

探析社区卫生机构内部绩效管理的有效策略

刘过兵

北京市海淀区上庄镇社区卫生服务中心 北京 100094

【摘要】社区卫生机构是面向居民提供基本医疗卫生保健服务的重要组织机构，为使服务水平不断提升，该机构展开内部绩效管理工作，为的是将工作成绩与绩效结果联系起来，对岗位职工的履职情况做出客观公正的评价，督促职工遵守社区卫生机构条规，以获取更高绩效成绩为指向提升其业务能力，有效解决该机构服务能力减弱及深化改革等管理难题。如何在社区卫生机构加强内部绩效管理成为助推该机构发展需解决的问题。本文通过探析社区卫生机构内部绩效管理的有效策略，以期为提高社区卫生机构综合管理质量提供参考。

【关键词】社区卫生机构；内部绩效管理；管理原则

【中图分类号】R197

【文献标识码】A

【文章编号】2096-1685(2021)47-191-02

绩效管理是指职工及管理人员为达成组织目标所一同参与绩效辅导沟通、绩效计划规划、绩效结果运用、绩效目标剖析等工作的内部管理模式，其目的是提高部门、个人的绩效。绩效管理不仅可助组织明晰管理人员、各岗位职工所做出的贡献，在此基础上展开培训、奖惩、晋升等人力资源管理工作，还能助组织发现内部营运短板，如监管低效、制度不全等，为组织改革提供依据。然而，有些社区卫生机构却存在轻视内部绩效管理的问题，出现原则不清、考评方式单一、要点模糊、体系性差、人才不足的问题，影响社区卫生机构管理成效。基于此，为使社区卫生机构能良性发展，探析内部绩效管理有效策略显得尤为重要。

1 社区卫生机构内部绩效管理的价值

1.1 增强组织内部凝聚力

内部绩效管理主要分为计划设定、绩效沟通、结果运用等环节，是职工与领导智慧的结晶，并非绝对是管理层的工具，还是职工体现个人价值的必要条件，将个人发展目标、社区卫生机构发展目标关联在一起，通过持续提升个人及部门业绩推动该机构发展，使内部凝聚力得以增强，赋予社区卫生机构转型升级、深化改革、提质增效动能。从管理层角度讲，内部绩效可减轻管理压力，疏通营运渠道，建立目标执行体系，使职工可明晰岗位工作方向、目的、重点，助职工用最有效的方式做“最正确的事”，继而保障职工价值追求与社区卫生机构发展方向一致，上下齐心达成营运目标，推动社区卫生机构稳健发展。

1.2 搭建简洁且有效的沟通平台

内部绩效沟通属于领导与职工交流互动的有力举措，有效消除信息孤岛，保障绩效考核结果共享，能在考核进程中及时攻克阻力，疏通考核渠道，发挥“以考促管”的作用，在助力职工提高绩效的同时高效达成发展目标。内部绩效管理为社区卫生机构上下级沟通搭建有效、规范、简洁、透明的平台，颠覆由上至下“发号施令式”的管理形式，要求领导与职工可定期围绕工作事宜加强反馈、评判、沟通、辅导，领导面向职工提出工作建议，对优秀职工给予奖励，强化榜样力量，树立岗位工作标杆，使内部绩效管理可如一面镜子般反映职工的不足，助职工与自己对话，紧握自我发展抓手，继而优化组织团队，为社区卫生机构良性发展给予支持。

1.3 为人力资源管理提供依据

内部绩效管理致力于岗位职工与社区卫生机构“共赢”，前者可保障付出、回报成正比，后者可在新时代积极转型、科学创新、稳步发展，只有职工能在该机构实现价值，才能降低人员流动率，

避免人才流失，体现内部绩效管理对人力资源高效利用带来的积极影响。内部绩效管理对职工阶段性工作成效加以“诊断”，指出职工技能、思想、专业知识等方面存在的不足之处，这为部门组织培训提供依据，通过培训助职工理解绩效考核细则并能挖掘个人潜力，然后朝着更高的绩效目标不懈努力。内部绩效管理通常与奖惩机制挂钩，为的是坚守营运底线并展现社区卫生机构管理主流理念，引导职工与该机构统一站位，调整职业规划，明晰工作要求，同时化解内部管理矛盾，保障转岗、晋升、降职等人员变动有理有据，继而提高社区卫生机构人力资源管理质量^[1]。

2 社区卫生机构内部绩效管理的阻力

2.1 管理原则不清

原则是社区卫生机构营运经验汇总与提炼后的产物，具有普适性，可在该机构营运进程中始终起效，为内部绩效管理指明方向。然而，有些机构却存在内部绩效管理原则较为模糊的问题，这与管理思想陈旧、管理方式僵化、领导不善于总结归纳等有关，影响了内部绩效管理成效。

2.2 考评方式单一

社区卫生机构内部绩效管理应定量、定性兼顾，一方面，用数字展现考核结果，如100分表示工作表现最佳、60分表示工作成绩一般等，另一方面，应对岗位职工工作表现进行精准且简要的描述。除定量、定性考核外，社区卫生机构还需丰富考核方式，在此前提下引入数字化的考核举措，为的是排除领导意志对考核结果公正性带来的影响，还可为考核沟通、考核结果有效应用等绩效管理活动的顺利开展提供有力条件。

2.3 管理要点模糊

社区卫生机构内部绩效管理原则为相关工作展开理顺了思路，管理要点则为考核框架的构建提供着力点，以免内部绩效考核冗余，有效渗透精细化内部绩效考核理念，保障管理精、细、准、严，使内部绩效管理可事半功倍。部分社区卫生机构内部绩效管理存在要点模糊的问题，出现考核笼统、盲目、随意性强等现象，在职工群体中说服力较弱，无法发挥战略规划解析、目标定位调整等作用，降低了内部绩效管理质量。

2.4 管理体系性差

内部绩效管理要在社区卫生机构中始终发力，应在此过程中增强内部凝聚力、疏通目标落地渠道、加强战略决策响应。有些机构内部绩效管理体系性差，存在重计划、轻实践及重考核、轻反馈的问题，社区卫生机构内部绩效管理无法形成闭合回路，内部绩效问题时有发生，如过于关注职工“毛病”、奖惩机制不透

作者简介：刘过兵（1982—），男，汉族，甘肃环县人，副研究员，中心主任，研究方向为社区卫生管理，主要是社区卫生机构内部管理及国家相关政策。

明等, 削减了绩效管理的功能作用。

2.5 管理人才不足

社区卫生机构内部绩效管理需要懂理论、专业强的人员负责, 一方面能深入基层了解职工需求, 另一方面能向下传达战略决策, 在绩效沟通中协助职工调整工作计划, 同时为人力资源管理提供依据, 保障该机构人才保持力、人力资源开发等方面效果较优。基于此, 社区卫生机构需注重培养内部绩效管理人才, 解决管理人员思想陈旧、管理方式单一等问题, 为相关管理工作目标贯彻落实提供有力条件^[2]。

3 社区卫生机构内部绩效管理的策略

3.1 明晰内部绩效管理原则

第一, 目标清晰原则。社区卫生机构需在战略规划指引下设定绩效管理目标, 而后将该目标与各岗位权责联系起来, 以免出现考核内容与岗位具体工作不配套的现象, 使职工能理解工作目的及该机构阶段性发展目标, 用目标引导职工追求更高绩效成绩; 第二, 标准量化原则。社区卫生机构内部绩效管理需有理有据, 考核标准要客观、稳定、科学, 同时能量化表达考核内容, 与岗位具体工作联系紧密, 以免考核沦为过场; 第三, “三重一轻”原则。内部绩效管理需渗入社区卫生机构每个营运环节, 其目的是发挥管理效力, 在此基础上重积累, 将岗位点滴成绩转化为考核内容, 还需重成果, 让职工看到个人努力与回报的关系, 管理还需重时效, 在定期、不定期考核结束后及时公布结果, 指引职工即考、即思、即改, 考核方式需轻便简洁, 实操性较强, 能减少内部绩效管理成本, 通过轻量考核减轻管理压力, 使管理弹性、灵活性、反应性能随之提高, 提升社区卫生机构内部绩效管理水

3.2 丰富内部绩效管理方式

社区卫生机构内部绩效管理方式在发展进程中需关注以下几点: 一是德、能、勤全面考核, 不仅重视职工给社区卫生机构创造的效益, 更关注职工为民服务的态度, 能用岗位职责、组织文化、规章制度、行业章程等内容约束职工言行, 使之可始终把病患权益摆在首位; 二是检查评比, 在常规绩效考核前提下筛选重点考核项目进行抽查, 由考察组逐一监督检查并反馈检查结果, 以免常规检查流于形式; 三是共同参与, 职工享有知情权, 了解社区卫生机构考核要求、目的、标准及结果, 使职工能理解考核细则, 同时敦促该机构根据职工能力、需求等方面改进内部绩效管理主要内容, 以免考核过于严苛并激化管理矛盾。新时代数字技术助管理变革, 内部绩效管理方法创新亦离不开信息技术的有效应用。例如, 社区卫生机构可搭建信息共享平台, 基于业财融合了解各岗位工作情况, 收集一手数据, 供内部绩效管理所用, 在线传导信息, 保障内部绩效考核及时、轻量、客观, 还可运用大数据、云计算技术对岗位信息加以处理, 对社区卫生机构内部绩效管理趋势、短板、优势等方面做出判断, 关注考核与职工潜力挖掘的关系, 在职工、机构共赢前提下有效改进内部考核管理对策, 同时数据库为各部门内部绩效抽查提供条件, 可动态调整管理细则, 高效解决考核问题, 提升内部绩效管理水

3.3 紧抓内部绩效管理要点

第一, 从管理理念角度来讲, 社区卫生机构内部绩效管理需做到以人为本, 将职工需求摆在关键位置, 如安全需求、尊重需求、生存需求等, 在此基础上平衡该机构与职工间的效益关系, 确保职工乐于按照组织机构要求行事, 变被动考核为主动考核, 削减考核阻力, 为考核活动有效展开奠定基础; 第二, 从管理机制角

度来讲, 社区卫生机构内部绩效管理需具有激励性, 与之相比, 惩处力度要相对较小, 在激励机制中有目的、有方法地调动职工主体能动性, 依托该机制说明社区卫生机构用人标准及发展战略, 确保绩效管理氛围较为和谐; 第三, 从管理过程控制角度来讲, 需加强内部绩效管理监督, 以免内部绩效存在暗箱操作问题, 有损部分职工权益, 一旦上述问题曝光, 那么将直接有损社区卫生机构的信誉形象, 职工很难再相信绩效考核结果的公正性, 甚至会产生抵触情绪, 在岗位上消极怠工, 认为努力与否均会得到一样的绩效结果, 徒增管理阻力。基于此, 社区卫生机构需做好过程性内部绩效管理监督工作, 及时纠正偏差, 引导绩效管理始终位于正轨, 顺利实现内部绩效管理目标。

3.4 完善内部绩效管理体系

第一, 制定内部绩效计划, 在社区卫生机构明确考核对象、目的、要求、方法等方面, 奠定考核基础, 做好考核准备, 选定考核时机; 第二, 以内部绩效考核技术、标准、方案、目标贯彻落实为指向, 对专职人员进行培训, 确保管理活动可顺利开展; 第三, 收集考核所需资料, 包括社区卫生机构效益、部门工作成绩、战略规划等方面的内容, 同时需注重在考核过程中不断覆盖、过滤、增减信息, 以免考核脱离实际; 第四, 在考核中加强沟通、监督、反馈, 定期、不定期考核联动, 保障职工理解绩效管理细则, 并能在绩效标准鞭策下做出更多贡献; 第五, 利用内部绩效考核结果, 一方面改进社区卫生机构管理机制, 弥补管理短板, 另一方面加强人力资源管理, 做好培训、奖惩、晋升等管理工作, 使职工能更为积极地参与内部绩效管理^[4]。

3.5 培育内部绩效管理人才

为使社区卫生机构内部绩效管理更加高效, 需组织绩效岗位工作人员对基本知识、专业理论、绩效管理模式、管理目的、管理理念等方面进行研究, 立足社区卫生机构, 总结管理经验, 发现机构管理弱项, 以解决管理问题为指向, 创新争优, 同时为绩效岗位人才提供进修机会, 使其不断了解并运用新理念、新技术, 提升业务能力, 使社区卫生机构内部绩效管理活动能不断发展^[5]。

4 结束语

综上所述, 社区卫生机构内部绩效管理具有增强组织凝聚力、实现发展目标、搭建沟通平台、为人力资源管理提供依据的价值。基于此, 社区卫生机构需了解内部绩效管理短板, 在此基础上明晰管理原则、丰富管理举措、紧抓管理要点, 并完善内部绩效管理体系, 同时培育优质内部绩效管理人才, 继而有效发挥内部绩效管理作用, 助推社区卫生机构高效管理稳步发展。

参考文献

- [1] 刘清芝, 陈万春. 社区卫生机构内部绩效管理办法研究[J]. 活力, 2017(9):40-41.
- [2] 宁慧红. 社区卫生机构内部绩效管理办法[J]. 中国经贸, 2019(20):112-112.
- [3] 邓晓燕, 陈虾, 罗乐宣, 等. 基于“标准工作当量”的社区健康服务机构内部绩效管理机制的研究与实践[J]. 中国医学杂志, 2018(2):111-114.
- [4] 林吉祥, 顾静华, 汪天英, 等. 标化工作量在基层医疗卫生机构管理中的应用与价值研究[J]. 中国全科医学, 2021, 24(25):3197-3204.
- [5] 韩琤琤, 冯亿, 刘向红, 等. 德胜社区卫生服务中心实行绩效考核与分配制度对社区卫生机构激励的效果分析[J]. 中国全科医学, 2019, 12(1):71-74.