

医院绩效管理设计不能忽略专业风险质量因素

陈春红 张惠琴

HOSPITAL PERFORMANCE MANAGEMENT DESIGN SHOULD NOT IGNORE THE QUALITY FACTOR OF SPECIALTY RISK

CHEN Chunhong, ZHANG Huiqin

【摘要】 本文探讨真正能够达到激励作用的医院绩效管理模式和体系。以东莞市厚街医院为例,通过对医院和其他若干家医院绩效管理现状的分析,设计医院绩效管理的体系。包括绩效指标设计、绩效计划、绩效实施与管理、绩效考核及绩效反馈等。有利于激励积极性,提高工作效率。

【关键词】 医院绩效管理 体系设计

doi:10.3969/j.issn.1671-332X.2011.05.067

东莞市厚街医院是一家二级甲等医院,医院开设了四个内科、六个外科、四个妇产科和三个儿科等 17 个临床科室,另外还包括了手术室、ICU、急诊、供应室等所有的部门。医院现在实施的是院科两级的分配体系,实施科室的全成本核算,在实施过程中,存在忽略了岗位的专业性、风险及质量的问题,因此,亟需设计一套科学的可行的绩效管理方案,提高全体医务人员的积极性^[1],我院的绩效管理体系自 2010 年 2 月开始,到 2010 年 10 月已经初步形成一套绩效管理的雏形,并开始付诸于绩效管理的过程之中,现在就我院的模式做简单介绍。

1 医院绩效管理体系设计

1.1 准备工作

1.1.1 首先成立由院长牵头的医院绩效管理领导小组^[2],小组成员包括院领导班子及人事、财务、医务、护理、后勤等部门的负责人,确定由人事科牵头负责绩效管理方案的开展,制定小组的职责,初步设计绩效管理方案及进程,并定期召开会议,讨论思路及解决过程中的问题。

1.1.2 制定各级人员的任职资格和岗位职责 根据本院的实际情况,结合卫生部和人事部的绩效管理和人事管理要求,制定各级人员的职责资格、任职条件、岗位职责及学习考核要求,并将制定的文书下发到各个部门征求意见,修订文稿,最后提交绩效管理领导小组审核通过。

1.1.3 召开全体医务人员的动员大会,并通过职工代表大会通过绩效管理的思路及基本理念。

1.1.4 对管理人员进行绩效管理的培训 医院内的员工对管理学知识匮乏,缺乏现代化管理理念。因此,就体现出对他们进行绩效管理培训的必要性。培训过程分为三步:第一步,对科主任及骨干力量进行培训;第二步,科主任培训科室成员,为其宣讲方案;第三步,面向全体员工召开答疑大会。通过以上三步,让医院各层次员工形成现代化的医院绩效管理的概念,在思想上有所认识;让科主任及医院骨干力量认

识到开展绩效管理的重要性,并了解提高绩效应如何努力。

1.2 绩效指标设计

绩效管理最重要、难度最大的环节是绩效考核指标拟定^[3]。因此,需要加强管理人员和医护人员的队伍建设,不断提高医疗护理质量和覆盖面。在绩效指标设计中,我们这里采用的是以成功关键分析法为导向的方法,包括财务指标和质量指标。其中财务指标着眼于资金资源,是财务科提供的有关全成本核算的相关成本收入与支出的指标;质量指标着眼于人力资源,侧重于考察医护人员医疗水平、发展潜力和管理人员的管理水平,其中包括医疗护理质量和病人满意度的指标,共分为行政后勤、医疗、护理等几个部门,分别制定相应的评价分析指标。在制定指标的最初阶段,由核算部门,根据本年度的初级数据,进行初步核算,提交讨论,再进行一个科室的试点,反复测算试点后,再全院推开,确保其顺利展开。

1.3 绩效计划

设计绩效考核计划时,考虑到考核的频次,如果考核过于频繁会增大管理层的工作负荷,影响其他管理活动正常开展;如果考核周期过长,将不利于院方了解医院的运作情况,对员工工作积极性的调动作用也将弱化。因此,我们初步的考核周期定为一个季度一次。

1.4 绩效评估

绩效评估由几个部门共同完成,包括人事、财务、医疗护理部门,共分为两级管理体系,医院对科室进行评估,科室对每一个员工进行评估,分别进行打分,这点最重要的就是每个员工认识到评估的重要性,并严格客观对待,否则容易出现大家都一个分数情况,使绩效管理方案落空。

1.5 绩效反馈

考核结果出来后,需要对结果进行分析,在院委会取得共识的基础上将考核结果予以反馈。分析考核结果是医院高层领导从对个人的绩效考核结果中了解医院的整体运作

欢迎您搜索微信公众号：医管界 (ygj301)并关注医管界(ygj30)！
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！
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模板
2.对话框回复“医学”领取508G（6750个）医学视频+文档

Modern Hospital May 2011 Vol 11 No 5

3.对话框回复“直播”听线上课程
4.对话框回复“公开课”参加线下课程

基于JCI标准的医院人力资源管理

杨帆 何琼 乡志忠

JCI STANDARD BASED HOSPITAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

YANG Fan, HE Qiong, XIANG Zhizhong

【摘要】 国际医疗卫生机构认证委员会(Joint Commission International Accreditation, JCI)开展JCI评审的最终目的是通过评审促进医疗质量的不断提高,为患者提供更安全的就医环境,减少患者与员工的风险。SQE是JCI医疗机构管理标准中“人员资格与教育”评价标准,目的是要制定一种有效的机制,对医疗活动执行情况进行考核,以保证医院人力资源管理的规范化发展。

【关键词】 JCI SQE 医院人力资源管理

【Abstract】 Joint Commission International Accreditation carry out assessment with the ultimate goal to promote the continuous improvement of quality of care for patients with a more secure environment for medical treatment, to reduce the risk of patients and staff. SQE is the JCI standards of the “Qualification and Education” evaluation criteria. The purpose was to develop an effective mechanism for the implementation of examination for medical activities to ensure the standardization of hospital human resources management development.

【Key words】 JCI, SQE, Hospital human resource management

【Author's address】 The Second Affiliated Hospital of Guangzhou Medical College, Guangzhou City, Guangdong Province 510260 PRC

doi:10.3969/j.issn.1671-332X.2011.05.068

JCI是国际医疗卫生机构认证委员会(Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations, JCAHO)用于对美国的医疗机构进行认证的附属机构。JCI由医疗、护理、行政管理和公共政策等方面的国际专家组成。JCI标准是国际公认的医疗服务标准,代表了医院服务和医院管理的最高水平。JCI标准主要关注的是医院的医疗质量、患者安全及其不断改进与提高。

JCI和大家熟悉的ISO9000都属于国际认证标准,有许多类似的要求,但两者之间存在着一些重大的差别,其主要区别在于所关注的重点不同。ISO9000标准着重于要求机构严格按照标准,以求产品的规范统一;JCI标准则主要评估医疗机构的表现,注重以客户(患者)为中心的卫生保健工作,鼓励持续的质量改进,以达到最佳效果。

1 SQE的概述及相关内容

1.1 SQE的概述

人员资格与教育(Staff Qualifications and Education, SQE)

杨帆 何琼:广州医学院第二附属医院 广东广州 510260
乡志忠:上海康程医院管理咨询有限公司 上海 200021

(接上页)

状况,明确工作成果,认识工作不足,也掌握全院员工的工作表现。同时,院委会经过协商确定反馈方案,明确绩效反馈的工作步骤和任务分工。具体反馈的思路是分级传递、形式多样、详略结合、重点突出。对于表现突出员工,采用集体沟通的形式,让员工畅谈工作体会,营造学习氛围。另外,每个考核期结束之时都应该将该期内表现突出员工张榜表扬,而对表现极其恶劣和排名考核结果差的员工张榜批评。

2 讨论

总之,随着市场竞争的日渐加剧,让我们充分体现到人才及管理的重要性,尤其是恰当科学的绩效管理,能提高各级人员的积极性,创造最大的效益。本绩效管理系统是从科

学管理的角度出发的,虽然最大程度考虑了医院的现状,从绩效指标设计、绩效计划、绩效实施与管理、绩效考核及绩效反馈几个方面进行设计与管理,初步取得了一定的效果,当然目前还是尝试阶段,还存在很多的诸如考核方法的客观性、考核者的能力等问题,需要进一步解决。

参考文献

- [1] 王晓梅. 绩效管理体系合理应用安评[J]. 中国劳动, 2004(2).
- [2] 辛浩力. 借助关键业绩指标(KPI)切实落实企业战略[J]. 中国人力资源开发, 2003(5): 49-50.
- [3] 林红路. 医院成本核算中存在问题及解决对策[J]. 商业会计, 2005(9).