

● 绩效管理

绩效管理的六个窍门

▲ 山西省长治市妇幼保健院信息科 李晋艳

在绩效管理工作实践中，医院管理者要做有心人，认真的人，细致耐心的人，掌握大方针政策，多动脑筋，多出主意，多想办法，就能把医院绩效工作搞得有声有色。

“高压线”不能碰

掌握好相关政策和法规，个人收入不与医生的业务收入挂钩，药费、医技检查费不能参与绩效工资分配，不能有开单提成，科室不设小金库等。在绩效工资分配过程中，一定要规避以上规定，要经得起各方检查，做得清清爽爽，明明白白。

细分核算单元

在成本核算过程中，核算单元分得越细越利于科室管理，越能刺激二级学科的发展，如果系统支持，最好分算到医



来源/千库网

务人员个人。

减少拿平均绩效人员数

工作量明确的岗位一定要按工作量计算绩效工资，暂时不能按工作量计算的岗位要走好过渡期，拿平均绩效的人越少越好管理。像司机岗位、收费处、消毒供应中心、被服中心、后勤等岗位都应该按工作量计算绩效工资。

个别拿平均绩效的岗位要考核到位。

用数据说话 不感情用事

绩效工资管理者最怕拍脑袋定事情，要掌握科室业务工作动态，绩效工作的基础是数据。重要的事情说三遍：数据！数据！还是数据！千万不能感情用事，一切用数据说话。

有奖就有罚 考核紧跟上

任何项目都不能只奖不罚或是只罚不奖，奖、罚相互依存，共同推动事物的发展。

如：医务人员写一份完整的病历，医院给了一定的劳务，专家审核病历发现问题时要罚；科室带教基层进修人员，医院给了一定劳务，但医务科考核带教不合格或是被带教人员有意见也要罚等。

善于理解 学会沟通

对上要正确理解领导的管理思路，绩效工资分配和改革要和医院发展相匹配。对下要很好地和科主任进行沟通，和他们做朋友，了解他们工作中的难处，敢于担当，发现绩效考核中的问题要勇于面对，立即整改。

● 管理力

三维度判断管理能力

▲ 上海创智组织管理数字技术研究院执行院长 陈春花

人人都要成为管理者，不管他有没有这个素质。因为只要我们生活在社会中，就拥有一个角色，就得承担责任；一旦承担责任，就涉及到管理。所谓管理，在某种程度上就是要取得结果。

因此，作为管理者，首先，你必须得管自己；其次，你必须承担责任。

那么，我们如何判断一个人是否具有管理者的素质？要从三个维度来判断。

☆ **第一个维度** 对责任、对目标承诺的能力。有时候我们会发现，有些人是具备管理能力的，但是他不能对目标或对责任做承诺。有时候他遇到压力就跑了，他不是没有能力解决，而是觉得没有必要。

☆ **第二个维度** 能不能发现别人的优点。作为管理者，很大程度上要去集合大家的优势。德鲁克曾说，“管理者其实自己是没有绩效的，他的绩效取决于他的上司和他的下属。”很多人不会当一个好的管理者，很大的原因就是他总是看到别人的缺点。

☆ **第三个维度** 耐受压力能力和思维方式，也就是个人的基本素质。一个特别能耐受压力的人，往往很有可能成为一个好的管理者。同时他不能只耐受压力，他还要有一种比较好的思维训练，要始终相信问题能解决。因为只要有问题，就能有解决方案。

要判断一个人是否具有管理能力，基本上从这三个维度来看就可以了。

● 经验之谈

打好病床管理“组合拳”

▲ 福建医科大学附属第一医院服务管理处 张程

如何让医院有限的床位得到有效利用，让患者尽快住院接受治疗，是改善就医感受、提升患者体验的重要一环。为此，福建医科大学附属第一医院在福建率先创新病床管理模式，通过“择日住院（日间手术）中心+全院一张床”，利用“组合拳”推动实现从传统“人等床”向“床等人”转变。

医院以提升就医体验为切入点，高度重视病床管理工作，建立了由院长亲自抓、各职能部门齐抓共管、各临床科室遵照落实的管理协同机制。

2020 年 5 月，医院成立了

福建首家择日住院（日间手术）中心，集中管理、分散诊疗，提高各科室床位使用率。为实现床位资源优化组合，2021 年 7 月，医院在全省率先启用“全院一张床”新模式，重塑和改进工作流程，推行计划性入出

院，实现床位全院集中调配，利用信息化手段监测患者住院、手术等待人次，弹性调整收治床位，优化各医疗组手术台次，由“人等床”转变为“床等人”，“患者跟着病床走、医生跟着患者走”。

创新病床管理模式后，医院床位真正“活起来”，患者“一床难求”的局面得到有效缓解。

患者由原先等候 7~8 天办理入院手续降至 3~4 天，全院平均住院日较前下降 1.5 天，形成良性循环。

关注医学

剖析医事

服务医师



医师报
The newspaper for China's physicians
中国医师协会唯一报纸

国内统一刊号：CN 22-0016
邮发代号：1-351
广告经营许可证号：
2200004000115

《医师报》编委会

编委会主任委员 张雁灵

编委会名誉主任委员 殷大奎

编委会副主任委员

曹泽毅 晁恩祥 陈洪铎 陈可冀 陈香美 陈晓春 陈孝平 程京
董家鸿 窦科峰 樊代明 樊嘉 高润霖 葛均波 郭应禄 韩德民
韩济生 韩雅玲 赫捷 胡大一 黄荷凤 贾伟平 郎景和 李俊峰
李兰娟 李为民 梁万年 廖万清 刘力生 刘玉村 陆林 宁光
齐学进 宋尔卫 孙洪军 孙燕 滕皋军 王辰 王红阳 王俊
王陇德 邬堂春 吴以岭 许润三 杨民 俞光岩 于金明 曾溢滔
詹启敏 张英泽 赵兴吉 赵玉沛 郑树森 钟南山 庄辉

(按姓氏拼音排序)

《医师报》理事会单位服务热线：010-58302970 李慧 / 010-68187721 杨薇

吉林东北亚出版传媒集团有限公司主管
吉林卓信医学传媒集团有限公司主办

网址：www.mdweekly.com.cn
微信号：DAYI2006

每周四出版 每期 16 版
每份 6 元

各地邮局均可订阅
北京中科印刷有限公司

发行部：010-58302970
举报电话：010-58302828-6674

社址：北京市西城区西直门外大街 1 号西环广场 A 座 17~18 层
邮编：100044 邮箱：yishibao2017@163.com 总机：010-58302828

《医师报》编辑部



卓信医学传媒
ZHUOXIN MEDICAL MEDIA
《医师报》社出品

社长 潘力
执行社长 张艳萍
副社长 黄向东

名誉总编辑 张雁灵
总编辑 董家鸿
执行总编辑 张艳萍
副总编 许奉彦
陈惠
杨进刚
袁佳
王丽娜

总编助理

编委会副总编

蔡秀军 陈俊强 陈玉国 杜斌 段钟平
耿庆山 郭立新 郭树彬 巩鹏 黄继义
黄晓军 霍勇 李加孚 贾继东 江涛
江泽飞 李恒进 李进 李维勤 梁军
梁廷波 林桐榆 刘连新 刘又宁 马军
马朋林 米卫东 秦环龙 秦叔达 瞿介明
沈华浩 沈琳 孙发 谭映军 唐丽丽
王成彬 王贵强 王建业 王洁 王杰军
王绿化 王人颖 王锡山 王显 王拥军
王占祥 王振常 王仲 夏木阶 夏云龙
谢鹏 于学忠 袁钟 曾小峰 张澍
张澍田 张欣 张新华 赵增仁 周智广
朱大龙 朱军 祝益民

(按姓氏拼音排序)

采编中心主任（兼） 陈惠 转 6844
采编中心副主任（兼） 袁佳 转 6858
采编中心副主任（兼） 王丽娜 转 6853
新闻频道主任 尹盼 转 6834
新闻频道主任助理 张玉辉 转 6884
循环频道主任 黄晶 转 6620
循环频道副主任 贾薇薇 转 8857
循环频道主任助理 宋菁 转 6843
肿瘤频道主任（兼） 王丽娜 转 6853
肿瘤频道副主任 秦苗 转 6853
大内科频道主任（兼） 袁佳 转 6858
大外科频道主任 黄玲玲 转 6843
风湿频道主任（兼） 王丽娜 转 6853
新媒体中心主任（兼） 陈惠 转 6844
总编办主任 于永 转 6677
品牌活动部主任 王蕾 转 6831
品牌活动部副主任 李顺华 转 6614
直播中心副主任 杜晓静 转 6835
美编部总监 蔡云龙 转 6661
法律顾问 邓利强