

公立医院科主任任期考核评价指标体系构建与实践

董晓 汪智慧

温州医科大学附属第一医院组织人事部, 中国·浙江 温州 325000

摘要: 为适配公立医院高质量发展改革要求, 破解传统科主任任期考核痛点, 本文以温州医科大学附属第一医院为实证样本, 基于现代医院管理、战略管理与精细化管理理论, 构建“战略—管理—绩效”三维整合考核模型。结合医院学科发展特征与区域医疗建设需求, 搭建涵盖党建、医疗、教学、科研、人才培养、科室管理的多维度差异化考核指标体系, 建立“一科一策”权重调整、全周期动态监控、考核激励一体化运行机制, 有效提升了医院医疗服务质量、学科建设水平与人才培养效能, 破解了传统考核“一刀切”、重结果轻过程的弊端。

关键词: 科主任; 任期考核; 评价指标; 差异化考核

Construction and Implementation of an Performance Appraisal Indicator System for Department Heads in Public Hospitals

Dong Xiao, Wang Zhihui

The Personnel Department of the First Affiliated Hospital of Wenzhou Medical University, China Zhejiang Wenzhou 325000

Abstract: To meet the requirements of high-quality development and reform in public hospitals and address the pain points of traditional term assessment for department directors, this paper takes the First Affiliated Hospital of Wenzhou Medical University as an empirical sample and, based on modern hospital management, strategic management, and refined management theories, constructs a three-dimensional integrated assessment model of "strategy - management - performance". In light of the hospital's disciplinary development characteristics and the regional medical construction demands, a multi-dimensional and differentiated assessment index system covering Party building, medical care, teaching, scientific research, talent cultivation, and department management has been established. An integrated operation mechanism featuring "one department, one policy" weight adjustment, full-cycle dynamic monitoring, and assessment incentives has been set up, effectively enhancing the hospital's medical service quality, disciplinary construction level, and talent cultivation efficiency. It has overcome the drawbacks of traditional assessment methods, which adopt a one-size-fits-all approach and emphasize results over the process.

Keywords: Department director; Term assessment; Evaluation index; Differentiated assessment

0 引言

随着《关于推动公立医院高质量发展的意见》《现代医院管理制度建设指南》等国家政策落地实施, 精细化治理、内涵式发展已成为公立医院改革的核心方向。科室作为公立医院医疗服务、学科建设、人才培养、科研创新的基础单元, 是医院战略落地的核心载体, 而科主任作为科室第一责任人, 其履职成效直接决定科室发展质量与医院整体治理效能。科主任任期目标考核作为约束、激励、引导中层管理者的核心制度, 是打通医院顶层战略与临床一线实践的关键纽带, 其科学性、适配性与可操作性对公立医院高质量发展至关重要^[1]。

当前国内多数公立医院科主任任期考核存在明显短板, 集中体现为考核指标同质化严重, 未区分内外科、医

技科室的业务属性与发展差异, 一刀切考核模式丧失公平性; 考核机制静态固化, 难以适配医改政策更新、医院战略升级与学科迭代发展需求^[2]。考核重心失衡, 普遍存在重医疗业绩、轻管理建设、弱人才培养的问题; 考核结果应用单一, 仅与绩效薪酬挂钩, 与职称晋升、资源配置、岗位任免、评优评先联动不足, 激励约束效能弱化。上述问题导致科主任履职重心偏移、科室发展动力不足, 制约公立医院精细化治理转型^[3]。

温州市聚焦健康温州建设, 全力打造浙南区域医疗中心, 对辖区公立医院治理能力与内涵建设提出更高要求。温州医科大学附属第一医院作为浙南闽北赣东区域规模最大、综合实力最强的三级甲等综合性医院, 兼具医疗救治、教学科研、人才培养、公共卫生服务多重职能, 学科门类

齐全、科室业态多元,科主任履职场景复杂,其考核体系存在的同质化、静态化问题极具行业代表性。基于此,本研究以该院为实证案例,构建适配高校附属综合性医院的科主任任期考核体系,通过理论创新、机制优化与实践验证,破解传统考核痛点,为区域公立医院考核改革提供可复制、可推广的实践方案。

1 研究基础与文献综述

1.1 理论基础

本研究融合四大核心理论,构建考核体系的理论框架,保障体系的科学性与系统性。其一,现代医院管理理论,强调公立医院精细化、规范化、战略化治理,要求考核立足公益性定位,兼顾质量、效率、发展多重维度,实现管理者个人成长与科室、医院发展协同共进。其二,精细化管理理论,秉持“精准定位、细化指标、闭环管控”核心逻辑,推动考核从粗放式结果评价转向全流程、精细化动态管理,实现指标可量化、流程可追溯、结果可应用。其三,绩效考核理论,坚持公平公正、多元评价、激励导向原则,融合 360 度评价理念,整合多主体评价视角,实现对科主任履职能力、工作实绩、管理成效的全方位评价。其四,战略管理理论,核心是战略解码与动态适配,将医院整体发展战略拆解为科室可落地、主任可考核的任期目标,同时根据战略迭代动态优化考核规则,实现考核与战略同频共振。

1.2 研究意义

理论层面,本研究创新性提出“战略—管理—绩效”三维整合模型,完善了公立医院中层管理者任期考核的理论框架,丰富了区域医院管理研究体系,填补了温州市公立医院科主任系统化考核研究的空白。实践层面,优化后的考核体系精准适配温医大附一院学科发展需求,有效激发科主任管理活力,推动科室医教研人才协同发展,同时可为温州市及浙南地区公立医院提供可复制的改革范本。政策层面,研究成果可为卫健部门完善公立医院中层干部考核规范、推进现代医院管理制度建设提供实证参考,助力健康温州与区域医疗中心建设。

2 研究设计与方法

2.1 研究思路

本研究遵循“理论建构—现状诊断—体系设计—实践落地—效果验证—总结推广”的闭环研究逻辑。首先,梳理核心理论与政策依据,明确研究框架与创新方向;其次,通过调研剖析医院现行考核体系的优势与短板,精准定位问题成因;再次,基于三维整合模型,搭建差异化、动态

化、闭环式的考核指标体系与运行机制;最后,通过临床试点与全院推广验证实施成效,总结优化经验,形成可推广的实践模式。

2.2 研究方法

一是文献研究法,系统梳理国家、省、市三级公立医院绩效考核、科主任管理相关政策文件,研读国内外医院绩效考核、精细化管理相关文献,夯实理论基础。二是访谈调研法,采用半结构化深度访谈,覆盖院领导 13 人、职能科室负责人 20 人、临床科主任 32 人,收集多主体对考核制度的改进诉求与实施建议。三是数据分析法,整理医院 2019—2025 年医疗质量、运营效率、科研教学、人才建设核心数据,通过对比分析验证考核体系优化成效。四是案例研究法,以温医大附一院为核心案例,针对性设计优化方案并落地试点,验证方案可行性与有效性。

2.3 案例选择依据

温州医科大学附属第一医院作为浙南地区龙头三甲医院,拥有 47 个临床科室、22 个医技科室,学科业态丰富、发展层级多元,兼具临床诊疗、教学科研、人才培养多重职能,科主任履职场景兼具复杂性与典型性。医院自 2020 年实施科主任任期考核制度,具备扎实的实践基础,同时医院聚焦研究型综合性医院建设,对科主任综合履职能力要求更高,其考核改革经验对同类高校附属三甲医院具有极强的参考价值。

3 科主任任期考核体系优化构建

3.1 优化核心原则

结合医院发展战略与科室履职特征,确立五大优化原则:第一,战略协同原则,将医院高质量发展、研究型医院建设战略解码为科室任期考核目标,实现科室发展与医院战略同频共振。第二,差异化适配原则,摒弃一刀切模式,根据内外科、医技科室的业务属性、发展基础设置差异化指标与权重。第三,闭环管理原则,构建“目标制定—过程监控—中期预警—期满考核—反馈改进”全流程闭环机制,兼顾过程管控与结果评价。第四,激励导向原则,推动考核结果与薪酬、晋升、资源配置、岗位调整深度联动,实现考核、激励、发展一体化。第五,科学可行原则,指标兼顾全面性与可操作性,依托信息化实现数据自动采集、精准量化,降低考核成本。

3.2 多维考核指标体系搭建

本研究构建总分 140 分的量化考核体系,包含实绩考评 120 分、民主测评 20 分,设置 5 项一级指标、16 项二级指标、29 项三级指标,全面覆盖科主任党建履职、医疗

管理、教学育人、科研创新、人才培养、团队管理六大核心职责。

一级指标包含年度目标考核（60分）、科研工作（30分）、教学工作（15分）、人才队伍建设（15分）、民主测评（20分）。其中年度目标考核为核心维度，下设党建工作、医疗质量与安全、医疗能力与效率、年度教学、年度科研5项二级指标，细化基层组织建设、廉政建设、医疗核心制度落实、CMI值、四级手术占比、平均住院日等29项可量化三级指标，全方位覆盖医疗质量、运营效率、服务能力、党建廉政核心维度。科研维度聚焦国家级课题等标志性成果，教学维度覆盖规培考核、研究生培养、教学研究，人才维度重点考核博士人才引进与骨干进修培养。

民主测评融合360度评价理念，从院领导、职能部门、同级科室、科室内部多主体开展评价，兼顾科主任业务能力、管理水平、团队协作与履职作风，实现定量考核与定性评价有机结合。

3.3 全周期闭环考核机制

设置年度考核、中期考核、任期期满考核三级考核节点，构建全周期管控体系。年度考核聚焦常规履职与年度目标完成情况，作为任期考核基础依据。任期第2年开展中期考核，对连续两年考核末位科室启动预警机制，开展诫勉谈话、整改指导，及时纠偏履职短板。任期届满开展综合考核，结合四年年度考核数据与任期标志性成果，综合评定履职成效。

同时建立差异化合格评定标准，摒弃单一分数线评定模式，结合量化得分、科室排名、任期突破性业绩综合判定。将国家级科研奖项、新技术新项目、省级以上学术任职等列为科室突破性业绩，激励科室创新发展。对出现廉政风险、医疗安全重大事故、意识形态问题的科室，实行一票否决，坚守公立医院发展底线。

4 实施成效分析

4.1 医疗服务质量与效率持续提升

考核体系优化落地后，医院医疗服务实现量质齐升。2019—2025年核心数据显示，医院门诊量从516.2万人次增长至718.4万人次，出院量从10.76万人次增长至30.38万人次，住院手术量从4.55万台增长至13.86万台，服务辐射能力大幅提升。医疗质量内涵持续优化，CMI值从0.969提升至1.106，RW $\geq$ 2高难度手术占比稳步提升，四级手术例数从1.04万例增长至3.42万例，疑难重症救治能力显著增强。运营效率持续优化，平均住院日从7.31天

压缩至5.30天，医疗资源利用率大幅提升，精准契合公立医院高质量发展与国考考核导向。

4.2 科研教学与人才建设成效显著

在考核体系战略导向引领下，医院学科内涵、科研创新、人才培养能力持续增强。2019—2025年，国家级科研课题数量从25项增长至55项，实现大幅突破；博士研究生导师队伍从25人扩充至82人，高层次教学人才梯队持续完善；年度新引进博士职工从33人增长至115人，高端人才集聚效应凸显。考核体系有效引导科主任兼顾业务发展与学科建设，推动科室从单纯临床诊疗向医教研协同发展转型，为医院可持续发展筑牢人才与科研根基。

5 结语

公立医院科主任任期考核是完善现代医院管理制度、推进医院治理现代化的核心抓手。本研究构建的“战略—管理—绩效”三维整合考核体系，核心优势在于实现了战略解码、差异化治理与闭环管控的有机统一，有效破解了传统考核同质化、静态化、激励弱的行业痛点。实践证明，科学的任期考核体系能够为干部能上能下提供客观制度依据，倒逼科主任转变管理理念，聚焦学科长远发展与团队整体效能，推动医院从规模扩张型发展向质量效益型内涵发展转型。

本研究成果不仅为温州医科大学附属第一医院干部管理与科室治理提供了制度支撑，也为温州市、浙江省乃至全国同类公立医院科主任任期考核改革提供了实证范本与理论参考，对完善现代医院管理制度、推进区域医疗中心建设、助力健康中国与健康温州建设具有重要的实践价值与推广意义。

参考文献：

- [1] 周文，黄英姿，周群等. 公立医院临床科主任年度目标考核实践与思考[J]. 江苏卫生事业管理，2026,37(2): 175-179.
- [2] 申靖，张汝佳，崔璐等. 临床科主任绩效考核评价体系构建与实践探索[J]. 中国医院管理，2025,45(11):94-96.
- [3] 钱佳，马诗诗，刘雨桐等. 区域医疗联合体科主任目标考核指标体系的构建：以上海A医疗联合体为例[J]. 健康发展与政策研究，2024,27(4):339-344.

基金项目：公立医院科主任的任期考核评价的构建与探索，编号：2025年温州瓯江青年专项课题5号。

作者简介：董晓（1986.08—），女，汉族，浙江瑞安人，经济师，硕士研究生，研究方向：人力资源管理。