

浅谈卫生事业单位的绩效管理

宋晓芬

(聊城市中心血站, 山东 聊城 252000)

摘要: 绩效管理是一种提高组织员工的绩效和开发团队、个体的潜能, 使组织不断获得成功的管理思想和具有战略意义的、整合的管理方法^[1]。本文以绩效管理各环节为基础, 从卫生事业单位绩效管理的必要性入手, 认真分析和归纳了目前卫生事业单位内绩效管控中遭遇的各项问题, 再依照该问题来设计了多项有效性对策, 借助对该项策略的合理执行来增强该事业单位的绩效管控质量。

关键词: 绩效管理 事业单位 绩效考核指标

中图分类号: R197 **文献标识码:** A **文章编号:** 1003-9082 (2022) 05-0251-03

为不断提升卫生事业单位的工作效率和服务质量, 不断提高绩效管理的实效, 推动卫生事业单位的持续健康发展, 在卫生事业单位开展绩效管理的是非常重要的。目前卫生事业单位绩效管理在实际工作中存在着一些不容忽视的问题, 其实际成效在一定程度上受到制约, 应引起重视并加以改进。因此, 如何完善当前绩效管理体系, 提高绩效管理的实效, 将成为卫生事业单位的绩效管理改革的重中之重。

一、卫生事业单位开展绩效管理的必要性

有效的绩效管理可以帮助卫生事业单位实现其绩效的持续发展, 有助于提升卫生事业单位的人力资源管理水平, 促进形成一个以绩效为导向的单位文化, 激励员工, 使他们的工作更加投入, 促使员工开发自身的潜能, 提高他们的工作满意度, 增强团队凝聚力, 通过不断的工作沟通和交流, 发展员工与管理者之间的建设性的开放关系, 给员工提供表达自己的工作愿望和期望的机会。

有效的绩效管理能促进质量管理。组织绩效可以表现为数量和质量, 质量是组织绩效的一个重要方面。绩效管理的过程加强全面的质量管理, 可以给管理者提供“管理”TQM的技能和工具, 使管理者能够将TQM看作组织文化的一个重要组成部分。绩效管理的过程可以不断提高医疗服务质量和效率。加强医疗服务质量建设是实现医疗服务于人民宗旨的有力保障, 降低不良事件的发生率, 也是公立医院内涵建设的重要内容^[2]。

二、目前卫生事业单位绩效管控中遭遇的困惑

1. 缺乏对绩效管理的正确认识

事业单位在进行绩效管理时, 没能意识到该管理内容的基础思想、重要性和必要性。鉴于传统管控观念的巨大影响, 没能将绩效管控中的作用展现出来, 即当前绩效管控难以与单位的管理模式相融合, 部分事业单位在进行绩效

管理时仍依靠传统理念, 将事作为管理核心, 该项举措无形中削减了广大职工的工作主动性、积极性, 部分职工在缺少专业绩效管控培训的前提下, 对绩效管理认识不深, 出现消极的现象; 部分单位在开展绩效管控时还存有主观误区, 即将绩效管理与绩效考核的内容相混淆, 在进行绩效考核时对定性考核更为看重, 未能依照单位内部的实际情况来设置绩效考核指标。

2. 未健全绩效管控系统

有效的绩效管理是由绩效目标制定、绩效实施、绩效考核和绩效反馈一系列活动的连续不断的循环过程, 一个绩效管理过程的结束, 是另一个绩效管理过程的开始, 通常需要一年时间或一个核算期间为周期完成整个过程。但目前管理现状, 绩效管理整体性不够, 管理体系不健全。一是绩效计划与组织目标脱节。管理者对单位战略发展目标不够明确, 对具体岗位目标、职责、任务不够明确, 岗位竞聘机制不够完善, 绩效指标体系分解没有科学化, 导致绩效计划与组织脱节。二是忽视绩效管理过程。组织绩效管理的人员管理盲目性、随意性较大, 没有按照相应的规定和要求就绩效实施情况及时做好详细的记录, 管理过程中缺少对职工的沟通 and 了解。三是绩效考核指标的设定缺乏科学性。卫生事业单位绩效考核指标体系较为复杂。如涉及科室多, 人员较多, 不同科室的专业不同, 考核指标不同, 专业涉及广泛等问题。这就出现了指标面广, 指标内容多, 缺乏可操作性的具体说明, 缺乏量化指标, 具体实施中无法实施, 导致不全面、不客观、不公正的考核结果。四是绩效考核方法过于简单。只重视业绩考核, 忽略行为考核, 忽略了员工综合素质的培养。五是绩效反馈渠道不畅通, 缺少沟通。卫生事业单位绩效管理目的是调动职工积极性, 提高卫生事业单位的社会效益和经济效益。没有将考核结果进行有效分析与合理公开, 使职工不能更

好地认识到自身需要加强和改进的地方,以实现改进的良性循环。

3.缺乏对职工与管理层培训的重视度,削减绩效管理计划的操作效果

事业单位在完成绩效管控计划的制定后,会借助文件形式下发到对应部门内。忽视了管理层和全体职工的培训,导致在执行过程中存在的疑问多,影响绩效管理的实施效果。

4.结果应用不充分

对于卫生事业单位,事业单位中的绩效管控可服务于总体发展目标中。适宜的绩效考核可提升服务整体质量,改善业务工作效果,从而更好地完成工作任务。应用绩效考核的具体结果可高效发挥出绩效管理内的激励作用,但是目前部分单位未能重视绩效信息的反馈与具体的考核结果。如部分事业单位中的绩效考核没能依照具体的考核结果来改变职工薪资,没有全面地分析考核对象存有的具体问题,对被考核者的反馈数据信息收集不及时,难以依照其实际情况来完成对应指导,没能改善广大职工具体的工作状态。岗位能上不能下,对提升能力、改进绩效等工作缺少合适措施,没能将绩效管控中的激励作用发挥出来。

三、完善绩效管理的有效措施

一般来讲,绩效管理带有极强的循环性特征,其主要内容包含绩效反馈、绩效考核、绩效沟通与绩效计划等。

1.提高认识,树立科学的绩效管理意识

良好的绩效管理可合理引导事业单位内部职工的正确行为、增强工作绩效、改善该单位内部的整体发展,属事业单位中的战略管控技巧。为更好地树立绩效管控意识,管理层应适时明确绩效管控工作的必要性,大力宣传,对广大职工此前的固有偏见或认识适时转变,绩效管理活动才能顺利开展。

在开展绩效管理工作时需全面确立科室负责人、分管领导责任人与全面责任人的责任管控制度。事业单位还要全面执行内部的绩效考核计划,明确绩效考核数值指标,对具体的考核工作进行合理组织,并借用专业技术指导来强化业务技能培训、指导与督促检查,将绩效管控内容当作主要发展内容,列入本单位的工作目标。

2.搭建完善科学的绩效管控系统

建立绩效管控系统的根本目标是为了促进事业单位的发展目标,对绩效反馈、绩效考核、绩效应用与绩效计划等内容进行合理改进,事业单位管理层在设定绩效目标时,其目标内容需与该单位的发展方向一致,并依照具体的绩效目标来设置与绩效考核相关的数据指标系统。

2.1确认绩效目标计划,制定全面的绩效指标体系。在开展正式的绩效管理前需进行合适的绩效计划,该计划的制定需与事业单位的综合发展目标相符,明确组织目标,可依照该单位发展的具体情况来修改与调整该目标。事业单位在执行绩效计划时,需充分考量其内部各项要素,使其搭设出的绩效指标管控系统符合导向性、系统性、操作性、可比性等基础原则,其内部指标可包含科研指标、经济能力指标、社会满意度与职工满意度等来完成该类数据指标的细化设计。建立指标能够可测量和可评价的;管理层和职工双方认可的;每一个指标都要有衡量的标准,尽可能量化。针对难以量化的工作内容或管理人员则可选定性指标,该指标内容包括工作态度、工作业绩与工作能力等,其考核的指标内容需遵从SMART等基本原则,指标描述清晰,指标标准可衡量。

2.2合理设计绩效管控过程。绩效管理的效果重要是过程控制。各事业单位在落实绩效管理与时常工作时需对其进行适宜的定时检查、追踪管控,结合事业单位内部整体绩效和个人绩效而开展动态管控,利用该项举措来提升绩效管控工作的合理性,为此后的绩效考核工作打下坚实的基础。

2.3完善绩效考核机制。事业单位内部绩效管控的重要构成为绩效考核,利用适宜的绩效考核可持续改善绩效管理状况与组织管理水准。在进行绩效考核时可依照具体需求与实际状况来开展年度考核、半年考核、季度考核与月度考核等,该绩效内容代表着此前事业单位设置的发展目标与工作目标,运用该项数据指标可更好地调查员工工作状态。绩效考核制度是否公正、合理直接影响员工的积极性。首先事业单位内部需设置出合适的绩效开合系统,明确考核内容,量化考核指标,采取多种绩效考核形式相结合,对绩效考核资料进行精准收集。在实行绩效考核的过程中,其主要评判内容包含评价工作行为、考核工作结果,针对工作结果的考核而言,其能精准评价与测量被考核职工的工作完成度,要对不同职工进行一定的等级评定,其等级判断标准为各项考核目标的实现度;而对于评价工作行为来说,评价问卷为该评价工作的主要工具,其调查问卷的具体内容应依照相关职工的实际工作能力而定,其评价方式多为360评定与自评相融合,其评价问卷的找寻对象为该职工的客户、下级、同级与上级等,利用对其各项行为的合理评价来确认其具体工作行为的合理性。

2.4加强绩效管理过程中的沟通、达成系统,持续改进绩效数据指标。在进行事业单位内部的绩效管理中,沟通

形式与内容的不同将极大影响绩效管理结果。若在当前的绩效管理中缺少沟通,则该事业单位内部的绩效管控工作将浮于表面,因而要将适宜的沟通技巧放置在该单位绩效管控的过程中。制定目标阶段,事业单位管理部门要通过适宜调查,让所有职工同意该目标,每位职工都需全面了解与理解该绩效管控的具体理念与目标;而到了绩效管控方案的实施时期时,管理者则需依照广大职工在绩效管控中的反馈来找到具体问题,并主动进行跟踪,及时修改此前存在的绩效管理计划,在进行绩效考核的过程中,需将考核时产生的具体问题汇报到管理者手中,借助管理层对该问题的了解来设定出改善举措;在综合评价阶段,还要及时分析绩效考核的实际情况,将该结果呈报给下级和上级,利用对不同级别人员的适宜沟通来尽快发现与解决对应性问题,同时提升普通职工与组织绩效。事业单位管控者还需及时分析、探究业绩评价结果,与评价客体进行沟通。将评价结果反馈给评价客体,提高职工的全局意识。针对执行效果较差、存在问题较多的科室和人员,查明原因,及时整改,重新规划流程,完善相关的评价指标,从而提高执行力度,确保绩效管理机制落地。通过有效的反馈与沟通,使事业单位内部职工都能找出自身不足,明白自身在单位所处的位置,从而进一步帮助他们提升能力,促进个人与组织的共同发展;让管理者发现管理中存在的不足,不断持续改进,形成绩效管理的良好循环。

3. 加强管理层和职工的培训,贯彻卫生事业单位的绩效管理理念

事业单位管理者在日常工作中应及时创新管理理论,其管理形式可由人力资源管控替代此前的传统人事管控。借助适宜的绩效管控技术,事业单位内部部门应主动增加人才工作的主动性、积极性,对当前存有的绩效管理进行适宜培训,让更多的管理人员或基层职工掌握绩效管控的技巧与管理必要性,在教育技能培训中增加交流沟通的频率,更好地完成管理经验的分享,切实增进绩效管控工作开展顺利性。在系统全面培训广大职工的过程中,让职工深入领会绩效管理的理念,对各项数据指标进行精准贯彻,将该事业单位内部的绩效管控价值全面地发挥出来,最终达到单位的发展目标。因此,事业单位管理层在日常工作中要合理执行与绩效管控相关的计划方案,使单位内部的工作气氛更为舒适,顺利推动绩效管控工作中的各项内容。

4. 加强绩效管理的整体化和考核结果的应用

卫生事业的绩效管理首先是管理,它包括管理的所有

职能,其内容多带有结果认证、实施考核、设定目标、沟通反馈、跟踪改进等方面。绩效管理是一个动态的过程,考核实施只是其中一个步骤,该考核结果为相关主体用来评估单位内部奖惩的参考依据,所以制定科学合理的绩效奖惩制度非常重要^[7]。通常来看,行为绩效与结果绩效中的各项内容,若其取得的成绩超出或达成此前设定的绩效考核目标,则应给予适当奖励,其奖励内容可分为精神与物质,因而形式需多种多样,而且在进行奖励的过程中,只有达成下述条件时该激励才可起到真正作用,即被奖励者的绩效与付出成正比、被奖励者重视该项激励手段。比如,在实际奖励中,其奖励形成可与管理层的重要提拔相关,并与人才培养相结合,关注团队建设和人员学习深造,给予先进个人、优秀的个人与部门等适宜的奖金支持;若该职工的工作状态为多次未能通过考核,利用绩效管理举措没能达到理想效果的前提下,需及时改变其工作岗位;事业单位职工获取的绩效考核成绩要分发到对应的人员与部门手中,透过对该类成员的适宜沟通交流,使其了解到当前绩效存有的问题与具体原因,再根据管理人员的建议意见,改进工作方式。

结语

良好的绩效管理带有极强的发展性特征,该项管理的主要发展目标为搭建学习组织,并建立单位的绩效文化,使该单位的工作气氛更具激励作用。单位的整体发展质量与绩效管控水准的关系较密切,在进行具体的绩效管控时,其设置的绩效管理理念多坚持以人为本理念,增加对绩效管控工作的重视度,要将绩效指标运用、绩效考核、绩效实施与绩效计划进行合理结合,利用对各项环节的针对性举措来改善绩效管控系统的应用效果,加大绩效管理的培训力度不断改进工作思路,创新工作方法,利用适宜举措来完善事业单位的收入分配系统、人事制度等内容,最终实现管理的最优化,推动卫生事业单位的健康发展。

参考文献

- [1]仲理峰,时勘.绩效管理的几个基本问题[J].南开管理评论,2002(03):15-19.
- [2]李永刚,陈国强,张德刚,等.医院全面质控管理在医院内涵建设和外延发展中的作用[J].中国卫生事业管理,2019,36(11):819-822.

作者简介:宋晓芬(1970.03—)女,汉族,山东聊城东昌府人,本科,高级经济师,研究方向:人事资源。