

石家庄市疾控中心 精细化管理助力工作提档升级



应急演练有效提高全市疾控队伍应急处置能力

精细化管理,就是将管理或执行的过程严格按照规范化的要求,精益求精、细致周到力求做到完美的过程。石家庄市疾控中心在精细化管理探索实践中,形成了重细节、重过程、重具体、重落实、重质量、重效果的“五注重”管理理念,在每一个细节上精益求精,力求最佳,由此催生高质量的结果,有力推动了各项业务工作上水平见实效。

决策管理 明确发展方向

决策是管理的心脏,是管发展方向,制定全局性、长远性、整体目标性的战略是一个单位的灵魂,也体现着一个单位的决策意识和决策水平高低。决策管理应遵循以理论为依据、以法规为绳、以问题为导向的原则。近年来,石家庄市疾控中心紧跟时代步伐、放眼先进标杆、分析自身优劣、谋定发展方向,通过实践、总结、修正、再实践的不断循环,逐渐形成了“党建工作统疾控、科学研究兴疾控、文化建设强疾控、质量管理升疾控、信息化建设推疾控、安全生产保疾控、宣传工作树疾控”的七大基本方略,同抓共管不偏废,将是长期阶段内想事、做事的基本遵循。

通过七大方略的实施构建,市疾控中心党建工作形成了独具特色的“163”模式,在全市介绍了先进经验;科研工作确立了“大融合、大合作、大课题、大奉献、大保障”的“五大方针”,今年中心申报的五项课题全部获市级一等奖;文化建设实现了顶层系统构建,发布了形象手册,确立了核心理念识别系统,以及行为识别系统、视觉识别系统,起到了凝心聚力的强大作用;在质量管理方面,构建了“四合一”的质量管理体系,将实验室认可、计量认证、生物安全管理以及 9001 的要求全部纳入,覆盖到所有科室。涵盖行政、后勤等十余个方面的管理制度作为体系的支持系统保障各项工作有效落实;制定了信息化建设发展规划,努力打破信息孤岛,大力推行办公自动化,无纸化办公已经真正实现;安全生产工作在全省独树一帜,颇具影响,早在国家提出安全等级管理之前就实施了分级管理制;宣传工作提出了“多媒体、多视角、多方位、多版面”的“四多”工作方针,一方面宣传防病知识和国家政策,一方面宣传疾控战线新做法、新成就,广受关注好评。



天津市南开区卫计局到市疾控中心参观学习“七大方略”



不同主题的运动会上,营造团结向上的正能量

目标管理 确保有序落实

以目标为导向,以人为中心,以成果为标准,方向正确的目标管理是行之有效的现代管理方法。目标管理遵循的原则是目标制定必须难易适中、督促检查必须贯穿始终、质量评估必须执行到位。

在目标的制定上,石家庄市疾控中心既注重激励人心的长远目标、长期目标,又重视躬身努力的年目标、月目标等短期目标。长远、长期目标是宏大的引领,短期目标是走向长远目标的坚实脚步。“国内处于领先地位、国际上有一定影响力”是中心感召人心的愿景,“建设在全国有影响力的研究型、现代化省会市疾控中心”是中心鼓舞士气的长期发展目标;今年确定为“质量提升年”,一切工作紧紧围绕着质量这一目标而展开;每月制定重点工作目标,对目标完成情况实施了重点工作周汇报制度,每周五由科所长向分管领导、中心主任汇报工作进度以及遇到的困难问题,从而有效避免了遗忘、突击应付等事情的发生,这正是精细化管理的一个具体事例。

在目标的督促落实上,市疾控中心成立了考核办公室,实行每月考核检查、每月公示考核结果、每季度进行通报的督促检查模式。为此,以质量管理体系文件、管理制度为依据每年年初修订印发考核标准,对执行管理体系、制度情况以及工作完成情况进行全方位的检查,对亮点工作进行表扬,更对问题毫不留情进行通报。为了使职工掌握并执行管理体系和管理制度,通过科所长“每周一讲”的形式周周宣讲体系与制度,常年坚持不懈,这也是精细化管理实施的一个具体事例。

在目标的质量评估上,市疾控中心始终非常重视,也实实在在的抓住评估要旨加以运用,从而对工作的落实、改进、推动起到了极大的作用,凡事必评估的文化早已在中心开花结果。注重利用大数据分析进行评估,如每年对考核工作进行半年、全年的两次评估,通过对所有问题进行分析,发现普遍存在的问题、重点隐患问题、亟待解决的问题等,同时也对各科所履职尽责做出了客观的评判;注重对重点工作进行中心层面的专项评估,如对财务预算执行情况、安全生产落实情况、媒体宣传任务完成情况等开展季度、半年评估,届时所有中层正职以上干部全部参加,查摆问题、列出清单、提出措施,警醒鞭策落后者,及时疏堵问题,确保工作有序落实。

计划管理 制定工作指南

计划管理是解决做什么、怎么做的问题,是使目标落地的桥梁,是精细化管理逐渐深入的一个层面。计划管理要回答 5W2H, 即:做什么(What)、为什么做(Why)、谁来做(Who)、何时做(When)、涉及部门与地点(Where)、怎样做(How)、需投入多少资源(How much)。一份好的计划书对工作的落地至关重要,不开动脑筋是写不好的,需要厘清现状、需要合理部署资源、需要责任到人、需要明确时限、需要措施有力、需要细节支持,总之,需要明明白白让人看得懂、能操作,而不是堂而皇之的文字堆砌让人摸不着头脑、无从下手,需要深入细致进行调查研究。

石家庄市疾控中心年度计划的出台就是精细化的一个考量:每年 10 月底就开始进行动员部署,要求各科所集思广益,集思广益以问题为导向、着眼发展谋划来年工作,进入 11 月份后,中心领导班子成员便逐一听取各科所的汇报,并与科所进行讨论,自 11 月至 12 月,近两个月的时间,班子成员走遍所有的科所,对一些难点问题不止一次与科所开展研讨,通过由下而上、自上而下的研讨过程,一本凝结着领导、职工心血智慧的年度工作策划汇编在每年的 1 月份摆上案头,成为新的一年全体干部职工的工作指南。

流程管理 运行科学有效

流程管理是一门管理学科,它要求管理者转向以流程为中心的思维方式。流程管理是使制度、规范、作业书实现精细化管理的最重要手段,是建设“按流程办事”的单位文化必不可少的管理举措。石家庄市疾控中心的编制依据于体系文件、管理制度并将其简化、具象化,主要是体现程序文件、作业指导书以及管理制度中的相关要求。文本文件描述时要求尽可能详尽,但是这也给阅读执行者带来很大的不便,多数人没有耐心认真读完,即便是能够耐心学习,但是时间一长难免忘记,进而造成执行上的偏差,这也是一个单位为什么很多制度不能落地的重要原因。为了解决这一难题,中心在流程管理上下足了功夫,主要通过两种方式来实现:

一是制作使用流程表格,将程序文件、作业指导书中的要求能表格化的尽量表格化,而且通过在表格中添加备注的方式将表格的使用方法、适用范围、注意事项、填写份数、存档要求等进行说明,一个表格填写下来,实现了按程序一个步骤一个步骤规范流转,既不会丢项落项,又相当于熟悉了一遍体系文件、管理制度的相关要求。

二是通过 OA 办公自动化流程实现流程的信息化管控,提高了工作效率,实现了实时记录,达到了严谨准确、科学监控、规约行为的目的。中心不断挖掘扩充 OA 流程运用,只要没有强制要求手写记录的均纳入 OA 流程管理,目前中心 OA 流程已近 70 个,比如用车流程,使用科所发起流程后,根据用车性质自动流转至中心相关领导审批,然后再流转至车辆调度员派车,派车后信息自动发至用车人告知其车辆及驾驶员,OA 流程对所有这些运行过程都如实进行记录,一旦需要检查车辆使用情况时随时可以查阅。

有时通过流程的使用,还能及时发现体系文件在制定上存在的逻辑不完善问题,进而帮助管理体系更加科学有效运行。

绩效管理 量化积分评价

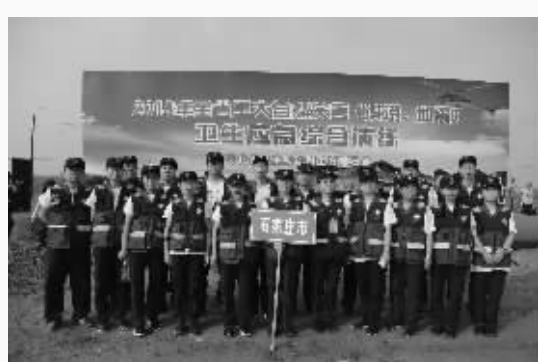
绩效管理是通过员工个人或群体的行为表现、工作态度和工作业绩,以及综合素质的全面监测、考核、分析和评价,充分调动职工的积极性、主动性和创造性,不断改善职工和组织的行为,提高职工和组织的素质,挖掘其潜力的活动过程。毋庸讳言,目前,疾控系统普遍存在着因收入不高、物质激励政策缺失而导致的职工积极性不高的问题,这是困扰着管理者们的一个急需解决的难题,也是一个很难解决的问题。但是,工作要干、还要干好,劲不能松、气还要鼓。

2017 年,石家庄市疾控中心推行了“绩效量化积分制”管理,努力打破干多干少一个样的僵局,让业绩说话,让实干家脱颖而出。针对个人、业务科室、职能科室分别量身定制三个评价体系,个人部分从日常工作、科研工作、临时性工作等 20 余个具体可操作的指标入手进行评价,科室层面涉及工作亮点、媒体宣传等 30 余项指标,有成绩时加分、出问题时分减,按月积分,定期公示,年末作为评优评奖的直接依据,并设一票否决项,有效杜绝了人情关系等不公正事件的发生,形成了独具特色的管理模式。

通过推行“五注重”精细化管理模式,石家庄市疾控中心实现了以决策管理为引领、目标管理定方向、计划管理明责任、流程管理盯细节、绩效管理鼓干劲,五个环节环环相扣、相辅相成、相得益彰,有力推动了各项工作上水平。2017 年,石家庄市疾控中心年终考核综合排名全省第一;15 个单项业务,13 项第一,2 项第二;环境卫生、慢性病、艾滋病防控和管理体系建设全国领先。中心先后获得“省级文明单位”“河北省卫生计生系统先进集体”“河北省服务名牌”“市直工委先进基层党组织”等多项殊荣,为提升省会疾病预防控制中心工作水平,保障人民生命健康奠定了坚实的基础。



市疾控中心组织重点岗位人员接受廉政警示教育



市疾控中心在全省重大自然灾害(洪涝、地震)卫生应急综合演练中取得卫生防疫考核科目全省第一的优异成绩