

# 公立医院行政后勤部门绩效考核与分配改革探索

苟晓丽 邓清华

(西南医科大学附属医院 四川 泸州 646000)

**【摘要】**行政后勤部门绩效考核与分配体系是公立医院绩效考核体系中不可或缺的一部分，关系着医院整体运营的顺利开展。由于行政后勤部门的特殊性，其工作性质、工作内容以及人员属性差异性大等原因，行政后勤部门绩效考核与分配一直是公立医院绩效考核与分配的难点。本文从政策背景、必要性、存在问题及设计原则等方面，对行政后勤部门的“质”和“量”进行评估，激发行政后勤部门内生动力，探讨针对医院行政后勤人员的有效绩效考核与分配机制。

**【关键词】**公立医院；行政后勤；绩效考核与分配

## 1 政策背景

近年来，《关于开展公立医院薪酬制度改革试点工作的指导意见》、《关于推动公立医院高质量发展的意见》《关于深化公立医院薪酬制度改革的指导意见》等系列政策文件均明确指出，要建立符合医疗卫生行业特点的公立医院薪酬制度，要建立以体现岗位职责和知识价值为主的绩效考核与分配体系，激发医务人员内生动力，提高医院运营效率和效益，实现医院高质量发展。近期《深化医药卫生体制改革 2023 年下半年重点工作任务》中，更是将“深化人事薪酬制度改革，调动医务人员积极性”作为重点工作提出。行政后勤部门绩效考核与分配体系亦亟待改革，以适应医院高质量发展需要。<sup>[1-3]</sup>

## 2 绩效考核与分配改革的必要性

### 2.1 最大程度与国家政策导向相对接

公立医院的健康有序发展既依赖于临床学科核心竞争力的提升，也离不开行政后勤部门科学合理的管理运营，公立医院行政后勤人员的执行力度、工作效率、沟通组织力虽然不能产生直接的效益，但与临床业务科室之间存在着千丝万缕的联系，深深地影响着医院的发展状态，关系着医院整体运营的顺利开展。因此，公立医院对行政后勤部门的绩效考核与分配需要得到足够的重视和全面的支持，充分发挥医院薪酬制度的保障和激励作用。

### 2.2 全面激发行政后勤人员的主观能动性

在公立医院综合改革稳步推进的过程中，行政后勤部门发挥着保障人、财、物有条不紊运转的重要作用。随着行政后勤管理工作多样化发展，对行政后勤部门推动绩效管理科学化、规范化以及精细化的能力提出了更高的要求。有效的绩效管理能够使医院运营实现“降本增效”，符合实际的激励体系可以充分挖掘不同行政后勤部门人员的潜力，可以充分体现工作的“质量、价值、效率”，让“绩效管理出效益”，实现“优绩优酬”的绩效分配目标。

### 2.3 更好地体现机会公平、过程公平

行政后勤部门绩效考核与分配体系是医院绩效考核体系中不可或缺的一部分。由于行政后勤部门的特殊性，不同于临床业务科室，其工作性质、工作内容以及工作量难以量化等原因，目前大多数公立医院通常采取“平均奖”形式进行绩效分配，在一定程度上忽视了不同部门不同岗位之间的劳动价值差异，未形成一套完整的绩效考核与分配体系。因此，行政后勤部门的绩效考核与分配一直是公立医院绩效考核与分配的难点。<sup>[4-6]</sup>

## 3 绩效考核与分配改革存在的问题

### 3.1 工作性质差异性大

行政后勤部门多而杂，工作难以量化，部门考核形式单一、内容笼统以及考核指标未细化，缺乏有效的考核与分配机制，难以客观地评估行政后勤部门的实际工作状况。部门的差异性决定了工作性质的差异性，决定了不能用相同的考核评价方式。

### 3.2 工作内容差异性大

行政后勤部门的工作内容并不能完全固定，临时任务占据了不少时间，工作难以评价。不同的工作内容导致部门内部工作分配不均衡，部门内部的责任轻重和工作业绩等难以得到体现，缺乏科学性和激励性，影响员工的工作积极性和工作效率。

### 3.3 人员属性差异性大

行政后勤部门集中了医院中所有的用工形式，编内、编外、合同制、劳务外包、派遣等。因此，可能会出现将人员与岗位不匹配的情况发生，导致团队中某些能力或角色的缺失，不利于整体工作效率和质量的提升，限制部门的整体能力和绩效。<sup>[7-8]</sup>

## 4 绩效考核与分配改革原则

### 4.1 工作量与绩效公平相结合

通过制定激励性的绩效考核与分配体系，综合考虑将部门、岗位及个人三元分配要素应用于激励体系中，以工作表现和贡献为基础，向关键岗位、不可替代人才倾斜，使工作量与绩效达到平衡，使知识、技术、管理等要素的价值在绩效分配中充分体现，以最大限

度地保证公平性。

#### 4.2 岗位岗级与考核指标相结合

设置专业的绩效考核评价体系,根据工作性质、工作难度以及工作强度等因素制定关键绩效考核指标(KPI),不同岗位岗级运用不同的考核指标,采取更具体、可量化、可细分的评价指标对员工进行全方位评估。无法量化的指标将根据不同程度进行分类分级,综合考虑员工的工作质量、效率、创新能力等方面,更准确地评估不同岗位岗级员工的实际工作状况。

#### 4.3 降本增效与绩效体系相结合

绩效考核与分配体系整体设计以“降本增效”原则为出发点,不仅要高质量完成工作职责,更要注重对成本进行精细化预先管控,减少办公耗材、水电费等可控成本的支出,将可控成本纳入绩效考核指标。部门成本对员工绩效产生直接且直观影响,可极大提高员工节约意识,促进资源合理利用,提高医院运行效率。

### 5 绩效考核与分配体系设计

目前行政后勤绩效改革受到各级公立医院重视,绩效考核方案也有多种模式。本文方案设计核心思路是以促进公立医院高质量发展为战略导向,以三级公立医院绩效考核为指挥棒,以工作量、工作质量为核心引擎,进一步优化医院资源配置,制定重实绩、重贡献、重人才的绩效考核与分配机制,建立统筹质量、效率、成本的绩效考核与分配体系。

#### 5.1 调研收集意见,搭建组织结构

由医院领导、行政管理专家、咨询机构、行政后勤部门负责人和部门职工代表组成,通过收集医院运营数据、召开座谈会、科室调研、微信问卷、科室意见的反馈与汇总等不同方式广泛收集意见和建议,厘清原绩效考核与分配方案存在的问题、拟改革后新方案预计的效果以及改进建议等。向医院领导班子汇报,成立医院绩效考核与分配改革工作小组。

#### 5.2 梳理职责框架,分析岗位工作

根据医院的实际情况,对各部门的职责进行梳理,整理出各部门的一般常规事项和特殊事项。填写部门职责分工表,说明人员的信息、职责以及AB角色岗位,建立部门、人员和职责之间的对应关系。填写岗位说明书,包括名称及类别、基本信息、职责、任职资格与信息权限等要素。对岗位清单进行梳理,详细分析每个工作岗位的内容、范围、强度、风险等。

#### 5.3 制定绩效分配方案

方案核心思路为“院、科”两级分配管理模式,一次分配由医院分配到科室,二次分配由科室自主分配。综合考量部门、岗位及个人分配要素,根据价值排序及差异程度,科学合理的设置部门一系数、岗位一系数、个人(岗级)一系数,各类系数代表着考核结果,应用于绩效分配,用系数的权重以及高低来合理拉开绩效分配差距,体现绩效分配的价值导向、透明度和公平性。

##### 5.3.1 部门系数

部门一系数的设置是为了体现各部门之间的差异水平,解决部门定位导致的忙闲不均、专业要求不平衡的矛盾。部门一系数的评价主要是按照工作开展投入、过程、产出的增值逻辑,从工作难度、知识与技能要求、职责与风险三个维度将部门进行比较,再将部门按照三维度综合得分进行排序,最终将部门评价结果进行统计学的处理后,应用作为部门一系数,部门系数评价示例详见表1。

##### 5.3.2 岗位系数

岗位一系数的设置是为了体现部门内部岗位层级的差异水平,解决部门内部由历史原因或者人员身份原因导致的忙闲不均的矛盾。岗位一系数的评价主要是按照岗位层级来确定,分为科长(正职)、副科长(副职)、骨干、科员、技术工人、普通工人等,岗位系数评价示例详见表2。

表1 部门系数评价示例

| 工作难度 |       | 知识与技能要求 |       | 职责与风险 |       | 三维度综合得分 |       |    |      |
|------|-------|---------|-------|-------|-------|---------|-------|----|------|
| 科室名称 | 综合得分  | 科室名称    | 综合得分  | 科室名称  | 综合得分  | 科室名称    | 综合得分  | 排序 | 建议系数 |
| 医务部  | 1.68  | 医务部     | 1.09  | 医务部   | 2.59  | 医务部     | 1.79  | 1  | 1.1  |
| 护理部  | 3.45  | 护理部     | 3.50  | 院感科   | 4.86  | 护理部     | 3.97  | 2  | 1.1  |
|      | 5.55  |         | 4.14  |       | 4.95  |         | 5.65  | 3  | 1.1  |
|      | 10.09 |         | 9.50  |       | 9.45  |         | 10.12 | 4  | 1.05 |
|      | 11.00 |         | 11.23 |       | 11.91 |         | 11.32 | 5  | 1.05 |
|      | 12.82 |         | 11.91 |       | 12.68 |         | 13.30 | 6  | 1.05 |
|      | 14.41 |         | 14.23 |       | 15.09 |         | 14.58 | 7  | 1.0  |
|      | 14.82 |         | 15.32 |       | 16.05 |         | 14.88 | 8  | 1.0  |
|      | 15.14 |         | 15.73 |       | 16.23 |         | 16.11 | 9  | 1.0  |

各占三分之一的权重

### 5.3.3 个人（岗级）系数

个人（岗级）一系数的设置是为了体现不同岗位等级之间的差异水平，解决部门内部主要分配要素为职称导致的分配不均的矛盾。个人（岗级）一系数的评价主要是按照国家职称对应岗级设置的对标系数来确定，分为管理、专技和工勤，个人（岗级）系数评价示例详见表3。

表2 岗位系数评价示例

| 岗位系数     |      |
|----------|------|
| 岗位层级     | 建议系数 |
| 科长 / 正职  | 1.6  |
| 副科长 / 副职 | 1.5  |
| 科员       | 1    |
| 技术工人     | 0.7  |
| 普通工人     | 0.5  |

表3 岗级系数评价示例

| 国家岗级类别       | 岗级 | 工资标准 | 标化系数 | 建议系数 |
|--------------|----|------|------|------|
| 国家岗级<br>(管理) | 五级 | 2780 | 1.70 | 1.8  |
|              | 六级 | 2360 | 1.44 | 1.5  |
|              | 七级 | 2070 | 1.26 | 1.3  |
|              | 八级 | 1840 | 1.12 | 1.2  |
|              | 九级 | 1620 | 0.99 | 1.0  |
|              | 十级 | 1510 | 0.92 | 0.9  |
| 国家岗级<br>(专技) | 五级 | 3070 | 1.87 | 1.5  |
|              | 六级 | 2710 | 1.65 | 1.4  |
|              | 七级 | 2500 | 1.52 | 1.3  |
|              | 八级 | 2200 | 1.34 | 1.25 |
|              | 九级 | 1960 | 1.20 | 1.2  |
|              | 十级 | 1810 | 1.10 | 1.15 |
| 国家岗级<br>(工勤) | 高技 | 2250 | 1.37 | 1.2  |
|              | 技师 | 1900 | 1.16 | 1.1  |
|              | 高工 | 1690 | 1.03 | 1.05 |
|              | 中工 | 1590 | 0.97 | 0.95 |
|              | 初工 | 1500 | 0.91 | 0.9  |
|              | 普工 | 1480 | 0.90 | 0.9  |

### 5.4 制定绩效考核机制

合理地制定医院行政后勤管理绩效考核机制，设置关键绩效考核指标（KPI），部门考核指标包含工作性质、工作数量、工作质量等因素，岗位考核指标包含工作强度、工作难度、工作风险等因素，个人考核指标包含工作能力、工作完成度、工作饱和度等因素。指标考核结果与绩效核算直接挂钩，充分调动员工的

积极性、主动性和创造性。

### 5.5 定期的评估和调整

要将绩效考核与分配体系进行定期的评估和调整，不断的完善和优化，要注重考核指标的公正性和科学性。要及时收集员工的反馈和建议，让行政后勤人员主动适应医院发展和行政后勤部门工作的变化，感受到自己的工作对于医院的整体发展和绩效有着直接的影响，充分体现绩效考核激励性。

## 6 结语

通过对行政后勤部门的“质”和“量”进行全面、综合评估，正确评价部门、员工的“价值”与“贡献”，考核依据更加充分、客观，评价指标设置相对合理，评价过程可操作性强，以此来努力降低人力成本和运行费用，提高工作质量和效率，提升医院管理效能，提高精细化管理水平，以可复制、可推广的模式为公立医院建立一套完整有效的行政后勤部门绩效考核与分配体系提供参考。

### 参考文献：

- [1] 曹彩虹. 浅析公立医院行政后勤人员绩效分配与考核 [J]. 现代经济信息, 2018(08): 44-45.
- [2] 李明, 张倩倩, 袁巧菊. 公立医院行政后勤绩效考核的重要性 [J]. 投资与创业, 2020,31(24):100-102.
- [3] 刘跃, 李松阳, 牛亚冬等. 基于文献计量分析的我国公立医院职能部门绩效考核研究现状 [J]. 江苏卫生事业管理, 2021,32(05):562-566.
- [4] 李艳娜. 基于业财融合角度的公立医院绩效考核实践探析 [J]. 中国总会计师, 2022(01):99-101.
- [5] 张文思. 大型公立医院行政人员绩效考核的思考 [J]. 人才资源开发, 2023(04):24-26.
- [6] 龙锦萍, 曾爱红, 唐通军. 构建医院行政后勤部门绩效考核体系的思路与实践 [J]. 现代医院, 2018,18(01):44-46.
- [7] 王翠红. 县级公立医院行政后勤人员绩效分配的考核探讨 [J]. 中国乡镇企业会计, 2022(04):88-90.
- [8] 张颖. 基于公立医院行政人员绩效分配改革的理论和应用探究——以SZL公立医院为例 [J]. 中国总会计师, 2021(05):171-173.

“西南医科大学：四川省教育厅人文社会科学重点研究基地—四川医院管理和发展研究中心资助课题（公立医院行政后勤部门薪酬绩效改革探索——以某某三甲公立医院为例）”“SCYG2023-32”

### 作者简介：

第一作者兼通讯作者：苟晓丽（1996-），女，硕士，技师（卫生管理）；研究方向：绩效改革。