

公立医院绩效工资管理创新机制探究

王莹

大庆市第三医院, 中国·黑龙江 大庆 163712

【摘要】本文旨在探讨公立医院绩效工资管理的创新机制。绩效工资管理是一种以工作效能衡量员工价值的方式,旨在通过绩效评估来提升员工的工作效率。本文首先阐述了绩效工资管理的基本情况,强调其在增强公立医院竞争力和提高员工积极性方面的重要作用,以及绩效工资分配应遵循的基本原则。然而,当前的公立医院绩效工资管理面临诸多挑战,导致绩效考核在实施过程中产生偏差,无法有效激发医护人员的工作热情,并限制了公立医院的发展和竞争力^[1]。基于当前公立医院绩效工资管理面临的问题,提出了若干创新路径。通过创新路径,公立医院可以建立科学合理的绩效工资管理体系,不仅能激发员工的工作积极性,还能提升公立医院的整体竞争力和运营效率,实现更高质量的发展目标。

【关键词】公立医院; 绩效管理; 绩效工资

1 绩效工资管理基本情况

1.1 具体含义

绩效是一种最早被应用于企业的管理方式,以工作效能来衡量一个人的工作价值的,通常与员工的工资和业绩相联系。而绩效管理就是对员工的工作进行评价,并对员工的工作进行评价。绩效工资的管理方式主要是以员工的业绩作为分配的基础,在这个基础上,有更多的人可以获得更多的报酬。员工要想提高自己的绩效工资,就必须积极地提高自己的工作效率,这样才能得到更高的评价,进而提高自己的绩效工资。因此,在公立医院推行绩效工资制度,有利于提高员工的工作效率。

1.2 机制发挥作用

1.2.1 有助于增强公立医院的竞争力

对公立医院而言,其最大的价值就是救死扶伤,无论医疗机构如何发展和改革,都要坚持这个核心目标,否则就会让人很难接受。公立医院是优质医疗资源的聚集地,也是人民群众看病的首选。但由于大医院人满为患,员工每日超负荷工作,造成了服务态度、操作管理等方面的缺失,管理粗放现象较为普遍^[3]。与之相比,私立医院更加重视管理,更加高效的使用各种资源,更加重视病人和家属,这也使公立医院在生存与发展中遇到了种种挑战^[2]。公立医院要进行有效的绩效工资改革,在绩效评价中把重点放在改进服务态度、改进技术、提高资源的使用效率上,并在评价中持续改进医院的经营管理,以此来提高竞争力。

1.2.2 有助于提高员工的工作积极性

绩效工资无疑是对员工进行激励的有效手段。在公立医院的绩效评价中,使用合理的正面激励和成本控制的负向约束等考核手段,对各部门的工作表现和水平进行恰当的评估,对全体员工进行公平公正的评估,并将其与个人收入相联系,既能使每个人的能力和水平得到很好的体现,又能营造出一种积极的工作氛围,从而提高公立医院的医疗技术水平。

1.3 应遵循的基本原则

首先,按贡献分配是绩效工资管理的核心原则。这一原则强调“多劳多得,优绩优酬”,即员工的薪酬应与其工作量和 work 质量直接挂钩。在实际操作中,这意味着医院需要建立一套完善的绩效评价体系,准确衡量每位员工的工作量、工作效率以及工作成果,确保那些付出更多努力、取得更优成绩的员工能够得到相应的回报。否则,如果做的多而拿的少,不仅会严重挫伤员工的工作热情,还可能导致“消极怠工”等负面现象的出现,进而影响医院的整体运营和服务质量。

其次,按利润分配也是绩效工资管理不可或缺的一环。这一原则要求,在绩效工资的分配中,必须充分考虑科室的经济效益。只有在科室有盈余的情况下,才能对科室的工作产生总体的激励作用。这意味着,医院需要建立健全的财务管理制度,确保各科室的收支情况清晰明了,为绩效工资的合理分配提供有力支撑。同时,通过按利润分配,可以进一步激发科室员工的积极性和创造力,推动科

室乃至整个医院的持续发展。

最后,按工作分工分配是绩效工资管理创新机制中不可忽视的重要方面。医院员工的工作性质千差万别,每个部门所要承受的风险也不尽相同。例如,心脑血管科等高风险科室的员工,由于经常面对高龄、病情危重的患者,其工作压力和难度相对较大,更容易出现医患矛盾。因此,在绩效工资的分配中,必须充分考虑科室所承受的风险和工作的难度,避免一味搞“平均主义”。只有这样,才能实现真正意义上的公平,确保每位员工都能得到与其付出相匹配的回报。

2 公立医院绩效工资管理存在的问题

2.1 设定考核指标时未全面考虑岗位特点

在公立医院实施绩效工资管理时,绩效考核是绩效工资发放的基础,一旦考核结果发生偏差,将使医护人员对考核结果的可信度产生质疑。公立医院设定各部门的绩效考核指标时,并未将每个岗位的工作情况都考虑进去,忽略了一些岗位的难度、技术含量和工作强度,只将绩效工资的获得者按照一个统一的标准来进行评定,这就造成了一些员工在很长时间内拿不到与劳动付出相匹配的绩效工资,这就造成了他们的心理失衡,让他们对工作效率高低和质量好坏产生了一种不在意的负面情绪,削弱了医院绩效工资的管理效果^[5]。

2.2 绩效考核评价机制创新性不强

仍然套用传统标准,考核方式趋向单调化、纸面化^[4]。据相关调研显示,目前大部分基层医院的考核评价工作依然停留单纯采用在被考核者按照考核表格提供相关实绩材料、填写民主测评表等纸面化考核评价方式,实地考察、考核、谈心谈话等工作开展不足,导致实际情况了解不多,考核评价机制逐渐走向单调主义、纸面主义,无法有效激发员工对考核评价工作的热情与积极性。

2.3 绩效管理机制的后期工作完善程度较低

考核结果未产生实效,奖励体系不够完善^[6]。员工考核评价机制的后续完善工作并没有得到很大程度的重视,即考核评价机制没有切实指导工作,转为实效。部分员工对于考核评价结果听之任之,思想上没有产生重视,更无法转为未来工作的动力或改良建议。

3 创新路径

3.1 完善绩效机制的基础性工作

建立专业的绩效评估团队,在财务部门的领导下,对绩效考核工作进行总体规划,科学地分解工作流程,对员工在绩效考核中的工作任务提出具体要求,从而对绩效考核工作起到有效的约束作用,从而建立起一套健全的绩效管理制度。在制度的实施过程中,要分析各种制度对绩效工资的影响,同时要使员工了解绩效管理工作的各项规定,从而保证员工在工作中能自觉地根据有关规定提高自己的工作水平,从而提高工作效率。在绩效管理的过程中,还要对医院的人力、物力和财力进行最优化配置。只有保证各种资源的充分利用,才能保证各项工作的顺利进行。

3.2 坚持绩效评价原则

第一,要以激发员工的工作热情为目标来进行管理,科学地管理相关的过程。对于表现优秀的员工,要给予奖励,对不称职的要进行处罚,这样才能激发员工的积极性^[7]。第二,要用科学的管理机制来规范和指导员工的行为,使员工的工作能力、工作水平得到提升。医院应对内部各种资源进行优化配置,在保证社会利益的前提下,促进医院降低成本、提高效率,让病人能享受到优质的医疗资源。第三,要制定一套标准化的管理程序,用规范化的书面形式来建立一个系统,通过 HIS系统、OA系统、HRP系统等全面地将各种信息公布出来,让医院各个层次的员工都能对绩效工资和激励机制有一个全面的认识。另外,通过信息的反馈和交流,使员工能够及时地对工作提出意见。针对员工在工作过程中遇到的各种问题,及时反馈给员工,制定相应的对策,提升员工的工作水平。

3.3 建立有效的绩效评价和反馈机制

设定明确的绩效目标,确保每个员工都有清晰明确的绩效目标和期望,这样可以为评价提供明确的基准。采用多维度评估方法,不仅仅依靠定量数据,还要考虑员工的行为、技能和潜力等因素。可以采用360度评估、绩效面谈、自评等多种评估方式,综合考量员工的整体表现。在制定绩效指标的时候,要把管理重心放在临床一线、业务骨干、关键岗位等方面,让他们的工作热情得到充分的激发。医院必须要将本单位员工的实际状况和工作需求都考虑进去,并根据各个岗位的具体特征和工作需求,对员工在工作中遇到的问题进行分析,从而设计出能够精确地反映出员工工作中存在的缺陷的科学指标。要使指标可量化,并形成具体、直观和定量的数据,只有保证了指标的

可量化和可实现性,才能使评估工作流程更加标准化和科学化,进而改善评估流程。提供及时准确的反馈,及时向员工提供关于他们绩效表现的具体反馈和建议。这样可以帮助员工了解自己的强项和发展方向,并调整工作行为以提高绩效。建立双向沟通渠道,为员工提供分享意见、提出问题和解决方案的机会。同时,领导和管理层也应倾听员工的反馈和建议,以改进绩效管理的过程和政策。

3.4 强化绩效考核的公正性与透明度

为了确保绩效工资管理的公正性和透明度,公立医院需要建立一个独立的监督机构或委员会,负责监督整个绩效考核过程。该机构应定期审查绩效考核结果,确保其准确性和公正性,并及时处理员工对考核结果的异议和申诉。同时,医院还应通过内部公告、会议等形式,公开绩效考核的标准、过程和结果,让员工清楚了解自己的绩效表现和考核依据,增强员工对绩效考核的信任感和参与度。

3.5 引入动态调整机制

公立医院在绩效工资管理中应引入动态调整机制,根据医院的发展目标、市场环境以及员工的需求变化,适时调整绩效考核指标和分配方案。这不仅可以保持绩效工资管理制度的灵活性和适应性,还能确保员工的努力与医院的战略目标保持一致。在调整过程中,医院应充分听取员工的意见和建议,确保调整方案的合理性和可行性。

3.6 加强信息化建设与数据支持

信息化建设是提升公立医院绩效工资管理效率的重要手段。医院应建立完善的信息系统,实现绩效考核数据的自动化收集、分析和处理,减少人为因素的干扰,提高考核结果的准确性和客观性。同时,通过数据挖掘和分析,医院可以发现员工绩效的潜在问题和改进空间,为制定更精准的激励措施提供数据支持。

3.7 注重员工发展与培训

绩效工资管理不仅是对员工过去工作的评价,更是对员工未来发展的引导。公立医院应重视员工的职业发展规划和培训需求,为员工提供多样化的培训和发展机会,帮助员工提升专业技能和综合素质。通过培训和发展,员工可以更好地适应医院的发展需求,提高工作绩效,进而获得更高的绩效工资。

3.8 建立长期激励机制

除了短期的绩效工资激励外,公立医院还应建立长期激励机制,如职业晋升,以吸引和留住优秀人才。长期激励机制可以使员工更加关注医院的长期发展,形成稳定的员工队伍,为医院的持续发展提供有力的人才保障。

综上所述,公立医院在绩效工资管理创新中应遵循基本原则,针对存在的问题提出具体的创新路径,并注重公正性、透明度、动态调整、信息化建设、员工发展、长期激励等方面的建设。通过不断完善绩效工资管理体系,公立医院可以激发员工的工作积极性,提升整体竞争力和运营效率,实现更高质量的发展目标。

4 结语

公立医院绩效工资管理创新是提升医院竞争力和员工积极性的重要手段。本文深入探讨了绩效工资管理的基本情况、应遵循的基本原则以及当前存在的问题,并提出了完善基础性工作、坚持评价原则、建立有效评价和反馈机制、强化公正性与透明度、引入动态调整机制、加强信息化建设、注重员工发展与培训、建立长期激励机制等创新路径。通过这些创新措施,公立医院可以建立科学合理的绩效工资管理体系,激发员工的工作热情,提升整体竞争力和运营效率,实现更高质量的发展目标。

参考文献:

- [1] 栾梅. 基于公平理论的公立医院绩效工资分配机制研究[J]. 中国农业会计, 2024, 34(08): 3-5.
- [2] 李果. 公立医院绩效工资制度与激励机制探析[J]. 市场周刊, 2024, 37(09): 163-166.
- [3] 林柔, 蒋祖康. 公立医院职工薪酬费用核算常见错误分析[J]. 经济师, 2024, (02): 254-255.
- [4] 薛琳. RBRVS在公立医院绩效工资分配体系中的应用[J]. 经济研究导刊, 2023, (19): 102-104.
- [5] 吴晓中. 医院绩效工资分配中存在的不足及解决策略[J]. 中国城乡企业卫生, 2023, 38(09): 218-220.
- [6] 吕明. 公立医院绩效工资管理存在的问题及其完善[J]. 质量与市场, 2023, (15): 157-159.
- [7] 蒋祖康. 基于公平理论的公立医院绩效分配应用研究[J]. 经济师, 2023, (04): 253-255.