

医院绩效考核应向全面绩效管理转变

马 龙,梁 辰,王文娟,李忠原^{通讯作者}

(齐齐哈尔医学院附属第一医院,黑龙江 齐齐哈尔 161041)

摘要:绩效考核工作,是医院管理工作的重要内容之一,医院可根据考核结果,对医护人员进行激励,通过奖惩机制的落实,进一步提高医护人员的工作积极性。但目前,部分医院绩效考核方法依然较为落后,需要向全面绩效管理转变,方可促进医院改革。基于此,本文主要以医院绩效考核为研究内容展开分析,文章首先介绍了绩效考核以及全面绩效管理,强调了开展全面绩效管理的重要性。其次,针对当前医院在绩效考核方面存在的问题,进行了详细分析。最后,重点提出了绩效考核向全面绩效管理转变的路径,具体包括提高重视程度、发挥激励作用、优化机制设置、提高考核的全面性,以及更新考核技术手段五方面内容,希望可为各医院提供参考。

关键词:医院;绩效考核;全面绩效管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.17.031

1 前言

绩效考核是包括医院在内的众多企事业单位的主要工作,是用于评价工作人员成果的主要手段。保证绩效考核结果准确、客观,是激励工作人员积极性的关键,对于医院而言,对其发展同样能够起到一定促进作用。通过观察发现,当前,部分医院在绩效考核方面,依然存在一定问题,主要体现在对绩效考核重视程度不足、考核的激励作用尚未充分发挥、机制设置不科学、考核不够全面,以及考核技术手段落后五方面。究其原因,与考核方法落后存在一定联系。全面绩效管理,指的是从全过程出发,将岗位目标分解为不同细节,从细节出发,对工作执行,逐一实现目标,并对目标的实现情况进行评价的一种管理手段。医院绩效考核向全面绩效管理转变,有利于进一步提高考核质量。

2 绩效考核与全面绩效管理

2.1 绩效考核

绩效考核管理指的是运用科学的方法让员工的业绩得到公正和客观的评价、考核,进而调动员工的工作主动性与积极性;通过加强对成本费用的管控,定量的管理人员总量和工资总额,提高医院的整体运行效率,让资源合理配置和利用。医院绩效考核管理内容包括了临床与医技科室层面的量化考核、行政后勤等职能科室的量化考核、中层管理干部考核、各科室员工的考核等。

2.2 全面绩效管理

全面绩效管理是指公司目标与指标、部门目标与指标、岗位目标与指标的设定、分解、执行的全过程管理。有四个组成部分,分别是目标管理、绩效管理、过程管理和过程保障(跨部门协作)。其中,目标管理强调根据公司战略规划,确定年度目标,之后将目标分解到目标领域(财务,客户,内部流程,学习与成长),通过组织架构将目标从目标领域分解到各部门,各部门将确定后的目标分解到岗位。绩效管理体系包含在目标管理体系之中,目标管理最

终通过绩效管理落实到岗位,PDCA 是绩效管理发挥作用的根本逻辑。在实现目标的过程中,必须关注 PDCA 的全面展开:工作任务,工作目标,工作计划,工作标准,工作安排,工作检查,工作改善,工作总结,此为过程管理。目标管理、绩效管理、过程管理,关注的是垂直绩效路径。在实现目标的过程还有水平绩效路径,那就是流程绩效的概念。流程绩效主要从两个方面考察:流程的增值性和流程效率。跨部门协作就是为了保障流程绩效的实现以及企业整体目标的达成。首先,要建立起内外部客户的概念,以“客户”的要求定义本部门的工作产出。其次,克服跨部门协作的四大障碍。建立沟通协调机制,从信息交流,情感交流,思想交流三个依次深入的层面关注部门之间的沟通。再次,梳理工作流程,流程舒畅才能高效合作。最后,运用技巧有效处理管理部门间的冲突。总之,全面绩效管理是实现目标的全过程管理。只有公司、管理者和员工全部参与到这一互动过程中来,最终才能实现公司的整体目标。

3 医院绩效考核存在的问题

3.1 重视程度不足

部分医院对绩效考核重视程度不足,属于主要问题之一,具体体现在两方面。一方面,医院管理者未从意识层面认识到绩效考核的重要性,导致在绩效考核方面,落实效果差,内容不完善、方法落后,考核结果难以充分反映员工的实际工作情况,不符合全面预算管理的要求,难以紧跟时代的步伐。另一方面,医院管理者同样未从行动入手,对绩效考核工作进行管理,导致考核细节中存在一定不足。使医院的绩效考核向着全面绩效管理转变,能够有效提高考核的完善性、准确性,以及公正性,长远来看,有利于使医院绩效管理质量进一步提升。

3.2 激励作用未发挥

医院绩效考核的主要作用之一,体现在激励方面。但目前,此工作的激励作用,尚未有效发挥。究其原因,与未

实施全面绩效管理存在联系。绩效考核之所以能够发挥激励作用,原因在于医院需要根据考核结果,给予员工一定的奖励,包括物质或精神奖励。如绩效考核结果不公平,不合理,则会导致奖励失去合理性,从而导致考核失去激励的作用。全面绩效管理,要求从细节入手,实现对绩效的考核,保证每一次考核结果,均能够符合员工的实际工作状态。以此为基础,给出考核结果,将会体现公正的特点,员工同样对考核结果的接受度较高,同样能够根据结果对自身的缺陷进行弥补,对问题进行解决,从而使绩效考核起到激励作用。可见,积极应用全面绩效管理较为关键。

3.3 机制设置不够科学

机制设置不够科学,对医院绩效考核质量影响较大。通过观察发现,当前,部分医院在进行绩效考核时,通常仅注重针对业务人员进行考核,无论考核的内容、方法或标准,均不具有规范性。以考核内容为例:在针对不同部门进行考核时,医院并未设置不同的内容,而是仅仅以全局作为出发点,制定考核指标以及计划。由于医院部门较多,且不同的部门之间,存在较大差别。如以同一内容作为绩效考核内容,容易导致无法符合各部门的特征,导致在得到考核结果之后,各部门反馈效果差,影响同样较差。由此可见,考核机制不科学的问题,已经对医院的绩效考核工作造成了严重影响,会对考核质量的提升造成阻碍。全面绩效管理,强调按照不同部门的特点,制定不同的考核内容,确定不同的考核方法、指标以及标准。将其应用到医院绩效考核中,是解决以上问题的关键。

3.4 考核缺乏全面性

考核缺乏全面性的问题,在医院绩效考核中存在。绩效考核务必保证全面,才能够真正反映员工的工作效果。如缺乏全面性,则会导致考核失去作用。当前的考核工作,全面性较差。针对各个部门的考核,通常较为粗放。部分细节部门,均未纳入到考核过程中。长此以往,极容易影响医院考核工作质量。全面绩效管理工作,特点之一便在于全面。以之为基础,进行绩效考核,能够全面改善考核效果,有利于保证考核内容涉及到更多细节。

3.5 考核技术手段较为落后

考核技术手段较为落后,主要体现在未充分应用信息化技术方面。以往的人工考核方法,要求通过人工计算的方式,对各部门的绩效情况进行统计以及整理,对医院的收益进行分析。上述方式,不仅效率低,且容易发生错误。尽管医院已经引进了计算机设备,但未引进绩效考核软件,导致绩效考核工作无法紧跟时代的发展步伐,从而影响考核效果。绩效考核向全面绩效管理转化的过程,同样需要相应技术作为支持,方可使考核工作更加轻松顺利的落实。由此可见,为了使绩效考核转化为全面绩效管理,针对信息化技术进行引进,并且真正将其应用到考核工作中,具有一定必要性。

4 医院绩效考核向全面绩效管理转变的有效路径

当前,医院应当针对以往绩效管理工作中存在的问题,采取相应措施,使其向着全面绩效管理转变。具体方法如下:

4.1 提高重视程度

医院应当提高对绩效考核以及全面绩效管理工作的重视程度,促使前者能够向着后者转变,为绩效管理质量的提升提供保证。重视程度的提升,体现在两方面,一方面为意识层面的重视,另一种则为行为层面的重视。具体如下:(1)意识层面:医院领导者需要认识到绩效考核的重要性,认识到通过绩效考核,可掌握员工的工作状态,了解其工作效果,从而采取措施,进一步对员工加强管理,使其能够充分发挥其价值。另外,还需要认识到绩效考核改革的重要性,深入了解全面绩效管理的优势,并推动绩效考核向着全面绩效管理转变。(2)行为层面:意识层面重视程度的提升,应当体现在行为层面,方可使其充分发挥作用。对此,建议医院针对各个部门的工作内容进行分析,并为其制定细节化的工作目标。在此基础上,对目标进行分解,并落实责任制,要求不同的员工,负责不同的任务。当一个阶段结束后,医院需要从细节入手,对员工完成目标的情况进行评价,实绩效考核更加细化,更加有效。另外,医院同样需要对绩效考核的时间进行确定。可以根据全面绩效管理的要求,将不同的目标,按照达成时间,分解为不同阶段,进而按照预设的每个目标实现的时间,展开考核工作。采用上述方法进行绩效考核,可有效促使其向着全面绩效管理所转变。需要注意的是,全面绩效考核期间,医院同样需要投入一定成本,为考核工作提供资金、技术以及人才支持,从而为考核质量的提升提供进一步的保证。

4.2 充分发挥激励作用

为了促使医院绩效考核向着全面绩效管理转变,充分发挥绩效考核的激励作用,同样较为重要。根据全面绩效管理的要求,在考核的同时,应当落实奖惩机制,从而实现对员工的激励,使其能够提高工作积极性,利用充足的动力,投入到工作当中,高质量完成任务,促使自身乃至企业的目标达成。对此,建议医院做好以下工作:(1)信息收集工作:激励作用的发挥,需要根据绩效考核的结果而进行。而为了得到绩效考核的真实结果,对相关数据以及信息进行收集,则属于关键手段。为了保证数据真实、完全,建议医院要求各个部门均参与到绩效管理过程中。每个部门的领导者,需要将每天的工作进展上报,并以一个月为一阶段,制作相应报表,总结本部门的工作目标完成情况。采用上述方法收集数据,可保证数据具有实时性以及有效性,确保能够为激励工作的落实提供参考。(2)奖惩制度设置工作:医院需要在保证数据收集完成后,制定奖惩制度。通过奖励机制、惩罚机制,实现对员工的约束以及激励。首先,从奖励制度角度进行分析,当员工在规定期限内,超额优秀的完成目标时,医院可以给予其一定的奖励。此类奖励,以物质奖励为主。当员工连续多次超额完成目标,并长

期处于稳定、积极的工作状态时,则需要考虑为其提供晋升的机会。其次,从惩罚机制的角度进行分析,当某员工完成任务效果差,或长期未完成某一任务时,企业需要给予其一定惩罚,或考虑更换部门以及岗位,使其能够更具针对性的发挥价值。

4.3 优化机制设置

优化机制设置,指的是对绩效考核机制进行优化。绩效考核机制,体现在三方面,分别为内容、方法、标准。就考核的内容而言,医院应当根据不同科室的不同特点,设置具有针对性的考核内容,确保符合科室要求,使绩效考核更加具有科学性。另外,还需要根据不同科室中,工作人员的主要任务,对考核目标进行分解,使其更加细节化,满足全面绩效管理的要求。例如:在神经内科,老年人一般较多,病人行走不便,部分甚至需要长期卧床,自我护理能力差。在这一科室中,如需对护士绩效进行考核,则需要保证首先评价患者或者家属对护士的满意度。另外,还需要评价科室病人的各项风险发生情况(例如:坠床、压疮等)。当评价后,同样需要考察护士的个人综合素质。采用上述内容,进行绩效考核,针对性较强,并且能够保证考核结果与护士的工作状态以及能力相符,使考核结果更具科学性与可信性,促使绩效考核向着全面绩效管理而转变。从考核方法的角度进行分析,医院需要采取较为新颖的“目标绩效考核法”进行考核。根据该方法的要求,制定相应目标,并按照目标的完成程度,进行绩效评价。从标准方面进行分析,医院可以根据自身的发展需求,制定不同的评价标准。但所采取的评价标准,务必经过员工的一致同意,如此方可使绩效考核效果更佳,使其能够逐渐向着全面绩效管理所转变。

4.4 提高考核的全面性

根据全面绩效管理的要求,考核务必具有全面性,方可真正反映员工的工作状态,保证评价结果具有公平、公正的特点。为了提高考核的全面性,医院需要详细分析影响员工工作质量的各项因素,同时,了解其具体的工作内容,根据全面绩效管理的要求,将内容细化到较小的指标,从细节出发,保证考核全面。以护士岗位为例,全面性的考核如下:第一,需要设置工作任务,以一个月为一阶段,确定本月工作任务。第二,按照任务的要求,确定工作目标,如:将护理满意度提高三个百分点。第三,制定工作计划:按照工作目标,制定护士工作计划,保证在落实上述计划的基础上,可使工作目标完成,为护士提供良好的工作条件。第四,确定工作标准。医院应当针对岗位中不同科室护士的差别,制定不同的工作标准。第五,结合工作标准,对工作进行安排,包括每日的工作流程、内容、交接情况等。第六,在一个月期间内,需要不定期的对工作进行检查,如发现问题,需要立即指出。第六,根据指出的问题,对工作计划以及安排情况进行调整,一切为达成考核目标而服务,使工作质量得到改善。第七,针对工作状况进行总结,进行绩效考核。采用上述方法进行考核,可有效提升全面

性,保证医院的绩效考核向着全面绩效管理转变。

4.5 更新考核技术手段

以往医院所采取的人工考核方法,已经无法适应信息化时代的要求。为了促使绩效考核水平提升,促使其向着全面绩效管理转变,更新考核技术手段是关键。对此,建议医院首先引进计算机以及相关绩效考核软件,利用“绩效考核信息化平台”,进行绩效管理。信息化平台中,包括数据层、逻辑层与应用层。在上述各大层中,数据层的功能,主要表现在三方面,分别为存储、修改,以及删除。医院每日所获得的绩效考核数据,均可经过互联网,自动存储于计算机系统。绩效考核人员,可以根据数据的基本情况,以及员工情况,考虑对数据进行更改或删除。逻辑层的功能,主要在于确保绩效考核以及分析的过程得以实现。工作人员可借助此层功能,对绩效考核数据进行对比,保证对比结果准确,实现全面预算管理。应用层的功能,主要在于供用户进行操作。采用上述技术手段进行绩效考核,能够使考核的数据更加具有全面性,保证考核结果与医院员工整体工作效果相一致。长远来看,不仅有利于提高绩效考核的质量,同样有助于促使其向着全面绩效管理转变,有利于改进管理效果。

5 结束语

综上所述,本文针对医院绩效考核向全面绩效管理转变的研究,可为医院提供指导,使医院能够分析自身在绩效考核中的问题,并且根据问题提出对策,转变管理思路,借助全面绩效管理的手段,落实管理工作,促使绩效管理的激励作用得到充分发挥,为医院医护人员工作质量以及积极性的提升提供保证。未来,建议医院积极引进全面绩效管理,纠正以往陈旧的管理思路与理念,加强对绩效管理的重视。在此基础上,充分发挥激励机制的作用,不断优化机制设置,提高考核的全面性,同时积极更新考核技术手段,为绩效考核质量的进一步提升提供保证,促进医院全面发展。

参考文献

- [1]陈云清.医院绩效考核应向全面绩效管理转变[J].中国现代医生,2019,51(4):136-139.
- [2]张菊.新医改背景下医院实施全面绩效管理的有效路径探讨[J].港澳经济,2018(5):84-85.
- [3]吴丽娟,刘永春,徐进,等.公立医院临床科主任绩效管理体系构建[J].中国卫生质量管理,2017,24(1):69-71.
- [4]吴灵喜.医院绩效考核应向全面绩效管理转变[J].行政事业资产与财务,2018,51(8):130.

作者简介:马龙(1992-),男,黑龙江依安人,汉族,硕士研究生,研究实习员,研究方向:医院行政管理。

通讯作者:李忠原(1973-),男,汉族,黑龙江青冈人,研究生学历,主任医生、教授、硕士研究生导师,研究方向:医院管理研究,核医学与分子影像学,恶性肿瘤的核素治疗等。