

现代医院

卓越绩效管理与

考评标准大全

(上册)

主编 任真年

*Compendium Of Standards
For Modern Hospital
Performance Excellence And
Management Evaluation*



中国协和医科大学出版社

现代医院 卓越绩效管理与考评标准大全

(上册)

任真年 主编

中国协和医科大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代医院卓越绩效管理与考评标准大全 (上、下册) / 任真年主编. —北京: 中国协和医科大学出版社, 2015. 4

ISBN 978-7-5679-0272-5

I. ①现… II. ①任… III. ①医院-人事管理-考核-标准 IV. ①R197.322-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 035067 号

现代医院卓越绩效管理与考评标准大全 (上、下册)

主 编: 任真年
责任编辑: 吴桂梅

出版发行: 中国协和医科大学出版社
(北京东单三条九号 邮编 100730 电话 65260378)

网 址: www.pumcp.com
经 销: 新华书店总店北京发行所
印 刷: 北京佳艺恒彩印刷有限公司

开 本: 889×1194 1/16 开
印 张: 86
彩 页: 2
字 数: 2300 千字
版 次: 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷
印 数: 1—2000
定 价: 298.00 元 (上、下册)

ISBN 978-7-5679-0272-5

(凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页及其他质量问题, 由本社发行部调换)

主编简介



任真年，大校军衔。主任医师，博士（英国温布尔大学工商管理学博士）。河南林州人。中国人民解放军第一五五中心医院原院长。中国医院协会医疗质量管理委员会原副主任委员。从事医院管理工作近40年。2003年获“华夏医魂”全国百名医院优秀院长奖。中国现代医院质量与绩效管理研究中心主任，北京卓越医院管理咨询有限公司首席研究员，北京卓越医院管理研究院院长。卫生部医院管理研究所高级顾问。《中国医院

院长》杂志特邀主编。

主要成果：“现代医院资源利用评价与合理配置研究”获国家科技进步二等奖。“现代医院医疗质量管理研究，现代医院急诊急救工作的理论与实践研究”获国家科技进步三等奖。“现代医院质量管理与传统质量管理的区别”获加拿大国际医学管理成就金奖；获第二届香港中华名医论坛组委会国际华人医学成就奖。荣立三等功三次。发表医院管理类学术论文100多篇。

已出版的主要著作：《临床医师必读》《现代医院医疗质量管理》《英汉现代医院质量管理词汇》《急诊急救医学常用方法图解》《现代医院质量管理流程图解》《现代医院卓越服务管理》《现代医院流程再造》《现代医院卓越绩效考评与管理》《现代医院卓越绩效管理与评价标准大全》等。

现代医院卓越绩效管理 with 考评标准大全

编辑委员会

主 编 任真年
副主编 任 浩 吴立国 殷富强

编 委 (以姓氏笔画为序):

丁泉伟	万华军	于桂斌	马恒洁	王 冬	王海英
尹继云	卢跃峰	任 浩	任真年	任鑫浩	刘 勇
刘 颖	刘章锁	孙利东	孙廷强	李 文	李志君
李莉莉	汪 平	吴立国	沈 平	陈恒年	陈 波
张 红	张子峰	张兆芳	张国荣	张腾云	岳荣喜
欧阳晓晖		胡艳丽	胡达来	段敏敏	段丽娜
夏兆举	高丽荣	郭 英	郭长升	黄 燕	黄继林
殷富强	谢晓玲	韩怀忠	韩世强	薛巧红	薛巧珍
魏魁东					

内 容 简 介

卓越绩效管理是现代医院管理的一个新挑战，也是一个新机遇，同时它又是一个国际性成熟的管理模式。实践已经证明，卓越绩效管理模式适合任何企业，也适合于中国的现代医院管理。把卓越绩效管理的理念引入到现代医院管理中，激励医院管理者不断完善其原有不适应医院发展的管理方法，不适应患者需求的服务方式，不适应员工实现自我价值的管理方法，以适应 21 世纪不断变化的医疗卫生服务市场的新环境、患者不断需求的新变化，医院发展的新趋势，是当前中国医院管理者面临的新课题。卓越绩效管理是现代医院每一位管理者和员工的责任和任务，更是每一位高层领导者的职责。

本书的最大特点是“全”。医院各个科室、部门人员岗位说明书“全”，医院各个科室及部门人员考核、考评标准“全”。本书共二十章。提供了医院的科室、部门的岗位结构评价 36 份模板，提供了医院、科室、部门人员各类岗位说明书 792 份模板，提供了科室、部门、人员各类卓越绩效管理 with 考评标准 204 份模板。

我们撰写本书的内容遵循以下思路：以“现代医院卓越绩效管理价值创新”为宗旨，以“国家卫生政策”为导向，以“增强医疗市场竞争力和顾客满意”为驱动，以“提升医院卓越绩效管理文化”为动力，以“医院自身实际经营状况”为依据，以“医院、科室、人员岗位综合卓越绩效管理结果”为评价标准，以“病人满意和医院稳步健康持续发展”为目标。而且，不同级别的医院都能够在本书中找到自己的科室、部门或个人卓越绩效考核标准、岗位说明书的模板，如三维度卓越绩效管理与考评标准，四维度卓越绩效管理与考评标准，等等。

本书可以供各级各类医疗卫生机构，医院管理者、医务人员、普通员工，医学院校师生，省卫生厅、市卫生局行政领导及有关学会人员参考；可以供各级各类培训机构、卫生服务研究部门参考；也可以供患者和社会大众群众阅读。

前 言

现代医院面对外部竞争和不确定性的经营环境，医院的高层领导越来越感受到医院经营与管理方面面临的压力，依据医院内外环境现状采取战略调整、科室业务重组、组织重构、流程再造等措施，高层领导的工作越来越繁忙，而身处医院中、低层的员工却无动于衷，从而使这些变革措施难以达到预期的效果。那么，医院应该通过什么方式来传达这种从上而下的经营压力、转型和变革，促进医院不断发展，使医院各个层级人员都能行动起来，感受到医院经营和自身工作的关系，积极投入到实际工作中去，而不是事不关己？那就是全面绩效管理与考评，在谈全面绩效管理之前，我们先看看现有的绩效管理，现有的绩效管理与考评注重于员工层面的绩效计划、实施、辅导和考核，较少与医院的总绩效进行关联，以致产生员工绩效不错，而医院经营利润减少、目标没有达成；或者科室、部门业务已经调整了，而员工的工作目标、方式还在按照老程序进行。即便是和医院组织绩效相关联，也缺少对医院战略目标的一致性理解和有效的分解，在执行过程中未进行有效测量和监控，难以根据医院运营绩效和环境变化进行适当修正或调整。

理想的绩效管理应该是能有效落实医院战略目标，增强医院战略规划执行力，让员工清楚感受到自身工作与医院发展的关系，在战略和员工之间建立起明确的绩效目标等级链。一方面通过员工绩效的执行和辅导来增强科室、部门绩效的实现，另一方面通过监测重要绩效指标的变化，及时修正和调整经营目标或采取相应的经营管理措施，使医院的经营管理处于适当的控制状态，确保经营目标的实现。而全面绩效管理就是基于上述思路提出的，旨在能有效地自上而下传递医院经营目标，使医院各层级员工清楚个人业绩对医院、科室、部门绩效目标实现的关系，对经营过程进行有效监测与控制，实时地进行相关改进和调整，确保医院经营绩效目标、患者满意和可持续发展的实现。

本书可以供各级各类医疗卫生机构，医院领导、管理者、医务人员、普通员工、医学院校师生，省卫生厅、卫生局行政领导及有关学会人员参考；可以供各级各类培训机构、卫生服务研究部门参考；也可以供患者和社会大众群众阅读。

《现代医院卓越绩效管理与考评标准大全》在编写过程中，参阅了大量国内外绩效管理的专著、杂志、汇编、案例、论文、网上信息及有关文献资料，这些资料对于我们尽可能全面、多视觉地把握和解决一些绩效管理问题具有重要作用，在此向这些作者表示诚挚的感谢。我们要特别感谢的是中国协和医科大学出版社编辑室的吴桂梅主任，正是她严格的编审、认真的校对，才使这部作品得以面世，再次真诚地感谢！

作者联系方式：亲爱的读者朋友，您关于对本书的进一步修改、完善与解决的问题和评价的建议及意见都会使我们感激不尽。您对我们编写的专著的任何建议都将被我们认真地考虑和接受。我们在为实践我们所倡导的“现代医院卓越质量与绩效管理价值创新”的目标而努力，因此我们在未来版本中接受您的诚挚批评和建议。如果您有医院管理、科室绩效考核实施细节中的任何问题、意见、建议、咨询、信息，绩效考核与管理标准、岗位说明书、科室与部门岗位结构评价以及医院中层领导干部、员工业务与管理培训的需求，请与我们联系，我们一定会给您一个满意的答复。我们的电子邮箱地址是：E-mail: zhuoyue718@vip.sina.com, QQ: 798556169@qq.com。

您可以通过中国医院卓越管理网：www.em718.com 找到可能对您有用的管理、咨询、资料、观点、参考的绩效考核标准、岗位说明书、绩效考核实施的细节和培训等相关信息。我们的联系电话：010-65735938，手机：13552808378

任真年

2015年4月

目 录

(上 册)

第一章 卓越绩效管理与考评标准大全概况 ·····	1
一、卓越绩效管理与考评的背景·····	1
二、卓越绩效管理与考评面临的挑战·····	2
三、卓越绩效管理与考评的原则·····	3
四、卓越绩效管理与考评的应用·····	5
五、卓越绩效管理与考评的评价·····	5
六、中国医院卓越绩效管理与考评的实际情况·····	9
七、中国现代医院卓越绩效管理与考评·····	10
八、全面卓越绩效管理与考评的认识·····	13
九、全面卓越绩效管理与考评的阶段·····	14
第二章 卓越绩效管理与考评标准的实施 ·····	19
一、传统的绩效管理与考评·····	19
二、现代医院的卓越绩效管理与考评·····	20
三、卓越绩效管理与考评的重要因素·····	20
四、卓越绩效管理与考评的体系和方法·····	23
五、卓越绩效管理与考评的实施·····	30
六、卓越绩效管理与考评的定性与定量指标·····	31
七、卓越绩效管理与考评的应用·····	34
八、卓越绩效管理与考评常见问题处理·····	36
九、卓越绩效管理与考评注意事项·····	41
十、卓越绩效管理与考评标准实施的细节问题·····	45
十一、卓越绩效管理与考评中的岗位系数·····	46
十二、卓越绩效管理与考评标准使用说明·····	49
十三、现代医院卓越绩效管理发展趋势·····	50
第三章 现代医院科室与职能部门和后勤人员岗位结构评价 ·····	51
一、三级甲等医院临床科室内科人员岗位结构评价·····	51
二、三级甲等医院临床科室外科人员岗位结构评价·····	56
三、三级甲等医院医技科室人员岗位结构评价·····	61

四、三级甲等教学医院职能部门人员岗位结构评价·····	66
五、三级甲等医院后勤科室人员岗位结构评价·····	84
第四章 临床内科科室系统人员岗位说明书·····	87
一、三级甲等教学医院临床心脏内科人员岗位说明书·····	87
二、三级甲等教学医院临床消化内科人员岗位说明书·····	111
三、三级甲等教学医院临床呼吸内科人员岗位说明书·····	134
四、三级甲等教学医院临床肾脏内科人员岗位说明书·····	159
五、三级甲等教学医院临床神经内科人员岗位说明书·····	185
六、三级甲等教学医院临床小儿内科人员岗位说明书·····	209
七、三级甲等教学医院感染性疾病科人员岗位说明书·····	233
八、三级甲等教学医院临床老年病内科人员岗位说明书·····	256
九、三级甲等教学医院临床血液病内科人员岗位说明书·····	280
十、三级甲等教学医院临床肿瘤内科人员岗位说明书·····	304
十一、三级甲等教学医院临床内分泌科人员岗位说明书·····	328
十二、三级甲等教学医院急诊科人员岗位说明书·····	352
第五章 临床外科科室系统人员岗位说明书·····	385
一、三级甲等教学医院临床心胸外科人员岗位说明书·····	385
二、三级甲等教学医院临床外科 ICU 科人员岗位说明书·····	407
三、三级甲等教学医院临床普通外科人员岗位说明书·····	417
四、三级甲等教学医院临床外科骨科人员岗位说明书·····	441
五、三级甲等教学医院临床外科神经外科人员岗位说明书·····	467
六、三级甲等教学医院临床妇产科人员岗位说明书·····	493
七、三级甲等教学医院临床外科耳鼻喉科人员岗位说明书·····	518
八、三级甲等教学医院口腔科人员岗位说明书·····	544
九、三级甲等教学医院临床外科眼科人员岗位说明书·····	569
十、三级甲等教学医院临床外科手外科人员岗位说明书·····	595
十一、三级甲等教学医院临床外科肝胆外科人员岗位说明书·····	622
十二、三级甲等教学医院临床外科泌尿科人员岗位说明书·····	649
十三、三级甲等教学医院临床外科麻醉科人员岗位说明书·····	676
十四、三级甲等教学医院临床外科手术室人员岗位说明书·····	693

(下 册)

第六章 医技科科室系统人员岗位说明书·····	705
一、三级甲等教学医院医技科室门诊部人员岗位说明书·····	705
二、三级甲等教学医院医技科室放射科人员岗位说明书·····	731

三、三级甲等教学医院医技科室检验科人员岗位说明书	746
四、三级甲等教学医院医技科室特诊科人员岗位说明书	750
五、三级甲等教学医院医技科室药剂科人员岗位说明书	757
六、三级甲等教学医院医技科室设备科人员岗位说明书	780
七、三级甲等教学医院医技科室病理科人员岗位说明书	789
八、三级甲等教学医院医技科室核医学科人员岗位说明书	797
九、三级甲等教学医院医技科室理疗康复科人员岗位说明书	806
十、三级甲等教学医院医技科室供应室人员岗位说明书	820
十一、三级甲等教学医院医技科室医保办公室人员岗位说明书	826
十二、三级甲等教学医院医技科室输血科人员岗位说明书	830
十三、三级甲等教学医院医技科室物资采购部人员岗位说明书	834
十四、三级甲等教学医院医技科室健康体检中心人员岗位说明书	838
第七章 院领导与职能部门系统人员岗位说明书	845
一、三级甲等教学医院院领导岗位说明书	845
二、三级甲等教学医院职能部门岗位说明书	853
第八章 后勤科室系统人员岗位说明书	869
一、二级医院后勤机关和职能部门岗位说明书	869
二、二级医院后勤班组人员岗位说明书	872
第九章 临床内科科室系统人员卓越绩效管理与考评标准	879
一、三级甲等教学医院临床内科与人员共同卓越绩效考评标准	879
二、三级甲等教学医院临床内科各个科室卓越绩效考评标准	906
三、三级甲等教学医院临床内科监护室卓越绩效考评标准	951
第十章 临床外科科室系统人员卓越绩效管理与考评标准	954
一、三级甲等教学医院临床外科与人员共同卓越绩效考评标准	954
二、三级甲等教学医院临床外科各个科室卓越绩效考评标准	981
三、三级甲等医院临床非手术科室卓越绩效考评标准	1017
第十一章 医技科科室系统人员卓越绩效管理与考评标准	1032
一、三级甲等教学医院医技各个科室卓越绩效考评标准	1032
二、二级甲等医院医技科室主任卓越绩效考评标准	1068
第十二章 后勤科室系统人员卓越绩效管理与考评标准	1083
一、三级甲等教学医院后勤科室和领导卓越绩效考评标准	1083
二、三级甲等教学医院后勤普通员工卓越绩效考评标准	1107
第十三章 现代医院卓越绩效管理与三维度考评标准	1119
一、一级医院院级领导与临床医生卓越绩效考评标准	1119
二、一级医院科室卓越绩效考评标准	1121
第十四章 现代医院卓越绩效管理与四维度考评标准	1125

一、一级医院中层领导干部与部门卓越绩效考评标准	1125
二、一级医院人员卓越绩效考评标准	1128
第十五章 现代医院卓越绩效管理与五维度考评标准	1131
一、二级医院员工卓越绩效考评标准	1131
二、二级医院科室与领导卓越绩效考评标准	1137
第十六章 现代医院卓越绩效管理与六维度考评标准	1152
一、三级医院职能部门与领导卓越绩效考核标准	1152
二、二级医院普通员工卓越绩效考评标准	1161
第十七章 现代医院卓越绩效管理与七维度考评标准	1163
一、三级甲等医院职能部门领导共同卓越绩效考评标准	1163
二、三级甲等医院职能部门员工共同卓越绩效考评标准	1166
三、三级甲等医院以职能部门为单位的卓越绩效考评标准	1169
四、二级甲等医院以职能部门和后勤为单位的卓越绩效考评标准	1229
五、二级甲等医院职能部门领导的卓越绩效考评标准	1253
六、二级甲等医院临床非手术科室与领导卓越绩效考评标准	1313
第十八章 现代医院卓越绩效管理与八维度考评标准	1331
一、二级甲等医院院级领导卓越绩效考核标准	1331
二、二级甲等医院机关和职能部门卓越绩效考核标准	1334
第十九章 现代医院卓越绩效管理与九维度考评标准	1336
一、二级医院职能部门领导卓越绩效考核标准	1336
二、二级医院职能部门卓越绩效考核标准	1343
第二十章 现代医院卓越绩效管理与十维度考评标准	1346
一、三级医院临床科室人员卓越绩效考评标准	1346
二、三级医院中层领导干部卓越绩效考评标准	1349
三、三级医院总体综合卓越绩效考评标准	1354
附：全球卓越绩效管理与考评理念经典语言 120 句	1355
参考文献	1360

第一章 卓越绩效管理 with 考评标准大全概况

一、卓越绩效管理 with 考评的背景

随着经济全球化和信息技术的迅猛发展，国家之间、行业之间、企业之间、医院之间竞争日益加剧。为了企业长青，许多国家设立了质量与绩效管理奖，引导和帮助企业提高竞争力，从而更好地满足市场与顾客的需求。目前，世界上已有 90 多个国家或地区或组织设立了不同程度的质量与绩效管理奖。日本在 1951 年就设立了著名的戴明奖（日本质量奖）；加拿大 1984 年设立了加拿大优秀经营奖；美国在 1987 年按照《马尔科姆·波多里奇国家质量提高法》设立了政府质量奖，同时制定了卓越绩效模式标准作为美国国家质量奖的评价依据；澳大利亚 1988 年设立了澳大利亚质量奖；欧洲 1991 年设立了欧洲企业质量奖；英国 1994 年设立了英国质量奖；俄罗斯 1996 年设立了俄罗斯联邦政府质量奖。特别是美国的波多里奇国家质量奖标准在提高组织业绩，改进组织整体效率，促进美国所有组织相互交流、分享最佳经营管理实践，并为组织带来市场成功等方面发挥了重要作用。在紧随美国、欧洲、加拿大、新加坡等国家的质量奖后，不少国家和地区也先后设立了质量奖、经营奖、企业优秀奖等，如印度、韩国、芬兰、丹麦等国家均在 20 世纪末或 21 世纪初设立了质量奖，我国的台湾、香港地区也设立了质量奖。质量与绩效奖的设立为这些国家和地区提高质量水平，增强竞争能力起到了非常重要的作用。中国作为发展中国家，提高整体质量水平、增强国家竞争实力的任务更加紧迫，更加艰巨。中国质量协会在国家质检总局指导下，根据《中华人民共和国产品质量法》的有关精神，于 2001 年启动了全国质量治理奖评审工作，并对实施卓越质量经营，在质量、效益和社会责任等方面都取得显著成绩的企业或组织授予“全国质量治理奖”。从 2006 年起，“全国质量治理奖”更名为“全国质量奖”。

我国于 2005 年 1 月公布了《卓越绩效评价准则》评奖标准。中华人民共和国国家新的标准 GB/T 19580-2012《卓越绩效评价准则》（Criteria for performance excellence）于 2012 年 3 月 9 日发布，2012 年 8 月 1 日实施。这标志着这种“卓越绩效评价标准”在我国的推广并进入到了一个新的发展阶段，即卓越绩效管理与考评的实施阶段。这个标准必将是我国企业、组织在质量管理与绩效管理发展史上的里程碑。

（一）绩效考核（performance Appraisal, PA）

绩效考核又称绩效考评、绩效评估或绩效评价，是采用科学的方法，按照预定的标准，考查和审核组织和员工对岗位职务所规定的职责、任务履行的程度，以确立其工作绩效的一种系统管理方法，是绩效管理循环中的一个环节。绩效考核主要实现三个目的：一是考核员工岗位业绩，二是考核组织在一定时间内业绩，三是绩效管理持续改进。

（二）绩效评估（performance appraisal）

也称绩效考评、绩效评价、员工考核，是一种员工评估制度，也是人力资源开发与管理中一项重要的基础性工作，旨在通过科学的方法、原理来评定和测量员工在岗位上的工作行为和工作效果及结果。绩效评估是一种正式的员工评估制度，是针对医院中每个职工所承担的工作，应用各种科学的定性和定量的方法，对职工行为的实际效果及其对医院的贡献或价值进行考核和评价。是一种周期性回

顾与评估员工工作表现的管理系统，是指领导、主管或相关人员对员工的工作做系统的评价。绩效评估是绩效管理的最全面评价。

比如绩效管理过程中的绩效考核，不仅针对员工，同时针对各层级的管理者，包括最高层管理者。绩效考核的结果不仅仅是职级升降、奖惩的依据，更重要是作为绩效改进的重要依据。通过绩效评估、绩效诊断，找出影响绩效的根本性的问题，形成绩效改进措施，通过绩效沟通辅导和绩效激励等手段，提高管理者和员工的系统思考能力和系统执行能力，从而，推动医院整体绩效的迅速提高。绩效考核是过程，绩效管理是全部，绩效评估是终结。

二、卓越绩效管理与考评面临的挑战

21 世纪的管理是以人为本绩效管理的时代，在组织岗位上的人员是以绩效为本，是卓越绩效考核与管理的时代，人力资本已成为医院运营成败的关键。在我国医院中无论是公立医院还是民营医院在薪酬设计和管理上普遍存在着亟待解决的问题，具体表现为国内大部分医院的薪酬设计对内缺乏公平性，对外缺乏竞争力，这些不利因素直接导致了医院员工忠诚度的降低和医院整体绩效的下降。员工往往由于受到不公平待遇，而心生不满，并会付之行动，如员工与患者沟通不畅，服务不到位，质量标准低，致使医疗纠纷不断。造成这种矛盾的主要原因是由薪酬制度引发的。薪酬的设计与管理已不是简单地将薪酬发给员工或增加薪酬的过程，而是最困难、最复杂、充满矛盾的管理，所以需要系统、全面、科学地进行薪酬设计与管理的过程。因此，医院薪酬面临在成本方面的巨大压力与挑战，提高对成本规划的技能，提高绩效考核与管理水平以及为医院出谋划策应对成本压力并激励员工是至关重要的。

我国医院药品零差价的实施是对医院经营与管理的挑战，是对绩效考评与管理的挑战，更是对员工薪酬分配的挑战。只有绩效考核评与管理才能解决这个挑战。

（一）绩效薪酬设计

设计与薪酬制度是一项最困难的人力资源管理任务。合适的薪酬制度既可以巩固向心力，减少员工不满；又能促使员工更加努力，提升医院运营绩效。如果建立了有效的薪酬制度，医院就会进入期望——激励——创新——发展的良性循环；而如果这些制度不健全或实施不到位，那么接踵而至的便是员工的心灰意冷。美国一个民意调查组织机构在研究过去 20 年的数据后发现：在所有的工作分类中，员工们都将工资与收益视为最重要或次重要的指标。工资能极大地影响员工的行为和工作绩效。此外，对薪资和其他外在报酬的抱怨，可能掩盖员工和所属组织间关系上存在的问题：如监督管理的状况、职业发展的机会、员工对工作的影响力和参与等。当出现报酬上的冲突时，领导们总会得到很多的建议以对情况进行详细“诊断”；相反，他们很少相信这些问题可以由人事专家从绩效考核与管理以及薪资政策上加以解决。

（二）绩效薪酬 3P 理论

薪酬 (salary) 离不开绩效，绩效薪酬 (performance salary, PS) 常用来将业绩和薪酬联系起来，目的在于激励员工更好地工作。薪酬包括经济性薪酬和非经济性薪酬。薪酬就是医院给予员工劳动的各种酬劳。绩效薪酬从广义上理解是个人、团队的业绩结果的回报。有学者把薪酬分为基本薪酬、可变绩效薪酬和其他福利待遇薪酬 (间接薪酬)。薪酬 = 基本薪酬 + 可变绩效薪酬 + 间接薪酬。员工完成规定任务享有基本薪酬，卓越绩效会得到更加丰厚的报酬。薪酬战略的有效实施是增强医院竞争力的最重要因素。国外有的学者把薪酬体系分五个系统：工资系统、奖励系统、股份、期权系统、绩效激励系统。在薪酬体系中，有一个著名的 3P 理论依据，指不同单位有三种不同的支付薪酬方法：第一个“P”叫岗位 (Position) 定薪，为设定的岗位付薪酬。目前，我国大多数医院采取这种方法付薪

酬。第二个“P”叫业绩(Performance)定薪,为员工取得的绩效付薪酬,实用于目标管理、定额管理、承包经营的科室或组织。第三个“P”以能力(Person)来定薪付薪酬。从薪酬制度设计总的趋势来看,传统的薪酬方式在逐渐退化。现在国际上流行“业绩为王”的激励性工资就是绩效管理的一个重要组成部分,将浮动部分工资(绩效工资)与部门工作、个人绩效、医院绩效挂钩。薪酬水平体现在责任和绩效的大小上,这是绩效管理的最显著特点。绩效管理必须有配套的绩效薪酬体系,才能保证绩效考评与管理工作的顺利进行。

三、卓越绩效管理与考评的原则

(一) 绩效管理的原则

1. 体现组织和个人的绩效价值。
2. 双向沟通。
3. 激励性。
4. 行政管理人员承担义务并积极参与。
5. 注重制定“正确的”绩效管理措施。
6. 领导对绩效考核与管理的参与和承担责任。
7. 建立互补式角色和职责。
8. 绩效考评标准的可行性。
9. 业务和劳力资源流程相结合。
10. 绩效考评结果的及时反馈。
11. 尽量减轻行政管理成本。
12. 绩效管理动态与持续改进性。

(二) 绩效管理的标准

1. 分为团队(组织)绩效和个人绩效标准。团队的绩效在很大程度上由个人绩效组成,但是团队绩效标准更强调团队任务的整体协作情况,团队与团队之间的沟通情况,团队内部之间的学习氛围,团队成员间的关系与和谐度,团队的整体持续学习力,团队最终的综合绩效等。当今世界最著名的绩效标准是美国的国家质量奖标准,即《卓越绩效准则》,其标准每两年修订一次,目前全世界有90多个国家采用、参考美国的这个绩效管理标准。我国2005年1月采用、参考美国的质量评奖标准制定了我国的质量管理奖,即我国的《卓越绩效评价准则》。美国卓越绩效评价准则共七项:①领导能力;②战略策划;③以顾客和市场为中心;④测量、分析和知识管理;⑤人力资源管理;⑥过程管理;⑦经营结果。

2. 先进的管理理念和方法。绩效管理作为一种当前国际上先进的管理理念和方法,已为越来越多的中国企业所关注。实施全面企业绩效管理,提升企业绩效管理水平和未来的发展有着重大的价值和意义。组织与员工绩效评估是按照一定的标准,采用科学的方法,检查和评定企业员工对岗位所规定的职责的履行程度,以确定其工作成绩的管理方法,其目的主要在于通过对员工全面综合的评估,判断他们是否称职,并以此作为企业人力资源管理的基本依据。通过绩效管理切实保证员工的报酬、晋升、调动、职业技能开发、激励、辞退等工作的科学性。同时,也可以检查企业管理各项政策,如人员配置、员工培训等方面是否有失误。由于绩效评估的对象、目的和范围复杂多样,因此绩效评估的内容也比较复杂。但就基本方面而言,传统的主要包括德、能、勤、绩四个方面的内容。①“德”是人的精神境界、道德品质和思想追求的综合体现。德决定一个人的行为方向——为什么而做;行为的强弱——做的努力程度;行为的方式——采取何种手段达到目的。德

的标准不是抽象、一成不变的。不同时代、行业、层次对德有不同的标准。②“能”是指人的能力素质，即认识世界和改造世界的能力。当然，能力不是静态、孤立存在的。因此，对员工能力的评估应在素质考察的基础上，结合其在实际工作中的具体表现来判断。一般包括动手操作、认识、思维、表达、研究、组织指挥、协调和决策能力等。对不同的职位，在评估过程中应各有侧重，区别对待。③“勤”是指一种工作态度，它主要体现在员工日常工作表现上，如工作的积极性、主动性、创造性、努力程度以及出勤率上。对勤的评估不仅要有对量的衡量，如出勤率，也要有质的评估，即是否以满腔的热情，积极、主动地投入工作。④“绩”是指员工的工作业绩，包括完成工作的数量、质量和经济效益。在企业中岗位、责任不同的人，其工作业绩的评估重点也有侧重。对绩的考评是对员工绩效评估的核心。“德能勤绩”的绩效考评内容在我国企业会长期存在下去。现代企业考评内容主要是：领导作用（能力），战略策划，顾客和市场，测量、分析和知识管理，人力资源，过程管理，经营绩效结果七个模块以及结合本企业的实际情况所制定的考评内容，如医院的医疗统计指标、三级查房、用药管理、社会责任、环境等必须纳入绩效考核范围内。持续改进是绩效管理的先进理念。

（三）绩效管理的要素

1. 岗位分析。通过对员工职务、职称的分析，确定每个员工的职务和职责内容，形成绩效管理的基础性文件，作为未来绩效管理实施的有效工具。

2. 岗位评价。通过对员工职务、职责的评价，对岗位价值进行有效排序，确定每个岗位的价值，为以后的薪酬变动提供可衡量的价值参考。

3. 岗位变动。员工的职务、职称晋升、降职、轮岗等管理活动要通过员工的绩效评价获得，是绩效管理的目的之一。

4. 培训发展。如应用到员工的职业生涯设计中。

5. 薪酬管理。用于薪酬的设计与兑现。

6. 目标管理。目标管理是绩效管理的特点之一，绩效管理通过整合医院的战略规划、远景目标与员工的绩效目标，使之统一起来。目标管理是绩效管理的最重要管理手段。

7. 员工关系管理。包括员工之间沟通，员工与患者沟通，员工的任职和离职等。

8. 管理者的管理方式。绩效管理所倡导的管理方式与以往的管理方式有着很大的不同，更多地强调沟通，强调合作，这种管理方式在不断地改变着管理者的行为，不断地引导管理者走向科学化、规范化的发展之路。员工绩效不好是领导的责任，是绩效管理的重要要素。

9. 员工的工作方式。在绩效管理中，员工是绩效管理的主人，这给了员工更大的工作自主权，提高了员工的地位，不断激励员工就自己的绩效问题需求寻求他人的帮助，以尽可能地达到自己的绩效目标。团队或个人绩效考核实施的前提是责权明晰、流程细化、成本合理、鼓舞士气、持续发展。医院绩效管理是一个完整的系统。在这个系统中，组织、中层管理者和员工全部参与进来，中层管理者和员工通过沟通的方式，将医院的战略、中层管理者的职责、管理的方式和手段以及员工的绩效目标等管理基本内容确定下来，通过持续地沟通，中层管理者帮助辅导员工清除工作过程中的障碍，并与员工一起共同达到绩效目标，从而实现组织的远景规划和战略。医院绩效管理是对医院绩效实现过程各要素的管理，它是基于医院战略基础之上的一种有效的管理活动。

（四）绩效管理实施流程

1. 学习与培训。学习和培训有关绩效管理的理论、理念、方法和实践技巧。

2. 岗位说明书编写，绩效考核标准制定，管理沟通。取得各方支持，形成共识。

3. 制定绩效管理方案实施。包括前期的准备（做职务分析、岗位评价），实施中的流程和后期的过程结果等。

4. 按照绩效管理的流程实施绩效动态控制和持续改进。

四、卓越绩效管理与考评的应用

（一）绩效管理的应用目的

1. 实现医院的战略规划和远景目标。
2. 提高员工的绩效水平。
3. 增强医院的核心竞争力。
4. 提高医院技术和服务质量。
5. 提高管理者的素质，提升病人的满意度。
6. 为员工职务变动、薪酬管理、培训发展等管理活动提供依据。

（二）绩效薪酬制度的问题

现在医院的绩效状况主要是：技术服务工资与岗位定价工资不明确；资历与非能力和绩效导向偏移；结构性不公平性问题突出，几乎没有完整的绩效工资体系制度；绩效工资不突出；人浮于事、干好干坏、大锅饭现象依然存在；薪酬与绩效福利不科学、不匹配。

在美国衡量一家医院管理绩效如何，不单纯看经济指标，更看综合指标。一般包括财务指标、运作指标和临床指标。财务指标（人均患者出院费用、流动资金利润率、总资产与产出比）；运作指标（患者平均住院天数、门诊病人收入占医院总收入比例）；临床指标（诊断符合率、治愈率、死亡率、并发症率）。英国国家卫生部制定的医院绩效管理评价方法是采用关键绩效指标（Key Performance Indication, KPI）法，KPI是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，把医院的战略目标分解为可操作的工作目标工具。建立明确的切实可行的KPI体系，是做好绩效管理的关键。英国采用预约等待住院患者的数量多少、门诊等待的时间长短、无预约等待住院18个月以上的患者数、理想的收支状况、在推车上候诊12小时以上的患者数、当天取消手术的数量等6项关键指标。绩效考核标准与薪酬制度关系密切。

五、卓越绩效管理与考评的评价

（一）绩效评价指标的筛选

目前常见的指标筛选方法如下。

1. 专家咨询法。采取匿名方式通过几轮函询，征求专家们的意见，然后将他们的意见综合、整理、归纳，再反馈给各个专家，供他们分析判断，提出新的论证。
2. 基本统计量法。通过对医院各个科室各指标一些基本的统计量来确定指标是否有评价意义及区分的能力。
3. 聚类分析法。在指标分类的基础上，从每一类具有相近性质的多个指标中选择典型指标，以典型指标来替代原来的多个指标。这种方法可以减少评价指标间重复信息对评价结果的影响。
4. 主成分分析法。从代表性指标的角度来挑选。将原来众多且相关的指标，转化为少数且相互独立的因子（合成主成分），并保留大部分信息的方法。
5. 变异系数法。从指标的敏感性角度挑选指标。

（二）绩效指标权重的确定

指标权重确定方法分主、客观（以统计的真实数据为考评指标）两个方面。主观权重充分反映

专家对评估对象在长期工作中总结出来的经验，主要如下。

1. 经验定权法。
2. 德尔斐法。
3. 定性排序法。
4. 定量转化法。
5. 对比排序定权法。
6. 灰色定权法。
7. 模糊定权法。

8. 层次分析法。目前采用较多的是赋权法。这种方法既考虑了人们主观上对各项指标的重视程度，又考虑了各项指标原始数据之间的相互联系及它们对总体评价指标的影响。一些学者也采用专家咨询法并结合研究者主观上认为每项指标在体系中的重要程度来确定权衡。

（三）绩效管理体系的实践

目前，国内不少医院在科室或科室领导以及员工的绩效评价方面也有部分尝试。国内较具有代表性的有以下几种评价方法。

1. 业务指标体系：包括科室的业务收支（与上年度的同期指标为比较基础），病床使用率、病床周转率、药品收入在科室总收入中所占的比例等业务指标，其目的是评价科室的技术业务效益情况、服务情况、工作量的完成情况、合理用药情况等。

2. 医疗护理质量指标体系：包括查房质量、病历书写质量、护理质量、医疗纠纷及事故处理等，其目的是评价科室医疗护理质量水平。

3. 服务质量指标体系：包括患者满意度、是否有服务态度的投诉、是否有乱收费等，其目的是评价科室的服务质量水平。

4. 科室管理指标体系：包括科室行政管理、物资管理、设备管理、团队精神等，其目的是评价科室的总体完成任务情况。

5. 科研教学指标体系：包括教学质量指标、科研质量指标等，其目的是评价科室的团队效力和管理人员的管理水平以及科研管理水平。医院实施绩效管理，绩效薪酬体系分配则依次以贡献大小、风险承担、工作态度、岗位责任、社会责任、顾客满意、和谐环境和绩效结果为主要依据。用现代绩效理论的公平机制，让平庸的员工转变为普通员工或进一步培训或离开，让普通员工转变为优秀员工，让优秀员工转变为卓越员工，让卓越员工的薪酬更合理、报酬更多，这就是现代医院薪酬管理实施绩效薪酬分配的主题。

值得关注的是，我国有些管理咨询公司，已在研究应用并采纳美国《卓越绩效准则》、我国《卓越绩效评价准则》、我国卫生部的《医院管理评审指南试行》、美国联合委员会国际部（Joint Commission International, JCI）标准、ISO 标准的有关内容，结合我国医院传统评价指标体系，制定适合我国医院的绩效管理评价标准体系。

绩效管理的科学性、原则性适合于任何一个组织和个人。关键是结合自己医院的实际情况，包括医院价值观、医院文化等。绩效管理对于中国医院已经不是一个陌生的话题，从以年终分配为目的的绩效考核到以全面提升医院管理水平为主的绩效管理，很多经营者都希望通过绩效考核能够提高医院整体绩效水平。而如何真正将绩效管理运用到医院的经营中，并起到战略牵引的作用，也是让很多管理者头痛的问题。在绩效考核实施和操作过程中，不同医院之间或相同医院在不同阶段，医院具体的战略目标是大相径庭的，这就决定了推进和实施绩效考核的切入点和侧重点也不相同。如果仅仅根据绩效考核理论生搬硬套，多数情况是半途而废的，有时还会造成不同程度的负面影响。绩效考核评估必须建立绩效考核体系，包括绩效考核组织、考核标准、考核周期、考核内容、考核手段、考核时间、考核者、被考核者。其中，绩效考核标准依据不同的医院规模、性质、专科业务、区域经济整体