

医院绩效管理体系的构建与实施

柳萍^① 赵苗苗^① 徐秀玉^①

摘要 绩效管理已逐渐成为医院管理进步的重要标志。但目前我国还尚未形成较为科学的医院绩效评估体系,医院绩效管理在从理论研究阶段向深层应用推进的过程中受到了较大的阻力。文章通过总结我院绩效管理中的问题,设计和探索新的绩效管理体系与实施策略,为绩效管理的落实提供思路和借鉴。

关键词 医院 绩效管理体系 绩效实施

中图分类号 R197.32 **文献标志码** B **文章编号** 1001-5329(2013)01-0069-02

Construction and Implementation of Hospital Performance Management System/LIU Ping, ZHAO Miao-miao, XU Xiu-yu//Chinese Hospital Management, 2013, 33(1): 69-70

Abstract Performance management has become a symbol of progress of hospital management. But the scientific performance evaluation system is not perfect in China. The process from theoretical research to implementation faced with great resistance. Through summarizing the problems of performance management, new performance system and implementation strategies are designed and explored to provide ideas and references for performance implementation.

Key words hospital, performance management system, performance implementation

First-author's address The Third Affiliated Hospital of Harbin Medical University, Harbin, Heilongjiang, 150081, China

1 医院绩效管理的意义与作用

公立医院绩效改革的目的在于在确保医疗服务提供的公益性的前提下,最大程度地发挥医务人员的积极性。绩效管理的有效实施对于解决公立医院普遍存在的效率低下、患者不满、资源浪费和人才流失等诸多问题具有重要的意义。绩效管理的作用在于其能够为医院带来行为、结果和发展潜力的改变^[1]。

1.1 规范医疗行为

通过绩效考核,进一步规范医务人员的医疗行为,改善服务态度,优化服务流程;使医疗行为回归到医学、患者和社会的实际需要,从而促进合理用药、适宜技术和必要检查等政策得以落实。

①哈尔滨医科大学附属第三医院 黑龙江 哈尔滨 150081

通讯作者:徐秀玉;E-mail:liuping031223@sina.com

1.2 经营结果的改变

医院经营的结果体现在两个方面,即经济效益和社会效益。社会效益可以从患者、医生和医院三个方面来考虑,患者满意度提高,医生职业认可度提升,工作积极性提高,进而带来医院知名度与美誉度的提高,而这些社会效益的改善将直接为医院带来经济效益的提高。

1.3 提高医院发展潜力

良好的医院绩效管理系统不但是对医院当前绩效的评估和测量,更是将长远发展的需要、潜力和未来发展趋势作为重要的关注点,通过评价来引导医院、管理者和员工的行为。

2 我院绩效管理实践中的问题与困境

2.1 片面追求考核方案和方法的完美无缺

一方面,考核过于全面导致了重点不明确,无法确定对绩效起作用的关键行为,难以对员工的行为改进提供指导;另一方面,盲目照搬企业或其他医院的考核方法,却没有考

参 考 文 献

- [1] Mascia D, Di Vincenzo F. Understanding hospital performance: the role of network ties and patterns of competition[J]. *Health Care Manage Rev*, 2011, 36(4): 327-337.
- [2] Pinnarelli L, Nuti S, Sorge C, et al. What drives hospital performance? The impact of comparative outcome evaluation of patients admitted for hip fracture in two Italian regions[J]. *BMJ Qual Saf*, 2012, 21(2): 127-134.
- [3] Goetz K, Janney M, Ramsey K. When nursing takes ownership of financial outcomes: achieving exceptional financial performance through leadership, strategy, and execution[J]. *Nurs Econ*, 2011, 29(4): 173-182.
- [4] Schapper C C, Dwyer T, Tregear G W, et al. Research performance evaluation: the experience of an independent medical research institute[J]. *Aust Health Rev*, 2012, 36(2): 218-223.
- [5] Leggat S G, Bartram T, Stanton P. High performance work systems: the gap between policy and practice in health care reform[J]. *J Health Organ Manag*, 2011, 25(3): 281-297.
- [6] Koetsier A, De Keizer N F, De Jonge E, et al. Performance of risk-adjusted control charts to monitor in-hospital mortality of intensive care unit patients: a simulation study[J]. *Crit Care Med*, 2012, 40(6): 1799-1807.
- [7] Zhou P, Bundorf K, Le Chang J, et al. Organizational culture and its relationship with hospital performance in public hospitals in China[J]. *Health Serv Res*, 2011, 46: 2139-2160.

[收稿日期 2012-10-28] (编辑 张 鹏 刘国栋)

虑医院本身是否具备了实施这种考核方法的条件,即使考核方法和考核体系是科学、完善的,但是在实施中也会由于缺乏执行力而流于形式。

2.2 沟通反馈得不到重视

目前不少科室的领导把绩效管理当成了管理下属的“威慑性”工具,绩效反馈多是“挑毛病、找不足”的方式,对于良好的工作表现一般则不予以反馈;同时反馈的对象多为科室的中上层领导。这样就造成了员工对绩效管理漠不关心或者曲解绩效结果,产生抵触情绪。绩效评价的目的不仅是为价值分配提供依据,更重要的是通过考核、面谈反馈发现工作中的长处和不足,促进员工发挥优点、改进不足。因而以下指标、定任务、重处罚、轻沟通为主要模式的绩效管理难以调动员工的积极性和创造性,最终影响到其对医院绩效管理的认同感。

2.3 医院内部缺乏规范的管理流程与标准

当前的绩效管理工作存在着就绩效论绩效的情况,绩效方案、制度层出不穷,而相应的管理制度、人事制度、工作制度和操作流程却难以配套。在绩效管理的实践中出现了绩效标准明确而工作流程和岗位要求欠缺的困境,因而绩效标准的合理性往往受到员工的质疑,绩效管理在实施中得不到有力的政策和环境支持。

2.4 不同层次人员的态度不同

通过不断的宣传培训,大部分人员已经意识到了绩效管理的重要性,但是面对绩效管理在实施中所遇到的各方阻力和困境,不同层次的人员对绩效管理的态度则莫衷一是。上层领导急于推广实施;中层干部则急于推诿、推卸责任;对于基层员工而言,由于还尚未实行岗位绩效,而是由科主任或护士长进行二次分配,平均主义现象在一定程度上仍然存在,员工认为考核或不考核都是一样,对绩效管理则是毫不关心。

3 我院绩效管理体系的构建

3.1 基于平衡计分卡的绩效管理体系设计

采用财务、内部流程、客户、学习与发展这4个维度来测评科室的综合绩效。财务维度主要反映了医院运行的综合结果,是医院现实目标与长远目标的桥梁;内部运营维度反映的是业务流程和机制的完善程度,是整个绩效体系的核心环节,主要考核以工作量为基础的工作质量与工作效率水平;客户维度体现的是以患者为核心的社会责任与社会效益的实现;学习与发展维度反映医院的持续发展能力,体现的是以提升科研水平与教学质量为导向的绩效评价。

3.2 基于政策要求和医院现实情况的指标体系

围绕新医改中对于医院公益性的要求以及政府对医院科、教、研的扶持,同时以2011年医院评审方案中的核心指标为依据来设计考核指标,并将指标纳入到日常管理工作中。另外,由于目前我院的信息化水平还不能完全满足绩效管理的需要,部分指标还不能从医院信息系统中直接获得,因而在绩效实施初期,我们采用一定比例的综合考核指标,由各主管部门负责日常考核和管理,避免了数据收集对于绩效管理的制约,在一定程度上消除了员工与绩效管理之间的距离感。

3.3 突出个性特点的考核标准

我院是以肿瘤专科为主的三级甲等医院,肿瘤发病率的差异使得医院科室间的业务差异较大,采用同样的考核标准

必定会存在着不公平性,因而在考核标准的制定中要考虑各个科室的个性特点,对于硬性指标采用统一要求,而对于诊疗量、费用等差异性指标则采用纵向比较的方式,每个考核周期的标准为上个周期的实际数值作为基线,将标准差作为浮动范围。

4 绩效管理的实施

4.1 有效协调的绩效管理组织体系

我院成立了以院长为主任,人事、护理、医保、病案和感控等多部门构成的绩效管理委员会,下设立绩效管理组、绩效考核组和数据组,分别行使各自的职责和权利。绩效管理组设立在人力资源部,负责制定绩效考核方案,统计分析考核结果,发布考核报告,与绩效管理委员会协商、讨论,进行考核方案的修订和完善;绩效考核组由医保办公室、医德医风办公室、感染控制办公室和病案室等组成,负责制定各部门分管工作的综合考核指标并实施相应的考核工作;数据组由统计室和门诊办公室组成,负责提供数据报表。

4.2 多部门联合考核的实施策略

医院的组织机构复杂、专业性强,仅依靠几个部门进行考核是难以完成的,加之以行政管理部门为主要考核主体还存在着“外行考核内行”的问题,所以一般考核难以深入。因而在实际考核中,我院采用多考核主体联合考核的方式,遵照“谁管理,谁考核”的原则,为不同工作的主管部门分配职责和权限,由其负责制定综合考核指标和具体考核方法,并组织实施考核,之后将考核结果上报人力资源部。不但分摊了绩效考核的工作量,同时也使得考核过程严肃化、专业化,结果也更具有说服力。

4.3 系统的绩效管理流程

行之有效的绩效管理流程应由绩效计划、绩效考核和绩效反馈沟通组成。我院首先由院长、各主管副院长制定医院发展计划与目标,绩效管理组将医院目标进行分解,制定各科室的绩效考核方案和标准。绩效考核根据考核方案要求进行考核,而数据组则负责将有关的数据上报。之后,绩效管理组对数据进行统计和综合分析,形成考核报告上报绩效管理委员会。最后,绩效管理组与绩效考核组共同负责考核结果的反馈与沟通。对于考核中发现的重点问题和普遍性问题,要同绩效委员会商讨原因与解决方案,同时每月在院务会上与科室讲解、沟通。

4.4 积极、稳妥的实施步骤

在绩效管理实施初期,我院遵循“走小步、不停步”的原则,首先在内科、外科和放疗科等各系列中选择有代表性、科室管理较完善、科主任易沟通、对绩效管理认同的科室进行模拟考核。观察各项指标的适宜情况以及考核结果的分布情况,每个考核周期将考核结果报给绩效管理委员会讨论,及时修正考核体系。在考核结果得到认可时,再逐渐增加试点科室,直至推广到全院。

参 考 文 献

- [1] 汪孔亮,胡翔,项莉,等.基于公益性和公共服务责任的公立综合医院战略绩效评价内容框架研究[J].中国医院管理,2010,30(8):9-11.

[收稿日期 2012-11-07] (编辑 程学薇)

欢迎您搜索微信公众号:医管界(ygj301)并关注医管界(ygj30)!

70 医管界致力于医院经营管理科学化,打造医院经营管理共享平台! Chinese Hospital Management Vol.33 No.1 (SUM No.378) Jan.2013

做百年医院,就上医管界!

1. 对话框回复“PPT”领取3000套高大上的医院经营管理PPT模版

2. 对话框回复“医学”领取508G(6750个)医学视频+文档