现代医院
绩效与薪酬管理

一个新领域、一个新课题……
一个熟悉的字眼、一个陌生的内涵……
绩效与薪酬，现代医院院长的眼睛、尺子……

我们试图向您提供一个解决医院院长深感头痛的问题
——怎样能科学地衡量员工的工作价值、部门的工作绩效，
并合理地分配他们的薪酬，
最大限度地激发他们的工作热情与积极性？
……现代医院的绩效与薪酬管理。

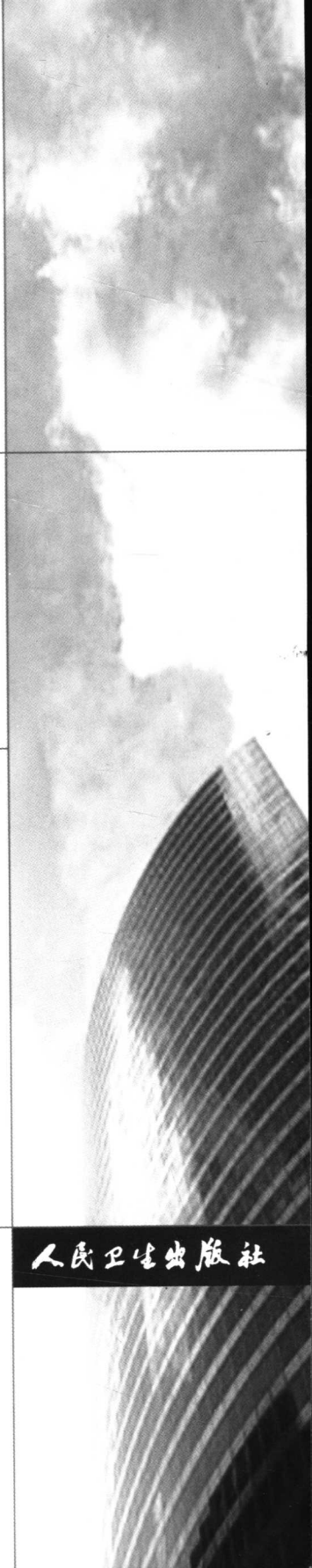
主 编 唐维新 易利华

人民卫生出版社

现代医院绩效与薪酬管理

主　编　唐维新　易利华
副主编　杨亚萍　程之红

编　委　杨　红　倪小芳　袁汇亢
　　周　莹　黄　培　郝爱民
　　许　路　许　筱



人民卫生出版社

图书在版编目（CIP）数据

现代医院绩效与薪酬管理/唐维新等主编. —北京：人民卫生出版社，2005.9

ISBN 7-117-06980-5

Ⅰ. 现... Ⅱ. 唐... Ⅲ. ①医院—人事管理②医院—劳动工资管理 Ⅳ. R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 079361 号

现代医院绩效与薪酬管理

主　　编：唐维新　易利华
出版发行：人民卫生出版社(中继线 67616688)
地　　址：(100078)北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼
网　　址：http：//www. pmph. com
E - mail：pmph @ pmph. com
邮购电话：010—67605754
印　　刷：北京铭成印刷有限公司
经　　销：新华书店
开　　本：787×1092　1/16　　**印张**：15.25　　**插页**：4
字　　数：269 千字
版　　次：2005 年 8 月第 1 版　2005 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号：ISBN 7-117-06980-5/R・6981
定　　价：34.00 元

著作权所有，请勿擅自用本书制作各类出版物，违者必究
（凡属质量问题请与本社发行部联系退换）

唐维新，江苏省泗阳县人，1970年毕业于南京医科大学医疗系。先后担任江苏省淮阴市卫生局局长，泗洪县县委书记，江苏省卫生厅副厅长等职。现任江苏省卫生厅巡视员，江苏省医院管理学会会长，江苏省医学会常务副会长。副主任医师，南京医科大学、江苏职工医科大学兼职教授。长期从事卫生行政管理工作，具有较好的理论水平和丰富的实践经验，多项研究成果和学术论文发表于国家和省级报刊杂志，在卫生管理领域有较深造诣。20世纪90年代，他率先提出了建设基本现代化医院的战略构想，并在江苏省医疗机构进行了实践和探索，已取得初步成果。

主编著作：《医院现代化导论》（人民卫生出版社，2003）

《医院服务战略概论》（人民卫生出版社，2003）

主编简介

易利华，全国优秀院长、全国卫生系统先进工作者、江苏省无锡市卫生局副局长、无锡市第二人民医院（南京医科大学附属无锡第二医院）院长兼党委书记、全国知名医院管理专家、南京医科大学兼职教授、苏州大学硕士研究生导师、国家人事部专家顾问委员会委员、中华医院管理学会理事、江苏省医院管理学会常务理事和专业委员会副主任委员、无锡市医院管理学会副会长。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

易利华同志先后担任过多所三级医院的院长，对医院管理的现实问题有着直接的接触，并不断研究现代医院管理的创新理论，先后主编了《医院管理新论》、《医院经营新论》、《医院现代化导论》、《医院服务战略概论》和《医院管理创新》五部医院管理专著，被卫生部领导称为“第四代医院管理的代表作”之一，并曾获得中国当代优秀管理成果一等奖、江苏省人民政府科技进步三等奖、江苏省第八次哲学社会科学优秀成果奖三等奖、江苏省医学新技术引进一等奖、无锡市政府科技进步二等奖和无锡市人民政府最高科技奖项——腾飞奖，还先后在中华级、国家级杂志上发表论文60多篇。

易利华同志致力于管理新理念的传播和交流，已连续六次组织承办了“中国医院发展战略高级论坛”，成为了中国医院管理界的品牌盛会。近年来，他还先后应卫生部和上海、江苏、浙江、山东、四川、湖北、湖南、黑龙江、陕西、河南、新疆维吾尔自治区等全国十多个省、自治区、市卫生部门的邀请讲学60多场次，有一万五千多名医院管理者参加了交流，获得医院管理者的强烈反响和广泛好评。

前　言

21世纪已悄悄地站在我们现代医院管理者的身旁了，我们审视着眼前这机遇与挑战并存的时代，我们感受到了医院管理中灵魂的力量，也就是焦点“人”的管理。医院的兴旺关键是人才，人才和员工队伍的管理、调适是医院管理永恒的主题。在这里，我们试图向您提供一个解决我们院长深感头痛的问题——怎样能科学地衡量员工的工作价值、部门的工作绩效，并合理地分配他们的薪酬，最大限度地激发他们的工作热情与积极性的方法——医院员工的绩效与薪酬管理。

我们孜孜以求，就是努力向院长和医院管理者们展示出员工绩效与薪酬管理的基本理论体系与脉络，介绍相关理论的原理、方法、操作步骤及其重要意义。同时，通过医院这个特定领域中的应用来研究它的特殊性、应用性，力求可读、实用、有帮助，这是我们试想的本书的一个特点。

本书的编著折射出多方的共同努力和辛劳：

第一，本书的另一位主编唐维新教授从该书立题、框架结构、撰写要求及精意把握等诸多方面给予指导和共同参与，使其更具指导性。

第二，我们的撰写者们都非常努力、勤奋，大家一面工作，一面研究，一面撰稿，体现出令人敬佩的敬业精神和成功态度。

第三，很多省、市卫生主管部门及各兄弟医院领导诚邀我们去讲学交流，给我们不断提出了新课题、新要求，激励我们更好地学习、思考。

当我们尊敬的同道和读者们手捧本书时，我们只有这样的表述——感谢您的信任与选择，我们将竭尽全力，试着用新的风格给我们的读书和医院管理的思索过程注入一缕清新，能使您感到一丝开卷有益吧！

易利华

2005年3月25日

目　录

引言 …… 1
第一章　现代医院绩效与薪酬管理的相关理论问题 …… 5
第一节　绩效管理的相关概念 …… 5
一、绩效管理的定义和注解 …… 6
（一）绩效管理的注解 …… 6
（二）对绩效界定的三种主要观点 …… 7
（三）绩效概念的主要理解式 …… 7
二、绩效管理的目标、指标及标准 …… 10
（一）绩效管理的目标 …… 10
（二）绩效管理的指标 …… 11
（三）绩效管理的标准 …… 12
三、绩效考核问题 …… 19
（一）绩效考核的定义与注解 …… 19
（二）医院绩效考核的主要应用 …… 19
（三）医院绩效考核的主要目的 …… 22
（四）医院绩效考核的主要问题 …… 23
四、绩效管理新思想的导入 …… 27
（一）绩效管理的循环 …… 28

(二) 绩效四要素法 …… 28
第二节 薪酬管理的相关概念 …… 38
一、解读医院薪酬管理 ABC …… 38
(一) 导读医院薪酬管理 …… 38
(二) 医院薪酬管理的相关认识 …… 40
二、医院薪酬管理的体系及理论依据 …… 41
(一) 医院薪酬管理的体系 …… 41
(二) 医院薪酬管理体系的“3P”理论 …… 42
(三) 医院薪酬管理价值评价的原则 …… 43
(四) 医院薪酬管理价值分配的依据 …… 44
第三节 绩效与薪酬管理的意义 …… 50
一、医院绩效管理是现代医院管理的重要内容 …… 51
(一) 挖掘工作潜能，获取成功管理思想和方法 …… 51
(二) 增强凝聚力，形成绩效导向的医院文化 …… 52
(三) 提供沟通平台，改善员工与管理者关系 …… 52
(四) 强化质量管理，促进技术力量的提升 …… 53
二、医院薪酬管理是现代医院管理的重要手段 …… 54
(一) 战略执行工具，提高绩效的主要工作支点 …… 54

（二）强化激励功能，吸引和稳定优秀人才 …… 55
（三）传递特别信号，引导和驱动员工的行为 …… 56
三、以绩效和薪酬管理的发展推动现代医院管理模式的更新 …… 57
（一）卓越绩效是医院管理的核心目标和导引 …… 57
（二）绩效管理再造是医院管理变革的核心 …… 58
（三）薪酬改革是医院管理体制变革的关键推动力 …… 60
第二章　医院现行绩效与薪酬管理 …… 63
第一节　医院绩效与薪酬管理的历史沿革 …… 63
一、医院绩效管理的产生与发展 …… 63
（一）医院绩效概念的引入 …… 63
（二）医院绩效考核的起步与探索 …… 66
（三）对医院绩效管理现状的判断 …… 68
二、医院薪酬管理的发展历程 …… 68
（一）医院薪酬管理的产生背景 …… 69
（二）医院薪酬管理的发展阶段 …… 70
（三）医院薪酬变迁的特点及其理念基础 …… 74
三、医院绩效管理与薪酬管理的关系变迁及历史作用 …… 76
第二节　医院绩效与薪酬管理现状 …… 81

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

一、医院现行绩效管理之解析 …… 81
（一）医院现行绩效管理模式 …… 81
（二）医院现行绩效管理的局限性 …… 87
二、医院现行薪酬管理之解析 …… 97
（一）医院现行的薪酬分配方式 …… 97
（二）医院现行薪酬管理的困扰 …… 101
第三节　对医院绩效与薪酬管理的思考 …… 106
一、医院绩效与薪酬管理之客观挑战 …… 107
（一）行业和医院定性不清晰 …… 107
（二）机制与竞争不适合 …… 108
（三）体制与发展不适应 …… 108
（四）各级关系不明确 …… 109
（五）薪酬分配体系不科学 …… 109
二、医院绩效与薪酬管理之使命 …… 111
（一）医院绩效与薪酬管理要适应改革的要求 …… 111
（二）绩效与薪酬管理要适应医学科学发展的要求 …… 112
（三）绩效与薪酬管理要适应市场竞争的要求 …… 117
（四）绩效薪酬管理要适应社会进步的要求 …… 119

第三章　医院绩效与薪酬管理新模式 …… 123
第一节　绩效与薪酬管理模式的漂移 …… 124
一、价值观漂移新模式的定位作用 …… 125
（一）新模式的根基——营造员工价值观定位的环境 …… 125
（二）新模式的坐标——医院发展价值目标 …… 128
二、管理瓶颈的漂移对新模式的“引爆”作用 …… 129
（一）薪酬与绩效关联性弱化 …… 130
（二）部门与个人目标同组织目标协同性异化 …… 131
（三）短期决策与长期战略互动性淡化 …… 131
三、管理风格的漂移对新模式的创新作用 …… 132
（一）扬弃陈规，突出个性化 …… 132
（二）走出单一，突出多元化 …… 133
（三）简约财务，突出整体性 …… 135
（四）摒弃复杂，突出可视性 …… 136
第二节　医院绩效管理新模式——“四步循环法” …… 137
一、现代医院绩效计划的新导向 …… 138
（一）绩效计划的注解 …… 138
（二）绩效计划制定的原则 …… 138

(三) 绩效计划制定的方法 …… 140
二、现代医院绩效实施的新规范 …… 150
(一) 医院绩效实施的注解 …… 150
(二) 医院绩效实施的组织架构 …… 151
(三) 医院绩效实施的内容 …… 151
三、现代医院绩效考核的新体系 …… 164
(一) 医院战略目标绩效考核 …… 166
(二) 医院核心竞争力绩效考核 …… 171
(三) 医院团队绩效考核 …… 175
四、现代医院绩效反馈的新回路 …… 182
(一) 绩效反馈的注解 …… 182
(二) 绩效反馈中的可控制行为 …… 184
(三) 医院与科室之间的绩效反馈 …… 185
(四) 科室与员工之间绩效的反馈 …… 188
第三节 医院薪酬管理新模式 …… 195
一、医院薪酬管理新趋势 …… 196
二、医院薪酬管理的新目标 …… 197
(一) 适应新生产要素调整带来的薪酬分配变化 …… 197

(二) 强调薪酬的组织和社会的相对公平 …… 198
(三) 重视员工的精神激励 …… 198
(四) 构建薪酬管理新体系 …… 199
三、医院薪酬管理新原则 …… 199
(一) 坚持效率优先，兼顾公平原则 …… 199
(二) 坚持“以人为本”的原则 …… 200
(三) 坚持与时俱进的原则 …… 200
(四) 坚持科学发展观的原则 …… 200
四、制定薪酬计划必须考虑的新因素 …… 201
(一) 组织因素 …… 201
(二) 员工因素 …… 202
(三) 价值因素 …… 202
五、医院薪酬管理的新方法 …… 203
(一) 岗位绩效薪酬制 …… 203
(二) 年薪制 …… 208
六、医院薪酬调整 …… 210
(一) 薪酬结构的调整 …… 210
(二) 横向薪酬结构的调整 …… 211

(三) 薪酬投量水平的调整 …… 211
七、薪酬支付的艺术 …… 212
(一) 按薪酬支付的对象不同，给予不同的薪酬支付 …… 212
(二) 在适当的时机、以适当的形式支付薪酬 …… 213
附录一　现代绩效管理有效方法的推荐 …… 216
附录二　年薪薪酬模型 …… 221
薪酬关注可分为五种模式 …… 225
周薪、月薪、年薪到底哪种好 …… 228
年薪制能否提高企业经营者待遇 …… 228
期权引入广州国企老总年薪制 …… 229
医疗事业单位年薪制暂行办法（试行） …… 231
参考文献 …… 233
后记 …… 234

引　言

一个新领域、一个新课题……

一个熟悉的字眼、一个陌生的内涵……

绩效与薪酬，现代医院院长的眼睛、尺子……

现代医院管理有几个显著的变化：

一是已经从单纯的医疗质量与规范管理，发展成为整个医院的运行管理，开始注重医院的管理与经营问题，这是一种发展思路，也是医院管理学的进步。

二是已经从单纯的医疗运作问题，发展成为适应整个社会进步、科学发展的医院学科管理，开始注重效率、效益、创新、改革问题，这是一个新的平台，也是医院管理的新境界。

三是已经从自上而下的医院常规管理方式，发展成为调动部门与员工积极性，科学地评判工作差异及能力水平，合理分配劳动报酬的一种新机制、新方法……

当我们编写组人员第一次聚会南京，讨论该书的撰写大纲时，我们大家都热切地感到唐维新主编的发言中的一段话，异常精辟和精彩。他说："今天的医院院长最头疼的一件事，就是如何分配好员工的奖金，叫怎么样都想分好，怎么样都分配不好，怎么样都有道理，怎么样又都没什么道理，这可能是当今院长的第一难题了。""第一难题"告诉我们绩效和薪酬管理的重要性、必要性，形象、贴切、生动。确实如此，作为今天的医院院长在医院管理的过程中，要精于控制和管理好医院的运作，要精于使自己医院能适应社会发展、市民的要求，要精于使自己医院的各学科发展能顺应现代科技和医学进步的要求，有许多事情要办，有很多工作要谋划，有许多问题要解决。但是，绝大多数院长可能会感到最困扰自己精力和要求的，就是如何最客观、公正地评价好医院各部门及相关员工的工作，最科学、合理、公平地分配好医院管理者、技术骨干、普通员工的奖金，即：本部著作的主题——"现代医院的绩效和薪酬管理"。

当我们刚开始涉足医院绩效和薪酬管理研究的时候。一直在思索何为医院的绩效管理？何为医院的薪酬管理？医院的绩效与薪酬管理是什么关系？

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com