

年薪制下绩效管理对医院经济运行的影响

文 | 潘文艳

年薪制与绩效管理的深度融合，已成为医院优化经济运行、规范诊疗行为的核心抓手。本文立足医院经济运行规律，剖析年薪制下绩效管理对医保基金高效利用、医疗成本管控及收入结构优化的双重影响，结合行业发展趋势，从考核体系重构、薪酬机制优化、协同管控强化三个维度，提出适配医院经济可持续发展的实践策略，为医院平衡公益属性与经济效益、破解医保基金压力与运营效益矛盾提供思路，助力医院构建高质量经济运行模式。

医疗体制改革持续深入之际，医保基金精细化运作与医院经营压力增大之间的矛盾越发突出，传统与医疗收入直接挂钩的绩效模式已无法满足行业发展的需求，年薪制以“固定薪酬为主、绩效奖励为辅”为核心逻辑，打破了传统“以收定薪”的激励误区，是促使医院由“规模扩充”迈向“质量效益”的重要举措。绩效管理作为年薪制得以执行的关键依托，其考核方向、指标规划会直接决定医院经济资源调配、成本调控效果及核心竞争力。在医保基金总额预付与结余留用的政策背景下，如何通过科学的绩效管理激活年薪制优势，平衡公益服务与经济运行效率，破解基层医院医保垫付压力、收入结构失衡等问题，已成为当前医院运营管理的重要课题。本文围绕年薪制下绩效管理对医院经济运行的核心影响与优化策略展开探讨，为医院经济高质量发展提供实践参考。

年薪制下绩效管理对医院经济运行的核心影响

正向引导医保基金高效利用，缓解经济运行压力

年薪制下，绩效管理不再将薪酬与医疗收入直接挂钩，而是把重点放在诊疗质量、医保合规及健康经营成果上，可有效遏制过度检查、大处方等不规范诊疗行为，减少医保基金的不合理支出与浪费。这一导向会促使医院自主改善诊疗流程，严守医保支付的合规底线，减轻医保垫资的风险并削减违法处罚的成本，引导医保基金由“被动被消耗”向“积极去节省”方向转型。同时，结余留用的激励机制，推动医院通过健康管理、慢性病防控减少住院人次，所获医保结余可反哺运营，缓解基层医院资金周转压力，形成“医保节约、医院受益、服务升级”的良性经济循环，筑牢医院经济运行根基。

优化医疗成本管控，提升经济运行效能

绩效管理将耗材利用率、人力成本、设备运维及水电能耗等关键指标纳入考核体系，并将其与绩效分配直接挂钩，促使各科室树立“全员成本控制”理念，摒弃粗放式经营模式。年薪制为医务人员提供稳定的基本收入保障，消除了其为追逐绩效奖金而盲目推高医疗成本、过度使用高价耗材的顾虑。在此机制下，医院推行耗材集中招标与批量采购，压

缩流通环节溢价；在设备配置上，统筹临床需求与投入产出比，避免重复购置与闲置浪费。借助精细化成本核算，医院将成本控制责任压实至科室与个人，并将节余资金合理转化为薪酬激励与服务改善投入，实现成本与效益的动态平衡。此外，绩效管理通过增设资源下沉考核指标，推动优质医疗资源向基层延伸。依托县域医共体薪酬统筹设计与绩效激励，引导患者就近就医，减少因跨区域流转导致的医保基金外流，从而提升区域医疗资源整体利用效率，从源头优化医院经济运行结构，夯实长期可持续发展基础。

重塑收入结构，推动经济转型发展

传统经营模式下，医院收入高度依赖药品、耗材及检验项目，收入结构失衡且抗风险能力较弱。实行年薪制后，绩效管理显著提升了医疗服务质量与技术劳务价值的考核权重，促使医院回归诊疗主业，提高门诊与住院等核心医疗服务收入占比，逐步降低对药品及耗材收入的依赖。此项改革既契合药品零加成与集中带量采购等政策导向，亦有助于优化医院收入结构，缓冲政策调整对经济运行的冲击。同时，经营奖励还向公共卫生服务与慢性病防治等领域倾斜，助力医院拓展健康管理边界，培育新型经济增长极，进而推动医院运营模式由“以治病为中心”向“以健康为中心”平稳过渡。

年薪制下优化绩效管理促进医院经济运行的策略

重构考核体系，锚定经济与公益双导向

医院需兼顾经济运行需求与公益属性，构建综合性考核指标体系。应适当压降收入类指标权重，提升医保合规性、成本控制、服务质量和健康经营等核心指标的占比。具体而言，医保维度侧重考核基金使用效率、合规率及结余情况；成本维度细化至耗材单耗、万元收入能耗等参数；服务维度涵盖患者满意度与诊疗效率。考核设计须充分考量科室差异，摒弃“一刀切”模式，制定差异化评价标准。此举旨在使考核体系既契合医院整体运营目标，又激发各科室改善经营的内生动力，最终实现公益价值与经济效益的有机统一。

优化薪酬机制，激活经济运行内生动力

薪酬结构设计是年薪制落地的核心环节，需兼顾医务

人员收入稳定性与绩效激励有效性，合理划分固定年薪与绩效年薪的占比区间，筑牢医院经济运行的人力根基。结合公立医院运营实际，固定年薪占比宜稳定在 85%～90%，足额保障基本工资、岗位津贴、福利保障等基础薪酬，消除医务人员为创收而牺牲医疗规范、盲目增加医疗成本的顾虑，让医护人员专注于诊疗服务本身，从根源上遏制粗放式经营行为。绩效年薪占比严格控制在 10%～15%，聚焦核心考核指标，实行“绩优多得、绩差少得、违规扣罚”的核算规则，避免过度激励引发新的运营乱象，同时防止激励不足导致绩效管理流于形式。绩效年薪核算要与医院经济运行成效深度联动，将医保基金结余、科室成本节约额、收入结构优化率、合规运营奖励等纳入核算基数，真正实现“节约有奖、超支追责、提质增收”。分配环节要向临床一线、高风险岗位、低成本高效益科室及基层下沉人员倾斜，缩小小科室间不合理收入差距，调动全员参与经济管控的积极性。针对医共体、县域医疗共同体等一体化运营模式，推行薪酬统一核定、统一核算、统一发放机制，统筹调配区域内薪酬资源，缩小上下级医疗机构、城乡医疗机构的收入落差，引导优质医疗资源、骨干医护人员向基层下沉。通过区域内薪酬协同调控，吸引患者就近就医，减少医保基金跨区域外流，提升区域医疗资源整体利用效率，形成“基层首诊、双向转诊”的良性格局，从宏观层面优化医院及区域医疗经济运行效率。

（上接第 137 页）

国家电网有限公司在招标采购合规管理数字化转型领域进行了多层次探索。国网陕西省电力有限公司依托数字化审计平台，搭建投标人关键信息相同、关联企业共同投标等 43 项模型，整合成招投标组织程序合规性核查、围串标智能核查等 8 类审计场景，利用大模型技术实现招标风险的智能识别与预警。国网浙江省电力有限公司创新实施“浙电智链”管理模式，培育数字专家团队，完成首批 18 个核心场景建设。国网江苏省电力有限公司兴力工程公司则研发 AI 清标工具，将评审标准数字化、流程规范化，减少人为主观因素干扰，以年均 120 次采购计算，工具可节省人工成本超 80 万元，为电力领域招投标智能化提供了可复制的“江苏方案”。（案例来源：《中国能源新闻网》2025 年报道及《中国电力报》等公开报道）

中国宝武钢铁集团：宝华智慧招标共享平台的全流程风险管控

中国宝武钢铁集团有限公司旗下宝华招标携手新点软件打造“宝华智慧招标共享平台”，应用信息化手段实现“招、投、开、评、定”一体化线上运作管理。招标人通过平台建立了“招标操作负面清单”“招投标异常情形汇报机制”“招

强化协同管控，筑牢经济运行保障防线

建立财务、医保和绩效等多部门协同机制，实现数据互通与动态监控，精准追踪医保基金使用与医疗成本消耗等关键经济指标，及时识别并纠正经营偏差。强化绩效考核全过程监管，确保评价客观公正，杜绝形式主义干扰经济运行实效。依托信息化手段搭建绩效核算平台，提升数据统计与分析效能，为医院优化经济决策与调整绩效策略提供坚实的数据支撑。同时，常态化开展医务人员政策宣贯，深入解读年薪制与绩效管理的核心要义，引导职工主动参与成本控制与医保合规管理，全面营造全员共治的经济运行新格局。

结束语

年薪制对医院经济运行具有根本性的导向作用。一方面，该制度可通过优化医保基金使用、严控医疗成本及重塑收入结构，为医院经济可持续发展注入新动能；另一方面，亦需警惕考核指标失衡与激励错配等潜在风险。医院应立足公益属性与实际运营状况，重构兼顾经济效益与社会效益的双向考核体系，完善薪酬分配机制，并深化多部门协同监管。由此充分释放年薪制与绩效管理的协同效应，有效化解医保基金承压与收入结构失衡等核心难题。

作者简介：潘文艳 枣庄市妇幼保健院运营管理部

责任编辑：王子祺 投稿邮箱：zhouhl@staff.ccidnet.com

标竞争性管理”等创新管理举措，聚焦“合规性、竞争性”两大核心，实施全过程风险管控。平台打破传统招标投标方式信息流通性差及围串标等问题，为全面研判违规行为及科学准确处置围串标提供技术支撑。（案例来源：《中国日报》2022 年 7 月报道《搭建智慧招标共享平台，宝华招标以数字化夯实招采供应链韧性》）

结束语

随着招标人主体责任强化，推进合规管理数字化转型是提升管理能力、防范风险的有效手段。借助大数据、人工智能等新技术，企业可更好地识别及处理合规问题。尽管转型存在困难，但可借鉴经验分阶段实施，实现合规管理智能化、系统化。数字化转型不仅是技术层面的升级，更是管理理念和治理模式的深刻变革，是企业在强化监管背景下增强竞争力的必然选择。

作者简介：叶菲 中国煤炭开发有限责任公司

责任编辑：徐培炎 投稿邮箱：zhouhl@staff.ccidnet.com