

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

医院绩效管理应注意的问题与对策

上传日期: 2007年9月13日 编辑: 现代经济编辑部 点击:279次

刘德芝 1, 顾明运 2

- 1.湖北省十堰市太和医院, 湖北十堰 442000;
- 2.湖北省十堰市职业技术(集团)学校, 湖北十堰 442000)

摘要: 人力资源管理是医院管理的基础和核心, 绩效管理和薪酬管理又是医院人力资源的核心。建立起一套完善的医院绩效管理系统对于提高医院职工积极性、主动性和创造性, 提高医院核心竞争力具有至关重要的作用。目前医院绩效管理还存在较多的问题, 应该采用相应的对策加以解决, 以保证医院绩效管理顺利且有效施行。

关键词: 绩效考核; 绩效管理; 问题; 对策

随着市场经济的发展, 医疗卫生行业面临着难以准确把握的、快速变化着的、复杂的环境。国家医疗卫生改革的探索期的不明确性; 医疗卫生行业竞争的不断加剧; 长久不变的组织结构, 僵化的用人机制, 越来越不适应不断变化着的环境需要。任何一家医院要想独揽其他所有市场是不可能的, 因此, 医院必须用其所长, 避其所短, 紧紧结合制度, 流程加强医院人力资源管理, 才能于竞争中脱颖而出, 创造独有的竞争优势。人力资源管理是医院管理的基础和核心, 在医院人力资源的所有问题中, 岗位的设置与分析, 绩效管理和薪酬管理又是医院人力资源的核心。建立起一套完善的医院绩效管理系统对于提高医院职工积极性、主动性和创造性, 提高医院核心竞争力具有至关重要的作用。在此, 笔者就目前医院绩效管理存在的问题, 提出一些个人的看法和观点, 共同参考。

一、医院绩效管理存在的主要问题

1、医院总体目标与科室、员工个人目标脱节。确定绩效指标的程度与方法一般先确定医院的总体目标, 再将总体分解到科室和部门, 然后各科室和部门再将指标分解到员工个人, 这些分解到员工个人的业绩衡量指标就是员工考核的要素与依据。如果绩效管理中出现了科室、员工对医院总目标分解理解不清, 或者漠不关心, 必然导致医院总体目标与科室、员工个人目标脱节。这种脱节的结果又势必导致绩效考核的流于形式。

2、绩效管理缺乏规范的流程与标准, 仅仅确定目标和分解目标是不够的, 还必须确定实现目标的工作流程及其医院对科室部门, 及科室、部门对岗位员工的考核标准。

3、绩效考核与绩效管理相混淆。通常人们把医院的绩效考核与绩效管理混为一谈, 认为有了绩效考核就有了绩效管理。其实绩效考核仅仅是绩效管理的一个过程中的环节而已。

4、角色定位不清, 认为绩效管理就是人力资源部门的事。如果医院高、中、基层都不能确认自己在绩效管理中的角色, 在观念和行为上都置身于事外, 仅仅依靠人力资源部门制定、协调和考核, 是无法将医院绩效管理坚持下去, 落到实处的。

5、缺乏有效沟通。如果实施绩效考核时搞得轰轰烈烈, 考评后相安无事, 对考评结果的利用, 也是执行强制的“机械式”奖惩、升职或加薪, 没有充分考虑员工对考核结果的认可程度和可能引起的申诉。这样的考核必然导致员工的反感。因此考核过程中和结束后必须注重双向沟通。

二、医院绩效管理的对策

1、采用关键业绩指标考核办法对员工进行绩效考核。由于医疗行业的特殊性, 医院绩效评估经常遇到的问题就是很难确定客观、量化的绩效指标。其实, 对所有的绩效指标进行量化并不现实, 也无必要。关键绩效指标的设置通常有三个根据与来源: 一是医院的总体经营目标, 在明确医院关键业绩指标后, 就需要把目标分解到各个部门和职位, 形成部门的关键业绩指标和员工的关键业绩指标; 二是通过职务分析, 明确过程目标, 也就是在工作过程中必须做能量化的指标, 把它设计为个人的关键业绩指标, 同时要求关键业绩指标必须具体、能度量、可操作, 并有时限要求。

2、以较为完善的工作流程和标准来进行绩效评估。确定了医院目标, 与此相配套找出了各科室、各岗位的关键业绩指标, 紧接着涉及到的问题就是如何客观、公正、持续地进行考评。这就要求医院要建立一套完备的考评工作流程和考评方式与标准来进行日常考评。同时还要注意在考评过程中持续改进这些考评方案。好的体系与方案必须设计预留空间, 以利根据医院管理重点的变化, 医院资源的整合, 经济效益的高低, 社会经济水平的增长不断修订和完善。

3、将绩效考核与绩效管理有机结合, 实现绩效考核向绩效管理转变。绩效管理是一个

完整的系统，他包括绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估、绩效反馈面谈4个环节。绩效管理是管理层面的事情，而绩效考核则是绩效管理的一个点。绩效管理是一个完整的过程，而绩效考核侧重于判断和平估；绩效管理强调的事先沟通，而绩效考核则着重于事后的评估。通过绩效考核向绩效管理的转变，使绩效考核成为绩效管理的一个重要组成部分，也转变成医院日常管理中的一部分，并充分发挥其绩效考核对部门、科室、岗位工作的促进作用。

4、完善医院和科室两个层面的管理，实行分级与直接考评相结合。医院对一级部门、科室进行关键绩效指标考评，据此形成各部门、科室及其负责人的绩效，作为绩效工资在一级分配中的依据。各部门、科室分别制定部门的考评指标和实行细则，对部门内所有岗位绩效进行考评，结果作为部门内绩效工资次级分配依据。必要时医院也可对次级部门、科室及岗位的绩效进行直接的考评。临床科室是医院的基本组成部分，科主任在科室内部绩效管理中扮演着至关重要的角色。但从医院现状看，大多数科主任是科室的学术带头人，很难投入大量的精力对科室内部管理进行强化和完善，加上医院管理信息系统的不完善，因此往往导致医院整体的绩效计划在科室以下的层面难以得到贯彻和执行。对于此问题可以借鉴国外医院的一些做法，结合国内医院的实际情况，设立科室行政助理，帮助科主任从科室的行政事务中解脱出来，提高科室内部的管理水平。

5、注意双向沟通。由科室负责人对奖励办法进行实施并沟通，充分考虑员工对考核方式与结果的认可程度和可能引起的申诉，对合理部分给予接纳，不能接纳时即进行疏通，让员工认可其价值取向。沟通应贯穿于医院绩效管理的全过程。在制定医院绩效计划时，医院应当首先和科主任沟通，取得科主任的承诺和支持，在此基础上签订一定时限的目标责任书；科主任在制定本科室年度发展计划时，也要取得本科室员工的承诺和支持，否则再好的绩效计划也不能得以贯彻落实，在绩效计划的实施过程中，应当保持动态持续的沟通，对绩效计划进展情况进行全过程追踪并及时排除障碍，必要时修订计划，这是绩效管理的灵魂与核心。在绩效评估阶段，通过沟通对评估者平时的绩效情况进行回顾和总结，并通过沟通使考评者和被考评者对绩效评估的结果取得一致的看法。在绩效反馈阶段，通过沟通与辅导，提高员工的知识与技能，促进员工的成功与进步。因为医院绩效管理的目的不是为了批评与处罚，而是通过平时投入大量的时间防患于未然，更及时、更有效地解决平时工作中所存在的问题。从而帮助员工个人、科室及至整个医院提高绩效。

版权所有：《现代经济》编辑部

E-MAIL:mejc@vip.sohu.com 电话：0898—68928581 传真：0898—68919810

地址：海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编：570105