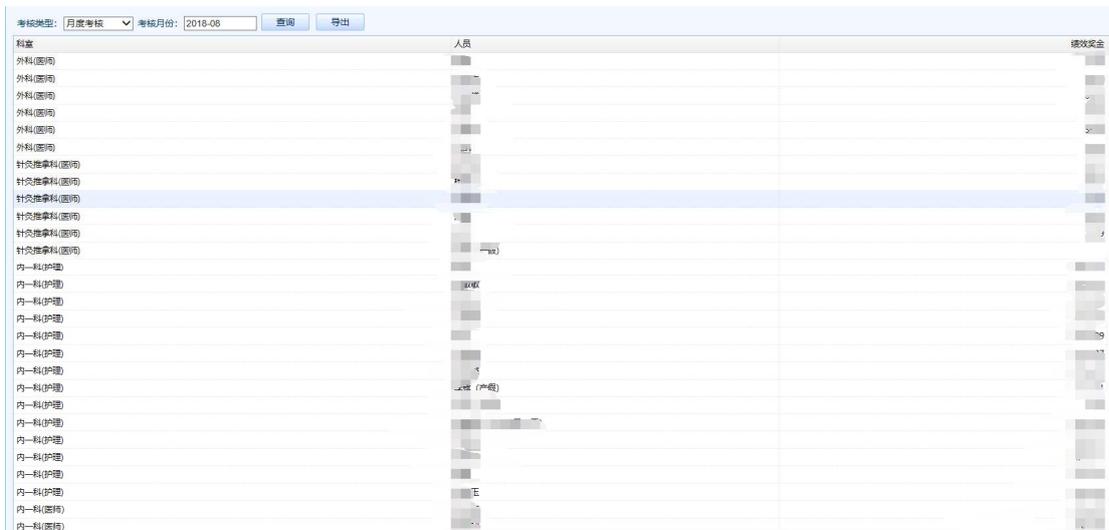
4.3 绩效报表查看



各科室之间收入对比情况。



科室内部人员直接绩效收入对比情况。



全院所有人员工资列表。