

公立医院绩效考核评价体系研究

宋海涛

(辽宁省东港市中医院, 辽宁 东港 118300)

摘要: 本文的研究对象为公立某某医院, 通过对其基于目标管理法为基础而进行的绩效管理工作中所存在的问题研究, 发现当前所存在的绩效管理主要在三个方面有所体现, 分别是绩效管理的工作应用、具体的考核指标和考核机制的设置。本文分析该医院在绩效管理工作中存在的问题, 结合其实际情况, 考虑多方面因素, 系统研究其在管理理论方法上存在的问题并提出相关的解决方案, 在管理中引入平衡计分的思想, 设计时充分考虑管理者的利益和需求, 推动相关管理机制的不断完善, 完善奖惩措施, 激励工作人员努力提高工作效率和工作质量。

关键词: 绩效和目标管理; 相关机制; 公立医院; 绩效考评体系

0 引言

随着我国市场经济的不断发展, 提高绩效管理能力和医院提高竞争力的主要方式之一, 建立更加完善的管理机制和方法, 可以更好地提高绩效管理的效率。通过个人和团队的沟通协作以及努力来实现组织目标, 实现医院所预期的经济效益, 这一过程称为绩效管理。当前市场竞争日益激烈, 某某医院要提高自己的竞争能力就需要重视绩效管理工作。绩效管理是为了更好地完成工作和管理指标, 医院为了提高绩效管理效率将更加注重目标的导向作用, 但在实践过程中受到多种因素的限制, 其已经建立的体系并不能充分发挥作用, 更甚者有阻碍的作用^[1]。

1 绩效管理相关概念

1.1 绩效管理和人力资源管理职能的关系

(1) 和工作分析。工作分析可以明确各个工作岗位的工作职责, 根据工作职责来对其关键性绩效考核指标的设定, 然后根据具体的考核指标来设定相应的考核规范, 在整体的绩效管理工作中是最为基础的。

(2) 和薪酬体系。一个企业为了更好地发展, 在员工的薪酬体制设置上需要更加科学、合理, 3p模型是当下最为常见的原理, 包括价值、能力等多种因素, 其中绩效指标的影响较大。因组织及职位的不同, 3p模型中各个指标的比重也存在一定的差异, 在通常情况下, 与其他因素相比, 绩效是薪酬体系中最不稳定的因素, 将直接影响员工的工资水平。

(3) 和人员的招聘选拔。人员在企业发展中发挥着十分重要的作用, 专业能力过硬的高素质人才更有利于企业的发展。在人员的招聘和选拔上, 可以采用绩效考评的方式, 深入分析不同人能力的优劣并以此为依据对其人员招聘标准做出相应的调整, 选拔更优秀的员工。

1.2 绩效与目标管理

目标管理在很早之前由美国的一位管理大师提出并迅速流传, 对企业的管理具有较大的启示作用。对企业内部所有员工的目标进行分解, 使员工进行“自我控制”, 借助这种方式, 企业可以对所有员工进行统一管理, 推动效率最大化, 借助目标管理, 可以提高整个企业运作的效率。随着社会经济的发展, 市场竞争更加激烈, 企业发展面临着机遇, 也面临着较大的挑战, 将绩效管理与目标管理相结合, 更有利于提高整体管理的效率^[2]。

2 公立某某医院绩效管理存在的问题

以公立某某医院作为研究对象, 分发调查问卷, 对其绩效考评的结果进行统一的分析和整理, 公立某某医院的绩效考评主要体现在员工工资和奖金发放两方面, 用于员工晋升的较少。与此同时, 在人力资源管理等方面欠缺, 考核结果鲜少运用员工的培训和职业发展等个人发展方面。对医院来说, 实行统一的绩效管理, 绩效考评结果是十分重要的参考资料。但从该图显示的数据来看, 该医院对绩效考评结果的重视程度较低。

3 公立某某医院的绩效考评体系完善策略

3.1 绩效目标制定科学、合理

(1) 原则。制定绩效目标, 应该科学合理, 需要遵守相关的原则。首先, 目标应清晰、明确, 便于员工和管理层能够完全理解目标的设定意义和工作方向。其次, 目标应该是可以考核、计量的, 可以用一定的标准来进行准确的衡量。除此之外, 目标的设定要合理, 不能过高过低, 应该在员工努力可以实现的范围内。同时, 应该可以与个人的工作相结合, 在每个人的业务范围之内并且可以在规定的时间内完成目标。在遵守原则上制定的目标, 才是有效的。

(2) 对目标进行分解。在不同的时期, 医院的发展状况不同, 制定的发展目标规划也不同。对此, 医院需要根据该阶段内发展的方向制定短期的规划和目标, 通过沟通、交流的方式, 对部门和个人的目标进行系统化的分解, 使各方达成一致, 促使其共同努力实现目标。对绩效的目标进行层层分解, 通过交流与沟通分配到部门, 具体到个人, 有以下几个环节^[3]。①进行统一的分解和传达。在高层制定该阶段发展目标之后, 对其进行系统化的分解, 传达给下级部门和员工。②讨论和分析。在第一环节之后, 目标传达到每个部门和员工, 他们需要结合自身和外部环境对目标进行系统化的分析和比较, 找出其中存在的差距, 并根据自己的意见与上级及时进行沟通。③最终确定目标值。通过充分的分析与讨论, 员工和上级达成共识, 最终确定目标值, 签订合同。

3.2 完善考核指标, 增加难度

(1) 对利益相关者的需求进行系统化分析。传统的绩效管理体系存在一定问题, 在一定程度上会影响医院的绩效管理。对此, 医院可以从利益相关者的需求方面进行分析, 汲取现代企业平衡计分卡管理方式的精华, 从财

务、客户等四个角度将战略的实施变成可操作的衡量指标。充分满足利益相关者的需求,医院可以使绩效在长时间内得到一定程度的增长。在这种情况下,在绩效目标设定时,医院需要充分考虑利益相关者的需求,使目标制定更加人性化。

(2) 增加考核难度和层次。平衡计分卡的绩效管理,从四个角度出发,在目标制定方面符合利益相关者的需求。而当下,医院的绩效管理体系更加注重财务性的指标考核,这种侧重点使员工的关注趋向短期目标,忽略了医院的长远发展。为了更好地克服这一弊端,医院可以充分学习平衡计分卡管理模式的先进经验,增加考核的角度和层次,适当地增加难度。

3.3 更加注重考核结果,提高运用效率

(1) 不断完善薪酬激励体制。绩效考核结果是对员工该段时期内工作成绩的一种评价,根据考核结果进行员工薪酬的发放,是医院内较为传统的激励机制。为了更好地提高激励的质量,需要不断完善薪酬激励体制,根据医院内部人员分配的情况,可以适当地考虑能够激发年轻人工作热情的激励方式,不断推动激励机制的创新。

(2) 加大员工职业生涯规划培训的力度。从员工个人来讲,绩效结果不佳主要是因为自身的能力不足。为了更好地提高员工的绩效水平,医院可以加大对人员培训的力度,使员工及时认识到自身的不足和能力的欠缺,通过培训接受再次教育掌握更多的知识和技能。与此同时,在该过程中可以更加了解自身的优劣,明确自身擅长的职业和领域,在岗位的选择上能够更加明智,工作效率将会有所提高^[4]。

(3) 应用于人事调动决策。医院根据绩效考核的结果,可以充分地了解员工的工作成效和水平。如果结果较好,可以通过晋升的方式使其承担更多的责任。如果结果不好,员工的表现欠缺,可以借助降级的方式进行适当的惩罚。如果员工在较长时期内并未认识到自身的错误,可以考虑解雇该名员工。绩效考核结果应用于人事调动决策,可以进一步提高员工的竞争意识,激发其好胜心。

(4) 与人力资源规划相衔接。绩效考核结果可以充分表现员工工作的优劣和潜能的大小,通过建立两位分析模型,将考核结果与人力资源规划相衔接,进行系统的规划,绩效考核结果充分反映了员工工作的优劣和潜能的大小,对员工进行分类。对于绩效好,潜力大的员工,采取激励措施,医院重点培养。对于潜力大但绩效结果差的员工,医院进行相关的监督和管理,进行适当的惩罚,对其加大培训力度。对绩效结果好,但潜力小的员工,采取保留的措施。对绩效表现和潜力都不优秀的员工,采取待岗、转岗甚至辞退的措施^[5]。

3.4 完善绩效沟通与反馈机制

(1) 人力资源部门加大培训力度。对绩效管理人员进行统一的培训,使得其明确沟通反馈的重要性,加强与

员工之间的交流和沟通,避免一言堂现象的出现。在培训中时期更加明确该机制的原则,应具有时效性、发展性和可持续性。在具体的培训过程中,充分发挥员工的主体作用,使其积极发言,让其积极提出在目标完成过程中遇到的困难和问题,听取优秀的建议。与此同时,员工在该培训中需要更加积极主动,要明确自身的责任,积极配合,向上级反馈个人意见,切实履行责任。

(2) 纳入管理者的工作考核。绩效沟通反馈工作在医院的长远发展上发挥着十分重要的作用。对此,需要将其纳入管理者的工作考核,使其与下级进行面对面、针对性的交流,以保证质量为前提,加强相互之间的沟通,不断增加沟通频率,将其纳入考核,并且与薪酬挂钩,激励管理者切实履行责任。

(3) 关注绩效反馈与沟通的质量。反馈和沟通是为了更好地发现在目标完成时遇到的困难和问题,并及时解决制定正确的方案 and 对策。针对医院在该机制上面临的实际问题,需要不断完善绩效反馈与沟通的方式,相关的管理者需要根据不同员工的特征和实际情况,及时提出其存在的问题和不足,使其能正确认识自身的错误。与此同时,积极提出一定的解决方案,有效地提高医院整体的绩效水平。

3.5 推动绩效申诉机制的建立健全

医院的绩效考核管理应该是公平、公正、公开、透明的,员工在绩效管理中应该是参与的。完善员工的申诉机制,可以更好地避免在管理中出现的不公平现象,减少腐败行为的出现,从而更好地减少企业内部矛盾的发生,提高整体绩效水平。对此,为更好地提高绩效审核管理的质量和效率,医院需要推动绩效申诉机制的建立和健全。

4 结语

绩效考核管理体系对于公立医院的长远发展等方面都具有十分重要的作用。根据公立医院在该体系上存在的问题进行了较为系统化的研究,提出了针对性的解决方案。汲取平衡计分卡的精华,增加考核维度和难度,指标设定时考虑利益相关者的需求。完善考核申诉机制,提升考核结果的公信力,弥补绩效考核管理体系的缺陷。借助薪酬激励机制,激发员工和管理者的工作积极性和热情,从而更好地提高工作效率,提高医院整体的管理水平。

参考文献

- [1] 徐婧.公立医院会计人员绩效评价体系研究[J].中国乡镇企业会计,2021(1):108-110.
- [2] 袁莎.应用DRGs进行公立医院绩效评价体系构建分析[J].经济师,2021(2):243-244.
- [3] 阳秋林,曾霖,郭新.公立医院社会责任绩效评价体系研究与运用[J].会计之友,2021(1):67-73.
- [4] 王晶.绩效评价在医院全成本核算管理中的运用[J].现代商贸工业,2021,42(1):110-111.
- [5] 吴双.探究公立医院绩效考核实施的障碍和对策[J].首席财务官,2019,15(17):97-98.