

HOSPITAL

PERFORMANCE MANAGEMENT

医院绩效管理

陈仲强 赵 亮 主编



北京大学医学出版社

医院绩效管理

主 编 陈仲强 赵 亮
编 者 金昌晓 刘晓光 刘东明
 李 春 周洪柱

北京大学医学出版社

YIYUAN JIXIAO GUANLI

图书在版编目 (CIP) 数据

医院绩效管理/陈仲强, 赵亮主编. —北京: 北京大学医学出版社, 2011. 9
ISBN 978-7-5659-0169-0

I. ①医… II. ①陈…②赵… III. ①医院—人事管理 IV. ①R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 075133 号

医院绩效管理

主 编: 陈仲强 赵 亮

出版发行: 北京大学医学出版社 (电话: 010-82802230)

地 址: (100191) 北京市海淀区学院路 38 号 北京大学医学部院内

网 址: <http://www.pumpress.com.cn>

E - mail: booksale@bjmu.edu.cn

印 刷: 北京佳信达欣艺术印刷有限公司

经 销: 新华书店

责任编辑: 张彩虹 张立峰 责任校对: 金彤文 责任印制: 张京生

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 27 插页: 1 字数: 496 千字

版 次: 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5659-0169-0

定 价: 91.00 元

版权所有, 违者必究

(凡属质量问题请与本社发行部联系退换)

本书由
北京大学医学科学出版基金
资助出版

谨以此书献给曾经和正在北京大学附属医院辛勤工作的人们，执着勇气与梦想，让经济学知识为你们营造体面尊贵的生活。

前言

伴随着知识经济时代的到来，人力资源已经逐渐超过物质资源、金融资源，成为医院的核心资源，医院之间的竞争主要是学科和优秀人才的竞争。院长们和医院管理者越来越认识到通过绩效管理来促进医院的发展并与国家的新医改方案相结合。中国医院目前的绩效管理，更多的是依据外部环境的变化而变化，并依据管理团队的综合素质和对特定历史时期不同的自身感悟而推进。中国大型综合医院一定要理清未来发展思路并通过科学的绩效管理引导和促进医院发展。

未来中国大型综合医院的发展思路是：首先，积极参与市场化竞争，提升团队的综合能力，从简单服务型向综合服务和经营管理型转变。其次，积极借鉴国际上成熟的管理和服务模式，充分、合理地运用现代化管理手段，提升品牌形象。最后，积极推进管理和服务创新，在精准、精细、精致上做文章，打造标准化运行和服务模式，确立在医疗服务领域的核心能力和核心价值。

与医院发展战略相契合的是医院绩效管理的主干问题，即是本书内容中重点关注的三个问题和三个因素，第一个问题是管理问题，这关系到医护人员的工作效率和效果；第二个问题是战略问题，这关系到医护人员素质的提高和发展机制；第三个问题是中国化问题，这关系到中国化的医院管理特色和对整个社会发展的贡献。三个因素是：全球化、高科技和可持续发展。

这三个问题和三个因素已经引起整个国家和社会的关注。所以，在这本精心组织的书中，我们力图回答一些在现阶段如何通过有效的绩效考核模式，使医院运行更有效率，更有利于医患和谐的发展目标，更有利于提高医护人员的积极性等一系列关键问题。

中国医院管理水平与先进国家相比仍有一定差距，比较粗放，伴随新医改的推进，不断出现新问题和新挑战。绩效管理一直以来都是医院管理的重要组成部分，是重点、也是难点。因为，绩效激励仍然是最重要、也是最有效的激励医护人员的方式，科学合理的绩效激励机制可以导致全员医护人员卓有成效的工作，达到国家和医院管理者的一系列目标和要求。另一方面，



绩效又是医院运行的成本之一,必须控制在有效的范围内,如果运用不当,不仅会给医院造成很大损失,影响医院的可持续发展,同时对医院形象和医护人员队伍的稳定产生负面影响。说绩效考核是难点,是因为目前国家还没有一个绩效考核的模板和范本,各家医院都有自己的绩效考核和管理模式,每一种模式内部都有适应当地医院的巧妙模式和与医院文化相适应的应对方式,同时,每一种绩效考核模式都有不尽人意之处,所以不可能有一种“放之四海而皆准”的全能型考核模式,这就需要我们了解各家医院在绩效考核中的各种做法和效果,这也是本书的目的和关注点。

绩效考核确实是医院和医护人员之间的主要联系纽带,医护人员大多是高级知识分子,他们可能并不愿意更多地提及薪酬的事情,但是每个医护人员都要面对各种生活支出,绩效考核的结果直接影响他们的生活质量。根据我们前期对北京大学各附属医院调研的结果,绩效管理是医护人员普遍关注的事情,其对个人发展和医院人力资源的影响程度超过了培训和职业发展,在人力资源管理中占有重要地位。鉴于随着医院管理科学的发展,薪酬管理已经成为医院管理的重要组成部分,但是目前国内具备适合中国医疗体制改革进程的绩效考核相关知识的书籍比较有限,所以北京大学第三医院和我们一直酝酿能将工作中的心得和北京大学的一些巧妙做法介绍给大家。

本书内容分为三部分。第一部分是全书的基础,对绩效管理的基础知识进行介绍,包括绩效考核发展的历程和一些思想。第二部分重点介绍在进行绩效考核中所面临的不可回避的问题,包括绩效考核水平、考核指标、国家的相关政策等。第三部分是本书的重点和关键,我们重点介绍北京大学各附属医院和我们了解的一些重点医院的绩效考核方法和模式,并对其中的各种方法进行点评,希望供大家借鉴。最后一部分,也是比较重要的部分,介绍绩效考核电子化方案和目前的发展现状。

本书按照北京大学教材的体例和要求进行编写,力图实现以下一些特点:

1. 系统介绍绩效考核内容,主要包括绩效考核基础知识、发展历程,必须考虑的重点问题,薪酬管理的具体做法和点评,突出绩效考核战略管理,并介绍电子化管理软件和应用。整体逻辑结构清晰而严密,有助于更好地理解和应用绩效考核。

2. 在编写过程中,注意将传统绩效考核中非常有用的部分内容和方法保留,并且所介绍的绩效考核模式是当前正在北京大学各附属医院和其他医院中运行的考核模式,从而避免当前的许多教材完全抛弃以绩效考核管理内容



的做法,也避免当前许多教材根据相关理论编造绩效考核内容而缺少实践经验的片面做法。

3. 结合时代变化和与新医改绩效工资方案相结合,在编写过程中汇总吸收绩效考核相关研究成果。本书特别详细介绍新医改实行绩效考核过程中应用较为广泛的新知识,例如能力薪酬、宽带薪酬、疑难系数、超额手术奖励、季度奖金和年度奖金计算、合同制和外派劳务人员奖金计算和分配、团队奖励计划等。由于这些理论发展还不成熟,国家新的医改方案和绩效工资还处在试验阶段,这都给本书的编写带来相当大的困难,我们在吸收国内外一些先进研究成果的同时,尽可能深入浅出地介绍这些理论。而且近几年编者从事提高医院运行效率、实行临床路径的相关绩效考核成果也会在本书中体现。

4. 适合教学特点。本书按照教材的要求进行编写,每章都有学习目的、小结、经典案例和复习思考题,并附有两个大型的综合案例。本书对绩效管理的许多方法都有深入的介绍和举例分析,使读者和医院管理者很容易掌握并应用于医院管理。另外,我们还制作了与本套教材配套使用的教学幻灯片和绩效考核管理软件。这在很大程度上方便教学,也便于医院管理实践应用。

作为北京大学的附属医院可能是一种荣誉,但我更希望把它当作是一种责任!一种追求卓越的责任,一种发展创新的责任,一种为国为民的责任,一种为人楷模的责任!这是因为,北京大学不是一所普通的大学,这是承载中国人民希望的第一所学府。我们的任何成就,中国人民都感到自豪和兴奋。现在世界上没有一个标准的绩效考核模式是完全适合中国的,中国需要自己的标准和模式,为制订这个标准做出积极的贡献,这也是我们创建世界一流大学、世界一流医院过程中的重要一步。

本书的编撰和完成得到了北京大学各附属医院同仁们的大力支持,北京大学中国经济研究中心和卫生政策与管理研究中心的老师也给予大力支持。在本教材的编写过程中,我们参考了国内外大量关于绩效考核的教材和论著、网站资料和期刊文章(本文在参考文献中特别做了脚注,书后列主要参考文献),在此向这些著作者表示衷心的感谢!

写好一本教材比预期要辛苦很多,此书的交稿比预期整整晚了一年时间,之前的相关章节也伴随新医改的推进有所增减。尽管作者尽了最大的努力,由于写作时间比较仓促和编者自身水平的限制,书中难免仍然存在一些值得商榷的问题,希望得到广大读者和医院管理同行的批评和指正,



也希望大家能提供新的绩效考核方法和素材，以利于我们在日后作进一步的修改。

编 者

2010年3月15日夜 初稿于北京大学第三医院

2012年3月23日夜 终稿于北京大学第三医院

目 录

第一章 绩效管理概述	1
案例：医院院长的绩效困惑	1
第一节 绩效管理概述	4
一、绩效管理思想的起源	4
二、医院绩效管理的定义	5
三、绩效的内涵及影响因素	6
四、绩效管理的功能	7
第二节 绩效管理的重要性	12
一、绩效管理决定医护人力资源合理配置	12
二、绩效管理直接决定医护人员的工作效率	13
三、绩效管理直接关系到社会的稳定	14
第三节 绩效管理发展历史	14
一、中国古代的俸禄制度	15
二、中华人民共和国建立初期	15
三、改革开放初期的绩效管理	16
四、市场经济下的绩效管理	17
第四节 绩效管理的立法	18
一、《中华人民共和国宪法》规定	18
二、绩效收入是医护人员的主要经济来源	20
第五节 中国式的绩效管理	22
一、目前在绩效管理中普遍采用的几种做法	22
二、中国式绩效管理	26
第二章 绩效管理的外部竞争性	31
案例：激烈竞争的北京市医疗人才市场	31
第一节 绩效管理的外部竞争性	35
一、绩效水平外部竞争性的定义	35
二、绩效水平外部竞争性的作用	37



第二节 绩效管理外部竞争性策略影响因素	39
一、医疗人力需求因素	39
二、医疗劳动力的供给	40
三、劳动力市场理论的补充	42
四、医疗服务市场因素	44
五、行业因素	45
第三节 绩效奖励总额确定	46
一、历史绩效模式	46
二、当前绩效考核模式	47
第四节 绩效水平的外部竞争性策略	47
一、领先型绩效	48
二、跟随型绩效	49
三、滞后型绩效	49
四、混合型绩效	50
第五节 医疗市场绩效水平调查	50
一、绩效水平调查的作用	51
二、绩效水平调查的要素及特点	53
三、绩效水平调查的程序	55
第三章 人员培养、评聘和基本工资	63
案例：一流医院如何筛选人才	63
第一节 卫生事业单位岗位设置与任职	68
一、岗位类别	69
二、岗位等级	70
三、岗位结构比例	71
四、岗位聘用条件	72
五、专业技术岗位名称及岗位等级	72
六、岗位任职基本条件	73
七、岗位设置与聘任的具体操作	74
八、岗位聘任后的管理与考核	75
第二节 技术人员评审聘任	75
一、专业技术与薪酬	75
二、职务评审聘任政策	76



第三节 技能薪酬	81
一、技能定价	81
二、技能薪酬的优点	83
三、技能薪酬的缺点	84
第四节 基本工资管理	85
一、基本工资管理	85
二、基本工资制度	90
三、基本工资界定	91
第五节 现代工资管理理论	92
一、基本工资比重	92
二、等级工资结构	92
三、宽带薪酬理论	93
第四章 绩效管理体系设计	97
案例：医院绩效考核之痛	97
第一节 绩效管理系统设计	106
一、绩效考核方法设计的要点	106
二、选择绩效考核方法需要考虑的因素	107
三、选择绩效评估指标的原则	108
第二节 医院文化与绩效考核体系	112
一、医院文化本质	112
二、知识型员工	113
三、医院文化与绩效管理	115
第三节 绩效评估指标体系设计流程	117
一、组织指标层层分解、细化，落实到岗位	118
二、明确医护人员岗位职责	119
三、确定工作内容及要求	120
四、确定绩效目标和评估标准	120
五、建立考核指标组合	121
六、设立工作最低标准	122
七、绩效考核指标权重分配	122
八、建立科学计算方法	122
第四节 绩效考核体系层次性与团队绩效	123
一、团队概念	123



二、团队的构成要素和特征	124
三、团队绩效的影响因素	126
四、团队绩效考核	129
五、团队建设	131
第五节 绩效考核常见误区	133
误区一：绩效考核需要公开透明	134
误区二：所有的事情都可以通过绩效考核来解决	134
误区三：平衡计分卡是最佳绩效考核方法	135
误区四：绩效考核必须跟随竞争对手	136
误区五：绩效考核指标必须让每个人都理解	136
误区六：用相同的绩效考核指标考核所有的临床科室	137
误区七：收入预期和支出预算与绩效考核目标相关联	138
误区八：绩效考核不能取代管理	139
第五章 绩效考核具体实例	141
案例：一家医院绩效管理模式和指标的变迁	141
第一节 月奖金绩效考核	149
一、医院绩效管理概述	149
二、月奖金具体绩效管理措施	151
第二节 季度奖金绩效考核	162
一、总则	162
二、同期比奖金	163
三、计划比奖金	165
第三节 年终贡献奖和其他奖励	166
一、年终贡献奖金	166
二、年终奖金考核指标及考核标准	166
三、考核指标权重设置	168
四、其他绩效考核办法	169
第四节 部分医院绩效考核模式	172
一、天津市属某医院的医师组考核模式	172
二、北京大学某附属医院绩效考核方案介绍	177
三、江西省某医院现行经济考核办法	182
四、账户设置与处理	183
五、奖金核算	184



第五节 临床科室内部绩效管理	184
一、某外科 1 内部奖金分配方案	185
二、某外科 2 内部奖金分配方案	186
三、某外科 3 内部奖金分配方案	186
四、麻醉科奖金发放原则	188
五、手术室奖金发放原则	189
六、某内科 1 内部奖金分配方案	189
七、某内科 2 内部奖金分配方案	192
八、口腔科奖金分配方案	193
第六节 经营者激励与监督机制	195
一、高层管理者需求与行为特征	195
二、高层管理者评价指标体系	198
三、绩效激励	199
四、监督机制与职业化	202
第六章 绩效管理实施、监控与反馈	206
案例：通过绩效管理实现医院二次转型	206
第一节 绩效管理机构	214
一、绩效管理的组织机构	214
二、绩效管理的组织结构	216
三、绩效管理的工作程序	216
第二节 绩效管理沟通	217
一、反馈与沟通的意义	218
二、绩效管理中冲突的原因	219
三、绩效沟通的方法	221
四、绩效沟通的原则与注意事项	223
第三节 绩效预算	225
一、绩效预算的基本含义	225
二、绩效预算目的	226
三、绩效预算需要考虑的因素	226
四、绩效预算方法	229
第四节 绩效成本控制	232
一、绩效预算的内容与作用	232
二、绩效预算控制方法	233



第五节 绩效诊断与调整	237
一、绩效诊断的必要性	237
二、绩效诊断流程	239
三、绩效诊断内容	240
四、绩效诊断的主要方式	240
五、绩效问题的解决途径	241
六、绩效调整	242
七、绩效水平调整	244
八、绩效结构调整	245
九、绩效调整中应该注意的问题	246
第七章 建立高绩效工作体系	250
案例：医院发展离不开制度建设	250
第一节 医院发展面临的内外环境	261
一、科学发展观对公立医院的发展提出新的要求	261
二、扩大内需给医院发展带来新机遇	262
三、人民群众日益增长的健康需求给医院发展注入新动力	263
四、公益性提供医院发展新责任	263
五、效率优先模式提供医院发展新尝试	264
六、先进医院发展历程提供新标杆	264
第二节 影响效率的常见原因与环节	265
一、医院提高运行效率需遵循的原则	266
二、影响医院运行效率的因素	267
第三节 高绩效工作体系相关措施	269
一、人事管理	269
二、岗位设置与聘任	269
三、人才培养与选拔	272
四、医务管理	276
五、护理管理	281
六、麻醉管理	291
七、手术室管理	295
八、手术室质量安全管理	298
九、预算管理	302
第四节 高绩效工作体系相关方法	306



一、高新技术应用与推广	306
二、临床路径应用	313
第五节 创建高绩效团队	321
一、高绩效团队的定义	322
二、高绩效团队的主要特征	322
三、构建高绩效团队需要注意的问题	326
第八章 人力资源及绩效管理信息化	331
案例：医院管理信息系统需求	331
第一节 医院管理信息化概述	339
一、研发背景	340
二、研发内容	342
第二节 人力资源管理功能	350
一、人事档案管理	350
二、管理权限	356
三、工资管理	358
四、关于人员调转	359
五、关于组合查询	360
六、制表与数据挖掘	362
七、关于固定制表	363
第三节 绩效考核管理功能	365
一、月奖金计算	366
二、季度奖金计算	372
三、数据挖掘	373
四、医院基金管理	375
第四节 医务处、护理部、财务处及临床科室功能	376
一、医务处	377
二、护理部	380
三、财务处	380
四、临床科室	384
五、其他功能	390
第五节 数据挖掘	396
一、医院数据挖掘现状	397
二、数据挖掘存在的问题	398



三、解决哪些问题	401
后记 穷科室、富科室	406
穷科室、富科室——院长篇	406
穷科室、富科室——科主任篇	409
穷科室、富科室——医护人员篇	412