

探究新医改环境下公立医院绩效管理

李超 吴蕾*

郴州市第一人民医院 湖南郴州 423000

[摘要] 随着近些年来我国卫生部门颁布了新的医疗体制改革,我国公立医院的改革开始兼顾经济效益和公益性,在新医改的大环境下,公立医院的绩效管理面临着新的挑战。本文对公立医院绩效管理和考核中存在的问题进行了介绍,同时从现在的管理现状出发,探讨了提高公立医院绩效管理质量的有效措施,为全面提高公立医院绩效管理的发展提供理论参考。

[关键词] 新医改; 公立医院; 绩效管理

[中图分类号] R197.3

[文献标识码] A

[文章编号] 1674-9561(2018)03-234-02

1 绩效管理的涵义

1.1 绩效的涵义

绩效从广义角度上看可分成组织绩效、个人绩效和社会绩效三个方面,不同的绩效涵义有着多种看法,对绩效的认识也有了很大的改变。工业心理学家和组织学家曾经将绩效比作一个单维度概念,也就是说绩效和任务绩效是相等的,这种任务绩效与关系绩效的二维模型也是目前最受认可的模式。国际定义绩效的含义为,能够反映出—个指标业绩的评价标准,绩效是多方面的,不仅有临床业绩,还应该包括临床业绩。现在国内医院的绩效主要是讨论经济效益和效果两个方面,对—所医院的绩效评价也主要是从医院的工作量和收支方面开展探讨的^[1]。

1.2 绩效管理的涵义

绩效管理主要指的是组织发展的战略和目标,通过科学的方法检测、考核和评价组织内的员工个人绩效和表现,让员工受到鼓励后能够更加积极的工作,在这个过程中员工可以发挥他们的主动性、积极性和创造^[2]。绩效管理本身是一个复杂的过程,他不单单需要对员工进行阶段性的考核,还要求组织的管理者能够与员工沟通配合,让双方达成共同期望的目标。

1.3 公立医院绩效管理的涵义

公立医院绩效管理实际上就是说医院日常管理活动,医院管理这对绩效目标开展的有目的性的管理,以医院战略作为基础开展—系列的管理活动。医院的绩效管理需要全面评价医院的战略、目标和业绩,先建立战略,在分解目标,最后评价业绩。对医院日常活动开展绩效管理,能够激励和鼓励员工能够不断改进自己的业绩,在全员的努力下实现公立医院战略发展的最终目标。公立医院的绩效管理是一个非常复杂的过程,它包括绩效的规划、开展、评价、反馈和改进等多个环节。

2 目前公立医院绩效管理存在的主要问题

2.1 对绩效管理的认识存在误区

目前大部分公立医院的—管理者仍然对绩效管理没有足够的认识,这种了解的不全面性造成了绩效管理概念模式,让后续的绩效管理工作陷入很大的误区。有很多管理者认为绩效管理就是绩效考核,只要对员工开展绩效考核,就能够达到期望的目标,对其中的管理工作根本没有重视。但实际上,绩效考核仅仅属于绩效管理其中的一部分,它不能完全代表绩效管理。绩效管理是目前人力资源进行管理的主要方式,做好充分的沟通交流是开展绩效管理的前提。但是目前大部分公立医院的—管理者在绩效管理这方面的认识上还存在很大的不足,造成医院的绩效管理工作落实不到位,绩效管理处于较低的管理水平,对医院的发展十分不利。

2.2 绩效管理无法体现公益性

目前国内大部分医院都的绩效管理工作都没有将社会效益列入考核指标中,仍然以经济利益作为主要的考核指标,这样就忽视了公立医院作为非盈利性场所产生的公益性。大部分公立医院在开展绩效管理中仍以利益分配作为主要的出发点,医院管理者更加关心绩效成绩,重视利益的分配,忽视了提高和改进绩效,也就无法达到绩效管理的目标^[5]。出发点本身就存在问题,加上从忽略了公益性,造成并实际工作中,医务人员会出现随意使用抗生素、开高价处方的情况经常发生。

2.3 绩效管理体系不完善

国内公立医院的绩效管理体系大多不完整且不科学,公立医院多重视工作效果,对于部门之间、科室之间和岗位之间的工作效果重视程度明显不组。在实际工作中,公立医院部门应该从战略目标和发展的方向出发,不能只看见部门的指标和完成情况,在工作中也应该加强与其他部门的合作。如果没有完善的科学管理体系,医院各部门之间的分权合作就会发生问题,影响最终的效率。

2.4 绩效考核目标不符合实际

绩效考核的目标只有符合实际情况,才能真正发挥它的作用。但是目前有很多公立医院的—管理者和职能部门在制定绩效目标的时候,没有与员工和考核部门沟通交流,认为员工只要完成目标就够了,不需要参与到目标的制定中,这样单方面制定的绩效考核目标,经常不符合实际情况,无法贯彻落实,同时也让被考核人和部门产生不满情绪,打消工作人员的积极性和主动性,对绩效管理目标的实现有很不利的影响,也不利于提升管理目的。

3 提高公立医院绩效管理的建议

3.1 加深公益性在公立医院绩效管理中的作用

新医改对公立医院提出了新的要求,公益性也是国内倡导的公立医院的自然属性。因此,公立医院在开展绩效管理时,要重视其公益性,确定经营的目的以及重点,全面提高医务人员的工作效率。各级政府应该加大支持力度,明确公立医院扮演的社会角色和责任,做好资金投入,保证公立医院能够凸显社会性质,保证医院的长远发展^[6]。

3.2 构建符合公立医院发展的绩效管理系统

近些年来医疗市场的竞争非常激烈,想要在经济市场中站稳脚跟,医院的管理体系就应该不断的完善。医院的绩效管理体现应该重视以人为本,管理者不能只重视定量考核,还要加强质量考核,让考核贯穿整个管理过程中,全方位的结合医院绩效管理与战略目标。想要建立全方位的绩效管理体系,要本着全员参与的原则,让医院的战略目标变成所有和员工的目标,从而努力工作,推动医院的发展。

3.3 提高医患管理者和员工对绩效管理的认识

绩效管理是一项非常复杂的管理制度,在实际施展过程中存在着很大的难度,所以想要做好绩效管理工作,管理者应该重视并且认识绩效管理,做好带头作用,让所有员工都

(下转第 236 页)

第一作者:李超,运营管理部办公室干事,中级经济师,本科

*通讯作者:吴蕾,党委办副主任,中级经济师,本科

的特点, 科室护理人员少, 工作量繁重也是 ICU 护理人员主要的压力源之一。

3.2 ICU 护理工作倦怠感现状分析

长期的工作压力会导致工作倦怠感, 最终影响护理质量, 降低工作效率^[3], 挫伤工作积极性。由表 3 可以显示, 工作倦怠感三大表现形式如情绪低落感、工作冷漠感、个人工作的无成就感和护理专业及工作方面、工作量及时间分配方面、工作环境与资源方面、患者护理方面和管理及人际关系方面都由显著的关联性, 因此采取相应的措施消除或降低这几个方面的压力源, 就能缓解 ICU 护理人员工作倦怠感。

3.3 建议

ICU 护理人员工作压力源主要来源于来自护理专业及工作方面、时间分配及工作量、患者护理等方面的问题。ICU 护理人员的工作压力也是导致护理人员倦怠感产生的重要原因。因此, 建议采取相应的措施消除或降低 ICU 护理人员的工作压力, 缓解工作倦怠感, 从而提高护理质量与人员的稳定:

(1) 充分意识到工作压力源与工作倦怠感之间的关联性, 以

及其对护理人员、护理质量、及医院发展的负面影响。(2) 合理编制, 弹性排班, 减轻护理人员的工作量。(3) 不定期对 ICU 护理人员进行人文关怀, 组织团建活动, 增进同事间的感情, 以建立温馨和谐的工作环境。及时与其沟通交流, 了解其心理状况, 尽量满足其心理诉求。(4) 制定合理的晋升机制, 以此提高护理人员对工作的热忱。(5) 加强学习, 多渠道提供各种学习机会, 加强 ICU 护理人员的专业知识及自身素质, 以满足晋升及自身发展的需要。提高工作效率, 从而实现个人价值。

[参考文献]

[1] Demir A, Ulusoy M, Ulusoy MF. Investigation of factors in influencing burnout levels in the professional and private lives of nurses[J]. Int J Nurs Stud, 2003, 40:807-827.

[2] 李小妹, 刘彦军. 护士工作压力源及工作倦怠感的研究[J]. 中华护理杂志 2000, 35(11): 645-649.

[3] 孙新风, 任雁北, 梁晓嵘. 不同学历护士工作压力源及工作倦怠感的调查研究[J]. 中国护理管理, 2015, 15(8):1000-1003.

(上接第 232 页)

主动参与治疗, 提高治疗效果。通过本次研究发现, 临床治疗总有效率对比显示实验组明显高于对照组, 护理 10 天和 32 天神经功能缺损评分对比显示实验组明显低于对照组, 说明进行针对性的心理护理可以有效改善患者的神经功能恢复。

综上所述, 心理护理可以明显改善急性缺血性脑卒中病人神经功能恢复, 有效提高治疗效果, 促进患者神经功能恢复, 值得临床推广应用。

[参考文献]

[1] 张岚. 心理护理对急性缺血性脑卒中患者神经功能恢复的影响[J]. 医学理论与实践, 2017, 30(11):1697-1699.

[2] 刘亚琼. 心理护理对急性缺血性脑卒中患者神经功能恢复的影响分析[J]. 数理医药学杂志, 2017, 30(01):148-149.

[3] 刘晶晶. 心理护理对急性缺血性脑卒中患者神经功能恢复的影响[J]. 中国当代医药, 2016, 23(03):164-166.

[4] 熊光, 张润, 柳华. 心理护理对急性缺血性脑卒中患者神经功能恢复的影响[J]. 西部医学, 2015, 27(01):128-129+132.

(上接第 233 页)

了为期三天的研讨会, 就初保工作的进行达成了共识, 随后在全国推广; 到 1992 年, 我国基本完成了初保工作的各项任务, 并且得到了 WHO 的良好评价^[4]。由此可见, 领导层的行动在提高慢性非传染病防控执行力方面有着显著作用。

5.2 推行社区善治方案

社区是防控慢性非传染病的基本载体, WHO 健康委员会提出了以社区为基础建立公民社会的目标, 此目标的实现主要包括了三方面内容: 强调公民的自立、自主、自治; 要求社会组织秉承健康公平公正原则, 并赋予其干预能力; 通过赋权的方式来实现社区善治目标。在社区善治方案推行的过程中, 社区管理者在遵循上级指示的同时, 也要积极听取群众意见, 并加大对民间社区卫生服务机构建立的支持力度。

结束语:

(上接第 234 页)

能够树立正确的绩效理念, 参与到绩效考核的定制中, 调动员工的主动性和积极性。

3.4 建立科学合理的绩效评价方法

国内大部分医院之所以存在很多的绩效管理上的问题, 主要原因就是绩效管理评价方法不够合理。传统的绩效管理都是根据员工的绩效考核结果分配利益, 这对医院战略目标的实现非常不利。所以, 应该引入科学合理的绩效评价方式, 做好经济考核和非经济考核, 重视非经济考核的力度。在绩效评价的过程中, 应做好评估的频率, 过高的评估次数会增加医院的运营成本, 造成财政压力, 影响医院的可持续发展, 但是过少的评估次数会让绩效管理的目标无法实现。

3.5 构建有效的绩效指标体系

想要改变传统的评价方式和内容, 要医院的行政职能部门根据自身的特点构建有效的绩效指标体系, 公立医院不仅

要之, 防控慢性非传染病是发展问题, 也是政治问题, 这说明防控慢性非传染病工作不但关系到了群众的体质和健康程度, 还关系到了国家的发展。为此, 公共卫生部门需要提高对慢性非传染病防控工作的重视程度, 采取相应的管理方式和防控方案, 切实降低慢性非传染病的发病率和死亡率。

[参考文献]

[1] 梁浩材. 防控慢性非传染病是发展问题和政治问题[J]. 健康研究, 2012, 32(2):81-84.

[2] 刘晓娜, 赵根明, 徐望红. 我国慢性病预防与控制发展历程[J]. 公共卫生与预防医学, 2015, 26(2):79-83.

[3] 德吉, 多吉班丹, 白国霞. 西藏自治区慢性非传染性疾病及其防控体系管理的实证研究[J]. 中国医药导报, 2017, 14(3):133-137.

[4] 程曼娜, 彭鹏, 姚海宏. 上海市疾病预防控制中心慢性病防控能力现状分析[J]. 中国卫生资源, 2016, 19(6):498-502.

要结合医疗市场的要求和医疗资源配置, 还要明确医院未来的发展方向和市场变化, 不断的对指标体系进行创新和改进。

[参考文献]

[1] 刘莉. 新医改环境下解析公立医院绩效管理[J]. 中国科技投资, 2016, (10):180.

[2] 沈红. 新医改环境下市级公立医院全面预算实施研究[J]. 价值工程, 2011, (30):281-282.

[3] 陶金枝. 新医改环境下公立医院绩效管理[J]. 中国市场, 2014, (14):101-102.

[4] 隋进峰. 新医改环境下的公立医院绩效管理研究[J]. 经济师, 2018, (1):253-254.

[5] 朱鸽平. 关于新医改环境下公立医院绩效管理[J]. 华章, 2012, (26):322.

[6] 刘宪虎. 新医改形势下公立医院财务绩效管理改革研究[J]. 财经界, 2017, (3):169.