

建设的核心问题,确保医院的安全稳定,搞好医院的长期、中期和近期规划。

### 3.3 中小医院的管理必须精打细算,向管理要效益

重视内涵建设,进一步巩固全成本核算成果,通过加强院内自制制剂的研发与生产、努力增加更多医保份额、提高医疗设备使用率等措施和手段,为医院寻求新的效益增长点。完善物资招标采购制度,降低采购成本,重点加强药品、大型医疗设备和高值耗材采购管理以及植入性耗材全程可追溯管理。建立大型医疗设备使用评估制度,定期进行购置后效益分析。大力加强医疗信息化建设,加大“军卫一号”工程建设力度,在“十一五”期内完成门诊医生站、电子病历、麻醉监控、心电监护、PACS等系统建设与运行,实现数据实时智能化,通过先进化管理手段,切实降低医院管理成本,同时加快“军卫二号”工程建设进程,建立医院远程医学双向站点。

### 3.4 中小医院的管理必须注重能级,提高管理效能

管理能级理论认为管理组织的能级层次可分为四级,即决策层,管理层,执行层和操作层,分别行使战略管理,制定计划方案和下达管理指令,贯彻执行管理指令实现管理决策目标和具体操作等具体职能。医院的管理必须善于调动各管理能级中负责领导的

积极性,明确其分工和责任,赋予其权力,调动其主动作为的积极性,提高全院层面的管理效能。

3.5 管理者必须廉洁自律,提高道德修养 作为管理者,一定要“堂堂正正做人、清清白白为官、老老实实干事”,凡事考虑他人在前,把自己放在后面。平时要认真学习党纪条规,积极主动参加各种教育活动,尊重党委书记、班子成员,不断强化政治意识、大局意识、责任意识,并把教育成果转化为严格的自我行为约束,防止和克服爱好俗、交友滥、消费乱的现象;对于基层敏感事务,坚持“透明用权”,讲党性、讲原则、讲良心,善于依靠党委民主决策、依法决策、科学决策,做到大事讲原则,小事讲风格;此外在平时管理工作中应当修炼身心,注意管理工作中的方式方法,避免简单粗暴,做到对事不对人。

### 参考文献

- [1] 周春. 建设和谐医院 促进和谐发展[J]. 解放军医院管理杂志, 2008, 15(3): 296-298.
- [2] 刘勇. 实施医院战略管理是构建核心竞争力的关键[J]. 中国卫生事业管理, 2008, 2: 91-92.

(收稿日期:2009-09-02)

(本文编辑:孙军红)

## 对加强医院绩效管理的思考

张鑫

(解放军73841部队卫生处,江苏南京 210003)

[摘要] 本文分析了医院加强绩效管理的必要性,提出了绩效管理是提升医院管理水平的有效手段,是医院战略落实的有效载体,是构建并强化医院文化的有效工具,探讨了在实施绩效管理的过程中要注意坚持系统的视野,要强化战略导向,要注重有效沟通,要科学选用工具等四个方面的问题。

[关键词] 医院管理;绩效管理;思考

中图分类号: R197.3 文献标识码: C 文章编号: 1672-271X(2009)06-0558-03

2007年军区推行医院综合绩效考评以来,对医院的建设发展起到了良好的导向作用,但要 will 将院级目标分解落实到科室,将各项指标细化到个人,就需要实施并加强医院绩效管理。因此,正确地认识并推行医院绩效管理是贯彻落实军区医院综合评价管理的具体举措,是医院走上制度管理、科学管理道路的必然选择,它能从根本上提高医院的竞争力,推动

医院又好又快地发展。

### 1 医院加强绩效管理的必要性

#### 1.1 绩效管理是提升医院管理水平的有效手段

1.1.1 有利于提高医院计划的有效性 确定目标计划、建立绩效标准是绩效管理过程的起点。在医院内实施绩效管理,可以通过绩效目标的设定和绩

作者简介:张鑫(1971-),女,山东青岛人,大学,从事医院管理工作。

效计划的过程,将医院的经营计划和管理目标有效分解到部门、科室和个人。通过对团队和个人绩效目标的监控以及绩效结果的评估,使医院管理者了解目标的达成情况,及时发现阻碍目标有效达成的原因,进而修正计划,促进落实。

1.1.2 有利于提高管理者的科学管理水平 绩效管理作为一个有效的管理工具,通过要求管理者完成制定工作计划、评价员工的工作表现、强化与员工的沟通、辅导和帮助下属提高绩效等一系列工作,规范管理者的管理行为,帮助管理者掌握管理的技巧,养成科学的管理习惯,进入科学管理的轨道,从而提高工作效率。

1.1.3 有利于优化医院的组织结构 在绩效管理中,普通员工不再是被动接受者,他们和管理者一道制定工作计划,广泛参与管理过程,及时反馈实施中的问题,获得支持和帮助,以及合理的评估与激励,使员工能将个人意志和医院发展结合起来,从而改变了以往的决策体制和信息沟通模式。员工主动性的增强,及时收集、反馈各种有效信息,无形中组织的触角延伸到更广阔的领域,使组织的行政层级关系向扁平方向发展,更具灵活性,有利于减少组织的内耗,有利于防范风险,适应了当今社会对组织柔性化的要求。

## 1.2 绩效管理是医院战略落实的有效载体

1.2.1 绩效管理有助于医院明确发展方向和目标<sup>[1]</sup> 绩效管理要求医院必须将自己的愿景、经营策略及竞争优势转化为员工的绩效指标,以帮助落实医院愿景与策略。对于有效的绩效管理而言,绩效指标制定过程是一种学习、教育和支持活动,一个重要方面是要消除信息不对称现象,让每一名员工都知晓足够的信息,这些信息包括医院的发展战略、经营目标、病种变化、竞争者状况和战略目标的实施进展情况。通过绩效管理,可将医院的决策过程和外部环境联系起来,使决策更加科学化和规律化,帮助医院更主动地适应环境,明确发展方向和目标、提升决策水平和医院的核心竞争力。

1.2.2 绩效管理有助于医院战略目标的实施与监控 绩效管理将医院的战略目标分解到各个科室和业务单元,并且分解到每个岗位,通过上级与员工持续、动态的沟通,明确员工的工作任务及绩效目标,并确定对员工工作结果的衡量办法,从目标的设定、执行、调整到考核,到再调整,进行全过程的控制,在过程中影响员工的行为,并使员工得到发展,从而使医院的战略规划得到有效的落实。因此,绩效管理

能让每个员工知道自己成长的方向在哪里,能让所有人的努力都朝向医院的战略目标。

1.3 绩效管理是构建并强化医院文化的有效工具<sup>[2]</sup> 绩效管理系统的运行过程,实际上也是医院文化灌输的过程,它作为医院管理者表达和宣扬文化的重要途径,使各层管理者和广大员工清楚地了解医院所推崇的行事方式,从而明确医院鼓励什么行为,不鼓励什么行为,最终使医院文化理念被员工理解、接受并贯彻执行。如果一个医院强调团队合作,那么在设计绩效考核指标时,就要考虑到各岗位间的合作指标以及科室总体绩效对员工个人绩效的影响。如果医院看中员工能力的提高,则在设计绩效考核要素时,不仅强调工作结果,更多关注的是员工的行为过程和工作表现。因此合理而富有激励性的绩效管理会对医院文化起到积极的巩固和强化作用,在日益激烈的竞争中它必将成为医院生存与发展的关键。

## 2 医院绩效管理需要注意的问题

2.1 要坚持系统的视野<sup>[3]</sup> 当前,许多医院在操作绩效管理时,往往断章取义地认为做了绩效考核,量化了考核指标,年终实施了考核,就是做了绩效管理了。这种误区使得许多医院在操作绩效管理时省略了极为重要的目标制定、沟通管理等过程,忽略了绩效管理中需要掌握和使用的技巧与技能,医院绩效管理的水平也处于低层次徘徊。所以我们必须系统地来看待绩效管理。绩效管理首先是管理,它涵盖了管理的所有职能,包括计划、组织、领导、协调、控制等。绩效考核是绩效管理的重要环节,但不是全部。绩效管理是包含绩效计划、绩效辅导、绩效评估、绩效反馈和绩效改进的动态过程,它通过绩效计划而设定绩效目标,并明确达成目标时的激励。通过目标管理界定员工的行为,清楚的目标和透明的激励制度使员工知道付出什么样的努力即会获得何种结果和收获。从管理者的角度,应该持续跟踪和关注员工在绩效周期内的绩效,通过反馈、指导、培训、清除组织内影响绩效的障碍,提供支持,帮助员工实现既定目标,绩效评估和绩效激励(发放奖金)工作完成还不是绩效管理周期的终点。为了未来绩效的达成和提高,管理者还应该同员工共同制定员工的培训和发展计划,通过个人自主学习、在职指导和培训、岗位调动、参加内外部培训课程等方式,提高员工的知识、技能和胜任能力,以便在新一个绩效周期中在绩效上“百尺竿头、更进一步”。

**2.2 要强化战略导向** 绩效管理系统同医院的战略、组织架构、医院文化等息息相关,密不可分,但相当多的医院在导入和实施绩效管理时仅着眼于绩效管理体系本身,忽视甚至割裂绩效管理同医院其他方面的联系,为绩效管理而绩效管理。其实,绩效管理不仅仅是一个衡量系统,而是利用这个衡量系统来传播医院的战略,将员工的工作活动与组织的战略目标联系在一起。在绩效管理系统的作用下,组织通过提高员工的个人绩效来提高组织的整体绩效,从而实现组织的战略目标。从这一点看,组织战略的实现离不开绩效管理系统发挥出应有的作用;而绩效管理系统也必须与组织的战略目标密切联系才具有实际意义。因此,有效的绩效管理系统必须坚持战略导向,向员工传达医院的价值观、愿景和战略目标,把员工个人目标与医院目标紧密结合起来,激励全体员工为达成医院愿景和战略目标而努力。

**2.3 要注重有效沟通** 沟通在绩效管理中起着决定性的作用,绩效管理的过程就是医院管理层和医务人员持续不断沟通的过程。离开了沟通,医院的绩效管理将流于形式。绩效管理强调医务人员与医院管理层的共同参与,强调医务人员与院方之间形成绩效伙伴关系。这种共同参与和绩效伙伴关系在绩效辅导阶段主要表现为持续不断的沟通。对于医院管理层而言,通过及时有效的沟通,有助于全面了解被考核人员的工作情况、掌握工作进展信息,并有针对性的提供相应的辅导、资源;有助于客观公正地评价下属的工作绩效;有助于提高考核工作的有效性,提高医务人员对绩效考核、对与绩效考核密切相关的激励机制的满意度<sup>[4]</sup>。而对于医务人员来说,及时有效的沟通,不但是与医院管理层共同解决问题的一个机会,是参与工作管理的一种形式,同时也

有助于医务人员对自己的工作绩效得到及时、客观和准确的绩效反馈,从而发现自己上一阶段工作中的不足,确立下一阶段绩效改进点。

**2.4 要科学选用工具** 绩效管理和衡量需要制度的保障,也需要工具的帮助。在市场经济发达的国家,管理学者和企业管理人员不断更新绩效管理和衡量的理念,探索新的考核工具,如目标管理、关键业绩指标、平衡计分卡和经济增加值等。一种绩效管理实践是否适合本医院,在管理实践中需要针对医院特殊的文化作出何种修订,如何博采各种绩效管理工具之长为本医院所用,都是医院管理者,特别是高层管理者们所必须思考并不断解决的问题。现在,不少医院在引入绩效管理时对于绩效管理和衡量的工具求新、求全,片面地以为新颖的、被大多数高绩效企业和医院采用的绩效管理和衡量方法一定能够帮助自己的医院提高绩效,完全忽视绩效衡量方法所要求的医院管理信息系统的匹配程度。因此,在绩效管理中,只有对医院的发展状况、战略和经营目标、价值观、医院文化等进行充分的诊断,才能对症下药,找到能解决医院绩效问题的千金妙方。

#### 参考文献

- [1] 付亚和,许玉林. 绩效管理[M]. 上海:复旦大学出版社, 2003,60-80.
- [2] 朱士俊. 医院管理学质量管理分册[M]. 北京:人民卫生出版社,2003,265-267.
- [3] 唐维新,易利华. 现代医院绩效与薪酬管理[M]. 北京:人民卫生出版社,2006,35-37.
- [4] 吴志成. 医院综合绩效考评需要把握的几个问题[J]. 东南国防医药,2003,10(1):IV-V.

(收稿日期:2009-09-08)

(本文编辑:孙军红)

## 《东南国防医药》征稿征订启事

《东南国防医药》是南京军区联勤部卫生部主管、南京军区医学科学技术委员会主办的综合性医学学术期刊(双月刊)。国内统一刊号:CN 32-1713/R,国际标准刊号:ISSN 1672-271X,是中国科技论文统计源期刊、全军优秀期刊,被中国学术期刊综合评价数据库、中国万方数据-数字化期刊群、中文生物医学期刊文献数据库、中国期刊全文数据库、中国学术期刊(光盘版)、中华首席医学网等收录。

设有专家论坛、论著·综述·讲座·临床经验、护理园地、医院管理、部队卫生、短篇·个案等栏目。对各类基金资助课题论文以及申报军区和地方科技进步奖、医疗成果奖的论文优先选登。所有来稿一律不收审稿费,请勿在来稿中夹寄或邮寄。本刊双月20日出版,每册定价10.00元,全年60.00元。欢迎广大作者与读者积极投稿订阅。

地址:南京市明故宫路6号《东南国防医药》编辑部 邮编:210016

电话:0501-868555、868556(军) 025-80868555、80868556(地) E-mail:dngfyy@163.com