**上饶市第二人民医院经营能力提升项目需求方案**

**一、项目基本内容**

为贯彻国家深化医改精神，引入现代医院管理理念，优化医院绩效工资分配激励机制和考核机制，按照国家、省、市相关医改文件和DRGs医保支付方式，建立有责任、有激励、有约束、有竞争、有活力的医院经营机制和激励机制，向临床一线岗位倾斜，体现多劳多得，优绩优酬，充分调动职工工作积极性、主动性和创造性，整体提升医院的经营能力，促进医院持续、健康发展。

**二、服务需求**

1. **绩效管理体系设计与实施内容**

为医院建立一套以预算为基础，工作量（DRGs）为依据的现代医院绩效管理体系建设方案。

（1）科室经济核算和可控成本管理方案设计与实施；

（2）医院绩效工资一次分配方案设计与实施；

（3）拟定科室绩效二次分配指导意见，指导和确定科室绩效工资二次分配方案设计与实施；

（4）综合医院绩效考核方案设计与实施。

**（二）绩效考核要求**

**1、医、技人员绩效考核方案**

（1）驱动临床绩效量化考核。在院内盈亏总体平衡的基础上，以预算为导向,结合国家二级医院绩效考核指标，建立以DRG运行数据为依据的临床绩效考核体系并予以落实，重点考量反映临床诊疗能力的门急诊人次、病例组合指数、权重、时间指数、费用指数、药耗指数、三四级手术（操作）等指标。绩效考核体现激励为主、处罚为辅、兼顾特殊、分科核算，不与科室收入挂钩。

（2）医技、医辅、健康管理中心等科室医、技人员以劳动强度、时间、复杂程度、医疗风险为依据，合理设定工作量权重，根据业务结构和历史数据，制定绩效考核方案并予以落实，鼓励多劳多得、开展新业务。

（3）辅导各科室建立二次分配方案并予以落实，以出院病人数（临床科室）、检查人次（医技、医辅科室）等工作量为主要依据，结合病人危重程度等指标进行考核。

（4）从手术风险、技术难度或操作的复杂程度及消耗劳动时间等角度进行手术分级，以手术人次和资源消耗情况为依据制定手术绩效方案并予以落实。

（5）强化成本控制，开展增量项目。在保证医疗质量安全的情况下着重控制药品、耗材、办公用品等资源消耗成本，优化收入结构；分析科室实际情况及市场需求，挖掘医院潜在增量点，帮助科室开展增量项目。

**2、护理人员绩效考核方案**

（1）实行护理垂直管理（覆盖临床、医技、门诊、消毒供应室、营养室、预防保健科、健康管理中心等所有科室护理人员），细化各护理单元需求，依据各科病患及工作特性，提出护理人员数量建议；将全院的护理岗位按职能要求划分为不同层级岗位，并赋予相应岗位系数。

（2）以预算为导向，将床日数、出院人次作为主要考核方向，考虑护理级别、护理时数、CMI值、质量控制、服务满意度等因素制定科学合理的护理绩效考核方案，细化护理单元二次分配实施细则，并予以落实。

**3、科主任绩效考核方案**

将医院总体目标分解形成科主任考核目标，实行月度和年度考核并行。根据科室特点和业务性质，从科室医疗质量、运营效率、学科人才队伍建设、满意度等二级医院绩效考核指标，制定科主任绩效考核方案并予以落实。

**4、行政后勤人员绩效考核方案**

推进行政后勤部门及岗位层级管理，以预算为导向，根据劳动强度、工作难度及贡献度对职能部门岗位进行科学合理的评估，确定行政后勤部门系数，同时梳理各部门现有岗位，并赋予相应的岗位系数，实现按岗取酬；指导制定科室二次分配方案并予以落实。

**5、科研教学岗及专项绩效考核方案**

根据医院教学、科研工作，梳理优化教学科研岗位，确定相应岗位职责，制度绩效考核方案；同时从教学成果、科研项目、学术论文及专著、学术交流活动、知识产权专利、软件著作权、标准及新药研发、科研成果转化、平台建设（重点学科、重点实验室）等维度建立专项激励制度，促进学科建设发展。

**（三）绩效管理培训要求**

（1）医院绩效工资改革理念培训；

（2）医院新绩效工资方案专题讲解与培训；

（3）二次分配辅导培训，临床科主任、医技科主任、护士长分别进行；

（4）绩效考核辅导（职能科室负责人）；

（5）小范围辅导及沟通；

**（四）项目成果**

（1）医院绩效管理调研报告及医院绩效工资分配总体方案；

（2）科室经济核算及可控成本比例控制办法及细则；

（3）绩效工资分配方案；

（4）绩效考核方案；

（5）测算表；

（6）科室绩效二次分配指导意见和各科室二次绩效工资分配方案；

（7）试运行后总结报告等。

**（五）项目主要团队人员经验要求**

主要团队人员最少有1人具备医院中高层管理者经验。

上饶市第二人民医院

2021-06-30