

浅谈新形势下医院绩效管理面临的挑战与对策

梁翠恒

(江门市五邑中医院, 广东 江门 529000)

摘要: 在医疗卫生改革对现代医院发展产生深刻影响的背景下, 本文分析了医院优化绩效管理的必要性, 并立足新发展阶段, 从加强组织保障、完善评价体系、规范管理流程等方面具体分析如何应对新形势下医院绩效管理面临的挑战。

关键词: 医疗改革; 医院; 绩效管理; 挑战

中图分类号: F253.7

文献标识码: A

DOI: 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.10.034

0 引言

随着公立医院综合改革的不断深化, 人、财、物、技术等资源配置活动愈加复杂, 当前随着民营医院的不断兴起, 公立医院在经济运行压力日益增大的情况下, 面临的竞争压力更加严峻。各大医院为了留住人才, 减少人员流失成本, 在内部重视规范绩效管理, 绩效管理效果直接影响医院的发展定位, 也深刻关系到改革工作成效。因此, 为了能够更好发挥绩效手段在推动公立医院改革发展中的激励和导向作用, 本文基于国家公立医院绩效考核改革的管理要求, 就如何优化医院绩效管理进行探究, 促进医院的可持续发展^[1]。

1 新医疗改革背景下医院发展所面临的形势

医院增加经营风险。新医疗改革取消了药品提成, 在医院开始实施分级诊疗, 无形中加大了医院人才流动。与此同时, 外资和民企办医对市场的冲击、医患关系的紧张、竞争的加剧等都会为现代医院发展带来经营风险。医院“以药养医、以检查养医”的发展方式已经不适应当前改革的形式以及激烈的竞争环境。在取消药品加成后医院补偿不足的情况加剧。同时, 分级诊疗的方式还会让一些病人流失、医疗资源浪费^[2]。

医院财务风险加大。现代医院在经营发展过程中, 如果没有得到政府部门的资金支持和政策支持, 就会使得医疗服务定价过低。在医院运营过程中也会提高医院资产负债率, 由此引发结算之后超定额拒付等现象, 不断压缩医院盈利空间, 加大医院经营发展的财务风险。第三, 医院的管理效率不能适应当前新形势的要求。医院存在科室众多, 人员数量大的特性, 其行政管理方面仍然采用传统的方式, 内部管理效率不高, 人员对于内部服务水平的满意度低, 造成人员的流动性高。当前, 患者对于优质医疗服务的需求、医务工作者对良好工作氛围的需求都要求医院加强日常管理工作, 为医务工作人员的日常工作赋能, 提升医院的整体服务水平, 促进患者对于医院服务能力的认可^[3]。医院内部

管理结构不合理, 人员职责划分不明确, 导致办事效率低, 影响着医院的荣誉以及实现健康长远的发展目标。

2 新形势下医院绩效管理工作的必要意义分析

第一, 现代医院加强经营管理, 增强员工福利待遇。在新医疗改革的背景下, 医院医疗服务水平得到增强, 在此情况下, 通过进一步完善医院绩效管理工作, 能够有效增加医务人员的经济收入, 在经济收入得到满足后, 医务人员的工作态度也会大幅度提升。同时, 有效的绩效管理还能够进一步增强医院医务人员的服务意识, 缓解医患紧张问题。第二, 通过科学合理的绩效管理方式, 帮助医院持续健康经营。在医疗改革的影响下, 医院内部对人员结构不断进行调整, 在这样的背景下, 通过开展积极有效的绩效管理, 能够为医院引进一批工作经验丰富的高素质医务人员。高素质医务人员能够加快打造一支工作能力强、服务态度优良的医务工作团队, 在这个医务工作团队的指引下, 能够为医院各项经营活动的有序开展提供支持, 从而促进现代医院经营管理发展。第三, 借助科学合理的绩效管理增强员工凝聚力^[4]。在现代医院经营发展过程中, 不断完善绩效管理工作, 充分调动人员积极性, 保障医院总体目标实现的重要环节, 而且还能够为医院内部各部门员工之间的沟通交流提供重要支持。在完善的绩效管理机制影响下, 各个信息在医院内部各部门之间的传递速度加快, 在信息的顺利流通下还能够增强医院各个层级之间的沟通合作, 打破各个部门之间信息共享应用障碍, 增强医院内部各部门人员的合作意识和团队凝聚力。

3 新形势下公立医院绩效管理面临的挑战

3.1 医院绩效管理内容和业务流程繁杂

伴随人们健康意识的提升, 现代医院发展规模不断扩大, 与之相关的医院内部绩效管理内容不断增多, 绩效管理工作难度加大, 绩效管理业务流程日益复杂。

同时,现代医院的公益属性也在一定程度上增加了医院绩效管理工作难度。医院完全按照绩效考核结果来分配各部门人员利益,使内部出现为了考核而考核的现象。由此可以发现,医院绩效管理工作中如果过度关注经济效益的实现,那么就会忽略医院发展过程中的社会效益,会影响医院绩效管理与工作成效,甚至影响医院的长远发展。

当前,各大医院随着发展不断扩大经营规模,内部的服务质量、员工配备方面也发生了深刻的变化,无形中使医院绩效管理流程日益复杂,医院绩效管理难度加大。

3.2 现代医院相关人员缺乏对绩效管理工作的正确认识

从当前发展实际情况来看,一些医院的领导人不重视绩效管理工作,在实施绩效管理工作的过程中,领导人员不具备财务风险意识,也没有为绩效管理工作的深入发展提供足够的资金技术和制度支持,更没有打造出与医院发展相适应的预算管理工作体系,导致各项绩效管理工作缺乏规范标准,医院的预算编制和成本支出工作也流于表面,无法发挥出成本支出和预算编制工作在控制成本方面的作用^[5]。

3.3 缺乏完善的绩效管理体系

新医疗改革的深入发展对现代医院绩效管理工作提出了更高的要求。但当前多数医院内部仍然使用之前陈旧的绩效管理体系,其中所涉及的考评内容和当前医院员工的工作强度不匹配,当前医院管理绩效考核没有完善的标准化制度参考、预算管理工作流于形式、财务数据信息丢失等,不利于现代医院财务管理工作,也为医院领导部门制定下一年度的绩效管理计划带来了阻碍。另外,从现代医院绩效管理工作发展实际情况来看,部门医院通过设置专门团队,专职管理内部的绩效管理工作,但在工作开展的过程中不重视过程监督,使绩效管理工作无法发挥作用最大化。

4 新形势下公立医院绩效管理优化对策

4.1 合理调整绩效管理内容,规范绩效管理流程

在现代医疗改革的深入发展下,现代医院想要实现长远的发展,需要根据当前医院发展规模来合理调整医院绩效管理内容,提高绩效管理工作有效性,从而更好地面对新医疗改革对医院经营管理发展带来的挑战。在实施绩效考核管理工作的过程中,医院相关负责人要全面调查分析当前适用于医院发展实际情况的绩效管理内容,并将这些内容一一列举出来,发挥各个部门的职能,分别管理,从而保证医院绩效管理工作的科学性、全面性、规范性。在实施医院绩效管理工作的过

程中,有关工作人员还需要将先进的信息技术引入到绩效管理工作中,通过先进技术的应用,简化绩效管理工作的复杂的人工流程,促进绩效内容分配的合理性,提升医院绩效管理工作效率^[6]。

为了能够提升现代医院绩效管理工作成效,相关人员应当在以往的基础上进一步规范医院绩效管理流程,结合医院绩效管理工作的实际情况来选择适合的绩效管理办法,充分发挥出医院绩效管理在最近医院和实际发展方面的作用。

4.2 树立积极正确的绩效管理意识

新医疗改革的深入推进对现代医院经营管理过程中多项内容作出了调整。如果医院内部的管理工作无法适应性医疗改革的基本要求。那么就会使医院在金融发展过程中出现一系列财务风险问题,医院经营发展所出现的财务风险问题如果得不到及时控制,就会威胁到医院的正常经营。因此,各部门开展绩效管理工作要未雨绸缪,加强自身的财务风险防范意识,医院领导人员也需要加强对绩效管理工作的肯定和重视,为绩效管理工作的深入发展提供必要的资金和制度支持。

4.3 完善现代医院绩效管理评价体系

现代医院绩效管理评价体系是否科学合理,直接影响现代医院的财务管理工作。为此,医院开展绩效考核管理工作,首先要立足于医院自身经营发展状况,打造适时、合理、科学的绩效考评指标体系,合理分配各项指标权重,使得绩效管理工作有章可依。比如在实施绩效管理工作的过程中,医院可以打造公平公开的奖惩制度,为在绩效管理工作中表现优异的员工予以一定的精神支持和物质支持,在精神和物质的双重奖励下进一步激发员工工作积极性,全面提升医院绩效管理工作的工作水平,促进现代医院成员稳定可持续发展,增强绩效管理工作的科学性^[7]。

5 新形势下某医院绩效考核管理的工作典范分析

某医院的绩效考核管理涉及内容全面,包含绩效设定、实施、考核、评价、反馈等五个方面的内容。医院在实施绩效考核管理的过程中会将绩效考核工作和医院发展目标结合在一起,使得绩效管理工作助力于医院的发展目标,对于人员的考核也更加全面、科学、合理,保障人员的获得感与医院的发展共同提高。

5.1 《综合目标考核责任书》规范性文件的签订

医院年初制定工作计划,通过与各个科室负责人签订《综合目标考核责任书》,按照不同的时间周期考评各个科室以及员工的工作,考核的周期可以为月度、季度、年度,依据各个科室的实际情况而定。医院对所

有科室的职责进行明确划分,通过明确的权责划分,使得医院内部全员参与绩效管理工作。在医院绩效管理工作的筹备阶段,由经管办负责,制定具体的工作实施方案,建立专业化的绩效管理平台。在此基础上,绩效管理委员会制定各个科室的具体考核目标,并细化相应的指标。医院考核要定期开展,及时反馈考核结果,并确保对每一位员工实施全方位的考核。

5.2 科学设定绩效考核指标

制定绩效考核目标是医院开展绩效管理工作的前提,开展绩效考核的目的是实现绩效管理,二者环环相扣,绩效考核目标的设定关系到绩效考核工作发展成效。该医院在参考医院战略发展目标的基础上设定绩效考核目标,制定目标充分参考各个科室的历史达成绩效、人员分配、科室发展能力。

5.3 强化绩效考核的信息化建设

HRP(医院资源计划系统)是医院借鉴现代企业管理方法,在医院绩效考核管理中引入ERP,能够进一步整合医院内部的资源,实现财务管理信息化建设,为绩效考核工作的顺利开展提供强有力的信息支持^[8]。

5.4 医院绩效管理紧紧围绕医院战略发展

医院绩效管理体系的建立不仅仅是要合理分配人员,促进人员所得的合理性、公平性,从而使人员在满足获得感的基础上,增强内部人员的稳定性,减少人员流失成本,更重要的是完成企业的战略目标,因此,医院通过整体战略目标的分解,合理分配于各个部门,达成部门目标,实现企业整体目标,基于此,医院首先要考虑战略层面的详细规划。

5.5 动态化绩效考核管理

伴随医院的深入发展,医院提升管理动态化水平,在考虑各个专业科室发展特色的基础上要做到公平、公正的绩效考核管理,对一些具备特色的科室要设定专业的考核指标^[9]。

5.6 全员参与绩效管理

在医院实施绩效考核管理的时候,由于考核的对象涉及全体员工,因此全员参与绩效考核管理至关重要,实现医院绩效考核管理的全面覆盖,并在实施绩效考核管理的时候做好全流程监督管理工作,全力保障医院战略目标达成。在医院内部建立绩效管理委员会监督绩效管理工作,此外,可以制定相关的红头文件进行指导,合理分配各部门权责,在医院上下实行全员参与,全过程把控监督。

5.7 实现对考核结果的充分应用

医院的绩效管理考核结果如果不能充分应用,只用于发放绩效工资,未采取其他方面的激励措施,员工的满意度也无法充分提高,在医院实行绩效管理工作后,绩效管理工作的开展立足于医院的战略目标,考核的方式更加细致多样,难免会加大员工工作量,对员工实行额外的绩效奖励,能够加强员工的工作积极性,反作用于医院的战略目标。本文研究医院将绩效考核结果充分与员工薪酬关联,判定绩效成绩和员工个人晋升、培训、进修、绩效改善结合在一起,充分应用考核结果达到理想的考核效果^[10]。

6 结语

综上所述,绩效管理有很多方法和手段,为了更好地发挥出绩效考核管理结果的作用,需要立足于医院的实际发展情况,制定考核管理细则,从而与医院的实际经营相适应,顺利开展考核管理工作。医院内部开展绩效管理改革长期处于完善与改进的阶段。为此医院要在其发展过程中不断完善、调整绩效管理工作,顺应改革的形式,适应当前医院所处的激烈竞争环境,在医院内部,一切工作要适应今后的发展方向,不断修正、完善、创新绩效管理的方案,促进医院的全面发展,全心全意为老百姓就医服务,保障公共卫生事业安全,促进国家卫生事业的全面发展。

参考文献

- [1] 孙文丽.探讨新形势下公立医院绩效管理面临的挑战和对策[J].今日财富,2021(16):221-222.
- [2] 祁晓琳.新形势下公立医院绩效管理面临的挑战和对策[J].今日财富,2018(24):61+63.
- [3] 马新丽,徐磊,高彦兵.新形势下公立医院绩效管理面临的挑战和对策[J].现代医院,2016,16(5):720-722.
- [4] 张黎.新形势下公立医院绩效管理面临的挑战和对策[J].财会学习,2017(21):194.
- [5] 宋若娴.新形势下公立医院绩效管理面临的挑战和对策研究[J].经贸实践,2017(23):234-235.
- [6] 王娜.新形势下公立医院绩效管理面临的挑战和对策[J].财会学习,2019(4):130+133.
- [7] 徐洪峰.新医改下公立医院绩效管理面临的挑战和对策[J].时代经贸,2019(29):82-83.
- [8] 李冬梅.公立医院绩效管理现状及对策[J].大众投资指南,2019(21):78+80.
- [9] 佚名.三级公立医院绩效考核全面启动,护理管理面临新挑战[J].中国护理管理,2019,19(3):318.
- [10] 祖学亮.公立医院绩效管理改进研究[D].华东政法大学,2011.