

员工绩效管理指标体系的设计与研究

李冬梅

(淄博市妇幼保健院 山东淄博 255000)

【摘要】 在现代医院管理中,绩效管理是重要内容,医院开展绩效管理,对员工进行绩效考核,其主要目的是对员工进行提拔和任用,为员工岗位调整和薪酬分配等提供依据。在医院管理中,有效的绩效管理体系能够发挥对员工的激励作用,促进员工上进,及时改善不足,促进整体人力资源工作效能提升。由此可见,构建有效的员工绩效管理指标体系至关重要。本文介绍了医院员工绩效管理系统的的基本内容,分析员工绩效管理指标体系的有效设计和构建思路 and 方案,为医院做好员工绩效管理指标体系建设工作提供一些思路。

【关键词】 医院员工;绩效管理;指标体系;设计

就一般的员工绩效管理系统来看,主要包含考评主体、考评对象、考核指标、考核方法、考核步骤、考核结果等部分,在进行员工绩效考核系统的构建中,需要明确考核目标、制定考核指标,选择优化考核方法,确保考核结果的真实可靠。构建员工绩效考核指标体系,需要有全过程的设计理念和科学的方法指导,这是确保考核系统有效性的关键^[1]。

1. 绩效考核指标体系设计原则

在医院绩效考核指标体系设计中,要根据目标一致性理论以及层次结构理论,按照医院的发展目标和岗位工作的实际情况来确定具体的员工绩效目标,既要确保绩效目标的挑战性,也要保证绩效目标实现的可能性较大。要结合员工的岗位工作需要来进行工作成果标准确定,可以设置多个标准,保证相关工作标准细致清楚。在绩效总原则的衡量中,要判断相应的工作成果能否最大化实现,是不是有利于组织效率提升等。员工的工作绩效考核需要以帮助医院效率提升为基础,要求能够实现医院内耗降低,提升总效用,这样才能达到绩效考核的基本目标^[2]。

所以,在进行绩效考核指标体系设计中,需要以考评目标作参考,具体遵循以下几点设计原则:

1.1 针对性原则

确保绩效考核指标体系和医院工作实际以及绩效管理体系相适应,按照相应考评目标以及对象来优化指标设计,保证对考评对象工作的有效评价。例如,在医院中,临床一线医疗、护理人员和行政工勤人员工作存在很大的差异,所以在绩效目标设定上也需要区分。一线人员绩效考核应该以质量指标和定量指标为主,行政工勤人员考评要以目标指标和定性指标为主。

1.2 系统性原则

在员工绩效考核指标体系设计中,要确保考核指标能够尽可能的涵盖员工的工作内容,将动态和静态指标、定性和定量指标结合起来,确保考评的有效性和公平性,实现综合考核目标^[3]。此外,还需要确保相关考核指标之间有一定关联,互为补充。所以,相应指标需要具备系统性,按照差异化的对象来设计个性化指标。且根据不同指标在岗位工作中重要性的不同,设计对应的权重,保证考评的有效性。

1.3 实用性原则

在员工绩效考核指标设计中,要求相关指标设计应该有一定的实用性,确保指标可操作性强。同时,也要进一步促进指标的简化,保证相应的定义以及内容有效性,这样在开展绩效考核中,就可以有效简化方法,提升数据采集和分析的可靠性,保证整体考核工作的规范性,提升考核精准性^[4]。

2. 绩效考核指标体系设计的基本程序

在绩效考核指标体系设计中,科学的绩效考核体系设计往往需要科学的程序,有效思路,这是保证指标设计科学性的关键。就医院员工绩效考核指标体系的主要设计程序来看,在设计中应该按照以下程序进行。

2.1 确立绩效目标

一般医院开展绩效考评其主要目的是促进员工的业绩提升,从而实现医院效益提升,所以,在绩效考核指标体系中,相应考核指标也是医院战略目标传播和实现的重要媒介,相应指标在医院发展战略实现中占据重要位置,对此,在绩效考核指标设计中,首先要明确绩效考核的基本目标,确定医院内部的核心竞争力要素,以此为基础,来确立最终的绩效考核目标^[5]。通过对于绩效考核目标的层层划分,还可以保证相关工作人员在工作中,能够以医院总目标为依据,全部工作都以实现总目标来进行。

2.2 进行工作流程和岗位分析

具体的医院绩效考核目标的实现,还需要按照相关的工作流程和具体的工作岗位来实现。在绩效考核中,相应的考评指标中还包含流程绩效指标和产出绩效指标,针对医院关键流程也要开展有效分析。其中的流程绩效指标更多的是对相关作业过程中的具体情况进行反映,目的是有效确保流程运作,避免问题出现,在具体的流程绩效指标制定中,需要以医院流程中的具体问题和风险来进行确定^[6]。这一考核指标中,应该以医院的目标来确定相应的流程,并实施对现有流程的评价,不断完善,实现流程再造。在流程的分析除外,工作岗位分析也不可少,主要分析的对象包含被考评对象的岗位工作性质、特点、内容等应具备的条件研究和分析,这样做的主要目的是为

了对员工在工作岗位中所应实现的目标和方式进行了解，还可以以为具体的考评指标确定提供依据和参考。

2.3 考评指标初拟

在完成流程和工作岗位的分析后，获得相应的分析结果，然后依此为依据，进行绩效考评要素的确定，在确定要素的过程中，还需要应用灵活的方法来进行，确保相关指标体系的完整和可靠。在绩效要素选择中，应该选择有代表性的要素，相关要素应该能够全面的对具体工作进行评价，真实的反映员工的工作情况和绩效，确保评价考核的公平公正。在确定好相应的指标要素后，还需要进一步完善相关考评指标，对相关指标进行筛选和分析，进行分类和细化。将其中的内涵接近、内容交叉等问题进行指标合并，针对相应的因果关系进行分析，针对其中的源头不清楚的指标进行去除，对于无法量化考评的指标也适当去除，确保指标的可操作性强，尽可能的使用简单的考评指标来替代复杂指标。要根据设计指标体系的基本原则，来进行指标的检验和归类，保证指标体系的合理和优化^[7]。

2.4 指标检验

在完成相关绩效指标考评后，需要针对最终的指标进行指标检验，具体的检验中，分为单个指标测试和指标的相互关系测试。

首先是对指标有效性进行检测，主要从指标的可理解性、可控制性、可实施性、可信性、可衡量性、成本、目标一致性等进行测试。

然后对考评指标平衡性实施检测，主要是对于绩效考核需要做好考虑，还要进行可评指标关联度的测试。避免相应指标之间出现矛盾现象，及时进行指标的修正和完善，确保整体指标设计的合理性和可操作性。

3. 绩效考核指标体系设计中需要注意的问题

在进行医院员工绩效考核指标体系的设计中，还需要重点

注意以下几点问题：

第一，确保指标体系设计和医院的绩效管理以及岗位工作实际相符。针对医院员工的绩效考核中，不同岗位员工的绩效考核方案应该是不一样的，相关的绩效考核指标也应该有所区分，不能一概而论，制定一个统一的绩效考核指标，用于所有员工的绩效考核，这样做是无效的^[8]。没有以绩效目标以及考评对象为基础的绩效指标体系是没有任何意义的，也不能在医院绩效考评中发挥其应有的作用，还可能导致医院的绩效考核和管理目标出现较大的偏差。

第二，确保考评指标明确、简单。在相关考核指标的确定中，要避免相关指标过于概括，这样在具体的评价中往往不好把握，也会导致评价的不客观性，造成评价失准。在绩效考核指标确定中，还需要避免指标的过度繁杂，避免对于重要性指标效力产生影响。

第三，相应的考核指标体系应该和考评系统相结合，在考核中，应该将工作时间、成果、质量系数等结合起来，保证评价指标适用性。

第四，员工绩效考核指标体系构建还需要保持不断更新，要和相关岗位工作变化、调整以及医院发展等相结合，保证绩效考核指标的适应性，避免绩效考核过时，防止指标落后。

总结：医院绩效考核工作对于医院的管理和效益目标实现具有重要意义，在进行绩效考核指标体系构建中，要认识到医院绩效考核指标体系构建的重要性，明确绩效考核任务，确保绩效考核效益的有效实现。

作者简介：李冬梅，女，汉族，1969年6月，山东省淄博市，淄博市妇幼保健院，255000，硕士，高级经济师

参考文献

- [1] 周水红, 王青, 杨金莲, 孙钰铭, 孙双凤, 谭红略. 基于医院绩效考核的医院感染管理质量考核指标体系的构建与评价 [J]. 中国感染控制杂志, 2020, 19 (09): 773-779.
- [2] 刘辉, 刘金领. 平衡计分卡在地方政府绩效评估指标体系构建中的应用——以S县政府为例 [J]. 经营与管理, 2020 (10): 112-117.
- [3] 耿润哲, 王萌, 何宏宇, 张媯媯. 生态环境行业扶贫绩效量化评估方法初探: 以承德市围场县为例 [J/OL]. 环境科学研究: 1-16 [2020-10-19]. <https://doi.org/10.13198/j.issn.1001-6929>. 2020. 08. 11.
- [4] 林婷. 基于积分制的高校图书馆绩效考核指标体系的设计与实现——以广东科学技术职业学院图书馆为例 [J]. 图书馆学研究, 2020 (16): 17-22.
- [5] 张浩, 霍国庆, 汪明月, 吴忠谦. 科技成果转化的战略绩效评价——基于国家科学技术进步奖成果的实证研究 [J/OL]. 科学与科学技术管理: 1-29 [2020-10-19]. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1117.G3.20200918.0957.002.html>.
- [6] 刘伟国. 浅议超额四级累进提成和综合业绩指数挂钩在营销人员综合绩效评估及薪酬管理中的运用 [J]. 盐科学与化工, 2020, 49 (09): 35-37.
- [7] 郝达富, 史文川. 基于省部共建高校财政投入的绩效评价方法重构及评价体系新探 [J]. 河北企业, 2020 (09): 96-98.
- [8] 冯雷, 于海洋. 平衡计分卡下高职示范校绩效评价的思考——以天津中德应用技术大学为例 [J]. 商业会计, 2020 (17): 62-66.