

# 公立医院绩效考核常见问题及对策分析

孙会

(汝南县人民医院 河南 驻马店 463300)

摘要: 当前, 国家医疗体系改革正逐步深入发展, 政府部门对公立医院薪酬管理也提出了更高的要求。但在现实生活中, 公立医院的绩效考核管理还存在着很多问题, 解决绩效考核方面存在的乱象与问题, 成为公立医院薪酬绩效改革的关键所在。本文以公立医院绩效考核为研究对象, 探讨公立医院绩效考核存在的管理问题, 并提出一些解决对策, 希望对公立医院绩效考核发展有所帮助。

关键词: 公立医院; 绩效考核; 常见问题; 对策

引言: 公立医院改革是国家医改的重点攻坚对象, 因为, 公立医院医疗制度发展完善对于医疗体制具有很大的促进意义。绩效考核激励是经济社会发展的产物, 它对于从业人员工作积极性的调动, 具有很强的帮助性, 完善的绩效考核管理体制能够促进工作目标的快速完成。从我国公立医院绩效管理现状来看, 很多医院的绩效考核管理并不能激励调动医护人员的工作积极性, 很大程度上因为不公平的绩效考核结果反而会伤及医护人员的工作热情, 让绩效考核激励失去意义, 给公立医院的稳定发展带来一定的障碍与麻烦。因此, 我们当务之急就是要找到公立医院在绩效考核管理方面存在的常见问题, 并对问题加以分析研究, 制定科学有效的绩效考核管理方案, 来推动公立医院绩效考核工作稳步前进。

## 一、公立医院绩效考核常见问题

### (一) 绩效考核制度不完善, 管理者缺乏考核意识

在公立医院, 绩效考核管理之所以落实存在问题, 其根本原因在于绩效考核制度不完善造成的。因为制度不完善, 缺乏有力支撑, 且管理者在绩效考核方面不予以重视, 缺乏正确的管理考核意识, 所以导致公立医院绩效考核矛盾不断问题种种。具体体现为以下几点: 一是绩效管理制度考核执行不合理。很多公立医院确实已经制定绩效考核制度, 但是在考核阶段没有严格的制度要求, 导致很多考核结果不够科学, 没有统一化管理。并且, 有的公立医院对绩效考核结果的审核与执行存在制度缺陷, 很多政策不能及时落地。二是绩效考核制度不符合医院工作实际, 激励措施效果欠佳。很多公立医院在设计自身绩效管理制度时, 没有根据医院规模、人数、业绩等经济指标去参考划定, 而是照搬其他公立医院的薪酬体系去执行, 使得绩效考核制度不符合医院工作实际, 很多工作指标医护人员不能完成, 自然达不到业绩, 无法实现激励效果。三是很多公立医院管理者, 不重视绩效考核结果。在很多公立医院, 管理者仅仅是绩效考核制度的制定者, 对于医院的绩效考核制度执行并不重视, 使得很多绩效激励流于形式。

### (二) 绩效考核指标不细致, 绩效激励效果不强

在很多公立医院, 绩效管理制度虽然存在, 但是各科室、各类别的医护工作人员的考核指标并不细致, 很多考核标准界定不清晰, 缺少细化和量化经验, 所以使得指标的细致性和科学性明显不足, 对医护人员激励效果不高。一般来讲, 绩效制度建立是一个系统复杂的管理“工程”, 需要制定者从多个角度、多个维度去研究指标标准, 制定奖励政策。但是很多公立医院对于绩效考核指标的划分并不细致, 导致大家干多干少一个样, 干轻干重一个样。在这种绩效考核标准下, 医护人员的工作积极性会极大的降低, 很多人不在因为绩效激励而努力工作, 存在消极怠工的工作表现<sup>[1]</sup>。并且, 一些工作积极努力, 任劳任怨的医护人员, 因为绩效激励考核指标的不严格, 细则不完善, 没有拿到相应的奖励, 从而让他们对工作产生不良情绪, 对医院管理造成很大的制度隐患。

### (三) 绩效考核结果利用率偏低, 人为干扰绩效因素多

在很多公立医院, 还存在着绩效考核结果利用率偏低, 人为干扰绩效因素多的问题。具体表现为以下两点: 一是公立医院的绩效考核结果出来后, 不能真实的反映出医护人员、医院的真实服务水平及运行管理水平, 绩效数据存在片面性、不严谨性, 对医护人员的工作没有考核到位, 绩效考核数据对工资发放仅仅具有参考价值。二是在一些公立医院, 很多绩效考核者对于考核权利没有做到公平公正, 人为绩效干扰因素较多。在考核制度下, 很多人凭借关系就可以获得高额的绩效奖励, 很多多劳医护人员、先进医护人员并没有获得应有的绩效奖励。

## 二、解决公立医院绩效考核常见问题的对策

### (一) 明确绩效考核制度规范, 严格按照考核标准执行

在公立医院, 要解决绩效考核常见的问题。首先要从医院的绩效考核管理制度入手, 制定严格、科学、准确的绩效考核管理制度, 以保证公立医院绩效考核制度顺畅执行<sup>[2]</sup>。一是公立医院要结合工作实际, 综合考虑医院的规模、人数、业绩指标等各项数据, 将绩效考核纳入整体业绩之中。把每个人的工作岗位、工作性质划分清晰, 纳入绩效考核管理制度, 用于衡量、分化个人业绩指标, 还要完善明确绩效考核原则、考核内容及考核标准, 还要构建健全的绩效考核管理小组, 并对其具体权责关系进行充分的明晰。二是要严格按照绩效管理制度标准执行, 在颁布制度时, 要让每个医护人员清晰的知道工作绩效考核方式与指标完成报酬之间的对应关系, 以刺激医护人员按照业绩指标去努力工作。此外, 公立医院的绩效考核制度要充分引入监督管理机制, 保证在考核、评选、执行的各个环节, 减少人为干扰因素, 让制度执行的更标准, 更具有说服力。

### (二) 细化各部门考核目标, 提高绩效考核激励性

在公立医院绩效考核过程中, 要按照激励制度细化各部门绩效考核目标, 提高绩效考核积极性。例如, 针对内外科室、药室、门诊等各部门, 要按照工作分工制定考核目标, 不能一概而论。可将部门整体业绩目标作为总绩效考核目标, 用于评定部门绩效。再将部门指标任务, 按照责任分工、工作权限、工作能力等细分给每个人, 以保证整个部门有考核, 人人有业绩考核指标任务。针对业绩考核要量化指标, 利用大数据技术对每个人的工作进行评估, 以保证总体任务能按时完成, 实行有奖有罚制度, 保证绩效目标落实到位。另一方面, 针对部门业绩, 要提高绩效考核的积极性, 方便大家提高工作效率, 对工作任务完成较好, 绩效业绩突出的先进医护人员, 要择优推荐并重点鼓励, 已达到绩效激励的目的。

### (三) 公开公正执行绩效结果, 按时按劳兑现奖励政策

在公立医院实施绩效考核的过程中, 不仅仅要重视考核制度执行的过程, 对待考核绩效结果, 也要采取公开公正透明的工作方式, 让所有参与绩效考核的医护人员能随时查到自已绩效考核的完成情况和工作成绩。作为医护人员的绩效考核制度, 结果导向性是必须要遵守的重要原则, 在公立医院中, 更应该强调考核

结果,只有公正的考核才能让每个人的工作积极性发挥到最大,才能让每个人对自己的工作成绩有所认识,有所了解,方便他们针对业绩考核指标去反思、细化工作行为,通过不断地反省来提高业绩。同时,在考核管理中,因医护人员其工作特殊性,工作强度大,工作压力也大。所以,公立医院要按时按劳兑现每个医护人员的绩效奖励,不能随意扣工资绩效奖金,让医护人员的工作劳有所获。

#### (四) 审核监督绩效考核落实,绩效评比严肃公示

公立医院绩效考核评比结果,对于每个在医院工作的医护人员都是一种认可,所以会很大程度上影响每个人的工作热情与工作情绪。作为公立医院,要保证绩效考核管理制度落实到位,让每个医护人员全都满意。那么把绩效考核结果进行全过程监督审核,则是一项必不可少的工作程序。一方面,我们要不断审核每一次绩效考核结果,将绩效考核中的关键指标系数进行复核,审计每个医护人员的绩效结果是不是公正的。此外,我们要对医护人员绩效考核结果进行必要的回访,了解大家对绩效考核制度的认可度,如果绩效考核数据分析很公正,每个医护人员的工作积

极性,也会有所提高。同时,我们要把绩效评比结果,进行严肃的事后公式,坚决杜绝人情考核与作弊考核,防止因为人情世故影响到公立医院医护人员绩效考核的公正结果。

结语:公立医院开展绩效考核工作,对于每个医护人员,既是一份认可,也是一份肯定,对于公立医院医疗改革事业发展具有特殊意义。作为公立医院,要建立完善的绩效考核管理制度,制定完备的绩效考核监督、执行管理体系,直面绩效管理中的各个问题并予以解决,以保证制度的有效落实与全面贯彻。当前,发挥好公立医院医疗优越条件,制定好科学绩效管理制度,对于发展社会主义医疗事业具有特殊作用,需要全社会重点关注并给予必要支持。

#### 参考文献

- [1] 戴歆秋.公立医院绩效考核常见问题及对策[J].市场观察.2020(06):12-13.
- [2] 石富云.公立医院绩效考核常见问题及对策分析[J].纳税.2019(20):1-5.

(上接第22页)

另一方面,很多企业软件设计缺陷较多,后期的维护较为薄弱<sup>[7]</sup>,新兴技术的应用成本较高。

### 三、强中台、促前端:国有企业数“智”治理模式转型升级的路径

为消除当前国有企业治理模式转型升级的掣肘,保证“小前端+大中台”组织管理模式的顺利运行,必须以数字化技术为支撑,以客户需求为基点,整合经营性业务与外部资源合作方为业务前端,同时加强资源中台的功能建设,为前端业务提供强有力的资源支持和业务赋能。

#### (一) 技术铺路:筑牢企业转型升级的坚实基础

新兴技术为企业转型升级提供了更加广阔的可能性,国有企业数“智”治理模式转型升级,必须充分利用技术优势。首先要加大投入,搭建完善的信息管理系统,并保证后续应用中的软硬件维护和升级,为一体化管理平台做好软硬件基础。其次,要建立能够收集业务全流程的数据库,并且形成内部统一的数据标准,加强信息的联通性和准确性。第三,要实现数据的公开透明和可视化,使业务部门和职能部门能够查看信息数据,提高风险防范意识。

#### (二) 加强职能融合,形成强大的中台合力

“小前端+大中台”管理模式功能的正常发挥,需要以一个强大中台为基础,以此为核心,实现资源的整合,为前端业务赋能。首先,中台要实现人力、财务、风险、物流等资源的统一调配,并且不断积累、丰富资源,创新支持手段与技术,以满足前端业务不断发展需求;其次,中台要实现资源优化供给机制,依据一系列标准和制度,优化资源配置的方向和强度,使优质业务能够快速成长,提高企业运行效率;第三,中台工作人员要深入前端业务。资源调配的职能部门要深入业务单元,保证前端业务运营情况实时反馈给中台,使中台能够及时进行资源配置的调整。

#### (三) 以需求为核心,打造前端业务尖兵

前端业务的发展都是基于市场需求,因此前端业务在强大中

台的支持下,要不断渗透市场,通过不断挖掘市场需求,实现市场与公司发展目标的一致性。另外,在强大中台的支持下,各业务前端要实现风险、物流、资金等信息和资源的共享,加强交叉业务的协同合作,避免内部竞争,不断壮大公司实力。

#### (四) 加强员工素养,提高员工的积极性和参与度

针对员工对于企业“小前端+大中台”管理模式转型升级认识不到位、知识能力不足等问题,企业要加强组织专业培训,提高员工发展站位。首先要进行思想动员,使员工产生变革的内生动力,增加员工先进的企业治理理念;其次,加强业务素养的提升,通过专门业务知识培训、岗位轮动等措施,加强员工的专业技术技能。第三,更新考核激励制度,对于新管理模式下表现突出的工作人员进行奖励,提高员工的积极性和责任感。

#### 参考文献:

- [1] 李杰.论习近平新时代现代化理论体系的创新建构[J].经济学家,2020(01):24-32.
- [2] 管理大数据.国企改革:国有企业组织结构存在4个问题,调整注意8大关键点[EB/OL].(2019-08-12)[2021-04-20].[https://www.sohu.com/a/333126891\\_99989553](https://www.sohu.com/a/333126891_99989553).
- [3] 乔建中.风控、财务、业务一体化管理探讨——基于大宗商品贸易企业视角[J].经济师,2021(03):104+106.
- [4] 高兴.关于有效推进集团企业业财一体化的思考[J].企业科技与发展,2020(12):200-202.
- [5] 曲京山,张睿轩,于凯.大数据背景下业财融合问题探讨[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(02):41-42.
- [6] 穆浴.关于财务业务一体化对财务管理的促进作用分析[J].财会学习,2020(17):37-38.
- [7] 李迎春.企业财务与业务融合一体化设计与构建研究[J].企业改革与管理,2019(07):125+129.

作者简介:沈利霞(1972.7--),女,浙江海宁人,浙江物产国际贸易有限公司党委书记、董事长,研究方向为大宗商品智慧供应链。