

# 医院绩效管理制度设计

## 第一章 总则

**第1条** 绩效管理是指通过对医院的运营目标进行分解，设定各级的绩效目标，对部门和个人的绩效进行沟通、反馈、考评，从而将个人、部门与医院目标有机结合，提高医院整体绩效，促进职工发展和增强医院竞争力的过程。

**第2条** 绩效管理的目的

1、保障组织有效运行，提升医院整体绩效，营造一个既能充分发挥广大职工潜能，又能大力提高医院核心竞争力的良好氛围，使个人目标、部门目标和医院目标保持一致。

2、对绩效实现过程管理，考评部门及职工绩效目标的实现完成情况，对上一考评期间工作进行总结，为下一期间的绩效改进及个人发展提供帮助。

3、给予职工与其贡献相应的激励以及公正合理的待遇，激发职工的工作热情和提高职工工作效率。

4、提高职工队伍素质，优化人员结构，保持医院人力资源的活力和竞争力。

**第3条** 本制度适用于医院各类人员的绩效管理工作。

## 第二章 绩效管理过程

**第4条** 绩效管理的由以下几个环节工程（见图-1）

1、医院战略规划、运营目标是绩效管理的基础，也是整个绩效管理过程的输入。运营目标是医院战略规划的细化与具体落实。利用平衡记分卡将医院战略规划细化分解到部门和个人，建立医院的关键业绩指标体系，医院运营目标的实现由关键业绩指标的完成来体现。

2、各级责任主体为完成医院分解下来的运营目标，必须根据部门职能/岗位职能制定绩效计划及衡量标准，形成各级责任主体的绩效目标，便于绩效管理的实施。

3、绩效实施与管理是指责任主体根据制定的绩效计划开展工作，努力实施绩效目标的过程。在实施期间，上级记录责任主体的工作表现，同时不定期进行沟通、反馈，对发现的问题提出改进建议。

4、绩效考评是绩效管理的重要环节，是对责任主体在考评期间绩效目标的完

成情况进行考评的过程。通过绩效考评，肯定成绩，找出不足，为下一考评期间的绩效改进提供指导。考评结果由绩效考评办公室存档。

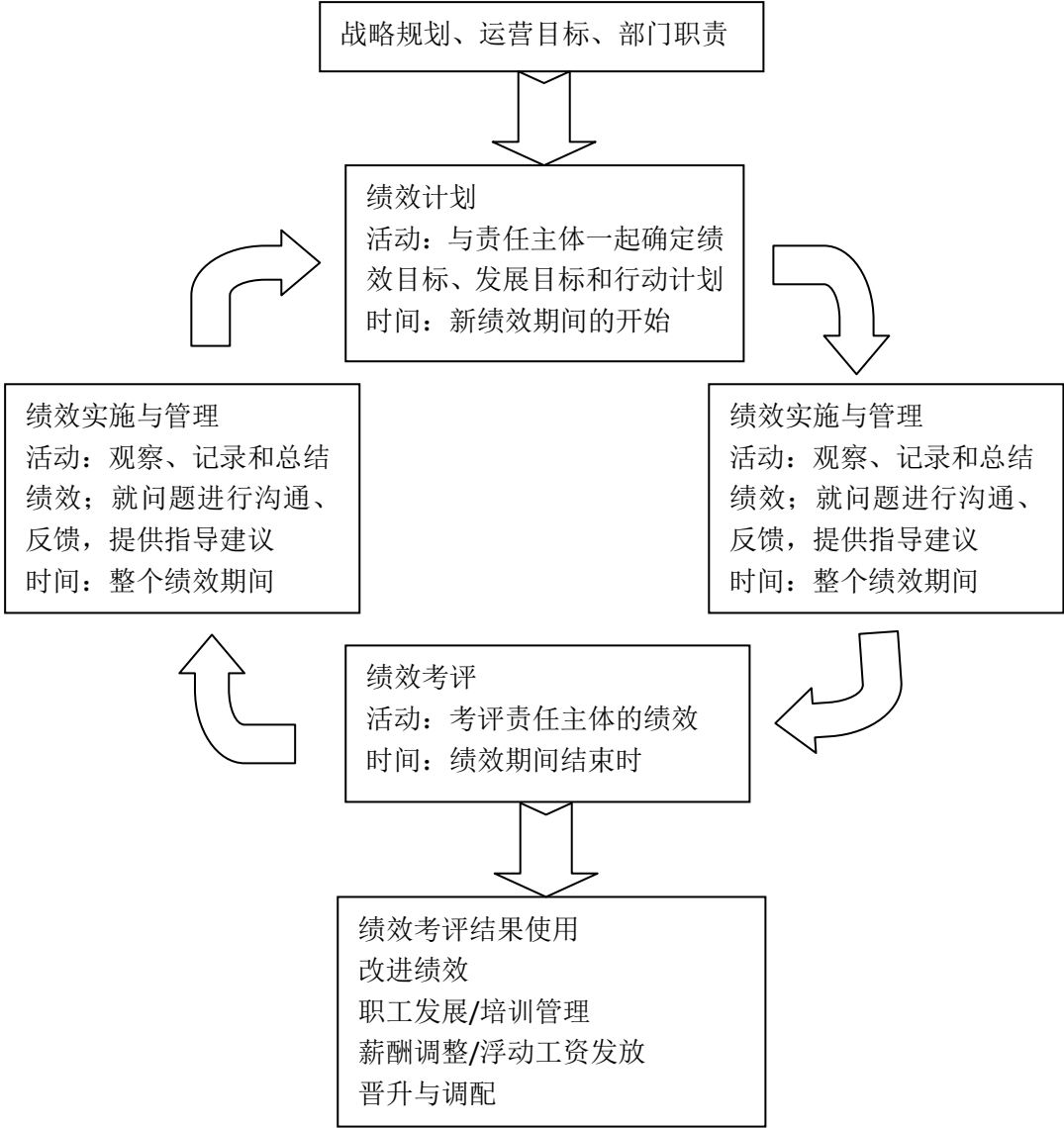


图-1 医院绩效管理环节

5、绩效反馈是根据考评结果与责任主体就本次绩效计划开展情况进行正式的回顾和沟通，肯定成绩、分析问题、制定改进计划的过程。

6、绩效考评结果应用是整个绩效管理的输出，以实现绩效改进、职工发展和培训、薪酬调整、浮动工资发放及晋升调配等多项管理目标。

**第5条 管理职责划分。**

医院的绩效管理需要全体管理者和职工共同参与，各个部门和职工都要各司其职，充分发挥各自的作用。为了加强绩效管理，成立医院绩效考评小组，组长

由院长担任，成员由副院长、副书记和医务处、护理部、财务部门、人事部门、科研处办公室的负责人组成；绩效考评小组下设绩效考核办公室，与医院指定的某个管理部门（人事部门或医务处或护理部）合署办公。

1、 医院绩效考评小组：

- （1） 审定绩效管理的有关规章制度；
- （2） 核定各部门的绩效指标，审定每个部门各考评项目（指标）的衡量标准及权重，对医院和部门绩效完成情况进行考评；
- （3） 对绩效管理不规范的现象及职工申诉问题研究处理。

2、 医院领导：

- （1） 设定战略目标、审核战略规划及确定年度运营目标，依靠绩效报告，关注绩效完成情况，对医院资源进行优化配置，协调内外部各种利益关系，及时提供关键资源和重点支持。
- （2） 副书记负责各科室劳动纪律、医德医风和廉政建设信息数据方面的收提供与考核，这部分职能放在办公室。

3、 绩效监管部门：

财务部门：负责汇总、审核、提交各部门业务量、收入、成本费用、预算等指标的完成情况，并按时提交绩效考核办。

绩效考核办：

- （1） 负责医院经营目标的编制；
- （2） 组织医院、部门运营计划及绩效指标的制定、下达及考评；
- （3） 对各部门的经营管理过程进行监控；
- （4） 汇总各部门绩效指标的完成情况；
- （5） 草拟、组织修订医院绩效管理制度；
- （6） 负责个人考评的管理，对各部门的绩效考评工作进行培训与指导；
- （7） 对各部门绩效考评过程中面谈、考评评定、审核调整、汇总等环节进监督与检查；
- （8） 协调与处理各级职工关于绩效考评工作的申诉工作，对考评过程中不规范进行纠正、指导；
- （9） 定期对各部门考评工作进行通报等。根据考评结果核定并发放薪酬。

护理部：负责护理质量管理和院内感染控制，负责护理质量、感染控制、护理安全、现场管理等指标的考核评价，并按时提交绩效考核办。

医务处：负责医疗质量和医疗安全管理，负责床位使用率、药比、医疗质量与医疗安全等指标的考核、评价、并按时提交绩效办。

人事部门：负责考评年度工作表现情况的综合评定，重点关注职工能力的提升，对职工工作提出改进建议，帮助职工成长。

#### 4、各部门主任：

- (1) 与主管领导进行沟通、面谈、确定本部门的考核方案（或考评表）；
- (2) 负责向医院考评小组沟通，汇报本部门绩效目标的完成情况。

## 第三章 绩效计划的制定

### 第6条 医院绩效计划的制定

1、医院绩效计划制定的基础是医院的战略规划、每年的战略目标、运营管理目标、重点工作计划、客户及政府主管部门的要求。

2、绩效考核办每年12月15日前编制出医院下一年度的《医院绩效考评表》，经医院考评小组审批后下发至各部门；绩效考核办每月30日下发经审批的医院次月《医院综合计划》（含医院运营指标计划、医院重点工作计划及各部门重点工作计划）及月度《医院绩效考评表》。

### 第7条 部门绩效计划的制定

1、部门绩效计划制定对的基础是医院每年的战略目标、运营管理目标、本部门的职责及上级领导要求。

2、各部门每年12月20日前根据医院下一年度医院运营管理目标编制出下一年度《部门年度绩效考评表》，报绩效考核办修订。经医院考评小组审定并与各单位负责人共同签订后生效。

3、各部门次月绩效计划由其负责人主持制定初稿，然后与医院分管领导进行沟通确认，双方对绩效指标、考评标准及权重达成共识，形成《部门月度绩效考评表》，于每月25日报绩效考核办汇总平衡、审核，报医院考评小组审定后执行。

## 第四章 绩效的实施

第8条 责任主体要根据考评期初确定的绩效计划开展工作，努力完成各项绩效指标。

**第9条** 直接上级要及时掌握绩效计划执行情况，对责任主体进行工作指导，就绩效执行情况进行及时沟通，每周与责任主体一起就本次绩效执行情况进行正式的回顾和沟通，共同分析、解决计划执行中的问题。

**第10条** 绩效实施过程中，直接上级应予以资源及行政协调上的支持，协助责任主体完成绩效计划。

**第11条** 对于由于客观条件发生而导致的绩效指标的变化，直接上级应指导责任主体进行修订，双方确认后填写新的绩效考评表。绩效指标的调整期限截至于当期绩效考评开始前。部门绩效指标的调整要经医院考评小组组长审核批准，绩效考核办备案。

**第12条** 在绩效实施过程中，直接上级要利用观察法、工作记录法和征求他人反馈等方法，收集责任主体在绩效执行过程中客观、真实的信息，形成书面的工作记录，作为工作指导和绩效评估的依据。绩效考核信息收集的内容主要包括：工作目标或指标完成情况，来自客户（或患者）的积极的和消极的反馈信息，工作绩效突出的行为表现，以及对绩效有负面影响的行为表现等。

## 第五章 绩效考评

**第13条** 绩效考评作为医院绩效管理的一个重要环节，由医院绩效考评、部门绩效考评和个人绩效考评三个层次构成，见下表（表一1）。

表一1 绩效考评和三个层次

考评层次	考评对象	考评周期	考评项目
医院绩效考评	医院	月度、年度	关键业绩指标
部门绩效考评	所用部门	月度	关键业绩指标、基础业绩指标
		年度	关键业绩指标、月度考核平均
个人绩效考评	中层（含）一下员工	月度考评	关键业绩指标、基础业绩指标
		年度考评	绩效指标、综合考评

**第14条** 考评原则

- 1、绩效导向原则，绩效考评突出以关键业绩指标为主的考评内容。
- 2、定性与定量结合的原则。
- 3、公正、客观原则

## **第 15 条** 考评原则

1、关键业务指标（KPI）是与主要绩效目标对应，以衡量其实现程度的目标式管理指标，是绩效管理关注的核心。关键业绩指标（KPI）数量应尽可能减少，一般限于十个指标以内。

2、基础业绩指标（CPI）是衡量日常工作职责完成情况的业绩指标，是要求被考核者必须达到的最基本的业绩指标，属于监控性指标，同时也能起到支出关键业绩指标（KPI）达成的作用。

**第 16 条** 医院及部门绩效考评由医院考评小组负责，相应的绩效考评分年度和月底进行。

**第 17 条** 医院考评的内容为关键业绩指标，用于衡量医院主要绩效目标在该考评期间的完成情况，也决定了医院绩效工资数额。

**第 18 条** 考评小组根据考评期内医院关键业绩指标完成情况确定医院绩效考评系数：

医院绩效考评系数=医院考评分数/100

**第 19 条** 部门考评的内容为关键业绩指标与基础业绩指标，这些指标在各部门的绩效计划制定时确定。部门绩效考评系数为：

医院绩效考评系数=医院考评分数/100

**第 20 条** 月度各部门的考评由各部门于次月的6日下半前将上一月度本部门考评数据交到绩效考核办汇总，绩效考核办参照监管部门考评意见进行修正，提交医院考评小组进行评分。考评结果由绩效考核办在 10 日前（遇见周末应提前）反馈到各部门。

**第 21 条** 部门年度绩效考评由绩效考核办每年 1 月份根据上年度《部门年度绩效考评表》，汇总部门的绩效目标完成情况，上报医院考评小组。各部门负责人就上年度本部门经营管理目标完成情况向医院绩效考评小组进行述职，由医院考评小组对各部门上年度工作进行打分。

**第 22 条** 部门的年度综合分是汇总各部门月度绩效考评分及年度绩效考评得分后，加权后得出，具体公式如下：

部门年度综合分=12 个月平均分\*70%+ 部门年度考评得分 \* 30%（本公式可以根据实际进行调整）

医院考评小组对部门考评结果确定后，绩效考核办对照下表（表一2）核定考评等级和考评系数：

表一2 绩效考评等级和考评系数

考核等级	A					B					
考评分数	100 及以上	99	98	97	96	95	94	93	92	91	90
考评系数	1.20	1.18	1.16	1.14	1.12	1.10	1.08	1.06	1.04	1.02	1.00
考评等级	C				D						
考核分数	89	88	87	86	85	84	83	82	81	80	
考评系数	0.98	0.96	0.94	0.92	0.90	0.88	0.86	0.84	0.82	0.80	
考评等级	E										
考核分数	79	78	77	76	75	74	73	72	71	70 及一下	
考评系数	0.78	0.76	0.74	0.72	0.70	0.68	0.66	0.64	0.62	0.60	

**第 23 条** 考评工作按管理层次的不同，由直接领导对下属职工业绩进行自上而下的逐级考评评价。其中，医院领导：院长的绩效工资系数采用医院绩效考评系数，副书记、副院长的绩效工资系数采用医院绩效考评系数与分管部门绩效考评系数的加权平均；部门负责人的业绩直接与所主管部门的绩效对应，部门绩效的分数便是其业绩考评评分。

## 第六章 绩效反馈与结果运用

**第 24 条** 医院考评小组在月度运营分析会上全面总结医院和各部门在本考核期间的绩效执行情况，并对下一考评期间的绩效计划提出改进建议。

**第 25 条** 医院绩效考评结果反映医院整体业绩，用于确定医院绩效工资额度。

**第 26 条** 部门考评结果

- 1、 用于确定部门的绩效工资总额；
- 2、 作为部门负责人的绩效考评结果；
- 3、 指导部门改进工作，提高绩效，作为制定下一个考评期的绩效计划的依据。

## 第七章 附则

**第 27 条** 被考评者如对考评结果持有异议，在与其直接上级交流后仍不满意，可逐级申诉，如果部门内部不能解决，可直接向医院主管领导或绩效考核办申诉，绩效考核办一周内必须对申诉组织调查，协调解决，并将处理结果通知申诉者。

**第 28 条** 本制度自 20XX 年 XX 月 XX 日起实施

**第 29 条** 本制度由绩效考核办负责解释