



社区卫生服务管理人员岗位培训丛书

社区卫生服务 绩效评价

◎ 主编 鲍 勇

SHEQU
WEISHENG
FUWU
JIXIAO
PINGJIA



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS



中华人民共和国卫生部 国家中医药管理局

社区卫生服务

绩效评价

王 健 主编



社区卫生服务管理人员岗位培训丛书

社区卫生服务 绩效评价

主 编 鲍 勇 副主编 杜兆辉 李慧娟



东南大学出版社
· 南京 ·

内容提要

本书从绩效评价的历史渊源展开论述,详细地介绍了社区卫生服务中心绩效考评的制度与设计,同时也指出了在绩效评价工作中应该需要着重注意的要点,包括了绩效评价培训、绩效评价体系的设计与建立、社区卫生服务绩效评价的管理模式与运作模式,并详细地阐述了社区卫生服务绩效评价的特有指标,极具理论和实践指导意义。本书适合从事社区卫生服务的工作人员、管理人员及对社区卫生服务绩效评价感兴趣的专业人士阅读。

图书在版编目(CIP)数据

社区卫生服务绩效评价/鲍勇主编. —南京:东南大学出版社,2009.9

(社区卫生服务管理人员岗位培训丛书)

ISBN 978-7-5641-1874-7

I. 社… II. 鲍… III. 社区服务:卫生服务—评价
IV. R197.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 168732 号

社区卫生服务绩效评价

出版发行	东南大学出版社
出 版 人	江 汉
社 址	南京市四牌楼 2 号
邮 编	210096
经 销	江苏省新华书店
印 刷	溧阳市晨明印刷有限公司
开 本	700 mm×1000 mm 1/16
印 张	9.5
字 数	186 千字
版 次	2009 年 10 月第 1 版第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5641-1874-7
定 价	19.00 元

* 凡因印装质量问题,可直接向读者服务部更换。电话:025 — 83792328

《社区卫生服务管理人员岗位培训丛书》

编委会名单

名誉主编：白书忠

主 编：鲍 勇

副 主 编：（按姓氏笔画排列）

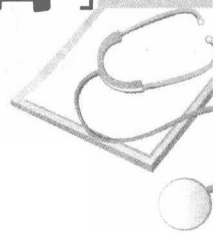
王培玉 汤小兰 闫东方 许 伟 李国红 沈玉槐
张开金 张 勘 郝彦林 霍清萍

编委会成员：（按姓氏笔画排列）

马晓骏 马静秋 万美霞 王建林 王 磊 王 苏
王 兵 王宇新 王树章 王 琨 毛秀珍 冯丽华
关玉伟 许 苹 刘 宁 刘军英 刘 昊 刘 威
刘慧萍 朱宏敏 朱 玮 朱 赞 吕奇伟 孙 逊
孙慧娟 任 堂 宋博清 李金菩 李 哲 李 莉
李惠娟 李 韫 杜兆辉 杜学礼 佟晓红 吴重玲
张小倩 张跃红 张 滨 陈 涛 杨兴辰 杨建华
杨 磊 武玉英 周 全 姜布平 钟菊华 姬 娜
桑 红 徐先国 徐 秀 徐 通 唐晓峰 陶燕平
黄 轩 崔满华 董 伟 董恩宏 彭慧珍 潘毅慧
韩建新 黎爱军

社区卫生服务管理人员岗位培训丛书

PREFACE [序言]



管理、疾病管理,以及健康风险预测等。它覆盖社区中每一个人,不是针对一个人的疾病,而是把人作为一个整体来提供一种终身的健康管理服务,以全科医学为基础,以健康为中心,以预防为主,以纠正不良生活方式、改善营养失衡为手段,以提高和改善人们的生活质量和生命质量为目标,达到防患于未然的健康管理目的。

在西方国家,健康管理经历了20多年的发展,已经成为西方医疗服务体系中不可或缺的一部分。但是健康管理和全科医学在中国仍然是一个新生事物,大家对它还是比较陌生,进行疾病管理因设备、技术、职能分工、环境等方面的差距无法与综合医院抗衡,也很难满足广大社区居民对疾病管理的需求。若要进行健康管理,既没有有效的工具,也缺乏应有的理念和技能。面对民众日益增长的健康需求,对健康管理进行应该说社区服务的真正目的。如何做好社区人群的健康管理,已迫切地摆上各级社区卫生服务机构的议事日程。

为配合社区卫生服务的深层次的开展和发展,为全面提升社区卫生服务管理者和执业者的技能,为使社区健康管理更加深入人心,我们组织了全国社区健康管理方面各个领域的专家,编写了两套丛书。一套是为社区卫生服务机构领导和组织者编著的《社区卫生服务管理人员岗位培训丛书》,重点介绍当前社区卫生服务的最新发展,社区卫生服务的绩效评价指标、管理制度,以及社区卫生服务人力资源管理和文化建设。第二套是为社区卫生服务机构的工作者和实践者编著的丛书,具体介绍社区健康管理方面的具体内容,包括社区健康管理事业发展的趋势,社区健康管理在不同人群的应用,尤其在中医治未病方面具有很好的特色。

本丛书通俗易懂,既可以作为管理工作者的实用指南,又可当作全科医生、公共卫生和护理人员的工具手册、培训辅助教材,还可以作为学校教科书以及在校学生的参考书,具有实务性、技巧性、可操作性强等特点。

本书为我国社区卫生服务和社区健康管理工作者量身打造了一套实用的社区卫生服务和社区健康管理工具。

中华医学会健康管理学分会主任委员

田书忠

2009年7月20日

社区卫生服务管理人员岗位培训丛书

INTRODUCTION

总前言



社区卫生服务走过近十年的改革之路,在中央与地方的政策引导与积极推动之下,取得了一定的发展和进步,各地社区卫生服务中心、站的硬环境和软环境有了较大的改善。社区卫生服务的功能定位从开始的“六位一体”的提出,到后来的基本医疗与公共卫生同担,直至当前的关口前移、重心下移,做好居民“健康守门人”方向已逐渐清晰。社区卫生服务人才的培养也已经引起更多的重视。

但是,社区卫生服务管理属于一个新兴的管理领域,其管理模式、管理方法、实施工具还有待成熟。社区卫生服务的管理要秉持科学性,要尊重客观发展规律,否则难以满足民众的需要、政府的期望,更会造成资源的浪费,影响广大医护人员的工作效果。更由于各地的经济环境、社会环境、人力资源素质及人口和疾病谱的不同,各地缺少成熟的经验。因此,社区卫生服务的不管理者和医护人员在工作中遇到了众多的挑战和困难,非常希望有一套符合实际、有操作功能的社区卫生服务管理人员培训丛书。

由中华医学会健康管理学分会和社区健康管理专业学组共同发起,为广大社区卫生服务工作者编著了《社区卫生服务管理人员岗位培训丛书》。本丛书的编著与出版正是为了满足社区卫生服务工作者的需要,从社区卫生服务管理亟待规范化、科学化的客观实际出发,希望为社区卫生服务相关人员编写一套具实用性、指导性的管理工具丛书,书籍在传播概念和理论的同时配以图表、流程和案例,期望从直观易懂、可借鉴参考的角度出发,成为一套具有指导性、专业性、可复制性的社区卫生服务管理系列工具书。

当然,社区卫生服务在不断发展,新的问题尤其是管理方面的问题也有新的体现,因此,本书错漏在所难免,敬请读者指正。

中华医学会健康管理学分会

社区健康管理学组

2009年9月9日

社区卫生服务绩效评价

PREFACE

[前言]



绩效考评在企业中的运用是比较成熟的,那么什么是绩效考评呢?绩效考评是一种正式的员工评估制度,它是通过系统的科学的方法、原理、指标来评定和测量员工在职务上的工作行为和工作效果。它不仅是企业管理者与员工之间的一项管理沟通活动,也是了解人力资源管理现代化、合理化所不可或缺的重要方法,通过对从业员工能力发挥度、业绩贡献度加以把握,从而达成加薪、升迁、人力配置、教育培训等方面的决策,考评的结果可以直接影响到薪酬调整、奖金发放及职务升降等诸多员工的切身利益。更重要的是,通过绩效考评,给员工提供了自我评价和提升的机会,有助于达到员工扬长补短,积极推进工作,改善公司整体绩效,实现组织的目标。绩效考评对组织发展与成功的作用与意义不言而喻。

然而,绩效考评对社区卫生服务来说,倒是一个新的趋势。社区卫生服务中心是社区卫生服务的基本单元,也是人民健康的守门人,更是为群众提供安全、有效、方便、价廉的公共卫生和基本医疗服务的主要医疗卫生服务机构,社区卫生服务中心的发展水平与提供服务的质量直接关系到广大人民的幸福安康,因此对社区卫生服务中心进行科学的评估,不仅能提高员工自身的业务水平与劳动积极性,而且也能极大地提高社区卫生服务中心的经济效益和社会效益,同时,绩效考评也是改善医患关系的一个重要突破口。但是,目前国内社区卫生服务绩效考评费时、费力、时效性差的现状是一个不争的事实,这固然与社区卫生服务中心起步较晚、社区卫生服务功能的完善与增加,社区卫生服务中心所具有的岗位构成复杂性、大量的行为指标难以量化等有关,但更关键的是缺乏一种科学的、操作性强的绩效管理评价体系。

作者在前人实践的基础上,根据自己多年的研究心得与体会,借鉴国内外先进的理念与方法,同时应广大社区卫生服务工作者的呼声,编写了这本利用绩效考评的方法对社区卫生服务进行全方位评估的教材。这是本书的特色与优势,也是在这个领域的一个新的尝试。

本书的出版,有效地填补了国内在利用绩效考评对社区卫生服务中心进行全方位评估的空白,它是国内将绩效评价引入社区卫生服务中心的首次尝试,也是第一次系统地将社区卫生服务中心的绩效评价方法进行科学的提炼与总结的培训教材。我们在行文的过程中,力求将那些复杂的绩效评价方法、难以理解的考核指标用通俗易懂的语言表达出来,以使它成为具有学术价值的教材和指导性的实践指南。

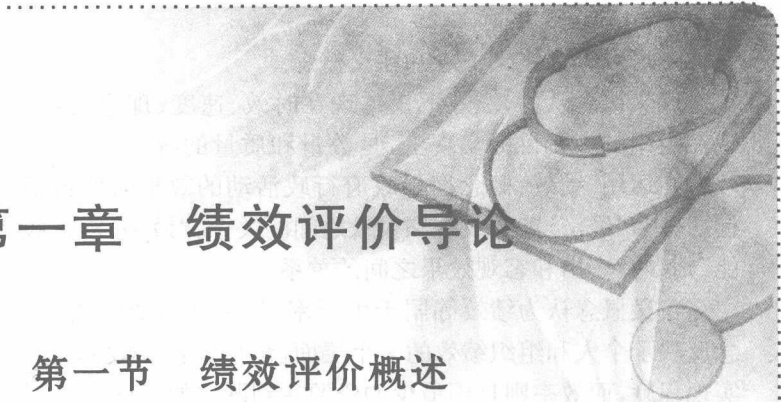
由于作者的时间与精力有限,同时,将科学的绩效考评运用到社区卫生服务这项事业中还属首次尝试,故本书难免有不足与局限之处,敬请广大读者在阅读与实践中批评指正,让我们能在今后的工作中对社区卫生服务进行更加科学的评估而继续努力,同时也希望这本著作的出版能起到抛砖引玉的效果,让社区卫生服务的绩效考核理论和实践与时俱进。

鲍 勇
2009年7月2日

CONTENTS [目 录]



第一章 绩效评价导论	(1)
第一节 绩效评价概述	(1)
第二节 绩效评价的培训	(9)
第三节 绩效评价体系的设计与建立	(17)
第二章 社区卫生服务绩效评价	(29)
第一节 社区卫生服务绩效评价发展概论	(29)
第二节 国外社区卫生服务绩效评价的借鉴	(32)
第三节 我国社区卫生服务绩效评价的由来与发展	(35)
第三章 社区卫生服务绩效评价管理模式	(40)
第一节 社区卫生服务绩效评价管理模式概述	(40)
第二节 当前绩效评价管理的基本模式	(43)
第三节 社区卫生服务绩效管理的注意事项	(46)
第四节 社区卫生服务中心管理机制	(50)
第四章 社区卫生服务绩效评价运作模式	(53)
第一节 运作模式的基本形式	(53)
第二节 绩效评估运作的基本要素	(55)
第三节 绩效评估运作的质量控制	(61)
第五章 社区卫生服务绩效评价内容	(63)
第一节 社区卫生服务绩效评价的基本范围	(63)
第二节 六位一体的主要评价内容	(66)
第三节 其他考核内容	(93)
第六章 社区卫生服务绩效评价指标和体系	(99)
第一节 绩效评价指标	(99)
第二节 如何建立社区卫生服务绩效评价的体系	(102)
参考文献	(138)



第一章 绩效评价导论

第一节 绩效评价概述

绩效评价是当前管理学中的一个热点,因为所有的组织都需要对自己的绩效进行衡量,评价自己的投入与产出,这是调动员工积极性、给员工进行有效反馈不可或缺的一种手段;同时也是衡量目标是否实现的重要一环。那么,什么是绩效评价呢?不同的学科有不同的见解,国内与国外的研究也有不同的结论。

一、绩效的概念

对绩效(performance)下一个精确的定义显然是比较困难的。例如,人力资源管理专家朗斯纳认为,绩效评价就是为了客观判定员工的能力、工作状况和适应性,对员工的个性、资质、习惯和态度以及对组织的相应价值进行有组织的、实事求是的评价。换句话说,绩效评价是指评价主体对照工作目标或绩效标准,采用科学的定性和定量的评价方法,评定组织成员的工作任务完成情况、工作职责履行程度和成员的发展情况,并且将评定结果反馈的过程。也有专家认为,绩效评价有内涵和外延两个层次上的含义。从内涵上来说,绩效评价有两层含义:一是评价组织成员在现任职位上的业绩;二是评价组织成员的素质和能力。从外延上来说,绩效评价就是有目的、有组织地对日常工作中的人员进行观察、记录、分析,作为以事实为基础的客观评价的依据。

学术界一般从个体和组织两个层面来解释。层面不同,绩效所包含的内容、影响因素及其测量方法也不同,即时在同一个层面上行,定义也不尽相同。

1. 从个体层面上

主要有两种观点,一种认为绩效是结果,另一种认为绩效是行为。如伯纳丁认为:“绩效应该定义为工作的结果,因为这些工作结果与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系最为密切。”而坎贝尔则认为:“绩效是行为的同义词,它是人们实际的行为表现并能观察得到的。”

2. 从组织层面上

绩效评价是指对组织活动的效能进行科学的考察与核定的程序方式及方法的

总称。可以分为广义概念和狭义概念。

广义概念认为,绩效不仅体现在时效、速度、理想的投入产出比,更主要的是体现在组织的多元目标实现上,是数量和质量的统一,是价值和功效的统一。如英国政府在运用“绩效”概念衡量政府行政活动的效果时即包括经济、效率、效能三项指标,其中,“经济”涉及成本和投入之间的关系,“效率”涉及投入和产出的关系,而“效能”则涉及产出和客观效果之间的关系。

狭义概念认为绩效等同于生产率、效率和效能。如孔茨认为,“生产率”这一概念反映了个人和组织绩效的多个层面,包括效益和效率。他认为效益指的是目标的实现程度,而效率则是用最少的资源达到既定的目标。

二、绩效评价的概念

1. 绩效评价的定义

绩效评价作为绩效管理的科学方法和重要环节,现在已经被应用到很多领域,包括教育、政府、卫生、企业等。但一直以来,关于绩效评价的概念或内涵仍旧没有统一的标准。纵观绩效评价方面的文献,有把绩效评价翻译为 performance evaluation,也有翻译为 performance appraisal。在一些文献中,绩效评价定义为运用一定的评价方法、量化指标及评价标准,对组织为实现其职能所确定的绩效目标的实现程度,及为实现这一目标所安排预算的执行结果所进行的综合性评价。中国科学院孟凡龙等认为,绩效评价是指运用一定的技术方法,采用特定的指标体系,依据统一的评价标准,按照一定的程序,通过定量、定性对比分析,对业绩和效益作出客观、标准的综合判断,真实反映现实状况,预测未来发展前景的管理控制系统。张俊芳亦认为绩效评价是对组织行为活动的效能进行科学测量与评定的程序、方式、方法之总称。它既包括对整个组织行为活动成果的测量与评价,又包括对组织内各个群体和组织成员个体的评价。它是绩效管理的组成部分。

一般意义上的绩效评价是指运用科学规范的管理学、财务学、数理统计学和运筹学等方法,对组织机构一定时期内的社会效益、运行效率、产品/服务和发展能力等进行定量和定性分析,客观公正评价组织机构在一定时期内的综合性运行表现。

2. 绩效评价的特征

即把工作实绩作为评价的最重要的内容,同时对德、能、勤、绩进行全面考察,并根据工作实绩优劣决定奖惩和晋升。对于社区卫生服务而言,评价执行改革措施的力度和具体工作成效的高低是最主要的内容。该部分后文会有详细介绍,在此不再赘述。

三、绩效评价的历史渊源

绩效评价起源于企业管理。在竞争日益激烈的今天,世界各国卫生体系也将绩



绩效评价引入到了卫生服务的管理工作中。由于国家卫生体制的差异,不同国家对卫生服务绩效评价理解不同,在评价过程中的侧重点也就相应不同。下面以英、美、新加坡三个国家为例,来了解国外卫生服务绩效评价进展状况。

(一) 英国

英国是实行国家卫生服务的典型国家。国家卫生服务系统提倡以需要为导向、以病人为中心的预付总额预算制度和单一筹资途径(国家税收),特别注意控制提供者诱导的费用膨胀。但是,效率低下以及由此引起的排队现象一直困扰着国家卫生服务系统。基于上述现状,英国对于医院的绩效评价主要侧重于医疗质量和服务效率两大方面。

在2004年卫生部下属机构进行大规模调整之后,卫生审计和检查委员会(CHAI)负责对医院进行星级评审,该机构处于卫生服务监管的角色,与卫生服务提供系统是两个不同的垂直系统,主要利用卫生部发布的标准,从病人的角度独立评估卫生服务部门的绩效。具体的评价指标包括4类,首先是关键指标,共9个,包括等候时间少于12小时的病人比例、被全科医院疑为癌症患者且在得到专家门诊约见之前等候时间少于2周的病人的比例、财务稳定性、医院清洁状况、员工工作寿命提高的状况、门诊和选择性预约、首次门诊约见等候时间多于17周次数、选择性入院等候时间多于9个月次数、病人等候时间长于选择性入院标准次数、在门急诊的时间少于4小时比例等。决定总体绩效星级中最重要的指标是关键指标。其他3类分别为关注病人的指标、关注临床的指标、关注容量和能力的指标。在根据相应的程序评定星级之后,达到三星级标准的医疗机构将不受政府控制,有自由奖励员工和开展新技术服务的权利。而无星级的医疗机构会受到国家卫生机关现代化处的严密监视,并限期3个月迅速整改,否则,医疗机构的院长将被解除职务。星级医院评审不考虑医院规模大小与技术高低,主要看服务水平。

(二) 美国

美国的医疗体系绝大部分市场化,医疗体系构成十分复杂,没有完整的管理机构系列,没有整齐的医疗部门划分,整个医疗体系自下而上形成。和复杂医疗体系相对应的是种类繁多的医疗保险形式及险种。医疗保险分为公立、私立和社会兴办等几种,一定领域的保险集团都与相应的医疗集团或医师、医师联盟通过签订合同形成固定的给付关系。基于医疗市场的压力和医疗保险的制约,医院的顾客导向非常明确,其医疗服务评价体系与我国差别很大。

就评价主体而言,主要是社会非盈利组织,如在美国占支配地位的医疗服务标准制定和绩效评估机构——美国医疗机构联合绩效评估委员会(JCAHO)、美国医院协会(AHA)等,以及少量政府组织,如健康保健研究和质量管理局(AHRQ)等。由于JCAHO等组织具有很高的权威性,因此众多医院都自愿要求接受其绩效评估。

在评估内容方面,美国更侧重于对医疗机构的管理要素而非技术和设备要素进行绩效评估,旨在通过管理环节的评估,保证通过评估的医疗机构具备提供医疗服务的基本质量。如 JCAHO 的《2004 年医院综合绩效评估手册(CAMH)》中绩效评估的标准及要素包括三方面的功能:首先是以病人为导向的功能,包括伦理、权利和责任(RI),护理、治疗和服务的提供(PC),药物管理(MM),传染的监控(IC)等四方面内容;其次是组织功能,包括改进组织绩效(PI)、领导(LD)、护理环境的管理(EC)、人力资源管理(HR)、信息管理(IM)等五方面;最后是功能结构,包括医疗人员(MS)和护理人员(NR)两方面。

(三) 新加坡

新加坡实行典型的双重卫生服务体系,公立和私立的服务机构均占据着重要的地位。2000 年 10 月 1 日公立卫生系统进行了重组,成立了两个垂直的服务网络——国立保健集团(National Healthcare Group, NHG)和新加坡保健服务集团(Singapore Health Services, SingHealth)。两大公立医院集团的所有权属于政府,但在运行方面按照私营企业的操作方式,实现了所有权和经营权的彻底分离。一方面,政府通过补贴的形式使居民能够在公立医院得到基本的医疗服务;另一方面,医院有管理的自主权,能按照患者的需求及时作出反应。在医院管理中引入工商会计制度,能精确提供运行成本,落实财务责任。每一个集团建立统一的采购部门(group purchasing office),集团内所有医疗机构所需物资设备均由该部门来进行招标采购,从而降低成本。采购部门的采购费用大致占集团开支的 40%。医院集团的互补作用可以减少医疗服务的重复建设,保证了医疗服务容量的最优发展。

根据两大医疗集团 CEO 若干年的年度报告,他们对于医院的绩效首先关心的是病人受益了多少,具体包括四个方面,即服务质量更好(better)、医疗消费更廉价(cheaper)、运转效率更高(faster)、医疗服务更安全(safer)等几个方面。以运转效率更高为例,大致包括以下几个指标:床位周转率、门诊人次、住院人数、住院天数、平均住院日、手术人数等;其次是人力资源得到多大的提升,如人员培训费用的数量;另外,得到了各种科研课题的项目数量以及项目的资金总量。

从上面的资料我们可以看出,各国对医院绩效评价理解各有侧重点。英国为了解决固有的排队问题,对于医院绩效的考核重点放在如何提高效率上;美国基于资产所有权和经营权的分离,更侧重于对医疗机构管理要素的绩效评估;而新加坡“以病人为中心”的医院文化深深影响了人们对医院绩效概念的理解。

目前我国国内关于医疗机构绩效评价的研究中,内容也各有侧重,角度各有不同。国家卫生行政部门对二级和三级医院制定了统一的医院绩效评估标准,但仍在试行阶段。另外,对于在我国产生并发展了十年的社区卫生服务机构,当前还没有统一的绩效评价标准,国家和地方卫生行政部门正在各地试行不同的版本,力争尽快出台统一的、科学实用的绩效评价体系。



四、绩效评价的意义与作用

时候,我们都不能忽视绩效评价对员工个人职业生涯发展的意义。绩效目标的设定需要考虑员工为达到目标所需的专长和能力;绩效沟通的内容也应该包括引导员工从自身职业生涯发展的角度不断提高自我的业务能力和素质;绩效评价结果评定和绩效反馈应能明确地反映出员工目前所欠缺的技能,使员工明白为了实现自己的职业生涯目标,自身的缺陷在哪里;组织也应该根据自身所具备资源的情况和未来发展的需要等,制订出一套有益于协调员工职业生涯发展的教育训练计划,使员工能够在组织内获得充分的学习与发展。

组织要想赢得未来的竞争,就必须注重整体绩效的提高;要提高组织绩效水平,就必须重视员工发展。

五、绩效评价的常用方法

绩效评价的理论和方法丰富多样,但大多数来源于企业管理,具有较强的企业色彩。将这些方法用于卫生服务体系时,要结合卫生服务的特点,使其“本土化”。

常用的绩效评价方法有:

(一) 平衡计分卡理论

该理论是由哈佛大学罗伯特·卡普兰教授和复兴全球战略集团总裁戴维·诺顿在 20 世纪 90 年代初提出的。由于平衡计分卡所具有的强有力的理论基础和便于操作的特点,自 90 年代初一经提出,便迅速在美国,然后是整个发达国家的企业和政府应用。今天,当人们谈及绩效管理时,基本都是平衡计分卡为主的绩效指标体系。平衡计分卡提供了一个关注关键管理过程的框架。平衡计分卡保留了企业中原有财务评价控制系统的成功做法,注入了有关无形资产和生产能力的內容,形成一个综合评价企业长期战略目标的指标评价系统,包括四个组成部分:财务、客户、内部业务流程、学习与成长。财务方面采用了虽然具有局限性但已经趋于成熟的财务评价指标进行评价,可以直接体现股东的利益,所以其优势在平衡计分卡中得以保留和继承;在客户方面,通过平衡计分卡了解客户、市场和竞争对手情况,并以此确认企业的目标;内部业务过程方面,平衡计分卡通过计划控制、生产制造、售后服务和内部控制四个方面进行评价,它主要重视的是对客户的满意程度和实现组织财务目标影响最大的那些内部过程;学习和成长方面,平衡计分卡能够对员工价值创造行为进行管理与客观评价,引导员工提升绩效和职业能力,为企业进行有效管理,使企业获得持续发展能力。

平衡计分卡的优势在于它避免了传统财务评价指标所显现出的滞后性、片面性和短期性弊端,加大了非财务指标的比重,重视对顾客服务及满意程度、内部过程和员工学习。

平衡计分卡不仅是一个指标评价体系,而且还是一个战略管理体系。它是围绕企业战略目标制定的对企业各个部门的综合考核体系,它把企业的战略转化为具体