

# 公立医院财务人员绩效管理方案优化设计

冯雪

石河子市人民医院

**[摘要]**随着近年来医疗卫生改革的不断深入,公立医院面临着政府政策,市场环境,人力资源等各方面的影响。为了回归公立医院的公益性本质特征,公立医院应完善医疗人员绩效管理方案,提高医护人员的工作积极性,以保证公立医院的持续健康发展和服务水平的提高。本文以绩效改革的理论为基础,探讨了公立医院实现绩效考核和绩效分配的优化方案,提出了系统性优化公立医院绩效管理体制的启示和建议。

**[关键词]**公立医院;绩效管理;优化设计

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.10.070

## 一、绩效管理中存在的问题

### 1对绩效管理的认知模糊不清

在公立医院的业绩分配中,其实,奖金的分配并没有与业绩管理直接划等号的,因为奖金的分配只是业绩管理的一个主要形式,而分配奖金的这种机制也只是业绩管理中的重点,而非业绩管理工作的全部。在许多医院里,主管业绩的员工并不能多视角、全方面地去认识这个领域,也不能很清晰地了解到业绩管理工作的基本内涵,因此往往会错误地以为这二者是等同的关系,在主管员工的业绩时,往往只是按照单方面的工作计划和筹谋对员工的奖金是怎样进行分配的,但却忽略了另外的方面。另外,实施绩效管理的对象通常都是职工,但这也很容易使管理者对绩效管理的对象产生了错觉,觉得绩效管理的对象都只是职工,从而很容易忽略对医院中的科室和各个部门的投入与关注。除这二个方面之外,还有一个直接影响绩效管理工作的原因便是缺乏实质性的工作,因为许多绩效管理者并没有进行过专门的学习和训练,也不能全面清晰的对绩效管理工作做出了解,而管理者自身的欠缺也造成了他缺乏能力及时去向员工介绍和传递相应的绩效管理工作知识,所以员工就更无法对绩效管理工作有着全面清晰的了解和全方位的认识,而员工对绩效管理工作的投入与配合也就很难顺利进行。

### 2绩效管理体系的评判准则还不够客观全面公正

绩效管理的对象往往并非完全独立的,那么也就意味着绩效管理工作也必须具备不同的针对标准。不过,就目前而言,大部分医院都是不能在这方面有好表现的。当我们在查阅这些医院的绩效管理体系标准时,发觉基本上他们的绩效管理体系标准都只是一套,而且全部是照搬的模板,不管管理人员是处在怎样的职业,他们所从事的岗位性质又是如何的,统统都是一样的考评标准,而且毫无什么的针对性。这会形成许多不好的结果和弊端,有一大部分的人员所在的职位都是要求做许多繁琐的管理工作甚至是工作量都是相当大的,可是人员所得到的回报却没有和他管理工作中所花费的时间辛苦成正比,这造成了员工心理极度不公平,所以与此相对的人员也很容易形成管理工作懈怠的现状。另外,关于员工管理能力的评估准则也存在着相当程度的空洞化,缺乏切实可行的衡量准则。

### 3绩效管理没有完善的反馈机制。

绩效管理工作的重点是对人员的工作质量进行客观地科学的评估,同样,员工管理也需要具备必要的反馈作用,把每位人员的工作质量连同人员的日常成绩反映给职工自己,从而强化了职工的自身反省,从而协助职工找到不足并改善自己工作。在现代医院企业的管理工作中,人员管理工作在反

馈方面也存在着很多的问题与不足,其最大的问题便是未能将反馈制度贯彻到具体的每一个人员头上,也不能通过对人员的绩效考核反映给职工一种具体的客观的工作评估,这样职工也就无法对自己工作有清晰的认识了,更不能经过反省确立新的工作目标了。许多国家医院的绩效考核都趋于表面形式,而相应的管理者所做的管理工作却往往只是用来应付上级领导的抽查甚至是敷衍上级部门的要求,从而导致了员工管理的成果无法有效的整理出来,而职工们也没有机会反映结果,无法清晰的了解自身的工作业绩。所以,对员工管理也必须加以反思,不要只考虑绩效考核的过程,而应该将考评后的管理成果有效正确地反映给职工,并注重回报激励机制的建设和健全。

## 二、公立医院绩效管理体系的构建原则

关注对医疗创造所产生的社会效益,并且成为绩效考核的第一因素。切实落实好对医生的社会主义工作完成状况的考评,比如,能够完成好政府部门所规定的帮扶任务、免费地为特定人群或者一些经济相对贫穷的地方开展义诊活动,等等。对医疗业绩管理系统的建设应该本着客观公平的原则与理念,尤其是对各指标的关注程度绝对不可片面化,也不要只关注于财务方面的考核而忽略了全方面的指标。也可以相应地加强对其他的部分考评指标,不要只重视于眼前的考评结果,同时还要重视于考核长远性的效益。各个医院都需要按照自己的具体情况来建立专属于自身的绩效评价制度,不要因为省时省力就去生吞活剥地照抄其他公立医院的绩效标准,也不要套用别的绩效管理体系。通过公立医院绩效方案的设计与考核,能够强化医院管理重点,对当前经营管理中存在的问题及时发现予以有效解决,使医院工作效率提高。而考核和设计的本身则要能够充分体现出公立医院的公益性,以人为本,注重患者满意度,严格控制药占比,给患者提供便利的优质的医疗服务。并以此为目的设定医院业绩考核的关键指标,大幅提高医院的运行效率。

## 三、医院绩效管理体系的优化方案

### 1给员工普及关于绩效管理制度的知识内容。

医院的许多工作人员还不能很全面地认知和掌握绩效管理工作,从而要求通过绩效管理发挥作用、落实好工作目标,要向职工普及绩效管理工作的有关常识和内涵,对绩效管理可采取多种不同的宣传方法,使职工更清晰地了解到绩效管理工作的重要意义,更深入掌握了绩效管理的重要性,而不要只是在进行绩效考核的时候,就突然向员工指出了各种职工无法接受的规定和新的考评准则,这样员工就会产生抵触情绪,也就会受到职工的怀疑。此外,在绩效标准中,每一项奖励措施都必须建立一个更清晰的衡量标准,如

此一来，工作人员们就会觉得更加公平正义，也就可以更大程度的相信并接受该准则。当然，在实际运行的过程中，如果员工对现行标准的不理解，即使有好的意见或者看法也可适时地提出来，绩效管理部门可和员工平心静气的沟通与交流，吸纳好的意见，并重视员工的观点，为员工更细心地解决好自身的问题，并争取让绩效考核工作模式更加的透明与公平。当员工们普及了绩效管理的内容之后，接下来的管理工作开展起来也会比较的简单和顺畅，这也是一举二得的好办法。

2将绩效管理体系的内涵更加书面化、差异化和标准化。

绩效考核的标准必须是比较稳定的、精准的，该标准既不可因制定者的个人心情而任意改变，同样也不可由于人员在现实工作中的态度不同而去改变绩效标准，因此考评规范应该是统一的，执行程序也应该规范起来。把医生员工管理工作的具体内容书面化、具体化和规范，就可以获得员工的支持和认同，有了员工的支持和认同，医生的管理工作也会变得更加容易，这是提高医生管理工作能力的一项必要的措施。当然，由于社会环境很繁杂，在现实的管理操作中，也很难防止某些特殊徇私舞弊情形的发生，管理者们身处人情世故之中，也很易受自己主观思维的影响，作出某些与规定相悖的举动，进而给医院环境造成负面的影响，甚至破坏绩效管理的公平性。要防止出现此类情形，就一定要把绩效考核的规范加以书面化、具体化和规范，将拟定的考核标准有效地通过了纸质版文件加以宣传，并避免主观因素影响。如此做可以增加相关的管理机关的威信，让大家更加信服，从而更好地管理好医院与各个部门间的合作关系，并营造公平公正和谐的良好氛围。

3建立并完善绩效考核的反馈机制。

在医院的绩效管理工作中，一定要将病人的权益关注起来，认真维护病人的合法权益。病人是医院的客户，病人是医院所有工作的目标，医院所坚持的第一目标便是将病人放在首位，这一内涵必须要在绩效管理工作中体现，作为绩效管理工作考评的准则之一。想要让医院的全体工作人员时刻地为病人考虑，和病人友好相处，建立良性的医患关系，就一定要不断地创造和改革医生的工作反馈制度，通过运用反馈激励机制，适时表彰工作表现出色的人员，同时将工作中存在的错误缺点等问题反映给有关的人员，使他们意识到了自身的不足，并做好自身反省，着力整改自身的工作内容，从而提高了工作能力，这不仅是医生在实际工作中所必须的，也是绩效考核中所必须做到的准则。此外，我院还可将不同的工作内容分级分类，进一步健全绩效考核管理体系，以提高我院员工管理的效能与品质，并合理地设定医生的不同职位，把人才录用工作管理好，并不断完善我院的内部监督机制，以推动医生管理的健康发展。

4提高管理的信息化水平。

强调管理体系的稳定性，结合公立医院内部绩效管理实际需求，公立医院的领导层人员应立足于实际，保证管理体系能够得到有效的技术支持。在技术层面上引进先进的高新技术手段及互联网技术等，提高绩效管理工作水平，为绩效管理工作提供数据支持，强化绩效管理体系的稳定性。引进先进的信息技术手段，扩大绩效管理体系的覆盖范围，将绩效管理理念全面贯彻到医院运行和发展各环节中，实现一体化的绩效管理工作，全面提升绩效管理控制力度，保证可靠、高效的绩效管理工作质量和工作水平。加强对绩效管理

模式的全面把控，保证公立医院能够全面开展并实施绩效管理工作。

5加强员工之间，上下级之间的互通。

公立医院在绩效管理模式下，要将员工作为重点主体，增强员工之间的交流沟通。同时，建立上下级，同级之间的互联互通，确保绩效管理的系统性和结构性。公立医院在开展绩效管理工作时，其主要受众就是医护人员，需要找到共同意见的最大公约数，最大限度地提高公立医院绩效管理的工作效率、工作水平。与职工之间增强沟通与交流，结合员工不同的现实需求，立足实际，完善公立医院绩效管理机制，使公立医院的绩效管理符合职工的实际情况。例如，管理者可以在进行绩效管理机制建设时，强化创新意识，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，为管理者参考，建立相关渠道，提供给职工发表意见的平台。对绩效考核的容、绩效考核的结果等，管理者可以听取职工意见，使公立医院的绩效管理适应每一名员工的实际需求，尊重员工的个人利益，强化员工的归属感、责任意识，提高绩效管理机制的合理性、有效性，增强医院的绩效管理水平，促进各项绩效管理工作的顺利展开，提高医院的医疗水平、服务水平。

在制定绩效计划时，要保证其合理性，根据计划内容落实绩效工作，对绩效成绩进行考评，结合具体的绩效工作反馈，合理地对相关人员的职责、工作紧急程度进行分类，确定工作目标。各层级工作人员需一起探索问题、分析问题、解决问题，科学评价员工工作，纠正员工工作中存在的不足，及时改正问题，在绩效管理体系的支持下，最大限度的为公立医院注入人员支持的生机与活力，促进医院医疗水平的提升。

#### 四、结语

综上所述，医院要想发展壮大就需要发现自身所面临的不足和弊端，同时还要不断地寻求解决问题的方法和对策。而现如今，由于不同业务部门的竞争加剧，要想在巨大的竞争压力下顺利发展壮大，就需要通过提高自身的服务质量提高自己的工作效率。而医院又是一种十分重要的公共场所，全国人民的身体健康都依靠着他，它的主要任务和价值就是解除患者的病痛，治愈患者的病症。所以，医院的主要工作不仅仅是为了促进全国医疗发展更加向前，同时也是为了给老百姓缓解更大的健康问题，帮助老百姓顺利地看病，解除病痛的折磨。本章重点探讨的是医疗人员绩效管理制度，对医生的管理工作方面提供意见与建议，使医生的发展可以更为顺畅，病人也可以有效进行护理。

#### 参考文献

- [1]张骁. 公立医院绩效管理及其考核方案设计[J]. 经济师, 2020(06): 240+242.
- [2]张生菊. 浅析医院绩效分配方案的改革与创新[J]. 新经济, 2016(33): 110-111.
- [3]李满勤, 田斐, 陈杰, 易文娟. 公立医院绩效考核方案研究[J]. 世界最新医学信息文摘, 2016, 16(92): 230-231.
- [4]杨雪祝. 医院绩效方案的设计、考核与分析[J]. 现代商业, 2012(29): 95-96.
- [5]兰洁. 公立医院职能部门绩效考核方案的设计研究[D]. 对外经济贸易大学, 2021.