

公立医院绩效管理探析

◆关昶妍

(广州医科大学附属肿瘤医院)

摘要:绩效管理在各行各业中,均处于非常重要的地位,公立医院的绩效管理亦是如此。随着当前医疗改革的深入,医院外部竞争越来越激烈,患者就医的需求也在发生着巨大变化,而医院内部资源的局限和管理能力的有限,以及长久不变的组织结构,僵化的用人机制,已不再适应环境的需要,医院必须与时俱进,建立竞争机制、激励机制、约束机制,通过建立科学、合理、先进、有效的医院绩效管理体系,运用绩效监测和管理制度,引导医院加强内涵建设,进一步优化医院管理和诊疗服务流程,提高医疗服务质量和医院管理效能,推动医院持续、健康的科学发展。正基于此,本文主要从公立医院加强绩效管理的意义及存在问题入手,结合新医改的要求,为公立医院的绩效管理提出行之有效的对策与建议。

关键词:公立医院;绩效管理;研究与探索

0 引言

随着当前医疗改革的深入,医院外部竞争越来越激烈,患者就医的需求也在发生着巨大变化,而医院内部资源的局限和管理能力的有限,以及长久不变的组织结构,僵化的用人机制,已不再适应环境的需要,医院必须与时俱进,建立竞争机制、激励机制、约束机制,通过建立科学、合理、先进、有效的医院绩效管理体系,运用绩效监测和管理制度,引导医院加强内涵建设,进一步优化医院管理和诊疗服务流程,提高医疗服务质量和医院管理效能,推动医院持续、健康的科学发展。

1 公立医院绩效管理势在必行

1.1 绩效管理概念:绩效主要是源于 performance 这个英文单词的中文翻译,一般解释为:执行、履行以及表现、成绩。绩效管理是指为了达到组织的目标,通过持续开放的沟通过程形成组织所期望的利益和产出,并推动团队和个人做出有利于目标达成的行为。医院绩效管理是通过医院战略的建立,目标分解,业绩评价,并将绩效成绩应用于医院目标管理活动中,以激励员工业绩持续改进并最终实现医院战略以及目标的一种正式管理活动。

1.2 绩效管理的组成:绩效管理通常被看做一个循环,包括四个环节:绩效计划、绩效辅导、绩效评价与绩效反馈。

绩效计划是绩效管理的基础环节,它锁定绩效管理目标。绩效目标必须服务于医院制定的战略规划和远景目标。绩效管理目标则是将医院战略分解到部门、员工,分解为他们各自的几项关键绩效指标。但医院绩效管理与企业的绩效管理有一定的区别,尤其在绩效计划阶段,医院的关键绩效指标不能单纯地以业务量来衡量。

绩效辅导是指绩效计划执行者的直接上级和其他相关人员为帮助执行者完成绩效计划通过沟通、交流或提供机会,给执行者以指示、指导、支持、监督、纠偏、鼓励等帮助的行为。绩效辅导的特点是动态持续不断地沟通。

绩效评价是指运用数理统计和运筹学等方法,采用特定的指标体系,对照统一的评价标准,按照一定的程序通过定量定性对比评价,对医院一定经营时期的经营效益和经营业绩做出客观、公正和准确的综合评判。

绩效反馈就是将绩效评价的结果反馈给员工,并对员工的行为产生影响。通过绩效反馈可以提高员工的知识和技能,促进员工的成长和进步,从而提高员工个人绩效,并推动整个医院绩效的提高。

1.3 医院绩效管理的必要性及意义

随着市场竞争日趋激烈,促使越来越多的医院管理者觉醒并深入思考,如何在当前形势下增强医院的核心竞争力,提高医院的社会效益和经济效益,提高职工的积极性。绩效管理能够及时对医院的业绩和效益进行评价,从而为医院的其他管理工作提出依据,是医院管理的核心环节,可以深入拓展创建激励平台,成为提升传统奖金分配工作品质的重要工具,可以通过信息反馈

机制,使医院资源得到合理配置,人员的劳动生产率得以最大化,真正树立以病人为中心的价值观,提高经营效率。医院的服务质量和效率、医院的经营状况、创新和学习能力、院内职工满意度和患者满意度共同构成医院核心竞争力,通过医院绩效管理可大大提高医院的核心竞争力。我国公立医院绩效管理的进展顺应国际卫生系统绩效评价和卫生发展的潮流,绩效管理正式进入我国公立医院的视野,部分公立医院开始探索绩效考核工作的开展途径和方法。公立医院在医疗改革制度的影响下,需要从多个方面考虑绩效考核办法的创新和深化。只有科学合理的绩效管理制度和考评体系才能正确的处理好公平和效率之间的关系,才能让公立医院更高的体现出其公益性所在,让医院回归原始的公益性,处理好改革、经济、以及公益之间的关系,这已经成为医院改革的必须,能够促进医院向着良性的方向发展。

2 绩效管理的改进应正视问题对症下药

绩效管理在我国公立医院经过多年的发展,目前绩效管理制度既存在由于医院组织结构、管理特点,各部门管理相对分散,各自有各自的考核方式等客观原因导致的绩效考核没有形成完整体系外,同时也存在着一些影响绩效管理发挥应有作用的主观原因,主要包括人情、关系、权利以及传统管理陈旧理念等,以上这些主客观原因必然影响医院绩效管理工作的有效实施,这就需要公立医院对症下药提出合理的解决对策。

2.1 绩效管理的设置不规范,标准不明确。由于我国医疗卫生企业组织结构庞大,国家对于医院绩效管理并没有一个可供参考的标准,各个医院之间由于运作的实际情况不同,绩效管理并不能按照一套标准来执行,而必须要结合公立医院所在当地的具体情况以及医院的具体要求来规范医院绩效管理,然而,目前很多公立医院对于绩效管理设置未能结合公立医院的实际情况,绩效管理的标准没得到明确的规范,将工作全部笼统的纳入考核体系,忽视了主要矛盾,这种不明确的考核内容与标准为公立医院的绩效管理带来了障碍。

2.2 绩效管理缺乏与时俱进的敏感度。政府政策的日新月异以及社会发展的不断变化要求公立医院的的管理者应认清形势,及时更新更新绩效管理体系和绩效管理标准。然而,目前公立医院由于过于单一、陈旧的绩效管理制度以及停滞的绩效管理理念等因素使得医院的绩效管理过去滞后,一些相关的管理理念、制度与操作方法已经完全无法满足新时期医疗卫生事业的改革趋势下公立医院的发展需要,严重阻碍了医院管理水平的提高。

2.3 绩效管理操作不合理。绩效管理操作的不合理性导致绩效管理的目标不明确、考核指标失灵、与其他制度不兼容的局面。目前在一些公立医院中考核指标设置只注重财务、医疗指标,而轻视了与医院管理密切相关的顾客、员工成长、流程合理化等考核,绩效管理与医院职工薪酬分配制度没有真正匹配,导致员工的积极性无法充分调动起来,引起了员工与医院管理层之间的矛盾。此外,很多公立医院树立了错误的管理目标,认为医院的目的是盈利而不是便民,通常以利润最大化为目标进行员工的绩效管理,这种错误的管理目标的认知,必然会使得公立医院失去正确的发展方向。

2.4 缺乏完整的绩效管理体系。绩效管理不是一个部门的事情,需要各部门之间、岗位之间、科室之间的相互合作、协调与配合,如果各部门只关注自己的工作效果,医院的整体管理效率就会大打折扣。因此必须建立一套完整的绩效管理体系,这个体系的运转取决于一套有机整合的流程和系统,专注于建立搜集处理和监控绩效数据,帮助实现战略目标和经营计划。

3 实施对医院绩效管理的几点探讨

3.1 医院绩效管理制度的建立需要长期努力建立一个好的绩效管理制度与绩效评估制度,可以激励员工努力工作,发挥所长,让整个医疗机构产生事半功倍的效用。绩效管理既是按行政职能结构形成的一种纵向延伸的考核体系,也是一种双向的交互过程,这一过程包含了考核者与被考核者的工作沟通,通过沟通,双方

达成共识与承诺。绩效管理制度必须能够与医疗体系或机构所设立的目标互相配合,并建立具体可行的规范与准则,作为考核评估的依据,才能达到绩效评估的真正效用。

3.2 科学完善医院的绩效考核体系建立科学的绩效管理体系要根据医院管理架构、管理流程、管理文化等灵活配置绩效管理体系的各项考核指标。建立科学的绩效管理体系,对全院绩效、部门绩效、个人绩效、重点工作、重大事件、关键成果等进行全面分析、计划与监控,适时采集、汇总各项指标的考核结果,适时计算医院、科室、个人的绩效指数,实现对全院、各科室的主要绩效指标进行动态监控,及时反馈业务运行中的问题。医院领导通过绩效考评体系中各项考核分值即可掌握全院各层级的业务运行状况,以实现医院业务的动态管理和精细化管理。

3.3 制定个人绩效考核制度对医务工作者来说,其工作比较特殊,因此不能单纯的以工作量的大小作为衡量医生工作的指标,应该用治愈率、病人满意度等一系列医疗服务指标并结合其工作量作为衡量其绩效的综合指标。医院要完善医务工作者的激励机制,就必须首先建立一套合理可行的医生绩效考核机制,真正做到公平公正的衡量每位医务工作者的付出,从而对其采取相应综合激励,使其保持高涨的工作热情,提高工作绩效。

3.4 成立医院绩效监测和管理部门对医院绩效的评价和管理是一个长期的、连续的过程,采用绩效监测计划可以作为绩效数据的收集、管理和评价的工具。它需要对每个绩效指标进行详细的定义保证指标数据的一致性,需要成立专门的机构负责以保证资料的及时可得。在绩效评价和管理过程中,还需要对绩效数据如何分析和如何报告、评阅评价结果用于决策等运行过程进行计划。将医院绩效数据定期更新、公示,把考虑预算的实施、管理合同的签订、工作人员的考核鉴定、进行监管的范围等都依据各医院绩效的信息来考虑,使公众也可根据医院的绩效进行选择,以评促改,以公示出质量,真正使政府、医院和消费者均得益。

3.5 健全公立医院奖励机制。公立医院的奖励机制的发展,

要随着新医改的实施不断丰富发展。其主要用来解决公立医院工作人员绩效管理意识不强的问题,这个方法是公立医院必不可少的一个途径,它可以提高公立医院工作人员的工作热情和积极性使公立医院可以在结合自身内部实际情况的基础之上,不断建立与完善奖励制度,从而有效提高公立医院的绩效管理的活力。与此同时,“按劳分配”是实行奖励机制的一个基础,公立医院只有在坚持此项原则的基础之上进行奖惩,工作人员才会更加信服,不会觉得不公平而不作为。最后,公立医院还要时刻关注有需要的工作人员,解决他们可能在生活或者工作中遇到的一些问题,公立医院能帮则帮,这样做不仅可以树立公立医院良好的形象,也可以使得工作人员以一个更加昂扬的姿态为公立医院进行绩效管理。

4 结语

总之,医院作为向民众提高医药服务的公共机构,其公共资源要想得到合理的分配,服务职能充分的实现,就必须要从加强管理入手,提高公共医院的整体管理水平。在新一轮医疗改革的背景下,医院所面临的竞争越来越激烈,在经营的过程中也遇到了发展的瓶颈期,从医院的发展现状来看,都对医院管理提出了更高的要求,为实现医院预期的效益,提升医疗服务水平,解决普遍人民群众的医疗需求,缓解医患矛盾,调动医务工作者的积极性,克服目前医院发展的制约因素,实行绩效管理、构建有效的绩效管理机制、提升医院管理的科学化水平,为医院的发展注入新的活力,提高医院的综合竞争力,促进医院持续健康稳定的发展。

参考文献:

- [1]严莎.新医改制度下公立医院推进绩效管理存在的问题及路径选择探析[J].重庆教育学院院报,2011(11).
- [2]翁洁.新医改形势下公立医院绩效管理探析[J].财经界(学术版).2012(12).
- [3]郭建军.论基于新医改下医院绩效管理[J].人力资源.2012(1)下.