

公立医院薪酬与绩效管理改进研究

刘清海*

上海中医药大学附属龙华医院, 上海 200032

摘要: 随着市场经济改革的不断深入, 公立医院获得了飞速的发展, 医疗等各项经济业务内容和规模不断扩大, 推动公立医院发展的同时也为公立医院带来了许多新的问题。在当前社会形势下, 人们对公立医院提出了更高的要求, 公立医院要想优化资源配置和提高经济效益等, 必须改进薪酬与绩效管理工作。公立医院改进薪酬与绩效管理策略能够有效提高工作人员的积极性与工作效率等, 充分发挥每个员工的作用, 推动医院整体管理水平的提高。本文主要分析了当前公立医院薪酬与绩效管理中存在的问题, 探讨了出现这些问题的原因并提出公立医院薪酬与绩效管理的改进策略, 希望对公立医院提高管理水平有所帮助。

关键词: 公立医院; 薪酬; 绩效管理; 改进策略

一、引言

我国公立医院相较于建立初期, 发展效果较为明显, 但更多集中于医疗水平与病患服务能力的提升, 管理工作呈明显滞后趋势。党的十九大提出了我国医疗体系的主要矛盾, 并要求加速建立完善的医疗薪酬绩效制度, 保证医务工作者的劳动价值, 为我国公民的健康提供更为全面的保障。

二、当前公立医院薪酬与绩效管理中存在的问题

(一) 薪酬分配制度不合理

当前公立医院普遍存在薪酬分配制度不合理的情况。一是公立医院岗位薪酬分配不合理, 医护人员的岗位工资较低。医护人员相对于其他行业来说, 培养的时间比较长, 投入的成本比较高, 但是在公立医院实际薪酬管理中医护人员的岗位工资普遍比较低, 并没有体现出人才培养高成本的价值。二是医护人员的薪酬分配总额存在30%以下的限制。三是当前公立医院以科室为单位进行薪酬分配, 部分医护人员的收入与付出并不匹配^[1]。

(二) 人性化管理缺失

目前, 大部分公立医院缺乏人性化的管理理念, 并没有依据调动医护人员积极性需求, 进行激励机制的搭建, 不能调动医护人员的工作积极性。再加上其管理模式缺乏人性化的特点, 导致管理机制过于模板化, 难以让医护人员感到被关注, 不利于公立医院的长久发展。

(三) 绩效考核指标不科学

现阶段, 公立医院中普遍采用的绩效考核指标科学性较差, 其中大部分内容为针对工作结果进行评判, 但工作成果并不能体现医护人员付出的有效劳动。绩效评价指标中, 缺乏如患者服务等医护人员隐性劳动收益的评价, 很难实现预期的管理效果。因此, 在新形势下, 为了促使公立医院更好地发展, 充分激发员工工作热情, 有必要进行绩效考核指标的调整, 确保其科学性、合理性。

三、公立医院薪酬与绩效管理问题的原因分析

(一) 缺乏健全的激励机制

基于公立医院薪酬分配不合理分析, 导致这种问题出现的原因, 主要是由于公立医院缺乏健全的激励机制, 医护人员的薪酬与科室存在紧密的联系, 由于不同科室之间的收益存在极大的差异, 导致不同科室医护人员的薪酬也存在很大的差别, 造成不同科室医护人员之间的关系紧张, 既不利于公立医院良好工作氛围的营造, 也不利于公立医院的长久经营。因此, 公立医院可以从长久发展角度出发, 进行激励机制的健全, 消除医护人员之间不平衡的心理状态, 营造良好的工作氛围^[2]。

*通讯作者: 刘清海, 1991年7月, 男, 汉族, 福建宁德人, 现就职于上海中医药大学附属龙华医院, 绩效管理, 医院管理中级, 硕士研究生。研究方向: 医院管理。

（二）以人为本的管理理念落实不足

以人为本的管理理念是当前公立医院进行管理的原则，但是公立医院的薪酬体系中缺乏人性化的设计。当前公立医院薪酬体系是根据医院整体的收益等确定的，充分考虑到了各科室经营效益，但是在收益计算过程中忽略了医护人员实际的收益等情况，对于医院的社会效益等也存在一定程度的忽视。在这种薪酬体系下，医院的薪酬体系与员工的实际付出和期望值差距比较大，挫伤了员工的积极性，影响了工作效率和质量。

（三）缺少系统、科学的指标

现阶段，大部分医院对绩效进行核算的模式均为收支结余。具体来说，就是将个人收入和医院经营所得相结合，以此来达到员工逐利动机得到充分激发的目的。该模式存在的不足十分显著，即未对员工所提供服务的数量、质量、工作量加以反映，与此同时，所涵盖风险因素也并不完善，对其进行优化很有必要。另外，方式固定、指标不明确等问题，同样应当引起重视^[3]。大部分医院常规的经济运营指标，通常不会在量化阶段遭遇问题，医院所面临主要问题是缺少对服务风险、质量进行量化考核的指标，这也是制约绩效管理所具有的引领作用得到发挥的主要因素。

四、公立医院薪酬与绩效考核改进的措施

（一）健全绩效管理体系

健全的绩效管理体系对于医院人事制度改革具有重要的作用。因此，公立医院应当结合医护人员管理与长久发展需求，进行绩效管理体系的健全。

首先，公立医院管理人员应当加强对于绩效管理体系健全的认知，结合公立医院的人才管理情况，进行绩效管理体系健全工作的指导，保证绩效管理体系健全工作的顺利开展。医院管理人员应当不断进行自我认知的提升，借鉴其他医院的绩效管理经验，进行绩效管理体系健全理念的提出，推动公立医院绩效管理体系健全工作的开展。其次，公立医院应当进行绩效管理体系健全目标的明确，基于医院长久、稳定发展的目标，明确绩效管理体系健全的目标，并结合医院运行中存在的问题，进行绩效管理体系内容的完善，在保证医院医疗服务水平提升的基础上，提升医院的口碑，有助于公立医院的长久运营。再次，公立医院健全反馈渠道，增加医院管理人员与医护人员之间的沟通，在沟通中总结医院绩效管理存在的问题，有针对性地进行绩效管理体系健全工作的开展，不断弥补绩效管理中的不足，在促进医院长久运营的基础上，让医护人员感受到医院对自己的重视，从而激发医护人员主动进行改革建议的提出，为公立医院的长久发展提供人力支持^[4]。最后，公立医院可以基于绩效管理体系完善需求，组建绩效考核队伍，从客观角度进行绩效考核工作的开展，降低各种因素对于绩效考核的影响，并结合公立医院发展需求，进行绩效考核指标的进一步明确，保证了绩效考核的客观性，从而真实总结绩效考核中存在的问题，不断促进公立医院绩效考核体系的健全。

（二）完善激励机制

完善的激励机制能够有效激发员工的积极性，提高员工的工作效率和质量，推动医院各项业务的发展。公立医院应该全面调查和了解员工的实际工作，制定科学的激励标准，在激发员工积极性的同时又不会打击到员工的信心等。公立医院的员工有不同的激励需求，医院应该加强与员工的交流，了解员工的实际需求，制定差异化的激励机制，包括精神激励与物质激励等，满足每个员工的实际需求，充分发挥激励机制的效用。公立医院薪酬与绩效管理应该适当降低激励标准，实行科学的激励标准，最大化地激发员工的积极性。除此之外，公立医院还应该制定科学的负向激励措施，落实责任追究制度，以严格的制度和体系来约束医护人员的行为，降低管理风险，促进医护人员服务质量的提高^[5]。

（三）实现薪酬的个性分配

近年来，国务院所出台文件对薪酬绩效制度的建立进行了重点强调，旨在使医务工作者所具有的价值得到体现，这与改革医疗卫生体系所提出要求高度契合，应当引起重视。

研究表明，公立医院所设岗位对员工的需求往往存在差异。另外，不同层级员工需要达到的要求，通常存在较为明显的差别，因此，仅涵盖固定指标的原有薪酬机制并不符合当代社会所提出的需求，只有以员工能力、诉求为依据，对薪酬进行个性化分配，才能充分发挥薪酬的价值，为绩效管理及相关工作的开展奠定基础。这就要求公立医院对企业所获得经验进行借鉴，例如，以平衡积分卡为基础，将评价体系由上至下分为医院、科室还有岗位，以绩效考核、薪酬管理为切入点，完成对个性分配制度进行构建的工作。要想使所构建的制度与医院需求高度契合，应对以下内容引起重视。

明确员工业绩，选择既可被用于反映绩效，又具备良好公平性的指标；以各科室所展现出特征为依据，确定指标

权重；将考核结果和薪酬挂钩，保证所发放薪酬既包括奖励又包括惩罚。在此基础上，可实现薪酬的个性分配，调动员工积极性。

五、结束语

综上所述，公立医院薪酬与绩效管理改进，对于激发医护人员工作积极性，提升医院医疗服务水平具有重要的作用。因此，公立医院应当不断对本校薪酬与绩效管理中存在的问题进行总结，分析问题出现的原因，并结合医院长久发展需求，提出改进策略，在满足医护人员对于薪酬需求的基础上，提高公立医院的人性化管理水平，从而促进公立医院的可持续发展。

参考文献：

- [1]唐超.公立医院绩效管理与薪酬设计[J].中国医院院长, 2020(14):90.
- [2]张雯.公立医院薪酬与绩效管理改进策略探析[J].江苏科技信息, 2020,37(08):19-21.
- [3]刘巾.薪酬制度改革与公立医院绩效考核[J].中国市场, 2019(35):109+119.
- [4]郝志勇.浅谈公立医院薪酬制度改革与绩效考核机制[J].天津经济, 2020(03):50-53.
- [5]张雯.公立医院薪酬与绩效管理改进策略探析[J].江苏科技信息, 2020,37(08):19-21.