芜湖市中医医院绩效管理咨询服务及配套信息系统

建设需求

1. 项目建设内容

医院绩效管理咨询服务及配套信息系统包括医院绩效管理咨询服务和医院绩效管理配套信息系统。

其中：

医院绩效管理咨询服务包括医院绩效管理调研、分析、咨询服务、评估报告和绩效管理方案设计。

医院绩效管理配套信息系统包括医院绩效系统管理平台、医院绩效管理系统、医院综合绩效奖金管理系统。

1. 项目建设需求
   1. 总体要求
2. 本项目的医院绩效管理咨询服务、医院绩效管理系统与医院综合绩效奖金管理系统必须由同一家厂商提供。
3. 本项目能与医院现有的HIS系统、综合运营管理信息系统等深度融合。
4. 本项目提供的咨询服务和信息化应用系统能全面应对对国家、省级层面的三级公立中医医院绩效考核内容。
5. 本项目提供的咨询服务负责整个绩效管理方案及系统的数据测算，协助医院对历史数据进行前期准备、从相关科室提取绩效数据，依据历史数据通过数学建模方法测算出参数，使测算结果符合院方的要求。对于绩效数据的测算结果，应有良好的咨询沟通服务，确保绩效管理方案的稳妥推进与实施。
6. 本项目包括绩效管理分配方案详细的培训计划、宣讲辅导和答疑，包括向院领导、职代会、各核算单元的宣讲辅导与答疑，并能针对本院绩效管理方案改革提出合理化建议。
7. 本项目实施完成后，医院所有岗位的绩效工资不再与经济收入直接挂钩，使用评价医务人员劳动价值的RBRVS点数计算医生、护理、医技人员的工作量；在成本口径、关键业绩指标体系设计上，充分利用医院原有的工作基础和工作成果；建立整体框架，对内依据基础工作完成情况和员工接受程度稳妥推进，对外依据医改要求、医保政策、国家收费价表调整，建立相对应调整措施。
   1. 医院绩效管理咨询服务要求与目标
      1. 在全面了解医院、科室、全体工作人员现有绩效管理、奖金核算与分配、运营管理方式基础上，通过调研和深入分析经济管理、质量管理、组织管理、人员管理、奖金管理流程及相关制度，撰写医院绩效管理现状的调研报告，提出优化建议，形成医院绩效管理整体方案。
      2. 绩效管理方案需符合政策规范性原则，所使用的绩效方案应当满足国家卫计委的“九不准”要求，医务人员的绩效工资不能与收入挂钩；符合医保支付政策要求；满足《国务院办公厅关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》的要求。方案要能够体现“两个允许”的落实和执行，调动人员积极性，保障发展的可持续。
      3. 绩效管理方案需符合先进性原则，绩效管理方案采用国际通行的医务人员劳动价值评价方法，在国内有成功的应用示范用户。进行方案验证的软件系统具有先进的技术水平，有较高的性能，符合当今技术发展的方向。遵循业界规范，不依赖于某一个厂家的系统平台和操作系统之上。
      4. 绩效管理方案需符合实用性原则，绩效管理整体方案应当与医院发展的阶段、专业特点、科室分工相匹配，依据方案产生的绩效分配结果应当与医院的规模、开放床位数、在职职工人数、核算单位数等实际情况相符合。
      5. 绩效管理方案需符合技术方法本地化原则，由于绩效管理高度个性化，投标人应当提供绩效管理咨询服务，将国际先进的医务人员劳动价值评价方法在本院进行本地化研究，使之适合本院的发展阶段，并能为未来发展建立基础绩效管理架构。需要咨询团队将RBRVS本土化，并依据医院的业务特点进行本地化。
   2. 医院绩效管理方案具体要求
      1. 医院绩效管理方案需满足加强医疗卫生行风建设“九不准”的要求，解决国内收费定价对劳务价值的扭曲问题，满足医院制定的绩效管理目标。方案整体框架应当具有灵活性，可以由医院针对医保政策、国家收费价格变化进行自主的调整。
      2. 指标设计要与三级公立医院绩效评价指标框架和医院发展规划相适应，突出工作量、工作质量、工作效率、成本控制、患者满意度、职工满意度、技术难度、风险程度及教学科研等方面内容。指标体系要充分考虑各科室、各病种技术难度、责任风险的差异，建立一套科学规范完整的综合绩效评价、成本控制考核、关键绩效指标考核和绩效分配方案。
      3. 方案设计能充分体现医务人员劳动价值；能将药占比、耗材占比、医疗服务性收入、中医特色诊疗收入等关键性指标以及直接成本作为绩效管理考核内容；方案具有可操作性和公平性，能通过合理的二次分配体系，充分调动一线职工积极性。
      4. 综合运用平衡记分卡、目标管理、关键业绩指标等工具，结合量表法对行政、后勤各科室岗位的劳动强度、技术难度、风险程度进行评分，并制定岗位绩效分配方案。
      5. 实行临床、医技、护理等可执行RBRVS的核算单元分别进行绩效工资核算。方案中应当设计体现医护分开后仍能保持医、护之间合作的方法，方法具有可操作性和公平性。
      6. 对临床医生和护理人员建立二次分配指导意见，各核算单元实行“院科两级分配制度”。明确在二次分配考核中医院层面和科室层面的权限管理。二次考核分配方案既要体现科室发展规划，又要体现每个科室的特性。
      7. 借助RBRVS和DRGS工具，对科室工作量、服务量进行综合评价考核，确定科室工作量绩效，同时考核科室可控成本，根据具体情况设置关键绩效指标和专项奖励影响科室绩效。
      8. 依据RBRVS（以资源为基础的相对价值比率）把全院医疗收费项目或非收费项目工作转换为绩效点数，结合项目项目成本数据，作为衡量医务、护理、医技人员的工作量的基准。
      9. 方案中应当体现服务量因素，把门诊人次、出院人次、占用床日量化为绩效点数，服务量的绩效点数应当可以按照医保政策进行调整。
      10. 方案中应当体现临床医生研判分析检查、检验结果的劳动付出，但是不能以检查和检验项目的收入衡量医务人员的劳动付出。
      11. 所有核算单元的可控成本均应当纳入绩效工资核算管理。
      12. 充分利用医院原有的工作基础和成果，在成本口径、关键业绩指标体系上，充分利用前期工作成果。
      13. 建立医院绩效奖励预算管理体系。包括全院总额预算体系、各系列奖金预算、部门奖金预算体系；能提供全院奖金总额、部门奖金系数的预算工具，根据RBRVS值、门诊工作量、住院工作量、手术工作量、检查工作量、服务质量、成本控制等综合工作量指标核算各部门的奖金系数，作为核定各部门奖金预算的依据。
      14. 充分考虑绩效方案的系统规划和支撑，保障绩效方案未来信息化的落地实施以及调整的灵活性，如采用J2EE的B/S架构、具有绩效考核管理模块、支持对核算单元以及个人制定考核方案、支持战略地图的维护和可视化展示、奖金核算可直接分配到个人以及奖金构成图形化展示、支持医院运营分析等。
      15. 方案应具备对于医院运营过程中各个参与者的满意度便捷采集之能力。

（四）医院绩效系统管理平台功能需求

系统管理平台需要实现的功能如下：

1. 系统信息

包括单位公用的部门编码、职工信息、HIS连接信息、成本信息等编码信息；以及单位参数、系统联用等信息。

2. 用户管理

定义系统操作软件的用户，同时可建立角色。

3. 权限管理

管理直属下级管理员的单位权限和模块权限，为直属角色赋予功能权限和数据权限，完成对角色中所有成员批量赋权，并提供权限的查询功能；

4. 基础编码

添加系统业务所涉及到的币种信息，人员的学历信息，职称信息，职工类别，资金来源，地区编码，计量单位及项目信息。

5. 系统参数

使用系统初期需要做的基础设置。

6. 日志管理

查询和维护所有用户登录系统后的历史浏览记录信息。

7. 数据管理

按照单位、帐套、模块、年度分别备份和还原数据。

8. 部门信息

添加和维护部门类别信息；可对单位各部门的编码、名称、性质等信息进行维护，建立部门档案。

9. 职工信息

维护本院所有职工的基本档案。

（五）医院绩效管理系统功能需求

绩效管理是医院运营管理非常核心的内容。通过绩效管理过程的设计可以实现将医院战略目标进行层层分解，分解到部门绩效目标并最后落实到员工个人的绩效目标。通过绩效管理过程，让每一个科室都清楚地了解到与医院发展的关系及其所承担的责任。绩效管理是一个有机的循环体系，它不仅仅包括绩效评估一个环节，还要通过绩效计划的制定、绩效执行的跟踪反馈、绩效结果应用等环节与绩效评估的有机配合，形成一种高绩效管理文化，达成创建高绩效组织的目标。

绩效管理系统用于对医院各科室进行 BSC 考核过程的管理，以医院发展目标为导向，建立基于医院发展目标的绩效管理循环。主要功能如下：

1、战略地图

体现了医院战略指导下的绩效管理思路，医院的目标贯穿了绩效考核的全过程，体现了医院目标、科室目标、个人目标的一致性原则。

2、绩效方案

支持对科室和个人的双重考核，不仅考核对象包括科室和个人两类，而且指标分为个人指标、科室指标两大类，可实现个人考核与科室考核之间的灵活关联，从而实现引导个人利益与科室利益的一致性。

（1）绩效单元分类：能够按照科室分类、人员分类，批量设置科室、个人的考核指标，灵活、便捷；

（2）指标评分标准：支持各种主流的考核方法，比如区间法、直接打分法、加减分法、比较法、阶梯加减分法等；支持加分项的设定，加分项指标列在指标体系之外，要求原指标体系中所有指标的分数之和仍然要等于100分。

（3）方案目标维护：各维度及指标间除了可以用权重的方式划分占比，还可以用更加直观的分值的方式划分，分值法指标体系的权重按得分分配，每个维度所占权重与维度下所有指标的得分之和相同。系统可以通过参数的配置切换权重法和分值法。

（4）绩效指标维护：内置了包括DRGs相关的考核指标，以及医院常用考核维度的KPI指标组成的指标库，可借鉴行业先进实践，并根据自己的需求灵活选择。

（5）方案审核：支持科室的绩效承诺书（目标责任书）在线查看、打印，从而使各科室对自己的考核方案了然于胸，有效发挥绩效考核的指挥棒作用，引导、改善科室的行为。

（6）绩效总结：针对整体的考核结果、考核维度、考核指标，可进行针对性的总结。

（7）数据采集：在考核指标的数据采集时，采集方式要全面多样，包括：接口采集、表单导入、手工录入、科室或职能科室根据权限填报、公式计算等。

3、考核结果应用

（1）绩效单元考核/员工绩效考核：考核结果明细查询，通过考核得分挖掘到每个指标的具体考核情况。

（2）考核结果传递给医院绩效奖金管理系统，应用到科室、个人的绩效奖金核算。

4、报表分析

全院的绩效考核结果图形化分析一目了然，包括科室考核结果的区段分析、科室考核结果的趋势分析、考核指标趋势分析、对方案间的对比分析等。

(六)医院综合绩效奖金管理系统功能需求

绩效奖金管理模块将对医院的科室、诊疗组、个人进行奖金核算过程的管理。绩效奖金核算系统的业务流程，先指定奖金核算方案，确定核算单元、相关的奖金指标，然后通过与其他系统的数据采集，计算出指标的得分，实现从院到科的奖金池计算，并与预算规划进行对照、修正，从而核定科室的绩效奖金池。如果有需要，可进一步核算到诊疗组。科室、诊疗组的负责人需要确认此奖金池的金额，并根据科内、组内的核算规则，进行自动或者手动奖金分配。分配方案确定后，上报院绩效办，审核通过后，奖金分配结果给到财务会计进行发放。员工可查看工作量及绩效奖金结果。

1、系统首页

登陆首页有公告栏、待办提醒、常用功能快捷入口，方便直观，友好易用。工作任务引导以直观、简洁的方式使系统用户快速熟悉系统

2、奖金核算

（1）核算方法配置：支持多种主流奖金核算方法：RBRVS，PF医师费(绩效费率)，收入成本，护理时数，DRG等。其中RBRVS法和PF医师费可对医师判读点数、医师执行点数、护理执行点数、医技执行点数等单独配置。

（2）数据处理：实现与HIS的接口数据自动采集的功能，并能对原始数据根据方案需要进行加工处理；在每月采集HIS明细数据时，如遇字典中没有维护的科室、收费项目、员工，需要给出具体的提示信息，并且能够方便的导出补录到字典中。要求系统可以创建多个数据对照规则，通过对规则的灵活配置，达到对HIS基础数据处理的要求，并根据各月方案及原始数据情况选择不同的对照规则。

（3）运营明细数据处理：支持收费项目强制归科处理功能，可对收费项目做专科收费标记，添加过标记的收费项目执行科室记录为任何科室，工作量都归属标记的执行科室。整个数据处理分为三个阶段，可以选择从哪个阶段开始：

A、第一阶段：数据筛选，将开单科室、开单人为空的数据打无效标记；对收费项目专属的数据进行执行科室的处理；执行科室、执行人都为空的数据将开单复制给执行；

B、第二阶段：数据对照，根据设置的对照关系，将HIS科室对照成核算单元

C、第三阶段：计算点数，根据点数收费项目匹配相应的点数，计算点数

（4）手术点数核算：支持通过前台页面配置核算单元与手麻系统中科室的对照关系及各临床、护理、手术室科室的各项手术点数；支持通过接口获取手麻系统中的手术数据，直接用于各科室手术点数的核算。

（5）核算分类设置：支持各类人员、科室的奖金核算（除了医、护、技，还支持行政后勤部门的奖金核算、分配，支持平均奖的核算方式）

（6）奖金方案管理：产品能够灵活的配置方案，不局限于考核方法用到的指标，可以根据实际方案增加任何单项奖、工作量绩效等。

（7）奖金二次核算：支持科室奖金的二次核算，以及跨科室取数的核算方式。可以直接利用其它科室的核算奖金或指标数据计算本科室的奖金。

（8）奖金核算：产品能够支持奖金封顶、保底的核算方式，并将因封顶保底扣除和补发的部分通过系统管理起来，以便在今后的核算期间内补发和扣除；绩效办确定考核方式，核算科室奖金总额；

（9）内置点数库：内置RBRVS点数知识库，要求不但功能满足，而且需要有简便易用的UE风格。而且具备知识库匹配度查询：通过卡片的形式展示每个知识库与医院收费项目的匹配情况。

3、奖金分配

（1）核算单元方案属性：支持奖金包的多级灵活分解，奖金包分解不受科室层级限制；核算方案与分配方案都能够按照期间保存，支持同时进行跨期间的核算与分配，互相不受影响。

（2）员工奖金分配：分配到人时，可以灵活统筹分配；也可按照工作量、年资等因素自动分配。

（3）奖金核算组织架构图：支持奖金分配结果能通过图形化的方式更加直观的展示，奖金结构、指标数据、核算方式一目了然，并且核算方式可进行权限控制。

（4）核算单元奖金明细报表：查看奖金明细的方式同时也要支持表单的形式，要求根据用户、角色设置核算单元明细的指标以及指标顺序。要实现不同核算单元看到的表单不同，不同用户看到的表单不同。同时可以通过核算单元奖金明细报表查询全院的报表，内容与科室看到的表单页面相同，但要增加批量导出功能，可以多选核算单元及期间范围一次性导出到同一个excel表中，每个sheet页显示一个核算单元。

（5）科室奖金分配：支持科室在二次分配时预留和借款的功能，预留和借款的金额系统需记录并管理起来，并且该功能可以由系统参数配置打开或关闭。

4、运营分析报表

建立基于绩效方案的运营数据分析体系，支持查询、基础分析及数据深层挖掘。

（1）运营分析报表与统计分析：包括收支出数据查询、核算单元和员工工作量查询、奖金相关报表。例如，核算指标的科室对比分析、奖金趋势分析

（2）方案对比分析：方案对比的统计分析功能，对比分成两个结果集，第一：核算单元奖金对比，通过柱状图比较不同方案下每个核算单元奖金的高低，并且能够按方案对各个核算单元的奖金金额排序。第二：对比所选方案各职系间的奖金高低。

（3）自定义报表：支持自定义报表的设置，自定义报表满足以下几点：支持多层表头、支持表头的排序、自动添加合计列。权限控制：报表的权限控制要到用户级，不同用户查看同一张报表时，可根据权限的控制，展示不同的表头。

**三、项目建设信息技术要求**

医院综合运营管理项目建设，从技术层面上需遵循如下的技术要求：

（1）系统采用B/S架构：系统各模块需采用同一技术架构，在统一的底层基础平台上进行设计。医院综合运营管理平台、医院决策分析系统及医院管理层决策分析系统等均需采用B/S技术架构实现。

（2）与第三方信息系统的数据交换：提供与医院第三方系统统一接口的维护与管理系统，实现针对HIS、EMR、药品等关键医疗业务信息系统的数据交换。

（3）关键技术：根据医院综合运营管理的一体化应用功能需求和相关建设规范，考虑到系统运行的长远规划，以及整个系统的跨平台性、安全性、可靠性、稳定性、易维护性以及可扩展性，建议采用J2EE架构来设计。