

现代医院



卓越绩效
考评与管理

主 编 任真年 宋 炜 张国荣

*Modern Hospital
Excellence Performance
Evaluation and
Management*

中国协和医科大学出版社

现代医院 卓越绩效 考评管理

作者：王洪生 王洪生 王洪生

中国医药出版社

现代医院 卓越绩效考评与管理

主 编 任真年 宋 炜 张国荣

副主编 (以姓氏笔画为序):

任 浩 张万和 杨清仁 胡国聪 曹茂旭

编 委 (以姓氏笔画为序):

卜晓英 王 冬 王 敏 王学生 王慧云 孔立新 尹继云
任 浩 任真年 刘 峰 刘广东 刘兰辉 刘智勇 戎有平
李 明 李 萍 宋 炜 吴孔成 陈欲晓 陈 静 张万和
张国荣 张桓虎 张清萍 杨清仁 杨铸源 欧阳晓晖
胡国聪 赵劲民 钟林坚 郭长升 郭 英 梅世民 曹茂旭
韩怀忠 虞 婕 赫崇军 薛巧珍 戴淑杰

编 者 (以姓氏笔画为序):

丁泉伟 马集云 王 暄 王守光 王诚丽 邓 平 冯怀玉
吕红迪 刘志明 刘援增 任向阳 任红亮 任鑫浩 李向红
李秋军 李颜斌 汪 平 苏 静 寿炳华 陈永斌 陈恒年
吴燕丹 何明峰 杨 晔 张 红 张方玉 张立新 张伯岩
张宝林 张 磊 孟 良 贺 丽 段丽娜 段敏敏 晏 波
郭永革 高丽荣 黄 燕 鲁 菁 董义敏 傅美华 薛文斌

中国协和医科大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代医院卓越绩效考评与管理 / 任真年, 宋炜, 张国荣主编. —北京: 中国协和医科大学出版社, 2012. 6

ISBN 978 - 7 - 81136 - 678 - 5

I. ①现… II. ①任… ②宋… ③张… III. ①医院 - 人事管理 IV. ①R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 095197 号

现代医院卓越绩效考评与管理

主 编: 任真年 宋 炜 张国荣
责任编辑: 吴桂梅 张继林

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: 57.25
字 数: 1600 千字
版 次: 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷
印 数: 1—3000
定 价: 258.00 元

ISBN 978 - 7 - 81136 - 678 - 5/R · 678

(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，主任医师，博士，大校军衔。河南林州人。英国温布尔大学工商管理学博士。中国人民解放军第一五五中心医院原院长。从事医院管理工作 30 多年。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，中国医院协会医疗质量管理委员会原副主任委员。北京卓越医院管理咨询有限公司首席顾问，北京卓越医院管理研究院首席研究员。卫生部医院管理研究所高级顾问。中国社会科学院经济学博士中心研究员。《中国卫生质量管理》杂志编委，《中国医院院长》杂志特邀主编。

主要成果：国家科技进步二等奖：现代医院资源利用评价与合理配置研究。科技进步三等奖：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。现代医院质量管理与传统质量管理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 3 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》等。

主编简介

宋炜，男，大学学历。江苏丰县人。现任山东省兖矿集团总医院业务院长、兖矿集团创伤研究所所长、外科学主任医师、外科学教授，济宁市重点学科带头人。现任山东省医学会外科学分会转化医学与重症医学学组副组长、中国医师协会无瘢痕外科学会副主委、山东省疼痛学会委员、创伤学会委员、重症医学学会委员、普外科学会委员、肝胆胰外科学组委员、济宁市抗癌协会、医学会常务理事。华北煤炭医学院、济宁医学院兼职外科教授。担任《中国现代普通外科进展》等期刊编委或特邀编委。从事临床与医院管理工作35年。2011年参研课题《腹部无瘢痕外科——经自然腔道内镜手术动物实验研究及临床应用》，荣获山东省科技进步一等奖。2010年参研课题《直肠癌侵袭分子机制及其临床微创治疗研究》荣获山东省科技进步二等奖。先后荣获兖矿集团科技进步一、二、三等奖多次。2008年荣获济宁市科技进步三等奖。先后荣获“山东省煤炭工业劳动模范”、“山东省煤炭工业拔尖人才”、“济宁市名医”等称号。

在国家核心期刊发表学术论文20余篇、参编专著多部。

主编简介

张国荣，男，教授，主任医师。1959年出生。毕业于浙江医科大学。浙江省绍兴市人民医院原院长，绍兴文理学院医学院原院长。在职期间忠诚于医疗卫生事业，学风朴实严谨，管理励精图治，能借鉴国内外先进医院管理经验，运用科学管理理论，勇于实践，创建出一套适合于医院的绩效管理新模式，医院两个效益明显提升，医院多次被评为省卫生系统先进集体，全国卫生系统先进集体。绩效管理和医疗质量管理经验多次在卫生部、卫生厅组织的会议上推介，全国多家大型综合性医院来院参观或短期培训，曾应邀参与了卫生部组织的医院绩效考核管理和医疗质量评价体系标准的制订工作；近年来，发表学术论文20余篇，出版专著两部，主持开展省卫生研究项目、青年医学人才基金项目等10余项。参与省部共建、省医学科研项目等7项。主持国家及省继续医学教育项目3项。获省、市科技进步奖20余项。

曾获全国医院优秀院长、浙江省突出贡献中青年专家等荣誉称号，享受国务院政府特殊津贴。

内 容 简 介

绩效管理是现代医院管理的一个崭新课题，它在汲取世界各种管理方法的基础上，提出了全新的世界性的管理理念。实践证明，绩效管理适合任何企业，也适合于中国的现代医院管理。把绩效管理的理念引入到现代医院管理中，激励医院管理者改善其原有不适应病人需求的服务方式、不适应员工的管理方法，应用国际卓越绩效管理模式与理念，结合自己医院的实际实施绩效管理，以适应 21 世纪不断变化的医疗卫生服务市场的新环境，是当前中国医院管理者面临的新挑战。现代医院绩效管理是医院每一位员工的责任，更是每一位管理者的责任。世界管理大师德鲁克曾经在他的《管理的实践》中说，管理的绩效是一名管理者必须负责的职责，在公司实现的整体绩效中，管理者必须能清晰地从中划出一块是自己贡献的绩效。中国医院管理者，必须吸收世界最先进的管理理念、管理精华并与世界最好的管理方法接轨，必须注重为人民群众健康服务的结果与综合绩效。绩效考评与管理是国际行为；绩效考评与管理是中国的国家行为。

本书共 20 章：现代医院卓越绩效管理概论，现代医院卓越绩效目标，现代医院卓越绩效管理原则，现代医院卓越绩效管理内容，现代医院卓越绩效管理实施，现代医院卓越绩效管理工具，现代医院卓越绩效管理流程，现代医院卓越绩效岗位设计，现代医院卓越绩效考核指标，现代医院卓越绩效机关标准，现代医院卓越绩效薪酬设计，现代医院卓越绩效薪酬管理，现代医院 5S 与卓越绩效管理，现代医院卓越领导与团队精神，现代医院卓越绩效与执行力，现代医院卓越绩效考核误区，现代医院卓越绩效管理沟通，现代医院卓越绩效管理评价，现代医院卓越绩效管理文化，现代医院卓越绩效管理发展趋势。

本书可供各级各类医院、医疗卫生机构、医院管理者、普通员工、医务人员、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，可供各级各类培训机构、卫生服务研究部门参考，也可供患者和社会大众阅读。

前 言

过去 30 多年来，特别是 21 世纪以来，卓越绩效考核与管理风潮逐渐席卷了全国的管理界。中国医院已经对绩效考评与管理不感陌生，越来越多的医院在实施绩效考评与管理工作。医院发展越来越重视患者的满意度，这个满意度既是过程又是结果，更是现代医院综合的主要绩效考评与管理方法之一。现代医院要有卓越的绩效，就必须引进世界卓越绩效考评与管理理念。20 世纪 70 年代以来，在世界管理界中，企业、组织的管理方面出现了两个值得关注的趋势。趋势之一，许多国家的政府通过设立国家质量奖（卓越绩效管理模式）的方式来提升本国各类企业、组织的管理水平，强化和提高本国产业的竞争力。趋势之二，国家质量奖评价准则已成为各类组织评价自身的管理水平和引导内部改进工作的依据。美国的马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖的评奖标准被称为《卓越绩效准则》（criteria for performance excellence），它已经成为了组织经营管理的事实上的国际标准。对照这些评奖准则来对组织的绩效进行自我考评、组织评估，这是过去 30 年来出现的一个全球性的趋势。本书的作者们是一个绩效管理与咨询团队，来自中国医院绩效管理与咨询的一线人员，对绩效管理的实践与研究做了大量工作，特别是近几年实际参加、了解了数百家医院的绩效管理咨询工作，积累了数百家医院的绩效管理培训经验，总结了数以千计的不同行业绩效考评与管理的教训和经验，毫无保留地为读者提供了中国医院最有价值的全面卓越绩效考评与管理体系的解决方案。

人们给予我们所处的这个时代有各种各样的命名：信息时代、网络时代、IT 时代、知识经济时代，但是最“酷”的莫过于“e”时代。这是一个容易产生激动人心的变化的新时代，常听人们说游戏规则在不断的改写或者重新洗牌之类的言论，卓越绩效考评与管理就是在这样的时代中诞生的。当传统的商业竞争优势如利润至上、资金、技术等不断受到质疑的时候，人们不得不思考，e 时代的商业组织以什么作为竞争优势？也许有人会说是创意、是思想（idea），诸如此类。我们越来越发现，现代医院的竞争优势与“人”的因素联系得如此紧密，对人力资源管理的重视程度达到了前所未有的程度。人力资源管理的职能远远超出了传统意义上的服务、支持的职能，绩效管理中的领导是员工的“教练”，而人力资源管理的最好办法就是绩效考核、考评、评价与管理。世界著名的美国的《卓越绩效准则》已在 90 多个国家、地区被应用。中华人民共和国国家标准 GB/T19580-2004《卓越绩效评价准则》已于 2004 年 8 月发布，我国 2012 年《卓越绩效评价准则》也已发布。这标志着这种“卓越绩效标准”在我国的推广并进入到了一个新的阶段，即卓越绩效考评与管理的实施阶段。该标准的发布迅速引起了中国管理界及其他相关领域的关注和重视，也预示着会有众多的企业和人员将会投身于这一标准的实施之中。美国的马尔科姆·鲍德里奇《卓越绩效准则》为我国国家绩效考评与管理标准的有效实施提供了有益的帮助。国家卫生部 2005 年也参照美国《卓越绩效准则》、参照我国国务院的《卓越绩效评价准则》制定了卫生系统的《医院评价暂行规定》，现在已经有了《三级综合医院评审标准（2011 年版）》。这为医院施行卓越绩效考评与管理创造了条件。我们完全可以相信，我国医院的绩效考评和管理一定会给医院带来巨大的业绩和发展机遇。《现代医院卓越绩效考评与管理》一书就是献给现代医院领导者和全体员工绩效管理的一本基本参考书。现代医院绩效考评与管

理的好坏是衡量一个现代医院领导者管理水平的一个重要标准。本书讲的是现代医院员工岗位设计、绩效考核、薪酬设计、评价与管理,其实包括了医院的全体工作人员、工作范围、工作过程、所有部门的绩效管理、信息反馈,是事实上的现代医院卓越绩效考评与绩效管理的集大成专著。

我们在本书中要回答的疑问:绩效管理是什么样子?为什么医院要做绩效管理?绩效考评与管理方法的过程是什么?怎样做好绩效考评和绩效管理工作?如何设计和实施具体医院的质量与绩效管理体系?医院绩效考评与管理的工具和方法是什么?医院绩效考评与管理究竟能给医院带来什么好处?怎样解决医院绩效考评与管理的思想困惑?现代医院临床科室、医技科室、护理、职能部门、机关、后勤的绩效考核标准怎样制定与实施?现代医院绩效考评与管理的持续改进的内容、流程、标准是什么?这些问题、疑惑在本书中都能够找到答案。

21世纪是知识经济竞争的时代,是绩效管理竞争的时代,是中国医院绩效管理的时代,而知识经济时代的第一要素——人才资源和人力资本的绩效管理,是医院获取优势的核心竞争力。而如何提升这一竞争力,则在于进行有效的绩效考评与管理。因为,医院在人力资源管理的任何一个环节中的正常运转都与绩效管理息息相关:招聘中录用的员工是否能适应岗位要求,需要通过绩效测评来衡量;岗位轮换的实施需要员工与岗位相匹配的绩效考评后的资料;职位升迁要考察员工的能力、态度、业绩;薪酬的确定需要以员工的绩效和贡献为基础;培训要以员工的现有工作技能、素质、绩效和潜力为依据。所有这一切都需要绩效考评与管理活动为其提供翔实的资料和信息。因此,随着我国医院的建设与发展,绩效考评与管理在医院中的地位是显著的。如何做好绩效测评、考核与管理的工作逐渐成为医院管理界关注的焦点,是每一位医院领导者、管理者,甚至是每一位医院员工需要关心的事情。

当前,许多医院都注意到了绩效测评、考核与管理的重要性,并采取了许多方法进行实施,但其效果并不明显。针对这种状况,本书从实用的角度出发结合医院实际管理的需要设计出一系列绩效考评与管理标准,希望能对医院绩效考评与管理的工作有所帮助。我们在绩效测评、考核与管理中要进一步解决的问题:绩效究竟是什么?我们如何使卓越绩效理论与中国医院具体情况相结合?怎样形成具有中国医院特色的绩效考评与管理方法?中国医院绩效管理的方法究竟有哪些?中国传统文化与绩效管理文化的结合点是什么?建立绩效考评与管理的长效机制是什么?绩效管理体系的设计取决于医院的哪些因素?绩效考评理念模式怎样与医院传统的具体指标相结合?公立医院与民营医院绩效薪酬的设计区别在哪里?员工岗位绩效考评标准是面面俱到,还是以简单和管理常态为主?医院绩效考评是以科室、部门为单位考核,还是对每一岗位人员每月进行考核?中国医院最难的考评焦点——职能部门、机关人员的绩效考评标准怎么进行设计与实施?在这本《现代医院卓越绩效考评与管理》专著中均可找到答案,它会告诉您绩效考评、绩效标准、绩效管理的大部分问题。

本书共20章。书中介绍了在绩效管理上广泛应用世界性的绩效管理成果、最新的质量与绩效管理理念,并对绩效管理理论在医院中的应用做了介绍。书中更注重医院绩效考评与管理的实际的可操作性。根据医院实际情况,制定出具有中国医院特色的绩效管理制度,制定出科室、部门和各级各层次人员绩效测评的标准,同时,医院也可以按照书中的绩效考评标准,并以此为参考来自我测评、考评自己的绩效,从而不断提升医院的业绩水平,促进医院健康有序快速地发展。

本书编写过程中遵循以下思路:以“现代医院卓越质量与绩效管理价值创新”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”为前提,以“提升医院绩效管理文化”为基础,以“医院自身实际经营状况”为依据,以“医疗质量与绩效管理结果”为纽带,以“医院稳步健康持续发展”为目标。

本书的特点：突出卓越绩效考评与绩效管理理论；注重绩效考评与管理在医院中的实践；关注绩效考核的细节；紧密结合当前医院薪酬实际；员工绩效岗位流程化；绩效考评与管理标准的简单、有效、持续性；绩效控制的人性化设计；绩效考核科学全面；医院、科室团队在绩效管理中的和谐亲情作用的体现；绩效测评系统的整体应用。书中有医院以职能部门为单位的岗位评价，有职能部门（机关、后勤）人员岗位说明书。书后附有不同医院临床科室、医技科室、职能部门（机关、后勤）与人员绩效考评标准。并对当前一些绩效管理热点、焦点等问题进行了深入研究，提出了作者思想和观点。

本书的使用与读者对象：本书主要内容均为现代医院领导和全体员工设计的，它可帮助他们从绩效管理系统的角度理解绩效考评与管理的全貌。书中列举了大量绩效管理实例，是一本理论与实践紧密结合的绩效管理专著。本书适合于各类各级医疗卫生机构、特别是医院管理者、科室、部门、机关和员工阅读，适合于医药机构、管理咨询机构人员参考，也可供医药院校师生参考，可以作为各类各级医疗机构举办的医院管理学术会议参考，可以作为有关大学培训机构 MBA、EMBA、DBA 班学员的阅读和参考教材。

本书在编写过程中，参阅了大量国内外绩效管理的专著、杂志、汇编、案例、论文、网上信息及其他有关文献资料，这些资料对于我们尽可能全面、多视觉地把握一些绩效管理问题有重要帮助。在此向以上作者表示诚挚的感谢。我们还要感谢以下医院对本书的大力支持。广西医科大学第一附属医院、山东省兖州矿业集团总医院、山西省五四一总医院、吉林省德惠市人民医院、北京市顺义区医院、四川省宜宾市第二医院、浙江省绍兴市人民医院、武警总队医院、武警河南总队医院、中国人民解放军第三军医大学、解放军第 302 医院、解放军总医院、中国人民解放军军事医学科学院、山西医科大学第二附属医院等。感谢对全书编写、出版的关注、支持和帮助的所有朋友们。我们要特别感谢的是中国协和医科大学出版社的工作人员，正是他们严格的审阅、认真的校对，才使这部作品得以面世。

作者联系方式：您关于对本书进一步修改、完善和评价的建议都会使我们感激不尽。您对我们的任何建议都将被我们认真考虑。我们在未来版本中接收您的批评和建议，让我们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。如果您有任何管理、咨询、信息和培训的需求，请与我们联系，我们的电子邮箱地址是：E-mail: zhuoyue718@VIP.sina.com, zhuoyue718@gmail.com, QQ: 798556169

您可以通过中国医院卓越管理网：www.em718.com 找到对您有用的管理、咨询、资料、观点和培训信息。联系电话：010-65735938，手机：189 1156 0787

初稿于 2007 ~ 2009 年 3 月，北京东城区·安贞大厦 1702 室
定稿于 2012 年 9 月 18 日，北京朝阳区·朗廷大厦 597 室

任真年

2012 年 9 月 18 日

目 录

第一章 现代医院卓越绩效管理概论	(1)
第一节 绩效管理背景	(1)
第二节 绩效管理回顾	(14)
第三节 绩效管理定义	(17)
第四节 全面绩效管理	(21)
第二章 现代医院卓越绩效管理目标	(31)
第一节 医院绩效管理战略目标	(31)
第二节 绩效管理目标考核	(40)
第三节 绩效目标管理难点	(48)
第三章 现代医院卓越绩效管理原则	(51)
第一节 绩效管理原则	(51)
第二节 绩效考核原则	(52)
第四章 现代医院卓越绩效管理内容	(63)
第一节 绩效管理应用范围	(63)
第二节 绩效管理具体内容	(64)
第三节 为什么要绩效管理	(66)
第四节 战略绩效管理步骤	(68)
第五节 绩效管理双赢机制	(72)
第六节 绩效管理解决问题	(76)
第五章 现代医院卓越绩效管理实施	(85)
第一节 绩效考核概念定义	(85)
第二节 绩效考核重要因素	(91)
第三节 绩效考核体系方法	(97)
第四节 绩效考核实事求是	(123)
第五节 绩效考核注意事项	(136)
第六章 现代医院卓越绩效管理工具	(143)
第一节 绩效考核的 PDCA	(144)
第二节 绩效考核的工具	(152)
第三节 中国医院评价方法	(166)
第四节 中国《卓越绩效评价准则》	(170)

第五节 美国《卓越绩效准则》	(174)
第六节 关键绩效指标法	(179)
第七节 360°绩效评价法	(188)
第八节 绩效平衡计分卡法	(198)
第九节 绩效经济增加值法	(204)
第十节 全面的绩效管理法	(207)
第十一节 业绩金字塔	(217)
第十二节 绩效标杆管理方法	(218)
第十三节 绩效管理方法比较	(220)
第七章 现代医院卓越绩效管理流程	(223)
第一节 绩效管理流程	(223)
第二节 绩效考核沟通	(231)
第八章 现代医院卓越绩效岗位设计	(234)
第一节 岗位说明书编写	(234)
第二节 岗位设计的原则	(238)
第三节 岗位说明书内容	(244)
第四节 岗位分析的框架	(246)
第五节 岗位说明书编写	(250)
第六节 岗位说明书编写误区	(252)
第七节 岗位说明书举例	(254)
第八节 机关、职能部门岗位结构评价	(283)
第九章 现代医院卓越绩效考核指标	(305)
第一节 绩效指标制定原则	(305)
第二节 绩效管理考核指标	(307)
第三节 绩效考核常用指标	(311)
第十章 现代医院卓越绩效机关标准	(321)
第一节 绩效考核意义	(321)
第二节 绩效考核组织	(322)
第三节 绩效考核内容	(323)
第四节 绩效考核周期	(325)
第五节 绩效考核实施	(325)
第六节 人员岗位系数	(327)
第七节 员工申诉处理	(328)
第八节 绩效考核细节	(329)
第十一章 现代医院卓越绩效薪酬设计	(336)
第一节 绩效薪酬设计理念	(337)

第二节 绩效薪酬设计原则	(338)
第三节 绩效薪酬设计难点	(339)
第十二章 现代医院卓越绩效薪酬管理	(342)
第一节 绩效薪酬管理制度	(342)
第二节 绩效薪酬注意问题	(346)
第三节 绩效薪酬考核机制	(354)
第十三章 现代医院5S与卓越绩效管理	(363)
第一节 什么是5S管理	(363)
第二节 5S管理的目的	(364)
第三节 5S是管理基础	(370)
第四节 5S的哲学思想	(373)
第五节 5S的有效实施	(376)
第十四章 现代医院卓越领导与团队精神	(378)
第一节 绩效管理领导力	(378)
第二节 领导艺术与情商	(382)
第三节 绩效与团队精神	(384)
第十五章 现代医院卓越绩效与执行力	(396)
第一节 绩效管理赢在执行力	(396)
第二节 执行力不佳主要因素	(400)
第三节 执行力与高绩效团队	(404)
第四节 营造高绩效管理文化	(416)
第十六章 现代医院卓越绩效考核误区	(421)
第一节 绩效考核的误区	(421)
第二节 绩效考核的困惑	(427)
第十七章 现代医院卓越绩效管理沟通	(433)
第一节 绩效管理沟通理论	(433)
第二节 绩效管理必须沟通	(441)
第三节 绩效考核中的沟通	(442)
第四节 绩效管理全程沟通	(449)
第五节 绩效团队与沟通	(456)
第十八章 现代医院卓越绩效管理评价	(463)
第一节 设计绩效管理评价体系	(463)
第二节 评价绩效应遵循的原则	(467)
第三节 绩效评价需要持续改进	(469)
第十九章 现代医院卓越绩效管理文化	(483)
第一节 从发展视野看绩效管理文化	(483)

第二节 围绕绩效文化特征建设医院	(496)
第三节 创建医院高绩效的团队文化	(498)
第四节 绩效管理文化应该注意事项	(503)
第二十章 现代医院卓越绩效管理发展趋势	(509)
第一节 国内绩效管理的流派	(509)
第二节 绩效管理与情景领导	(511)
第三节 绩效管理的发展趋势	(521)
附 1: 某直辖市三级甲等教学医院临床科室人员岗位说明书	(533)
附 2: 某省三级甲等医院职能部门领导、普通员工岗位说明书	(540)
附 3: 某市三级甲等医院职能部门领导共同卓越绩效考评标准	(690)
附 4: 某省三级甲等教学医院职能部门(机关)员工共同卓越绩效考评标准	(693)
附 5: 某省三级甲等教学医院以职能部门(机关)为单位的卓越绩效考评标准	(696)
附 6: 某市三级甲等医院以职能部门(机关)为单位的员工卓越绩效考评标准	(756)
附 7: 某省省会某三级甲等医院每一个职能部门(机关)领导卓越绩效考评标准	(819)
附 8: 某省人民医院临床科室卓越绩效考评标准	(882)
参考文献	(900)

第一章 现代医院卓越绩效管理概论

第一节 绩效管理背景

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、企业之间竞争日益加剧。为此，为了企业常青，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、新加坡等国家和地区的质量奖后，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。我国于 2005 年 1 月公布的《卓越绩效评价准则》评奖标准，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。我国 2012 年公布了新的《卓越绩效评价准则》。

一、绩效管理产生的背景

（一）美国质量与绩效管理情况

20 世纪 80 年代中期，美国许多工业和政府部门的领导者就认识到在日益扩大的、竞争更加激烈的世界市场环境中强调质量不再是企业的最重要选择，而是必须增加随着市场经济的变化和顾客需求的相应动态条件。但是当时美国的不少经营者却认识不够，也不知道如何去做。事实上 20 世纪 60 年代美国在产品质量方面的领导地位经受了日本的强有力挑战，从 20 世纪 70 年代以来美国生产力的增长落后于竞争对手，不良质量成本高达销售收入的 20% 左右，加之日本强劲的海外经济扩张，美国的有些企业被日本企业并购，甚至作为美国制造业的龙头企业通用电气也成了日本同行进行贴牌生产的选择对象。在这种情形之下，美国企业界开始警醒，忧患意识大增，许多专家、学者开始研究日本经济快速增长的原因。研究结果表明日本经济的腾飞主要归根于日本的全面质量管理，而日本全面质量管理又来源于美国，因此引发了一场遍布美国的“质量革命”，开始向日本学习，重新导入全面质量与绩效管理。

1987 年美国按照《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。1988 年美国开始在制造业领域开展国家质量奖的评定，至今已有 20 多年了。美国质量奖的评定依据便是由美国国家标准与技术研究院（NIST）颁布的《卓越绩效准则》，美国卓越绩效评价准则的产生并不是偶然的，而是由当时美国经济的处境和世界质量管理的发展阶段所决定的。

波多里奇国家质量奖是为帮助美国企业实现世界级质量的卓越标准。自从美国国家质量奖创立以

来,美国历届总统都很重视,亲自颁发并发表热情洋溢的讲话,充分肯定美国国家质量奖对美国经济的促进作用,大力倡导美国企业参与美国国家质量奖的评奖过程,因为评奖过程就是学习提高的过程。在美国,每年获得波多里奇国家质量奖的企业只有几家,申报该奖项的企业有几十到上百家,但却有几十万家企业在采用波多里奇国家质量奖标准并根据自身的目标进行自我改进和评价。由于美国国家质量奖的评价标准《卓越绩效准则》是国际成功企业的经验总结,是世界级质量的表现,所以这一标准成了企业追求卓越的指导书和参照系,被世界管理界称之为是评价企业的成熟标准,目前世界上已有90多个国家和地区组织设立的质量奖有许多就是引用或参考这一美国《卓越绩效准则》标准制定的。调查显示,追求卓越的企业,3年后的各项指标均比一般企业提高25%左右。

绩效管理(performance management, PM)作为一种管理思想和方法论,其根本目的是不断促进员工发展和组织绩效改善,最终实现企业战略目标,现已在全世界大多数500强企业中应用。20世纪70年代美国管理学家Aubrey Daniels提出“绩效管理”这一概念后,人们展开了系统而全面的研究。研究者主要采取了两种取向:其一是组织取向,即认为绩效管理是管理组织的一种体系(Williams, 1998),旨在实现企业发展战略,保持竞争优势;其二是个体取向,认为绩效管理是指导和支持员工有效工作的一套方法(Armstrong, 1994),旨在开发个体潜能,实现工作目标。绩效管理20世纪90年代传入中国,以其完善的体系、科学的流程和持续改进的良性循环深得管理者们的喜爱,吸引了无数国内管理者的眼球,被管理学家誉为管理者的“圣经”。但发展缓慢,“水土不服”,需要长时期探索完善。

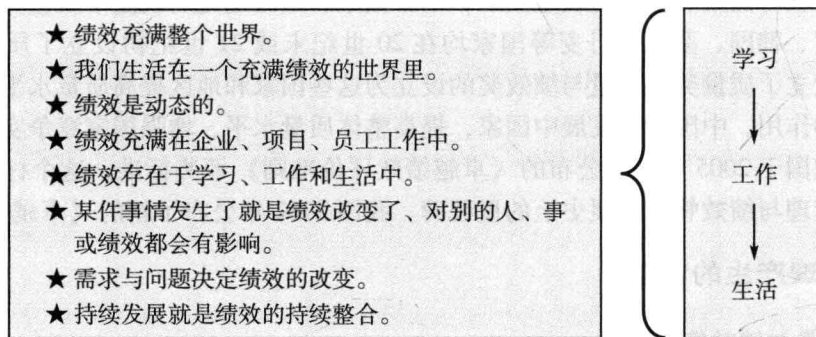


图 1-1 绩效管理的普遍现象

《牛津现代高级英汉词典》对绩效的原词——“performance”的释义是“执行、履行、表现、成绩”;《现代汉语词典》中给出的注解为:成绩、成效。

“绩效是一个多维建构,观察和测量的角度不同,其结果也会不同”。我们从不同的学科领域出发来认识绩效,所得到的结果也会有所差异:

■ 从管理学的角度看——绩效是组织期望的结果,是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出,它包括个人绩效和组织绩效两个方面。

■ 从行为学的角度看——绩效是一种个人或组织的行为能力判断,它可以区分个人或组织行为能力的高低。

■ 从经济学的角度看——绩效与薪酬是员工和组织之间的对等承诺关系,绩效是员工对组织的承诺,而薪酬是组织对员工所作出的承诺。

■ 从社会学的角度看——绩效意味着每一个社会成员按照社会分工所确定的角色承担他的那一份职责。现代医院管理较多的研究是组织的控制、运行谋划,而业绩的判断和组织与个人岗位绩效不同作用机制的研究尚不足。

■ 从医院发展的角度看——绩效考核与管理适应了全面衡量评价医院的需求，以数量为主的绩效考核，以岗位为基点的绩效考核与管理是现代医院管理发展的方向。

事实上绩效管理充满在人们的日常学习中、生活中和工作中，存在于人类的一切活动之中（图 1-1）。

绩效管理从理论层面上，澄清了管理者在绩效管理中的理念误区，有助于夯实和丰富绩效管理的理论基础，可明确提出“绩效管理应走在员工发展之前，高效管理应超前于员工发展并引导其发展”这一理论命题；从实践层面上，强调了提升管理者绩效管理能力的现实意义，有助于增进当前医院绩效管理水平的有效性和科学性，为绩效管理活动提供强有力的实践指导。

当前中国医院人力资源管理的主要问题：人与事匹配不完善；医院岗位未能按照需求设立，激励机制不健全；招聘手段、技术单一；培训需求分析与评估不足；管理理念滞后；管理平台和基础设施不完备；薪酬分配欠公平等。

绩效管理是从医院远景和经营战略的角度出发，并以战略为导向的一种科学管理体系。它作为医院的长期管理手段而对医院实现其发展战略和增强竞争优势而存在。绩效管理是一个管理者和员工持续不断双向沟通的过程。在这个过程中，管理者和员工就绩效目标达成一致，管理者是员工的辅导员、教练员，帮助员工不断提高工作能力以使绩效目标得以达成。所谓绩效管理是指管理者与员工之间在目标与如何实现目标上所达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理方法以及促进员工取得优异绩效的管理过程。绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质，改进与提高医院绩效水平。

全面绩效管理是以医院的远景、使命和战略为基本出发点来进行系统思考开始的，以此明确医院的目标和关键成功因素，这样可以达到以下目的，即医院上下达成一致性理解。近几年来，医院越来越重视绩效管理。社会上关于绩效管理的理论观点也很多，差异也比较大，相对比较混乱。到底什么是现代医院绩效管理呢？现代医院绩效管理是对医院整体绩效、部门绩效、科室绩效、班组绩效、员工绩效等进行系统考核、评估、诊断以及持续改进的管理过程。绩效管理包括绩效目标设定、绩效考核、绩效评估、绩效诊断、绩效改进、绩效沟通辅导、绩效激励等在内的一个完整的系统性管理循环过程。绩效管理过程，既是对员工、管理者的检验过程，还是对医院战略、管理体制的检验过程。绩效管理的目的是让现代医院既“做正确的事”，还要“正确地做事”，推动现代医院绩效的整体改进。

绩效管理贯穿整个管理系统。绩效管理宏观上分 4 个步骤：绩效管理首先是管理；绩效管理特别强调持续不断地改进；绩效管理是一个不断进行沟通的过程；绩效管理不仅强调工作结果，更重视达成目标的过程。在摩托罗拉公司看来，做企业管理就是做人力资源管理工作，而做人力资源管理就是做绩效管理，足可见绩效管理的重要性。

（二）日本质量绩效管理情况

世界范围内影响较大的质量奖中，日本戴明奖是创立最早的一个。它始创于 1951 年，是为了纪念已故的威廉·爱德华·戴明博士，他为日本战后统计质量控制的发展做出了巨大贡献。日本业界认为，他的教诲帮助日本建立了产品高质量的基础的理念，正是在这个理念基础之上，日本的产品质量才达到了今天这样被世界广泛承认的水平。自从 1951 年创办至今 50 余年来，已经有超过近 200 个日本企业获得戴明质量奖，这些获奖者的产品和服务质量均获得了大幅度提高。戴明质量奖虽然诞生于日本，但现在已经成为享誉世界的质量奖项。

戴明奖的建立：W. E. 戴明博士（1900 ~ 1993）是美国最著名的质量控制专家之一。1950 年 7 月，受日本科学家与工程师联合会（JUSE）邀请赴日本讲学。戴明在日期间，首先在东京的日本医药协会大礼堂就质量控制这一主题进行了为期 8 天的讲授，接着，又在日本本州岛东南部的箱根镇为企业的高级主管讲授了 1 天。在这些课程的讲授过程中，戴明博士用通俗易懂的语言将统计质量管理的基础知识完整的传授给了日本工业界的主管、经理、工程师和研究人员。他的讲授为现场听众留下