

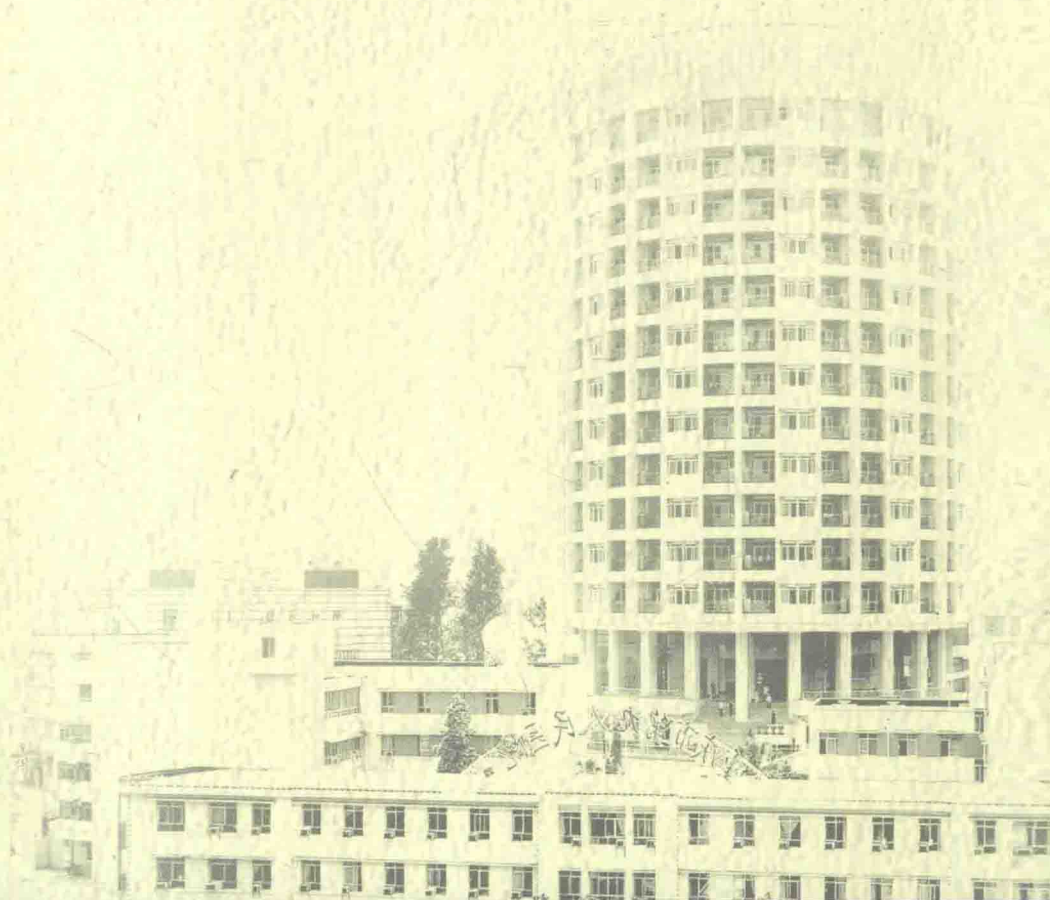
医院成本控制研究室系列丛书

平衡计分卡在医院 管理中的理论与实践

BSC (Balanced Scorecard)
Theory and Practice in Hospital Management

重庆市第九人民医院医院成本控制研究室 编

总主编 张培林



西南师范大学出版社
国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

医院成本控制研究室系列丛书

平衡计分卡在医院 管理中的理论与实践

BSC (Balanced Scorecard)

Theory and Practice in Hospital Management

重庆市第九人民医院医院成本控制研究室 编

总主编 张培林

西南师范大学出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

平衡计分卡在医院管理中的理论与实践 / 重庆市第九人民医院医院成本控制研究室编. -- 重庆: 西南师范大学出版社, 2014.4

(医院成本控制研究室系列丛书)

ISBN 978-7-5621-6717-4

I. ①平… II. ①重… III. ①医院-管理 IV.
①R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第056948号

平衡计分卡在医院管理中的理论与实践

PINGHENG JIFENKA ZAI YIYUAN GUANLI ZHONG DE LILUN YU SHIJIAN

重庆市第九人民医院医院成本控制研究室 编

责任编辑: 黄璜 畅洁

封面设计:  周娟 尹恒

出版发行: 西南师范大学出版社

重庆·北碚 邮编: 400715

网址: www.xscbs.com

邮 编: 400715

经 销: 新华书店

印 刷: 重庆紫石东南印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 21

字 数: 400千字

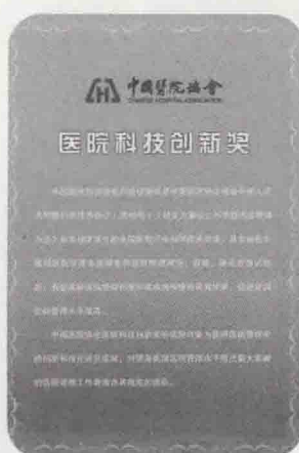
版 次: 2014年4月第1版

印 次: 2014年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5621-6717-4

定 价: 55.00元(平装) 80.00元(精装)

本书以首届中国医院协会医院科技创新奖(国家科学技术部备案)获奖项目“中国公立医院平衡计分卡战略绩效管理系统”相关研究成果为主体内容编写而成。



编委会

丛书总主编 张培林 (重庆市第九人民医院)

本册主编 张培林 (重庆市第九人民医院)

副主编 赵忠涛 (上海瑞金医院)

郝秀兰 (中国医院杂志)

冯泽永 (重庆医科大学)

杨 春 (重庆金算盘软件有限公司)

刘 宪 (重庆市第九人民医院)

主 审 许树强 (中日友好医院)

副主审 徐卫国 (上海新华医院)

编 者 (排名不分先后)

张培林 刘 宪 龙 攀 谢文义 王 毅 王 樟 颜维华

朱秀芳 朱小玲 郑万会 苏 琦 张娅莉 高小玲 周玉福

程 伟 张开明 成小曼 秦 蓁 路晓钦 潘金国 杨俊刚

李昌平 刘 杰 沙 琳 张 云

(重庆市第九人民医院)

李春菊

(四川省绵阳市中心医院)

冯泽永 张明昊 王亚晟

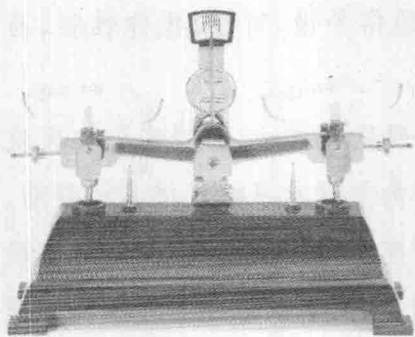
(重庆医科大学)

郝秀兰

(中国医院杂志)

杨 春 肖 笃

(重庆金算盘软件有限公司)



XUYAN 序 言

在当前我国的医院改革中,基层医院的管理改革尤为艰难,需要更多的理论与实践、思维与方法的创新与探索。重庆市第九人民医院(以下简称重庆九院或九院)在全国率先将平衡计分卡运用在医院管理领域,并取得良好成效。同时将研究成果广泛推广,为促进我国医院管理理论与实践的科学发展,以及社会经济发展做出了贡献。

2004年,重庆市第九人民医院将平衡计分卡(BSC)应用于医院管理的理论与实践,在全国首创公立医院“平衡计分卡战略绩效管理系统”。将平衡计分卡这一管理工具,创新运用于医院管理的各个不同领域和层面,从医院生存发展战略的规划到具体管理指标的制定;从临床、医技、职能科室的管理模式的研究到运用于规范化科室考评的实践;从具体的管理行为到相关课题深入开展的理论与实践探索,其作为重庆九院医院成本控制研究室的重要研究成果之一,不仅成为近几年推动该院高速发展的重要软实力之一,还荣获中国卫生经济学会全国招标课题三等奖。2010年12月,该研究成果又荣获首届中国医院协会医院科技创新奖的殊荣。为更好地促进该成果的推广,2009年10月,重庆九院成功主办了国家级继续医学教育项目“平衡计分卡在医院中的理论与实践”研讨培训班,受到了来自全国各地的院长和代表们的好评。此外,该院与重庆金算盘软件有限公司合作开发的管理软件已向数百家医院推广应用。

重庆九院现将十余年使用BSC管理医院的经验与思考撰写成书,本书呈

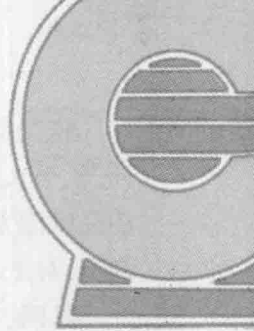
现如下特色:内容新颖、独到;逻辑清晰、严密;通俗易懂、可读;操作性强、易学,相信一定会对广大的医院管理者有所裨益。

本书是重庆九院“医院成本控制研究室”系列丛书之一,希望在公立医院深化改革的过程中,本书能够为提高医院管理者的管理水平提供借鉴和帮助,更期待以张培林教授为代表的“医院成本控制研究室”团队将丰富的基层实践经验不断升华为医院管理理论,耕耘出更多的好作品,奉献给我国的医院管理事业,以丰富和促进中国医院管理理论与实践的创新与发展。愿通过我们白衣战士的不懈努力,为实现中华民族复兴的“中国梦”中卫生健康之伟大目标,不断做出我们新的贡献。

卫生部原副部长

中国医院协会名誉会长

张培林



QIANYAN 前言

时光荏苒,岁月如梭。转瞬间,本人担任重庆市第九人民医院院长已有15载历程,加上数年担任当地卫生局局长和重庆市卫生经济学会会长的磨砺:

深刻体会了公立医院在公益性、市场性和福利性的“三明治”现状中生存与发展的困惑和挑战;

亲身经历了重庆九院在“三缺”(缺人才、缺品牌、缺资金)和“三无”(无区域优势、无政策优势、无经济优势)背景下改革与创新的砥砺与奋进;

也十足品味了在成本可支撑的前提下,如何抓住机遇?如何选准方法?如何最大限度地激发员工潜能?……带领全院职工在改革创新进程中的艰辛与快乐;

更收获到了采用平衡计分卡理念管理医院,从而促使医院高速可持续发展的硕果和喜悦。

……

而今,新医改的序幕早已拉开,处于深水区的公立医院改革更期待着无数的弄潮儿不断上下求索……

为此,本人和“医院成本控制研究室”团队成员特将十余年来重庆九院运用平衡计分卡管理医院的心路历程撰文成书,本书分成两大章,前章概述了平衡计分卡的基本内容和框架体系,并重点阐述了与平衡计分卡管理相关的重要卫生经济问题,其中有些是我们的独自学术见解。第二章则是结合医院管理实践与专项工作进行实际操作编著。本书为从方法学角度探讨利用平衡计分卡管理医院的实践之作,现将其具有的可复制性、可借鉴性和可操作性等特点内容自诩如下:

其一,质量与安全是医院的生命线。九院从2004年开始创建“规范化科室”,以科室质量与安全为目标,以持续改进为切入点,以量化管理为抓手,但目标、切入点、抓手都绕不开如何量化均衡,如何有所为有所不为,如何权重细分,这样,将平衡计分卡与创建“规范化科室”结合就成了极有意义的选择。

其二,本书紧扣中国公立医院成本现状,以如何解决医院经营发展中面临的困难为切入点,重点剖析通过平衡计分卡如何将政府目标、医院责任、病人要求、员工利益有机结合起来,并达到“目标—任务—考核—发放”四维的动态平衡。这种方式对于大多数医院管理者有可复制性。

其三,本书抓住新医改进程中不可回避的我国卫生总费用占GDP的目标,政府、社会、个人在卫生费用中的比重,转移支付在卫生财力与卫生事权中的作用,提供方还是供需方,基本医疗与非基本医疗,公立医院的刚性支出等重要卫生经济问题进行剖析,对于不同类型的医院等均具有可借鉴性。

其四,本书所言虽以重庆九院为个案,但如何根据内外环境分析战略目标;如何将战略目标分解到具体的行动;如何找准关键性指标;如何结合临床、医技和行政职能科室的特点建立相应的考核指标体系;并就医疗保险、医疗设备、社区卫生服务、健康教育等单项工作管理进行逐一分析,尽可能全面地向读者展现如何运用该工具管理医院。其条理清楚,逻辑严密,具有较强的可操作性。

其五,本书虽以平衡计分卡理念贯穿于始终,但具体操作中,还综合应用其他管理方法,如运用目标管理法来设立相应指标的权重参考值;用关键业绩指标法寻找关键性指标;用360度考评来检测指标设置的全面性等。因此,本书实际上是以平衡计分卡为主线,从实践的可行性、可量化性出发,结合中国医院实情综合运用了多种管理方法。

前言行书于此,感激之情油然而生:

感谢中国卫生经济学会、中国医院管理协会、中国健康促进与教育协会医院分会的领导和重庆市卫生局规财处及各位同行们对撰写本书的指导,领导和专家们在全国重要学术会议上的报告为本书的战略目标的选择和制定提供了重要依据和方向,扩展了本书的适用空间。

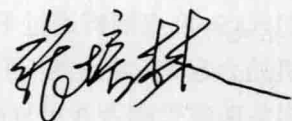
感谢中日友好医院许树强院长、上海新华医院徐卫国院长分别担任本书的主审、副主审,他们严谨把关,对本书内容及文字进行了仔细的审核,并提出了中肯的建议。

感谢重庆医科大学的博士生导师冯泽永教授、第三军医大学博士生导师陈俊国教授、重庆金算盘软件有限公司的高级会计师杨春总裁……他们为本书的逻辑构架及相关章节编写所提供的大力支持。

感谢和我一起奋斗的重庆九院的全体员工,尤其是重庆市医学重点研究室——医院成本控制研究室的同事们,他们不仅与我共同度过了一步一层障碍、一步一个脚印的改革与创新的艰难岁月,更是同我一道经历了夜以继日的奋笔疾书,不断总结与提炼管理心得的心路历程。

总之,本书紧扣中国实情,着重实用性的介绍,寄期能为各级各类医院管理者、医学高等院校师生、政府机关及其他企事业单位管理者提供有益的借鉴。

虽经四载春秋,反复推敲,数十次易稿,但仍是忐忑面世,永求批评与建议,先行诚谢。



2013年10月 于重庆

第一部分 平衡计分卡概论

第一章	平衡计分卡的起源与发展	002
第一节	平衡计分卡的起源	002
第二节	平衡计分卡的发展	004
第二章	平衡计分卡的基本理论	006
第一节	平衡计分卡的框架与维度	006
第二节	平衡计分卡的特点与贡献	007
第三章	平衡计分卡在国内外医院的应用现状	013
第一节	平衡计分卡在国外医院应用简况	013
第二节	平衡计分卡在国内外医院应用简况	015
第四章	与实施平衡计分卡管理密切相关的一些重要的 卫生经济问题	018
第一节	中国卫生总费用占 GDP 多少合适	018
第二节	个人、社会、政府各自的费用占卫生总费用比的思考	025
第三节	转移支付在财力与卫生事权中的作用	047
第四节	投供方还是补需方,目前复杂且纠结	050
第五节	基本医疗卫生服务与非基本医疗卫生服务	057
第六节	诊疗服务价格和新财务制度如何让“公立”医院 “责权利”对等	060
第七节	面对公立医院的各项刚性支出,政府对公立医院投入 是否应尽早纳入严格目标考核	070
第八节	“三高、三低、三中”三类医院的经营分析	073
第九节	公立医院中充满矛盾与困惑的重大卫生经济问题	077
第十节	卫生经济问题也是整个问题	081



第二部分 重庆市第九人民医院应用平衡计分卡的理论与实践

第五章	平衡计分卡在医院管理中的整体思考	090
第一节	平衡计分卡引入医院管理中的整体思考	090
第二节	平衡计分卡实施的步骤、要点与难点	092
第六章	医院平衡计分卡指标体系创建的理论与实践	096
第一节	医院平衡计分卡指标体系简介	096
第二节	平衡计分卡指标体系的创建	097
第七章	创建平衡计分卡指标体系常用方法简介	120
第一节	指标体系建设及德尔菲法(Delphi Method)的应用	121
第二节	指标体系权重设置及层次分析法的应用	123
第八章	医院层面设置平衡计分卡的要点	131
第一节	医院平衡计分卡设置思考	132
第二节	医院平衡计分卡指标体系设置	133
第三节	案例介绍	135
第九章	临床科室设置平衡计分卡的要点	140
第一节	医院与临床科室的平衡计分卡关系	140
第二节	临床科室平衡计分卡指标体系的设置	140
第三节	案例介绍	143
第十章	医技科室设置平衡计分卡的要点	148
第一节	医院与医技科室的平衡计分卡关系	148
第二节	医技科室平衡计分卡指标体系的设置	149
第三节	案例介绍	152
第十一章	行政职能科室设置平衡计分卡的要点	156
第一节	医院与行政职能科室的平衡计分卡关系	156
第二节	行政职能科室平衡计分卡指标体系的设置	157
第三节	案例介绍	160
第十二章	个人层面平衡计分卡应用初探	166
第一节	个人与科室的平衡计分卡关系	166
第二节	个人平衡计分卡指标体系设置思考	167
第三节	个人平衡计分卡指标体系设置及案例	168



第十八章	平衡计分卡应用于医院文化建设的理论与实践研究	245
第一节	我国医院文化建设现状简介	245
第二节	重庆市第九人民医院医院文化建设简况	246
第三节	平衡计分卡在医院文化建设中的应用	247
第四节	平衡计分卡在医院文化建设中的作用	253
第五节	总结与思考	258
第十九章	平衡计分卡在医疗装备全成本核算管理中的应用	261
第一节	我国医疗装备发展背景与现状	261
第二节	医疗装备管理简况	262
第三节	引入平衡计分卡对医疗装备进行管理的理论与实践研究	263
第二十章	平衡计分卡管理信息系统的构建与应用初探	269
第一节	平衡计分卡管理软件现状分析	269
第二节	平衡计分卡管理软件的总体构建思路	270
第三节	利用平衡计分卡管理软件描绘战略地图	275
第四节	利用平衡计分卡管理软件实现运营监控	291
第五节	利用平衡计分卡管理软件进行绩效考核	300
第六节	平衡计分卡管理软件的其他作用	304
附录一	德尔菲法专家咨询表	305
附录二	重庆市第九人民医院临床科室指标权重设定	311
附录三	重庆市第九人民医院行政职能科室问卷	317



第一部分

平衡计分卡概论

平衡计分卡(Balanced Scorecard, 简称BSC)是由美国哈佛商学院的教授罗伯特·S.卡普兰(Robert S. Kaplan)和复兴全球战略集团的创始人兼总裁戴维·P.诺顿(David P. Norton)在1992年提出、并不断完善发展的管理理论。

平衡计分卡是以信息流为基础,突破单纯以财务指标考核的局限性,系统地把财务、客户、内部流程及学习与发展四个维度的业绩指标和指标相互驱动的因果关系权衡评价,展现组织管理的战略表达轨迹,动态地实现绩效考核——绩效改进和战略实施——战略修正的战略目标实现过程。

平衡计分卡自诞生之日起就显现出了强大的生命力,《财富》杂志评论公布的世界1,000强公司中,有70%的公司使用了平衡计分卡系统。1997年,平衡计分卡在医疗卫生系统开始应用,从绩效管理逐渐扩展战略管理以及国家、区域性医疗卫生机构的宏观管理。《哈佛商业评论》将其评为“75年来最具影响力的战略管理工具”。

第一章 平衡计分卡的起源与发展

CHAPTER 1



第一节 平衡计分卡的起源

1987年,美国模拟器件公司(ADI Analog Devices, Inc.)按照惯例进行公司五年一次的战略方案调整,与以往不同的是,公司决策层不仅注重了制定过程的本身,还希望将战略落实到日常管理中来推动战略的执行。制定过程中他们改变了过去那种长达几十甚至几百页战略文件的形式,将全部的战略文档资料精简到几页纸的范围。在确定了公司重要利益相关者(股东、员工、客户、供应商和社区)的前提下,将公司的使命、价值观、愿景与利益相关者的“利益”要求结合,分别设定相关战略目标和明晰的战略重点。为确保战略目标及特别战略重点目标的实现,ADI推行了一个名为“质量提高”的项目(Quality Improvement Process,简称QIP)。在该项目进行的同时,ADI将战略目标实现的关键成功要素转化为年度经营绩效计划,成为该公司的一种管理表达的“计分卡”形式(见表1-1)。

在ADI实施全面质量管理的过程中,公司为推行作业成本法(Activity Based Costing,简称ABC),特地邀请部分管理学者参与,哈佛商学院的教授罗伯特作为作业成本法的创始人之一也在受邀者之列。在帮助ADI公司推行ABC的过程中,罗伯特教授发现了ADI的计分卡:“这个计分卡除了具备传统的财务指标外,还包括客户服务指标(主要涉及供货时间、及时交货)、内部生产流程(产量、质量和成本)和新产品发展(革新)……”

1990年,毕马威会计师事务所(Klynveld Peat Marwick Goerdeler,简称KPMG)的研究机构诺兰诺顿(Nolan Norton Institute)资助了一项为期一年的“未来的组织业绩”项目。诺兰诺顿的CEO戴维担任项目负责人,哈佛商学院教授罗伯特任学术顾问,有美国标准石油(American Standard Oil)、苹果电脑(Apple Computer)、南方贝尔(Bell South)、通用电气(GE General Electric)、杜邦(DuPont)、惠普(Hewlett-Packard)等12家全球知名企业参加了这项研究。随着研究的进行,项目注意力被

集中在 ADI 的计分卡上, ADI 负责质量改进与生产力的副总裁阿特·斯奈德曼 (Art Schneiderman) 也参加研讨并介绍 ADI 计分卡经验。围绕着 ADI 的计分卡与绩效考核的研究深入扩展, 在财务、客户、内部、学习与创新四个独特的方面, 形成了一个新的衡量系统: “平衡计分卡 (Balanced Scorecard)”。将其在几家参与研究的企业进行试验, 就其在企业内的接受程度, 进行状况分析, 形成可行性和实施效益系统报告。研究项目结束形成的研究结果, 1992 年 2 月在《哈佛商业评论》上发表了《平衡计分卡——驱动业绩的指标》。平衡计分卡由此正式诞生。

表 1-1 ADI 的计分卡

	财年××年		第一季度		第二季度		第三季度		第四季度	
	标杆	实际	标杆	实际	标杆	实际	标杆	实际	标杆	实际
财务指标										
资本收益率										
营业收入增长										
利润										
.....										
客户服务										
及时交货										
供货时间										
次品率										
.....										
内部										
生产周期										
流程错误率										
产能										
.....										
新品开发										
新品导入										
新品订货量/率										
员工流动比率										
.....										



第二节 平衡计分卡的发展

《平衡计分卡——驱动业绩的指标》发表后,其具有的传统的财务会计模式评价常常只能衡量过去发生的事项,无法对企业的事前、事中进行评估。平衡计分卡依照财务、顾客、流程、学习与成长四个维度将组织的战略愿景诠释,既能从传统上衡量财务绩效,又兼顾了促成实现财务目标的驱动因素衡量,以衡量指标与其量度作为语言,从而把组织的使命和策略转变为一套前后连贯的系统考核体系,把复杂笼统的概念转化为具体的目标,并能寻求财务与非财务、短期与长期、内部与外部等方面的平衡,同时,也兼顾管理的特点,得到企业界的关注。应企业的邀请和要求,企业内部开始实施平衡计分卡,罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿在这些企业实施平衡计分卡的过程中又进一步总结和研究发现:平衡计分卡不仅仅是一个改良的绩效衡量系统,更显示了其对于企业战略的诠释、沟通、实施的战略管理潜力。

1993年10月,罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿在《哈佛商业评论》发表了第二篇关于平衡计分卡的重要论文《在实践中运用平衡计分卡》。在这篇文章中他们明确指出企业应当根据企业战略实施的关键成功要素来选择绩效考核的指标,同时还应该向流程进行改进和进行新流程的设定递进,以促进战略与执行的吻合。平衡计分卡的理论研究和实践发展由此上升成为企业的战略管理系统。这是平衡计分卡的第二个重要里程碑。

在这以后,多家大型企业的平衡计分卡实施应用中,都把平衡计分卡当作重要管理流程的核心组织计划,形成制订战略目标(个人、团队)、薪酬制度、资源分配、预算编制以及战略反馈和学习的系统管理工具。罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿进一步总结了平衡计分卡的这些理论与实践内容,在1996年2月的《哈佛商业评论》上发表了第三篇文章:《平衡计分卡在战略管理系统中的应用》。

自1993年罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿将平衡计分卡延伸到企业的战略管理系统之后,平衡计分卡开始得到全球企业界的广泛接受与认同,越来越多的企业在平衡计分卡的实践项目中受益,同时平衡计分卡的应用还延伸到非营利性的组织机构中。

在众多企业的实践应用中,源源不断的丰富而详尽的实施经验和希望使进一步了解如何建立并实施平衡计分卡的信息渴求日益增多。1996年,罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿写出了有关平衡计分卡的第一部著作《平衡计分卡——化战略为行动》(*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*)。此书将之前已经