

# 基于平衡计分卡的职能部门管理干部绩效考核实践: 以上海某区域医疗中心为例\*

——吴晓君 韩行 李济宇 潘琼 胡磊 曾艺鹏

**【摘要】** 对医院职能部门管理干部进行绩效考核有利于提升医院核心竞争力。以上海某区域医疗中心为例,参考国家三级公立医院绩效考核、公立医院高质量发展评价等指标,依据岗位说明书,通过专家咨询法、目标管理法等筛选指标,依据平衡计分卡的学习与成长、流程管理、客户与沟通、结果与价值四个维度,构建含13个二级指标18个三级指标的职能部门管理干部绩效考核指标体系。该考核体系能够有效评价职能部门管理干部绩效水平,提高科室沟通效率和管理干部工作积极性,促进医院可持续发展。

**【关键词】** 平衡计分卡;职能部门;管理干部;绩效考核;区域医疗中心

中图分类号:R197.3

文献标识码:B

Practice of Performance Appraisal of Management Cadres in Administration Departments Based on Balanced Scorecard: a Case Study of a Regional Medical Center in Shanghai/WU Xiaojun, HAN Xing, Li Jiyu, et al. //Chinese Health Quality Management, 2025, 32(1): 84-87

**Abstract** The performance appraisal of management cadres in hospital functional departments is conducive to improving the core competitiveness of hospitals. Taking a regional medical center in Shanghai as an example, referring to the performance appraisal of national tertiary public hospitals and the evaluation index of high-quality development of public hospitals, according to the job description, through expert consultation method and target management method screening indicators, according to the four dimensions of learning and growth, process management, customer and communication, result and value of balanced scorecard, the performance appraisal index system of functional departments management cadres with 13 second-level indicators and 18 third-level indicators was constructed. The appraisal system can effectively evaluate the performance level of management cadres in functional departments, improve the communication efficiency of departments and the enthusiasm of management cadres, and promote the sustainable development of hospitals.

**Key words** Balanced Scorecard; Administration Departments; Management Cadres; Performance Appraisal; Regional Medical Center

**First-author's address** Shanghai Pudong Hospital/Fudan University Pudong Medical Center, Shanghai, 201300, China

医疗机构中职能部门管理干部的绩效考核是推动公立医院高质量发展的重要内容之一<sup>[1]</sup>。提升医院核心竞争力,不仅取决于医务人员的业务水平、服务质量和仪器设备的先进技术,而且取决于医务管理

人员的能力<sup>[2]</sup>。职能部门管理干部绩效考核难点在于工作质量和效率的评估,以及难以确定岗位职责与贡献和界定岗位风险,缺乏科学合理的绩效考评体系和激励机制等<sup>[3]</sup>。如何通过科学的管理工具对

管理干部实施绩效考核,是医院管理者亟需思考的课题。本研究以上海某区域医疗中心为例,依据平衡计分卡建立针对职能部门管理干部的多维度绩效考核指标体系,以期同类医疗机构提供参考。

DOI:10.13912/j.cnki.chqm.2025.32.1.20

\* 基金项目:上海市医院协会医院管理研究基金(编号:X2023163);浦东新区卫生系统医学人才培养计划(编号:PWRq2023-22)

上海市浦东医院/复旦大学附属浦东医院 上海 201300

## 1 职能部门管理干部多维度绩效考核体系构建

不同的职能部门岗位职责不同,需要对之进行多维度绩效考核。现代医院管理制度建设需围绕医院管理的关键环节,通过建立科学且实用的职能管理干部考核体系,发挥职能部门管理干部作用,激发其创造力,不断提升医院核心竞争力<sup>[4]</sup>。本研究以平衡计分卡四个维度建立医院职能部门管理干部绩效考核指标体系。

### 1.1 确定多维度绩效考核流程

从图1可以看出,医院在管理干部绩效考核工作中,首要任务是确立医院长远战略目标,这就需要绩效考核人员全面收集医院各项资料,对医院内部、外部状况进行综合分析,制订医院发展愿景和战略发展规划。其次是确定管理干部绩效考核指标,除基本量化指标外,还需设计非量化指标,旨在对管理干部的能力、业绩、价值贡献有清晰全面的认知。

### 1.2 建立多维度绩效考核体系

1.2.1 构建指标库 该院战略发展规划是将医院建设成高品质、高安全、国际化研究型医学中心。战略目标是:在2032年建院100周年时,使医院成为能辐射全国及亚太地区的医学中心,创建拥有卓越精品学科的三级甲等综合医院,塑造优质服务医院品牌,营造拥有共同价值观与和谐进取精神的医院文化。在战略规划与战略目标的引导下,结合国家三级公立医院绩效考核、公立医院高质量发展评价等上级工作要求,依据岗位说明书,构建各职能部门管理干部多维度绩效考核指标库。

1.2.2 筛选指标 该院成立战略控制与考核工作委员会,负责该

考核工作,从各职能部门管理干部多维度绩效考核指标库中筛选考核指标,主要采用以下方法:(1)专家咨询法<sup>[5]</sup>。成立专家顾问组,组长1名,副组长1名,专家9名,皆为副高及以上医院管理专家,其中3名为院外同行专家。通过多轮问卷调查,归纳专家论证意见,筛选出职能部门管理干部多维度考核指标,提交战略控制与考核工作委员会评议审定。(2)目标管理法<sup>[6]</sup>。运用目标管理法筛选核心业务考核指标,根据医院对各职能部门年度工作任务的要求,经战略控制与考核工作委员会审议后确定。

1.2.3 确定指标体系 经过指标筛选,依据平衡计分卡原则的“学习与成长”“流程管理”“客户与沟通”“结果与价值”四个维度建立考核体系,见表1。

在“学习与成长”考核维度中,制订了干部培训和廉政廉洁指标,

分别由组织科、纪检监察室考核。干部培训方面,将每月组织的院周会、支部活动、线上管理课程培训以及年度组织的管理干部培训参与率列入考核。其中,线上管理课程培训包括行风、十八项核心制度、年度安全事件报告、十大安全目标以及法律法规政策文件等必修课程。廉政廉洁方面,将每月开展日常谈心谈话至少一次、每季度开展廉洁谈话至少一次、每月按时/如实填报管理干部报告有关事项、日常规范行为等列入考核。

在“流程管理”考核维度中,制订了重要会议参与率、在岗考勤/组织纪律、岗位履行、院级会议传达、部门中心组工作等指标,分别由院办、党办、人力资源部考核。其中“岗位履行”包括岗位说明书及各项指令性任务考核。

在“客户与沟通”考核维度中,制订了核心价值观践行、投诉管理



图1 基于平衡计分卡的职能部门管理干部多维度绩效考核流程

表1 职能部门管理干部多维度绩效考核指标体系模型

一级指标(权重)	二级指标(权重)	三级指标(权重)
学习与成长(20%)	干部培训(10%)	各类培训参与率(10%)
	廉政廉洁(10%)	违反“六大纪律”(一票否决)
		每月开展日常谈心谈话至少一次(2%)
流程管理(30%)		每季度开展廉洁谈话至少一次(2%)
		每月按时/如实填报管理干部报告有关事项(2%)
		按规定接待医药代表(2%)
		按规定执行“三外出”(2%)
		院级重要会议参与率(3%)
客户与沟通(20%)	重要会议参与率(3%)	在岗考勤/组织纪律(5%)
	在岗考勤/组织纪律(5%)	岗位履行(10%)
	岗位履行(10%)	院级重要会议传达(7%)
	院级重要会议传达(7%)	部门中心组工作(5%)
	部门中心组工作(5%)	部门“三重一大”工作中心组讨论(5%)
结果与价值(30%)	核心价值观践行(5%)	核心价值观、意识形态等(5%)
	投诉管理与满意度(5%)	患者投诉与满意度考核(5%)
	管理能力满意度(10%)	临床医技科主任针对职能部门管理能力满意度考核(10%)
附加分(10%)	院级核心业务指标(20%)	核心业务指标考核包括国家三级公立医院绩效考核指标、公立医院高质量发展评价指标等(20%)
	上级评价(10%)	医院主要领导评价(10%)
	突出工作业绩(10%)	完成院级及以上零突破项目(10%)

与满意度、管理能力满意度等指标,分别由文明办、临床医技科室主任考核。其中,核心价值观践行包括意识形态考核,投诉管理与满意度包括对投诉、精神文明等情况的考核,管理能力满意度是由临床医技科主任作为职能部门的客户进行每月考核评价。

在“结果与价值”考核维度中,制订了院级核心业务指标、上级评价等指标,分别由院办、党办、品质管理部考核。其中,院级核心业务考核指标为国家三级公立医院绩效考核、公立医院高质量发展评价等主要指标,包括门急诊量、出院量、手术量、出院患者手术占比、出院患者四级手术占比、出院患者微创手术占比、平均住院日、药占比、耗占比、抗菌药物使用强度、病例组合指数(CMI)、时间/费用单价指数等。

突出工作业绩为院级及以上零突破项目,此为附加分。

1.2.4 评价赋分 主要采用专家咨询法确定各考核指标权重,按照SMART原则,以可测量、可实现为基本遵循,为每个指标设置权重(表1)。绩效考核实施百分制+附加分,指标分值为权重 $\times 100$ 。最终考核结果按卓越、优秀、良好、一般、合格和不合格进行满意度测评,卓越为 $>100$ 分,优秀为90分 $\sim 100$ 分,良好为80分 $\sim <90$ 分,一般为70分 $\sim <80$ 分,合格为60分 $\sim <70$ 分,不合格为 $<60$ 分。加分类别进行奖励加分,不合格项可惩罚扣分。

## 2 考核应用

### 2.1 绩效考评

管理干部绩效考核周期以月为单位,按照每月的目标制订绩效考核计划,在浮动薪酬和绩效目标值的双重作用下,拟定合理的奖罚体系,以激发管理干部的工作积极性。

严格按照规定开展绩效考核工作,对管理干部的各项表现进行客观公正评价,将所有考核分值进行加总处理,得到最终绩效考核结果。完成管理干部绩效考核后,除上报绩效考核结果外,还需对整个绩效考核流程进行评价分析,找出缺陷与不足,持续改进,形成不断更新和完善的绩效考核体系。

### 2.2 考核结果反馈

绩效考核工作完成后,由财务部根据绩效考核结果调整管理干部薪资结构。对于绩效考核结果较好的管理干部,除基础薪资外,可发放基础薪资 $\times 20\%$ 的绩效奖金,还能提供职位晋升、深造学习、带薪休假等机会;对于绩效考核结果不理想的管理干部,则无绩效奖金;对于连续三个月绩效考核结果都不理想的管理干部,将给予口头警告或者降级处理。

医院战略控制与考核工作委员会牵头制订职能部门管理干部绩效考核反馈报告。该报告反映管理干部月/年度绩效是否达标,对于不达标干部指出具体问题,并提出建设性改进意见。反馈报告不与绩效激励机制挂钩,旨在帮助职能部门自身建设及提升部门管理水平,并对下一周期管理干部绩效考核体系进行改进,形成闭环管理。

## 3 考核效果

职能部门管理干部多维度绩效考核体系于2021年开始执行,由院办、党办、组织科、纪检监察室等成立考核小组,对32个职能部门的管理干部每月进行考核,汇总每月平均分构成年度考核结果。考核指标中,对于管理能力满意度和上级评价的考核是通过院内企业微信问卷系统向临床科室、院领导发放电子问卷统计

结果,由院办对指标体系的所有考核数据进行汇总、整理和计算。

以2023年考核为例,该年度共纳入74名职能部门管理干部(正/副职)参与考核。考核结果为:优秀20名,良好40名,一般10名,合格3名,不合格1名。医院战略控制与考核工作委员会针对不合格职能部门管理干部撰写反馈报告,指出绩效考核中反映的问题,提出改进建议,并用于下一年度管理干部降级聘任或不聘任参考。针对合格、一般和良好的被考核管理干部,进行绩效面谈,将考核中出现的问题予以反馈;同时,要求被面谈管理干部对绩效考核模式予以评价,评价满意率达100%。

## 4 讨论

基于平衡计分卡的职能部门管理干部绩效考核体系,实现了从单一的“以奖代惩”机制向更为全面的“奖惩并举”模式的转变。这一革新不仅深化了绩效考核工作的科学性和公正性,而且显著加大了考核力度,促使医院职能部门管理干部更加重视绩效指标,从而更加积极主动地参与绩效管理。通过实施“奖惩并举”的考核模式,能够有效地引导和激励管理干部改善其管理行为,提高执行效率。这种模式强化了管理干部的责任意识,促进了科室与医院整体目标的一致性,为实现医院战略目标提供了支持。同时,该考核模式也优化了组织内部的协作与沟通机制,创建了更加高效的工作环境,有利于促进科室绩效水平持续提升,推动医院整体业务目标的顺利达成。

公立医院绩效考核是医院管理的重要工具,是实现医院发展战略的主要途径<sup>[7]</sup>。随着我国医药卫生体制改革的不断深入,公立医院应

在坚持公益性的前提下,充分发挥绩效考核的导向作用,提升现代医院管理水平<sup>[8]</sup>。本研究基于平衡计分卡的职能部门管理干部多维度绩效考核,依据科学的理论,运用平衡计分卡原理构建体系模型,采用专家咨询法、目标管理法等遴选指标,根据专家咨询法确定指标权重,使指标体系具有一定科学性。指标体系构建考虑了职能部门管理干部岗位职责的普遍性与差异性,建立了规范的职能部门考核指标库。这些指标与管理干部的日常工作息息相关,而且与医院未来发展联系紧密,能够最大程度地调动管理干部的工作积极性,帮助医院更快更好地达成医院长远战略目标。在院级核心业务指标中,设计了“患者满意度”和“医疗费用合理性”两个指标,随着患者对医疗服务的需求越来越高,职能部门管理干部应围绕患者关切的问题,致力于提升服务品质,不断提高患者满意度。

### (上接第83页)

对基于调研的家庭医生团队适宜技术集群进行系统化顶层设计,所提供的适宜技术培训项目数量也有限,未进行系统分类。随着天津市各大医院与基层医疗服务机构之间的联系日益紧密,全科医学教育培训基地的完善,各基地参与基层培训的意愿持续增强,这为家庭医生服务适宜技术培训项目的系统设计及实施奠定了良好基础。有研究<sup>[10]</sup>构建的家庭医生团队签约服务能力培训课程体系,对本项目后续工作开展有一定启示。后续将加强系统调研与专家咨询,在原有基础上结合区域家庭医生服务发展需求,系统性设计适宜技术培训项目集群,持续提升培训内容与家庭医生团队能力提升需求的契合度。

本研究绩效考核模式应用后也发现一定不足,如三级指标的具体考核规则有待进一步完善,各考核维度权重还需进一步调整,考核数据也需有能够客观评价的数据信息来源。对此,后续将通过实践进一步优化和改进。另外,基于职能部门管理干部多维度绩效考核,应加强管理人员队伍建设,提高管理干部办事能力、服务能力和创新能力等多方面综合素质,促进医院可持续发展。

### 参考文献

- [1] 国务院办公厅.关于推动公立医院高质量发展的意见:国办发[2021]18号[EB/OL].(2021-06-04)[2022-02-27].[http://www.gov.cn/zhengce/content/2021-06/04/content\\_5615473.htm](http://www.gov.cn/zhengce/content/2021-06/04/content_5615473.htm).
- [2] 吴 军.加强管理队伍建设 推进现代医院发展[J].现代医药卫生,2016(4):52-53.
- [3] 卢惠娟.医院行政管理人员创新能力培养途径的探讨[J].现代预防医学,2010,23(44):82-83.

### 参考文献

- [1] 国家卫生健康委,财政部,人力资源社会保障部,等.关于推进家庭医生签约服务高质量发展的指导意见:国卫基层发[2022]10号[EB/OL].(2022-03-03)[2024-06-25].[https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2022-03/15/content\\_5679177.htm](https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2022-03/15/content_5679177.htm).
- [2] 蔡利强,李 鑫.基于供需方角度的家庭医生儿科业务能力培训效果评价[J].中国初级卫生保健,2020,34(9):30-33.
- [3] 刘 欢,杨燕青,金齐敏,等.上海家庭医生团队精神心理培训需求[J].解放军医院管理杂志,2019,26(7):690-693.
- [4] 谢 君,梁 元,娄 勃,等.肇庆市基层医生中医药适宜技术培训项目效果评价[J].医药前沿,2019,9(9):241-242.
- [5] 徐 琼.家庭医生制度下中医药适宜技术推广的SWOT分析[J].中医药管理杂志,2022,30(6):245-246.
- [6] 刘冬莹,郭宜鹏,曹立春,等.天津市家庭医生团队服务能力现状调查与分析[J].中国卫生质量管理,2021,28(10):83-88.

[4] 吴晓君,曾艺鹏,余明华,等.基于平衡积分卡的职能部门全员绩效考核探索与实践:以上海某区域医疗中心为例[J].中国卫生质量管理,2021,28(2):89-91.

[5] 石 莉,王晓莉,徐一秋,等.模糊综合评价法在医院科室绩效考核中的应用[J].中国医疗设备,2016,31(6):127-128.

[6] 蒋晓燕,蒋晓斌,蔡冬梅.基于目标管理法和关键绩效指标法的临床业务科主任绩效考核分配体系研究[J].交通医学,2022,20(6):322-326.

[7] 谭 玲,田 伟,谯韵佳.层次分析法在医院手术科室年度绩效考核中的应用[J].中国医院管理,2022,42(5):85-87,93.

[8] 兰 茜,陈 洁.公立医院实施多维度绩效考核的效果与评价[J].中国医院,2019,23(8):48-50.

### 通信作者:

李济宇:上海市浦东医院/复旦大学附属浦东医院院长  
E-mail:lijiyu@fudan.edu.cn

收稿日期:2024-07-05

修回日期:2024-09-29

责任编辑:黄海凤

[7] 刘冬莹,龚 超.健康中国视域下家庭医生团队继续教育需求分析[J].重庆医学,2023,52(5):756-760.

[8] 郭恒聪,林鑫燮,吴文乐,等.我国家庭医生团队服务能力提升与发展路径研究[J].中国初级卫生保健,2023,37(2):9-12,16.

[9] 唐纳德·L·柯克帕特里克,詹姆斯·D·柯克帕特里克,著.林祝君,冯学东,译.如何做好培训评估:柯式四级评估法(第3版)[M].北京:电子工业出版社,2015:5.

[10] 黄 睿,马希丹,肖 俐,等.家庭医生团队签约服务能力培训课程体系构建研究[J].中国全科医学,2019,22(13):1548-1553.

### 通信作者:

刘冬莹:天津医学高等专科学校继续教育学院院长  
E-mail:liudongying@tj.gov.cn

收稿日期:2024-07-05

修回日期:2024-09-18

责任编辑:吴小红