

事业单位绩效工资改革的成功经验与启示

——以C县人民医院为例

李晓姣, 于 健

(郑州大学 商学院, 郑州 450001)

摘 要: C县人民医院通过绩效工资改革获得了巨大发展, 不仅收入提高, 患者满意度大幅度提升, 而且核心竞争力也迅速增强; C县医院绩效工资改革具有4条成功经验, 包括全员、全过程、全方位的变革, 广泛调研和访谈, 坚持公开、公平、公正、透明的原则, 进行组合绩效与组合改革, 运用KPI技术将复杂问题简单化, 并将考核结果与工资、升迁、福利等通联, 而且责任到岗、人人必须有考核等; 同时还得到6条启示, 如关键在于抓“领头羊”, 在于“激励”管理, 在于高效率的沟通, 并建立社会效益第一的崇高目标和消费者(病人)满意(服务价格满意、服务质量满意, 服务环境满意等)的最终目标, 这是事业单位绩效工资改革与企业改革的最重要区别。

关键词: 绩效工资改革; 事业单位; 人民医院

中图分类号: C97; R197.3

文献标志码: A

文章编号: 1672-8580(2012)01-0012-06

一、引 言

改革开放 30 年以来, 随着经济社会的快速发展, 人民群众对健康的需求也越来越高。党和政府逐年加大对卫生事业的投入, 新型农村合作医疗, 城镇职工医保, 城镇居民医保等全民医保逐步实施, 使人民群众看病难、看病贵的问题得到有效缓解, 医院的发展迎来了前所未有的春天。但是, 我国大多数医院仍然存在一些问题, 例如体制不畅, 人浮于事, 机制不活, 效率低下, 行政机构臃肿, 没有按照岗位的风险倾斜工资, 没有按照贡献的大小按劳分配, 还存在一定程度上的大锅饭问题等^[1]。医院的成本控制不好、损失和浪费现象比较严重, 医疗与护理服务质量改善缓慢, 技术革新的积极性不高, 调岗和转岗的现象较多, 高风险、劳动强度大的科室人才流失, 患者和家属满意度低, 投诉率高等等, 这些问题严重阻碍了医院的进一步发展, 降低了医院的核心竞争力, 也使医院的社

会形象受到严重的影响, 医患关系更加紧张, 医疗纠纷常常发生, 甚至因医疗纠纷而爆发大规模的突发公共事件, 不利于医院的整体质量控制, 不利于医院长远发展战略目标的顺利实现, 甚至不利于社会的包容性发展。

而当前医院管理主要是经验式管理, 靠政府部门制定的管理法规、行业标准和部门规章运行, 没有适合自己医院的、明确的绩效管理目标和科学的管理体系^[2]。不少医院搞绩效管理, 就是每年的年终进行一次评优评先大会或者表彰大会, 让员工工作总结。这些单位的考核指标通常只有 5 个方面, 分别是德、能、勤、绩、廉, 不管评价等次栏里有多少类别, 考核结果都合格、皆大欢喜。有的医院即使有考核办法也比较零散、不系统甚至不科学。也有部分医院管理涉及绩效管理的一部分, 但是还没有形成一个科学、完整、适合自己实际情况的绩效管理新模式。在政府要求、民众呼声和市场激烈竞争的促使下, 公立医疗机构必须改进原有的管理

收稿日期: 2011-12-25

基金项目: 国家软科学基金资助项目(2009GXS1D022-3); 河南省教育厅软科学项目(2011B630022)

作者简介: 李晓姣(1986-), 女, 河南周口人, 研究方向: 制度经济学、劳动与社会保障。

网络出版时间: 2012-1-15 网络出版地址: <http://www.cnki.net/kcms/detail/51.1676.C.20120115.1041.001.html>

方法和运行模式，而绩效工资改革无疑是其重要的组成部分。

2009年4月6日，新一轮医改随着《中共中央、国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》的发布正式开始。其重点和难点主要聚焦在公立医疗卫生机构改革上，而公立医疗卫生机构改革的核心，是加强绩效工资改革及其管理和以此为基础的内部管理等。2009年9月2日，国务院召开常务会议，决定在公共卫生、基层医疗卫生事业单位和其他事业单位实施绩效工资，到2010年初，事业单位将全面实施绩效工资。如果说“按劳分配”是当前收入分配制度的“理想状态”，那么，这次在事业单位中实施绩效工资，就是向“理想状态”又迈进了一步。“绩效”是什么？是工作成绩和劳动效率。以此为工资标准，于个人来说，是能者多得，让劳动更有价值；于单位来说，是激励竞争，使工作更加富有成效。

新医改政策指出公立医院“公益性”本质，新的绩效工资改革必须体现公立医院的“公益性”^[1]。新绩效考核指标体系，在提高医院工作效率，改善医疗服务水平，提高医疗质量管理水平，加强医院的管理，起着积极作用。真正达到合理控制医疗费用，提高医疗服务质量，提高病人对医院的满意度的目的，对医院的可持续发展起到了关键作用。

当前，县级医院服务全国75%的人口，因此，解决好县级人民医院的医改问题至关重要。新医改提出了强基层，保基层，建机制，建立以县人民医院为龙头的城、乡、村农村三级医疗网络，真正做到小病不出村，大病不出县。在新的历史条件和机遇下，县人民医院也需要从经验式管理朝着科学、规范、现代化管理模式改变，而绩效工资改革是现代化医院管理的一项重要内容，为此，本文以C县人民医院绩效工资改革为例，介绍其具体做法和成功经验。

二、C县人民医院绩效工资改革的具体做法及成功经验

(一) 全员、全过程、全方位的绩效工资改革，坚持公开、公平、公正、透明

C县人民医院通过和院领导班子、中层领导、普通员工广泛座谈，详细进行调查、了解医院基本情况、人员思想素质和征集意见及建议等，并发放了有针对性的调查问卷，请每位员工认真填写。多次召开专题会议，研究、部署绩效管理，为绩效管理实施及取得的成效打下了良好的基础。在绩效管理的实施过程中，注重公开、公平、公正和透明的原则，采取月度考核和

年度考核相结合的办法，把各种指标细化、量化、具体化，建立起医院、科室、个人三级考核体系，达到了人人参与、全过程考核。该经验是绩效工资改革的最核心的经验，是任何事业单位进行绩效工资改革都应该要学习的经验。

(二) 组合绩效，组合改革

绩效工资改革不能简单化、形式化、表面化和功利化，因为以经济作为刺激手段的绩效工资改革虽然见效快但不持久，为此，绩效工资改革必须要打组合拳，激励点是全方位的，激励方法是多样性的，不能用一个简单的方案来对付一个复杂体。如非经济薪酬中的成就感、参与感、尊重感等，既实现公立医院公益性指标又兼具经营活力的双重目标。所以，C县人民医院设计的主体方案解决的是大多数科室的问题，但主体之外还有激励措施以显示差别，没有差别就没有公平。如对科研工作人员和新技术项目开展等复杂劳动的激励。医院高管和职能科室管理人员的薪酬水平要略低于临床一线等，设计时不能首先考虑自己的利益，只有少数人得利的方案注定会失败。低于一线也不是一刀切，如医务科就要高看一等、厚爱一分。绩效方案符合医院的总体发展战略。

企业是盈利性组织，绩效也相对比较单一，而事业单位既有经济目标，也有社会目标，甚至还有政治目标，因此，事业单位的绩效工资改革必须坚持组合绩效；而事业单位的复杂性也要求进行组合改革，不能一刀切。

(三) 运用 KPI 技术将复杂问题简单化，并将考核结果与工资、升迁、福利等通联

2007年年底，在院长及专家的指导和组织下，成立了考核小组及考核办公室，并由一名副院长主抓这项工作，确立了医疗、医技、护理、药剂、控感、行政后勤等考核小组。各科主任、护士长及对应的职能科长，对其相关的绩效考核内容，方法、形式进行多次讨论，并制定出各种考核目标、方案及监督执行制度。在制定考核指标的过程中遵循了7个原则：(1)月度绩效考核与年度绩效考核相结合；(2)实行医院、科室、个人三级考核体系；(3)全员参与，人人参与考核，全过程考核；(4)定期制度化操作，量化考核，持续沟通反馈；(5)绩效结果广泛应用；(6)实行百分制考核，考核结果无需转换；(7)简单易行，便于操作等。

C县人民医院绩效工资改革采用了KPI(Key Performance Indicators)法，即通过对医院内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析等，运用历史数据和专家讨论，对运作过程中关键成功要

素进行提炼和归纳。从而建立明确的切实可行的 KPI 体系,如妇产科的 KPI 指标体系,如表 1 所示。

表 1 妇产科月度考核表 KPI

项 目	关键指标
完成科室收入	科室收入≥万元/月(计划指标)
完成科室利润	科室利润≥万元/月(计划指标)
完成手术台次	手术台次≥人/月(计划指标)
门诊人次	门诊人次≥人/月(计划指标)
降低责任投诉	责任投诉率 0
患者满意	患者满意率≥90%
出院患者电话回访	出院患者电话回访率≥60%
完成重要指标	平均住院率≤16 天;床位利用率≥80%; 甲级病历率≥90%;处方合格率≥98%
确保医疗安全	医疗责任事故发生率 0 其他事故发生次数 0(含火灾、爆炸、盗窃、造成工作人员人身伤害、设备仪器损失)

这样,通过 KPI 法,就把复杂问题简单化了,尤其是绩效工资改革的初级阶段,考核目标不应太多,一般 5~8 个为宜,这样考核者与被考核者操作起来比较容易实施,又提高了考核效率。

更重要的是,绩效考核完成后,评估结果要与其他环节相接口,如工资、奖金分配、职务升降、职称评聘、外出进修、带薪疗养等,责任与利益相结合,将绩效工资改革落到实处。

(四)责任到岗,人人必考

绩效考核结果“对面”、“不对人”是目前大多数医院现存比较突出的问题^④。也就是说,绩效考核结果只与科室利益挂钩,但不与个人利益直接挂钩。目标责任不能落实到岗、人,如此使目标的执行力大为减弱。绩效指标是因岗设置的,有岗必有责任指标,有岗必有责任人,也就是绩效责任指标实行院级、科级、员工级三级指标体系,对点不对面,突出岗位责任,直接实现岗位职责连带制,明确职责、权限、利益完全一致性原则,让绩效管理通过绩效考核指标落实到每一个岗位。例如院级领导的 KPI 考核指标,如表 2 所示。

表 2 院长年度 KPI 考核标准

项 目	关键指标	考核标准	满分	主控部门
年度总收入	年度总收入≥XXX 万元/年	每增或降 1%扣 1 分	20	绩效考核办 负责考核汇 总
劳动生产率	劳动生产效率≥XXX 万元/年	每增或降 1%扣 1 分	20	
年度利润	年度利润≥XXX 万元/年	每增或降 1%扣 1 分	20	
完成主要指标	出院人次>XXX 人次/年; 手术台次≥XXX 台次/年; 门诊量≥XXX 人次/年	每降 1%扣 0.5 分	15	
人才流失率	人才流失率≤5%/年	每超 1%扣 5 分	5	
无事故	安全事故率 0(包括医疗、火灾、防盗、资金安全)	发生一起扣 X 分	20	

三、C 县人民医院绩效工资改革的效果评价

C 县人民医院自 2007 年实施绩效工资改革以来,整体绩效效果非常明显,医院管理水平得到了提升,经济指标和各种运行指标大幅增长,如业务收入由 2007 年的 3800 万攀升到 2010 年的 1.1 亿;住院人次由 2007 年 8501 人次到 2010 年增至为 23348 人次;门诊人次由 2007 年的 128001 人次到 2010 年增至约 186521 人次;手术人次由 2007 年 7112 人次到 2010 年增至 9278 人次;全院员工绩效工资由 2007 年月均 80 余万增至到 2011 年的月均 200 万,核心竞争力得到了显著提高,员工激励效果卓著,患者满意度提高等^⑤。

(一)核心竞争力提高

医院核心竞争力得到了明显提高,专业越分越细,临床科室越来越多,新增了泌尿内科、肿瘤内科、急诊内科、急诊外科、中医科病房、疼痛科病房、透析室等,为患者提供了更精细更优质的医疗服务,同时,医院又积极响应国家号召开展了优质护理服务。高超医疗技术水平,优质的护理服务质量,优美的院内环境,干净舒适的病房赢得了广大患者一致好评,医疗投诉、医疗纠纷逐年减少。

以妇产科为例,2007 年以前院妇产科的员工不团结,凝聚力差,业务收入低,绩效工资低,导致员工牢骚多,抱怨多,对病人服务态度差、服务质量低,长此以往造成恶性循环。科室员工对绩效工资改革持抵触情绪,院长及主管院长多次到妇产科反复讲解改革的意义、目的及目前管理的需要,领导的决心、信心和支持终于感动大家,科室主任带领大家怀着蜕变的期望投入这次重大变革之中。经历 4 年的蜕变,妇产科 2011 年被评为青年先锋队,成为标杆,具体绩效如表 3 所示。

表 3 主要考核指标变动

指 标	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年
业务收入	150 万元	178 万元	220 万元	264 万元	约 320 万元
床位使用率	75%	95%	115%	132%	146%
病人投诉及医患纠纷	4 例	1 例	0	0	0

通过绩效工资改革与管理,每个科室都在变化、都在进步,更重要的是,通过绩效工资改革,C 医院人才流失得到了遏制,2007 年以前有的科室医疗人员流失率高达 30%,而近几年出现了人才倒流的现象,大批外院业务骨干纷纷要求调入 C 医院。现在,绩效工资成为 C 医院招揽人才(金凤凰)的梧桐树。

(二)员工激励效果卓著

C 县人民医院进行绩效工资改革以后,相关职能

科室对医院员工进行问卷调查,涵盖医院正式职工和合同制职工,涉及医生、医技、护理、行政、后勤5类岗位,资料客观、结果真实可信。

通过问卷汇总发现:1.员工对工作本身的满意度与以前相比有明显提高,它包括工作兴趣、工作重要性、工作稳定性、工作胜任度,成就感。2.对工作回报的满意度明显较高。全院员工已经不仅仅把工作所带来的物质回报作为赖以生存的手段,而是更加重视物质以外的回报,如精神上的鼓励,参与管理的程度等等。C县人民医院领导班子把员工的工作回报分为以下几点:工资、福利、奖金分配、内部公平感、外部公平感、培训机会、职务职称的晋升、参与决策机会等。如2010年的全员拓展培训,高级职称晋升名额分配受到了员工一致好评。3.员工对工作环境满意度与2007年前相比提高了15%。在医疗机构中,人与人之间的和谐关系十分重要,医院从事的医疗服务需要各岗位员工之间的密切配合,呈现给患者的才是一个整体的服务。和谐的人际关系,能给人带来愉悦的心情,并影响员工的工作质量和工作效率。在C县人民医院它包含同事关系、工作配合、科室氛围、他人认可等指标。4.员工对医院管理的满意度与2007年前相比提高了12%。医院是员工的大家庭,对领导以及组织文化的认同能够带来强烈的组织归属感和忠诚度,员工对医院整体满意程度的高低,最终和员工的绩效密切相关。它包含院领导的领导能力,部门负责人管理能力、管理风格、制度管理、流程管理、发展现状、发展前景、行业地位等指标^[9]。

从近几年的各种硬性指标可以看出,医院科室绩效和个人绩效也得到明显提升,各科业务收入稳步提升,有的科室病人数量急剧增加,各种数量指标增长速度达50%以上。如心内、神经内科、妇产科、儿科等。技术高超医务人员也由原来的外调变成往回调入,绩效工资的提升与合理分配使员工的队伍变得越来越稳定,工作积极性明显提高,责任心明显增加,集体荣誉感越来越强,员工的整体成就感越来越高。绩效管理打破了原来的不合理分配,使员工的合理利益得到回报,它体现多劳多得,业绩好的员工得到鼓励和激励,业绩差的员工得到惩罚和提升。

医院得到了发展,收益的不仅仅是患者,每一位员工也都分享着医院发展的成果,用一个科室主任话说:“医院发展一年一个台阶,我科绩效工资一年一个台阶”,如表4所示。

表4 神经内科绩效工资增长幅度表

年度	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
增长幅度	9%	31%	35%	40%	42%

(三)患者满意度提高

从2007年推行绩效工资改革以来,医疗纠纷大幅下降,病人满意度达到98%以上。与之相反患者表扬信与赠送的锦旗越来越多。医院取得成绩不仅得到了患者的好评,也到了政府和周边兄弟医院的认可及赞扬,仅2011年来到C县人民医院参观和学习的医院已有几十家。2011年4月C县人民医院被省卫生厅指定为按病种付费试点医院,2011年10月河南省按病种付费现场会在C县人民医院召开,这是对C县人民医院的认可,也是C县人民医院的荣誉。

四、C县人民医院绩效工资改革的启示

(一)领导是绩效工资改革推动力量

许多医院的高层领导在推行绩效工资改革时只是给予一般的支持,听听汇报,尤其遇到困难和矛盾时,高层领导往往只注意“平衡”矛盾而失去发展机会。但C县人民医院领导干部在推行绩效工资改革时,积极站到前台,给各级管理人员充分的领导支持,充分表明领导干部在推行绩效管理中的态度和决心。同时,C县人民医院领导要求管理层及职能科室在考核的过程中坚持原则,一视同仁,决不能夹杂着个人感情和恩怨。这样激发了员工积极性和创造性,为病人提供优质医疗服务,提高病人满意率,促进了社会和谐,打造出了政府示范医院。

(二)绩效工资改革与管理要“管”好“领头羊”

一个科室的好坏,科室主任是关键性因素,起着“领头羊”的作用。因此,院长必须要依靠科室主任才能使科室完成医院的既定目标和各项任务。但绝大多数科室主任都是技术专家,又称学科带头人,他们常常更注重自己学术和技术水平的提升,而忽略对科室的管理。尤其是那些在学术上有建树的科室主任,对医院的安排缺乏顺应性,致使医院大政方针的推行常常处于博弈状态。

C县人民医院的科室绩效考评体系不是为了制定发放绩效工资(奖金)的标准,而是根据各个科室的工作业绩和得分评出“优秀科室”称号、“先进科室”称号和“表扬科室”称号,在全院大会上进行表彰并发放奖状。临床科室广大员工对绩效考评的结果十分在意,无形中增加了科室主任的压力。2011年,几乎所有科室主任都在主动查找科室工作的缺陷,医院的工作由被动的督促检查演变成主动完善工作。2010年医院各项基本运行指标与2007年比,医疗质控指标也达到历史新高。医院和员工的收入趋向于合理,医院进入良性自主循环的轨道。

(三)“绩效管理”要善于“激励管理”

医疗行业实行自上而下的绩效管理已是大势所趋。监管者对公立医院实施绩效考核,将补偿与绩效挂钩;医院则对各级人员实施绩效考核,考核结果与个人工资待遇挂钩。实施绩效管理的目的,无疑就是迫使医院加强管理,调动医务人员的积极性,提高服务效率,降低成本,向管理要效益,最终实现预定目标。要使绩效管理具有更好的激励作用,必须使激励方法切实可行、科学合理,并充分体现出“多劳者多得、患者满意度高者多得”的原则。很显然,该启示也直接来源于C县人民医院绩效工资改革的经验,这表明,激励管理是绩效工作改革的焦点,做到了激励管理,绩效管理就能取得事半功倍的效果。更重要的是,笔者认为,事业单位绩效管理的激励作用要远远大于约束作用,不仅可充分调动医务工作者的主动性与能动性,而且还可增强其自律性,主动抵制诱惑,遵纪守法,收到“一箭双雕”的效果。

(四)高效率的沟通是绩效工资改革的工作核心

绩效工资改革是一个完整的系统,其中各个环节环环相扣,相辅相成,缺一不可,而串联起整个系统的工具就是贯穿始终的持续不断的沟通,沟通是整个链条上最重要的一环。C县人民医院在绩效管理开始之前,经过了认真调研,并从院领导到普通员工进行了多层次、全方位的座谈,发放了具有针对性的调查问卷,了解全院基本情况,征求意见和建议。通过了解员工的状态和想法,制定出了具体的工作计划和绩效目标。在实施过程中,院领导主动征求基层意见和建议,认真倾听全院员工的心声,通过了解员工工作的进展情况,及时进行协调和调整,并根据调研结论进行适当、适时、适度的政策调整,做到持续改进、不断完善。而良好的沟通,也让全院员工更有信心做好本职工作,进一步提高了工作效能,使医院整体管理水平得到进一步提高和良好的表现,患者满意度明显提高。

(五)绩效管理与公益性相结合,建立社会效益第一的崇高目标

C县人民医院担负着全县130万父老乡亲医疗救治和保健任务,充分体现着公立医院的公益性,这是C医院的办院宗旨,也是特色。同时,C县人民医院也承担了全县各种突发卫生事件应急工作,如C县某企业群众集体食物中毒、聋哑学校学生集体食物中毒、县化工厂多人二氧化碳中毒、某乡重大安全事故等。

医院新一届领导班子组建以来,确立了“社会效益第一”这一正确的办院方向,把“办一所政府关注民生的窗口医院”作为奋斗目标。始终坚持突出医院的公益

性质,大力开展各种义诊、关爱老年人、开展全民健康讲座、向特困病人募捐、结队帮扶等一系列公益活动。以公益创品牌,以公益促和谐,以公益求发展,获得了各级领导和社会各界的一致好评。笔者认为,事业单位与一般企业不同,必须将社会责任作为自己的最主要的工作,这既是事业单位存在的历史使命,也是其创立品牌发展壮大基本战略。因此,绩效工资改革的崇高目标也是为了社会和谐,为了社会效益的最大化等。

(六)让利于民,建立消费者(病人)满意的最终目标

2011年,卫生部在全国医疗卫生系统开展“三好一满意”(“服务好、质量好、医德好、群众满意”)活动,C县人民医院及时把“三好一满意”活动中行之有效的做法、措施上升为规章制度,逐步形成长效机制,不断巩固和扩大活动成果。“三好一满意”活动取得了实效。优质护理病区及三好一满意的开展已纳入绩效工资改革与管理之中。医疗服务质量大幅度提高,赢得了广大患者的一致好评,患者满意率提高,医患关系明显改善。

同时,为减轻病人负担,促进合理用药,C县人民医院一直狠抓抗生素使用情况,严格控制药品比率,近几年C县人民医院的药占比尤其是基药药占比远远低于国家规定的比率;各科药占比已纳入绩效工资改革与管理之中,药占比合理控制减轻了群众医疗负担,受到了社会一致好评。

“人民医院为人民,人民医院属于人民”不能只是口号,也必须成为医院的最终目标,医院发展的同时,回归了医院的公益性,并回报社会和广大百姓,这是人民医院长远发展的必由之路。

五、结 语

医院管理已跨入绩效管理时代,它使医院的行为管理和文化管理真正步入量化和标准化管理的轨道,绩效管理在医院发展中的驱动作用得到广泛印证。随着中国医院管理实践的不断深入和新医改方案的实施,绩效管理作为科学的战略管理工具,必将越来越多地参与到医院管理中来,为医院管理水平再上一个新台阶,使医院又好又快发展提供更加强劲的动力。笔者通过对C县人民医院绩效工资改革的梳理,得到了4条宝贵的经验与6条重要的启示,这些经验与启示对于中国实施事业单位的绩效工资改革具有重要的借鉴意义。

2011年4月,中共中央进一步加大了事业单位改革力度,明确了工作任务及时间安排,要求事业单位实施分类改革,强化公益属性。改革的内容主要包括:转

变政府职能;明确事业单位功能定位;创新政府管理方式;完善政府投入机制;积极促进社会力量参与公益服务等。改革的总体目标是到2020年,建立起功能明确、运行高效、治理完善、监管有力的事业单位管理体制和运行机制,构建政府主导、社会力量参与的公益服务新格局,形成基本服务优先、供给水平适度、布局结构合理、服务公平公正的中国特色公益服务体系。按照政事分开、事企分开和管办分离的要求,以促进公益事业发展为目的,以科学分类为基础,以深化机制体制改革为核心,总体设计、分类指导、因地制宜、先行试点、稳步推进,进一步增强事业单位活力,不断满足人民群众和经济社会发展对公益服务的需求。

笔者认为,事业单位之间存在着许多差异,其绩效工资改革也会有许多不同之处。但是,一些领先的事业单位绩效工资改革的成功经验却值得更多的事业单位为完成中央部署而认真学习与模仿,并探索出适宜自身的绩效工资改革道路。笔者研究发现,那些被确定为

事业单位绩效工资改革的试点城市、试点单位往往一拖再拖,犹豫不前,而恰恰是许多非试点范围的事业单位却挑起了绩效工资改革试点的重任。因此,笔者希望我们的研究能得到更多学者的注意,得到更多部门的注意,尤其是希望得到高层的关注,并将许多先进成功的改革经验推而广之。

参考文献:

- [1] 朱晋.新医改条件下对企业医院发展的思考[J].航空航天医药,2010,(5):801-803.
- [2] 陈万春,曹书杰.公立医院绩效管理办法与测评指标体系研究[J].中国卫生经济,2007,(1):66-68.
- [3] 郑大喜.新医改背景下公立医院实施绩效工资的难度与对策[J].中国社会医学杂志,2011,(2):89-92.
- [4] 李梁.基于平衡计分卡的事业单位绩效评价研究[J].中国高新技术企业,2009,(5):60-61.
- [5] 于健.D县人民医院绩效管理的案例分析[D].郑州大学,2011.

责任编辑:万东升

On the Experiences and Revelations of Performance-related Pay Reform of Institution —A case study on a people's hospital in C County

LI Xiaojiao, YU Jian

(Business School, Zhengzhou University, Zhengzhou 450001, China)

Abstract: Through the reform of performance-related pays (RPP), C County people's hospital (CCPH) has gained a great development. There are four basic successful experiences in the process of RPP of CCPH, which are all round reform, extensive investigation, principles of openness, fairness, and transparency. KPI technology is used to simplify the complicated issues. The evaluated result is linked to wages, promotion, and welfare. Moreover, everybody should be evaluated. In addition, six revelations have been gained from the RPP of CCPH, i.e. example effect, stimulation mechanism, efficient communication, social benefit first, idea of patients' satisfaction, and idea of consumer (patient) first etc.

Key words: reform of performance-related pays (RPP); institution; people's hospital in C County