

文章编号:1004-9231(2010)12-0621-02

· 卫生监督与管理 ·

某单位推行绩效考核的探索与实践

黄玮奕(江苏省南通市疾病预防控制中心,江苏南通226007)

南通市疾病预防控制中心自2005年4月以来,加强单位内部制度建设,优化运行机制,全面落实以绩效考核为基础的相对科学的分配制度,有效地调动广大员工的工作积极性,促进了和谐中心构建,使我市疾病控制事业与中心自身稳步发展。

1 优化机制,实行绩效考核

2005年初,市委组织部、市卫生局对我中心领导班子进行了调整,新上任的班子成员在进行了充分调研,广泛听取职工意见后发现:工资发放完全依据档案工资,奖金分配不分科室、岗位、贡献完全一样,造成干多干少一个样,严重影响了职工的工作主动性、创造性与责任心。克服分配问题上的平均主义,打破“大锅饭”,合理拉开分配档次成了中心当时迫切需要解决的问题。而我中心作为财政全额拨款的公益型事业单位,承担着南通地区780万人口的疾病预防控制与公共卫生技术管理和服务任务,因此不能简单地单纯从经济指标着手进行考核,于是相对科学、公平、合理的体现公益型事业单位职能的绩效考核评估机制应运而生。随后几年,该机制在2005年实践的基础上反复征求意见,同时根据公共卫生事业发展和公众对疾病预防控制工作的要求,结合疾病控制自身的能力拓展、建设,每年修改更新,日趋完善。

2 考核内容

借鉴人事部政府绩效考核评估联系点江苏省南通市市级机关部门考核原理,针对各科室目标、任务不同,将考核内容分为共性目标、个性目标、民主测评3部分。

2.1 共性目标

共性目标为接受考核科室均须保质保量完成的普遍性的工作任务,包括工作计划、总结、政治、业务学习、会议精神的贯彻、科研论文、继续教育、岗位责任制、考核考勤、职业道德与精神文明建设、社会治安综合治理与安全生产等17项指标。2007年,单位为了更好地宣传自身、更广泛地接受公众监督,同时为了配合《南通疾控信息》开办和单位网站的重新开通,共性目标中对各科室的“信息稿件”作出了要求;2008增加了对社会出具公证数据可靠性的“实验质控”;2009年又将“科室内部管理”和“人员培训”纳入共性目标考核内容,以进一步提高单位的整体管理水平和各类人员素质。

2.2 个性目标

个性目标为接受考核科室所特有的、与其工作职能直接相关的、其他科室不需要也不具备的指标。按职能科室、创收与非创收科室的职责范围确定各自指标及相应分值。2007年,单位为激励专业技术人员,调动科技创新、全面提升业务水平的积极性,又将“专项考核得分”列入个性目标:①年内分别获省、市科技进步二、一等奖的得3分;省、市科技进步三、二等奖的得2分;市级科技进步三等奖的得1分;当年有市级以上课题立项得0.5分。②全省综合业务考核第一名得2分;第二名得1分;第三名得0.5分;最后一、二、三名分别扣2分、1分、0.5分。③全省单项业务考核第一名得1分,第二名得0.5分;最后一、二名分别扣1分、0.5分。④业务创新工作成绩显著,得到充分肯定的得1分。⑤其他获省市级以上奖励酌情得分。

2.3 民主测评

民主测评主要测评接受考核科室的大局观念、服务水平、务实创新、遵纪守法、团结协作等反映科室精神、风貌的指标。用民主测评的方法将这些定性指标量化,转化为一定的分值。

2.4 实施方法

为了使考核更加注重实效,中心成立了绩效考核领导小组和考核小组,由中心主任、书记担任领导小组正、副组长,考核小组由中心书记负责,中心主要科室负责人参加,对照具体指标直接打分。在突出社会效益、无偿技术服务的前提下,形成以“两级考核、三次分配”为核心框架的基本模式,对中心20个科室实行考核。考核过程中,若遇重大政策因素对有关科室产生较大影响时,可经中心领导集体研究对考核办法作适当调整。

2.4.1 两级考核 中心按考核内容对科室进行考核;科室再按中心要求制订相应的考核办法对个人进行考核,将中心发放的奖金进行二次分配。

2.4.2 月度考核 每月由以人事科为主的行为考核小组,以共性工作目标中行为指标为主要依据,按照中心有关规章制度,对各科室进行考核,并根据考核结果发放在岗人员人均基本奖。

2.4.3 季度考核 以考核经济指标为主。创收科室以创收业绩减专项材料成本,每季度由财务科负责创收效益核算,按各科室提成比例计提效益奖;非创收科室按创收科室人均奖一定比例兑现奖励。

2.4.4 年度考核 按照综合目标完成情况进行考核。以共性工作目标(100分)、个性工作目标(100分)、民主测评分(100分)为依据,并依照3:5:2的比例汇总,再按百分制折算,确定考核得分名次。

2.4.5 考核权重 对共性目标、个性目标、民主测评采取3:5:2的评分比例,其中民主测评对不同的评价者又给予不同的考核权重。由于中心领导对各科室情况了解、掌握比较全面,打分相对公正,所以领导班子成员对科室测评分占测评总分的50%;为了体现科室的参与权及尊重他们的测评结果,故科室—科室互评分占测评总分的50%,真正做到既有民主又有集中,还培养了科室间团结协作的良好风尚。

2.4.6 考核奖励 在鼓励创收、分配适当向创收科室倾斜、适度拉开收入差距的指导思想下,围绕各项指标完成的可能性与科室进行充分的面对面沟通。中心年初制订各科室工作目标,通过即时考核与长效管理相结合的方法,对绩效考核的实施情况进行全程跟踪,同时针对考核内容制定了非常细化的奖惩标准,形成基本奖、效益奖、年终奖,打破了分配上的平均主义,达到奖优罚劣、奖勤罚懒的目的。基本奖:在岗在编工作人员完成基本工作任务后,每月发放规定数目基本奖,编外人员按在岗在编工作人员的1/3发放。对违反有关规章制度的行为,视情节扣发基本奖;工作人员当月因病、事假不能正常工作超过规定期限的扣发基本奖,在因此不增员的情况下还将其返还给所在创收科室作科长基金。效益奖创收科室根据创收业绩,按中心下达的计提比例发放科室效益奖;非创收科室效益奖按创收科室人均85%发放;编外人员按所在科室在岗在编工作人员的1/3发放。年终奖:年终考核最后得分前5名的科室为中心先进科室,同时为绩效考核一等奖,其他科室从高分到低分依次排列为二、三、四等奖。根据年终奖金总额情况,1~4等奖每档拉开一定数目的档差。基本奖、效益奖、年终奖的发放按科室实际在岗人员计算。借出人员按非创收科室人员发放。效益奖由科主任根据科室考核办法对科内人员进行考核发放。科室可设科长基金,按季度奖金的5%提取,奖励在业务工作、创收、精神文明建设等方面有较突出贡献的工作人员。

3 讨论

通过几年的实践与探索,我们发现推行绩效考核所产生的效果远远超出当初仅针对单纯解决分配问题的设

想。

① 激发中心所有科室努力完成绩效考核所规定的共性目标、个性目标的工作任务,由于考核得分相近,甚至0.1分就能相差一个名次,促使科室为了不失分,力争将每项工作做得尽善尽美,形成各科室都争创一流工作绩效的良好氛围。

② 考核办法科学、公平、合理,各科室人员在精神、物质上都得到了相对公正的回报。季度奖、年终奖按考核结果合理拉开档次,与当初设想一致,干多干少不再一个样,解决了分配问题上的平均主义,满足了绝大多数人的愿望,调动了广大职工的工作积极性。

③ 年度考核排名结果符合大众印象,且奖金分配档差不大(最高与最低档相差1000元),科室对排名的看待不仅仅局限于奖金数目,而延伸为更关心科室的荣誉。考核引入了民主的概念,各科室更注重人际关系及相互间配合的协调,有利于中心民主、团结、协作、和谐风气的形成,使中心更加和谐。

④ 倾听了多数人意见及群众呼声,考核内容、标准、程序公开,民主测评公开,且考核结果为最终结果,任何人都无权干涉,从根本上改变了过去领导班子少数人为排名决定名次的做法,使科室满意度大大提高,同时也解决了领导年终排名难的烦恼。

⑤ 个性目标将服务满意度、科室办公成本、创收科室为创收所用的专项材料占比等项目纳入考核指标。实践证明,中心预算外收入每年都按一定比例增长(最多增长达12%),而办公费用等支出项目每年都比上一年度至少下降1%。调查显示:中心对外服务科室的服务满意率几年来累计上升了4个百分点,2009年满意度达98%。

我中心引进先进理念,推行绩效考核,在注重社会效益的前提下,优化考核机制,合理利用资源,降低成本,提高效率,走效益型内涵发展的道路,使单位内部管理形成有责任、有激励、有约束、有活力的运行机制,更广泛地调动了全体工作人员的工作责任心、主动性与创造性,进一步体现了“心齐、风正、劲足、气顺”的单位风貌。几年来,中心疾病预防控制工作不断跨上新台阶,整体已跃居全省前列,荣获许多省、市级奖励和先进集体称号,连续15年保持省、市文明单位,得到了上级主管部门和省同行的充分肯定。

(收稿日期:2010-09-21)