

# 基于业财信管融合的公立医院 绩效管理数字化转型实践

卢泓

**摘要：**A医院根据其绩效管理现状，设计业务、财务、信息、管理融合的数字化绩效管理体系建设框架，从发展战略落地、信息系统搭建、数据安全建设、数字治理升级四个方面推进数字化绩效管理体系建设，提出绩效管理数字化转型路径，通过实践取得改善运营指标、释放数据价值、规范监督网络、重塑绩效文化等方面的成效。

**关键词：**绩效管理；数字化；公立医院；业财信管融合；信息系统

**中图分类号：**F235；F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2025)17-0048-04

绩效管理作为医院运营管理的核心驱动力，在指导业务策略调整和内部管理优化中发挥着至关重要的作用。如何在运营管理体系中利用数字化手段扩展绩效管理应用的广度和深度，利用绩效数据辅助运营决策，加强对绩效管理的监督以及确保数据安全，已成为公立医院亟须解决的重要问题。在此背景下，以医院绩效管理制度为纲，对绩效数据进行系统性的

治理，充分释放绩效数据要素价值，建设数字化绩效管理体系，对推进医院现代化治理体系构建和治理能力提升具有重要意义。

## 一、公立医院数字化绩效管理体系建设框架设计

绩效管理数字化的核心目标是服务医院的战略规划，实现绩效流程的精准优化，在确保数据安全的基础上推动信息的高效共享，为管理决策提供有力支撑，并具备高度的适应性和可扩展性，以应对医院未来持续发展的需求。数字化绩效管理体系建设框架见图1。根据《关于印发公立医院运营管理信息化功能指引的通知》(国卫办财务函[2022]126号)中绩效管理功能设计、数据资源管理以及网络信息安全的指导原则，结合医院领导层、绩效管理部门及业务部门等相关主体的实际需求，设计绩效管理数字化建设框架，具体划分为基础设施层、数据服务层、决策应用层。

基础设施层专注于医院绩效管理基础业务的信息化升级，嵌入医院绩效管理方案和流程规范，通过集成医

院内部业务、财务和管理数据，将临床、病案、成本、资产、人事等信息转化为绩效信息，为后续服务和决策提供数据基础。

数据服务层整合成本管控、绩效考核、分配及评价模块，输出二次加工绩效信息。成本管控模块将绩效考核与物资管理、资产管理、人事管理等资源管理关联，实现基于业务过程的资源消耗评价；绩效考核、分配及评价模块则通过设立数据查询、预警、上报及审查规则，将以往集中于事后管控和修正的绩效控制延伸到事前审批、事中预警，实现绩效控制的动态化、前置化。

决策应用层应用大数据挖掘、人工智能等数字化技术对医疗和经济数据进行智能分析，形成多层次、多维度的医院、科室及医疗组指标和专题分析报表。同时，设置模拟决策模型，通过数据预测强化绩效管理功能，辅助各级使用者进行决策。

## 二、A医院数字化绩效管理体系建设的实践探索

A医院是委属委管综合性三甲医

基金项目：2025年度广东省医疗卫生行业会计类科研项目(GDWJKJ-2025-52)；

2023年度中山大学附属第三医院管理科研基金重点项目(2023GLZD02)

作者简介：卢泓，中山大学附属第三医院，高级会计师，广东省高端会计人才。

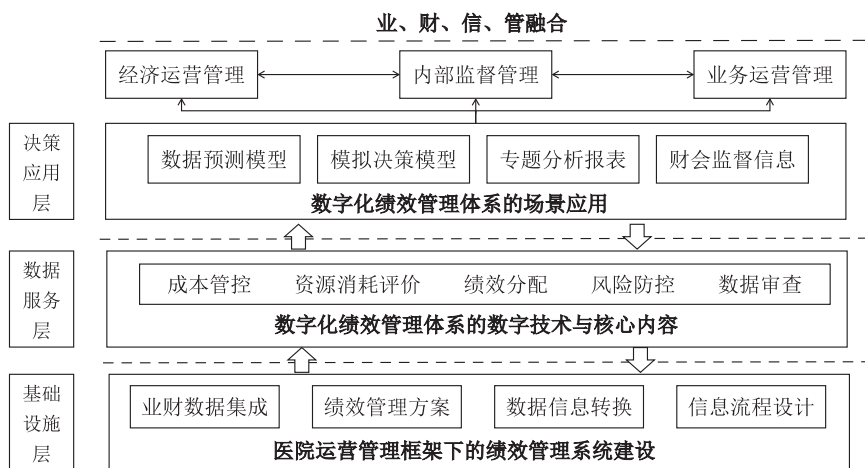


图1 数字化绩效管理体系建设整体框架图

院,开放床位近三千张,为了全面提升医院的业务运行效率和管理水平,A医院积极推进数字化绩效管理体系建设。通过引入先进的信息技术手段,实现绩效数据的精准收集、科学分析和有效应用,进而推动绩效管理的精细化发展,确保医院在业务和管理上实现纵深拓展。

(一) 发展战略落地:支撑绩效管理方案实现

数字化绩效管理体系建设要紧密围绕医院战略发展,适配科学合理且公平公正的绩效管理方案。建设涵盖绩效考核管理制度、全业务数据建模、精细化指标体系、绩效管控、绩效评价五个维度的绩效考核管理平台。首先,构建基于RBRVS(以资源为基础的相对价值比率)的工作量绩效核算体系。通过衡量医护人员在医疗服务中投入的资源(如人力、物力、时间等)以及风险评估、职责分工等因素,确保绩效与工作量价值相匹配,激发医护人员的工作热情。其次,引入横纵向考核机制。通过横向与同等级医院对比、纵向与科室历史数据对比,结合医院战略发展目标,选取并调整科室考核指标(如平均住院日、床位

使用率、DDD<sub>s</sub>等),以保持科室的持续竞争力和发展动力。最后,构建战略与效率导向的绩效结构。将医护人员的绩效与医院战略目标、医疗质量、资源配置紧密结合,通过设定绩效目标(如科室成本率、手术技术难度、医疗服务效率等),使员工个人绩效目标与医院发展目标保持一致。

(二) 信息系统搭建:支持自动化绩效管理流程

为推动医院绩效管理的战略目标和具体方案的实施,需深入调研业务科室和管理部门的实际工作需求,开发基础系统和配套功能,并提供决策报告和知识输出的应用服务,优化绩效管理流程。通过搭建业务、财务、信息、管理融合的绩效闭环实现以下目标:一是发挥系统的数据集成技术优势,提升数据质量和集成效率,实现数据共享,解决数据碎片化问题,打破信息孤岛,优化信息资源使用。二是基于多层次多维度的绩效业务需要,设计核算、评价、应用、监督同步运行的功能模块,减轻管理部门工作负担,提高工作效率。三是使用数据挖掘工具,探索绩效管理数据和业务行为之间的关联关系和影响作用机

制,支持医院运营管理和临床决策。

1. 信息系统评估与架构设计。对医院现有的HIS(医院信息系统)、PACS(医学影像归档和通信系统)、DRG(疾病诊断相关分组)、手术麻醉及人事管理等关键信息系统的运行状况和技术架构进行细致评估。在深入掌握医院业务数据量、服务器资源、网络带宽、存储容量以及数据安全防护措施等关键信息的基础上,设计系统总体架构及数据可视化方案。确保信息的高效流通、系统的稳定运行及数据的安全可靠。

2. 数据整合与标准化管理。为确保业务数据的准确性及完整性,协同各类数据和信息系统的归口管理部门,建立统一的数据交换机制,实现数据自动化采集、清洗和处理,实时监控数据的传输状态,如有异常及时发出预警;同时建立数据接口规范,对采集的业务和经济数据进行标准化动态管理,建立数据映射规则,形成标准数据集和数据标签。

3. 系统功能设计与应用。在完成系统集成后,需进行系统功能应用设计,对提取到的患者数据、人力资源数据、医疗服务数据、财务数据等基础数据进行处理,将其转化为绩效管理数据,根据业务需求从临床专科、医疗组、主刀医生等不同层面进行数据挖掘,生成绩效考核评价指标,比如患者平均等待时间、专科平均工作量、医疗组工作量等。

4. 系统流程优化。细化绩效管理工作,构建绩效考核和绩效应用的业务流程模型,根据业务需要和团队分工设定任务节点,通过建立系统流程节点的关联关系,实时掌控任务流程以及流程进度,比如当一个节点完成后,系统自动将任务和数据传递到下

一个节点,并提醒相关人员及时处理,提升绩效管理的执行效率。

(三) 数据安全建设:完善绩效管理内部控制

借助绩效管理数字化转型契机,发挥信息资源优势,利用数据驱动业务流程的改造,首要任务是构建数据安全保护机制,严格控制潜在风险。该机制旨在保护业务敏感数据和患者隐私,针对绩效管理工作流程及信息传递路径,建立全面的内部控制体系,涵盖系统准入、数据整合及终端使用等环节,通过组织、流程和技术支撑数据安全和质量管理。

第一道安全保护机制:系统网络准入限制。鉴于网络及外设存储设备成为信息泄露的主要风险源,为确保信息高度安全,将系统部署于医院内部局域网,依托于医院后台终端管理机制和内外网络数据交换机制,保障系统运行环境安全。

第二道安全保护机制:绩效管理部门监管。绩效管理部门负责系统的建设和维护。(1) 建设阶段。采用多种信息技术工具设计绩效系统保护措施,比如,引入医院制度、审计规则、内部控制要求,设置多维化预警指标,对违反审计规则或超出标准指标范围的事项进行自动预警;系统可以配置任务日志和状态报告功能,如果某个任务未能按时完成,由系统发出提醒,并提示系统管理者检查任务状态和日志以确定问题所在;将数据自动校验环节分布至数据源抽取、数据计算、结果生成等环节,保障数据来源和口径统一,减少后期人工校验成本。在数据抽取环节校验数据接口逻辑,协同数据归口管理部门对抽取后的数据进行质量检查,确定数据完整性与准确性,并沟通确定数据抽取时间节

点,记录数据修改日志,避免因数据修改和数据传递滞后导致数据失准。

(2) 数据核算阶段。对二次计算分析后的数据进行数据结构检查,厘清数据之间的勾稽关系。(3) 统计分析阶段。多维度验证数据逻辑和反映信息的真实性,同时进行数据脱敏,保护医院、患者的敏感信息,保障数据安全。(4) 系统维护阶段。定期对系统运行流程进行测试,及时发现信息流程、数据监控和预警设置的漏洞,校验系统内部控制措施有效性,对于新开发和变更的流程或功能均须经过仿真测试再上线运行,同时测试系统故障分析、恢复、容错的能力,保证系统稳定、易维护。

第三道安全保护机制:终端使用管理控制。为保障数据与信息的安全,系统应支持用户权限设置,根据管理需求,经过授权审批流程,定义用户角色,配置相应的数据访问、数据导出、数据审查等功能权限;支持操作日志记录,记录所有用户的访问IP地址、用户信息、操作时间、操作涉及的模块和内容信息,形成信息证据链条,确保使用痕迹可溯源;支持数据加密,设置页面和数据导出水印,避免数据被不合理篡改或数据泄露;支持数据备份与恢复,记录数据来源,可通过钻取的方式追本溯源,并可随时调取历史数据,确保数据历史完整性。此外,加强系统操作人员的技术培训,避免因主观操作失误导致系统故障或数据混乱,防范数据丢失风险。

(四) 数字治理升级:推动绩效管理科学决策

数字治理的核心在于对数据资源的深度开发与创新应用。在构建绩效管理自动化流程及绩效数据安全保障机制的基础上,需针对不同用户

类型设计智能化、个性化的系统功能,以维持绩效数据的动态活跃性。同时,需从可视化、易操作性和可扩展性三个维度出发,开放数据并生成支持改进决策的信息,加强绩效管理各主体的互动参与,确保绩效数据得到充分利用,以实现资源配置效益的最大化。

数据治理方面包括:(1) 主动提示预警。实时监测绩效数据的质量和完整性,并在发现问题时主动发出预警。这有助于及时发现并解决潜在的数据问题,确保数据的准确性和可靠性。(2) 自动新增对照。在数据治理过程中,有时候需要将新数据与已有数据进行对照,以确保数据的准确性和一致性。通过算法规则,可以自动识别新数据并与已有数据进行对照,减少人工操作错误和遗漏的可能性。(3) 智能识别修正。对于非常规或异常数据,例如公共平台(手术室、导管室)工作量、执行科室异常记录等,通过算法和模型对数据进行智能识别和修正,提高数据质量。(4) 数据开放共享。明确绩效数据开放共享的权限和范围,向职能部门和业务部门开放系统,通过指标数据可视化,方便多元管理者实时了解绩效管理情况,促进数据流动和协同治理。(5) 绩效数据解读。绩效数据使用和信息传递过程中容易因对数据与信息理解有误产生管理失效的风险,需优化绩效数据分析解读,建立畅通的意见反馈渠道,及时回应数据需求,保证数据得到准确传递和专业解释。

创新应用方面包括:(1) 定制化的绩效数据应用场景。根据不同科室、科室类别或业务的需求和特点制定个性化的数据集,包括数据分类、数据质量标准、数据安全措施等,以满足特定业务场景的需求。(2) 灵活

的绩效数据模型设计。根据不同业务的数据结构和需求设计灵活的数据模型,包括数据表结构、字段定义、数据关系等,同时根据实际情况变化动态选取考核评价指标,以保证评价结果的有效性。(3)个性化的绩效数据分析方案。根据不同业务的决策需要开发主题数据分析模块,并提供数据分析报表,采用穿透分析和图形可视化展现发现、分析、预警、应对业务风险,发现价值增长点,帮助数据使用者理解和运用数据,将数据转化为提供医疗服务和业务决策支持的关键资源。

### 三、A 医院数字化绩效管理体系建设的成效

(一) 发挥导向作用,运营指标向好

推动医院绩效管理方案和运营专项考核方案落地,助力医院解决制约整体运行效率的瓶颈问题,实现效益和成本的平衡,促进科室持续提升诊疗能力和水平,推进临床医疗服务规范化、标准化,对提供同质化医疗服务、保障患者利益具有积极意义。对比数字化转型前后,门诊人次与出院人次比降低12.19%,四级手术占比增加15.82%,微创手术占比增加18.29%,日间手术占比增加20.65%,从规模扩张转向提质增效的发展模式逐步形成,有序调动医院收治疑难复杂和急危重症患者主动性和积极性,助推国家分级诊疗政策落实;质量效率稳步提升,床位使用率增长9.82%,平均住院日缩短14.22%,CMI值提高3.57%,药占比减少21.72%,DDDs降低12.63%,绩效引导作用得到充分发挥,有限的医疗资源得以有序协调,最大程度实现缩短患者就诊等待时

间、合理用药用耗、控制医疗成本的目标,进而减少患者就医费用。

(二) 释放数据价值,赋能绩效管理

一方面,在契合绩效管理目标和方案的基础上,通过集成处理多系统、多部门数据信息,自动生成绩效信息,将其应用于成本管控、资产管理、资源配置评价、医疗质效考核、绩效分配等场景,数据分析维度由简单的历史数据比较拓展到多院区、多主体、多角度的横纵向比较,绩效数据的价值得到充分挖掘,激活绩效数据要素潜能,驱动医院管理理念、业务服务模式和组织运行方式的变革与改进。另一方面,利用信息技术改造绩效考核、核算和分配工作流程,极大提高科室绩效二次分配效率和准确性。同时通过大数据分析手段实现绩效信息分析和绩效运行风险监控与纠偏,有效帮助绩效管理工作重点从数据统计核算向运营管理职能转变,实现数字化转型,提高管理效益。

(三) 破除信息壁垒,规范监督网络

借助绩效管理数字化转型破除了由部门、专业、职责因素产生的数据信息壁垒,利用数字信息技术和系统工作流程联通绩效管理各个环节,消除各方主体的信息不对称,通过对绩效数据及流程机制的识别监测、自动稽核和内部控制校验,实现对绩效管理对象和绩效管理行为本身的有力监管,助力构建明确的权责体系、透明互信的工作方案、畅通协调的沟通反馈通道、开放的信息共享机制、适宜的管理控制手段以及全面覆盖的监督机制,有效推动医院治理科学化、规范化和精细化。

(四) 重塑绩效文化,推动管理

创新

医院数字化转型不仅是技术和管理层面的转变,更是绩效文化的变革。通过数字化手段创新绩效管理新模式,提高人、财、物等核心资源的管理效率,最大限度实现绩效考核、评价、应用全过程的公开透明,协同各主体目标,夯实绩效管理工作的群众信任基础。同时,通过数字化系统实时更新绩效数据,提供及时反馈,大幅提升医院职工参与绩效管理的意愿,有助培养数字化管理思维,塑造信任、和谐、共赢的绩效管理文化。

责任编辑 任宇欣

#### 主要参考文献

- [1] 周新燕,戴文娟.提升公立医院经济运营基础数据质量的思考[J].卫生经济研究,2023,40(11):91-93.
- [2] 李冰.公立医院绩效管理的实践与探索——以山西省人民医院为例[J].山西财经大学学报,2019,41(S2):56-59.
- [3] 詹井超,姚景春.基于风险控制需求的公立医院绩效管理探析[J].中国医院管理,2020,40(5):70-72.
- [4] 李江峰,任毅,刘淑红,等.大数据在医院精细化绩效管理中的应用研究[J].中国医院管理,2020,40(6):79-82.
- [5] 袁征.基于信息化的医院经营状况评估体系探讨[J].卫生经济研究,2019,36(6):66-67+71.
- [6] 余进,李力.以绩效管理为基础的公立医院精细化管理实践探索[J].中国卫生经济,2023,42(1):82-85.