

# 360 度考核在医院中层干部年度考核中的应用

薛琳<sup>1</sup> 陈高亮<sup>2</sup>

1 山东省立第三医院 2 山东电力工程咨询院有限公司

DOI:10.32629/ej.v2i3.151

**[摘要]** 中层干部是医院发展的中坚力量,其履职能力影响着医院各项任务的执行与推进,影响着医院管理效能的提升和战略目标的实现,因而对中层干部进行科学、有效、全面的考核,并对考核结果加以应用尤为重要。本研究从医院管理实践出发,探讨 360 度考核在医院中层干部年度考核中的具体应用。

**[关键词]** 360 度考核; 医院绩效管理; 中层干部考核

传统的绩效考核侧重于考察员工对上级工作任务的完成程度,360 度考核基于全方位的视角,从各个方面对被测评者的工作表现进行客观、公正地评价。截止目前,360 度考核在企业中有较为普遍的应用,已成为一种较为成熟的考核评价工具,然而 360 度考核在医院中层干部的年度考核中是否适用,具体应当如何设计和操作,这些问题都需要进一步讨论。本文以某院中层干部 360 度考核的应用情况为例,探讨 360 度考核在医院中层干部考核中的实际应用。

## 1 360 度考核的内涵

360 度考核指通过员工本人、上级、同级、下属、顾客等主体对被评价者进行评价,以多维度全方位考察为特点,尤其适用于中层及以上人员的考核。测评的内容涵盖多个方面,让员工获得对个人工作表现的多维度反馈,客观地了解个人优势、不足和接下来的发展需要。

该方法自 20 世纪 80 年代提出,它的显著特点是基于不同视角,基于多角度来收集组织中员工的工作表现信息,并对以上信息予以分析和应用。360 度考核最初在英国军方选拔士兵时得到应用,20 世纪 50 年代推广至工商业领域,80 年代日臻完善,目前已成为组织绩效管理的重要工具。根据《财富》杂志针对全球 1000 家大公司的调查显示,其中超过 90% 的公司采用 360 度考核作为其绩效考核的工具。

360 度考核具有以下优点:引入多元评价主体,打破固有的唯上级考核模式,拓宽信息收集的渠道,对个体的工作表现有更为全面的认知,并有效避免个人偏见、光环效应的发生;对被评价者的评价信息来自上级、同级、下属、顾客等多个方面,让被评价者更易接受更加信服;提升员工管理参与度,形成一种互帮互助、共同进步的组织氛围。但 360 度考核也存在考核成本高、工作量大、对考核组织者要求较高等问题。

## 2 360 度考核在某院中层干部年度考核中的运用

对中层干部的考核从德、能、勤、绩、廉等方面开展,着重考察工作实绩,考虑到职能科室、业务科室工作的差异性,在测评指标构成上有一定的区别,反应不同类型科室的工作实际,具体执行过程中,参照以下步骤进行:

### 2.1 设计考核问卷,确定赋分标准

某院中层干部测评成绩由量化赋分(满分 40 分)、述职测评(满分 60 分)两部分组成。其中述职测评通过填图问卷进行打分,测评问卷分为:管理能力、大局意识与执行力、团队建设、创新意识、廉洁自律五个维度。

就职能科室中层干部而言,量化赋分由服务满意度、工作质量考核得分组成,服务满意度为全年 12 个月各科室互评满意度的折算成绩,工作质量考核为科室全年质量考核的折算成绩。就职能科室正主任而言,述职测评由院领导测评、职能科室主任测评、业务科室主任测评、科室代表测评、专家护士长代表测评五部分组成,所占分值分别为 30 分、10 分、10 分、5 分、5 分,满分合计 60 分。首先组织科室代表测评,然后集中组织职能科室正主任进行述职,在述职会议上组织院领导、职能科室主任、业务科室主任、专家护士长代表现场测评,汇总形成述职测评成绩。针对职能科室副主任而言,增加本科室正主任对副主任测评,占 5 分,不再设专家护士长代表测评。

就业务科室中层干部而言,其工作与临床业务开展情况关系密切,因此量化赋分主要考察年度科主任目标完成情况,如门诊量、手术量、出入院病人数等指标,参照年度目标完成比例折算量化赋分成绩。就业务科室正主任而言,述职测评成绩由院领导测评、职能科室主任测评、业务科室主任测评、科室同事测评四部分组成,所占分值分别为 30 分、10 分、10 分、10 分。首先组织科室同事测评,然后组织业务科室正主任集体述职,在述职会上院领导、职能科室主任、业务科室主任现场打分,汇总形成述职测评成绩。针对业务科室副主任而言,增加本科室正主任对副主任测评,占 10 分,不再设其他业务科室主任测评。

### 2.2 考核结果的反馈

绩效考核是一个闭环的流程,考核结果反馈是绩效管理的重要环节,确保考核结果及时、准确地通知到被考核对象,让被考核对象对自身的考核结果有客观、正确的认识,找到自身工作差距,明确下一步工作方向。通过电子邮件将考核结果反馈给每一位被考核对象,并在内网对考核结果进行公示。人力资源部对总分、各分项成绩进行汇总,针对总成绩或分项成绩过低的情况进行调查分析,找出原因,为下一步

的绩效反馈和面谈做好准备。

### 2.3 考核结果的运用

考核的结果应当反馈被考核对象的工作实绩,并指导接下来的工作改进和人员调整。某院将考核结果定为:优秀、合格、基本合格、不合格四个等次,考核结果为优秀、合格的继续聘任;考核结果为基本合格的进行诫勉谈话,给予三个月的整改期,整改期满由人力资源部牵头对其进行考核,根据考核结果决定人员调整,考核合格的可续聘,考核不合格的免去职务;考核结果为不合格的,不予续聘,所空岗位面向全院实行公开竞聘。某院自2015年实行中层干部360度考核以来,依据考核结果免职1人,诫勉谈话多人。

## 3 考核中的注意事项

### 3.1 做好考核前的传达与培训工作

在中层干部年度考核前在医院内网发布测评方案及通知,并向各科室进行传达,确保每位职工知晓和了解测评的情况,真正能够参与其中,确保测评的参与率。人力资源部提前召开工作动员会,部署测评相关工作,对工作人员进行培训,确保每位工作人员按照测评流程和要求组织测评,确保测评程序正确。

### 3.2 营造公开公正的氛围,确保测评的公正性

公开测评方案确保人人知晓,测评时中层干部全程回避,确保每位受试者能够客观地打分,分数统计阶段监察审计人员全程参与,集中统计,确保分数统计公开透明,测评分数在科主任年会现场和医院内网予以公示,并发送给每位被测评人员,确保测评结果准确传达。确保测评程序公正,结果公开,真正反应被测评对象的实际工作表现。

### 3.3 考核指标反映工作实际,保考核的针对性

在考核中把握定量指标与定性指标相结合,职能科室与

业务科室的考核尽管都由量化赋分和述职测评组成,但具体构成有所区别,反应科室工作实际,确保测评科学、全面、有针对性。就业务科室主任而言,考虑到其工作与业务工作紧密联系的特点,其量化赋分主要反映年度科主任目标完成情况;就职能科室主任,其量化赋分则主要反映满意度和科室年度质量考核情况。

### 3.4 做好考核结果的反馈,以考核为抓手促进中层干部绩效改进

做好考核结果的传达、公示,确保被考核对象对考核结果的知晓。人力资源部强化对考核结果的分析,发现考核结果中反映出的科室管理中存在的问题。及时沟通反馈,引导科室发现现实管理与目标、标杆之间存在的差距,促进科室有针对性地提高改进,持续地进行科室绩效改进,从而促进整个组织绩效的提升。

### [参考文献]

[1]官雪梅,陈新平,张旭雷.医院常用绩效评价方法比较研究[J].人力资源管理,2018,(5):355-356.

[2]吴丽娟,刘永春,徐进,等.公立医院临床科主任绩效管理体系构建[J].中国卫生质量管理,2017,(1):69-71.

[3]刘博,刘向坪.360度考核在我国企业绩效评价中的应用技巧探析[J].人力资源管理,2016,(6):42-43.

[4]范思爽.现代组织绩效考核方法的比较分析[J].赤峰学院学报,2011,(27):75-76.

[5]陈方予.提高中层干部绩效考核质量的探讨[J].人力资源与绩效,2010,(2):70-72.

[6]郑建峰.浅谈企业360度绩效考核存在的问题与对策[J].科技情报开发与经济,2008,(23):184-185.