

# 基于平衡计分卡的绩效考核设计方案

## 前言

我国医院的绩效管理是伴随着国家经济体制以及医疗体制的改革而产生并不断发展的。但近年来,随着医药卫生体制改革的不断深入,医院绩效考核评价在医院经营管理中越来越占据重要地位,在提高医院竞争力、改善工作质量等方面也发挥越来越重要的作用。利用平衡计分卡设计科学合理的医院关键绩效考核评价指标体系,是促进公立医院实现“坚持公益性,提高积极性”目标的重要手段。

新医改方案为公立医院提出指导思想,即公立医院要坚持维护公益性和社会效益原则,以病人为中心,优化服务流程,规范用药、检查和医疗行为。推进公立医院补偿机制改革,逐步将公立医院补偿由服务收费、药品加成收入和财政补助三个渠道改为服务收费和财政补助两个渠道。改革人事制度,完善分配激励机制,推行聘用制度和岗位管理制度,严格工资总额管理,实行以服务质量及岗位工作量为主要的综合绩效考核和岗位绩效工资制度,有效调动医务人员的积极性。

依据上述指导思想,采用平衡记分卡的方法,医院应按照财务、顾客、内部运营、学习与发展四个维度来理清医院的战略规划管理流程,并通过对战略重点的分解,进而确定医院的战略目标。

绩效管理是一个复杂的系统工程,其涉及医院管理的各个环节,需要整个管理团队的通力协作。绩效沟通贯穿于绩效管理的全过程,对绩效管理的成败起决定性作用,是实现绩效改进和绩效目标的重要手段。医院绩效评价是为医院实现战略目标服务的,其具体评价内容必须随医院战略的变化而调整。个别部门和少数岗位应该根据部门的实际特点以及环境的变化保持适时调整。绩效管理是一个循环的全过程,绩效考核指标体系的设计应根据绩效考评实施中遇到的问题和绩效考评结果的反馈作出适当调整。

在制定绩效考核指标标准时,数据需要通过医院信息系统获取;绩效考核评价内容大部分来源于信息系统的收集统计,因此做好绩效考核必须不断完善医院信息系统。加强医院的信息化建设,充分利用信息系统的支持降低管理成本,提高管理效率,使医院绩效管理更加科学、规范。

## 目录

1、 平衡计分卡简介 .....	1
1.1 平衡计分卡的 基本内容 .....	1
1.2 平衡记分卡的 设计方面 .....	1
1.3 平衡计分卡详解 .....	2
1.4 平衡计分卡的 优点 .....	3
二、 绩效考核简介 .....	4
2.1 绩效考核的 应用 .....	4
2.2 绩效考核的 概念 .....	4
三、 引入平衡计分卡的 可行性分析 .....	5
四、 平衡计分卡指标创建和量化 .....	7
4.1 平衡计分卡的 指标 .....	7
4.1.1 指标的 选定遵循原则 .....	7
4.1.2 指标库的 设立来源 .....	7
4.2 对医院平衡计分卡四个维度分析及设计绩效评价指标 .....	7
五、 绩效考核和奖金分配方案 .....	10
5.1 成本核算 .....	10
5.2 奖金分配 .....	18
六、 附件 .....	24



## 1、 平衡计分卡简介

实际上,平衡计分卡方法打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法。平衡计分卡认为,传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事情(落后的结果因素),但无法评估组织前瞻性的投资(领先的驱动因素)。在工业时代,注重财务指标的管理方法还是有效的。但在信息社会里,传统的业绩管理方法并不全面的,组织必须通过在客户、供应商、员工、组织流程、技术和革新等方面的投资,获得持续发展的动力。正是基于这样的认识,平衡计分卡方法认为,组织应从四个角度审视自身业绩:学习与成长、业务流程、顾客、财务。

平衡计分卡“平衡什么”:平衡计分卡反映了财务、非财务衡量方法之间的平衡,长期目标与短期目标之间的平衡,外部和内部的平衡,结果和过程平衡,管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面。所以能反映组织综合经营状况,使业绩评价趋于平衡和完善,利于组织长期发展。

平衡计分卡框架

### 1.1 平衡计分卡的基本内容

平衡计分卡中的目标和评估指标来源于组织战略,它把组织的使命和战略转化为有形的目标和衡量指标。BSC中客户方面,管理者们确认了组织将要参与竞争的顾客和市场部分,并将目标转换成1组指标。如市场份额、客户留住率、客户获得率、顾客满意度、顾客获利水平等。BSC中的内部经营过程方面,为吸引和留住目标市场上的顾客,满足股东对财务回报的要求,管理者需关注对客户满意度和实现组织财务目标影响最大的那些内部过程,并为此设立衡量指标。在这1方面,BSC重视的不是单纯的现有经营过程的改善,而是以确认客户和股东的要求为起点、满足客户和股东要求为终点的全新的内部经营过程。BSC中的学习和成长方面确认了组织为了实现长期的业绩而必须进行的对未来的投资,包括对雇员的能力、组织的信息系统等方面的衡量。组织在上述各方面的成功必须转化为财务上的最终成功。产品质量、完成订单时间、生产率、新产品开发和客户满意度方面的改进只有转化为销售额的增加、经营费用的减少和资产周转率的提高,才能为组织带来利益。因此,BSC的财务方面列示了组织的财务目标,并衡量战略的实施和执行是否在为最终的经营成果的改善作出贡献。BSC中的目标和衡量指标是相互联系的,这种联系不仅包括因果关系,而且包括结果的衡量和引起结果的过程的衡量相结合,最终反映组织战略。

### 1.2 平衡记分卡的设计方面

平衡记分卡的设计包括四个方面:财务角度、顾客角度、内部经营流程、学习和成长。这几个角度分别代表企业三个主要的利益相关者:股东、顾客、员工每个角度的重要性取决于角度的本身和指标的选择是否与公司战略相一致。其中每个方面,都有其核心内容:

#### 第..1、 财务层面

财务业绩指标可以显示企业的战略及其实施和执行是否对改善企业盈利做出贡献。财务目标通常与获利能力有关,其衡量指标有营业收入、

页

资本报酬率、经济增加值等,也可能是是是是销售额的迅速提高或创造现金流量。

## 第..二、 客户层面

在平衡记分卡的客户层面,管理者确立了其业务单位将竞争的 客户和市场,以及业务单位在这些目标客户和市场中的 衡量指标。客户层面指标通常包括客户满意度、 客户保持率、 客户获得率、 客户盈利率,以及在目标市场中所占的 份额。客户层面使业务单位的 管理者能够阐明客户和市场战略,从而创造出出色的 财务回报。

## 第..三、 内部经营流程层面

在这 1 层面上,管理者要确认组织必须擅长的 关键的 内部流程,这些流程帮助业务单位提供价值主张,以吸引和留住目标细分市场的 客户,并满足股东对卓越财务回报的 期望。

## 第..四、 学习与成长层面

它确立了企业要创造长期的 成长和改善就必须建立的 基础框架,确立了目前和未来成功的 关键因素。平衡记分卡的前三个层面 1 般会揭示企业的实际能力与实现突破性业绩所必需的 能力之间的 差距,为了弥补这个差距,企业必须投资于员工技术的 再造、 组织程序和日常工作的 理顺,这些都是是是平衡记分卡学习与成长层面追求的目标。如员工满意度、 员工保持率、员工培训和技能等,以及这些指标的 驱动因素。

最好的 平衡 1 记分卡不仅仅是是是是重要指标或重要成功因素的 集合。1 份结构严谨的 平衡记分卡应当包含 1 系列相互联系的目标和指标,这些指标不仅前后 1 致,而且互相强化。例如,投资回报率是是是是平衡记分卡的 财务指标,这 1 指标的 驱动因素可能是是是是客户的 重复采购和销售量的 增加,而这二者是是是是客户的 满意度带来的 结果。因此,客户满意度被纳入记分卡的 客户层面。通过对客户偏好的 分析显示,客户比较重视按时交货率这个指标,因此,按时交付程度的 提高会带来更高的 客户满意度,进而引起财务业绩的提高。于是是是是,客户满意度和按时交货率都被纳入平衡记分卡的 客户层面。而较佳的 按时交货率又通过缩短经营周期并提高内部过程质量来实现,因此这两个因素就成为平衡记分卡的 内部经营流程指标。进而,企业要改善内部流程质量并缩短周期的 实现又需要培训员工并提高他们的 技术,员工技术成为学习与成长层面的 目标。这就是是是是 1 个完整的 因果关系链,贯穿平衡记分卡的 四个层面。

平衡记分卡通过因果关系提供了把战略转化为可操作内容的 1 个框架。根据因果关系,对企业的 战略目标进行划分,可以分解为实现企业战略目标的 几个子目标,这些子目标是是是是各个部门的目标,同样各中级目标或评价指标可以根据因果关系继续细分直至最终形成可以指导个人行动的 绩效指标和目标。

## 1.3 平衡计分卡详解

BSC 是是是是 1 套从四个方面对公司战略管理的 绩效进行财务与非财务综合评价的 评分卡片,不仅能有效克服传统的 财务评估方法的 滞后性、偏重短期利益和内部利益以及忽视无形资产收益等诸多缺陷,而且是是是是 1 个科学的 集公司战略管理控制与战略管理的 绩效评估于 1 体的 管理系统,其基本原理和流程简述如下:

- (1) 以组织的 共同愿景与战略为内核,运用综合与平衡的

哲学思想,依据组织结构,将公司的 愿景与战略转化为下属各责任部门(如各事业部)在财务(Financial)、 顾客(Customer)、 内部流程(Internal Processes)、 创新与学习(Innovation & Learning)等四个方面的 系列具体目标(即成功的 因素),并设置相应的 四张计分卡。

(2) 依据各责任部门分别在财务、 顾客、 内部流程、 创新与学习等四种计量可具体操作的目标,设置——对应的 绩效评价指标体系,这些指标不仅与公司战略目标高度相关,而且是是是是以前行(Leading)与滞后(Lagging)两种形式,同时兼顾和平衡公司长期和短期目标、 内部与外部利益,综合反映战略管理绩效的 财务与非财务信息。

(3) 由各主管部门与责任部门共同商定各项指标的 具体评分规则。1 般是是是是是将各项指标的 预算值与实际值进行比较,对应不同范围的 差异率,设定不同的 评分值。以综合评分的 形式,定期(通常是是是是1个季度)考核各责任部门在财务、 顾客、 内部流程、 创新与学习等四个方面的 目标执行情况,及时反馈,适时调整战略偏差,或修正原定目标和评价指标,确保公司战略得以顺利与正确地实行。

## 1.4 平衡计分卡的 优点

平衡计分卡不仅是是是是1种管理手段,也体现了1种管理思想,就是是是是

(1) 只有量化的 指标才是是是是可以考核的 ;必须将要考核的 指标进行量化。

(2) 组织愿景的 达成要考核多方面的 指标,不仅是是是是财务要素,还应包括客户、 业务流程、 学习与成长。自平衡计分卡方法提出之后,其对企业全方位的 考核及关注企业长远发展的 观念受到学术界与企业界的 充分重视,许多企业尝试引入平衡计分卡作为企业管理的 工具。

实施平衡计分卡的管理方法主要有以下优点:

- (1) 克服财务评估方法的 短期行为;
- (2) 使整个组织行动 1 致,服务于战略目标;
- (3) 能有效地将组织的 战略转化为组织各层的 绩效指标和行动;
- (4) 有助于各级员工对组织目标和战略的 沟通和理解;
- (5) 利于组织和员工的 学习成长和核心能力的 培养;
- (6) 实现组织长远发展;
- (7) 通过实施 BSC,提高组织整体管理水平。

## 二、 绩效考核简介

绩效考核也称成绩或成果测评,绩效考核是企业为了实现生产经营目的,运用特定的标准和指标,采取科学的方法,对承担生产经营过程及结果的各级管理人员完成指定任务的工作实绩和由此带来的诸多效果做出价值判断的过程

### 2.1 绩效考核的应用

绩效考核的应用重点在薪酬和绩效的结合上。薪酬与绩效在人力资源管理中,是两个密不可分的环节。在设定薪酬时,一般已将薪酬分解为固定工资和绩效工资,绩效工资正是通过绩效予以体现,而对员工进行绩效考核也必须要表现在薪酬上,否则绩效和薪酬都失去了激励的作用。

### 2.2 绩效考核的概念

绩效考核是一项系统工程,涉及到战略目标体系及其目标责任体系、指标评价体系、评价标准及评价方法等内容,其核心是促进企业获利能力的提高及综合实力的增强,其实质是做到人尽其才,使人力资源作用发挥到极致。

明确这个概念,可以明确绩效考核的目的及重点。企业制定了战略发展的目标,为了更好的完成这个目标需要把目标分阶段分解到各部门各人员身上,也就是说每个人都有任务。绩效考核就是对企业人员完成目标情况的跟踪、记录、考评。

绩效考核:收集、分析、传递有关个人在其工作岗位上的工作行为、表现和工作结果等方面信息的过程。

绩效考核是检测产品结果和顾客需求的满意程度。

国内许多企业实行的绩效考核,其实只是绩效管理中的一个环节。完整的绩效管理应当是一个循环流程,包括绩效目标制订、绩效辅导、绩效考核和绩效激励等内容。两者最大的不同在于,绩效考核是在年底对过去绩效情况的回顾,甚至有些公司是到了年底才匆忙制订了考核的标准、条款和权重,"针对的是点";而绩效管理则是向前看,侧重过程,通常需要1年时间完成整个流程。

有新观点认为:绩效考核是计算企业的合力的过程。通过一定的手段衡量出哪些因素推动企业发展,哪些因素制约企业发展。从而找到平衡点,以达到企业和谐发展的目的。

### 三、 引入平衡计分卡的 可行性分析

目前,我国很多医院采取隐式的 战略管理模式,即医院发展战略只存在于院长的 头脑中,并依靠个人的 魅力来进行管理,有些医院甚至根本没有对未来发展进行规划。这种战略管理是是通过医院各职能部门的活动以隐式演进,如果听任各部门自行其事,则将不可避免的 依从于其业务性质和负责人兴趣的驱使而各自为政。这些部门各自为政的 集合却极少是是是是医院的 最佳战略。

平衡计分卡的 实施有利于完善医院发展战略,并可将战略与绩效管理系统联系起来。平衡计分卡有利于医院改善内部运营,使医院的管理聚焦在战略实施上。它要求管理者主动去思考如何完善医院内部运营以实现战略目标,帮助医院有目的 地去实现内部运作的 规范化,制定综合的 、 循序渐进的 内部运营变革步骤。同时,平衡积分卡要求医院主动根据内部运营情况设置考核指标,选择那些能直接驱动战略目标的 内部运营指标作为绩效考核管理监控点。通过指标的 分解,将这些内部运作关键控制点的 责任落实到与其有关的 部门与员工,通过日常的 指导与反馈、 考核来引导医院各部门和员工的行为,确保他们自觉地按照事先制定好的 运营规则行事。

新医改实施以来,由于人口因素及经济的 快速发展,医疗服务市场容量不断扩大,公立医院面临新的 产业资本的 巨大冲击,将面临激烈的 市场竞争。但是是是是作为政府举办的 非盈利性医院,享受政府给与的 财政补助、 享受相应相应的 税收优惠政策等国家宏观政策的 扶助与扶持,是是是是国家城镇职工基本医疗保险的 首选定点医疗机构,医院拥有较好的 人才储备,可以说挑战与机遇并存。

地区性的 二甲级公立综合医院,医疗市场具有如下特点:

(1)市场相对区域性: 由于医疗服务的 生产和消费在时 间、 空间上具有同 1 性,产品不能通过运输、 流通等环节进行异地销售,使医疗服务市场明显受地理位置的 限制。就诊距离或可及性影响医疗服务市场范围的大小,医院服务能力所能达到的 供应范围很大程度上受地理位置的 制约。

(2)竞争对手的 确定性: 医疗市场的 区域特性使竞争对手相对固定,所有的 竞争对手同处于 1 定区域范围内,相互熟悉,了解对方的 优势和劣势,彼此容易据此界定主要竞争对手及次要竞争对手。

(3)患者就医选择作用显著: 医院所在区域的 政治、 经济、

文化等因素对于患者选择就医单位有着相当大的影响。经济状况较差的人群选择就医医院往往首先考虑医疗服务的价格因素,经济实力强的人群在选择医院时往往注重医院的名气、声望、服务和环境。具有基本医疗保障的人群只能选择指定医院,这些都对医院竞争力产生影响。

我院管理中引入平衡计分卡,有利于完善医院发展战略,并可将战略与绩效管理系统联系起来。平衡计分卡有利于医院改善内部运营,使医院的管理聚焦在战略实施上,平衡计分卡要求医院主动根据内部运营情况设置考核指标,选择那些能直接驱动战略目标的内部运营指标作为绩效管理监控点,通过指标的分解,将这些内部运作关键控制点的责任落实到与其相关的科室与员工,通过日常的指导与反馈、考核来引导医院各部门和员工的行为,确保他们自觉按照事先制定好的运营规则行事。

平衡计分卡与薪酬绩效回报的有机联系,能充分调动医院员工工作的积极性与主动性。在设计平衡计分卡与绩效管理系统时,可将其与薪酬、福利以及荣誉奖励等激励措施紧密地结合起来,对员工起到激励作用。

平衡计分卡有利于医院内部员工加强沟通,创造良好的医院文化。促进医院上下级之间、平级部门之间及员工之间进行主动沟通,病从流程的视角来看待医院的运作,长此以往就会帮助医院形成开放的、重沟通的组织文化。

应用平衡计分卡对医院整体素质有一定要求,一般来说,具有以下特点的医院在推行平衡计分卡时效果更显著。

(1) 有发展意愿,重视战略目标的医院。

平衡计分卡的优越性就是是将医院战略置于管理的中心,为医院的战略提供支持。平衡计分卡的实施过程就是是医院战略的实施过程。

(2) 管理水平高、信息化程度高的医院。

推行平衡记分卡工作量很大,有些数据不容易采集,所以实施平衡计分卡需要管理水平高、信息化程度高的医院。

(3) 医务人员素质水平较高的医院。

引入平衡计分卡需要医院全体医务人员的共同参与,需要每个人能自己想办法完成目标,需要医务人员不断学习,提高自身素质和能力,以适应医院的整体战略发展。

## 四、平衡计分卡指标创建和量化

### 4.1 平衡计分卡的 指标

指标是是是是定量或定性衡量战略目标实现结果的 尺度。平衡计分卡的指标是是是是由财务方面的 指标、 患者方面的 指标、 内部流程方面的指标、 学习与成长方面的 指标四个部分组成,每个部分都从不同的 角度反映了不同的 问题。

首先,通过财务方面的 指标反映了医院是是是是否盈利,医院个层面员工的努力是是是是否为医院经济效益产生了积极作用。

第..二,从患者方面的 指标反映了患者对医院所提供的 服务是是是是否满意。患者对医疗服务的需求不断提高,通过满足患者的 需求,来调整医院整体的 发展方向和学科建设等。

第..三,从内部业务流程方面的 指标反映了哪些业务室医院发展的 需要,怎样才能最大限度的 ,满足患者需求等,帮助医院优化学科配置,适应医疗市场。

第..四,从学习与成长方面的 指标反映了医院的 可持续发展的 能力。

#### 4.1.1 指标的 选定遵循原则

(1) 易得原则:尽量选择现在医院年报或者其它报表中已有的 指标项,以及主动引用其他权威评价机构如医疗质量督察打分的 结果,便于同步获得数据。

(2) 通用原则: 尽量选取卫生界通用的 指标,尽量避免自创指标。

(3) 代表原则: 指标选取力求最大限度地体现所评价内容的 内涵。

(4) 确定原则: 指标值确定性好,指公式中各个项目的 判定客观、 确定。

(5) 独立原则: 选入体系的 各指标都具有独立的 信息,相互不能代替。

(6) 灵敏原则: 指标有 1 定的 波动范围,灵敏度高。

#### 4.1.2 指标库的 设立来源

(1) 采用文献资料法收集指标;

(2) 根据 [卫医发(2007)84号] 文件中要求医院总结的 数据;

(3) 结合卫生主管部门的 有关要求;

(4) 医院沿用的 1 些考核指标;

(5) 医院此次自设的 新指标。

通过这五个方面我们设立以下医院的 考核指标。

指标选择 首先,根据平衡计分卡理念确立“财务、 内部流程、 学习与发  
展、 客户”四个考核角度;其次,根据上级主管部门要求,并结合历年考核指标、  
医院的 “十 1 五”规划和年度计划,采用 delphi 法拟定初选指标;然后采用专家咨  
询法,征询院内外的 专家,最后确立指标。

修正指标 在完成全院科室的 考核体系后,针对 1 些科室的 特殊情况,对  
某些不完全符合科室特点的 主指标进行修正,制定若干修正指标,以取得更客观  
的 结果。

指标的 说明和评分标准 详细说明每个考核指标的 含义和数据的 收集  
方法,制定具体的 、 量化的 、 可操作的 评分标准。

## 4.2 对医院平衡计分卡四个维度分析及设计绩效评价指标

医院平衡计分卡四个维度指标的 选取,应结合医院自身发展的 实际情况,  
在众多指标中,选取对医院战略发展最具有代表性的 关键指标,这就决定了平衡  
计分卡的 设计与医院自身密切相关。由于医院之间在规模、 技术水平、 人  
力资源、

服务理念、 地理位置等诸多方面存在着差异,所以医院平衡计分卡的 设计也  
大相庭径,但其设计理念方法指标权重确定、 系数加权等实际操作流程却基本  
1 致。为进 1 步具体的 介绍平衡计分卡在医院绩效评估中的 实施过程。

### (1) 人员指标选择

医院的 人员可以分为管理人员、 医疗人员、 护理人员、 辅助科室人  
员等,我

们创建绩效考核指标第..1 步主要考虑医疗人员-临床医生,以月为单位对临床医  
生设置如下考核指标:

表 4.1

平衡计分卡对临床医生的 指标权重设置			
	指标侧重	详细指标	指标权重
财务维度 (30%)	财务收益情 况	门诊挂号接诊数量	
		收患者住院,出院后的 收入	
		门诊开单收入	
		住院开单收入	
		实施手术例数	
		作为主治医生本月管床天数	
	会诊次数		
	财务支出情 况	医保拒付项目收入	
农合拒付项目收入			
患者维度 (25%)	患者方面	上交红包金额	
		本月接到表扬信数量	
		患者投诉次数	
		门诊患者接诊增长率	
		直接费用-人员经费	

内部流程维度 (25%)	成本方面	直接费用-材料消耗-器械材料	
		直接费用-材料消耗-后勤材料	
		直接费用-材料消耗-供应室敷料	
		间接费用(房屋折旧设备折旧水电暖费洗涤费)	
	质量方面	病历合格率	
		处方合格率	
	效率方面	门诊药品收入占业务收入比例	
		住院药品收入占业务收入比例	
安全方面	医疗事故例数		
学习与成长维度 (20%)	学习方面	发表科研论文数量	
	文化环境	被采纳的 建议数量	

(二) 科室指标选择

医院的 科室部门可以分为临床科室、 医技科室、 后勤科室等,我们创建 绩效

考核指标第..1 步主要考虑临床科室,以月为单位对临床科室设置如下考核指标:

表 4.2

平衡计分卡对临床科室的 指标权重设置			
	指标侧重	详细指标	指标权重
财务维度 (30%)	财务收益情 况	门诊挂号接诊数量	
		门诊开单收入	
		住院开单收入	
		本月出院人数	
		本月住院床日	
	财务支出情 况	医保拒付项目收入	
		农合拒付项目收入	
患者维度 (25%)	患者方面	上交红包金额	
		本月接到表扬信数量	
		患者投诉次数	
		门诊患者接诊增长率	
内部流程维度 (25%)	成本方面	直接费用-人员经费	
		直接费用-材料消耗-器械材料	
		直接费用-材料消耗-后勤材料	
		直接费用-材料消耗-供应室敷料	
	间接费用(房屋折旧设备折旧水电暖费洗涤费)		
质量方面	病历合格率		

		处方合格率	
--	--	-------	--

		治愈率		
		入院诊断和出院诊断符合率		
	效率方面		门诊药品收入占业务收入比例	
			住院药品收入占业务收入比例	
			平均住院日	
			每 100 张处方中使用抗菌药物的 处方比例	
			人均门诊费用	
			人均住院费用	
安全方面	医疗事故例数			
学习与成长维度 (20%)	学习方面	发表科研论文数量		
	文化环境	被采纳的 建议数量		

## 五、 绩效考核和奖金分配方案

### 5.1 成本核算

一、 分配原则：

- 1、以医疗服务质量为前提,坚持效率优先、 兼顾公平的 原则。
- 2、坚持向临床 1 线、 高风险、 超额劳动岗位倾斜的 分配原则。

二、 奖金分配方式: 主要按工作量核算奖金,采用成本核算方式;同时综合考核

床位使用率、 手术风险、 医院护理质量考核等各项指标。

三、 成本核算办法：

(一) 成本费用构成: 包括直接成本、 间接成本两部分。

1、直接成本包括人员经费、 材料消耗两部分。

(1) 人员经费包括: 在职医护人员基本工资、 卫生津贴、 夜班费及各种福利。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/968055057031007004>

(2)