

属地调研基础上军队医院绩效工资总额 预算模型探索

徐雯婷^①, 田文豪^①, 夏文明^①, 王易婕^①, 李文^①, 何子安^①

摘要 在国家深化医院薪酬制度改革的大背景下,文章通过调研属地三级公立医院医务人员的工作量和薪酬水平,综合评定其劳务价值,依据其综合评定结果,遵循“质效相当、待遇相当”的原则,探索建立军队三级医院绩效工资总额预算模型;并通过比对属地军队三级医院与属地三级公立医院医务人员的工作量来确定军队三级医院绩效工资水平,再根据军队三级医院的收益来核定当月医务人员的绩效工资金额,从而实现了员工薪酬水平与医院发展水平、发展战略相符合的目标,有效地提高了军队三级医院医务人员工作的积极性。

关键词 军队医院;绩效工资;预算模型

中图分类号 R1-9; F224.5 **文献标志码** B **文章编号** 1003-0743(2023)03-0078-04

Exploring the Establishment of the Budget Model of Total Performance Wages in Military Hospitals Based on Territorial Investigation/XU Wen-ting, TIAN Wen-hao, XIA Wen-ming, et al./Chinese Health Economics, 2023,42(3):78-81

Abstract Under the background of deepening the reform of the hospital salary system, by investigating the workload and salary level of tertiary public hospitals, the labor value of medical personnel in the territory was evaluated comprehensively, and the total budget model of the performance wage in tertiary military hospitals was explored in accordance with the principle of “equal quality and effectiveness, equal treatment”. The performance salary level of tertiary military hospitals was determined by comparing the workload in military tertiary hospitals and local tertiary hospitals, and the monthly performance pay amount was determined according to the income of tertiary military hospitals. The goal that the staff pay level is compatible with the development level of the hospital, comparable with the local treatment, matched with the operation situation and consistent with the development strategy was realized, which can effectively improve the work enthusiasm of medical staff in tertiary military hospitals.

Keywords hospital salary; performance wage; budget model

First-author's address Health Economics Department, General Hospital of Eastern Theater Command, Nanjing, 210002, China

Corresponding author HE Zi-an, E-mail: Hezian999999@163.com

随着医改的逐渐深入,我国相继出台薪酬改革政策。2016年,国务院办公厅印发的《国务院办公厅关于印发深化医药卫生体制改革2016年重点工作任务的通知》(国办发〔2016〕26号)指出,鼓励试点城市探索制订公立医院绩效工资总量核定办法,逐步提高医务人员收入待遇。2021年,《人力资源社会保障部 国家卫生健康委 国家医保局 国家中医药局关于深化公立医院薪酬制度改革的指导意见》(人社部发〔2021〕52号)提出,落实“允许医疗卫生机构突破现行事业单位工资调控水平,允许医疗服务收入扣除成本并按规定提取各项基金后主要用于人员奖励”(以下简称“两个允许”)。该文件同时要求公立医院应合理确定并动态调整薪酬水平。现阶段,大多数公立医院正在开展绩效改革工作并探索绩效工资总量的核定办法。本研究以属地4所三级公立医院为调研对象,探索建立同级别军队医院绩效工资总额预算模型。

① 东部战区总医院 南京 210002

作者简介: 徐雯婷(1987—),女,硕士学位,中级会计师,卫生经济科副主任;研究方向:卫生经济学;E-mail: 364461684@qq.com。

通信作者: 何子安, E-mail: Hezian999999@163.com。

1 公立医院常见的绩效工资总额核定方法

绩效工资总额核定是指医院对人力成本与绩效考核的预算和控制,并在核定总额的基础上进行绩效考核、核算与分配^[1]。

1.1 军队医院绩效工资预算原则

军队医院相关政策明确规定,军队聘用医务人员的工资总体水平要与当地同类医务人员的工资总体水平基本相当。目前,绝大多数军队医院采用收支结余法作为医院绩效工作总额的核定办法。军队医院绩效工资总额的核定办法为地方(效益奖)和军队(基础奖)两部分确定提成比例,再按医院收益和医务人员工作量分别核定聘用人员绩效津贴与绩效工资总额^[2]。

1.2 地方医院常见绩效工资核定方法

1.2.1 增量法。医院高层管理者根据医院上一年度的总体绩效指标和医院下一年度的发展预期来确定绩效工资预算总额和增加绩效工资的标准^[1]。

1.2.2 历史数据占比法。医院的绩效工资总额通过历史数据占比进行测算,以测算结果作为预算依据,之后通过预算来确定医院当年可用于人力成本开支的总金额,从而核定绩效工资总额^[3]。

1.2.3 预算比例法。绩效工资=(业务核算收入-可控成本)×预算比例×考核分数。预算比例根据医院实

实际情况制定，可以是医院绩效工资总量占医院医疗收入的比例，也可以是科室绩效工资总量占科室业务核算收入的比例⁴。

2 属地4所三级公立医院调研结果

2.1 医务人员的工作量情况

本研究通过调研统计属地4所三级公立医院2021年1—8月的工作量，以门急诊量和住院量综合评价医院工作量情况。属地4所三级公立医院平均门急诊量为2 162 810人次，医务人员人均门急诊量为458.37人次；平均住院量为60 873人次，医务人员人均住院量为12.90人次（表1）。根据调研实际情况来看，调研的4所三级公立医院中因人员实力、学科水平和床位数量的差距原因，不同医院间诊疗量的差距较大，医务人员人均门急诊量最高的C医院比最低的A医院高320.14人次，医务人员人均住院量最高的D医院比最低的A医院高4.52人次。

表1 属地三级公立医院诊疗量情况 人次

医院名称	门急诊量	人均门急诊量	住院量	人均住院量
A医院	2 509 576	331.95	86 025	11.38
B医院	2 447 291	480.80	64 598	12.69
C医院	2 056 048	652.09	44 027	13.96
D医院	1 638 323	533.48	48 840	15.90

2.2 医务人员的绩效工资水平情况

本研究通过调研确定属地4所三级公立医院的绩效工资水平，属地4所三级公立医院医务人员绩效工资水平由表2所示。全年一次性奖金是指扣缴义务人根据其全年经济效益和对雇员全年工作业绩的综合考核情况，向雇员发放的一次性奖金⁵，也属于绩效工资的组成部分，故本研究将全年一次性奖金折算后计入每月绩效工资，形成了各医院实际的绩效工资水平。属地4所三级公立医院人均绩效工资均值为11 466元，极值（最大值与最小值的差）相差6 840元，不同医院的薪酬水平相差较大。

2.3 影响公立医院医务人员绩效工资的因素

2.3.1 公立医院的总收入。公立医院的总收入水平与患者就诊量密切相关，是对公立医院体量、运行情况

绩效工资，有利于公立医院的成本控制，并且医务人员的接受度较高，对其激励性也较为直观。在“两个允许”提出之后，公立医院的总收入成为医院绩效改革后核定绩效工资总额的重要因素。

2.3.2 医务人员在医疗工作中的工作强度。医疗工作量包括医务人员付出的时间、工作的强度、执行医疗项目的难易度、执行项目的风险系数以及开展医疗项目中所需的医师资格等，其数量与质量是医务人员所付出劳务的最真实体现。以医疗工作量计酬的模式体现了按劳分配的公平性，引导医务人员聚焦医疗服务工作，从而调动医务人员的工作积极性⁶。

2.3.3 公立医院发展的战略目标。公立医院的绩效管理方案对医务人员具有很强的导向作用，会对医院的各项政策起到“放大镜”的作用，围绕医院的发展战略目标制定的绩效管理方案，可以将医院的战略、资源和业务有机地结合起来，能有效地促进医院的长远发展。如果公立医院的绩效管理方案激励导向不正确或存在“捷径”，那么在绩效管理方案执行的过程中会出现“破窗效应”，对医院发展起到负面作用。

3 军队医院绩效工资总额核定原则和办法

3.1 军队医院绩效总额预算原则

《医院财务制度》提出，医院要实行全面预算管理，建立健全预算管理制度，包括预算编制、审批、执行、调整、决算、分析和考核等制度，明确了公立医院要实施全面预算管理制度。基于此，公立医院探索制定绩效工资总额核定办法既是全面预算管理的应有之意，也是医院绩效考核改革的必经之路。笔者所在军队医院（医院级别为三甲等医院，以下简称样本军队医院）遵循军队医院工资水平属地管理的相关政策要求，按照“质效相当，待遇相当”的原则，通过调研比对属地同级别医院医务人员绩效工资和医务人员工作量后，重新核定了医务人员绩效工资总额，并在这之后根据属地同类医务人员的绩效工资变化情况，进行绩效工资的动态调整。

3.2 样本医院绩效工资总额核定方法流程

3.2.1 属地4所三级公立医院医务人员工作量调研分析。根据调研的统计数据显示，医院医师日均担负的门急诊诊疗量为6.90人次，日均担负的住院量为2.20床日，门急诊量大约为住院量的3倍。本研究考虑到工

表2 属地三级公立医院总收入与绩效工资水平情况

医院名称	总收入 (万元)	医务人员数 (人)	人均绩效工资 (元)	人均工资收入 (万元)	人均绩效工资占人均工资收入的比例 (%)
A医院	54 412	7 560	14 537	7.20	20.20
B医院	38 176	5 090	10 105	7.50	13.47
C医院	22 687	3 153	9 972	7.20	13.86
D医院	22 849	3 071	7 697	7.44	10.34

作强度的可比性，按照3个门急诊量标化为1个住院量的方式核算合计工作量，即各医院合计工作量=各医院门急诊量/3+各医院住院量，同时与样本军队医院合计工作量进行比对，计算得出样本军队医院合计工作量与调研医院合计工作量的占比。各医院人均合计工作量=各医院合计工作量/各医院医务人员数，将调研医院人均合计工作量与样本军队医院人均合计工作量进行比对，计算得出样本军队医院人均合计工作量与调研医院人均合计工作量的占比（表3）。

表3 属地三级公立医院、样本军队医院的合计工作量及人均合计工作量对比情况

医院名称	合计工作量(人次)	合计工作量占比(%)	人均合计工作量(人次)	人均合计工作量占比(%)
A医院	922 550.33	49.21	122.03	87.99
B医院	880 361.67	51.57	172.96	62.08
C医院	729 376.33	62.24	231.33	46.42
D医院	594 947.67	76.31	193.73	55.43
样本军队医院	453 995.67		107.38	

综上，本研究基于调研医院的合计工作量情况，比对样本军队医院的合计工作量与调研医院的平均合计工作量。调研医院人均合计工作量=调研医院合计工作量之和/调研医院医务人员人数之和。由上述公式得出：属地4所三级公立医院人均合计工作量为165.69人次，样本军队医院人均合计工作量为107.38人次；样本军队医院医务人员人均合计工作量占属地4所三级公立医院医务人员人均合计工作量的比例为64.81%。综上，分析样本军队医院工作量水平偏低的原因：(1) 样本军队医院相比于属地同级医院承担卫勤保障等工作，非医疗后勤人员占比较高；(2) 调研期间样本军队医院约有500张病床因装修而停止使用。

3.2.2 确定样本军队医院医务人员绩效工资水平。本研究通过调研属地4所三级公立医院数据，将属地4所三级公立医院的全年一次性奖金折算后计入月人均绩效工资，以属地4所三级公立医院的月人均绩效工资作为评定医院绩效工资待遇水平的标准。由表4可知，属地4所三级公立医院的月人均绩效工资为11 466.22元，按照“质效相当，待遇相当”的原则，样本军队医院每月平均绩效工资预测值为属地4所三级公立医院医务人员每月平均绩效工资的64.81%，即为11 466.22×64.81%=7 430.88元。医务人员薪酬水平包括基本工资、奖励性工资、加班费等，考虑综合待遇水平，样本军队医院当前绩效工资发放水平初步拟定为6 000~8 000元/(人·月)。这之后，样本军队医院再根据属地医院的绩效工资变化进行动态调整。

表4 属地三级公立医院、样本军队医院的员工人数及月人均绩效工资的对比

医院名称	人数(人)	人均绩效工资(元)
A医院	7 560	14 537
B医院	5 090	10 105
C医院	3 153	9 972
D医院	3 071	7 697
样本军队医院	4 228	4 432

3.2.3 确定样本军队医院月度绩效工资总额。样本军队医院的月绩效工资由工作量比对确定人均绩效水平范围后，通过实际运行情况，以收益的适当区间来核定当月绩效工资水平，此举措对医务人员的工作积极性具有促进作用，并且提高了科室“增收节支”的意识。样本军队医院是根据医院当月收益所在区间来确定该月人均绩效工资，以此来确定全院的绩效工资总额，而不是简单地按科室收益乘以提成比例来确定全院绩效工资总额。若按提成比例直接计算科室绩效会导致科室产生片面追求经济效益的倾向，可能会出现过度医疗（检查、治疗）的行为，损害患者利益和医院声誉^[4]。该方法的使用可减少科室绩效与其收入的直接相关性，使科室绩效考核更加侧重于工作量和医疗服务质量。

(1) 样本军队医院收益核定绩效工资的原则。本研究核定所用收益由医院开展医疗服务所得收入减去开展医疗服务所消耗的成本所得到。样本军队医院针对军人的部分医疗服务为免费开展，为了将此部分收入纳入核定绩效工资总额的医院收益，应对于军人的免费医疗部分实行“空收实算”，即对军人就医免费的医疗部分正常计价，结算时不收取病人费用，但要将军人免费医疗部分的计价收入核算至医院及科室的收入中。本研究考虑到医院每月医疗收益情况不同，当月若发生突发重大公共卫生事件时，则会对医院开展医疗服务产生影响，从而直接导致门急诊量、住院量和医疗收入的下降，大幅影响当月医务人员绩效工资水平。为保持绩效工资水平相对稳定，医院应设置绩效收益区间，当收益变动保持在一定区间范围内时，医务人员绩效工资水平保持不变。同时本研究考虑到绩效工资具有边际效益递减的特点，即逐次增加一个单位（等量）的绩效工资，虽然带来的总效用仍然是增加的，但单位（等量）绩效工资所带来的效用是逐渐递减的。换言之，绩效工资的激励效果随薪酬水平的增加而减小，故不同收益区间对应的人均绩效工资的增长量应不同。

(2) 样本军队医院收益核定绩效工资的方法：当月人均绩效工资水平根据医院当月医疗收益所在区间

确定,收益区间及对应月人均绩效工资水平根据医院的发展战略需要预先测算确定。当样本军队医院月收益区间 $<2\ 000$ 万元时,该院医务人员当月人均绩效工资为 $5\ 000$ 元;当样本军队医院月收益区间 $2\ 000$ 万 \sim $<2\ 500$ 万元时,该院医务人员当月人均绩效工资为 $5\ 800$ 元;当样本军队医院月收益区间 $2\ 500$ 万 \sim $<3\ 000$ 万元时,该院医务人员的当月人均绩效工资为 $6\ 500$ 元;当样本军队医院月收益区间 $3\ 000$ 万 \sim $<3\ 500$ 万元时,该院医务人员的当月人均绩效工资为 $7\ 100$ 元;当样本军队医院月收益区间 $3\ 500$ 万 \sim $<4\ 000$ 万元时,该院医务人员的当月人均绩效工资为 $7\ 600$ 元;当样本军队医院月收益区间 $4\ 000$ 万 \sim $<4\ 500$ 万元时,该院医务人员的当月人均绩效工资为 $8\ 000$ 元;当样本军队医院月收益区间 $4\ 500$ 万 \sim $<5\ 000$ 万元时,该院医务人员的当月人均绩效工资为 $8\ 300$ 元;当样本军队医院月收益区间 $5\ 000$ 万 \sim $<5\ 500$ 万元时,该院医务人员的当月人均绩效工资为 $8\ 500$ 元;当样本军队医院月收益区间 $\geq 5\ 500$ 万元时,该院医务人员的当月人均绩效工资为 $8\ 600$ 元。例如样本军队医院当月收益为 $2\ 300$ 万元时,人均绩效工资较上一区间增加 800 元,为 $5\ 800$ 元;样本军队医院当月收益为 $2\ 500$ 万元时,人均绩效工资较上一区间增加 700 元,为 $6\ 500$ 元。

样本军队医院通过当月收益区间来确定当月人均绩效工资水平后,医院根据当月参与工作的医务人员数即可确定当月绩效工资总额,公式为:样本军队医院的当月绩效工资预算总额=当月人均绩效工资 \times 当月参与工作的医务人员数。以样本军队医院2020年数据为例测算,2020年样本军队医院医务人员月均绩效工资为 $7\ 117$ 元/人,其绩效工资总额占医院总收入和总收益的比例分别为 7.44% 和 54.56% 。

4 总结

明确医院的发展目标,将军队医院的战略规划与各项医疗资源相结合,以医院发展的战略目标为导向,动态调整各项考核项目占比,从而构建具有军队

医院特色的绩效管理体系。本研究所阐述的绩效核算方法为:通过确定医院整体人均绩效工资水平,对绩效工资进行总额预算,然后再进行绩效分配。这种做法增强了绩效工资总额的稳定性与预测性,绩效工资作为医务人员薪酬的组成部分,可纳入财务预算体系。

基于“军队聘用医务人员的工资总体水平要与当地同类医务人员的工资总体水平基本相当”的原则,军队医院可通过调研属地同类医务人员薪酬待遇水平,以固定工资为基本保障,以动态变化的绩效工资为辅助激励,建立合理的薪酬待遇管理体系,优化绩效管理机制。此外,军队医院可根据当月医院收益来核定月人均绩效工资,并以此来确定全院的绩效工资预算总额。这种做法可减少科室绩效与该科室医务人员收入的直接相关性,使医务人员将更多的精力转移到提高医疗服务质量上来。

公立医院绩效管理办法既不能只作为绩效工资发放的工具,也不能完全靠绩效工资的发放来解决员工的工作方法或态度的问题。公立医院绩效改革要发挥绩效管理“加速器”或“制动阀”的作用,从而提高绩效管理的管理效能。

参 考 文 献

- [1] 杨逸清. 公立医院绩效工资总量核定办法探索[J]. 中国卫生质量管理, 2016,23(3):94-95.
- [2] 南江, 李林. 军队医院聘用人员绩效津贴发放存在的问题及对策[J]. 华南国防医学杂志, 2018,32(3):192-194.
- [3] 赖黎. 医院绩效管理创新与实践理论研究[J]. 武警医学, 2017,28(10):1066-1069.
- [4] 朱晓华. 应用预算比例法进行医院绩效工资分配的优势评价[J]. 临床医药实践, 2022,31(4):318-320.
- [5] 陈志军, 周琳彦. 新医改背景下运用DEA模型对公立医院绩效工资总额核定评价研究[J]. 中国总会计师, 2019(2):144-146.
- [6] 刘鸿天. 以工作量为基础的XX医院临床医师奖金分配模式研究[D]. 秦皇岛:燕山大学, 2020.

[收稿日期: 2022-12-06] (编辑: 彭博)

关于正确使用参考文献的说明

期刊中的参考文献主要是索引性的,其重要性在于它明确地标示引用他人的学术思想、理论、成果和数据的部分,并给出其来源。因此,本刊作者在撰写论文时,应使用参考文献。

参考文献著录格式本刊采用顺序编码制,以引用出现

的先后,在文内用阿拉伯数字排序并以方括号于右上角标注(重复引用的,以首次出现的序号标注),在文后参考文献表中按顺序依次列出。常见类型参考文献书写格式请登录本刊网站(www.cn-he.cn)参阅本刊稿约。参考文献宜选择本刊近一二年的文献。