

研究现代管理科学 · 服务医疗卫生事业



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

医院绩效管理

第2版

主 编 | 魏晋才

副主编 | 陈肖鸣
应争先
应晓华



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

医院绩效管理

第2版

主 编: 魏晋才

副主编: 陈肖鸣 应争先 应晓华

编 委: (以姓氏笔画为序)

马伟杭	浙江省卫生和计划生育委员会
王志远	南方医科大学珠江医院
孔凡磊	山东大学公共卫生学院
应争先	东阳市人民医院
应晓华	复旦大学公共卫生学院
陈 春	温州医科大学公共卫生与管理学院
陈肖鸣	温州医科大学附属第一医院
金 玲	浙江大学医学院附属第二医院
俞 彤	皖南医学院人文与管理学院
徐继承	徐州医科大学公共卫生学院
鲍 勇	上海交通大学公共卫生学院
魏晋才	温州医科大学医院管理研究所

编写指导委员会

主 任: 曹荣桂

委 员: (以姓氏笔画为序)

马伟杭	王良兴	方志耕	石金涛	刘国恩
杨泉森	陈肖鸣	金大鹏	姚 宇	郭 清
董恒进	鲍 勇	瞿 佳	Matthew H Liang	

人民卫生出版社

图书在版编目(CIP)数据

医院绩效管理 / 魏晋才主编. —2 版. —北京: 人民卫生出版社, 2017

ISBN 978-7-117-24409-1

I. ①医… II. ①魏… III. ①医院 - 人事管理 - 研究
IV. ①R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 068357 号

人卫智网	www.ipmph.com	医学教育、学术、考试、健康, 购书智慧智能综合服务平台
人卫官网	www.pmph.com	人卫官方资讯发布平台

版权所有, 侵权必究!

医院绩效管理

第 2 版

主 编: 魏晋才

出版发行: 人民卫生出版社(中继线 010-59780011)

地 址: 北京市朝阳区潘家园南里 19 号

邮 编: 100021

E - mail: pmph @ pmph.com

购书热线: 010-59787592 010-59787584 010-65264830

印 刷: 北京人卫印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787 × 1092 1/16 印张: 21

字 数: 524 千字

版 次: 1998 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 2 版

2017 年 6 月第 2 版第 1 次印刷(总第 2 次印刷)

标准书号: ISBN 978-7-117-24409-1/R · 24410

定 价: 45.00 元

打击盗版举报电话: 010-59787491 E-mail: WQ @ pmph.com

(凡属印装质量问题请与本社市场营销中心联系退换)

前言

“十二五”期间,特别是党的十八大以来,我国医药卫生体制改革的政策不断深化,改革步伐明显加快。十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》在要求取消公立医院药品加成,理顺医药价格,建立科学补偿机制,鼓励社会办医,允许医师多点执业的同时,明确提出“建立科学的医疗绩效评价机制和适应行业特点的人才培养、人事薪酬制度”。由国务院办公厅印发的《全国医疗卫生服务体系规划纲要(2015—2020年)》指出,我国已经建立了由医院、基层医疗卫生机构、专业公共卫生机构等组成的覆盖城乡的医疗卫生服务体系,但是,“医疗卫生资源总量不足、质量不高、结构与布局不合理、服务体系碎片化、部分公立医院单体规模不合理扩张”是当前我国医疗卫生服务体系存在的突出问题。并提出了“构建与国民经济和社会发展水平相适应、与居民健康需求相匹配、体系完整、分工明确、功能互补、密切协作的整合型医疗卫生服务体系”的政策构想。当前,各地正在积极探索和推进围绕分级诊疗、促进家庭责任医生签约、取消药品加成和完善医保支付方式等一系列改革措施,医院经营管理的环境正在发生深刻的变化。

在2016年8月召开的全国卫生与健康大会上,习近平总书记提出了“全方位、全周期保障人民健康”的要求,并特别强调,“没有全民健康,就没有全面小康”,将人民群众的健康提升到了国家复兴战略的高度。作为维护健康的专业机构,医院聚集了大量医学技术人才,拥有诊断治疗设备,承担着疾病诊断治疗的重要职责;同时,也是医学科学研究任务的主要载体和临床医学人才培养的重要基地,在整个医疗卫生服务体系中,发挥着行业的引领作用,在实现“人人享有基本医疗保障”的医改目标过程中,承担着特殊的使命和责任。

医院以控制或治愈疾病为基本职责,健康是医院最重要的产出,尽可能及时地、公平地响应病人的服务需求是医院工作的重要原则;医院服务能力和水平的提高有赖于生物医学技术的研究和开发;而医疗资源的稀缺、医学信息的不对称、信息缺损又严重地影响着医疗服务活动的开展。医疗卫生服务开展需要消耗大量的人力、物力、财力,医疗服务的特殊性又决定了医疗活动不应是一个利益交易过程,医院的运营不同于企业的经营管理,医院不能借鉴企业以追求经济效益为目标的绩效管理理念和做法,但医务人员的劳动价值需要通过物质和经济利益的分配得以体现。现代医院是一个集劳动密集、知识密集、资本密集、技术密集等特征于一体的复杂工作系统,技术、伦理、经济、政治、情感、法律等诸多因素交错影响着医疗服务活动的开展,医院的运营管理往往需要平衡多种因素。上述种种因素和矛盾,不但是医院管理实践的难题,也是国家在制定医疗卫生政策时面临的巨大挑战。

外部环境变化和医疗服务的特征,对医院内部运行机制产生着深刻的影响。结合国家深化医药卫生体制改革的政策精神和近年来我国医疗服务体系发生的变化,以改善医疗卫生服务的效率和质量为宗旨,我们在本书2010年版的基础上,进行了较大幅度的修订。新增了医疗服务绩效管理(第二章)、医疗服务质量与安全管理(第四章)、患者服务与医患关系管

理(第六章)、公立医院改革与医疗服务绩效(第十章)、医院绩效管理改革策略(第十一章)、医院精细化管理(第十二章)等全新的内容;新增了现代医院及其绩效特征、医院绩效的内涵及适应整合型医疗卫生服务体系建设的医院绩效评价指标框架等内容(第三章第一节);将医院人、才、物等要素资源的管理与医院绩效相关章节分别重新定义为医院人力绩效评价与员工激励(第七章)、医院经济运行评价与成本控制(第八章)、医院物资管理与后勤保障(第九章),并对内容进行了全面的修订;结合医疗信息化技术的发展,全面修订了信息技术与医院绩效(第十三章)部分的内容,使之适应医疗大数据平台建设的要求;此外,对全书的总体架构进行了调整,更新了各章的案例,以使教材内容的展开层次和逻辑更为符合医院管理的实际,更易于读者阅读理解。全书的修订,力图全面系统地阐述医院绩效管理理念、内容、技术和方法,以期为医院经营管理人才的培养提供更为翔实的教学资料,为政府医疗卫生政策的制定、医院经营管理提供更有价值的参考。

全书由魏晋才老师在多年来主持和参与的研究课题、相关课程教学和医院管理培训的基础上,结合在哈佛大学访学期间的大量课程和研讨资料,制定了内容体系和逻辑框架,并重新组织了编委成员编写修订完成。由魏晋才、陈肖鸣、应争先、应晓华、金玲、王志远六位教授审定了编写大纲。魏晋才老师起草和修订了第一、三、五、十四章以及第二章第三节和第七章第三节的内容,负责组稿并完成了全书初稿内容的审阅和统稿任务;其余各章节的完成情况依次是应晓华(第二章),陈春(第四章),孔凡磊(第六章),徐继承(第七章第一、二、四节),金玲(第八章),俞彤(第九章),马伟杭(第十章),王志远(第十一章),应争先(第十二章),陈肖鸣、鲍勇(第十三章)。另外,温州医科大学信息与工程学院的石夫乾教授、浙江省东阳市人民医院的李斐铭主任、第四军医大学附属唐都医院的宇应涛主任对书稿提出诸多宝贵的意见和建议。

本书得以修订出版,承蒙浙江省卫生和计划生育委员会、温州医科大学各位领导的支持和关心,浙江省医院协会、浙江省卫生经济学会、温州市医院协会为本书的编写配合组织了大量调研工作;温州医科大学医院管理研究所的硕士生许方泳、周时更参与了审稿会的组织和会务工作;温州医科大学卫生事业管理专业的楼依玲、黄俊奕、许东晨、张佳欢同学参加了书稿的校对工作。在此,一并表示感谢。

中国医院协会会长曹荣桂先生在百忙之中审阅了本书书稿,并嘱咐在内容和编写体例上要力争创新,紧密结合医改的要求,结合医院管理实践。编写指导委员会的各位成员对本书的内容体系、功能定位、案例引证等方面,提出了很好的建议,给予了很大的帮助。在此,我们对他们表示诚挚的谢意!

最后,要特别感谢哈佛大学公共卫生学院、医学院Matthew H Liang教授为本书的编写提供的诸多理念和思想以及美国最优秀医院和相关健康管理和服务机构的参访机会。

尽管我们尽心竭力地使本书能最大限度地满足读者的需要,但是由于学识水平所限,肯定有诸多不足和偏颇之处,诚请各位同行专家、读者批评指正。

魏晋才

2017年5月 中国·浙江

第一版 序

改革开放以来,我国各公立医院在国家投入不足的情况下,不断探索医院生存与发展的新思路,医院管理的新理念,提高了医疗技术水平,扩大了医院规模,改善了就医环境,改善了 service 条件,积累了很多好的经验。但同时也出现了一些问题:因发展思路和导向所造成的重经济效益,轻社会效益问题;重发展速度,轻质量管理问题;因体制和机制原因造成的看病贵和看病难问题。医患矛盾不断加剧,医院成了社会关注的焦点。2009年新的医改方案明确要求:“改革公立医院管理体制、运行机制和监管机制”。强调要推进医院人事制度改革,完善医务人员职称评定制度,实行岗位绩效工资制度。虽然有关公立医院的改革目前仍然是处于试点探索阶段,但对于我国6万多家大大小小的医院所构成的庞大的医疗服务体系来说,如何有效使用医疗卫生资源,提高医疗服务效率,改善医院的服务形象,是一个非常重大的研究课题。

医疗卫生改革的历程和理论探索,尤其是医院管理的实践告诉我们,在医疗卫生改革的进程中,医务人员的工作积极性的调动、医院的运行绩效是进行医疗卫生政策设计时必须要考虑的重要因素。医疗卫生主管机构、医院管理者乃至每一位医务人员都需要深入思考和认真研究医院运行绩效这一重要的课题。尤其是在新的医疗改革背景和当前医疗服务环境条件下,医院更需要认真研究如何在注重社会效益的同时,注重医疗资源的运作效率,充分发挥医疗资源的作用。

近年来,一些医院在医院管理科学化、规范化方面做了很多探索,积累了宝贵经验,如探索不同形式的绩效考核方案,引进ISO质量管理体系等。但传统的观念、传统的管理方法的影响仍根深蒂固,如何科学有效地实施绩效管理,仍然是困扰广大医院管理者的一个难题。

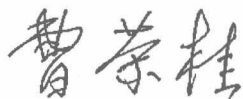
由温州医科大学医院管理研究所组织力量编写的《医院绩效管理》一书,立足于解决医院当前所面临的管理问题,梳理了我国医院的发展历程,分析了改革开放以后我国医院的经营管理环境和内部管理制度的演进,总结我国医院管理的理论、经验和方法,研究了医疗服务的绩效及其影响因素,根据医疗卫生体制改革和医院建设发展的客观需求,建立了从人、财、物、流程等角度系统分析和评价医院绩效的原理、理念和操作方法,是迄今为止国内出版的较为完整的医院绩效管理著作。

当前,公立医院的改革正在逐步深化,而改革和完善医院绩效评价制度是公立医院改革的一个突破口。认真学习和研究绩效管理知识,努力探索切合我国医院工作实际和医院发展规律的绩效理论和方法,总结和交流医院绩效管理实践的经验,是当前乃至今后很长一

段时间我国医院管理者的一项基本任务。无疑,《医院绩效管理》一书将为广大医院管理者提供一个崭新的理念,帮助医院管理者认识自身岗位管理工作中存在的问题,分析产生这些问题的原因,从而提出改善的策略和方法。这部书所具有的系统性、创新性和针对性,使其既可作为医院管理领域各个专业管理人员岗位培训、继续教育和医学院校卫生管理专业教学的教材,又可供政府医疗卫生主管机构、广大医院管理人员日常管理工作之参考。希望本书的出版对我国医院管理学科的建设和完善,对我国医院管理理论的繁荣发挥促进作用,为我国医疗卫生事业发展、医院现代化建设和医院管理人才培养做出贡献。

在本书即将付梓之际,让我们对参加本书编写的各位编著者、对长期以来在医院管理实践岗位上积极探索、勇于开拓的医院管理者表示感谢,是他们辛勤的耕耘和不懈的努力才使我国医院管理学术园地呈现出百花齐放的繁荣局面。

中国医院协会会长



2010年3月9日于北京

目 录

第一部分 理 念 篇

第一章 绩效与管理	3
第一节 绩效概述	3
第二节 绩效管理与绩效考评	9
第三节 绩效管理的地位与作用	12
【案例分析与讨论】	14
第二章 医疗服务绩效管理	16
第一节 医疗服务及其绩效概述	16
第二节 医疗服务系统绩效	23
第三节 医疗服务绩效管理体系	28
【案例分析与讨论】	36

第二部分 基 础 篇

第三章 医院绩效及其管理系统	39
第一节 医院绩效概述	39
第二节 医院绩效管理系统	46
第三节 医院绩效管理的实施过程	51
【案例分析与讨论】	56
第四章 医疗服务质量与安全管理	60
第一节 医疗服务质量与安全概述	61
第二节 医疗服务质量与安全管理	63
第三节 医疗服务质量与安全评价	71
第四节 医疗服务质量与安全管理发展趋势	85
【案例分析与讨论】	87
第五章 医院服务流程管理及优化	89
第一节 医院流程管理概述	89

第二节 医院门诊流程及其优化	96
第三节 医院急诊流程及其优化	105
第四节 住院医疗服务的绩效管理	111
【案例分析与讨论】	116
第六章 病人服务与医患关系管理	119
第一节 病人服务管理	119
第二节 医患关系管理	129
第三节 医患纠纷管理	137
【案例分析与讨论】	144
 第三部分 应 用 篇 	
第七章 医院人力绩效评价与员工激励	147
第一节 医院人力绩效考评	147
第二节 医院员工激励	153
第三节 医院人力资源绩效与薪酬设计	159
第四节 绩效考评与员工晋升	163
【案例分析与讨论】	168
第八章 医院经济运行评价与成本控制	171
第一节 医院经济管理概述	171
第二节 医院经济运行绩效评价	182
第三节 医院成本控制	194
【案例分析与讨论】	210
第九章 医院物资管理与后勤保障	211
第一节 医院物资管理概述	211
第二节 医院物资管理绩效指标	214
第三节 我国医院物资管理的实践和发展	220
【案例分析与讨论】	227
第十章 公立医院改革与医疗服务绩效	229
第一节 公立医院改革概述	229
第二节 公立医院改善服务绩效的路径	233
第三节 我国公立医院管理体制改革	236
【案例分析与讨论】	244

第四部分 方 法 篇

第十一章 医院绩效管理改革策略	247
第一节 变革管理与医院绩效改革	247
第二节 医院绩效管理改革的过程及实施策略	251
第三节 医院绩效管理改革的关键影响因素	259
【案例分析与讨论】	261
第十二章 医院精细化管理	264
第一节 精细化管理概述	265
第二节 医院精细化管理	269
第三节 医院精细化管理的实施	274
【案例分析与讨论】	278
第十三章 信息技术与医院绩效	280
第一节 信息和信息管理	280
第二节 医疗卫生信息化概述	283
第三节 医院信息系统与医疗服务绩效	289
【案例分析与讨论】	304

第五部分 发 展 篇

第十四章 医院的未来与发展战略	309
第一节 医院所面临的挑战	309
第二节 影响医院发展的力量	313
第三节 现代医院的特征与发展趋势	318
参考文献	322

绩效与管理

第一部分 理念篇

第一章 绩效管理概述

绩效管理概述

（一）绩效的概念

绩效管理是组织为了实现其战略目标，通过制定绩效计划、监控绩效实施、评价绩效结果、反馈绩效信息等一系列活动，对组织内各层级、各部门、各岗位的工作绩效进行系统性的管理。绩效管理是组织管理的重要组成部分，是组织实现战略目标、提高组织效能、促进组织发展的关键。绩效管理不仅关注工作结果，还关注工作过程，通过持续的沟通、反馈和改进，不断提升组织成员的工作能力和工作积极性，从而实现组织的长期发展目标。

第一章

绩效与管理

重视绩效,是管理有效性的关键。绩效是指对外界、社会和服务对象的“贡献”。一个单位,无论是政府部门、工商企业,还是医疗卫生机构,只有重视“贡献”,才会凡事想到服务对象、想到顾客、想到病人。其所作所为都考虑是否服务对象尽了最大的努力。因此,有效的管理者都会重视组织成员的“贡献”,并以取得整体的绩效为己任。而任何一个组织的绩效都可以表现为三个方面:直接成果、价值的实现和未来的人才开发。企业的直接成果是销售额和利润,医院的直接成果是治好了疾病;价值的实现指的是社会效益,如企业应为社会提供最好的商品和服务,医院提高了病人的健康水平;未来的人才开发可以保证这些组织后继有人。

【本章学习目标】

1. 掌握绩效的概念;
2. 学习绩效管理的概念;
3. 了解绩效管理与绩效考评之间的关系;
4. 了解绩效管理在现代各级各类组织管理中的重要意义和作用。

第一节 绩效概述

一、绩效的概念

(一)绩效的内涵

绩效管理,是近年来管理学界的一个热门领域,在我国,不论是企业还是政府机构,学校、医院、社会团体,几乎都开始强调所谓绩效,那么,什么是绩效呢?

汉字“绩”的本义是:把麻纤维劈开接续起来搓成线,如:绩绪(搓麻线);绩女(纺织的女郎);绩火(夜晚纺织时用来照明的灯火);绩纺(泛指纺纱,绩麻诸事。即纺绩);后来引申出如:“绩绍(继承业绩)”等意,进一步又引申出“成果、成就、功业(achievement)”的意思,如《尔雅》“绩,功也,又,业也,又,事也,又,成也。字亦作勲。”可见,“绩”在古代就是表示通过一定的活动所获得的结果,即“业绩”的意思。“效”,本义:献出、尽力(present、devote to),效力、效劳、效忠(offer one's services),后引申出“功效、效果、结果(effect、result)、效率(efficiency,单位时间完成的工作量)”,可以看出,“效”,同样也强调结果,但它的含义更为广泛,一方面,它把结果和过程联系起来,强调过去的活动给现在造成的某种影响(效益,效

果);另一方面,注重完成工作的过程,强调“单位时间完成的工作量”(效率),而“绩”则只强调过去活动的结果。

我们再来看看西方如何解释绩效,在当代英语语境中,“绩效”一词是用“performance”来表达的,《牛津现代高级英汉词典》对performance(绩效)的解释是“执行,履行,表现和成绩”。由于界定的不是很清晰,学者们在研究中对其不断地完善,对绩效的理解有两种普遍观点:一种观点认为绩效即结果,其中比较典型的是Bernardin等人(1984)的定义,他们将绩效定义为“在特定时间内,在特定工作职能或活动上生产出的结果记录”。随着社会经济的不断发展,人类生产劳动的形式、过程日益多样和复杂,于是,以结果作为绩效的思想已经不能涵盖更多的生产劳动形式。于是,关于绩效的另一种观点——“绩效是行为”被提出并广为接受。当然,这并不是说绩效的行为定义中不包容结果目标,Murphy(1990)给绩效下的定义是:绩效是与一个人所在的组织目标有关的一组行为。Campbell(1993)指出:绩效可以被视为行为的同义词,它是人们实际采取的行动,并且可以被观察到。Campbell的观点中隐含着一种意思:尽管绩效是行为,但并非所有的行为都是绩效,只有那些有助于组织目标实现的行为才能称为绩效。他认为之所以不单纯以任务完成或目标达成等结果作为绩效,主要原因有二:首先,有些工作结果是由与员工工作无关的因素所带来的;其次过度关注结果将使人忽视重要的过程和人际因素,也会导致短期行为等不利后果。

在管理实践中,绩效往往是难于界定的一个概念,我们主张,绩效应该包括行为和结果两个方面,行为是达到绩效结果的条件之一;行为由从事工作的人表现出来,将工作任务付诸实施;行为不仅仅是达成结果的方式,行为本身也是结果,是为完成工作任务所付出的脑力和体力劳动,并且能与结果分开进行判断。

概括起来,绩效是指有效的活动及其结果。从管理实践的角度出发,把握绩效这一概念,需要注意以下几点:第一,对于任何组织,其管理活动中必须要处理好的最为关键的关系是投入和产出的关系。所谓投入是指各种资源以及活动,对于人力资源的投入来说,显然必须要关注的是“劳动行为”,即人的生产行为;产出,即各种投入的资源及活动的结果。第二,绩效不是结果和行为的简单相加,不同的组织,不同的岗位,其行为的要求和结果的表现形式都是不同的,在具体管理实践中,往往需要我们进一步确认具体某个岗位的绩效应该是什么,一个组织的绩效又包含哪些因素等最为根本的问题。第三,创造绩效的主体是有着丰富思想、充满灵性的人,人是有着不同需要和动机的,尤其是在当代,知识型员工成为生产力要素的主体,与传统产业中的员工相比,知识型员工有很多不同的特质,需要认真研究分析。第四,在管理活动中,影响绩效的因素往往是多方面的,需要我们认真分析研究才能真正使员工创造出高绩效,使组织保持高绩效,这样,才能在激烈的竞争中取得优势地位。

随着经济的全球化和科技的不断发展,在世界范围内,各种组织都面临着越来越变化多端的经营管理环境和越来越激烈的行业竞争。为了提高开展自身业务的能力和组织的发展能力,许多组织都在探索提高生产力和改善组织绩效的有效途径,组织结构调整、裁员、并购与重组等成为当代组织变革的主流趋势。但是,精简一定能带来高效吗?规模大小是否决定组织的绩效?实践证明:尽管上述的组织结构调整措施能够降低运行成本(因此提高生产力),但它们对改善绩效并没有发挥出当初人们所设想的作用,它们只是提供了一个改善绩效的机会,真正能促使组织绩效提高的,是组织成员工作行为的改变,是构建和形成有利于

调动员工积极性、鼓励创新、进行团队合作的组织文化和工作气氛。在这一背景下,研究者们拓展了绩效的内涵,并在总结绩效评价不足的基础上,于20世纪70年代后期提出了“绩效管理”的概念。80年代后半期和90年代早期,随着人们对管理理论和实践研究的重视,绩效管理逐渐成为一个被广泛认可的组织管理理念和实践分支(图1-1)。

(二) 绩效的外延

“现代管理学之父”彼德·F·德鲁克(Peter F. Drucker)说:“所有的组织都必须思考‘绩效’是什么东西?”什么是绩效呢?什么样的活动是有效的?结果到底怎么衡量?有标准吗?过程要不要评价?为什么在评定绩效时总要面对那么多的冲突和矛盾?绩效是指有效的工作活动及其结果。看似非常简单的概念,但是,理论上的概述往往是很容易做到的,而在实际的管理工作中,绩效却往往是各类组织的管理当局最为头痛的问题之一。有人说,对于绩效,考察和评定的角度不一样,其结果也会不一样,它是一个多维建构。有位聪明的人力资源经理概括说,你期望得到什么,什么就是绩效!但是绩效管理是由各级经理人员具体执行的,而管理人员由于其位置、利益的不同,其所追求的结果是不一样的。所以对于绩效,不能指望管理人员自己去定义。具体到每一个行业,每一个企业,每一个职位,它的绩效含义是什么,应当根据具体情况来确定。另一个问题是,组织、团队与个人的绩效含义是否一致?如果一个组织的责权利结构清晰,那么组织的一把手就应当对组织绩效负责,从这个意义上而言,组织绩效与个人绩效是有机联系的。组织绩效建立在个人、团队绩效的基础上,并且是可以重合考量的。

总体而言,绩效指的是组织在运用各种资源,通过各种内部管理活动及各种外部服务活动来实现预期目标的总体状况。因而,绩效首先是与组织的战略目标有着非常紧密关系的概念。所谓战略目标,是组织期望得到的结果。所以,为了实现组织的绩效目标,按照组织结构和组织内部各种构成成分之间的业务关系,组织的绩效目标被层层分解到各个部门、各个岗位,最终分解为各个成员的绩效目标,如此,只要各个成员达到了各自的绩效目标,整个组织的绩效目标也就实现了。

其次,从组织管理的角度讲,绩效还表现为组织在各个层面上的有效的活动。理论上,组织成员必须要对实现组织的战略目标做出承诺,这是成为组织成员的基本前提条件,而这种承诺与组织对其的薪酬待遇承诺是等价交换的,理想的结局是员工履行其工作行为并实现成效,组织支付其所承诺的薪酬待遇。这种承诺及其实现,完整地体现了市场经济运行的游戏规则。

最后,组织以薪酬支付来满足和保证员工的需求,员工以绩效贡献来满足和保证组织目标的实现,看上去很完美了。但是,由于社会分工的存在,组织的每个成员都按照社会分工扮演某个确定的角色,承担该角色的工作职责,如此,他的绩效和薪酬往往还需要组织中其他所有成员,尤其是与其所扮演角色业务关系紧密的成员和直接上级的支持来保证,反过来,他的绩效表现又保障着其他成员的绩效和薪酬。组织成员之间,上下级之间是一种绩效伙伴的关系,从这个角度说,个人绩效,是对组织其他成员的一种义务,是员工之间的协同合作的结果。

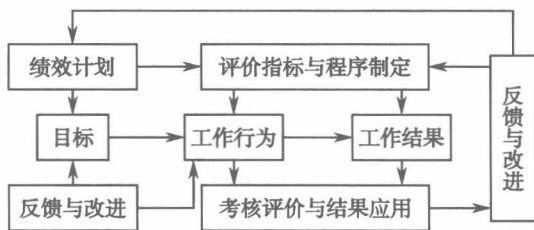


图1-1 绩效管理流程示意图

二、绩效的历史沿革

自从有了组织,就有了管理活动,漫长的人类社会发展进程中,大量的管理实践活动让人们积累了很多管理经验,粗略地看,管理发展到现在成为一门科学,它的历史发展大致可以概括为经验管理时代、科学管理时代和文化管理时代。关于绩效的概念,也正是在这样的历史发展中不断补充完善起来的。

经验管理时代,是各种管理思想的萌芽阶段,由于社会经济的发展和科学技术等各方面的原因,人们对于绩效的认识是很单纯朴素的,受各方面因素的制约,绩效一般是根据统治者和管理者的主观好恶评定的,没有什么科学的评价体系。但是,很多思想其实在这一阶段就萌芽了,比如“论功行赏”“赏罚分明”等。

工业革命以后,生产工具发生了革命性的变化,大规模生产逐步代替传统手工业的生产方式,管理者们开始思考如何更好地提高产出,降低成本。19世纪末20世纪初,科学管理的思想开始创造出更高的产能,改进生产绩效的活动从最基本的劳动动作到组织内部的职能划分逐步推行。这一时代的绩效管理高度强调量化,员工动作标准化,强调根据产出额定员工的薪酬,但是缺乏人性化。

20世纪30年代,霍桑实验表明了人际关系在提高劳动生产率中的重要影响,在此前后众多的管理研究者们所创立的各种理论揭示了对人性的尊重、对人的需要的满足、人与人之间的相互作用以及归属意识等工作绩效的影响,开创了绩效新的外延领域,人性化管理成为许多组织在管理中所追求的目标。

从第二次世界大战以后一直到20世纪70年代,霍桑实验的结论一直受到很多批评,如:科学严密性不够;过于强调同事关系与非正式组织;忽视物质报酬对员工的重要性;难以为组织的管理方针和战略提供有效的建议等。针对上述缺陷,行为科学开始受到重视。行为科学主张运用科学事实来研究人的行为、社会现象及心理现象等,内容包括:环境因素对人的行为的影响;组织行为的特征;个体行为与群体行为的差异;薪资制度的合理化;工会地位的强调;员工参与;劳资关系的和谐等。可以看出,到了行为科学时代,对于绩效的管理从监督制裁到人性激发,从消极惩罚到积极激励,从专制领导到民主领导,从唯我独尊到意见沟通,从权力控制到感情投资,以及努力寻求人与工作的配合等,各种管理实践问题被严肃地提出来,绩效管理进入了一个非常重要的发展时期。

20世纪70、80年代,人们发现,组织运作的效率和效果不仅受人性因素的影响,还受到整体系统因素的影响。“绩效=员工+组织结构+环境+任务”,因此,组织的运作,必须以权变理论为依据,在不同情景下,采取不同做法,以适应不同情况,否则,组织的绩效目标就难以实现,这些因素包括:组织与环境的关系;组织的分化与整合程度;不同环境下组织的结构形态;高层领导的经营理念 and 哲学;业务与工作任务的性质;员工的需求与个人特点等。这一时期,已经开始从整个组织经营管理的角度来看待人力绩效的问题了。

1990年以后,由于环境的变化和全球范围内的竞争不断加剧,加上信息技术革命和知识经济体的崛起,从战略的角度思考人力资源问题,把对于人力绩效的管理看成是组织形成和保持竞争优势的关键要素,已经成为各种组织主要的竞争手段之一。而今,由于信息技术的推广和普及以及国际化进程的加快,在全球范围内组织生产和经营已经成为现实,组织家们

普遍地认识到,形成独特的组织文化,在员工心目中牢固树立绩效文化意识,让追求高绩效成为员工的本能,才能真正使组织立于不败之地。

三、绩效与生产实践

(一)绩效与工作任务

完成任务是绩效的主要内容,对于从事体力劳动和一线的生产工人来说,他们的绩效就是完成所分配的生产任务,即使他们所生产的产品没有被顾客所接纳;但是现代越来越多的管理者发现,对于进行研发的工作人员来说,工作任务是什么往往是非常模糊的,研发人员成天在实验室里或者电脑旁边,有时甚至什么事情都没在做,大部分时间处于沉思状态,如果用完成任务对他们的工作进行评价,则有些无从下手,很难界定他们究竟有没有完成任务。可以看出,由于岗位的性质不同,对绩效进行界定的背景就不一样,所以,某种类型的岗位绩效的界定并不能适用于其他岗位绩效的界定,如果对于绩效的界定本身发生了错误,在错误的绩效概念的基础上建立起所谓绩效考评与管理体系,那将不会对组织目标的实现产生任何有利的作用。

由于岗位千差万别,数目繁多,做到一人一个考评体系是不可能的,只能将岗位分出几个类别,对每个类别归纳出共同的几种指标,形成某类考评指标体系。因此,要提高工作绩效考评的客观性、准确性和科学性,对各人的岗位工作任务尽可能地细致地量化,是重要的前提。

岗位工作任务从内容和性质上归于不同的类别,从发生的概率和频率看,岗位工作任务分为可见性工作任务和突发性工作任务,可见性工作任务是指能够事先预见并安排的工作任务,突发性工作任务是指不能事先预见的随机发生的工作任务。可见性工作任务包括现行的工作任务和潜在的工作任务,现行的工作任务是指目前条件下根据岗位需要进行的必须的工作任务,潜在的工作任务是指将来需要进行的或拓展的工作任务。现行的工作任务又分为经常性工作任务和偶发性工作任务。经常性工作任务反映了岗位工作的基本特征,是工作绩效的主要组成部分,潜在性工作任务可纳入工作目标绩效;而突发性工作任务则属于工作特别绩效。在评价岗位工作任务之前,需要对每个岗位的工作任务有个基本的定性的认识,明确该岗位的工作任务整体上属于什么类别,这些工作任务有哪些是经常性的,有哪些是偶发性的,有哪些是潜在的。

(二)绩效与工作行为

根据任务的完成情况、工作目标是否实现、结果或产出等评定员工绩效的做法,受到了很多心理学文献的质疑,因为部分产出或结果有时是个体所无法控制的因素决定的,而行为尽管也受到外界因素的影响,但是相比较而言,它更是在个体直接控制之下的;加上过分强调结果和产出势必导致短期效益,导致忽视重要的程序环节和人际关系因素,使得管理者无法及时获得个体活动的信息,最终酿成了很大的错误。而且,在现实的管理实践中,没有任何组织完全以“产出”或“结果”作为衡量绩效的唯一尺度。正是因为如此,所以,将“行为”纳入绩效的观点逐渐为人们所接受,有人说,绩效就是行为的同义词,它是人们实际上在做的并且可以被奉行的事情。所以,绩效就是与组织目标相关的可以按照个体的能力进行衡量的行动或者行为。Campell(1993)说:“绩效不是行动的后果和结果,它本身就是行动,绩效包括在个体控制之下的,与目标相关的动作,无论这些动作是认知的、驱动的、精神运动