

# 浅谈基于平衡计分卡为主导的医院绩效管理

费玉静

吉林省吉林市吉化集团公司总医院, 吉林 吉林 132011

【关键词】 平衡计分卡; 主导医院绩效管理

【中图分类号】 R197.322

【文献标识码】 A

【文章编号】 1007-8517(2011)19-0134-02

医院绩效管理是针对提升医院管理水平, 配套实施绩效工资制, 实现医院战略, 有效落实执行力, 建立医院公平竞争的人才机制, 充分发挥员工积极性的有效管理工具。科学的绩效管理体系能将医院的战略目标分解到各个业务单元, 进而分解到每个人, 从而对每个员工的绩效进行管理、改进和提高, 同时也就提高了医院的整体绩效。绩效管理在整个人力资源管理系统中占据着核心地位。如何加强我国医院的绩效管理? 这是一个值得探讨的问题, 公立医院的绩效管理也是公立医院改革的重要内容和难点之一。

## 1 当前医院绩效管理的现状

### 1.1 科室绩效与医院总体战略关联性不强

大部分医院在制订科室绩效考核方案及指标时, 没有充分考虑医院总体的战略目标。导致医院的总体目标没有有效的下达到各科室, 而是仅仅留在医院院级领导班子层面, 变成了院长的目标、任务, 科室主任漠不关心。

### 1.2 考核指标重视经营指标而忽略了其他方面的考核

医院作为非赢利型事业单位, 医疗服务的质量、效率, 患者满意率、医院的学科发展等各方面都非常重要。而传统的考核方式中, 只考核财务经营维度的指标(经济效益)而忽略了其他方面, 导致了科室在管理中过分追求经济效益, 医疗质量、服务效率、学科的发展都受到一定程度的影响, 负面效应已经显现, 社会上的医患矛盾日趋紧张。

### 1.3 考核对象“重临床科室轻管理科室”

大多数医院对临床科室的考核指标多、要求高、压力大, 而非临床的管理、医辅科室则可以轻轻松松的拿到管理奖金, 导致了临床和管理科室的矛盾激化。

### 1.4 缺乏完整的考核体系

医院绩效管理是一个涉及面广、复杂性强的管理活动, 需要各个部门的参与, 并在医院领导的统一指挥下形成一个完整的考核体系。而大多数医院的考核分布在不同的部门, 缺乏统一指挥和有效协调, 导致考核结果不理想。

### 1.5 考核结果没有有效的与薪酬挂钩

医院的考核结果与薪酬对接存在不合理性, 有些重点考核指标变得流于形式。

## 2 建立基于平衡计分卡为主导的绩效考评体系的意义

绩效管理需要解决的问题是, 确保医院目标的实现, 增强医院的凝聚力, 改进管理与服务流程, 评估价值贡献, 评估决策的正确性基于当前医院绩效管理的现状, 必须建立一套符合卫生主管部门要求和医院内部管理需要, 完善的并具备前瞻性的绩效管理方案。应该建立一套基于平衡计分卡为主导的绩效考评体系。

### 2.1 平衡计分卡理论概念

平衡计分卡(简称BSC), 是由美国著名会计学家哈佛商学院的罗伯特·卡普兰教授(Robert Kaplan)和来自波士顿的顾问美国复兴全球公司总裁大卫·诺顿(David Norton)在1989年参与传统财务评价系统缺陷的研究项目, 经过一年对12家公司绩效测评方面的研究后发明的一种全新的绩效管理方法。

平衡计分卡打破了传统的单一使用财务指标衡量业绩的方法。而是在财务指标的基础上加入了未来驱动指标, 即客户指标、内部运营管理指标和员工的学习成长指标。平衡计分卡反映了财务、非财务之间的平衡, 长期目标与短期目标之间的平衡, 外部指标和内部指标的平衡, 结果性指标和驱动性指标平衡等多个方面。所以能反映组织综合运营状况, 使业绩评价趋于平衡和完善, 利于组织长期发展。

### 2.2 平衡计分卡的广泛应用

平衡计分卡被《哈佛商业评论》评为75年来最具影响力的管理工具之一。目前在《幸福》杂志评选出的1000家优秀企业中, 有超过60%的正在使用平衡计分卡。我国近几年一些大型的综合医院性医院逐渐利用平衡计分卡的理论进行绩效考核。自1992年卡普兰等提出平衡积分卡理论以来, 平衡积分卡作为一种新型的绩效管理系统, 已经在企业中得以广泛应用, 在国外的许多医院中也得以普遍应用<sup>[1]</sup>, 国内的一些医院也在应用平衡积分卡方面做了一些有益的尝试<sup>[2]</sup>。

### 2.3 平衡计分卡的意义

平衡计分卡以医院战略目标为指导, 从财务、顾客、内部流程、学习与成长四个维度选取KPI指标对科室进行绩效考核和评价, 实现全方位的综合平衡管理, 实现临床医技、职能部门、干部(岗位)绩效考核同步管理。

## 3 建立基于平衡计分卡为主导的绩效考评体系的方法

无论在观念还是实践上, 人们往往将医院的绩效考核和绩效管理混为一谈。绩效管理是一个完整的系统, 它包括绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估、绩效反馈面谈4个环节<sup>[3]</sup>。

3.1 首先建立医院的绩效管理小组, 在医院进行绩效考核时分别负责不同的考核工作。医院各类科室的KPI考核方案是由绩效管理小组商议确定的, 初步确定后的考核方案下发到各级科主任在进行验稿, 反复修正后最终得到确定, 才可以在全院对新的绩效考核计划执行。

绩效管理小组由院级领导挂帅, 成员为相关职能处室。

### 3.2 确定医院的战略目标

首先根据医院发展的愿景, 院领导班子先确定本年度战略发展目标, 并进行定性和定量的描述。通过战略指导建立医院的行之有效的绩效管理方案。达到战略指导绩效、绩效服务于战略的目标。

各科室将愿景目标划分成科室发展目标, 以绩效考评的模式形成平衡计分卡的KPI指标。根据科室完成情况, 给决策者提供更好的管理意见。

### 3.3 考核科室类别的确定

绩效考核小组在制定KPI考核方案时, 要先将参与考核的科室进行分类, 可以将我们通常所说的医疗类、医技类、医辅类、管理类科室根据考核要求细分成多类考核单元。每一类科室制定一套科室KPI考核方案。

### 3.4 KPI指标设置原则

重要性原则(不可能面面俱到)、公平性原则(不同组织之间需要公平)、一致性原则(纵向时间一致性,类似职能,一致标准)、政策性原则(符合医院管理政策)、可操作性原则。

### 3.5 KPI 指标及权重的确定

各职能科室根据医院的发展战略目标,依据 KPI 指标设置的原则,确定各类科室不同的 KPI 指标、各类考核类别指标权重确定、各分类中科室的目标值确定等等。

3.5.1 财务指标:成本收益率、人均收入、药品比例、人均门诊费用、人均住院费用、医保指标、医保定额等。

3.5.2 顾客维度:病员回头率、病员满意率、门诊病员完成率、住院病员完成率、医疗赔偿率、病员投诉率等。

3.5.3 内部流程:就医流程评分、病床使用率、平均住院日、入径率、诊断符合率、治愈率、甲级病历率、护理缺陷、综合质量指标

3.5.4 学习成长:科技考评、教育培训考评、学历及职称结构评分等。

临床、医技、医辅、职能科室分别制定不同的指标。企业应用平衡计分卡时其三级指标 4~7 最为合适<sup>[4]</sup>,在这个原则指导下,我们认为根据评价考核需求而定。国外的报道对 9 所医院调查显示,三级指标也有超出 28 个<sup>[5]</sup>。所以在选取 KPI 指标时要根据医院的具体情况而定。

科学分析较为准确地确定战略及其目标是开展基于平衡记分卡为主导的绩效管理的基础,实施执行中根据实际情况动态的对各维度、各层面进行监控掌握和适时调整,平衡发展,逐步的完善,从而实现目标管理。<sup>[6]</sup>

### 3.6 评分方法的确定

可以采用目标参照法、区间法、比较法、加分法、扣分法等多种评分法对指标进考评,计算出 KPI 最终得分。KPI 得分可分为百分制及千分制两种分制,得分支持满分制及非满分制。

### 3.7 形成绩效管理结果

科室绩效(KPI 得分)和中层干部绩效(KPI 得分)。

## 4 绩效考核结果的应用。

绩效考核实施的成功与否,很大程度上取决于绩效考核结果的应用。绩效考核结果可用在医院战略目标的审视、员工薪酬的回报、人力资源开发计划和预算管理等方面。<sup>[7]</sup>

①用于薪酬系统,是绩效工资和奖金分配和调整的依据。

将绩效考核结果与分配进行有效对接,实现以合理分配、有效激励的奖金分配原则。

②为职位调整和升迁提供参考。

③为科室及个人的评先评优提供依据。

④为评聘分离提供依据;

⑤为员工培训、进修提供依据;

⑥为各科室的准确定位提供依据;

⑦为医院的人力资源管理的其他环节提供有力的参考依据。

做为医院的各级管理者,一定要抓着机遇、解放思想、更新观念,调动全体员工的工作热情和积极性。建立科学的绩效管理体系,用绩效提高医院的战略执行力,实现医院的战略目标。

### 参考文献

- [1] 陈恒年,吴健,范水平,等. 国外医院绩效管理现状分析[J]. 中国卫生质量管理, 2004, 1, 60-62.
- [2] 陈校云,郭泽布,杨霆,等. 基于科学绩效评价的医院奖金分配系统变革[J]. 中华医院管理杂志, 2004, 10, 631-633.
- [3] 张晓彤. 绩效管理实务[M]. 北京:北京大学出版社, 2004, 30-32.
- [4] Robert S. Kaplan. David P. Norton, 平衡计分卡—化战略为行动[M]. 刘俊勇,孙薇,译. 广东:广东经济出版社, 2004.
- [5] 崔树悦,吴健,陈恒年. 平衡计分卡在国内外医院绩效管理中的应用[J]. 中国医院管理, 2004, 24(4), 21-24.
- [6] 张培林,颜维华,朱小玲,等. 应用平衡计分卡建立医院管理指标体系的研究[J]. 中国医院, 2008; 12; 12-12.
- [7] 金铃, 医院财务管理理论与实务[M]. 北京:中国财政经济出版社, 2010, (4): 158.

(收稿日期: 2011.09.07)

(上接第 131 页)

一是加强医院文化建设。借 50 周年院庆平台,医院组织编撰了管理、技术、服务、设备和行风五个系列报道,起到了舆论宣传作用。组织 120 名员工编写“我们曾经这样走过”书籍和画册。举办员工书法、摄影、美术展览,征集确定了院徽、愿景、理念。恢复院报《化医通讯》的组稿、出版工作,重点对院训等理念做了深层次的讲解和阐述。组建并开通医院内外网站。定期举办员工运动会和文化年活动。现在,体育比赛和文艺表演两大项目已成为医院思想政治工作的有效载体,成为医院的品牌文化。

二是开展“优质服务年”活动。通过召开患者座谈会和义务监督员座谈会、走访门诊及出院患者等方式广泛征求意见,了解掌握医患关系存在的问题,认真梳理后提交院务会解决,并反馈整改结果。开展“新医院、新标准、新形象”主题竞赛活动,每季度评选“明星岗位”和“岗位明星”,促进了工作作风、医疗作风、服务作风的明显转变。组织进行了“树行业新风、文明行医”大型话剧、主题演讲、青年典型评选和授牌、“青年标兵”事迹报告会等主题教育实践活动。组织开展“白衣天使献爱心,走进社区大型义诊”活动,创建群众满意医院。

三是积极开展扶贫助困社会公益活动。每年派出医疗队到乡村为贫困农民义诊赠药。组织员工参与地震、抗洪救灾等募捐公益活动,2008~2011 年间党员、会员捐款近 90 万元。近三年,为 110 送来的无家属病患支付医疗费用 20 余万元,无数党员为患者捐款、捐物、提供护理等。2008 年,选派三名党员骨干参加赴地震灾区四川省黑水县的吉林省医疗救援队和援藏工作,圆满完成了工作任务。2010 年,陆续派出四支医疗队,深入口前、阿拉底等地进行抗洪救灾医疗活动,深受群众的好评。几年来,在手足口病、三氯奶粉事件、吉林化纤厂(中毒)事件、近期甲型 H1N1 流感防控等重大医疗卫生工作中党员发挥了重要作用。

吉化总医院在加强党建思想政治建设上虽然做了一些工作,但仍然存在着一些矛盾和问题。今后,医院将坚持以科学发展观为指导,与时俱进,摸索新特点,拿出新举措,解决新问题,努力为医院的改革发展凝聚人心、奉献智慧,为构建和谐社会做出贡献。

(收稿日期: 2011.08.29)