

医疗服务企业绩效管理与服务质量提升研究

崔洪

四川羽医医疗管理有限公司, 四川 成都 610000

[摘要] 在市场竞争日益激烈的医疗服务企业环境下, 怎样利用绩效管理来突破市场业务瓶颈和临床服务质量, 从而达到提效降本增能的目的, 这也是当前各个医疗服务企业亟待解决的主要问题所在。本文以市场营销部和临床客户服务部为主要研究对象, 围绕销售技术服务人员、临床服务人员两大主要职位, 开展绩效管理对业务销售技术服务、临床服务能力研究。研究表明统一企业目标指引业务技术突破的方向, 过程指导促进临床服务质量, 持续考评反馈成为改进提升的动力, 以应用成果加强技能培养的决心。基于以上观点, 在此基础上, 本文提出了建立基于业务能力的市场营销部考评办法、搭建以用户满意度为基础的用户服务部的考评方法。为医疗服务企业通过改进绩效管理达到降本增效增能的目标提供借鉴意义。

[关键词] 医疗服务企业; 市场营销; 用户服务; 服务质量; 降本增效增能

DOI: 10.33142/mem.v7i2.19519

中图分类号: F27

文献标识码: A

Research on Performance Management and Service Quality Improvement of Medical Service Enterprises

CUI Hong

Sichuan Yuyi Medical Management Co., Ltd., Chengdu, Sichuan, 610000, China

Abstract: In the increasingly competitive market environment of medical service enterprises, how to use performance management to break through market business bottlenecks and clinical service quality, in order to achieve the goal of improving efficiency, reducing costs, and increasing energy, is also the main problem that various medical service enterprises urgently need to solve. This article takes the marketing department and clinical customer service department as the main research objects, focusing on the two main positions of sales technical service personnel and clinical service personnel, to conduct research on the performance management of business sales technical service and clinical service capabilities. Research has shown that unified enterprise goals guide the direction of business technology breakthroughs, process guidance promotes clinical service quality, continuous evaluation feedback becomes the driving force for improvement and enhancement, and the determination to strengthen skill development through the application of results. Based on the above viewpoints, this article proposes the establishment of a marketing department evaluation method based on business capabilities and a user service department evaluation method based on user satisfaction, providing reference for medical service enterprises to achieve the goal of cost reduction, efficiency improvement, and capacity enhancement through improved performance management.

Keywords: medical service enterprises; marketing management; user service; service quality; reduce costs, increase efficiency and enhance energy

引言

在医疗卫生服务业高速发展的今天, 医疗服务企业面对着两方面的压力。一是各大医疗机构对医疗服务企业提供的专业性医疗设备与数字化精准服务的质量要求越来越高; 二是医疗服务企业通过多年的快速粗放式发展, 不得不面临着内部人工成本增加、工作效率低下、如何评估员工贡献价值、怎么按劳分配的多重矛盾问题。怎样借助

有效的管理措施, 使企业的业务能力和服务质量齐头并进, 从而达到提升团队整体效能的目的。绩效管理就成为了保证医疗服务企业健康持续、良性发展中最重要的一环。

绩效管理是沟通企业愿景与员工行为及结果产出之间的桥梁, 在这个过程中它早已不再扮演一个简单的“评分、发放奖金”的角色, 而是变成了计划、过程管控、评估、面谈改进的管理闭环, 最终成为统一思想、统一目标、

统一行动、统一结果的“指南针”。对于医疗服务企业来说，业绩是企业存活之根本，而开拓新市场与保持优质客户的持续消费，又是奠定企业业绩的基础，所以市场销售和临床服务就是医疗服务企业的核心竞争力所在，如何持续提升市场销售能力与临床服务质量，绩效管理就是绕不开的话题。

1 绩效管理的相关内涵与作用

绩效管理是指经理人与下属通过确定目标、过程指导、考核评估、反馈改进、结果应用等一系列管理措施，不断激励下属改善绩效、提高能力的综合性管理模式。相比传统的绩效考评，绩效管理更注重的是通过不断沟通和反馈从而促进个人、团队、组织的持续成长，最终实现企业战略与经营目标。

从职能定位的角度分析，绩效管理对企业经营的作用主要体现在三个方面：一是战略传导作用，即把企业的战略目标层层传递到各个部门以及各个工作岗位的关键绩效指标上来，使整个公司都在朝着一个共同的方向努力；二是行为牵引作用，即通过对考核指标的选择让员工聚焦公司的核心价值创造活动；三是能力培养作用，在绩效面谈的基础上制定出员工需要发展的能力和进一步努力的方向。

2. 公司绩效管理现状分析

2.1 市场营销部绩效管理特点

营销中心主要从事客户开拓，产品推广以及品牌宣传等方面的工作，职位有销售人员和技术支持人员两大类。就绩效考评情况来看具有如下特征：

(1) 公司一直采用 KPI 考核，且只考核个人 KPI。虽然一切以个人结果为导向，但是只强调个人结果，没有有效管控促进结果达成的关键因子，往往考核结果不尽如人意，员工绩效工资被扣怨声载道、消极怠工，企业未完成预期目标存活不易、寸步难行。

(2) KPI 指标与数据均是强压向下分解。很多市场销售人员不清楚公司目标，只关心自己任务是否完成，认为只要自己任务完成，其他人、其他部门或者公司是否完成目标均与自己无关。很多被考核人员从一开始心里就不认可目标、排斥目标，没有完成时只要态度好点，认错积极就行，完全没有完成目标的荣誉感自豪感，没有使命必达的决心和勇气。

(3) 经常出现考的指标没有做，做的事项没有考的情形，逐渐让考核流于形式，违背当初考核的初衷。

(4) 对销售人员侧重目标考核，销售人员绩效考评主要是看其业绩完成情况，比如拓展新客户数量、销售

额、回款比例等具体的数据指标，这样考核有利于调动销售人员的工作热情，但也会造成“只顾眼前利益，不顾长远发展，没有与部门目标、公司目标形成统一的价值链”。

(5) “只求签约数量不管质量高低”的问题，有些销售人员为了达到自己的业绩指标可能会做出夸大其词或者忽略客户需求的做法，进而给后期的服务带来风险隐患。

(6) 技术支持人员注重过程管理，同时也要考虑结果。技术服务工程师的主要工作是对客户提供产品的使用说明和技术支持以及解决问题等，目前考核既有技术支撑完成情况、解决问题的比例等成果类指标，也有响应速度和服务记录齐全度的过程类指标。但从实践运转情况来看，技术人员的技术水平提高程度及解决疑难杂症的能力还未能进行有效的评价。

2.2 临床客户服务部绩效管理特点

临床客户服务部的主要职责是对客户的管理和服务传递以及对出现的问题进行解决。岗位是以临床服务为主，同时包含一部分技术支撑服务工作。临床客户服务部门在绩效考评方式上有以下一些特征：

仅仅注重服务质量。服务人员考评更多的是重视客户的满意程度、投诉处置比率、服务到位时间等情况的服务质量指标。它们能够直接影响到客户的感受，对于改善顾客体验有很好的作用^[1]。但是仅仅只看满意程度容易使工作人员避免面对那些具有难度的客户或者问题，不利于公司整体服务水平的提高。考核中也没有将服务质量与公司战略经营目标关联，服务人员体验不到自己工作的价值与意义，也不知道自己在整个公司中扮演的角色和重要地位，把自己仅仅局限于单一的事务性服务工作。

过程行为的考核比较弱。对于服务过程中的一些专业技术操作规程、谈话的标准流程、难题上报制度等方面的行为标准的要求，现有的考核范围不够广泛。医疗服务企业的服务性质决定了过程规范化关系到服务质量及安全的问题，这是一个不足之处值得关注。

3 绩效管理对人员技术及服务能力的影响机制

绩效管理通过目标制定、过程指导、考评及结果运用这四个方，产生对员工的技术水平以及服务能力的整体性影响作用。

3.1 目标设定对技术能力发展的引导作用

目标制定是绩效管理体系的开始，更是指引员工能力发展道路的“指挥棒”。公司首先通过 PEST 和 SWOT 分析确定公司战略目标，然后通过战略地图逐步拆解至公司经营目标，最后根据 BSC 从 4 个维度强制分解至部门、个人。让高层参与公司目标制定，让中层参与目标的分解，

让基层共同探讨完成的路径与方法，完全打破 KPI 强压分解的模式。

俗话说“千金重担万人挑，人人头上有指标”，让整个公司各个部门参与其中，真正做到“人人有事做，事事有人做”，让每个人发自内心接受、理解目标、让每个人明确完成目标的方法与措施，才能通过企业高效的协同，完成最终的预期目标。

3.2 过程辅导对服务能力提升的支持作用

过程辅导是对绩效管理工作极易忽略却又极其重要的一环。再好的绩效管理，再好的考核指标、目标值、评分标准，没有过程的监督提醒、过程微调纠偏，绩效管理也可能大打折扣。传统的“重结果、轻过程”^[2]，容易把员工置于“考评之时被评价；考评之后即忘却”的不利位置。建立动态反馈体系可以将管理工作的重点由“事后问责”转变为“全面支持”。在服务技能训练上，过程辅导的作用就显得尤为重要了，服务技能的成长就是在具体的服务过程中反复的试错、总结、完善的过程，这就需要管理者给予相应的反馈与指导意见。开展定期绩效谈话，可以让管理者发现其服务过程中存在的问题及瓶颈，并一起找出解决问题的方法。公司推行“每月绩效咖啡时间”，形成“目标回顾-难题清单-资源匹配”的标准流程，让员工自发提建议的数量提高 60%、处理问题的时间减少了 40%，这经验可以给医疗服务企业带来启示。

3.3 考核评价对行为改善的反馈作用

考评不仅是对历史工作的一个评价，也应当是对以后工作改进的一个依据，在合理的考评下可以使得劳动者明白自己的优点以及缺点并加以改正，在考评过程中需要注意的问题有：第一，要使标准公开化，令员工明确什么是“优秀”；第二，要使考核指标体系完整起来，不仅要注重成果还要重视过程中的行为动作；第三，要做到客观公正，尽量避免因为个人偏见所导致的误差。例如对于销售人员来说，如果只单纯考核销售量，则有可能会忽略对客户资料登记、客户需求的调查等问题。把“客户信息档案完备率”“客户需求匹配分析报告的质量”等纳入考评，就可以让销售人员重视销售过程的专业性。公司因为销售人员过度宣传其产品的性能从而使得客户产生投诉，后来又增加了“客户合同争议发生比例”的考核指标，并对销售人员下达了“客户需求匹配分析报告”的要求，团队纠纷量减少 40%。可见考评的激励作用对行为改变是有直接影响的。

3.4 结果应用对能力持续强化的激励作用

绩效应用的方式对职工个人能力提高内驱力影响巨

大。绩效考核结果可以将考核结果与绩效奖金、提成、年终奖、股权、短期激励、奖金、晋升、调薪、评优、培训辅导训练挂钩。如果绩效应用只是简单地跟短期工资挂钩的话，那么就是职工的注意力放在了怎么“达标”，而如果是绩效应用与其能力资格、职业生涯发展及培训学习机会相结合的长期应用方式下，则会使职工更加注重自身的能力提升，这才是企业持续超越与突破的根本^[3]。从激励的角度来讲，绩效应用可以形成一种多级联动机制：第一是薪酬激励，对于绩效考核优秀的员工给予优厚的经济薪酬奖励；第二是发展激励，绩效考核结果应用于人员岗位升迁、重要工作指派方面；第三是成长激励，通过绩效考核发现不足之处，从而有针对性地进行教育培训和个人能力开发。根据麦肯锡的研究发现，完善的绩效管理体系可以使企业核心人才流失率减少 32%，这是因为绩效的结果应用具有很大的激励作用，员工通过观察到高绩效可以获得有形的奖励及晋升机会，就会更加积极地去发展个人的能力。有效的激励恰好是增加企业收入的灵魂，虽然也会增加成本，但是收入增加值远远大于成本增加值，最终体现的就是企业的持续增效。

4 以绩效管理提升人效的实施路径

根据以上论述，本文提出通过绩效管理增效的三种操作方法。三种方式彼此支持、构成闭环，一起实现人员技能及服务能力的不断提升。

4.1 构建 BSC 四位一体的市场营销部考核体系

营销部考核要打破“单一结果数据考核”的浅层逻辑，构建“财务指标-客户指标-内部运营指标-学习发展指标”四位一体的立体考核模型。

财务目标则可以聚焦个人、部门、公司最终目标，公司从上至下目标一致，思想一致，行动一致，最终促进结果一致，例如销售收入、应收账款、费用管理、利润净额等指标。

客户目标，则是对内服务好员工，提高员工满意度，提高跨部门协同效率，留住优质人才，从而提高企业产出，例如员工满意度、跨部门协作任务完成率等指标；对外持续开发新市场、开发新客户，才能促进财务结果的达成及超越，例如 A20 空白突破完成率、Recho R9 空白突破完成率、维保客户空白突破完成率、维保客户重复购买比率、客户投诉率、客户满意度等指标。

内部运营目标，则可以搭建对外吸引优质人才的管理体系，对内培养复制人才的机制，营造高效和谐敬业的工作氛围，持续引进留存优质人才，从而支撑客户目标的达成。

学习发展目标,公司人才持续提高业务管理水平,才能保证企业在内外部环境不断变化过程中,健康持续良性发展,例如季度培训与活动参与率、培训通关率(笔试+实操考核)、核心岗位储备达标率、培训计划完成率、人均培训成本、人均学习时长达标率、内训师培养合格数、课程开发完成率、培训投资收益率等指标。

个人目标从四个维度与部门目标对齐,部门目标从四个维度与公司目标对齐,既能做到目标上下一致,又能确保每个人、每个部门考核的均是所做之事、均是促进目标完成之事。

4.2 建立构建 BSC 四位一体的用户服务部评价机制

临床客户服务部的服务好还是体现在财务指标上,如果服务好,则临床客户服务部的财务指标例如销售收入、应收账款、费用管理、利润净额就比较高。

临床客户服务部的客户指标应突出服务导向,把客户的感受、过程管控和服务问题处置融为一体,全方位收集客户的感受。在原有的顾客满意度测评基础上,增加净推荐值(NPS),客户投诉次数,重复求助次数等评价^[4]。这可以从各个角度了解服务质量的真实状况,减少单个指标带来的偏差。过程管控指标具体化管理,医疗服务企业的特性决定了过程管控的重要性,可以把服务环节进一步分解成管控节点,对各管控节点行为的具体标准实施考核,例如:顾客第一次接触时需求核实是否到位,服务交付以后的跟踪反馈是否及时,遇到问题上报是否合理等。问题处置能力指标着重培养。临床客户服务部总是会出现各种各样的问题,在一定程度上,客服人员对问题的处理情况关系到客户的使用感受^[3]。可以考虑加入“首问解决率”“棘手问题处理成功次数”“提出并被采用的问题规避意见数量”等一系列指标,激励客服人员不仅要“解决问题”还要“防范在先”以及“总结经验”。

临床客户服务部的内部运营指标主要体现在客户服务管理体系搭建完善程度、各项活动完成率或完成次数等方面。

临床客户服务部的学习发展目标主要体现在培训、辅导、训练达标人数和通过率以及考试评比通过率上。

4.3 强化绩效沟通与反馈在能力发展中的应用

绩效沟通与反馈是联系考核与提升的纽带,更是培养能力的重要一环。要从制度化、结构化、发展导向三个方面加强此环节。确立绩效定期谈话机制。主管领导每三个月必须对直接下级做一次正式的绩效谈话,就其工作完成状况、能力水平以及需要改进的地方展开充分的对话,在

谈话结束后要及时形成谈话纪要并列下一步的能力提升目标及计划措施。

采取结构化的谈话方式。“目标-现状-选择-行动”的GROW谈话法、“洋葱模型”谈话法等各种结构化的技巧来帮助谈话向展望未来转变等。集中谈论“能力不足体现在哪里?”“怎么克服不足?”“还需要借助些什么资源”等提升方面的问题。

加强即刻式反馈制度。除了定期约谈之外,在工作当中提倡管理者能够做到即时式的反馈。对服务中的优良之处应立即予以表扬,对于服务中存在的不足也应立即进行指正并加以改正。及时性的反馈能够让员工随时注意自己的行为是否得当,防止出现问题积重难返。

5 结束语

医疗服务企业的竞争环境日益加剧,在此基础上对绩效管理加强技术人员的水平、服务质量及市场营销业务能力以提升人效,是企业发展过程中不可或缺的选择。本文分析得出绩效管理的意义不单体现在对过去的考评上,更重要的是通过目标来指引企业的发展方向,通过过程指导促进行为修正,通过绩效结果的全面应用,最终持续提升企业人效。

从医疗健康服务企业角度来说,绩效管理体系的完善必须基于企业的业务内容以及人力资源配置,不能盲目照搬标准模板,市场销售部门要形成围绕技术水平开展的考评标准,临床客户服务部门要制定围绕服务水平展开的评判指标,还要加大绩效交流以及反馈力度,实现绩效与培训、奖惩的有效结合。这样才可以使绩效管理成为能力提高的“催化剂”,成为人员效能增长的“发动机”,从而保持企业健康、持续、良性的竞争优势。

[参考文献]

- [1]关瑜,张申.绩效管理改革助力医疗服务质量提升探析[J].现代医院,2024,24(7):1084-1086.
 - [2]王勤华.绩效管理在提升公立医院医疗服务质量中的应用研究[J].财经界,2022(7):80-82.
 - [3]邵德欣,冯雅.绩效管理在提高医院医疗服务质量中的运用分析[J].商讯,2025(2):144-147.
 - [4]余俊琳.基于因子分析法的现代医疗服务企业财务绩效评价研究[J].企业改革与管理,2025(2):132-134.
- 作者简介:崔洪(1989.4—),毕业于四川师范大学汉语言文学专业,中级经济师(人力资源管理),现就职于四川羽医医疗管理有限公司。