

# 完善公立医院绩效考核与薪酬制度改革思考

张琪亮

(皖南医学院弋矶山医院医务处, 安徽 芜湖 241001)

**摘要:**随着新医改的逐步推进, 医务人员的激励管理问题越来越受到人们的重视。公立医院在进行全面改革的过程中, 绩效考核与薪酬制度的重塑是一项重要的任务, 只有在绩效及薪酬制度上建立一套完善的考核体系, 才能为其他方面的改革奠定基础。本文结合我院医院绩效考核与薪酬制度现状, 总结存在的问题, 深入分析原因, 并对完善公立医院绩效考核与薪酬制度改革提出几点思考, 为公立医院绩效考核与薪酬制度的改革作出贡献。

**关键词:**公立医院; 绩效考核; 薪酬制度; 改革措施

**中图分类号:** R197.32

**文献标识码:** B

**DOI:** 10.3969/j.issn.1006-1959.2020.11.007

**文章编号:** 1006-1959(2020)11-0016-03

## Reflections on the Reform of Performance Appraisal and Salary System in Public Hospitals

ZHANG Qi-liang

(Medical Office, Yijishan Hospital, Wannan Medical College, Wuhu 241001, Anhui, China)

**Abstract:** With the gradual advancement of the new medical reform, the issue of incentive management of medical personnel is getting more and more attention. In the process of comprehensive reform of public hospitals, the performance evaluation and reshaping of the salary system is an important task, only in the performance and compensation system to establish a set of perfect assessment system, to lay the foundation for other aspects of reform. This article combines the status of our hospital's performance appraisal and salary system, summarizes the existing problems, analyzes the reasons in depth, and puts forward some thoughts on improving the performance assessment and salary system reform of public hospitals, and contributes to the reform of public hospital performance assessment and salary system.

**Key words:** Public hospital; Performance evaluation; Salary system; Reform measures

在现代医院运行中, 激励措施运用的好坏, 直接关系到医务人员的工作积极性是否充分被调动。不仅在短期内影响医院的管理效益, 还会影响医院的长期发展以及服务水平的高低<sup>[1]</sup>。本文对新医改背景下医务人员的激励管理策略进行研究, 将有效的激励管理制度运用到医院的人力资源管理过程中, 以期促进医务人员全身心地投入到工作中, 提高医院的管理效率。

### 1 新医改对激励管理提出的新要求

**1.1 激励方式** 随着新医改的实施, 医疗卫生机制发生变化, 取消药品加成, 医务人员行为实现了从“逐利”向“公益”的转变。在这种大环境下, 医院转变对医务人员的激励方式, 加强绩效管理考核机制, 建立科学系统的绩效考评制度, 最大限度地体现分配的公平性。

**1.2 薪酬激励** 新医改提出建立与工作业绩、岗位职责、实际贡献密切相关的分配激励机制, 改变传统偏重经济指标的倾向, 实现以服务治疗和岗位工作为主的薪酬制度。同时建立于岗位职责、业绩等相关的分配激励机制, 使其劳动价值得到体现。

### 2 医务人员激励机制现状

**2.1 薪酬制度** 目前公立医院医务人员薪酬制度主要包括: 岗位工资、科室奖金、年度考核奖、单项劳务、加班补贴等。岗位工资医务人员不同学历、职务、

职称、工龄等因素设定薪级工资, 奖金激励主要为门诊医生挂号提成奖金、病区医生奖金、护理人员科室奖金等。2020 年 2~6 月对我院 600 名医务人员进行的调查显示, 其中 228 名医务人员对薪酬制度满意度普遍较低, 不满意 121 名 (40.33%), 196 名 (65.33%) 人员认为目前薪酬低于付出, 回报太少。

#### 2.2 绩效考核

**2.2.1 月度绩效考核** 考核标准根据科室不同分类设置, 主要从工作定量评价、强化成本控制和关键业绩考核指标三个核心思路进行综合评价, 结合多维度百分制质量控制考核。考核指标有制度执行、耗材管理、病历质量、院感控制、合理用药、医保考核、护理质量、教学考核、门诊质量、和服务满意度。考核结果与医务人员薪酬相关, 用于医务人员月度绩效奖金发放依据。

**2.2.2 年度绩效考核** 年度考核奖依据科室分类, 考核科室年度目标完成情况。对年度考核优秀等次科室, 考核结果与医务人员薪酬挂钩, 对优秀科室成员给予一定的激励, 年度绩效奖励进行上浮。同时对各临床一线人员在内的所有成员进行年度考评, 全面考核工作人员的德、能、勤、绩、廉, 重点考核工作绩效等, 对于考核优秀的医务人员, 医院给予晋升优先等不同形式的激励。

**2.2.3 其他福利激励** 医院为所有员工提供国家规定的社会保险及职工住房公积金, 节日时为员工提供补贴, 保障其进修、研修、对口支援、挂职和执行指令性任务的待遇。2020 年 2~6 月对我院 600 名医务人员调查显示, 我院医务人员对绩效考核程序的公开

基金项目: 皖南医学院 2019 年度校中青年科研基金立项项目 (编号: WKS2019F04)

作者简介: 张琪亮 (1991.2-), 男, 安徽宣城人, 本科, 研究实习生, 主要从事医务管理工作

性、公正性有 78.00%(468/600)认为非常公正,对结果的公开性、公正性有 66.83%(401/600)认可。对于医院实施绩效考核体系 34.16%(205/600)认为没有激励作用,57.16%(343/600)认为对于自身和医院的目标实现与能力提升的促进作用一般。

### 3 激励机制存在的问题及原因分析

#### 3.1 激励机制存在的问题

**3.1.1 薪酬管理制度不科学** 薪酬形式单一,医务人员月薪总额由岗位工资、绩效工资或提成、加班补贴等构成,不具吸引力,并且不能满足不同员工的需求,不能实现激励效果,更不存在长期激励。同时在薪酬调整上也不能依据市场进行科学合理的调整,造成同岗位的老员工与新入职员工薪酬差距大。

**3.1.2 绩效管理不规范** 绩效考核到计划管理于实施,再到绩效反馈于应用是一个规范、完整的流程。但目前医院绩效考核普遍缺乏绩效反馈过程,不能实现考核结果与导致考核结果原因进行有效结合,从而影响绩效激励机制的作用。

**3.1.3 忽视个体需求的差异性** 医院对人才的依赖更为明显,医务人员是医院最重要的资源,是医院发展的基础。不同职业发展阶段所表现的个人需求差异明显,如 30 岁左右医务人员更关注薪酬等经济收入,24 岁以下助理级医务人员更关注个人发展平台和机遇,高薪资的正副教授医务人员更在意休假福利<sup>[2]</sup>。忽视个体需求,严重影响激励效果。

**3.1.4 绩效管理人员缺乏专业性** 医院岗位具有较强的专业性,特别是绩效管理需要科学合理的管理制度规范,需要专业的指导和沟通。目前,医院绩效管理部门普遍缺乏系统的绩效管理专业学习,导致绩效管理人员缺乏绩效相关基础管理知识和技能。

#### 3.2 医院医务人员激励问题原因分析

**3.2.1 思想认识不足** 思想认识不足主要体现在两个方面:一方面是忽视激励机制对调动医务人员工作积极性的影响。医院忽视医务人员个体需求,不能正确对待个体的需求,从而不能通过各种激励方式调动员工工作积极性;另一方面随着公立医院改革的不断推进,控制医院投入和成本,提升医院内涵质量,使医院获得最大的经济效益和社会效益已经成为医院发展的重点。在新形势的影响下,不少公立医院出台了一系列的激励措施,以增加医院收入,可能出现过度注重眼前盈利情况,忽视医院的长远发展,特别是在人才方面不能投入精力和时间去培养。

**3.2.2 医院本身经济实力有限** 激励机制的实施需要大量资金投入,尤其是在人才培养方面。医务人员培养周期相对于其他行业更长,一般只需要 3-5 年,甚至是 10 年。在此期间需要大量的成本和精力投入,例如工资、设备技术等<sup>[3]</sup>,医院本身也有担心

培养医务人员中途离职或跳槽的顾虑。

### 4 医务人员激励问题改革对策

**4.1 指导思想** 依据公立医院现有激励状况,结合医务人员调查结果和满意度调查制定医院激励方案,重视改善对象、个体需求,优化薪酬绩效制度,最大限度地发挥工作人员的潜力,促进医院持续发展。

**4.2 改进原则** ①公平、公正:激励机制改革应强调公平、公正,重点体现多劳多得,同岗同薪的原则。公立医院人才相对民营医院竞争更激烈,确保人才竞争优势,激励机制制定更应重视市场变化,实现外部公平;②适时调整、差异性原则:激励机制的制定要关注医务人员个体差异性,激励方式制定时要实行多样化、规范化以满足员工不同的需求。关注个人学习与发展的,给予适当的培训机会,重视个人职业发展。公立医院同民营医院最本质区别是,民营医院最主要目标是盈利,而公立医比较重视医疗水平、安全、质量。因此,公立医院应依据自身情况、外在环境适时调整奖励机制,避免忽视其发展。

**4.3 制定符合医院发展的薪酬制度** ①调整月薪构成:依据医院发展实际情况,相应增加保障性薪酬,即为合理降低劳资风险、保障医务工作人员的基础收入,为本地区最低保障工资标准<sup>[4]</sup>。同时对于检验科、放射科等医务人员,增加科室奖金,以调动其工作积极性;②构建多样化薪酬激励:改善原有的薪酬激励方式,如增加年薪制、节假日奖励等构建不同的薪酬方式,实现多样化薪酬方式,以满足不同层次医务人员需求<sup>[5]</sup>;③开展岗位评价:岗位评价过程应使医务人员明确自身职业的发展方向和晋升途径,利于医务人员理解医院价值标准,激发其工作热情和积极性;④适时调整薪酬:定期依据工作绩效考核结果进行局部调整,对于岗位变动人员,应及时进行相应薪酬调整,确保薪酬制度的统一性。对于任何形式调薪都必须做到前有调差、事中有公布、事后可跟进。

**4.4 建立科学的绩效考核制度** ①岗位激励机制:医院应建立与岗位职责、工作业绩及实际贡献紧密联系的分配激励机制,重点向关键岗位、紧缺岗位等倾斜;②改革同工同酬:建议取消医院人员编制规定,实行储备及备案制度,并执行同岗同酬相同待遇;③完善绩效考核流程:绩效考核绩效目标的制定、绩效的实施、结果反馈与运用。医务人员依据绩效目标所分解的任务进行各项工作的推进,确保目标计划的完成。同时应当注意总结及记录,便于后续工作结果的对比与改进;④树立正确的价值导向:在绩效考评中应注重长期效益,重视医疗质量安全、医疗技术水平发展。因此,完善公立医院绩效考核机制,应树立正确的价值导向。以一线人员的技术难度、承担的风

险、工作强度评价为基础、强化成本控制和质量考核,统筹考虑教学、科研和医疗服务工作情况,向高风险、高强度岗位、高层次人次、业务骨干和做出突出成绩的医务人员倾斜,兼顾效率和公平<sup>[6]</sup>;⑤制定可持续发展规律的人才培养计划:从医院实际出发,并依据医务人员实际情况,制定可持续人才培养计划,以不断提升医务人员整体素质,增强医院综合实力。同时规划医务人员发展方向,为医务人员创造学习平台,并依据不同专业、岗位对医院医务人员方向制定人才培养计划;⑥设立科学的考核体系:月度考核绩效奖励实行院科二级分配体系,科室二次分配时,可以对科研、教学及人才加大奖励倾斜政策。月度绩效方案,应实行临床、护理单元分开核算,临床、护理、医技及行政机关后勤拟同步实施。

## 5 总结

本文结合我院关于医务人员医院绩效考核与薪酬制度现状的调查结果对医务人员激励管理的现状进行分析,发现目前公立医院医务人员薪酬差距依然存在,绩效考核忽视不同岗位的差异,取法公正、

明确的标准。价值公立医院非医务人员比例较大,医务人员编制配额不足直接影响到原工资和奖金的工资制度。针对性的制定相应改革对策、实现薪酬管理办法改革,并通设置科学标准,最大化激发医务人员工作的积极性可能有助于提高医疗服务水平,为促进医院发展,为患者提供更好的医疗服务提供。

## 参考文献:

- [1]李建军,雷志勤,苗豫东.新形势下公立医院绩效薪酬制度改革探讨[J].中州学刊,2018(3):78-81.
- [2]王辉.关于完善公立医院绩效考核和薪酬制度改革思考[J].现代经济信息,2018(11):60.
- [3]何玉芳.公立医院薪酬制度改革探讨[J].人力资源管理,2018(6):548.
- [4]黄晓辉.最低工资制度的收入效应和就业效应[D].厦门大学,2018.
- [5]李丽.浅谈医院人力资源的激励机制[J].医药前沿,2016,6(1) 392-393.
- [6]李梦茹,耿仁文,林凯程,等.宽带薪酬在我国大型公立医院的适用性分析[J].中国卫生经济,2014(7):19-20.

收稿日期:2020-04-15;修回日期:2020-04-26

编辑/冯清亮