

医院运营管理书系

医院绩效与薪酬管理实务

Yiyuan Yuning Guanli Shuxi

Yiyuan Jixiao Yu Xinchou Guanli Shiwu

主 编 牛江平
副 主 编 王哲勋 王安水
汤文平 顾兴武
执行主编 谭冬新 张 英



广东省出版集团
广东人民出版社

医院运营管理书系

医院绩效与薪酬管理实务

主 编：牛江平

副 主 编：王哲勋 王安水

汤文平 顾兴武

执行主编：谭冬新 张 英

广东省出版集团
广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

医院绩效与薪酬管理实务/牛江平主编. —广州: 广东人民出版社,
2008.12

ISBN 978—7—218—06059—0

I. 医… II. 牛… III. ①医院—人事管理—汉中市 ②医院—
劳动工资管理—汉中市 IV. R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 193124 号

责任编辑	冯秋辉
封面设计	彭 力
责任技编	黎碧霞
出版发行	广东人民出版社
印 刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	17.75
字 数	280 千
版 次	2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷
印 数	4000 册
书 号	ISBN 978—7—218—06059—0
定 价	34.00 元

如果发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社 (020—83795749) 联系调换。

【出版社网址: <http://www.gdpph.com> 电子邮箱: sales@gdpph.com

图书营销中心: 020—37579604 37579695】

医院运营管理书系编委会

主 编：牛江平

副 主 编：王哲勋 王安水 汤文平 顾兴武

执行主编：谭冬新 张 英

编 委：（按姓氏笔画排列）

丁欣萍	马小璐	毛小红	牛汉三	牛 延
王天明	王世炳	王永进	王连志	王彩荣
王雅丽	王群英	邓建民	付启新	代文杰
冯 莉	叶 涌	白瑞琬	任京来	刘汉军
刘红松	刘秀云	刘 茜	吕 宇	孙凤华
孙 莉	安志彬	成丽芳	朱宝萍	何苗苗
何春玲	何振明	何菊英	余雅茹	余 静
吴小桥	宋晓文	宋雪梅	宋媛媛	张小利
张亚莉	张 松	张 健	张继明	张续民
李伟艺	李 波	李 峰	李艳华	李赛君
杨五谜	杨冬英	杨 军	杨 旭	杨 阳
杨劼臻	杨斯迪	杨睿海	汪晓莉	陈文新
陈汉琴	陈秀琴	陈明惠	陈金旗	陈圆圆
陈 蓉	孟玉侠	孟馨馨	岳海宁	底 炜
罗明俊	哈 茜	姚 莉	柳 红	段小民
赵刚强	赵吉林	赵 俊	赵敏毅	倪敏丽
桂 红	殷春兰	殷德荣	高保林	梁 洁
梁 锋	曾加礼	董云侠	董俊英	谢芝萍
韩文斌	韩正贵	雷程仕	裴远斐	潘少梅
穆 敏				

内容简介

绩效管理与薪酬管理是医院人力资源管理的核心内容。医院在管理中重视绩效考核和薪酬分配对员工的激励作用，是保证医院业绩增长的基础。成功引入现代管理理念的汉中市人民医院，在绩效与薪酬管理上形成了自己的经验和特色。本书以汉中市人民医院的绩效薪酬管理为蓝本，全视角地反映了医院绩效与薪酬管理的组织领导、体系建立、指标设置、考核程序与办法、成本核算、费用归集与分摊、薪酬组成与标准、科室二级核算与分配等内容，既遵循了国家对医院的公益性要求，又体现了医院的经营管理特点。本书对同等规模的医院将具有一定借鉴与指导作用。

序

汉中市人民医院和广州景惠管理顾问有限公司共同组织编写的“医院运营管理书系”（一套四册）正式出版了，这是该院管理者首次出版的医院管理著作。该书系的出版，不仅是汉中市人民医院管理经验的总结，也是该院管理层次的一次升华，更是汉中市乃至全国医学管理学术上的一项重要收获。

今年是中国改革开放30周年，同时也是医院管理不断探索、改革、发展，在曲折中不断成熟与逐渐成体系的30年。党的十一届三中全会后，卫生系统也进行了思想的大解放，大探索。1979年初，时任卫生部部长的钱信忠提出，卫生部门也要按照经济规律办事。1979年4月28日，卫生部、财政部、国家劳动总局联合发出《关于加强医院经济管理试点工作的意见的通知》，提出“国家对医院的经费补助准备实行‘全额管理、定额补助、节余留用’的制度”，由此医院开始了以经济管理为重点的整顿和改革。1985年国务院批转了卫生部《关于卫生工作改革若干政策问题的报告》，其中提出“放宽政策，简政放权，多方集资，开阔发展卫生事业的路子”。1989年1月《国务院批转国家教委等部门关于深化改革鼓励教育科研卫生单位增加社会服务意见的通知》，转发了卫生部、财政部、人事部等五部委《关于扩大医疗卫生服务有关问题的意见》，提出国家对医疗卫生事业单位的经费补助实行定额包干，收支结余部分，除提留一定比例的事业发展基金外，由单位自主分配。允许有条件的单位和医疗卫生人员从事有偿

业服务和有偿超额劳动。1994年2月16日国务院颁布了《医疗机构管理条例》，同年8月卫生部发布了《医疗机构管理条例实施细则》。《条例》总结继承了我国医疗机构管理的经验，汲取和参照了国际上医疗管理的思想和惯例，对医疗机构的规划和布局、设置审批、登记注册、执业活动、监督管理等都作出了明确规定。1997年1月15日，发布了《中共中央国务院关于卫生发展与改革的决定》，明确了卫生工作的奋斗目标和指导思想，指出“我国卫生事业是政府实行一定福利职能的公益事业”，提出了积极推进卫生改革的一系列方针政策。《中共中央国务院关于卫生发展与改革的决定》是我国医疗卫生事业改革进程中具有里程碑意义的重要文献。2000年2月，国务院办公厅转发了国家体改委等八部门《关于城镇医药卫生体制改革的指导意见》，随后有关部门先后制定下发了一系列配套文件。2005年，社会上掀起了关于“医改成功与否”的争论，医疗体制改革和医院改革一直在争议、探索中前进。尽管如此，广大医院管理者仍然以高度的责任感和使命感，在现有体制下，积极探索医院运行机制和内部管理机制的改革，在确保为广大人民群众提供优质医疗服务的同时，同时保障了员工的利益和医院的不断发展，为中国医院的改革与发展积累了丰富的经验，也总结了有益的教训。汉中市人民医院的管理者和广州景惠管理顾问有限公司的咨询顾问能够本着贡献社会、把医院管理经验与同道交流的原则出版这套书系，很值得赞誉和称道。

汉中市人民医院作为一所政府公立综合性医院，已经有50多年的发展历史，在汉中、陕南和全陕西省都有一定的影响。在半个世纪的发展历程中，医院始终坚持“以病人为中心”的办院宗旨，狠抓基础质量、医疗安全、学科建设、人才培养、科研教学和医德医风建设，在确保完成常规医疗服务的同时，在微创外科、心血管疾病防治等方面进行了许多重大的创新和研究，先后获得多项国家级、省级和市级科研成果，涌现出了一大批享受国务院及省、市政府津贴的优秀专家及受到省、市表彰的优秀医务工作者，得到了老百姓的信赖和社会的认可。近年来，他们紧紧把握时代脉搏，抓住发展机遇，锐意改革创新，以“陕南一流，全省知名”为目标，以“特色技术、精益管理、低端价位、高端服务”为战略，以绩效考核为

突破口，在医院全面建立和实施了医疗技术管理、财务经营管理、人力资源管理、后勤保障管理、营销管理和医院文化管理，医院的管理体系日趋完善和成熟，体现了现代医院管理的规范化、系统化和科学化。

“医院运营管理书系”既有理论上的前瞻性，又具有很强的可操作性。其中，《医院基本管理制度与规范》以国家卫生行政部门对医院管理的标准化要求为原则；以国家卫生行政部门制定的相关制度为基本参照，紧密结合当前医院管理的重点和难点，按照汉中市人民医院的发展战略和管理体系设计，系统地制定了医院常规管理制度和各项工作规范。

《医院岗位说明书全编》通过对医院各个岗位详细的工作分析，制定了医院各个岗位的《岗位说明书》。《岗位说明书》明确了岗位任职资格、岗位具体职责、岗位关系协调以及绩效考核要点等。《岗位说明书》可用于指导员工的招聘、考核、晋升、给予薪酬、职业成长等。

《医院绩效与薪酬管理实务》全视角地反映了医院绩效与薪酬管理的组织领导、体系建立、指标设置、考核程序、成本核算、费用归集与分摊、薪酬组成与标准、科室二级核算与分配等内容，既遵循了国家对医院的公益性要求，又体现了医院的经营管理特点。

《医院管理流程图解》通过流程图将医院最核心的管理和服务内容表现出来，可直接用于指导管理者和员工的管理与服务行为，是医院管理制度和规范的深入，有效的流程执行将有助于提高医院的执行力和管理效果。

总揽整个书系，可以看出汉中市人民医院管理者的严谨与务实，尤其是他们能够把多年来苦心积累的管理经验与广大医院管理者分享，尤显珍贵与可敬。

这是我市医院管理界首次出版的医院管理著作，我将这套书荣幸地介绍给医院管理的同行们，希望大家互相学习，共同探讨医院管理问题，推动各级各类医院管理上质量、上水平，更好地服务于广大人民群众日益增长的医疗保健需求。

汉中市卫生局局长 魏金海

2008—11—10

前言

改革开放 30 年来,我国医药卫生事业取得了显著成就,覆盖城乡的医药卫生服务体系基本形成,疾病防治能力不断增强,医疗保障覆盖人口逐步扩大,卫生科技水平迅速提高,人民群众健康水平明显改善,居民主要健康指标处于发展中国家前列。作为医药卫生服务体系中最重要最核心组成部分的医院,在服务现代化建设,保障人民群众身心健康方面做出了突出贡献。尤其是自 2001 年以来,医院在坚持公益性质和社会效益原则,坚持以病人为中心,优化服务流程,规范用药检查和医疗行为,深化运行机制改革方面积累了丰富的经验,初步建立起了有责任、有激励、有约束、有竞争、有活力的医院运行机制,医院服务能力、技术水平和职业化管理水平都有了很大的提升。医院管理在理论和实践方面都有了重大的创新和突破。

主编此套丛书的汉中市人民医院与广州景惠管理顾问有限公司合作,引入现代管理理念,建立了规范的运营管理体系。医院以“陕南一流,全省知名”为愿景,以“特色技术、精益管理、低端价位、高端服务”为战略定位,以绩效管理为突破口,全面建立和实施了医疗技术管理、财务经营管理、人力资源管理、后勤保障管理、营销管理和文化管理体系,医院的整个管理体系日趋完善和成熟,体现了现代医院管理的规范化、系统化和科学化,积累了许多值得同行学习和借鉴的经验。

广州景惠管理顾问有限公司是一家专注于医院管理咨询与医院职业化

管理培训教练的研究型与学术型管理顾问机构,以不断推动中国医院职业化管理进程和提高医院职业化管理水平为己任。在咨询实践中形成了规范的医院管理体系,其中医院人力资源管理(包括机构管理、岗位管理、培训管理、绩效管理、薪酬管理、成长管理六大模块)、医院营销管理(包括发展战略规划、学科建设规划、医疗产品规划、医疗服务规划、营销战略规划、品牌建设规划六大模块)、医院文化管理(包括理念体系设计、制度体系设计、行为规范设计、文化活动设计、形象系统设计、文化传播设计六大模块)是景惠的核心咨询项目。景惠在长期咨询中所研究出的“景惠36因素岗位价值评价法”、“三支柱六维度医院绩效管理模型”、“景惠营销策略法”等已经在国内许多医院进行了应用并取得了良好的效果。

本套丛书中的《医院岗位说明书全编》、《医院基本管理制度与规范》、《医院绩效与薪酬管理实务》和《医院管理流程图解》是在按照卫生部有关《医院管理评价指南》、医院管理年活动方案、等级医院评审与复审的具体要求,并紧密结合医院管理实际编撰而成的,对于各级各类医院均具有很强的适用性,基本上可以做到“拿来即用”。

医院管理者常常苦于买不到自己想要的医院管理著作,买到了又可能觉得过于理论化,难以与医院的管理实际结合起来;每年都要参加大量的管理学习与培训,但学完可能还是不会进行实际操作;在工作任务繁重,信息过于庞杂,培训学习班花样繁多,而医院管理者急需掌握实用的医院管理工具的情况下,本套“医院运营管理书系”可以帮助解决您所面临的困惑。

目 录

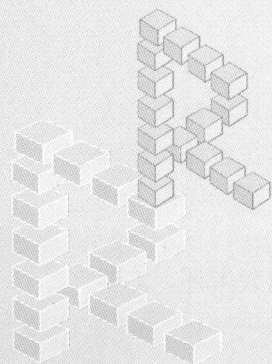
第一章 总体方案	1
一、医院绩效考评实施办法	2
二、医院院科两级核算与薪酬分配方案	6
三、医院医疗质量控制方案	15
四、医疗相关文件书写的管理办法	25
五、医院护理质量管理方案	29
六、医院门诊医疗综合质量管理方案	32
七、医院感染控制实施方案	34
八、医院合作医疗工作管理办法	40
九、医院医保工作管理办法	53
十、医务人员医德医风考评实施方案	56
第二章 医院临床医技科室绩效考核标准	61
一、临床医技科室医疗质量考核标准	62
二、临床、医技科室基础质量考核标准	74
三、护理质量考核标准	79
四、临床医技科室感染管理考核标准	99
五、门诊医疗质量考核标准	111
六、临床科室医保合疗管理考核标准	113
七、科室管理质量考核标准	114
八、科室医疗服务质量考核标准	116

九、临床、医技科室经济指标考核标准	118
第三章 医院行政职能科室绩效考评标准	119
一、党群工作部工作考评标准	120
二、办公室工作考评标准	124
三、营销部工作考评标准	128
四、人力资源部工作考评标准	130
五、质量控制部工作考评标准	134
六、医教部工作考评标准	136
七、护理部工作考评标准	140
八、门诊部工作考评标准	143
九、医院感染管理部工作考评标准	146
十、医保合疗管理部工作考核标准	148
十一、审计部工作考核标准	150
十二、财务部工作考核标准	152
十三、信息管理部工作考核标准	157
十四、预防保健部工作考核标准	160
十五、物资采供部工作考核标准	162
十六、设备维修管理部工作考核标准	166
十七、后勤保障部工作考核标准	168
十八、基建管理部工作考核标准	171
十九、安全保卫部工作考核标准	174
二十、职能部门半年工作目标考核表	177
第四章 医院中层干部授权与绩效考评	179
一、医院科主任责、权、利实施细则	180
二、中层干部绩效考核办法	183
三、医院中层干部职务津贴考核发放办法	187

第五章 绩效考核应用表格	189
第六章 科室员工绩效考评标准及分配办法示例	221
一、内科系统工作人员绩效考评标准示例	222
二、外科系统工作人员绩效考评标准示例	225
三、急诊科工作人员绩效考评标准示例	228
四、内科系统工作人员绩效分配办法示例	233
五、外科系统工作人员绩效分配办法范例	234
六、医院行政职能科室员工绩效考评及分配办法示例	240
七、医院行政职能科室员工绩效考评标准示例	241

第一章

总体方案





一、医院绩效考评实施办法

为了全面提高医院的经营管理水平，有效衡量科室的经营管理绩效和测量全院各个岗位的职责履行情况。根据医院绩效管理方案，结合医院实际，特制定本绩效考评实施方案。

（一）绩效考评的目的

1. 医院通过绩效考评，使全院各科室和全体员工进一步明确医院的战略目标任务和各项工作的要求，并按绩效衡量标准开展工作和履行职责。
2. 医院通过绩效考评，医院全局和科室局部以及员工个人岗位目标达成共识，通过目标逐级分解和考评，促进医院整体经营目标的实现。
3. 医院通过绩效考评，对员工的业绩贡献进行比较科学、合理的评估，为薪酬发放、晋升晋级、成长平台的创造等提供重要依据，从而提高员工的积极性和创造性。
4. 医院通过绩效考评，促进上下级沟通和各科室间的相互协作，提高医院整体的运营效率。
5. 通过绩效考评，寻找医院管理中的短板，优化工作流程，提高医院整体的管理水平。
6. 医院通过评价员工的工作绩效、态度、能力和素质等，帮助员工提升自身工作水平和综合素质水平，从而有效提升医院的整体绩效。

（二）绩效考评的原则

1. 公开透明原则：绩效考评要从制度体系上保证绩效考评的制度、方法、标准。医院要将考评程序、考评责任、考评结果的应用在考评实施前向员工公开，让员工清楚地知道自己的工作要求，以及明白医院如何考评自己的工作。绩效考评使员工更加明确自己的工作方向。

2. 客观考评原则：不论是科室的绩效考评还是员工的绩效考评，都要

坚持实事求是，用事实说话，用数据说话，避免主观推测或个人偏见。考评结果具有客观性。

3. 简便易操作原则：绩效考评只是为了评估工作绩效，在操作中尽可能简单易操作，尽量避免繁杂的操作程序，减少不必要的工作。

4. 相关性原则：在考评内容上，只考评与工作相关的内容，不考评与工作不相关的内容。在考评者的选择上，只选择与该员工工作联系最紧密的人员来考评。

5. 适用性原则：医院制定的考评方案和考评标准要能真正贯彻落实，能够充分适用于医院当前的实际。

6. 差别化原则：对不同岗位和不同级别的人员，绩效考评在内容和方法上都应有所差别。

7. 沟通原则：在绩效考评过程中，医院的各级干部和员工需充分参与，上下级之间、同级之间需加强理解与沟通。

（三）绩效考评的范围

本绩效考评实施方案适用于医院各部门、各科室主任、护士长和各岗位员工。

（四）绩效考评的实施

1. 成立医院绩效考评领导委员会，绩效考评领导委员会主要职责：

（1）决定绩效管理的重大事项，领导并支持职能部门和科室主任的考评工作。

（2）听取各部门的评估意见和汇报。

（3）纠正评估中的偏差，有效控制考评尺度，推动绩效管理的深入开展。

（4）仲裁员工申诉，对员工的大功大过事件予以审定，确保绩效考评的客观和公正。

2. 绩效考评领导委员会下设绩效考评办公室，办公室设在人力资源部，全面负责医院绩效考评工作的组织实施，绩效考评办公室主要职责：

（1）制定和完善绩效考评相关流程、制度，对考评过程中出现的问题进行解释或纠正。

（2）拟订绩效考评时间进度表，检查、监督绩效考评工作执行情况，提出改进意见和具体实施方案，并负责对各部门的考评人进行绩效考评的培训。

(3) 负责收集、整理、汇总各部门绩效考评结果,对总体结果提出初步分析意见,供考评委员会讨论。

(4) 针对考评委员会平衡和纠正后的考评意见,建立员工绩效考评档案,为员工的发展、薪资计发、激励、岗位的调整等提供依据。

(5) 针对某些部门或某些专题,如目标设定、面谈技巧等,进行咨询和辅导。

(6) 接受、处理员工有关绩效考评的投诉。

(7) 分析并总结绩效考评结果,为下一期绩效考评提出新的改进意见和方案。

(五) 绩效考评的内容及办法

1. 对科室的绩效考评:对科室的考评分为对行政职能部门的考评和对临床医技科室的考评。

(1) 对行政职能部门的考评。

① 全院各职能部门工作质量考评由院长负责,人力资源部组织实施,行政各职能部门主任参加,考评结果由人力资源部汇总。对行政职能部门的考评每半年进行一次,其中例行工作占 50%,半年工作目标任务完成情况占 50%。

② 例行工作考评按《×××医院行政职能部门工作质量考核考核准》进行考评。

③ 半年工作目标任务完成情况考评为每半年初各职能部门制定出半年应完成的主要工作(不少于 10 项),提交院办公会讨论认定,院办公会为每个部门确定 10 项工作,形成《×××医院职能部门半年工作目标考核表》,到半年工作结束时,由各职能部门汇报工作,医院院级领导根据汇报情况给予评分,每项工作占 5 分。

(2) 对临床医技科室的考评。

全院各临床医技科室的工作质量考评由各分管院领导负责,人力资源部负责综合协调,每季度进行一次,按考评内容分为三个考核主体。

全面医疗质量、基础医疗质量和继续医学教育工作、城镇医保与新农合工作的考评由质量控制部牵头组织,各相关职能部门主任参加,考评结果由相关职能部门报人力资源部汇总。

护理质量、医院感染管理工作的考评由护理部牵头组织,各相关职能部门主任参加,考评结果由相关职能部门报人力资源部汇总。

科室管理质量、医德医风建设与科室服务质量、科室经济指标的考评