

平衡计分卡

在医院管理中的应用

主编 姜合作



军事医学科学出版社

平衡计分卡在医院管理中的应用

名誉主编 杨传松
主 编 姜合作
副主编 李志韧 王开平 田文华
编 者 (按姓氏笔划为序)
王开平 王 瑞 王 磊
冯 鑫 田文华 许 杰
张 帆 张智杰 李志韧
姜合作 唐 伟 贾殿和
郭 甲

军事医学科学出版社
· 北 京 ·

内容提要

本书内容较为丰富,作者依据平衡计分卡的基本原理和方法,重点对医院、科室、人员三个层面进行平衡计分卡设计:医院战略地图构建、科室绩效体制构建、人员薪酬指标构建,并阐述了平衡计分卡在医院战略管理、绩效管理、质量管理、流程管理、文化管理、人力资源管理等方面的应用。体现了平衡计分卡作为一种新理论、新方法、新技术在医院管理应用中独具的实效性、科学性和合理性。可供医院管理学研究专家、学者,各级医疗机构管理人员参考,对医院的和谐可持续发展具有较强的指导价值。

图书在版编目(CIP)数据

平衡计分卡在医院管理中的应用/姜合作主编.

-北京:军事医学科学出版社,2007.1

ISBN 978-7-80121-946-6

I.平… II.姜… III.医院-管理-研究 IV.R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第151253号

出版:军事医学科学出版社

地址:北京市海淀区太平路27号

邮编:100850

联系电话:发行部:(010)63801284

63800294

编辑部:(010)66884418,66884402 转 6213,6216,6315

传真:(010)63801284

网址:<http://mmsp.bmi.ac.cn>

印装:京南印装厂

发行:新华书店

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:17.25

字数:236千字

版次:2007年3月第1版

印次:2007年3月第1次

定价:32.00元

本社图书凡缺、损、倒、脱页者,本社发行部负责调换

前 言

卫生部部长高强 2005 年 1 月 10 日在“全国卫生工作会议”上指出:“2005 年是医疗机构管理年。中国是发展中国家,政府过多地增加对医疗服务的资金投入是有困难的,医院要向管理要效益”。提高医院管理能力,树立医院战略发展思想,是摆在医院管理层面的一项重要而又紧迫的任务。传统思维认为,医院是救死扶伤的地方,只要将患者的疾病治好就可以了。但随着医疗服务市场化的发展,患者对医疗服务提出了更高的要求,医疗价格合理、过程服务人性化、技术含量高标准化促使医院逐步进入以财务为基础,以患者为中心,以内部流程为保障,以医务人员学习成长为促进的综合全面发展阶段。在这个背景下,平衡计分卡理论的出现,对于我国医院的管理者而言,有着重要的学习和借鉴意义。

首先,平衡计分卡可以给我国医院的发展注入一种“平衡”观。在我国市场经济作用的影响下,医院过分关注经济效益,常常将医院医疗毛收入与医院发展相挂钩,是导致近年来患者“看病难、看病贵”现象的原因之一。引入平衡计分卡,医院可以在发展思路确立“平衡式”发展模式,将患者作为关注的一个维度,真正意义上将“以患者为中心”从口号转化为医院具体行动。

其次,平衡计分卡有助于医院在长期发展中核心竞争能力的提高。医院作为知识密集型单位,要想保持长久不衰,就要求知识的不断巩固、不断更新、不断创新。平衡计分卡适应当代信息化社会的形势,将学习成长作为一个维度,可以帮助医院在繁琐的医疗工作中,认清医务人员的学习、成长、创新的重要性,并纳入医院发展的核心范畴。

最后,平衡计分卡有利于医院内部和谐环境的建立。平衡计分卡为管理者和医务人员之间提供了一个沟通的平台,改变了以

往上下只通过文件传递信息的现状,有利于医院上下达成共识,目标一致,减少管理的矛盾和阻力。由于讨论与沟通贯穿平衡计分卡应用的每一个环节,所以也融入医院医疗活动的全流程,这对医院内部流程的改进也有很好的帮助。

本书旨在更新医院管理知识结构,拓宽管理思维和理论视野,为医院适应复杂多变的市场竞争环境提供理论支持。编者祈望通过本书的出版,在实现上述目标外,能够将平衡计分卡这一管理理论和方法应用到医院管理之中,为医院的和谐、健康、可持续发展提供一条可借鉴之路。由于平衡计分卡在医院管理中的应用还处于探索阶段,再加上编者水平有限,书中难免有纰漏之处,欢迎广大读者批评指正。

本书在编写过程中得到第二军医大学卫生勤务系的大力支持,并承蒙军事医学科学出版社的配合、支持,在此表示衷心感谢!

主 编

二〇〇六年十月

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 平衡计分卡概述	(1)
一、平衡计分卡的内涵	(1)
二、平衡计分卡的外延	(5)
三、平衡计分卡的贡献	(6)
第二节 平衡计分卡国外理论及实务发展现状	(9)
一、平衡计分卡在国外的理论方面的研究	(9)
二、平衡计分卡在国外的实务方面的应用	(10)
第三节 平衡计分卡国内理论及实务发展现状	(11)
一、平衡计分卡在国内理论方面的研究	(11)
二、平衡计分卡在国内实务方面的应用	(13)
第四节 平衡计分卡在医院管理中的应用现状	(13)
一、平衡计分卡在国外的医院管理中的应用现状	(13)
二、平衡计分卡在国内医院管理中的应用现状	(15)
第二章 医院现状分析	(17)
第一节 医院外部形势分析	(17)
一、医院外部形势分析的直接环境因素与 间接环境因素	(17)
二、医院外部形势分析的方法	(18)
第二节 医院管理现状与存在的主要问题	(28)
一、分类管理的现状与存在的问题	(28)
二、医院管理队伍的现状与存在的问题	(30)
三、医疗质量管理现状与存在的问题	(31)
四、医院信息管理现状与存在的问题	(35)
五、医院成本管理现状与存在的问题	(36)
第三节 医院 SWOT 分析	(36)

一、SWOT 分析法运用于医院管理的意义	(37)
二、不同类别医院 SWOT 分析现实背景	(38)
三、医院实施 SWOT 分析基本步骤	(40)
第三章 平衡计分卡与国内医院管理的结合	(43)
第一节 医院引入平衡计分卡的可行性分析	(44)
第二节 平衡计分卡引入与医院管理机制的前提	(46)
一、区分医院的类别	(46)
二、分析医院的愿景	(48)
三、构建医院愿景框架	(50)
第三节 平衡计分卡与医院管理结合的步骤	(52)
一、正确选取适合应用平衡计分卡的医院	(52)
二、明确具体实施步骤	(53)
三、绘制流程图	(54)
第四节 引入平衡计分卡相关问题	(55)
一、平衡计分卡与医院管理结合的难点	(55)
二、平衡计分卡与医院管理结合的重点	(56)
第四章 平衡计分卡与医院战略	(58)
第一节 医院发展战略	(58)
一、医院面临的形势	(58)
二、医院进行战略管理的重要性	(61)
三、医院经营战略和战略管理	(62)
四、医院战略的分类	(64)
五、成功战略策划包含的要素	(65)
第二节 医院愿景	(68)
一、共同愿景的概念	(68)
二、共同愿景的重要性	(69)
三、建立医院共同愿景的策略	(70)
第三节 医院业绩评价体系	(71)
一、建立医院业绩评价系统的背景分析	(71)
二、建立业绩战略管理的重要性	(72)
三、建立基于战略的医院业绩评价体系步骤	(73)

四、建立基于战略的医院业绩评价的体系	(76)
五、战略导向业绩评价设计注意事项	(76)
第四节 医院战略目标的选取	(78)
一、财务指标	(79)
二、客户(患者)指标	(80)
三、内部流程指标	(80)
四、学习与成长指标	(81)
第五节 医院战略地图的构建	(82)
一、战略地图的概念	(82)
二、战略地图的作用	(83)
三、战略地图的构建	(85)
四、从战略和绩效角度看待战略地图	(87)
第五章 平衡计分卡与医院科室管理	(89)
第一节 医院科室的分类和分析	(89)
一、医院科室的分类	(90)
二、医院科室分析	(90)
第二节 基于平衡计分卡的医院科室管理	(91)
一、医院科室管理的分解	(92)
二、医院科室管理的平衡循环链	(94)
第三节 医院科室管理平衡计分卡指标设计	(94)
一、指标筛选	(94)
二、科室财务维度	(96)
三、科室客户维度	(97)
四、科室内部流程维度	(99)
五、科室发展创新维度	(106)
第四节 医院科室平衡计分卡的实施	(107)
一、争取领导和医务人员的支持	(107)
二、开展教育与培训	(108)
三、与医院愿景、战略建立联系	(108)
四、加强科室间的横向协调	(109)
五、完善和提高绩效指标	(110)

第六章 平衡计分卡与绩效管理	(111)
第一节 医院绩效管理的现状	(111)
一、绩效管理的概念	(111)
二、医院绩效管理的现状	(112)
三、医院现行绩效管理存在的问题	(115)
第二节 平衡计分卡与绩效管理	(115)
一、平衡计分卡与绩效计划编制	(115)
二、平衡计分卡与绩效实施过程中的指导与反馈	(116)
三、平衡计分卡与绩效考核	(117)
四、平衡计分卡与绩效回报	(118)
第三节 绩效管理的目标、指标及指标权重分析	(118)
一、绩效管理的目标	(118)
二、平衡计分卡的指标	(120)
第四节 基于平衡计分卡构建医院战略绩效评价 体系	(126)
一、明确医院战略目标,建立战略地图	(126)
二、确定医院关键成功因素	(126)
三、对医院平衡计分卡四个维度分析及设计 绩效评价 指标	(128)
四、医院平衡计分卡各种指标权重分析及设计	(129)
五、基于医院平衡计分卡绩效评价下的薪酬设计	(131)
第七章 平衡计分卡与医院文化	(138)
第一节 医院文化	(138)
一、医院文化的内涵	(138)
二、医院文化的属性	(140)
三、医院文化的特点	(141)
第二节 基于平衡计分卡下的医院文化	(141)
一、医院文化的分解	(141)
二、医院文化的平衡循环	(143)
三、平衡计分卡与医院文化的链接	(144)
第三节 创建基于平衡计分卡下的医院文化	(146)

一、医院文化主题	(146)
二、医院文化指标选取	(147)
三、医院文化的框架构建	(150)
第八章 平衡计分卡与医疗流程管理	(151)
第一节 平衡计分卡与医疗流程的关系	(151)
一、平衡计分卡与内部流程	(151)
二、内部流程与医疗流程	(152)
三、平衡计分卡与医疗流程	(154)
第二节 平衡计分卡与医疗流程的结合	(155)
一、医疗流程改进步骤	(155)
二、医疗流程存在的问题	(159)
三、医疗流程改进方法	(161)
第三节 平衡计分卡在医院医疗流程中的应用	(163)
一、医院医疗流程分析	(163)
二、平衡计分卡在医院医疗流程中的应用	(165)
三、平衡计分卡和医疗流程两者的互动	(173)
第九章 平衡计分卡与医疗质量管理	(175)
第一节 医疗质量管理	(175)
一、医疗质量与质量管理	(175)
二、医疗质量管理的起源与发展	(177)
第二节 医疗质量管理成功因素分析	(179)
一、良好的质量意识,战略高度的质量管理研究	(180)
二、健全规范的医疗操作和管理制度	(180)
三、储备决定医疗质量的人才资源	(181)
四、拥有坚实的物质基础	(181)
五、提高医疗技术创新能力	(182)
六、建立危机处理机制	(183)
七、改进医疗质量建设内容	(183)
第三节 医疗质量管理与平衡计分卡的结合	(185)
一、医疗质量战略	(185)
二、医疗质量管理平衡计分卡维度分解	(189)

第四节 医疗质量管理平衡计分卡指标设计	(192)
一、医疗质量评价的发展	(193)
二、医疗质量评价指标的界定	(199)
三、医疗质量平衡计分卡管理指标的设计	(203)
第五节 医疗质量平衡计分卡设计实例分析	(204)
一、医疗质量战略	(204)
二、基于平衡计分卡的维度分解	(205)
三、维度指标解析	(207)
第十章 平衡计分卡与医院人力资源管理	(213)
第一节 医院人力资源管理概述	(214)
一、医院人力资源管理的内涵	(214)
二、医院人力资源管理的特点	(215)
三、医院人力资源的分类	(218)
四、医院人力资源管理面临的挑战	(220)
五、医院人力资源管理平衡计分卡的优势	(222)
第二节 基于平衡计分卡下的医院人力资源管理	(224)
一、医院人力资源管理的分解	(224)
二、医院人力资源管理的平衡循环系统	(226)
三、构建医院人力资源平衡计分卡的步骤	(227)
第三节 医院人力资源管理平衡计分卡指标设计	(231)
一、医院人力资源管理产出维度	(232)
二、医院人力资源管理客户维度	(234)
三、医院人力资源管理流程维度	(238)
四、医院人力资源管理学习成长维度	(244)
第四节 医院人力资源平衡计分卡推行要领	(245)
一、实施医院人力资源平衡计分卡的误区	(245)
二、实施医院人力资源平衡计分卡应注意的问题	(247)
三、人力资源平衡计分卡实施的难点	(249)
第十一章 平衡计分卡在医院的实施	(251)
第一节 平衡计分卡在医院实施步骤	(251)
一、医院平衡计分卡实施步骤	(251)

二、科室平衡计分卡实施步骤	(255)
三、医务人员平衡计分卡实施步骤	(255)
四、实施平衡计分卡的建议	(256)
第二节 平衡计分卡在医院实施中的辅助方法	(258)
一、管理学方法	(258)
二、技术方法	(260)
参考文献	(261)

第一章 概 论

平衡计分卡(the balanced scorecard),是由美国哈佛商学院罗伯特·S·卡普兰(Robert S·Kaplan)和复兴全球战略集团总裁大卫·P·诺顿(David P·Norton)经过与在业绩评价方面处于世界领先地位的12家公司进行的为期一年的项目研究,于1992年首先提出来的管理理论。它是一种以信息为基础、系统地考虑企业业绩驱动因素、多维度地平衡指标评价因素的一种业绩评价指标体系;同时,它也是一种将企业长期战略目标与企业业绩驱动因素紧密结合、动态实施企业长期战略的战略管理系统。

平衡计分卡是目前世界上最流行的管理工具之一。根据美国Gartner group的调查,目前在《财富》杂志公布的世界前1 000位公司中,有55%使用了平衡计分卡系统。全球管理、经济、商业学术界最负盛名的《哈佛商业评论》,将平衡计分卡誉为“75年来最具影响力的战略管理工具(the most important management practices of the past 75 years)”。

第一节 平衡计分卡概述

一、平衡计分卡的内涵

(一)框架体系

平衡计分卡根据企业生命周期不同阶段的实际情况和所采取的战略,将企业的战略愿景分解为财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度,为每一维度设计适当的评价指标,赋予相应的权重,形成一套完整的业绩评价指标体系(图1-1)。

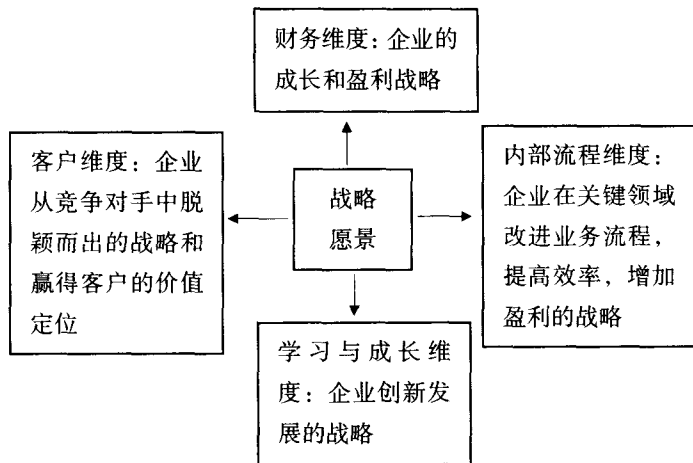


图 1-1 平衡计分卡框架体系

1. 财务维度

企业经营的主要目的是创造效益,包括经济效益和社会效益。尽管各企业的经营战略不同,对长期和短期效益的要求有所差异,但从长远角度来看,效益始终是企业所追求的最终目标。因此,平衡计分卡将财务维度列为系统之首,密切关注企业的效益,追求效益的最大化。

2. 客户维度

企业效益的好坏完全取决于客户需求满意程度。只有以客户为中心,尽量满足客户的需求,为客户创造更多的价值,企业才能在竞争中获得优势,才能取得较好的效益。客户维度是从质量、性能、服务等方面,满足客户需求,赢得客户认可,为客户创造出更大的价值,追求客户的最大满意度。

3. 内部流程维度

为了持续地增加客户和企业的价值,实现企业的战略目标,企业必须建立高效的内部业务流程,设计相应的指标跟踪这些流程,以达到降低成本,改善服务,提高效率的效果。为了满足客户和企业的要求,企业可制定全新的业务流程,也可以进一步改善现有的业务流程,追求效能的最优化。

4. 学习与成长维度

企业的发展与组织创新能力、员工素质文化息息相关,企业唯有不断地学习与创新,才能实现长远的发展。该维度主要关注员工必须具备哪些能力和素质,才能优化内部流程,满足客户需求,实现企业的财务目标。这一维度强调创建一种支撑学习与成长的文化,发挥人力资源管理的作用,追求企业文化和资源的和谐化。

(二) 循环模式

满意的财务指标是企业最终的追求,也是企业赖以生存的根本物质保证。提高企业的利润,须以客户为中心,满足客户需求和提高满意度;如此,就必须改善内部流程,提高内部的运营效率;企业的创新及员工学习与成长为提高运营效率,满足客户需求,增加企业利润奠定了基础,提供了动力。这种因果关系,构成了平衡计分卡四个维度的循环(图1-2)。

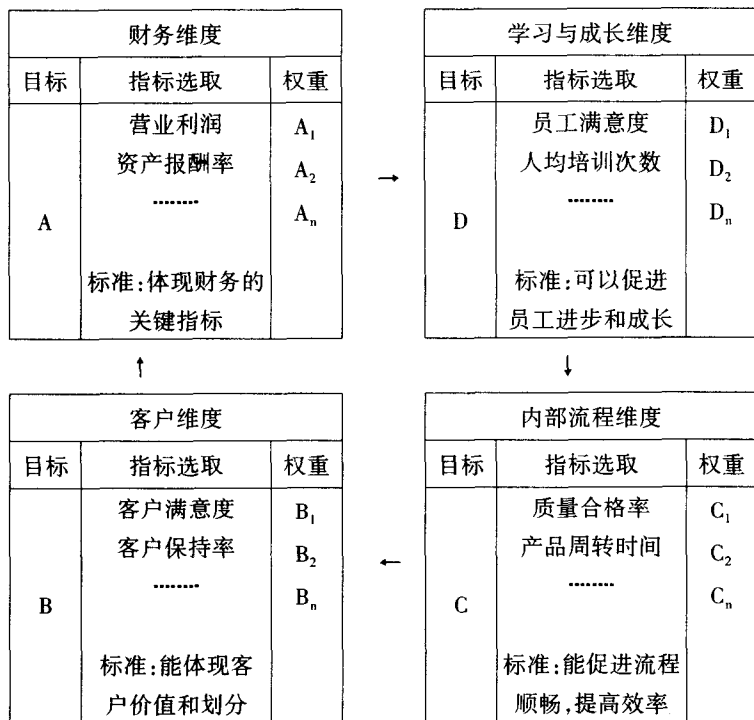


图1-2 平衡计分卡循环模式

(三) 平衡理念

阴阳太极图是中国“平衡”文化的标志,“中庸”是儒家文化的核心。2500年前,希腊诗人欧力比得斯说:“最重要和最安全的的就是保持生活的平衡,并认识到在我们周围和我们身上的伟大力量。如果你能够做到这点并以这种方式生活,你就是智者。”这些都表示“平衡”,在我们的文化历史长河中存有深厚的积淀,也是世界各国认可的哲学原理。平衡计分卡的平衡理念给企业带来的巨大价值,具体表现在以下五个方面:

1. 财务指标与非财务指标之间的平衡

以财务指标为主的考评指标体系受到了许多质疑:随着经济社会的发展,单纯追求财务指标已不能适应企业的生存发展,财务指标过度关注短期利益,不利于企业长远发展;财务报表易受人为因素的干扰,失去其真实性。平衡计分卡将客户、内部业务流程、学习与成长维度列为考评指标体系,实现了多维度全面考评,弥补了单纯依赖财务指标的局限,达到了财务指标与非财务指标之间的平衡。

2. 企业内部利益与外部利益群体之间的平衡

客户是外部利益群体,员工是内部利益群体。没有员工的满意就不会赢得客户的满意,只有满足内部员工的利益,才能保证外部客户的利益。平衡计分卡要求企业对待员工要像对待客户一样,创造有利于员工成长进步,发挥才干,实现价值的环境和条件,不断提高满足客户需求的能力和素质,实现这些利益群体之间的良性平衡。

3. 驱动指标与结果指标之间的平衡

驱动指标也可称为动因指标,是取得结果指标的驱动因素,并且这类指标是由企业战略衍生出来的特定指标;结果指标通常表现为企业经营结果的绩效评价。例如优质服务是客户满意度这个指标的驱动因素,客户满意度是优质服务的结果。如果没有实现优质服务这一驱动指标的要求,客户满意度这一结果指标就无法实现。相反,如果没有客户满意度这一结果指标,优质服务作为驱动指标只能反映出企业服务的改善,而不能说明这些改善是否有

助于企业绩效的提高。平衡计分卡包括了驱动指标与结果指标,建立了驱动指标与结果指标之间的因果联系和平衡。

4. 有形资产与无形资产之间的平衡

平衡计分卡将评价的视线范围由传统上的只注重企业的有形资产评价扩大到了无形资产评价。将以往只看重以具体财务数据表现出的有形资产,扩展到不仅重视财务数据,同时也重视客户、企业内部流程、学习和成长维度中包含的无形资产。

5. 短期目标与长期目标之间的平衡

企业的发展不但要注重短期目标,还需要拥有长远的目光,制定出切实可行的长期目标。建立短期目标需要以长期目标为依据进行规划和设计,而长期目标需要通过不断完成一系列的短期目标而累计实现。平衡计分卡能够使企业准确把握短期目标和长期目标之间的关系,达到短期目标和长期目标之间的平衡。

由于平衡计分卡具有多种防止“失衡”的平衡机制,建立了源于战略的绩效指标之间的因果关系,使实施平衡计分卡的企业既关注财务指标,又关注非财务指标;不仅考虑外部利益群体,而且考虑内部利益群体;既注重结果指标效能,又注重驱动指标效能;不仅致力于有形资产的投入,而且致力于无形资产的创造;既关心短期目标的实现,又关心长期目标的规划,真正做到反应灵敏、充满活力,随时根据市场的变化调整自己,及时、持续、高效地为市场提供令人满意的优质产品和服务。

二、平衡计分卡的外延

(一) 平衡计分卡是一种战略描述体系

平衡计分卡首先要求将企业的愿景转化为战略,然后将战略分解成企业的财务战略、客户战略、内部流程战略、学习与成长战略,再通过设定各种战略目标与指标,描述这些战略关注的重点,形成由企业愿景→整体战略→局部战略→目标规范→指标设置组成的企业战略描述体系。

(二) 平衡计分卡是一种战略管理系统

企业战略管理包括战略规划、战略实施、战略控制、战略修订