

多维度的绩效考评体系在医院中层干部考核中的应用与体会

Experience and Application of Multidimensional Performance Evaluation in Hospital's Middle-level Cadres//GU Wen-ying, TONG Ying, LI Duan-shu

顾文英, 童莹, 李端树
(复旦大学附属肿瘤医院, 复旦大学上海医学院肿瘤学系, 上海 200032)

摘要:复旦大学附属肿瘤医院自 2008 年起辅以 360°问卷考评法,从“客观+主观”、“共性+个性”的原则出发,构建起一个多维度的中层干部考评体系,增强其使命责任感,进一步提升行政效率和医院管理层次。

关键词:绩效考评;多维度;医院管理

中图分类号:R197 **文献标识码:**C **文章编号:**1004-0242(2012)05-0330-03

复旦大学附属肿瘤医院自 2007 年开始实行综合目标管理责任制,对中层干部业绩进行量化考评。在此基础上,2008 年起辅以 360°问卷考评法,从“客观+主观”、“共性+个性”的原则出发,构建起一个多维度的中层干部考评体系。

1 中层干部考评体系的建立

1.1 建立科学的综合目标考评指标

在建立综合目标考评指标前,首先对各科室近 5 年来在医疗、教学、科研、精神文明、科室管理等方面的工作数据进行横向及纵向的比较:比较不同临床医技科室之间、不同行政职能科室之间的工作差异;比较临床医技与行政职能科室之间的差异,尤其要考虑到各职能部门间共性和个性的差异,以尽量寻求公平合理的量化考核指标^[1]。临床医技科室的综合目标考评指标包括:医疗、科研、精神文明工作等,其中,以医疗和科研为重点考评内容。行政职能科室的综合目标管理的考评内容分“共性”与“个性”两个方面,共性考评内容主要包括部门职工素养、职

工服务意识、科室文化氛围、服务临床一线部门情况以及科室管理水平、科室论文发表及科室日志方面;个性考评内容主要是指各科室不同性质工作的完成情况^[2],共性和个性各按 60%及 40%配比。见表 1。

1.2 建立多层面的 360°考评体系

建立由上级评、同级评、下级评多角度、多方面共同参与的 360°考评评定体系,其优势在于能够集思广益,听取来自不同考评主体的不同意见。在综合目标管理责任考评科室业绩的同时,通过问卷调查了解被测评人道德品质等方面情况。考评时将“德、勤、能、绩”作为考评问卷的主要评判方面,根据不同类型的问卷设置不同的具体指标,选择不同人群发放相关问卷,问卷发放人员见表 2,以求全面、客观、公正^[3]。

1.3 实施方法

准备阶段:根据各部门岗位职责,确定在医疗、教学、科研、精神文明及科室管理等方面可量化的综合目标管理指标。设计 360°全方位考评问卷,主要考评中层干部的工作作风、领导能力及沟通协调能力。

考评实施阶段:考评小组根据考核指标,汇总各部门医疗、教学、科研、医德医风、精神文明等工作的量化信息,包括各类记录、电子文档、考评表、工作日

收稿日期:2012-02-06
E-mail: kidsama@yahoo.cn

表 1 综合目标考评项目设置

科 室	一级指标	二级指标
临床科室	医疗(50%)	工作量、医疗质量、科室管理、护理质量
	科研(20%)	论文、科研基金、继续教育、国际会议、组织库
	精神文明与医德医风(20%)	患者满意度、表扬投诉、参加公益情况、收受红包回扣情况等
	维护稳定与安全(10%)	突发事件应急处理、消防安全、隐患排查
医技科室	医疗(50%)	工作量、质量管理、质控检查
	科研(20%)	论文、科研基金、继续教育、国际会议
	精神文明与医德医风(20%)	患者满意度、表扬投诉、参加公益情况、收受红包回扣情况等
	维护稳定与安全(10%)	突发事件应急处理、消防安全、隐患排查;各科室综合目标;工作职责完成情况
职能科室	个性评价(40%)	各科室年度工作创新及特色项目
	共性评价(60%)	服务一线;包括职工满意度问卷调查、职能科室联系临床制度完成情况;科室管理;包括社会公益参加情况、发表论文及课题情况、信息发布情况

表 2 360°测评考评问卷类型与发放人数

问卷类型	发放人员
上级评问卷	院领导
同级评问卷	各科室主任、副主任
下级评问卷	科室人数少于 15 人:考核对象所在科室的全部员工及考核对象在工作方面有密切联系的其他科室员工,样本量累加达 15 份 科室人数多于 15 人:选取考核对象所在科室 15 名代表性人员(如科副主任、党支部书记、护士长、科室骨干等)

表 3 多纬度中层干部考评评价比值

分 类	问卷调查			述职现场 打分	由各相关部门提供数据 综合目标责任考评
	同级评分	下级评分	上级评分		
临床、医技科室	10%	10%	15%	15%	50%
行政职能科室	10%	10%	20%	30%	30%

志等,进行量化考评。尽可能地选择与被测评人工作密切的领导、同级、下级员工作为调查对象进行 360°综合考评。科主任年终述职自我评价工作成绩。

考核总结阶段:临床及职能科室按不同比例进行汇总评分。评分方法及评分比值见表 3。将考评结果进行深入的分析,采用谈话的形式将部分考评结果反馈给被考评对象,提出改进意见和下一步工作目标。

2 效果和收获

多纬度考评有效地平衡了各部门之间的差异:临床医技部门与行政职能部门之间由于工作性质差异较大,其考评指标必然有所差异。传统考评模式单一指标下,职能部门的工作相对临床部门来说可量化指标较少,临床科室会由于评分标准明确,容易被扣分;而职能部门由于主观指标较多,较难扣分。用“共性+个性”的指标原则评价职能部门业绩,在统一评价科主任思想品德、用人方法、服务临床等方面

内容的基础上,能有效找出各职能部门之间的差异,避免了评价的片面性,也提高了评价结果的公正性^[4]。

将综合目标管理责任制作考核中层干部的重要指标之一,可以加强岗位责任制,做到分工明确、责任到人。经过系统分析的考核项目,对科主任而言,既是鼓励又是鞭策,为了完成考评任务,科主任必须尽可能调动科室内外资源,以更好地完成任务。在考评中,科主任

之间既是评价者又是竞争对手,互评能够让科主任转换角色,从另一个角度对比自己与竞争对手之间的差距,从而进一步提高工作积极性。

让员工参与科主任考评,大大提高了员工的工作积极性和集体参与意识,能有效地激发员工的主人翁参与意识。同样在考评过程中,员工也能清楚了解科室工作的成绩与不足,充分意识到个人工作有可能会影响到整个科室工作考评,让员工内心感受到一种被肯定、被认可的满足感,从而提高员工的工作积极性。

3 考评中应注意的问题

3.1 制定考评指标和问卷要有相应依据,避免缺乏科学性与合理性

如何制定综合目标的考评指标?考评权重如何设定?问卷内容是否科学、公正、符合实际关系到整个考评过程是否具有可行性和可操作性。对于临床部门来说,在考评中就要注意部分指标的实际性,如

科研基金项目、SCI 论文等指标数量和质量不能一概而论,因此在重点学科和普通学科间的要求就要分别对待^[5]。在制定 360°考评问卷时,考评内容要易于测评人理解与选择,真实反映被测评者的实际工作情况与业绩能力。如上级评问卷评价指标以工作业绩和管理能力为主;同级评问卷则涉及科室合作的指标;下级评问卷以道德品质、用人之道为主等^[6]。

3.2 在考评时,要注重考评人员的选择

注重考评人员选择的公正性,选择的考评人员样本量不宜过大。如果将一些不了解被测评人岗位工作的员工纳入测评人,则不利于直观反映被测评人的综合素养。这就要求在考评过程中选择的考评对象与被考评人的工作有密切联系,要熟悉了解被考评人的思想工作情况,使考评结果真实有效。

3.3 要建立完善的反馈制度

考评意见反馈是中层干部考评中一个非常重要的环节。反馈可以采取书面或谈话的形式,包括考评结果、改进意见等内容反馈给被测评人,特别是对考评排名后 5 位的中层干部,要他们清楚地了解本科室与其他科室之间的差距,查找关键性问题,明确下一步工作的目标,同时也起到很好的工作提醒^[7]。

3.4 配套奖惩措施要到位

要保障考评制度长期有效地完成,奖惩措施要

适当安排得当,不能仅以经济奖惩为惟一的手段,可以通过建立奖惩档案等其他方式建立起中层干部的奖罚概念,以更好地推动中层干部工作,促进医院发展。

干部考评是一项长期的系统工程,建立一支高素质的干部队伍建设,规范干部考评、防止考评走过场,通过考评选拔德才兼备的干部走上领导岗位,提升医院绩效,是医改后医院保持竞争力与科学发展的重要手段。

参考文献:

- [1] 孙斌,徐良,吕力琅,等.医院综合目标管理责任制的实施与体会[J].中国卫生资源,2010,13(3):122-123.
- [2] 王淑霞.医院规范化管理操作范本[M].北京:人民邮电出版社,2008.1.
- [3] 朱飞.绩效管理与薪酬激励[M].北京:企业管理出版社,2008.7.
- [4] 赵文明,赵建伟.员工绩效考核与绩效管理实务手册[M].北京:中国致公出版社,2005.9.
- [5] 秦杨勇.平衡计分卡与绩效管理:中国企业战略制导[M].北京:中国经济出版社,2009.4.
- [6] 杨国欣.360度考核法在中层干部考核中的应用[J].领导科学,2007,(19):34-35.
- [7] 陈方予,韩长赋,任天顺.医院中层干部绩效考核的实践与体会[J].医院管理论坛,2009,26(4):53.