

基于MBK3方法的三甲医院职能部门绩效指标构建

李莉 陈倩 王虎峰

【关键词】医院职能部门 绩效管理整合 绩效指标构建

【摘要】目的：研究和探讨三甲医院职能部门绩效指标构建的科学方法。方法：采用案例法对北京某三甲医院职能部门绩效指标构建过程和结果进行深入解析研究。结果：构建体现公立医院发展改革目标、适应职能部门管理特点的绩效管理指标需采用综合的科学方法，以得出精细和准确的指标体系及权重。结论：建议建立以目标管理为原则、以平衡计分卡为维度、以关键绩效指标为技术、以多视角考核法为考评方式的MBK3绩效管理整合模式；结合公立医院改革和发展需求，构建特色化及部门间差异化绩效考核指标。

Performance appraisal indicator system in functional departments in top tertiary hospitals based on MBK3 method / LI Li, CHEN Qian, WANG Hufeng// Chinese Hospitals. -2016,20(3):42-43

【Key words】functional departments, integrated performance management, performance indicators building

【Abstract】Objective: To find out a scientific methods building the performance appraisal indicator system of functional departments in top tertiary hospitals. Methods: Case analysis method was applied to analyze the process and result of performance index system of functional department in a top tertiary hospital in Beijing. Results: Comprehensive scientific methods should be taken to build a reliability and validity suitable index system and coefficient which can reflect the goal of reform and development of public hospital and match the characters of functional department. Conclusion: MBO, BSC, KPI and the 360 degree performance appraisal (MBK3) is suggested to apply in tertiary hospitals for the specializing and differential performance appraisal indicator system.

Author's address: Peking Union Medical College Hospital. No.1, Shuaifuyuan, Dongcheng District, Beijing, 100730, PRC

医院职能部门的绩效考核工作一直是难点^[1]。因为医疗行业的特殊性
及缺乏合理考核指标等，医院对职能部
门的绩效考核往往沿用以往的“德、
能、勤、绩”考核方式，其考核基本
为主观评价指标，缺少量化指标，考
核结果易因个人主观影响而缺乏公信
力^[2-3]。随着医改的不断深入，这种粗
犷的考核方式已经不能适应医院的改
革发展。医院职能部门是全院的协调
管理部门，承担着上传下达的重任，
是医院战略目标实现的纽带^[1]，其
绩效的持续提高能有效促进临床医
技科室绩效的持续提高，从而不断
促进医院整体战略目标的实现^[3]。
针对医院职能部门缺乏有效绩效考
核指标的问题，本文力图科学、全
面地评价各职能部门工作及员工表
现，初步构建医院职能部门绩效考核
指标体系。

1 构建职能部门绩效考核指标体系

1.1 确立指标体系的基本架构和指导思想

根据文献资料，分析绩效考核现状
及医院发展战略目标，确定三甲医院职

能部门绩效管理体系理论框架，建立以
目标管理(management by objectives,
MBO)为原则、以平衡计分卡(balance
score card, BSC)为维度、以关键绩
效指标(key performance indicator,
KPI)为技术、以多视角考核法(360度
考评)为考评方式的MBK3绩效管理整
合模式。该模式包括三个部分，即目
标管理体系、绩效指标体系和考核运
作体系，如图1所示^[4]。

1.2 通过问卷调查法掌握工作需求和相关人员的认识程度

选择医院职能部门、临床医技科
室与护理部门工作人员共260人发
放调查问卷，回收问卷239份，回
收率为91.92%，其中有效问卷227
份，有效率为94.98%。在260名
调查对象中，职能部门工作人员108
人(47.58%)，临床医技人员56人，
护理人员53人；副高及以上职称
人员82人，中级职称人员94人，
共占总调查人数的77.53%；中
层管理人员84人，占总调查人数
的32.30%；工作21年以上人员113
人，占总调查人数的43.46%，其
中中层管理人员58人。调查对象
覆盖了该医院大多数的临床医技
科室、职能部门、护理部门的

层管理人员以及有权威的资深工作
人员，其观点能很好地代表案例医
院的发展需求与趋势。通过问卷调
查，筛选绩效考核指标，确定Delphi
专家函询问卷。

1.3 采用Delphi法确定指标及相应权重

选择11位医院管理专家及绩效管理
专家，涵盖管理、临床、医技、教
育，且均为副高及以上职称，硕士
及以上学历者占90.91%，工作年
限均在20年以上。根据专家权威
判断指标体系(由专家学术地位、
专业相关性、对咨询内容的熟悉程
度、判断依据等内容组成)，分别
计算专家的权威系数。两轮Delphi
咨询专家的权威系数大于0.80的
专家比例均为90.9%，说明咨询
的专家有较高权威性，同时说明
本次调查形成的绩效指标及权重
可靠。本次调查共进行了两轮专
家函询。从两次的函询结果看，专

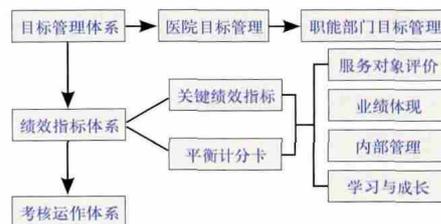


图1 MBK3绩效管理整合模式

北京协和医院，100730 北京市东城区帅府园1号
中国人民大学医改研究中心，100872 北京市海淀区中关村大街59号

家对医院职能部门绩效考核指标体系框架是认可的。

1.4 权重系数确定

本研究采取排序法确定各指标的权重，公式如下：

$$W_j = \frac{a_j}{\sum_{i=1}^n a_i}, \quad a_j = \sum_{i=1}^n L_{ij} C_i$$

n表示评价指标的项数， L_{ij} 表示第i指标排在第j位的专家人数。排序的分值一般规定： $C_1=n, C_2=n-1, \dots, C_j=n-j+1, C_n=1$ 。根据排序法统计结果，计算各评价指标权重，最终确定三甲医院职能部门绩效指标体系，具体内容见表1。

2 思考与讨论

2.1 共性与个性化指标并存，部门间设置差异化指标以提高绩效考核适用性

绩效考核是把双刃剑，好的绩效考核指标能对员工产生正向激励，充分调动员工的工作热情；反之，各部门之间、员工之间容易产生不公平感和冲突，甚至影响组织长远发展。

本研究结果中的四个维度依据平衡记分卡得出，三甲医院所有职能部门均可适用，其一级指标、二级指标采取关键绩效指标法，依据医院发展战略等各

项因素得出。因三甲医院各职能部门实际工作存在较大差异，在具体运用本研究结果时，需结合各部门的具体情况进行差异化考核。例如，对于服务对象满意度中的服务对象评价指标，因为医院医务处、门诊部日常工作即与患者接触，而科研处、教育处等与患者几乎无任何接触，因此在实际考核中，针对医务处、门诊部应进行患者满意度评价，而对科研处、教育处应去除本指标。再者，二级指标中的部门重点工作、工作计划、日常工作等，医院办公室、人力资源处、医务处、财务处等部门基本没有交叉工作内容，这些指标的具体考核内容及标准应有一定差异性，如果采取同质性的指标内容会有失公允。各职能部门应围绕医院战略目标，结合自身实际工作，制定并提出关键绩效指标，然后由考核部门对其进行差异性考核。

2.2 立足医院实际情况，进行用户化演变是指标体系的有效保障

本研究充分反映了医院实际情况及发展需求。医院重视服务、员工培养及部门文化建设，强调教育、科研以及工作创新，在绩效考核指标中均有体现。因各三甲医院自身定位、文化氛围、发展战略及在医改中承担的职责与角色存

在一定的差异，在运用本研究结果时应结合医院实际情况，构建用户化的绩效考核指标^[5]。

首先，三甲医院包含综合和专科医院，二者具有显著差异性，所关注的重点及职能部门设置往往不同，在构建其考核指标体系时侧重点也应不同。其次，绩效指标落到实处，需得到全院各级员工的认可。因医院文化不同，指标内容及制定途径应建立在各医院的用户化研究基础之上。最后，绩效指标作为绩效管理的重要内容，最终目标为实现医院战略目标、促进医院发展。医院在发展的不同阶段会制定不同的目标，伴随医院目标的调整，绩效指标应根据实际发展需求进行动态调整^[6]。

2.3 建立全方位职能部门员工绩效考核体系，为深化医改奠定基础

绩效考核作为一种管理手段，考核结果应促进员工持续提升绩效。各医院可依据国家公立医院改革和发展政策，结合本院实际情况制定适合医院的特色化绩效指标。同时可借鉴本指标体系的构建方法，逐步形成全方位的职能部门员工考核体系，通过建立适合新医改形势的职能部门员工绩效考核机制，为深化公立医院改革创造良好的响应机制和内部条件。

参考文献

- [1] 朱小玲,龙攀,刘宪,等.医院对职能科室绩效考核体系建设新视角——重庆市第九人民医院融合岗位绩效与平衡计分卡理念的实践[J].中国医院管理,2011,31(8):23-25.
- [2] 杜丽娜,王长青.构建医院职能部门绩效评价指标体系初探[J].中国医院管理,2012,32(6):77-78.
- [3] 徐信,沈迎春,陈英,等.医院职能部门贡献度评估指标体系构建——基于目标管理和关键绩效指标[J].中国医院管理,2013,33(6):52-53.
- [4] 贾红英,张媛,徐凯,等.论公立医院职能部门绩效管理建设[J].医学与社会,2012,25(7):59-62.
- [5] 黄爱萍,刘冰,田平等.我院构建绩效评价体系的实践探讨[J].中华医院管理杂志,2011,27(12):898-901.
- [6] 李颖,王虎峰.公立医院绩效工资改革难点解析和实施策略[J].中华医院管理杂志,2010,26(4):244-247.

表1 三甲医院职能部门绩效指标及权重

维度	权重	一级指标	权重	二级指标	权重		
1.服务对象满意度	0.327	1.1院领导评价	0.525	1.1.1院领导满意度评价	1.000		
		1.2服务对象评价	0.475	1.2.1临床医技科室满意度评价	0.429		
				1.2.2职能部门互评满意度评价	0.329		
2.工作业绩	0.327	2.1重点工作完成情况	0.302	2.1.1医院重点工作完成效果	0.618		
		2.2常规工作完成情况	0.302	2.1.2部门重点工作完成效果	0.328		
				2.2.1工作计划完成效果	1.000		
		2.3工作执行力	0.220	2.3.1督办项目执行情况	1.000		
		2.4工作创新	0.176	2.4.1有工作改进措施	0.423		
				2.4.2主管院领导评价	0.577		
		3.部门内部管理	0.189	3.1工作效率	0.470	3.1.1各类(重点、突发、日常)工作任务完成及时性	0.795
3.1.2传达上级及医院会议精神及时性	0.205						
3.2行政成本	0.259					3.2.1行政费用下降率	0.488
3.3部门文化	0.271			3.2.2医院成本节约	0.512		
				3.3.1部门间团结协作	0.324	3.3.2部门内部员工评价	0.458
						3.3.3劳动纪律(员工考勤、参会率等)	0.218
4.员工学习与成长	0.156			4.1培训	0.436	4.1.1培训次数与培训覆盖率	0.578
						4.1.2员工学历提高或获得国家认可证书	0.422
				4.2科研	0.278	4.2.1发表文章	0.394
		4.2.2获得管理研究课题	0.325				
		4.3教育	0.286	4.2.3获得科研奖项	0.281		
				4.3.1部门带教进修人员或管理培训生	0.395		
4.3.2部门员工教育学分达标率	0.605						

通信作者

王虎峰：中国人民大学医改研究中心主任、教授
E-mail: luckstone@vip.sina.com

[收稿日期 2015-10-26](责任编辑 鲍文琦)