

战略计分卡绩效考核效果分析

喻子儒,易利华

南京医科大学附属无锡第二医院院长办公室,江苏 无锡 214002

摘要:文章在介绍南京医科大学附属无锡第二人民医院绩效管理改革的基础上,重点分析了医院基于战略计分卡的绩效管理改革措施与方法,并对提升医院员工学习创新能力的效果进行了分析。结果显示,员工科研文章发表质量提升,新职工继续教育成效显著,高层次人才科研实现创新突破,授权专利成果数量大幅提高。提示医院制定目标发展战略十分重要,员工创新能力发展决定了医院发展战略的实现,绩效管理思想是战略计分卡的精髓。该研究可为同类医院通过绩效考核制度改革加强科研和学习创新能力,推动医院可持续发展提供借鉴。

关键词:绩效管理;战略计分卡;学习创新能力

中图分类号:R197.3

文献标志码:A

文章编号:1671-0479(2018)03-224-006

doi:10.7655/NYDXBSS20180313

随着我国经济社会不断发展,人民对医疗服务的需求也在不断提高。其中衡量医院整体水平高低的指标不仅仅是医技水平的高低,临床科研创新工作的贡献也尤为重要。医院要适应经济社会持续发展,必须依靠科技进步和科技创新来提高医院的综合竞争力^[1]。绩效应该定义为工作的结果,因为这些工作与组织的战略目标、顾客满意感及所投资金的关系最为密切^[2]。美国管理专家罗伯特·巴沃克曾提出:“如果只做绩效而忽视绩效管理的其他环节,面临的将是失败。”^[3]通过构建合理的绩效管理体制,提高医院员工对科学研究和学习创新的积极性,对医院发展有着积极作用。无锡市第二人民医院(简称无锡二院)根据医院发展目标的需要,进行绩效管理改革,以平衡计分卡(balanced score card, BSC)绩效考核维度为基础,改进了考核流程的设计和指标的制定,强调了指标间的平衡;同时,通过国际医疗卫生机构认证联合委员会(JCI)认证、绩效管理信息系统的构建等措施,加强了绩效管理的持续改进能力,建立起基于平衡计分卡战略计分卡(strategic scorecard, SSC)绩效要素化分配模式。本文分析医院战略计分卡绩效考核对提升医院员工学习创新能力的效果,并提出问题、建议,为有效推动同类医院可持续发展提供有效借鉴。

一、绩效改革背景

目前医疗机构的绩效考核存在诸多问题,如指标与长期战略关联度差、侧重效率效益指标、忽视效能指标,绩效考核指标为体现全面,造成核心指标不明确,考核指标差异性差,定性指标过多、定量不足、缺乏科学性^[4]。2004年,无锡市第二人民医院将平衡计分卡管理工具全盘引入到绩效考核当中。平衡计分卡作为战略管理体系的基础,将组织战略转化为贯穿财务、客户、内部流程以及学习与成长四个角度具有因果关系的战略目标,从而形成一个严密的逻辑体系^[5]。

初始阶段管理者发现员工只满足于完成基本业务,对基础外的业务工作积极性不高,医院服务质量水平提升缓慢。医院将原有的考核指标评价体系划分为两个方面,一方面通过最低标准约束管理对象的基本业务水平,另一方面通过设置最高标准评价被管理者可以达到的理想业务水平。管理者又发现考核指标为了体现全面,各岗位工作考核差异性小,员工因此对待工作“眉毛胡子一把抓”,造成医疗服务效率较低。医院管理层对内部工作的流程进行研究,将之前医院绩效考核中差异性不大的几十个指标进行筛选,在每个维度中突出5~6个关键性的指标,赋予较高分值进行重点考核。同时将其

基金项目:江苏省医院协会医院管理创新研究课题(JSYGY-3-2017-82)

收稿日期:2018-03-26

作者简介:喻子儒(1993—),男,江苏南京人,硕士研究生在读;易利华(1960—),男,湖北恩施人,教授,博士生导师,研究方向为医院管理,通信作者。

中最具关键性、代表性的,最能体现劳动价值的指标量化,变为可测量的指标。

2011年起,经过绩效管理的不断完善与改进,医院逐步建立起基于平衡计分卡的战略计分卡绩效要素化分配模式。战略计分卡保留了平衡计分卡的四个维度,从战略发展角度出发,强调了核心要素的因果关系和动态管理的价值要求。将代表劳动、技术、管理、风险等要素作为医院发展战略纳入到科室和员工的考核中,考核结果参与到薪酬分配中,形成纵横、多层次的涵盖所有人员、全部薪酬的要素式分配^[6]。2016年,医院与第三方信息公司合作开发战略计分卡绩效管理信息系统,建立了医院的医疗大数据,为战略计分卡绩效管理的信息共享和交换提供数据基础。

战略计分卡实施以来,医院依然通过绩效考核的执行与反馈,对绩效管理进行改进。比如原先医院人才培养力度不够,科研水平相对薄弱,医院为了提升科技竞争力,突出重点人才的培养,管理者将精细医院临床首席医师和院内名医从原有的一般学科带头人中划分出来,将骨干和后备人才从普通员工中划分出来,重新设计考核内容进行重点考核。医院对顾客满意度、学习与成长能力等指标的评价结果中发现,指标定性较多且缺乏动态性,无法反映业务水平真实情况,也难以调动员工的积极性,医院将医生、护士和医技部门的考核要素赋予薪酬数值。为明确各种指标的时效性,将时间性较强、完成周期为月度、易用定量标准评价的基础性和过程性指标归为月度评价考核范围,对于工作时间跨度较长、短期结果受特殊情况影响会产生较大偏差以及结果性业绩指标归入年度评价考核范围。

二、基于战略计分卡的学习创新能力考核内容

(一)绩效管理推进医院发展战略

医院根据战略发展需要,将整体战略目标划分为长短期,短期目标包括改善医疗成本、提高资金回收率等,长期目标包括增加业务收入来源和提高顾客价值等。此前,医院在绩效考核中存在侧重效益而忽视效能、缺乏创新能力考核等问题,造成绩效管理目标与医院战略关联度低,难以有效推动医院持续发展。战略计分卡在平衡计分卡基础上,充分考虑到医院战略目标达成的需要,通过实施制定战略目标、绘制战略地图、设计考核单元和绩效指标、划分考核区间、结果评价的应用五个步骤,将医院的战略目标逐层分解为各种具体的相互平衡的绩效考核指标体系。绩效管理不同于绩效考核,是一个循环往复的过程,医院战略目标的实现同样也存在阶段性、持续性特点,战略计分卡将绩效管理目标与医院总体战略相统一,强调财务与非财务、

内部与外部关系、基本工作与学习创新之间的平衡,重视医院未来的成长与发展。医院将战略目标融入到绩效管理中,可以较为明晰地发现战略发展中存在的问题,通过绩效管理的沟通和评价可以不断完善考核指标、促进绩效目标的达成,从而保证医院长短期战略目标的实现。

(二)战略计分卡总体框架

公立医院绩效工资改革应当提高医疗机构人员的价值定位、完善分配要素、适当拉开收入差距、确定准入和考核标准^[7]。医院按平衡计分卡四个维度对医院、科室和个人绩效的评价,根据劳动、技术、管理和风险等要素来设计指标、制定考核内容。战略计分卡的特点体现在要素化和动态化。为保持短期、即时性激励与长期、阶段性激励的平衡,把分配总额划分为基本工资、月度绩效奖、年度绩效奖、风险奖与单项奖五个部分。医院为保持激励因素与保健因素的平衡,强调不同人员的重点考核要素和方法,根据工作业务的不同,将考核人群划分成医院高层管理者、核心骨干、医生、医技人员、护理人员、机关人员和后勤人员七个部分。

通过文献和实地考察中国台湾地区、新加坡等地医院发现,在平衡计分卡四个方面实施过程中,医院管理者最容易忽视学习与成长方面的指标,认为顾客、学习与成长方面的指标数据难以获取^[8]。学习与成长维度是平衡计分卡构建的基础层面,也是医院发展核心竞争力的构建层面,如何通过激励政策来提高员工学习创新能力对医院未来发展十分重要。医院根据战略发展目标的需要,考虑到学习与成长维度具有长期性和难以衡量等特点,将学习与成长维度指标进行准确定位和量化,同时通过有效的绩效沟通和评价,不断完善原有的绩效考核方法来保证员工提升学习创新能力的长久作用。

(三)基于战略计分卡的学习创新能力考核

1. 普通员工年度考核

医院技术水平是医院核心竞争力的重要体现,目前大部分医院比较重视业务收入、医疗效率和质量等财务和运营指标的管理,弱化了对员工学习创新能力的培养,造成员工缺乏创新意识。无锡二院针对这种情况,对普通员工在原有指标考核基础上设立了基于战略计分卡的学习与创新专项考核指标,该指标作为年度考核项目运用在年终奖的薪酬分配上。主要内容是将学习创新能力作为所有普通员工的基本分值(百分制)进行考核,分配总量约占分配总额的30%。如“继续教育”(10%)考核项目包括完成年度继续教育、参加医院早晚读等;“创新能力”(20%)考核项目包括国家级、省级、市级科研立项,省市科技奖,发明专利、实用新型专利,发表SCI、中华系列、核心、统计源及省级论文等,超出部分给予奖励。

2. “人才树”工程要素式考核

为了加快中青年人才培养步伐,推动专科建设和发展,不断提升医院的核心竞争力,2009年起医院根据人才成长的规律提出了以树型结构为理论基础的“人才树”培养计划,将培养对象分为“基底”——普通医务人员和新职工、“树干”——技术骨干、“树冠”——学科带头人等精英三个部分,实施适应其特点的培养政策。在此基础上,医院对部分重点目标人群制定了对应其岗位职责的绩效考核指标进行定向考核,体现了战略计分卡考核的要素化。

新职工考核(“基底”部分):医院对新入院3年内的所有职工推行类似于住院医师规范化培训的系统化培训,每周一到周三组织新员工工作外学习,同时邀请医院科主任等高层次学者进行授课,在此基础上要求每月上交学习心得并请专业老师评阅。针对无故缺席等态度不端正的员工,医院进行批评和教育,同时将出勤率作为年终的绩效评分指标之一。

后备人才考核(“树干”部分):医院针对中青年骨干、后备学科带头人,两年内新引进博士及医院管理优秀人才进行周期为2年的滚动式考核。内容包括临床医疗、科研创新、学习管理和医德医风等方面,其中科研创新与学习部分占比重更高(40%),最后通过百分制评出一、二、三等奖,给予一定数量的经济奖励,对单项表现突出者,经提名后予以奖励;对考核不合格者,予以淘汰。

首席名医考核(“树冠”部分):员工按照医院要求自愿参加首席名医的评选,医院对选中目标采用目标责任制和聘任制,就医疗技术、科研创新和学习教学采取专项考核。聘任对象在完成基础工作前提下达到评定目标方可兑现岗位待遇。医院年初给聘任对象预支岗位补贴,与年末考核结果挂钩。同时,年末根据业绩情况,设定等级业绩奖励。

3. 设立年薪制

考虑到医院经营管理层、核心业务骨干和重点职能科室负责人岗位的特殊性,医院设立年薪制进行绩效分配,其中临床科室占90%,职能科室占10%。年薪的构成设计主要从保健因素和激励因素两个方面入手:保健因素体现在保障员工的基本利益,消除员工的不满意,这部分薪酬占总比例的40%,根据月度战略计分卡考核结果决定;激励因素主要为了调动员工工作积极性,这部分薪酬占60%,其中包括绩效薪酬(40%)、管理薪酬(10%)和单项奖励(10%),突出对技术水平、科研创新能力等重点目标的考核。

4. 其他奖励政策

①单项奖主要是对符合市医管中心单项奖励条件的工作,按额度进行年终分配,其次对医院的重点工作、重大项目进行即时奖励;②江苏省科技

进步奖、中华医学科技奖及中国医院协会科技创新奖按奖项层次给予数额较高的经济奖励,省卫生厅医学新技术引进奖、省医学科技奖、市科技进步奖也给予一定数额的经济奖励;③SCI收录期刊上发表论文按影响因子系数,中华医学会系列期刊、核心期刊、核心统计源期刊发表论文根据水平高低给予经济奖励,引导高水平论文发表;④正规出版社公开出版的医学科技类、医院管理类、英文专著的主编,可获得不同的奖励;⑤2015年起,医院为提升临床一线的护理人员和科研弱势群体的创新能力,出台了专利申请费用报销政策。

三、效果分析

(一)员工科研文章发表质量提升

自2011年对普通员工进行年度科研绩效考核以来,将核心技术论文发表数与年终奖、职称晋升相关联,实现了长期要素化的考核模式。改革后,医院发表SCI、中华系列论文数量逐年提升,核心统计源文章发表数量较以前下降明显(图1)。医院总体的论文发表质量得到提升,员工为了完成年终绩效考核指标的要求,不再满足于发表普通文章,而追求发表更高质量的科研文章。

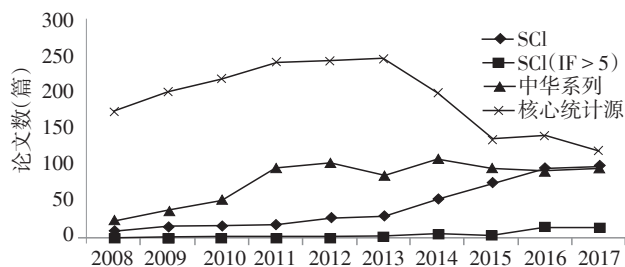


图1 2008—2017年医院高质量论文数量变化情况

(二)新职工继续教育成效显著

2009年起,医院对新进职工的继续教育情况进行考核,与职工年终奖进行挂钩,有效提升了新职工的学习积极性。2012—2014年3年住院医师理论和技能测试通过率100%;2017年医院在省及无锡地区各项理论及技能操作考试成绩排名中,取得了6项第一;医院住院医师培训基地理论成绩合格率达到98.7%。

(三)科研成果实现创新突破

2008年前,医院重点科研成果数量较少,未获得过国家级、省级自然科学基金立项和国家级科技成果奖。医院通过对考核目标人群、考核要素的分类,将科研创新能力的培养重点放在医院中高层次人才上,取得了明显成效。2008年后获得国家自然科学基金16项、江苏省自然科学基金14项、国家级科技成果奖15项,均实现了零的突破。省级科研立项数、科技成果奖和新技术引进奖获得数量上均有明显进步(表1)。

表1 1998—2017年医院科研情况

(项)

项目	类型	2008年前	2008—2009年	2010—2011年	2012—2013年	2014—2015年	2016—2017年
科研立项	国自然	0	0	2	4	4	6
	省自然	0	1	1	4	4	4
	省厅级	9	7	13	10	10	19
	市局级	103	52	69	85	73	94
科技成果奖	国家级	0	1	1	4	6	4
	省级	2	0	3	6	4	2
	市级	44	7	9	8	11	7
新技术引进奖	一等奖	13	4	1	4	6	6
	二等奖	58	22	19	15	15	25

(四)授权专利成果数量大幅提高

专利拥有量是知识创新和技术创新的重要体现,2014年前医院专利申请未引起重视,专利数一直处于较低水平。2015年起医院相继出台了专利申请费用报销等激励政策。2015—2017年,专利获批数量占十年专利总量的96.34%,其中护理专利发明占到总数的76.49%。利用小发明转化的产品和技术,已发表专业论文85篇,获得市适宜技术推广项目12项。该项措施一方面提升了护理服务质量,另一方面也激发了科研弱势群体的创新意识。

四、讨 论

(一)制定医院发展战略和目标十分重要

医院战略是医院根据其外部环境、内部资源和能力,为求得医院生存和长期稳定发展,为不断地获得新的竞争优势,对医院发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划^[9]。无锡市第二人民医院早期发展中,存在缺编严重、区域卫生资源整合带来的短期不适应、医院硬件条件落后、设施设备老化等不利因素的影响^[10]。医院为了改善服务现状,提升医疗服务竞争力,围绕质量、服务、绩效和管理体制改革四个方面,制定了以财务为基础、内部管理为抓手、顾客满意为品牌、科室可持续发展为目标的整体发展战略^[6]。医院发展战略的制定,能够使整个管理系统具有确定的目标、方针和任务;能够围绕战略目标和战略方针合理配置人力、物力、财力。

战略管理是围绕战略制定、战略实施和战略执行的管理活动^[11]。医院将战略目标融入到绩效指标中,实现有目的的绩效管理。为评价医院长短期目标达成的情况,细化考核区间,以年、月为单位对考核指标进行动态考核;为提升医疗服务质量,对整体要素定位,在原有指标基础上增加劳动强度、工作效率、技术含量和财务效能要素;为加强医院服务品牌化、凸显人才知识价值,按部门对考核要素直接赋予薪酬值,对重点人才进行额外考核并给予奖励;为调动不同岗位人员工作积极性,增加了医疗主诊组要素、护理组要素、科室管理人员和学

科带头人要素、医院首席和名医要素,突出岗位核心要素的定位。医院发展战略的引入,使医院总收入平稳提升,服务效益和效能得到明显改善;人才培养和学科建设水平不断提高,如四级手术率周期内增幅明显;顾客满意度上升,如2010年被中华医学会首批授予“全国人民满意医院”称号;内部管理更趋于科学和稳定,如“人才树”工程创新项目获得了2013年的亚洲医院管理奖卓越奖。

(二)员工创新能力发展决定了医院发展战略的实现

医院在某些方面类似于企业,医院管理、经营的许多理念、方式均始于企业或由企业演化而来^[12]。企业一切创新活动都离不开员工的参与,所以员工创新行为是组织提升创新绩效、积累竞争优势的重要基础^[13]。公立医院只有实施品牌经营战略,将发展动力转移到以技术创新、服务创新、管理创新和文化创新的无形资产上,才能真正提高群众满意度,提升医院综合实力,获得持续发展的源动力^[14]。可见,医院对员工创新能力的培养,是医院拥有无形资产的保障。

员工创新能力提升体现在医院科研水平的进步上,科研是医学科学发展的源动力,是影响医院软实力的重要因素^[15]。科研水平的进步,对医院新技术开展、医疗质量提升、药品比例控制和服务流程管理等方面有着积极影响。内部流程的优化对控制医疗负担、提高患者满意度、增强服务创新性和提升医院品牌价值起到明显效果,符合医院战略发展的要求。同时,技术的革新使医院医疗成本减少、资金回收率提高,促进医院短期战略目标达成;业务收入增加、顾客价值提高,促进医院长期战略目标达成。战略计分卡中对员工学习创新能力的考核,为调动员工的创新积极性,更快、更好地实现医院发展战略提供了有效的管理方法。

(三)绩效管理思想是战略计分卡的精髓

绩效管理是指基于组织的战略目标,通过员工与管理者达成关于目标、标准和所需能力的协议,在双方相互理解的基础上使组织、群体和个人取得

较好工作绩效的循环往复的管理过程^[16]。绩效管理不同于绩效考核,绩效考核是绩效管理中的关键环节,但是绩效管理更侧重绩效实施过程的沟通与考评结果的应用^[17]。

初始阶段,医院没有形成一个完整的绩效管理循环过程,平衡计分卡中存在的问题对绩效管理缺乏持续改进措施。战略计分卡首先要求明晰医院的战略目标,将医院战略与绩效管理挂钩,以提高医院核心竞争力为主要目的。管理者将医院战略目标分为长期目标和短期目标,再将总体目标分解到科室、个人的工作目标和发展目标中,根据目标的制定和要求来设计绩效指标,确保指标与战略目标的关联。考核内容中精确的目标细分让员工找准工作定位;准确的要素让员工明确自己的目标;差异化的绩效分配让员工劳有所获。战略计分卡的改革是一个循环往复的过程,相比于考核,更重视考核执行过程的分析、调控、激励、反馈与改进。医院通过持续对各个层面的绩效实施监控,实现沟通,以确保整体绩效,促进医院战略目标的实现。

(四)需要关注的几个重点问题

1. 强化普通员工长期化考核

相比于考核财务和内部运行指标,学习成长指标的考核更具有难度。一方面是员工学习创新能力的培养本身具有长远性,另一方面是员工对学习创新能力的主动性不强。实践中发现,医院短期的考核目标很难衡量员工的学习能力,员工学习成长能力的培养需要一个长期过程,它与员工平时的积累和医院文化息息相关。医院将学习与成长作为个人考核的长期指标,一方面可以培养员工的创新意识、提高员工创新能力,另一方面也可以规范员工的学习习惯,形成良好的学习氛围。

2. 突出医院特定人员考核方法

针对医院特定人员,医院应当实施不同的绩效管理方法:针对基层新职工,应当注重基本职业能力与素质的培养,将绩效与平时表现挂钩;针对中高层次人才,应当充分体现分配与技术、贡献挂钩,体现向高风险、高技术、高贡献的岗位倾斜的特点,实现更加有效的人才梯队建设、重点人员培养、重点专科建设;针对核心技术人才应当注重个人荣誉感的建立,通过评选择优的方式进行激励,体现个人价值的重要性。

3. 不断改善医院考核激励政策

医院绩效考核目的不在于考核本身,应该更注重考核指标的评价与反馈。要用绩效考核这根杠杆提升员工科研创新的积极性,就要针对考核结果

发现影响员工创新积极性的因素,发掘问题存在的根本原因。针对医院科技实力相对薄弱的方向,通过加大额外奖励力度、与基本绩效、岗位晋升挂钩等政策来有效促进,不断改善原有的绩效激励政策来鼓励员工进行再创新。

参考文献

- [1] 韩耀明. 新形势下综合性医院科研管理工作初探[J]. 临床合理用药杂志, 2011, 4(30): 117
- [2] Michael A, Angela B. Performance Management [M]. London: The Cromwell Press, 1998: 16
- [3] 罗伯特·巴沃克. 绩效管理[M]. 北京: 中国标准出版社, 2000: 3
- [4] 易利华, 郝爱民, 周莹, 等. 平衡计分卡在医院绩效和薪酬管理改革中的探索[J]. 中华医院管理, 2011, 27(10): 721-723
- [5] 罗伯特·卡普兰, 戴维·诺顿. 平衡计分卡战略实践[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2009: 8-10
- [6] 周莹, 袁汇亢, 易利华. 构建医院精细化绩效考核方法初探[J]. 中华医院管理杂志, 2015, 31(5): 350-352
- [7] 孙梅, 苏忠鑫, 马宁, 等. 反思我国公立医疗机构分配制度存在的三大问题[J]. 中国医院管理, 2006, 26(1): 19-20
- [8] 张英夫, 李萍. 平衡计分卡在医院的实施[J]. 中国医院, 2005, 9(10): 19-25
- [9] 薛迪. 我国医院战略管理实践的基础[J]. 中国医院管理, 2004, 24(7): 13-15
- [10] 唐玉, 杨静宇, 沈史伟. 浅谈中国公立医院改革的探索——无锡市第二人民医院精细化管理模式[J]. 世界最新医学信息文摘, 2016, 16(61): 261, 265
- [11] 阿瑟·汤姆森, 斯迪克兰德. 战略管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2004: 3-4
- [12] 蔡志明, 陈春涛, 王光明, 等. 绩效、绩效评估与绩效管理——基于对建立医院绩效评价体系有借鉴作用的述评[J]. 中国医院, 2005, 3(3): 71-76
- [13] Ambile TM, Conti R, Coon H, et al. Assessing the work environment for creativity[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39(5): 1148-1154
- [14] 徐万东. 公立医院发展战略初探[J]. 卫生经济研究, 2012(3): 6-7
- [15] 闫雪冬, 张焕萍. 加强医院科研管理促进科研人才培养[J]. 中华医学科研管理杂志, 2016, 29(3): 202-205
- [16] 吕小柏, 吴友军. 绩效评价与管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2013: 20-24
- [17] 姜珂身, 冯国忠. 绩效反馈在绩效考核体系中的应用分析[J]. 现代商贸工业, 2012, 24(10): 81-82

Analysis on the effect of the performance assessment of the strategic scorecard

Yu Ziru, Yi Lihua

Office of the Director, the Affiliated Wuxi No.2 People' Hospital of Nanjing Medical University, Wuxi 214002, China

Abstract: Based on introducing the reform of performance management in Wuxi No. 2 People's Hospital, this paper analyzes the reform measures and methods of performance management based on the strategic scorecard, and analyzes the effect of improving the learning and innovation ability of hospital staff. The results show that the quality of research papers is improved, the effectiveness of continuing education of new employee is remarkable, the breakthrough of scientific research is achieved, and the number of authorized patents is greatly improved. It is very important for the hospital to set up the target development strategy. The development of staff's innovative ability determines the realization of the development strategy of the hospital, and the idea of performance management is the essence of the strategic scorecard. This study can provide reference for similar hospitals to strengthen scientific research and learning innovation ability through performance system reform and promote the sustainable development of hospitals.

Key words: performance management; strategic scorecard; learning innovation ability



欢迎关注本刊微博、微信公众号!