

作中莫大的动力,时刻提醒在以后的工作中应更加认真。但让人遗憾的是有些患者从骨子里看不起检验人员的工作,甚至到医院来就怀着怀疑的态度,对工作稍有不满就要投诉,要讨个说法,要找媒体,恶语相向,以为这样就能解决问题,殊不知这种行为破坏了检验大厅的温馨气氛和检验秩序,受害的也不单单指这一个患者和检验部门的工作人员,吵起来只好停止工作,最终耽误了大家的宝贵时间。因此,患者对检验人员的人文关怀应该也必须也是全社会共同关注的重要话题。

4 其 他

在临床工作中,除了日常的工作外,我们还要走出医院,要采用各种方式宣传自己,比如到电视等媒体上应用普通人的语言,讲解化验单上常见项目的意义,组织知名的专家定期举办医疗服务、公益性活动,定期到人员密集的地方进行免费专家咨询以及义诊,让社会更多地了解检验知识和其他医学知识。另外,在工作中有原则也要有变通,比如绿色通道的开启,患者可以在不交款的情况下做任何项目,在没有血型的情况下输注O型血等等。

在如今大环境紧张的情况下,需要医患双方共同努力建立良好的医疗服务氛围,医院是社会公共场所之一,不是独立存在于社会之外的,医务人员也是大社会大集体的一小部分。只有全社会人文关怀素养得到了提高,医院检验人员的人文关怀

• 检验科与实验室管理 •

水平才能更进一步提升。其实医护人员和患者怀着同一个目标:战胜疾病,保持健康的体魄和良好的心态。检验医疗服务产生的双方应该团结起来,检验人员爱岗敬业、精心、耐心,急患者之所急,想患者之所想,以自己的实际行动赢得患者的理解、信任和尊重;同时患者的尊重、理解和信任将有利于提高检验人员的工作热情,提高工作效率,使其服务质量更上一层楼。

参考文献

[1] 王小万,刘丽杭.“以患者为中心”医疗服务模式的理念与发展[J].医学与哲学,2002,23(1):24-27.  
[2] 卢建敏.强化人文关怀的医疗服务理念[J].中华医院管理杂志,2007,23(3):315-316.  
[3] 丛玉隆.加强检验科与临床交流促进检验科与临床结合[J].中华检验医学学杂志,2006,29(1):2-5.  
[4] 李艳,黄从新.检验科管理中要注重人文关怀[J].中华医院管理杂志,2003,19(6):678-679.  
[5] 丛玉隆.临床实验室分析前质量管理及对策[J].中华检验医学杂志,2004,27(4):483-487.  
[6] 周艳阳,刘佳,刘天虎.浅谈提高医疗服务质量管理的措施[J].现代预防医学,2007,34(9):1725-1725.

(收稿日期:2014-11-10)

基于平衡计分卡的绩效管理方法在检验科管理中的应用

杨 楷,马 杰<sup>△</sup>

(湖北省新华医院检验科,湖北武汉 430015)

DOI:10.3969/j.issn.1673-4130.2015.07.067 文献标识码:B 文章编号:1673-4130(2015)07-1008-02

当前,推进公立医院改革是新医改方案确定的五项重点改革内容之一。国家新的医改政策在顶层设计层面提出了公立医院改革方向和任务,一是医院加强管理,切实履行其公共服务职能,即强调完善公立医院的公益性和社会性职能;二是完善分配激励机制,改革医院人事制度,推行聘用制度和岗位管理制度,有效调动医务人员的积极性与创造力,实行以服务质量及岗位工作量为主的综合绩效考核和岗位绩效工资制度。检验科作为医院重要的医技科室,如何结合医院发展战略,挖掘内部管理潜力,调整科室内部管理模式,尽快适应新医改要求,构建一套可操作、合理、科学的绩效管理方法,显得尤为得要。作为现代企业管理实践中成功的管理方法,绩效管理日益被各领域、各行业所认同和接纳<sup>[1]</sup>,它是指为达成组织目标,通过持续开放的过程,实现组织目标所预期的利益和产出,并推动团队及成员做出有利于目标达成的行为过程。

1 基于平衡计分卡的绩效管理体系的构建

北大纵横 MBA 管理公司于 2004 年在对本院 4 个月的考察调研后提出了新的岗位薪酬管理体系,通过对岗位职责、权限不同的界定和表述,引入岗位薪酬绩效,应该说,它就是今天本院绩效管理体系的雏形。本科经过近几年的不断摸索尝试和改良,目前形成了逐步完善的绩效管理体系。

平衡计分卡是由美国哈佛商学院 Kplan RS 和复兴全球战略总裁 Norton DP 经过对全球 12 家著名公司进行为期 1 年的研究后,于 1992 年提出来的著名管理理论<sup>[2]</sup>,该理论自 1996

年来被广泛应用于各行各业,取得了良好的效果。  
基于平衡计分卡的绩效管理体系是从财务、客户、内部运营、学习与发展 4 个角度,将组织的战略目标分解,与个人的目标相结合而形成的一种“战略制导”绩效管理系统。从医院角度来讲,使用平衡计分卡对各部门进行考核,通过医院层级的战略与科室的目标相结合,科室部门战略与个人目标相结合,最大限度地解决了员工作为医院主体的含义,激发了员工的积极性和创造性,因此它是加强医院战略执行力的有效战略工具;从科室部门角度来讲,将组织战略目标与员工职业发展定位相统一,将员工执行行为与组织的长期战略目标、科室文化相结合,达到了发展组织、成就员工的目的。

从平衡计分卡的 4 个一级指标(4 个维度)设计关键绩效指标(KPI)作为二级指标,在二级指标的的基础上分解出可衡量的三级指标,如在各级指标下分别采用正激励(加分)和负激励(减分)的方式,以其分值占总分的比重体现指标的权重。指标所占权重的方法采用德尔菲专家咨询法评价(科室各实验室负责人和部分员工参与),对同类同级指标进行比较,对各环节指标及岗位系数得出一致性结论,通过综合归纳比较,最终获取评价体系。

2 绩效管理的评估方法

采用平衡计分卡考核方式设立 KPI 作为定量考核指标,选择 360 度全视角考核中的 3 个维度(下级对上级、下级之间、上级对下级互评)作为考核定性指标。个人绩效考(下转封 3)

<sup>△</sup> 通讯作者,E-mail:majie588@126.com。

(上接第 1008 页)  
核成绩为定性和定量考核之和。

3 绩效考核体系模型(图 1)

考核小组主要行使年度考核和考核申诉职能以及日常考核的综合调整,由科主任、实验室负责人及部分公开选拔的人员组成。考核范围包括检验科内的临检、生化、免疫、核医学、微生物、分子生物学、细胞等专业组的实验室工作人员,而科主任则参加医院考核。考核周期:平时考核每月 1 次,次月对上月绩效进行考评,年度考核为半年度和年度。特殊考核为科室面对重大事项(如接受检查或评审、重大医疗责任事故等)时进行专项考核。考核主体分为三类,具体如下。(1)部门考核主体为各实验室,评价人为科主任及其他实验室负责人;(2)实验室负责人的考核主体则为各实验室负责人,评价人为实验室员工、科主任及本人;(3)员工考核主体为本人,评价人为本实验室各员工、实验室负责人及本人。考核方式分为开放式和封闭式考核 2 种:开放式考核为平时(月度)考核,年度考核采用封闭式。

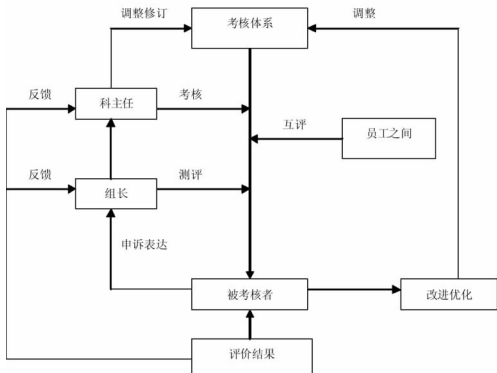


图 1 科室绩效考核体系模型图

4 评价与讨论

4.1 绩效管理的人文管理观念 人文要素在医院绩效管理过程中十分重要。绩效管理与考核的切实实施需要员工以行动和行为作为依托,需要组织与员工间的有效沟通与协商,其结果取决于工作者的精神状态、投入程度、责任心和态度等。同时,绩效管理又能促进和刺激员工进行工作改进。绩效管理的过程是经过绩效计划、绩效实施、绩效评估、绩效发展所形成的周期循环<sup>[3]</sup>。人文管理应贯彻到完整的绩效管理四大体系中,应注重因材施教与人才平等相结合,具体问题具体分析,点面结合,提高员工的主观能动性,适当竞争等<sup>[4]</sup>。

4.2 绩效管理完整体系的构建 医院绩效管理体系是为了实现战略目标,根据医院所处的内外部环境、对医院和医务人员的绩效进行开发的一整套理念、原则、程序和方法的有机整体<sup>[5]</sup>。实际上,前面谈到的仅仅是整个体系中的关键核心部分。完整的绩效管理体系包括绩效管理目标体系、绩效管理过程体系、绩效管理制度体系和绩效管理组织保证体系<sup>[6]</sup>。体系之间相互独立,又互相依存,需相互配合,共同作用,绩效管理才能良好运转,发挥作用。在制订目标体系时应注意结合医院战略、年度计划、科室目标和个人目标;制度体系至少应包括绩效考核、绩效奖惩、绩效沟通、绩效申诉等制度;组织保证体系是科室绩效管理得以实施的保障,可以成立绩效管理委员会,分别由科主任、部门负责人及公开选拔的部分员工组成。绩效考核体系的构建不仅要注重解决普遍性与特殊性的关系问题,也要把握科室壮大与医院战略之间的联系,更要权衡好经济效益和社会效益二者的关系<sup>[7]</sup>。

4.3 绩效考核的原则 一套科学、合理、可操作性强的绩效考核方法,至少应遵循公正、公开、透明、客观、独立等的原则。同

时,绩效考核体系由于考核主体、时限、阶段内任务不断地变化而随时地变化,本身的这种动态变化的特点导致它不可能有一个统一规范的模型。因此,多层次、多维度、Smart 原则(即可度量的、可实现的、现实性、关联性、时限性)也是绩效考核很重要的方面。检验科多部门、多岗位的特点,可以设立反映工作性质差异的“岗位系数”。职称作为反映个人自我不断学习提高、提升团队整体素质水平的重要要素,可以设立“职称系数”来推动团队形成积极向上的良好氛围。绩效考核结果的运用,除了评价考核人等级,使之与分配制度结合,体现个人在团队内贡献大小、团队的融入度外,主要的,还应用于个人的发展调整。对差等员工的考核程序,应设定帮助确定存在的问题,达成共识——确定问题产生的原因——确定需采取的行动并达成共识—为行动提供必要的帮助,制定培训、发展计划。过分重视和追求考核结果,花费大量时间和精力统计业绩,放大绩效考核的作用,容易导致“绩效主义”。绩效主义就是完全以绩效考核作为管理的出发点<sup>[8]</sup>。

4.4 KPI 的设立 基于平衡计分卡的关键绩效指标(KPI)的设立以多少合适,哪些指标可以参与进来,如何解决岗位指标的普遍性和特殊性,一些特殊岗位难以定量考核如何进行量化分级表述等等,这些都是 KPI 设立之初需考虑到的问题。平衡计分卡的 4 个维度中,财务角度选择日常工作作为关键绩效指标最为合适,因为以工作量、工作质量和工作态度反映日常工作易于量化,并基本可反映个人在团队中的融入度和贡献率。其他 3 个维度作为正负激励指标可以更好地反映个人能力及努力程度。

4.5 绩效考核的方法 前国内医院应用比较多的绩效考核方法有目标管理法、360 度绩效考核、关键绩效指标法、平衡计分卡法等,各种方法均有其优势和不足。国内外对于平衡计分卡法的应用认可度很高,其作用一是可作为组织管理工具,例如美国的内布拉斯加州农村协会的农村医院绩效管理模式;二是可以单独形成组织绩效管理体系,如目前的上海、江苏等地医院的管理模式<sup>[9]</sup>。相对于国内医疗机构的绩效考核方法的探索,国外的研究更多,如以绩效工资支付机制的考核、以患者为中心的价值理论构建的绩效管理体系、以提高服务质量的 P4P、DRGs 绩效考核体系<sup>[9]</sup>等等,如何建立起适合本单位、本部门的一套行之有效的绩效考核方法,应考虑到因地制宜、长短结合、循序渐进。

参考文献

[1] 常欣. 探析现代企业绩效管理[J]. 商场现代化, 2007, 33(1): 72-73.  
[2] 王聘, 王国兴, 黄先苹, 等. 浅析平衡计分卡在医院管理中的应用[J]. 中华名医论坛, 2005, 4(1): 28-29.  
[3] 魏嫦娥. 实施医院绩效管理中的问题及解决措施[J]. 临床和实验医学杂志, 2011, 10(1): 67-68.  
[4] 相俊. 人文要素在公立医院绩效管理中的应用[J]. 海南医学, 2012, 23(1): 141-142.  
[5] 吴国安, 张静波, 龚依鸿, 等. 医院绩效管理体系框架的构建与思考[J]. 中国医院, 2012, 16(1): 66-67.  
[6] 林新奇. 绩效管理[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2010: 247-279.  
[7] 邵志民, 田晓洁. 临床医技部门绩效考核体系应用与评价[J]. 中华医院管理杂志, 2012, 28(2): 116-117.  
[8] 胡海迪. 危险的绩效主义[J]. 人力资源, 2007, 22(1): 3-5.  
[9] 董丹丹, 孙组云, 杜青阳, 等. 医院绩效考核方法研究[J]. 中国医院, 2012, 16(1): 18-19.