

新医改实施后公立医院绩效管理存在问题及对策

梁笛莎¹ 邹清祥² 张文富¹

(1.广西中医药大学第一附属医院, 广西 南宁 530023;
2.广西中医药大学第一附属医院仁爱分院, 广西 南宁 530000)

【摘要】在当前医改深化的背景下, 公立医院实行绩效管理是回归公益性的重要举措, 其改革的成效对国家和人民有着举足轻重的影响。文章以公立医院为对象, 简要概述了新医改实施后公立医院绩效管理仍然存在对绩效管理的认识不够全面、绩效考核体系不合理、医院薪酬激励机制效果不明显、绩效实施落实不到位、绩效反馈不客观等问题, 对问题进行了原因分析并探究了建立完善的绩效管理系统、加强绩效管理的技能培训、增强双向沟通、成立绩效监督机构等解决对策。以期望对公立医院绩效管理的改革有所帮助, 促使其适应新时代的卫生体制改革, 构建科学的绩效管理体系。

【关键词】新医改; 公立医院; 绩效管理

【中图分类号】R197

【文献标识码】A

【文章编号】1008-1151(2023)06-0192-03

Problems and Countermeasures of Performance Management in Public Hospitals after the Implementation of the New Medical Reform

Abstract: Under the background of the current deepening of medical reform, the implementation of performance management in public hospitals is an important measure to return to the public welfare, and the effectiveness of its reform has a decisive impact on the country and the people. The article takes public hospitals as the object and analyses the problems that still exist in performance management of public hospitals after the implementation of the new medical reform, such as insufficient understanding of performance management, unreasonable performance evaluation system, unclear effect of hospital salary incentive mechanism, inadequate implementation of performance, and non objective performance feedback. It also explores the establishment of a sound performance management system, strengthening skill training in performance management, enhancing two-way communication and establishing a performance supervision agency and other solutions. It is expected to be helpful to the reform of performance management in public hospitals, promote them to adapt to the reform of health system in the new era, and build a scientific performance management system.

Key words: new medical reform; public hospitals; performance management

引言

随着国家持续深化医改政策, 公立医院的可持续发展要始终坚持以公益性为主导。在当前医疗环境竞争激烈的情况下, 以经济指标为导向的绩效管理方案已难以满足当代公立医院的发展需要, 公立医院人才激励、精细化管理等问题日益凸显。绩效管理为医院人力资源管理中的重要组成部分, 对医院提升综合实力有着重要作用。为有效突破发展瓶颈, 根据国务院办公厅印发《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》, 公立医院应发挥绩效管理“指挥棒”作用, 在管理层面上实施改革。

1 医院绩效管理的定义和意义

医院绩效管理是医院与员工之间就绩效目标以及如何实

现绩效目标达成共识, 然后帮助和激励员工取得优异的成绩与成效, 从而实现企业目标的过程^[1]。在实施绩效管理过程中, 可以根据医院职工的劳动价值进行规划, 有利于医院职工获得可观的绩效, 从而实现医院的管理目标。

构建科学的医院绩效管理体系的意义在于引导医院、科室更加关注社会效益, 抑制单纯追求经济效益的逐利倾向, 以公益服务、成本效果的分析结果为导向, 回归公益性, 增强社会责任感。公立医院通过加强对绩效管理工作运行现状的了解与把控, 可以使领导层通过对绩效管理数据的分析, 及时掌握医院当前发展现状与发展潜力, 从而对医院整体运营水平进行准确评价^[2]。对于医院管理而言, 能够有效降低医院管理成本, 促进医院向精细化管理发展, 有效保障医疗质量, 增强医院综合竞争力, 为医院的可持续发展奠定基础; 对于社会而言, 能够有效减轻患者和政府医疗费用负担, 避

【收稿日期】2023-01-18

【基金项目】戴铭广西名中医传承工作室建设项目(2022004-005-009)。

【作者简介】梁笛莎(1989—), 女, 广西中医药大学第一附属医院经济师, 研究方向为医院人力资源管理。

【通信作者】邹清祥(1987—), 男, 广西中医药大学第一附属医院仁爱分院经济师, 研究方向为医院管理。

免医疗资源的过度浪费,提高患者就医体验,促进医患和谐。

2 公立医院实行绩效管理存在的问题

2.1 对绩效管理的认识不够全面

人们对绩效管理的认识始于绩效工资,实行绩效工资是医院进行绩效管理的主要调控工具,而绩效考核是评价、定额绩效工资的方法,绩效工资是绩效考核的结果。但是,目前大多数医院职工有着先入为主的观念,误以为绩效考核等同于绩效管理,缺乏对绩效管理的全面认识,这个错误一直没有得以纠正。部分公立医院仍然沿用传统的绩效管理模式,绩效管理范围不够全面^[3]。在绩效管理体系中,绩效考核仅为其中一个重要环节,是绩效管理的方法之一。在绩效考核的实际操作中,经济指标在考核评价中占有很大比重,而且评价的结果大多应用于职工的绩效奖金分配。把绩效考核等同于绩效管理,而忽略绩效计划、绩效辅导和绩效反馈等环节的作用,不利于医院绩效管理改革的推行。

2.2 绩效考核体系不合理

在我国深入推进新医改的过程中,多数公立医院现阶段的绩效考核分配方式较为传统,已经远远落后于时代的发展趋势,因此,各公立医院需要对现阶段的绩效考核方式进行不断的优化和改革^[4]。目前,部分公立医院在绩效管理的实施过程中,常常会出现绩效考核指标设置不合理的情况,没有达到理想的管理效果,主要表现在以下两个方面。

第一,考核方法的客观公正性有待进一步完善。客观公正和民主公开是实施绩效考核的重要原则,考核方案必须有明确的考评标准以及严格的考核制度和流程,考核的结果公开、透明。然而,当前部分公立医院的考核方法单一,忽略考核过程而更注重以结果为导向。这种考核方法存在较大的人际关系影响因素,人际关系较好、深受领导器重的被考核者往往得分较高,考核结果不够公正,极易打击医务人员工作的积极性。

第二,考核对象缺乏针对性。医院人员结构由临床、医技、管理和后勤等多种岗位人员组成,医院应根据各工作岗位的不同性质制定公平、合理、切实可行、具有针对性的绩效考核方案,以此调动职工的工作积极性与主动性,充分体现职工劳动价值。绩效考核的公共考核项目应包含医德医风、科室管理、劳动纪律、医疗安全管理等方面,应以强调公立医院社会责任为目标^[5]。但是,部分公立医院在考核中采用无差异性的考核标准,在考核内容上没有体现实际岗位及职责的考核差异化,因此难以做到公正合理评价,从而出现不公正的考核结果。

2.3 医院薪酬激励机制效果不明显

在绩效管理中,公立医院多数科室实行的是综合目标管理的考核方法,各个科室之间的奖金系数互不相同。当前在公立医院中,医疗检查收费和治疗收费占医疗收入的比重大;医技科室和手术科室医务人员的收入要高于其他科室医务人员的收入。在这种情况下,有相同学历和职称的两个不同科室的医务人员之间就存在收入差距,甚至出现某个科室低职

称低学历医务人员的收入大于另一个科室高职称高学历医务人员的情况。此外,不同岗位在工作重要性、内容复杂性、岗位风险性、难易程度以及压力程度相差甚远,如果薪酬机制不合理,将会出现工作存在高风险且难度大的医务人员与一般医务人员的收入相差无几,在一些关键岗位上的医护人员的薪酬甚至是和二三线医护人员的薪酬类似^[6],这使从事重要或难度较大工作的员工报酬过低,无法体现个人劳动价值,导致医院的许多优秀中青年医生、护士流失,不利于医院的长远发展。

2.4 绩效实施落实不到位,绩效反馈不客观

公立医院在实施绩效管理前需要根据实际情况制定具有可行性的绩效计划,并要求科室与职工根据医院的绩效计划展开工作。医院管理层要事先强化科室和职工对绩效计划的指导,在实施过程中加强监督,发现问题及时解决,实时调整绩效计划。目前,部分公立医院绩效管理在实施的过程中得不到有效的监督和管理,使绩效管理处于没有人的“真空地带”,逐渐流于形式,医院需要建立分工合理、职责明确的内部控制体系,梳理医院的业务流程,分析风险点及关键点,完善风险应对策略,从源头上防控风险^[7]。很多公立医院在绩效管理实施过程中,仅由一个人事部门进行监管,其作为监管部门,既是被考核者又是考核者,对其本身的考核结果容易失之偏颇。人事部门由院领导直接管辖,领导可能会对绩效考核进行干预,从而致使绩效反馈不够客观。由此,许多普通职工不支持绩效管理,甚至出现抵制心理。而绩效管理的重点考核对象又是医院的基层职工,如果没有他们的理解和支持,没有与员工进行充分沟通,绩效管理最终将无法执行。

3 改进和完善公立医院绩效管理的对策

3.1 建立完善的绩效管理系统和科学的绩效评价指标体系

公立医院的绩效管理工作要想顺利实施,就必须建立起一个完整的管理系统,优化绩效管理体系,将总体目标细化^[8],进一步构建科学的绩效管理流程,优化医院结构,完善绩效管理制度。同时,公立医院在发展的过程中要坚持公益性效益和经济效益统一的原则^[9],在保证医院管理层和职工双向有效沟通的前提下,将医院的战略目标、长远规划、管理方式、岗位职责和员工的具体绩效指标内容融合到绩效管理的整个过程当中。在医院绩效管理过程中,医院各工种、各岗位之间积极配合,从医院总体发展目标出发,精诚团结协作,共同为完成医院的绩效目标而奋斗,使医院和职工都可以从中受益,尽快实现医院的战略目标和长远规划。

绩效考评方案是决定整个绩效管理方案成败与否的关键,公立医院应根据不同岗位职责的差异性,建立全面系统、公平合理、标准一致的绩效考评指标体系,实现不同岗位之间的横、纵向比较。因此要根据各科室、各岗位的工作特性和重点来选取定绩效考评指标,具体示例详见表1,医院需根据自身的实际情况,制定符合本医院的绩效考评指标。

表1 公立医院岗位考评指标

岗位	考核指标
临床医生	工作量、医疗质量、工作效益、科研教学
医技人员	工作量、工作效率、业务素质、科研教学
护理人员	直接护理量、职业道德、技能配合、业务学习
管理和后勤人员	工作能力、工作效率和工作态度

3.2 加强绩效管理的技能培训

在常规的绩效考核中，部分管理层和普通职工存在未充分理解绩效评价标准的情况，没有经过系统培训，以个人工作经验完成绩效考核，考核结果容易欠缺公平性。在考核过程中未重视存在问题的原因分析，未能及时帮助职工进行整改，回归医院整体发展目标上，导致医院绩效管理质量不高。基于此，医院应普及绩效管理的知识，强化管理层的技能培训，加强专职人员绩效管理的操作技能，不断提高他们的综合业务能力和工作效率重点^[10]，实现绩效管理实施科学化、规范化。进一步加强公立医院绩效管理政策宣传，医院绩效管理部门着重提供政策指导、方法培训、方案制定、考核反馈等操作中相关问题的咨询支持，加强对医院管理者以及职工的培训，有效促进他们实施绩效管理的能力，从而有利于推动医院绩效管理的进行。

3.3 增强管理层与普通职工之间的双向沟通

医院要建立有效的信息沟通平台、信息传递系统^[11]。绩效管理的核心在于保持持续而有效的沟通，应鼓励各部门科室的员工参与绩效管理创新，提出自己的意见和建议，为管理者提供参考建立相关渠道，提供给职工发表意见的平台^[12]。医院在实行绩效管理前，应由科室的负责人向科室全体职工对绩效方案进行解释，争取获得职工的认可。同时可以通过沟通了解绩效方案中可能引起申诉的部分，医院应该对职工的合理诉求予以接纳，无法接纳的应该立即对其进行疏通。有效的双向沟通贯穿于医院绩效管理的全过程，使医院从上至下保持目标一致、同频共振。医院在制定绩效计划时，应先与各科室主任沟通，取得科室主任的支持、理解、认可并签订目标责任书。科室在制定绩效计划时，也需要与科室职工进行沟通并取得支持，以保证绩效计划得以顺利进行，否则再好计划都无法落实。即使是在绩效评价阶段，也需要通过沟通来对被考核对象日常的工作进行回顾、分析和总结，从而使考核者认可绩效评价的结果。在绩效反馈阶段，通过沟通与辅导，可以了解当期绩效管理存在的不足，以便下期及时调整。同时也有利于提高职工的知识技能水平，促使绩效管理达到最大成效。

3.4 成立专门的绩效监督机构

建立健全绩效考核监督机制，可以有效推进医院落实绩效考核工作^[13]。医院的绩效管理涉及临床、教学、科研、行政和后勤等各方面的管理，是有效调节医院运用管理的“指挥棒”，其管理成效与医院、职工的根本利益息息相关。为保障绩效实施的公平性与公开性，需要建立起医院的绩效管理监督审查机制^[14]，成立绩效管理领导小组，配备具有绩效管理专业知识的人员专门负责各项绩效考核管理工作，该绩效

监督机构不受任何部门和个人干预。医院各科室需要将本科室的绩效考核情况向绩效监督机构报备，从而对各岗位的各项绩效指标有着全盘了解。绩效监督机构可不定期对科室的绩效考核结果进行抽查，发现不合理的情况立即责令整改。同时，医院应定期向职工公布绩效考核数据，对于不认可绩效评价结果的被考核者可质疑，并附上佐证材料，提交医院绩效领导小组复核讨论，从而营造公开、公平、透明的绩效考核环境。真实、有效的绩效数据应用到医院重大决策之中，也可确保医院得以良性发展。

4 结束语

随着国家医改政策的良性发展，管理理念和管理方法将趋于科学化、合理化、规范化，建立和运行有效的绩效管理是实现医院战略目标的关键步骤，绩效管理既是医院管理理念和医院文化的体现载体，也是医院核心竞争力的重要基石。公立医院绩效管理仍属于探索阶段，但正在有计划地稳步推进，总体上取得了不错的成效。尽管公立医院在绩效管理的实施过程中仍存在不足之处，但只要及时妥善处理，就能够使绩效管理发挥重要作用，有效激励职工不断地提升自己的业务水平，充分发挥主观能动性和创造性，将各岗位工作效能形成合力，朝着医院整体发展目标前进，使医院的运行效率和服务水平得以稳步提高。

【参考文献】

- [1] 王洁. 医院绩效管理与运营成本控制分析[J]. 财经界, 2022(18): 14-16.
- [2] 董文杰. 新形势下公立医院绩效管理面临的挑战及解决方法分析[J]. 营销界, 2022(1): 131-133.
- [3] 敖霞. 新医改背景下公立医院绩效管理体系的优化措施[J]. 行政事业资产与财务, 2022(13): 40-42.
- [4] 王海旺. 新医改形式下公立医院绩效管理优化浅析[C]. 2022 社会发展论坛(贵阳论坛)论文集(一), 2022: 252-254.
- [5] 张宇. 新医改背景下公立医院绩效管理模式的探讨[J]. 商讯, 2021(24): 173-175.
- [6] 王迪. 医院人力成本管控与薪酬激励机制应用[J]. 经济师, 2020(9): 254-255.
- [7] 何丽. 医院绩效管理优化策略分析[J]. 行政事业资产与财务, 2022(12): 31-33.
- [8] 刘春艳. 新医改背景下公立医院绩效管理模式的探讨[J]. 中国市场, 2021(22): 81-82.
- [9] 张金朋, 王亚楠, 夏昆鹏, 等. 新医改背景下基于相对价值比率的公立医院绩效考核体系构建研究[J]. 中国乡镇企业会计, 2022(6): 134-137.
- [10] 陈博文. 关于加强公立医院预算绩效管理的思考[J]. 财会学习, 2022(14): 37-39.
- [11] 吕玉婵. 在医院人力资源管理实践中构建高绩效管理系统[J]. 现代医院, 2016, 16(7): 1042-1045, 1049.
- [12] 黄贞怡. 新医改背景下公立医院绩效管理模式的创新探讨[J]. 当代会计, 2021(11): 160-162.
- [13] 马万里, 周翌. 新医改背景下二级公立医院绩效考核存在的问题及对策[J]. 卫生经济研究, 2020, 37(12): 45-48.
- [14] 程茜. 公立医院绩效管理现状分析及对策研究[D]. 合肥: 安徽医科大学, 2019.