

# 医院绩效管理

# 第一部分 绩效管理基本理论

# 一、什么是绩效管理？

指各级管理者和员工为了到达组织目标共同参加绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考评评价、绩效结果应用、绩效目标提升连续循环过程，绩效管理目标是连续提升个人、部门和组织绩效。

# 医院绩效管理

经过业务收入、医疗成本、医疗赔偿、收入成本率、药品收入占业务收入百分比、床位使用率、病案书写、开展新技术、开展新项目、发表国家级论文、服务态度等指标，考评每个科室、每个人员业绩，依据绩效，决定奖惩额，从而激励医疗工作人员工作热情，为医院发展提供保障。

## 二、国外医院绩效管理

- ❧ 20世纪70年代，美国出现了“以财务为导向”绩效管理模式。
- ❧ 以后，英国和法国等相继建立了以财务和非财务指标相结合绩效管理体系。
- ❧ 1989年，平衡计分卡作为绩效管理一个最有效工具被研究创造后，美、日和欧洲一些企业和医院开始广泛应用。

❧ 英国：

侧重于医疗质量和效率评价指标：

——预约等候医疗时间

——病人疗效与满意度

——医疗工作量、医院能力等指标

## 美国：

绩效评定机构：医疗机构联合绩效评定委员会

— 以病人为向导指标：医疗伦理，医疗效果和药品管理等；

— 以管理功效为向导指标：信息管理、人力资源管理、创新能力等；

— 以效率为向导指标：医护质量、技术创新等

# 绩效评价指标

新加坡：

平衡计分卡方法

指标： 病人受益情况、门诊人次、平均住院日、床位周转率、住院人次、手术台次、科研项目及资金情况和人员培训等。

### 三、正确对待绩效管理

#### 问题：

- ❧ 酬劳越高，职员主动性越高？
- ❧ 职员收入越高，职员越稳定？
- ❧ 职员收入越高，职员满意度越高？



# 正确对待绩效管理

## 理论：

- ❧ 有差异待遇才能调动职员主动性
- ❧ 有工作业绩待遇才具备正向作用
- ❧ 利益关联度大小决定主动性大小
- ❧ 绩效管理 ≠ 奖金分配

奖金分配是绩效管理表达

# 正确对待绩效管理

## 理论：

☞ 利益关联度决定职员关注度和主动性

职称关联 ——→ 争职称

绩效关联 ——→ 争绩效

利益关联度越大，职员主动性越高。

☞ 组织成功最大障碍是：组织所需要行为与所奖励行为之间有一大段距离。

☞ 不能奖励加班，应奖励效率。

☞ 满意度：做得越多，满意度越低。

## 四、绩效管理原理

∞ 考评存在问题

∞ 连续改进

## 五、绩效考评观念转变

❧ 从多劳多得到优劳优得

❧ 绩效管理关键是达成共识

— 明确目标

— 签署责任书

— 沟通

— 公平

## 六、绩效考评方法

### ☞ 系统方法：

- 目标管理法
- 关键绩效指标法（KPI）
- 平衡计分卡片

### ☞ 非系统方法

- 360° 绩效评定

- ❧ 德鲁克1954年在《管理实践》中提出“目标管理和自我控制主张”，认为“企业目标和任务必须转化为目标。企业假如无总目标及与总目标相一致分目标，来指导职员生产和管理活动，则企业规模越大，人员越多，发生内耗和浪费可能性越大。”
- ❧ 目标管理是让企业管理人员和员工亲自参加工作目标制订，在工作中实施“自我控制”，并努力完成工作目标一个管理制度。

- ❧ 经过对组织内部流程输入端、输出端关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效一个目标式量化管理指标，是把医院战略目标分解为可操作工作目标工具，是绩效管理基础。
- ❧ KPI法符合“八二原理”。即20%骨干人员创造80%价值；80%工作任务由20%关键行为完成。所以，必须抓住20%关键行为，对之进行分析和考评。

# 平衡计分卡

❧ 绩效管理工具。

❧ 将医院战略目标逐层分解转化为各种详细相互平衡绩效考评指标体系，并对这些指标实现情况进行不一样时段考评，从而为企业战略目标完成建立起可靠执行基础。

## 360° 绩效评定

☞指由职员、领导、直接下属、同事、用户等全方位各个角度来了解个人绩效：沟通技巧、人际关系、领导能力、行政能力……经过这种理想绩效评定，被评定者不但能够从自己、领导、下属、同事甚至用户处取得各种角度反馈，也可从这些不一样反馈清楚地知道自己不足、优点与发展需求，使以后职业发展更为顺畅。

## 第二部分 绩效考核方法

# 第一节 医院、科室、职员三级管理

☞一级绩效：政府对医院

☞二级绩效：医院对科室

☞三级绩效：科室对职员

# 医院、科室、职员三级管理

## 一级绩效管理

政府考评医院。医院需要了解政策，依据政策和要求加强管理。

## 二级绩效管理

医院考评科室。考评目标：组织效益、效率最大化，调动组织组员主动性。所以，需要医院建立有效考评机制，以到达目标。

# 医院、科室、职员三级管理

## ∞ 三级绩效管理

科室对职员考评。科主任需要利用科学考评方法，调动科室人员主动性，在确保医疗安全前提下，实现效益、效率同时增加。

绩效管理是纠正错误帮助职员提升价值  
有效伎俩

## 第二节 平衡计分卡

平衡计分卡是依据企业组织战略要求而设计指标体系。从财务、客户、内部运行、学习与成长四个角度，将组织战略落实为可操作衡量指标和目标值一个新型绩效管理体系。

∞ 设计平衡计分卡目标是确保企业战略得到有效执行。所以，平衡计分卡是加强执行力有效战略管理工具。

## 平衡计分卡起源

20世纪90年代初由哈佛商学院罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)和诺朗诺顿研究所所长(Nolan Norton Institute)戴维·诺顿(David Norton)“未来组织绩效衡量方法”评价体系。他们认为,“平衡计分卡”是一个绩效管理工具。它将医院战略目标逐层分解转化为详细、相互平衡绩效考评指标体系,并对这些指标进行不一样时段考评,从而为医院战略目标完成建立起可靠执行基础”。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/518005133033006102>