

研究现代管理科学 服务医疗卫生事业



浙江省十一五重点建设教材

高等学校创新教材 供预防、卫生事业管理、医院管理专业用

H 医院绩效管理

ospital Performance Management

主 编 魏晋才

副主编 陈肖鸣 鲍 勇



人民卫生出版社
PEOPLE'S MEDICAL PUBLISHING HOUSE



中国医院协会——医院管理分会

CHINA ASSOCIATION OF HOSPITAL MANAGEMENT — HOSPITAL MANAGEMENT BRANCH

医院绩效管理

主编 王卫平
副主编 王 健 王 健

第一章 绪论	1
第一节 医院绩效管理的概念	1
第二节 医院绩效管理的作用	2
第三节 医院绩效管理的意义	3
第四节 医院绩效管理的原则	4
第五节 医院绩效管理的目标	5
第六节 医院绩效管理的指标	6
第七节 医院绩效管理的考核	7
第八节 医院绩效管理的激励	8
第九节 医院绩效管理的反馈	9
第十节 医院绩效管理的改进	10

研究现代管理科学 服务医疗卫生事业



浙江省十一五重点建设教材

高等学校创新教材

供预防、卫生事业管理、医院管理专业用

医院绩效管理

Hospital Performance Management

主 编 魏晋才

副主编 陈肖鸣 鲍 勇

编 委 (以姓氏笔画为序)

王 悦 浙江中医药大学

阮晓丹 温州医学院

肖 笃 金算盘软件有限公司

张 翌 温州医学院

张泽洪 温州医学院

陈肖鸣 温州医学院

林海芬 大连理工大学

郑海埃 温州医学院

赵刘伟 金算盘软件有限公司

俞 彤 皖南医学院

徐继承 徐州医学院

鲍 勇 上海交通大学

熊晶晶 温州医学院

魏晋才 温州医学院

编写指导委员会

主 任 曹荣桂

委 员 (以姓氏笔画为序)

马伟杭 石金涛 刘钟明 杨 春 杨泉森

陈肖鸣 胡季强 鲍 勇 瞿 佳

人民卫生出版社

图书在版编目(CIP)数据

医院绩效管理/魏晋才主编. —北京:
人民卫生出版社, 2010. 8
ISBN 978-7-117-13109-4

I. ①医… II. ①魏… III. ①医院-人事管理-高等学校-
教材 IV. ①R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 119876 号

门户网: www.pmph.com	出版物查询、网上书店
卫人网: www.ipmph.com	护士、医师、药师、中医 师、卫生资格考试培训

版权所有, 侵权必究!

医院绩效管理

主 编: 魏晋才
出版发行: 人民卫生出版社(中继线 010-59780011)
地 址: 北京市朝阳区潘家园南里 19 号
邮 编: 100021
E - mail: pmph@pmph.com
购书热线: 010-67605754 010-65264830
010-59787586 010-59787592
印 刷: 三河市潮河印业有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 787×1092 1/16 印张: 23.5
字 数: 556 千字
版 次: 2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号: ISBN 978-7-117-13109-4/R · 13110
定 价: 45.00 元
打击盗版举报电话: 010-59787491 E-mail: WQ@pmph.com
(凡属印装质量问题请与本社销售中心联系退换)

改革开放以来,国有公立医院在国家投入不足的情况下,不断探索医院生存与发展的新思路、医院管理的新理念,提高了医疗技术水平,扩大了医院规模,改善了就医环境,改善了服务条件,积累了很多经验。但同时也出现了一些问题:因发展思路和导向不正确造成的重经济效益、轻社会效益问题,重发展速度、轻质量管理问题;因体制和机制原因造成的“看病贵”和“看病难”问题。医患矛盾不断加剧,医院成了社会关注的焦点。2009年新的医改方案明确要求:“改革公立医院管理体制、运行机制和监管机制。”强调要推进医院人事制度改革,完善医务人员职称评定制度,实行岗位绩效工资制度。虽然有关公立医院的改革目前仍处于试点探索阶段,但对于我国由6万多家大大小小的医院构成的庞大的医疗服务体系来说,如何有效使用医疗卫生资源、提高医疗服务效率、改善医院的服务形象,是一个非常重大的研究课题。

医疗卫生改革的历程和理论探索,尤其是医院管理的实践告诉我们,在医疗卫生改革的进程中,医务人员工作积极性的调动、医院的运行绩效是进行医疗卫生政策设计时必须考虑的重要因素。医疗卫生主管机构、医院管理者乃至每一位医务人员都需要深入思考和认真研究医院运行绩效这一重要的课题。尤其是在新的医疗改革背景和当前医疗服务环境条件下,医院更需要认真研究如何在注重社会效益的同时,注重医疗资源的运作效率,充分发挥医疗资源的作用。

近年来,一些医院在医院管理科学化、规范化方面做了很多探索,积累了许多宝贵经验,如探索不同形式的绩效考核方案,引进ISO质量管理体系等。但传统的观念和管理方法的影响仍根深蒂固,如何科学有效地实施绩效管理,仍然是困扰广大医院管理者的一个难题。

由浙江省医院协会组织编写的《医院绩效管理》一书,认真研究了我国医院的发展历程,尤其是新中国成立以后我国医院管理的政策环境、社会环境、技术环境、服务对象以及医院自身条件和内部管理制度的演进,结合医疗保障体系、医药市场环境等因素的变化,立足于解决医院当前所面临的实际问题,研究了我国医院的处境和医院绩效的影响因素,从医院的实际管理需求出发,根据医院改革创新和发展建设的客观需求,总结我国医院管理的理论、经验和方法,建立了从人、财、物、流程等角度系统分析和评价医院绩效的原理、理念和操作方法,是迄今为止国内出版的较为完整的医院绩效管理著作。

当前,公立医院的改革正在逐步推进,而建立绩效薪酬制度、实施绩效管理是公立医院改革的一个突破口。认真学习和研究绩效管理知识,努力探索切合我国医院工作实际

和医院发展规律的绩效理论和方法,总结和交流医院绩效管理实践的经验,是当前乃至今后很长一段时期内我国医院管理者的一项基本任务。无疑,《医院绩效管理》一书将为广大医院管理者提供一个崭新的理念,帮助医院管理者认识自身岗位管理中存在的问题,分析产生这些问题的原因,从而提出改善的策略和方法。本书所具有的系统性、创新性和针对性,使其既可作为医院管理领域各个专业管理人员岗位培训、继续教育和医学院校卫生管理专业教学的教材,又可供政府医疗卫生主管机构、广大医院管理人员日常管理工作参考。希望本书的出版对我国医院管理学科的建设完善、医院管理理论的繁荣发挥促进作用,为我国医疗卫生事业发展、医院现代化建设和医院管理人才培养作出贡献。

让我们对本书的各位编著者、对长期以来在医院管理实践岗位上积极探索、勇于开拓的医院管理者表示感谢,是他们辛勤的耕耘和不懈的努力才使我国医院管理学术园地呈现出百花齐放的繁荣局面。

曾荣桂

中国医院协会会长
2010年3月9日于北京

一直以来,由于计划经济体制下形成的习惯,医院的经营绩效很少真正引起管理者的关注。对于任何一个组织,绩效管理都是一个完整的、必不可少的系统。随着医药卫生体制改革的逐渐深入,尤其是2009年3月《中共中央 国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》的出台,公立医院的改革再度成为社会关注的一个焦点,医改的一个明确要求是:“改革公立医院管理体制、运行机制和监管机制。”强调要坚持和维护公立医院的公益性和社会效益原则,以病人为中心。鼓励各地积极探索政事分开、管办分开的有效管理形式。推进人事制度改革,完善医务人员职称评定制度,实行岗位绩效工资制度。鼓励地方探索注册医师多点执业的办法和形式。强化医疗服务质量管理。规范公立医院临床检查、诊断、治疗、使用药物和置(介)入医疗器械行为,优先使用基本药物和适宜技术,实行同级医疗机构检查结果互认。

上述改革要求,给医院管理者提出了一系列研究课题。医院在履行福利机构职能、注重社会效益的同时,如何关注综合效益、注重医疗资源运作的效率,充分发挥医疗资源的作用?本书在系统分析我国医疗卫生工作现状的基础上,结合绩效管理的理论,较为系统地阐述了医院绩效管理的原理、理念、操作方法和发展趋势。

医院绩效评价体系是一个复杂的评价系统。尽管可以借鉴已经发展得较为成熟的企业领域绩效管理的方法,但目前国内医疗卫生领域仍缺乏比较系统和权威的绩效管理教学培训教材。

伴随着20多年医疗卫生改革的历程和理论探索,我国卫生决策者和理论工作者已越来越认识到,在中国卫生改革的进程中,医院、医生始终是改革中最为关键的因素。“看病难”、“看病贵”、“医患纠纷”、“医疗事故”等现象和问题,目前已是我国社会的普遍问题。上述种种问题和现象迫使我们再一次认真研究我们的医院,检讨医院的发展历程、内部管理现状,分析医院的文化特征,立足于解决医院面对的实际问题,从医改的要求和医院的实际管理需求出发,将经过企业管理实践证明的先进的管理理念和管理方法科学地“移植”到医院的管理中,使之与医院的实际情况相结合,在改善我国目前医院的管理现状、解决医院所面临的种种问题中真正发挥作用。在本书的编写过程中,力图从我国医院管理的实际需求出发,以医改政策为导向,紧密结合医院的业务特征、组织结构、工作和职位标准设计、人力特征、薪酬体系、员工培训与开发以及医院文化、医护团队建设、流程再造等实际需要,试图以全面系统的视角展现绩效管理的全过程,既提出绩效管理的大流程体系,也立足于实际操作的要求,系统地总结了绩效指标体系制定、管理的方法,绩效管理体系的设计、实施与监控,以及绩效考评结果的应用等。

本书是温州医学院医院管理研究所的教学科研人员在最近若干年医院人力资源管理、绩效评价等课程教学的基础上,结合近年来对我国公立医院、民营医疗机构的相关课

题研究实践,参考国外先进管理理论与管理实践经验,经过与国内兄弟院校的专家教授充分研讨后提出大纲和编写体例,在全国范围内组织力量编写的一本适用于医院组织开展绩效管理的普及型教材,可以作为相关专业本专科教学以及医院各级管理人员培训的教材。

本书的核心思想是:绩效管理作为医院管理的一个关键环节,不仅是实现医院战略目标的工具,更是形成和不断完善医院各部门、学科发展及每位员工个人职业生涯发展的工具,也是优化整个医院系统的工具,它可以帮助医院管理层形成一种以严密和科学为特征的战略思维方式,也能够促成医院每位员工营造一种参与绩效考核与管理的氛围,通过自我检核、自我监督、自我提升和自我发展,养成一种与医院目标同步发展的行为习惯,从而形成医院独有的可持续发展优势——绩效文化。

本书由魏晋才、陈肖鸣、鲍勇3位教授共同设计内容体系和逻辑架构,由魏晋才老师制订编写大纲,并起草第一、三、十一、十六章以及第七章第一节和第八章第四节的内容,负责组稿并完成了全书初稿内容的筛检和统稿任务;由陈肖鸣教授负责编委的组织、书稿的审定、内容框架的调整以及第二章的编写工作;由鲍勇教授主持编委会议审定编写大纲并完成第十五章第一节至第三节内容的编写;其余各章节的完成情况依次是:林海芬(第四、五章),阮晓丹(第六章、第七章第三节),张泽洪(第七章第二节),徐继承(第八章第一、二、三节,第五节),郑海埃(第九章),俞彤(第十章),张翌(第十二章),熊晶晶(第十三章),王悦(第十四章),赵刘伟、肖笃(第十五章第四、五节)。另外,张福良教授对全书的编写体例、指标的量化提出了宝贵的意见。孔瑜瑜老师负责完成了初稿的编排、图表编目及样稿的校订工作。

本书得以出版,承蒙浙江省教育厅、温州医学院各位领导的关心和支持,得到了中国医院协会、浙江省医院协会、浙江省卫生经济学会的大力协助,浙江省医院协会康恩贝医院管理研究基金、温州市科技局、宁波市北仑区卫生局鼎力支持了本书编写素材的调研工作,重庆金算盘软件有限公司医院软件事业部的领导和同事积极参与了本书的讨论并协助完成了相关内容的编写,温州医学院仁济学院卫生事业管理专业的李一涵、王丹丹同学参加了部分书稿的校对工作。在此,一并表示感谢。

中国医院协会会长曹荣桂先生在百忙之中审阅了本书书稿,并嘱咐在内容和编写体例上要力争创新,紧密结合医改要求,结合医院管理实践。编写指导委员会的各位成员在本书的内容体系、功能定位、案例引证等方面,提出了很好的建议,给予了很大的帮助。在此,对他们表示诚挚的感谢!

尽管做了大量的准备工作,并尽心竭力地想使本书能最大限度地满足读者的需要,但是由于编者学识水平所限,本书难免有诸多不足和偏颇之处,诚请各位同行专家、读者批评指正。

编者

2009年12月

第一部分 理 念 篇

第一章 绩效管理概述	1
第一节 绩效概述.....	1
第二节 绩效管理与绩效考核.....	7
第三节 绩效管理的地位与作用	10
案例分析与讨论	12
第二章 医院绩效管理	14
第一节 医院绩效概述	15
第二节 我国医院管理环境与医院绩效观念的演变	20
第三节 绩效管理在医院管理系统中的定位	22
案例分析与讨论	27

第二部分 基 础 篇

第三章 医院绩效管理系统	31
第一节 医院绩效的影响因素	31
第二节 医院绩效系统的构成	37
第三节 医院绩效管理的实施过程	42
案例分析与讨论	48
第四章 医院绩效计划	51
第一节 医院绩效计划概述	51
第二节 医院绩效目标的设定	57
第三节 医院绩效计划制定的程序	60
案例分析与讨论	64

第五章 医院绩效计划的实施	68
第一节 持续的绩效沟通	69
第二节 医院绩效管理培训	77
第三节 绩效信息的收集和记录	83
案例分析与讨论	87
第六章 医院绩效考核	88
第一节 绩效考核概述	88
第二节 医院绩效考核的目的和基本原则	91
第三节 医院绩效考核方法的选择	93
案例分析与讨论	105
第七章 医院绩效考核的影响因素	106
第一节 医院绩效考核影响因素概述	107
第二节 影响绩效考核的主观因素	110
第三节 医院绩效考核的信度和效度分析	117
案例分析与讨论	123

第三部分 应 用 篇

第八章 医院绩效与医院人力资源管理	125
第一节 绩效考核结果及其应用概述	126
第二节 绩效考核结果与绩效改进	130
第三节 绩效考核结果与员工激励	136
第四节 绩效考核结果与薪酬设计	141
第五节 绩效考核结果与员工晋升	146
案例分析与讨论	149
第九章 医院绩效与医院财务管理	153
第一节 医院财务管理及财务绩效指标概述	153
第二节 考核结果在医院成本管理中的应用	161
第三节 绩效考核结果与预算管理中的应用	167
案例分析与讨论	174
第十章 医院绩效与医院物资管理	175
第一节 医院物资管理概述	176
第二节 医院物资管理绩效指标的制定	179

第三节 我国医院物资管理的实践和发展	185
案例分析与讨论	192
第十一章 医院绩效与医疗服务流程	194
第一节 医院流程管理概述	195
第二节 医院门诊流程及其优化	201
第三节 医院急诊流程及其优化	211
第四节 住院医疗服务的绩效管理	215
案例分析与讨论	221
 第四部分 方 法 篇 	
第十二章 医院关键绩效指标的制定	225
第一节 关键绩效指标概述	225
第二节 医院关键绩效指标的制定	229
第三节 医院关键绩效指标举例	233
案例分析与讨论	242
第十三章 基于目标管理的医院绩效管理系统	244
第一节 目标管理概述	245
第二节 医院引入目标管理的战略思考	249
第三节 医院目标管理的组织与实施	253
第四节 医院目标管理体系设计举例	258
案例分析与讨论	262
第十四章 基于平衡计分卡思想的医院绩效管理系统	266
第一节 平衡计分卡概述	267
第二节 医院引入平衡计分卡的战略思考	272
第三节 医院平衡计分卡的指标体系设计与建立	277
第四节 医院平衡计分卡的具体应用	280
案例分析与讨论	288
第十五章 医院绩效管理信息化	291
第一节 信息和信息管理	291
第二节 医院信息系统	294
第三节 医院信息管理系统	309
第四节 金算盘医院战略绩效管理系统	313

第五部分 发 展 篇

10

绩效管理概述

2009年3月18日,国务院印发了《医药卫生体制改革近期重点实施方案(2009—2011年)》,社会各界期待已久的医改方案终于出台了,其中,公立医院管理体制、运行机制和监管机制的改革成为一个重点,方案强调:“公立医院要坚持维护公益性和社会效益原则,以病人为中心。”方案明确提出:“推进人事制度改革,明确院长选拔任用和岗位规范,完善医务人员职称评定制度,实行岗位绩效工资制度。”

从现代管理科学的角度解读方案中有关公立医院改革的诸多表述,不难发现,所有这些措施都是围绕提高医院的服务绩效展开的。所谓绩效,顾名思义,即成果、效益、效率。对于公立医院的绩效目标,方案给出了明确的原则要求:公益性和社会效益。现代管理科学的发展,已经形成了完整的绩效管理理论体系和行之有效的绩效管理方法,本章主要介绍绩效管理的基本概念和范畴。

【本章学习目标】

1. 掌握绩效的概念。
2. 学习什么是绩效管理。
3. 了解绩效管理与绩效考核之间的关系。
4. 了解绩效管理在现代各级各类组织管理中的重要意义和作用。

第一节 绩效概述

一、绩效的概念

(一) 绩效的内涵

绩效管理,是近年来管理学界的一个热门领域。在我国,不论是企业还是政府机构或者学校、医院、社会团体,几乎都开始强调绩效,那么,什么是绩效呢?

汉字“绩”的本意是:把麻纤维披开接续起来搓成线,如:绩绪(搓麻线);绩女(纺织的

女郎);绩火(夜晚纺织时用来照明的灯火);绩纺(泛指纺纱、绩麻等,即纺绩);后来引申出如“绩绍(继承业绩)”等意,进一步又引申出“成果、成就、功业”(achievement)的意思,如《尔雅》中记载:“绩,功也,又,业也,又,事也,又,成也。”可见,“绩”在古代就是表示通过一定的活动所获得的结果,即“业绩”的意思。

汉字“效”的本义:献出、尽力(present、devote to),效力、效劳、效忠(offer one's services),后引申出“功效、效果、结果(effect、result)、效率(efficiency,单位时间完成的工作量),可以看出,“效”同样也强调结果,但它的含义更为广泛,一方面注重完成工作的过程,强调“单位时间完成的工作量”(效率);另一方面,将结果和过程联系起来,强调过去的活动给现在造成的某种影响(效益,效果)。而“绩”则只强调过去活动的结果。

再来看看西方如何解释绩效,在当代英语语境中,“绩效”一词是用“performance”来表达的,《牛津现代高级英汉双解词典》对 performance(绩效)的解释是“执行,履行,表现和成绩”。由于界定得不是很清晰,学者们在研究中对其不断地进行完善,对绩效的理解有两种普遍观点:一种观点认为绩效即结果,其中比较典型的是 Bernardin 等人(1984)的定义,他们将绩效定义为“在特定时间内,在特定工作职能或活动上生产出的结果记录”。随着社会经济的不断发展,人类生产劳动的形式、过程日益多样和复杂,于是,以结果作为绩效的思想已经不能涵盖更多的生产劳动形式,于是,关于绩效的另一种观点——“绩效是行为”被提出并广为接受。当然,这并不是说绩效的行为定义中不包含结果目标,Murphy(1990)给绩效下的定义是:绩效是与一个人所在的组织目标有关的一组行为。Campbell(1993)指出:绩效可以被视为行为的同义词,它是人们实际采取的行动,并且可以被观察到。Campbell 的观点中隐含着一种意思:尽管绩效是行为,但并非所有的行为都是绩效,只有那些有助于组织目标实现的行为才能称为绩效。他认为之所以不以任务完成或目标达成等结果作为绩效,主要原因有二:首先,有些工作结果是由与员工工作无关的因素带来的;其次,过度关注结果将使人忽视重要的过程和人际因素,也会导致短期行为等不利后果。

在管理实践中,绩效往往是难于界定的一个概念。绩效应包括行为和结果两个方面,行为是达到绩效结果的条件之一;行为由从事工作的人表现出来,将工作任务付诸实施;行为不仅仅是结果的工具,行为本身也是结果,是为完成工作任务所付出的脑力和体力的结果,并且能与结果分开进行判断。

概括起来,绩效是指有效的活动及其结果。从管理实践的角度出发,把握绩效这一概念,需要注意以下几点:第一,对于任何组织,其管理活动中必须要处理好的最为关键的关系是投入和产出的关系。投入是指各种资源以及活动,对于人力资源的投入来说,显然必须关注的是“劳动行为”,即人的生产行为;产出,即各种投入的资源及活动的结果。第二,绩效不是结果和行为的简单相加,不同的组织、不同的岗位,其行为的要求和结果的表现形式都是不同的,在具体管理实践中,往往需要进一步确认具体某个岗位的绩效应该是什么、一个组织的绩效又包含哪些因素等最为根本的问题。第三,创造绩效的主体是富有丰富思想、充满灵性的人,人都有不同的需要和动机,尤其在当代,知识型员工成为生产力要素的主体,与传统产业中的员工相比,知识型员工有很多不同的特质,需要认真研究分析。第四,在管理活动中,影响绩效的因素往往是多方面的,需要认真分析研究才能真正使员工创造出高绩效,使组织保持高绩效,这样,才能在激烈的竞争中取得优势地位。

随着经济的全球化和科技的不断发展,在世界范围内,各种组织都面临着越来越变化多端的经营管理环境和越来越激烈的行业竞争。为了提高开展自身业务的能力和组织的发展能力,许多组织都在探索提高生产力和改善组织绩效的有效途径,组织结构调整、组织裁员、购并与重组等成为当代组织变革的主流趋势。但是,精简一定能带来高效吗?规模大小是否决定组织的绩效?实践证明,尽管上述组织结构调整措施能够降低运行成本(因此提高生产力),它们对改善绩效并没有发挥出当初人们所设想的作用,它们只是提供了一个改善绩效的机会,真正能促使组织绩效提高的,是组织成员工作行为的改变,是构建和形成有利于调动员工积极性、鼓励创新、进行团队合作的组织文化和工作气氛。在这一背景下,研究者们拓展了绩效的内涵,并在总结绩效评价不足的基础上,于20世纪70年代后期提出了“绩效管理”的概念。20世纪80年代后半期和90年代早期,随着人们对人力资源管理理论和实践研究的重视,绩效管理逐渐成为一个被广泛认可的人力资源管理过程(图1-1)。

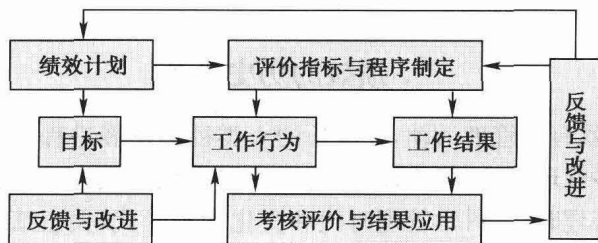


图 1-1 绩效管理流程示意图

(二) 绩效的外延

管理大师彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker)也说:“所有的组织都必须思考‘绩效’是什么东西?”什么是绩效呢?什么样的活动是有效的?结果到底怎么衡量?有标准吗?过程要不要评价?为什么在评定绩效时总要面对那么多的冲突和矛盾?绩效是指有效的工作活动及其结果。只是看似非常简单的概念,但是,理论上的概述往往是很容易做到的,而在实际的管理工作中,绩效却是让各类组织的管理部门最为头痛的问题之一。有人说,对于绩效,考察和评定的角度不一样,其结果也会不一样,它是一个多维建构。有位聪明的人力资源经理概括说:“你期望得到什么,什么就是绩效!”但是绩效管理是由各级管理人员具体执行的,而管理人员由于各自位置、利益的不同,所追求的结果是不一样的。所以对于绩效,不能指望管理人员自己去定义。具体到每一个行业、每一个企业、每一个职位,绩效的含义是什么,应当根据具体情况来确定。另一个问题是,组织、团队与个人的绩效含义是否一致?如果一个组织的责权利结构清晰,那么组织的一把手就应当对组织绩效负责,从这个意义上来说,组织绩效与个人绩效是有机联系着的。组织绩效建立在个人、团队绩效的基础上,并且是可以重合考量的。

首先,绩效指的是组织在运用各种资源,通过各种内部管理活动及各种外部服务活动来实现预期目标的总体状况。因而,绩效首先是与组织的战略目标有着非常紧密关系的概念。所谓战略目标,是组织期望得到的结果。所以,为了实现组织的绩效目标,按照组织结构和组织内部各种构成成分之间的业务关系,组织的绩效目标被层层分解到各个部门、各个岗位,最终分解为各个成员的绩效目标,如此,只要各个成员达到了各自的绩效目

标,整个组织的绩效目标也就实现了。

其次,从组织管理的角度讲,绩效还表现为组织在各个层面上的有效的活动。理论上,组织成员必须要对实现组织的战略目标作出承诺,这是成为组织成员的基本前提条件,而这种承诺与组织对其成员的薪酬待遇承诺是等价交换的,理想的结局是员工履行其工作行为并实现成效,组织支付其承诺的薪酬待遇。这种承诺及其实现,完整地体现了市场经济运行的“游戏规则”。

最后,组织以薪酬支付来满足和保证员工的需求,员工以绩效贡献来满足和保证组织目标的实现,这看似很完美。但是,由于社会分工的存在,组织的每个成员都按照社会分工扮演某个确定的角色,承担该角色的工作职责,如此,其绩效和薪酬往往还需要组织中所有其他成员,尤其是与其所扮演角色业务关系紧密的成员和直接上级的支持来保证,反过来,其绩效表现又保障着其他成员的绩效和薪酬。组织成员之间、上下级之间是一种绩效伙伴的关系,从这个角度说,个人绩效是对组织其他成员的一种义务,是员工之间的协同合作的结果。

二、绩效的历史沿革

自从有了组织,就有了管理活动,在漫长的人类社会发展进程中,大量的管理实践活动让人们积累了很多管理经验,粗略地看,管理发展到现在成为一门科学,其历史发展大致可以概括为经验管理时代、科学管理时代和文化管理时代,关于绩效的概念,也正是在这样的历史发展中不断补充完善起来的。

经验管理时代,是各种管理思想的萌芽阶段,由于社会经济的发展和科学技术等各方面的原因,人们对于绩效的认识是很单纯朴素的,受各方面因素的制约,绩效一般是根据统治者和管理者的主观好恶评定的,没有什么科学的评价体系。但是,很多思想在这一阶段就萌芽了,比如“论功行赏”、“赏罚分明”等。

工业革命以后,生产工具发生了革命性的变化,大规模生产逐步代替传统手工业的生产方式,管理者们开始思考如何更好地提高产出、降低成本。19世纪末20世纪初,科学管理的思想开始创造出更高的产能,改进生产绩效的活动从最基本的劳动动作到组织内部的职能划分逐步推行。这一时代的绩效管理高度强调量化、员工动作标准化,强调根据产出额定员工的薪酬,但是缺乏人性化。

20世纪30年代,霍桑实验证明人际关系在提高劳动生产率中的重要影响,在此之后众多的管理研究者们创立的各种理论揭示了对人性的尊重、对人的需要的满足、人与人之间的相互作用以及归属意识等工作绩效的影响,开创了绩效新的外延领域,人性化管理成为许多组织在管理中追求的目标。

从第二次世界大战以后一直到20世纪70年代,霍桑实验的结论一直受到很多批评,如:科学严密性不够;过于强调同事关系与非正式组织;忽视物质报酬对员工的重要性;难以为组织的管理方针和战略提供有效的建议等。针对上述缺陷,行为科学开始受到重视。行为科学主张运用科学事实来研究人的行为、社会现象及心理现象等,内容包括:环境因素对人的行为的影响;组织行为的特征;个体行为与群体行为的差异;薪资制度的合理化;工会地位的强调;员工参与;劳资关系的和谐等。可以看出,到了行为科学时代,对于绩效的管理从监督制裁到人性激发,从消极惩罚到积极激励,从专制领导到民主领导,从唯我

独尊到意见沟通,从权力控制到感情投资,以及努力寻求人与工作的配合等,各种管理实践问题被严肃地提出来,绩效管理进入了一个非常重要的发展时期。

20世纪七八十年代,人们发现组织运作的效率和效果不仅受人性因素的影响,还受到整体系统因素的影响。“绩效=员工+组织结构+环境+任务”,因此,组织的运作,必须以权变理论为依据,在不同情景下,采取不同做法,以适应不同情况,否则组织的绩效目标就难以实现。这些因素包括:组织与环境的关系;组织的分化与整合程度;不同环境下组织的结构形态;高层领导的经营理念 and 哲学;业务与工作任务的性质;员工的需求与个人特点等。这一时期,人们已经开始从整个组织经营管理的角度来看待人力绩效的问题了。

1990年以后,由于环境的变化和全球范围内的竞争不断加剧,加上信息技术革命和知识经济体的崛起,从战略的角度思考人力资源问题、把对于人力绩效的管理看成是组织形成和保持竞争优势的关键要素,已经成为各种组织主要的竞争手段之一。而今,由于信息技术的推广和普及以及国际化进程的加快,在全球范围内组织生产和经营已经成为现实,组织管理者普遍地认识到,形成独特的组织文化,在员工心目中牢固树立绩效文化意识,让追求高绩效成为员工的本能,才能真正使组织立于不败之地。

随着社会经济的发展和与管理实践的积累,人们对绩效的认识也在不断地发展完善,本书第十六章中有关于绩效管理领域的最新发展趋势的详细内容,此处不再赘述。

三、绩效与生产实践

(一) 绩效与工作任务

完成任务是绩效的主要内容,对于从事体力劳动和一线的生产工人来说,他们的绩效就是完成分配的生产任务,即使他们生产的产品没有被顾客接纳。但是现代越来越多的管理者发现,对于进行研发的工作人员来说,其工作任务是什么往往是非常模糊的,研发人员成天在实验室里或者电脑旁边,有时甚至什么事情都没做,大部分时间处于沉思状态,如果用完成任务对他们的工作进行评价,则有些无从下手,很难界定他们究竟有没有完成任务。可以看出,由于岗位的性质不同,对于绩效进行界定的背景就不一样,所以,某种类型的岗位绩效的界定并不能适用于其他岗位绩效的界定,如果对于绩效的界定本身发生了错误,在错误的绩效概念的基础上建立起所谓绩效考核与管理体系,将不会对组织目标的实现产生任何有利的作用。

由于岗位千差万别、数目繁多,做到一人一个考核体系是不可能的,只能将岗位分出几个类别,对每个类别归纳出共同的几种指标,形成某类考核指标体系。因此,要提高工作绩效考核的客观性、准确性和科学性,对各人的岗位工作任务尽可能细致地量化,是重要的前提。

岗位工作任务从内容和性质上归于不同的类别,从发生的频率来看,岗位工作任务可分为可见性工作任务和突发性工作任务,可见性工作任务是指能够事先预见并安排的工作任务,突发性工作任务是指不能事先预见的随机发生的工作任务。可见性工作任务包括现行的工作任务和潜在的工作任务,现行的工作任务是指目前条件下根据岗位需要进行的必需的工作任务,潜在的工作任务是指将来需要进行的或拓展的工作任务。现行的工作任务又分为经常性工作任务和偶发性工作任务,经常性工作任务反映了岗位工作的