

医院预算范围拓展与绩效考核的实现

王永成, 聂志广, 孙 媛

【摘要】 本文通过制定医院绩效考核财务维度KPI,以平衡计分卡为考核工具,实现医院预算范围拓展指标的月度、年度绩效考核,旨在提升医院预算管理水平、拓展医院预算范围、保障医院预算目标的实现。该方案的实施有效提升了医院预算执行力与预算质量,对不断优化医院医疗收入结构、转变医院收入增长方式、降低运营成本起到积极的推动作用。

【关键词】 医院预算管理; 医疗收入; 收入结构; 绩效考核; 财务维度

【中图分类号】 F213.9

【文献标识码】 A

【文章编号】 1004-0994(2016)05-0051-2

传统的医院预算管理缺乏对医院主要工作量年度预算的编制。积极拓展医院预算范围,以绩效考核保障预算收入目标的实现,通过收入结构的控制有效降低医疗成本,是医院管理者应予以关注的问题。

一、医院预算应拓展的范围

1. 医疗收入结构年度预算目标。医疗收入按性质类别可以分为手术治疗收入、检查收入、卫生材料收入、药品收入和其他医疗收入。以上各类收入占医疗收入总额的比例,分别为手术治疗收入比例、检查收入比例、卫生材料收入比例、药品收入比例和其他医疗收入比例。

为实现不断降低医院运营成本的目的,参考医院以前年度医疗收入结构,本着逐步降低药品收入、卫生材料收入占比,提高手术治疗收入、检查收入占比的原则,确定医院各类医疗收入预算目标占比。达到优化医院收入结构,降低运营成本,提高经济效益的目的。

2. 医疗收入总额,门诊、住院医疗收入,各类别医疗收入年度预算总额。依据医院发展规划和本年度发展目标,本着每住院人次、每门诊人次医疗费用相对稳定,依靠病人数量的增加逐步提高医疗收入总额的原则,制定医院医疗收入总额年度预算。

依据医院近三年来门诊、住院医疗收入在医疗收入总额中所占比重,充分考虑其他因素,确定年度门诊、住院医疗收入预算总额。将医院年度预算医疗收入总额分别乘以各类收入目标占比,分别确定治疗收入、医技检查收入、卫生材料收入、药品收入和其他医疗收入年度预算总额。

3. 医院平均每门诊人次费用、住院人次费用年度预算目标金额。依据本地区经济发展水平,预算年度GDP增幅比例,制定医院人均次医疗费用预算:

每门诊人次费用年度预算金额=上年度医院每门诊人次

费用×(1+本地区GDP预算增幅比例)

每住院人次费用年度预算金额=上年度医院每住院人次费用×(1+本地区GDP预算增幅比例)

4. 医院门诊量、住院人数年度预算总量。依据医院年度预算医疗收入总额,门诊、住院医疗收入总额,均次医疗费用预算金额,计算得出医院门诊量、住院人数总量年度预算:

门诊量年度预算=门诊医疗收入预算金额/每门诊人次医疗费用预算金额

住院人数总量年度预算=门诊医疗收入预算金额/每住院人次医疗费用预算金额

二、绩效考核财务维度KPI指标的制定

1. 制定各临床科室考核年度门诊量、住院人数绩效考核指标、各月份绩效考核指标。以医院门诊量、住院人数预算总量为依据,慎重考量以下因素,在与临床科室充分交流的基础上,将医院门诊量、住院人数年度预算横向分解到各临床科室,纵向分解到各月份,制定各临床科室年度、月度绩效考核工作量关键绩效指标(KPI)。

考量的因素:①医院最近三年门诊量、住院人数各科室分布;②各临床科室最近三年门诊量、住院人数环比增幅;③各临床科室不同的发展期与科室专业调整对病人数量的影响;④医疗环境与医学技术发展对科室收治病人数量的影响;⑤各临床科室最近三年门诊量、住院人数各月份分布权重。

2. 制定各临床科室每门诊人次、每住院人次人均费用绩效考核指标。科室病人均次费用指标的制定应根据最近三年均次费用的环比增幅,结合本年度本地区GDP预算增幅,充分考虑科室新业务、新技术的开展等诸因素进行。

3. 制定各临床科室年度医疗收入总额、月度医疗收入绩效考核指标。

科室年度医疗收入总额=门诊医疗收入+住院医疗收入

□ 财务·会计

=每门诊人次费用指标×门诊量指标+每住院人次费用指标×住院人次指标

科室年度医疗收入总额测算金额结合各临床科室最近三年医疗收入环比增幅,本科室医疗收入门诊、住院分布权重变化进行修正,在充分沟通的基础上,制定出科室年度医疗收入总额绩效考核指标。依据科室最近三年门诊、住院医疗收入各月分布权重,制定医疗收入各月份绩效考核指标。

4. 制定各临床科室医疗收入结构绩效考核指标。为保证医院医疗收入结构年度预算,优化医院收入结构,降低运营成本,提高经济效益,参考医院治疗手术收入、检查收入占医疗收入比例增幅预算,药品、材料收入降幅预算,对最近三年每个临床科室收入结构进行分析,分别制定出各临床科室医疗收入结构KPI:治疗手术收入比例指标、检查收入比例指标、药占比指标和卫生材料收入比例指标。

5. 临床科室KPI与医院预算指标的验证。为保障医院预算指标的顺利完成,制定出各临床科室各项绩效考核指标后,要进行认真的汇总验证。对于汇总后完不成医院年度预算的绩效考核指标,要进行反复修正,直至汇总结果达到或略优于医院年度预算指标。

(1) 预算总量指标的验证。预算总量指标验证包括:医院医疗收入年度预算与各临床科室医疗收入KPI汇总的验证;医院门诊量、住院人数年度预算总量与各临床科室门诊量、住院人数KPI汇总的验证;医院各类别医疗收入年度预算与各临床科室各类医疗收入汇总的验证(某临床科室各类医疗收入金额=某临床科室医疗收入总额KPI×各临床科室医疗收入结构KPI)。

(2) 医疗收入结构年度预算目标的验证。计算汇总各临床科室各类医疗收入,汇总全院各临床科室医疗收入KPI,分别计算得出手术治疗、检查收入、药品收入、卫生材料收入占比,同医疗收入结构年度预算目标进行验证。

(3) 病人医疗费用负担指标的验证。分别计算汇总该绩效考核年度医院门诊收入、住院收入总额,结合医院年度门诊量、住院人数KPI汇总数,计算得出该考核年度每门诊人次、每住院人次人均医疗费用,与医院平均每门诊人次费用、住院人次费用预算目标金额进行验证。

三、以绩效考核为手段保证预算目标的实现

建立各临床科室绩效考核财务维度KPI平衡计分卡,如右上表所示,然后实施预算指标的绩效考核。

1. 以临床科室绩效考核(月)平衡计分卡(财务维度)为考核工具,实现全院各临床科室每月财务维度的绩效考核,考核结果与内部流程、患者、学习与成长纬度考核结果汇总,直接应用于科室人员绩效、奖励性工资的发放。

2. 召开每季度预算指标完成情况分析会。分析年度预算目标的实际完成进度,及时查找存在的问题及原因,制定切实可行的改进措施,保证年度预算目标的顺利实现。

临床科室绩效考核(月)平衡计分卡

考核维度	考核目的	考核指标			考核办法	本项考核得分	考核部门
		指标名称	分值	指标性质			
财务维度	科室创收	医疗收入	8分	正指标	本月实际完成金额/该月医疗收入指标×8		财务科、信息科
	工作量	门诊量	4分	正指标	本月实际完成人次/该月门诊量指标×4		
		住院人数	6分	正指标	本月实际完成人次/该月住院人次指标×6		
	收入结构	药占比	5分	负指标	每超过(低于)指标1个百分点则减(加)1分		
		材料比	4分	负指标	每超过(低于)指标1个百分点则减(加)1分		
		治疗手术比	3分	正指标	每超过(低于)指标1个百分点则加(减)1分		
		检查比	2分	正指标	每超过(低于)指标1个百分点则加(减)1分		
	费用控制	每门诊人次费用	3分	负指标	每门诊人次费用指标/该月实际值×3		
		每住院人次费用	5分	负指标	每住院人次费用指标/该月实际值×5		
	财务维度得分小计			40分			

3. 进行绩效目标的年度考核,分析全年各项预算目标执行情况。

(1) 分析医院总体预算目标绩效考核实现情况,总结预算执行经验,查找医院工作薄弱环节,将预算执行结果作为制定下年度绩效考核KPI的重要依据。

(2) 对各临床科室年度绩效考核KPI完成情况进行逐项分析。除逐项分析科室各项KPI完成情况外,更要横向分析各科室每项KPI指标完成情况对全院该项指标造成的权重影响。与各临床科室共同按照分析结果,找出科室工作中存在的问题,为新一轮绩效考核指标的制定提供依据。科室绩效考核年度考核结果应用于年终奖的发放、科室评优,也为科室主任工作考核、科室人员晋职、晋升提供量化依据。

主要参考文献:

余元秀,李梅.医院预算管理及指标体系探讨[J].中国卫生经济,2011(3).

作者单位:山东济南市第三人民医院财务科,济南250132