

# 业财融合视角下公立医院行政后勤部门绩效核算 指标体系优化研究

冯英娜

佛山市三水区妇幼保健院, 广东 韶关 528100

DOI:10.61369/RER.2025020014

**摘要：** 在公立医院高质量发展背景下，行政后勤部门绩效管理滞后已成为制约医院整体效能提升的瓶颈。本文基于业财融合视角，通过借鉴临床科室成熟的绩效管理经验，构建了一套适用于行政后勤部门的绩效核算体系。该体系创新性地引入工作量点值库、部门价值系数和多维考核指标，建立了科学的量化评价模型；同时设计了院科二级分配机制和实施保障路径，实现了从定性评价到定量核算的转变。研究为公立医院行政后勤绩效改革提供了可操作的解决方案，对提升医院精细化管理水平和整体运营效能具有重要实践价值。

**关键词：** 业财融合；行政后勤；绩效核算；点值法；指标体系

## Research on the Optimization of the Performance Accounting Indicator System for Administrative and Logistics Departments in Public Hospitals from the Perspective of Business-Finance Integration

Feng Yingna

Maternal and Child Health Hospital of Sanshui District, Foshan City, Shaoguan, Guangdong 528100

**Abstract：** In the context of high-quality development in public hospitals, the lag in performance management of administrative and logistics departments has become a bottleneck restricting the overall efficiency improvement of hospitals. From the perspective of business-finance integration, this study constructs a performance accounting system suitable for administrative and logistics departments by drawing on the mature performance management experience of clinical departments. This system innovatively introduces a workload point value database, department value coefficients, and multi-dimensional assessment indicators, establishing a scientific quantitative evaluation model. Meanwhile, a two-tier allocation mechanism at the hospital and department levels and implementation safeguard pathways are designed, achieving a transition from qualitative evaluation to quantitative accounting. This research provides an operable solution for the performance reform of administrative and logistics departments in public hospitals, offering significant practical value for enhancing the refined management level and overall operational efficiency of hospitals.

**Keywords：** business-finance integration; administrative and logistics; performance accounting; point-value method; indicator system

### 引言

在公立医院迈向高质量发展的进程中，建立科学的绩效管理体系已成为调动医务人员积极性、提升运营效率的核心环节。当前，多数公立医院已在临床、医技等业务科室建立了相对成熟的绩效核算体系，有效推动了业务发展。然而，作为医院高效运转重要保障的行政后勤部门，其绩效分配却普遍面临量化困难、与业务协同不足等共性问题，成为制约医院整体管理效能提升的瓶颈。为推动公立医院实现精细化管理和内涵式发展，亟需将业财融合的先进管理理念延伸至行政后勤领域，构建一套与业务科室核算逻辑相衔接、科学且可操作的绩效核算体系，从而充分激发行政后勤人员的内生动力，为医院战略目标的实现提供更加坚实有力的支撑。

作者简介：冯英娜（1980.07-），广东韶关人，佛山市三水区妇幼保健院，会计师，研究方向：公立医院固定资产全生命周期管理与效能评价研究、绩效国考导向下公立医院全面预算管理研究、公益性运营效率平衡的医院绩效核算体系创新研究。

## 一、从临床医技核算实践看行政后勤绩效优化方向

在公立医院绩效管理改革进程中，临床医技科室的成熟核算体系为行政后勤部门绩效优化提供了重要参考。当前，通过引入门诊工作量系数、住院DIP病种分值和RBRVS点值法等工具，许多医院已建立起综合考量工作量、成本控制与医疗质量的评价模式，充分体现了业财融合与价值评估的先进理念。

相比之下，行政后勤部门的绩效分配仍普遍面临量化困难、平均主义明显等问题，难以准确反映不同岗位的价值差异，制约了医院整体效能的提升。优化方向在于借鉴临床经验：将RBRVS的“点值”理念转化为后勤工作量衡量标准，将标化系数演化为部门价值系数，并将质量指标延伸为后勤服务考核体系，从而推动后勤绩效从主观评价转向客观度量，从成本中心思维转向价值创造思维，构建全院协同发展的管理新格局<sup>[1]</sup>。

## 二、行政后勤绩效核算指标体系的构建与实践路径

构建行政后勤部门的绩效核算体系，其核心目标是将临床医技科室成功的核算逻辑，创造性地应用于行政后勤的管理场景，在明确设计原则的基础上，提出一套以“点值”为核心、深度融合业财数据的指标体系，并规划清晰的落地路径。

### （一）体系设计原则：传承、融合与可操作

本体系的构建遵循四大原则，确保其既能承接医院现有管理基因，又能切实解决行政后勤的实际问题。一是战略对齐原则，指标必须源于医院整体战略目标的逐层分解，确保行政后勤工作与医院发展方向同频共振。二是业财融合原则，绩效结果必须同时反映业务支持成效与财务资源使用效率，打通业务活动与财务评价的壁垒。三是可量化原则，优先采用可客观采集、能明确定义的数据指标，最大限度地减少主观评价的模糊空间。四是公平与差异并存原则，通过引入科学的系数调节，承认不同部门、不同岗位在价值创造、工作难度上的客观差异，在差异化中追求公平。

### （二）核心指标体系：从“定性评价”到“定量核算”

参考临床科室“(工作量+成本控制)×质量系数×KPI系数”的成熟框架，行政后勤部门的绩效核算总体公式可设计为：

科室当月应发绩效=(工作量绩效+成本控制绩效)×服务质量系数×管理KPI系数×调节系数±单项奖罚

#### 1. 工作量绩效：引入“点值库”实现精准量化

工作量绩效是核算的核心与难点。为解决“工作难以量化”的问题，可以引入“点值”概念，建立“行政后勤工作量点值库”。

核算公式：工作量绩效=Σ(项目执行频次×项目点值)×每点值单价×部门价值系数

项目点值制定：成立由院领导、财务科、人力资源科及行政后勤部门负责人组成的绩效评价小组。借鉴RBRVS和“海氏评价法”的理念，从“知识与经验”“解决问题复杂度”和“责任与影响”三个维度，对各项常规工作进行评估，综合确定其相对

价值点值。

表1：行政后勤典型工作项目点值表示例

工作项目	知识与经验	解决问题复杂度	责任与影响	综合点值
起草全院性红头文件	4	4	5	13
处理日常公文流转	2	2	2	6
协调跨部门专题会议	3	3	3	9
核心服务器故障应急处理	5	5	5	15
日常办公设备巡检	2	2	2	6

部门价值系数：参考浙江省L公立医院的实践经验，根据各部门职责的重要性、专业技术的独特性、与核心业务关联度等因素，将行政后勤部门划分为不同类别，并设定相应的系数，用以调节部门间的基准价值水平<sup>[2]</sup>。

表2：行政后勤部门分类与价值系数表示例

类别	部门特点	典型部门	价值系数
一类部门	专业性强，技术门槛高，承担高风险或核心管理职能，不可替代性强	信息科、医务科、护理部	1.3 - 1.5
二类部门	综合管理要求高，承担主要协调、监督职能，与临床联系紧密	院办、党办、财务科、人力资源科	1.1 - 1.2
三类部门	工作相对单一稳定，提供基础保障服务，可替代性较高	总务科、档案室	1.0

#### 2. 成本控制绩效：建立“节约分享”机制

为强化各部门的成本意识，设立成本控制绩效。其核算可简化为：成本控制绩效=(部门预算额度-实际支出)×提成比例。此举旨在建立“节约分享”机制，将节约下来的资源部分反馈给部门，形成正向激励。

#### 3. 服务质量系数：让“服务对象”来评价

此系数模拟临床核算中的“医疗质量系数”，其数据来源于行政后勤部门的服务对象——临床科室的定期满意度测评。可以每季度通过线上匿名问卷的方式，由临床科室对行政后勤部门的响应速度、服务态度、问题解决能力等进行评分，并将评分结果转换为绩效调节系数（例如，满意度90分以上系数为1.1，80-90分为1.0，80分以下为0.9），从而将行政后勤的工作导向“以临床为中心”。

#### 4. 管理KPI系数：承接医院管理目标

此系数直接沿用现有体系，由医院管理层根据年度重点任务，为各部门设定关键绩效指标(KPI)，如“制度流程优化项数”“安全生产达标率”“人才培养计划完成率”等，并根据完成情况动态调整系数，确保行政后勤工作与医院管理要求步调一致<sup>[3]</sup>。

通过以上四个维度的系统构建，行政后勤部门的绩效便从一个模糊的概念，转变为一个由客观数据、点值计算和多方评价共同支撑的清晰结果，真正实现了从“定性评价”到“定量核算”的跨越，为后续的公平分配奠定了坚实基础。

### 三、绩效核算模型与分配机制

在确立了行政后勤部门的绩效核算指标体系后，要将各类指标整合为一个可执行的综合绩效积分模型，并规划院科两级分配的具体路径<sup>[4]</sup>，同时阐述所需的数据支撑体系，确保核算结果能够准确、高效地转化为最终的绩效分配，这就需要一套清晰、透明的计算模型与分配机制将其落地。

#### (一) 综合绩效积分模型：统一价值度量衡

为实现不同部门、不同岗位工作价值的可比性，可以建立以“积分”为统一单位的综合绩效积分模型。该模型的核心在于将各类绩效产出转化为标准化积分，其计算公式为：

综合绩效积分 = (工作量积分 + 成本控制积分) × 服务质量系数 × 管理 KPI 系数 ± 专项奖罚积分

其中，各组成部分的核算方式如下：

工作量积分：此为模型的核心。其值为  $\sum$  (项目执行频次 × 项目点值) × 部门价值系数。各部门每月末通过 OA 或绩效系统填报各项工作的完成频次，系统自动调用“工作量点值库”与“部门价值系数”计算出部门总积分。

成本控制积分：为鼓励节约，将成本结余转化为积分。公式为 成本控制积分 = (预算额度 - 实际支出) × 积分转化率。积分转化率由医院统一设定，例如可将每节约 100 元转化为 1 个积分，以此将财务成果纳入绩效评价。

专项奖罚积分：针对指标体系未能覆盖的重大贡献或过失进行调节。例如，成功申报国家级课题、获得市级以上表彰可奖励一定积分；发生重大安全生产责任事故或引起临床科室严重投诉的，则扣减相应积分。

通过此模型，所有行政后勤部门的月度绩效表现被凝练为一个综合积分，为后续的绩效工资计算提供了公平、统一的基准。

#### (二) 院科二级分配机制：统分结合，激发活力

为确保绩效分配既体现医院整体意志，又能调动部门内部管理积极性，采用院科两级分配机制。

##### 1. 院级一次分配：绩效总额核定到部门

医院绩效管理委员会根据当月全院可用于行政后勤分配的绩效总额和各部门的综合绩效积分总和，计算出每积分单价。

每积分单价 = 行政后勤绩效工资总额 /  $\sum$  各部门综合绩效积分后，即可核定各部门的绩效总额：

部门绩效总额 = 部门综合绩效积分 × 每积分单价

##### 2. 科室二次分配：总额包干，自主考核

医院将绩效总额打包拨付至部门后，部门负责人拥有二次分配权。建议采用“基础 + 考核”的分配模式。

基础部分（占比约 70%—80%）：与员工个人基础要素挂钩，可设定为：个人基础绩效 = 个人岗位系数 × 出勤系数 × 部门人均绩效基数。其中，“个人岗位系数”依据岗位说明书和任职者能力确定，体现岗位相对价值。

考核部分（占比约 20%—30%）：由部门负责人根据内部考核方案进行分配。部门应建立内部考核小组，参照医院整体框架，制定涵盖“工作量、工作质量、协作精神、纪律态度”等维度的

月度考核表，对员工进行评分。考核绩效计算公式为：

个人考核绩效 = (部门绩效总额 × 浮动比例) / 部门考核总分 × 个人考核得分这种机制既保证了分配的框架公平，又赋予了科主任管理抓手，能有效激励员工个人表现，实现“多劳多得，优绩优酬”。

#### (三) 数据支撑与系统集成：确保核算精准高效

上述核算模型的顺利运行，高度依赖于稳定、互通的业财数据流，为此需对现有信息系统进行整合与优化，构建绩效管理的数据闭环。在数据采集层，需打通多个系统接口：工作量数据依赖于 OA 系统（公文、会议流程）和 HRP 系统（物资申领、维修工单）的业务流程记录，实现执行频次的自动采集或便捷填报；财务数据直接从财务核算系统获取，用于成本控制绩效计算；质量数据则通过在线问卷系统定期向临床科室发放满意度调查并自动汇总计算服务质量系数。在数据处理与呈现层，理想方案是在医院 HRP 或绩效管理系统中开发“行政后勤绩效核算”专用模块，该模块能自动从各业务系统抽取数据，并内置核算公式与参数（如点值、系数），最终实现绩效积分的自动计算、每积分单价的自动生成，并向管理者和员工呈现可视化的绩效报告<sup>[5]</sup>。

通过这一系列的设计，公立医院行政后勤绩效管理将从传统的手工、模糊核算，迈向一个系统化、自动化、精准化的新阶段，为医院高质量发展提供强有力的管理支撑。

### 四、实施路径与保障机制

一套科学合理的绩效核算体系，其最终价值体现在能否成功落地并持续运行。为确保所构建的行政后勤绩效核算体系能在各大院里顺利实施并发挥预期效能，必须制定审慎的推进策略与周密的保障措施。规划一套分阶段的实施路径，并明确关键的支撑条件是能落地执行的关键。

#### (一) 分阶段实施路径：积极稳妥，循序渐进

为确保行政后勤绩效核算体系平稳落地，需要一套清晰的实施蓝图和稳固的保障措施<sup>[6]</sup>。其实施过程可规划为四个有序衔接的阶段，具体路径与核心任务如下：

表 3：行政后勤绩效核算体系实施路径规划表

阶段	时间周期	核心任务	关键产出
1. 准备与动员	1-2 个月	1. 成立领导小组与工作专班	1. 成立改革组织的正式文件
		2. 开展全员宣传动员，解读改革目的与方案	2. 员工沟通记录与培训材料
		3. 梳理岗位职责，明确各部门工作范畴	3. 各部门岗位职责清单
2. 方案设计与开发	2-3 个月	1. 构建“工作量点值库”，评估各项工作的价值	1. 《行政后勤工作量点值表》
		2. 确定部门价值系数与各项考评细则	2. 《绩效核算实施细则》
		3. 进行模拟测算，验证方案的公平性与可行性	3. 模拟测算分析报告
		4. 启动信息系统改造，支持数据采集与核算	4. 系统功能需求方案

阶段	时间周期	核心任务	关键产出
3. 试点与优化	3-4个月	1. 选取代表性部门试点运行(如院办、信息科) 2. 新旧方案并行, 收集反馈, 监测数据 3. 动态调整优化点值与规则	1. 试点部门运行分析报告 2. 经修订的点值表与核算规则
4. 全面推广与固化	4-6个月	1. 全院行政后勤部门推广 2. 开展全员操作培训 3. 建立常态化沟通与年度评估机制	1. 全院推广实施计划 2. 员工操作手册 3. 绩效沟通与评估制度文件

## (二) 关键保障机制: 多管齐下, 巩固成果

为确保改革的长效性, 需要建立稳固的保障机制:

表4: 行政后勤绩效改革保障机制

保障维度	核心要点	主要实施措施
组织保障	高层推动权责明确	1. 成立由院领导牵头的专项工作组 2. 明确各部门职责分工 3. 建立定期联席会议制度
制度保障	规则透明执行刚性	1. 制定绩效管理实施办法实施细则 2. 建立绩效申诉与反馈机制 3. 严格按考核结果兑现绩效
技术保障	数据互通流程优化	1. 整合现有信息系统数据 2. 建立统一数据采集平台 3. 实现工作量自动统计与核算
沟通保障	全员参与持续改进	1. 定期召开政策说明会 2. 建立部门沟通反馈机制 3. 开展改革成效评估与优化

通过以上系统性的实施路径与坚实的保障机制, 公立医院的行政后勤绩效核算体系将能够平稳落地, 并最终成为提升医院整体运营管理水平的有力引擎<sup>[7]</sup>。

## 五、结论与展望

本研究通过建立以点值量化为核心的行政后勤绩效体系, 成功解决了工作价值衡量难题, 实现了从“定性评价”到“定量核算”的重要突破。该体系创新性地将临床科室成熟的绩效管理方法移植到后勤领域, 通过建立工作量点值库、部门价值系数和质量考核系数, 构建了科学的价值评估体系。院科两级分配模式既确保了整体公平, 又激发了基层活力, 分阶段实施路径和系统化保障机制为改革平稳推进提供了有力支撑<sup>[8]</sup>。这一实践为公立医院精细化管理提供了新思路, 其价值不仅在于建立了一套核算方法, 更在于探索了行政后勤部门从成本中心向价值创造者转变的有效路径。随着医疗改革的深入推进, 该体系还可与DIP支付改革更紧密结合, 并借助数字化转型实现智能化升级, 最终推动医院建立全院协同的绩效管理新格局, 为公立医院高质量发展提供持续动力。

## 参考文献

- [1] 谢丽娜. 浅析医院行政后勤部门绩效分配[J]. 财经界, 2021, (27): 193-194. DOI: 10.19887/j.cnki.cn11-4098/f.2021.27.095.
- [2] 孙倩, 陈美芬, 韦铁民. 公立医院行政后勤部门绩效分配的实践与思考——以浙江省L公立医院为例[J]. 现代医院, 2022, 22(11): 1734-1737.
- [3] 刘治君, 张培森, 杨鑫, 等. 公立医院行政后勤部门绩效分配实践与思考[J]. 卫生软科学, 2017, 31(10): 28-31.
- [4] 陈丹阳. 公立医院行政后勤人员绩效分配的探讨思路构建[J]. 财经界, 2025, (13): 162-164. DOI: 10.19887/j.cnki.cn11-4098/f.2025.13.002.
- [5] 朱剑. 医院行政后勤部门绩效管理的分析与探讨[J]. 江苏卫生事业管理, 2017, 28(03): 139-140+143.
- [6] 孙韬. 医院行政后勤人员绩效考核中的问题及应对策略探讨[J]. 商讯, 2021, (14): 183-184.
- [7] 吴磊, 陈艳. 新疆某综合性三级甲等医院行政后勤部门绩效考核体系研究[J]. 中国卫生标准管理, 2017, 8(26): 9-12.
- [8] 单苑丽. 温州市三级公立医院后勤部门绩效考核指标体系优化研究[D]. 上海师范大学, 2024. DOI: 10.27312/d.cnki.gshsu.2024.000097.