

中国总会计师协会

关于征集行政事业单位 管理会计案例的函

教育部

:

党的十八届三中全会对我国全面深化改革做出了总体部署。财政是国家治理的基础和重要支柱，会计工作是财政工作的重要组成部分。建立现代财政制度，要在预算管理、税收管理和财税体制方面进行一系列改革，会计改革也是其中一项重要内容。全国有 800 多万个各类企业法人单位，近百万个行政事业单位，还有一大批小微企业和民间非营利组织，这些企业和单位的基础核算、管理升级、效益提高都离不开会计工作。会计工作在社会经济发展中起着重要的、不可替代的、支撑、支持和促进作用，也必须随着经济发展和市场需求及时进行改革和升级。财政部作为会计工作主管部门，顺应经济发展需要，积极推动发展管理会计这一会计工作的“升级版”。

2014 年 1 月，财政部印发了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》（征求意见稿），指出了全面推进管理会计体系建设的重要性和紧迫性，明确了指导思想、基本原则、主要目标

以及主要任务和具体措施。2月份，楼继伟部长在中国注册会计师协会第五次会员代表大会上明确指出：加快培育我国管理会计人才，为打造中国经济“升级版”服务。争取在3-5年内，在全国培养出一批管理会计师，为全面提升企业和行政事业单位经济效益和资金使用效益服务。力争通过5—10年的努力，使我国管理会计跻身于世界先进水平行列。7月份，楼继伟部长在中国注册会计师协会组织举办的“中国管理会计系列讲座”首场讲座中，做了题为“加快发展中国特色管理会计 促进我国经济转型升级”的报告，再一次强调，要加快推动管理会计人才能力框架、资格认证制度和评价体系等方面建设，为全面提升单位经济效益和资金使用效益服务；力争通过5-10年左右的努力，中国特色管理会计理论体系基本形成，管理会计指引体系基本建成，尽快建立起中国管理会计师队伍，实现我国管理会计跨越式发展并在较短时间内接近或进入世界先进水平行列。10月份，财政部正式发布了《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》，开启了我国管理会计发展的大幕，管理会计发展从此进入快车道。

管理会计是从传统会计中分离出来、与财务会计并列的一个会计分支。与财务会计相比，管理会计具有以下特点：一是在服务对象方面。主要是为企业和单位内部管理人员提供有效经营和最优化决策的各种财务与管理信息，为强化企业和单位内部经营管理、提高经济效益服务，属于“对内报告会计”。二是在职能定位方面。管理会计重在“创造价值”，它渗透于企业和单位管理的全过程，既有助于解析过去，通过对财务会计所提供的资料

作进一步的加工，使之更好地适应控制现在和筹划未来的需要；又有助于控制现在，通过及时修正执行过程中出现的偏差，使单位的经济活动严格按照决策预定的轨道进行；还有助于筹划未来，充分利用所掌握的资料进行定量分析，帮助管理部门客观地掌握情况，从而提高预测与决策的科学性，属于“经营管理型会计”。三是在程序与方法方面。管理会计为企业和单位自身服务，采用的程序与方法灵活多样，具有较大的创造性和可选择性。总之，管理会计的职能作用，从财务会计单纯的记账、报账和核算，扩展到解析过去、控制现在与筹划未来的有机结合；通过融合企业和单位的财务与业务活动，充分利用有关信息，在预测前景、参与决策、规划未来、控制和评价经济活动等方面发挥重要作用。通过发展和培养管理会计，可以推动会计工作由核算向理财、管理和决策转变，推动会计人员从传统的记账、算账、报账的“账房先生”向理财者、管理者、决策参与者提升。

从国际上来看，上世纪五十年代开始，管理会计已逐步在美、英等西方国家广泛应用，并取得明显成效。在我国，多年来虽然一些企业和单位对管理会计做了不少成功探索和有益尝试，但总体上不能满足经济发展新常态下的需要。特别是在行政事业单位管理会计应用方面，更滞后于企业，基本上处于自发而为的状态。与国外不同的是，我国有一支庞大的行政事业单位队伍，每年财政支出的80%左右，都通过行政事业单位支出，每节约一个百分点，就是上千亿元的资金。通过在行政事业单位推广应用管理会计，有利于行政事业单位财务管理水平，降低行政成本，提高资

金使用效益。一大批在财政部门 and 行政事业单位工作的同志，以高度的责任心和事业心，从事着平凡而又繁琐的财政、财务管理工作，在工作中自发地运用管理会计的理念和技能，以自行设计的各种管理工具为放大镜和搜索器，在行政事业单位财务管理、会计核算中搜索扫描，及时发现存在问题、认真分析问题产生原因，对症下药提出改进财政、财务管理的意见和建议，不断改进和完善行政事业单位财务管理，努力提高资金使用效益。在从事管理会计的实践中，他们也许是“不知而在做”，但已创造了很多好的管理会计做法和经验，值得总结、推广和借鉴。

为了提高我国行政事业单位财务管理水平，引导财政部门 and 行政事业单位广大财务工作者自觉运用管理会计的理念、方法和工具加强财政财务管理工作；坚持问题导向，改进管理、加强核算，使有限的资金发挥出更大的效益；我们计划征集行政事业单位管理会计案例。这里，我们特邀请您本人及单位，加入行政事业单位管理会计案例撰写工作中，将你们单位成功的或失败管理会计案例发掘、撰写出来，为本系统、本部门及所属单位改进和加强财政财务管理提供参考和借鉴，为同行提供改进管理的思路和参考。我们将把收集到的行政事业单位管理会计案例汇编成册提供给大家。通过各种案例，给大家以启发：哪些已经做的工作属于管理会计范畴，哪些尚未开展的工作可以去拓展，哪些领域可以去探索。希望各省市总会计师协会、各级财政部门 and 行政事业单位财务人员积极参与案例撰写工作，大家携手并进，共同为

改进和加强行政事业单位财政财务管理、提高资金使用效益贡献力量。

案例征集截至日期为2015年10月底。

联系地址：北京市海淀区阜成路甲28号新知大厦1820室

邮政编码：100142

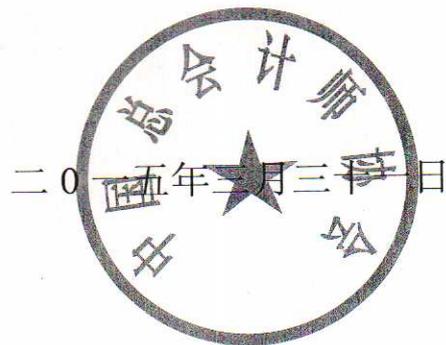
联系电话：010-88191889、88191888

电子信箱：keyanbu@cacfo.com

联系人：宋威

附件：

1. 《行政事业单位管理会计案例》撰写内容及方法
2. 《行政事业单位管理会计案例》撰写提纲
3. 案例撰写范本
 - (1) 中国石油天然气股份有限公司资金管理平台
 - (2) 平衡计分卡在三级医院临床科室绩效考评中的运用



附件 1:

《行政事业单位管理会计案例》撰写内容及方法

根据管理会计学理论,管理会计在企业 and 单位预测前景、参与决策、规划未来、控制和评价经济活动等方面发挥重要作用。目前,我国管理会计的内容主要集中在投资决策分析、成本控制、预算管理、业绩评价、激励制度、以会计信息为基础的管理控制系统、管理会计电算化等方面。为在行政事业单位全面推广管理会计的理念、方法和管理工具,提高行政事业单位财务管理水平和资金使用效益,现将行政事业单位管理会计案例撰写内容及撰写方法建议如下,供参考。

一、案例内容

(一) 按 12 种会计制度分类撰写

目前,全国有近百万个行政事业单位,按其性质划分,分别执行行政单位、事业单位、科学事业单位、中小学校、高等学校、医院、基层医疗卫生机构、测绘事业单位、地质勘查单位、免费民间非营利组织、企业化管理事业单位、国有建设单位等 12 种会计制度。为提高各类行政事业单位会计核算和财务管理的可参照性,可以 12 种行政事业单位会计制度为基础,每种制度分别撰写管理会计案例,以加强案例在本系统、本部门的针对性和可参照性。案例以经验性案例为主、失败性案例为辅。根据管理需

要，还可对执行事业单位会计制度的单位进一步细分，如文化、广电、体育等，分别撰写相关案例。

（二）按单项典型业务内容撰写

根据行政事业单位财务管理中，运用管理会计的理念、方法和工具，在预算管理、财务组织架构建设、预算执行监控、绩效评价、具有共享性和即时性的内部会计信息系统建设、决算分析和评价、激励和奖惩机制等方面的具体做法和成效等案例；针对会计核算和财务管理中发现的问题，分析问题，改进管理，提高资金使用效益的单项事例或具体做法的案例，等等，通过各种案例，为其他单位提供借鉴和参考，实现解析过去、控制现在与筹划未来的有机结合。

（三）推荐国内外有关行政事业单位管理会计的相关案例

推荐国内外有关行政事业单位会计核算、财务管理、单项支出成本核算、专项财务分析、绩效评价指标设计等具体内容和成效等相关案例。

二、撰写方法

（一）由中央部门负责组织本系统、本部门的行政事业单位管理会计案例撰写工作。如教育部可以组织撰写中小学校、高等学校管理会计案例，卫生部组织撰写医院、基层医疗机构管理会计案例，科技部组织科学事业单位管理会计案例等。通过撰写案例，可以提炼、总结本系统、本部门的财务管理经验和教训，提供借鉴和参考，指导本系统、本部门规范会计核算、加强财务管

理，推广高效的财务信息共享系统，开展绩效评价；通过指导和引领，充分发挥管理会计的作用，有效提高本系统、本部门财务管理水平和资金使用效益。

（二）以中国注册会计师协会提供的《行政事业单位管理会计案例撰写提纲》为参考，由各部门、各单位选择自己成功经验或失败教训撰写案例，为相关单位提供借鉴和参考。

希望各省、市、自治区、计划单列市注册会计师协会、各级财政部门、各部门和行政事业单位积极行动起来，参与到行政事业单位管理会计案例撰写工作中，通过案例撰写，进一步提高对发展管理会计重要性紧迫性的认识，广泛推广和运用管理会计的理念、技能和管理工具，推动我国管理会计跨越式发展，提升行政事业单位管理水平，提高资金使用效益。

附件 2:

《行政事业单位管理会计案例》撰写提纲

一、背景情况

单位基本情况；

财务管理现状分析；（存在问题、改进管理的必要性）

二、运用管理会计方法和工具改进管理的过程

改进管理的目标设计；

改进管理的实施步骤；

改进管理取得的成效

改进管理的经验或不足之处。

三、改进管理的成效及评价

四、认知或体会

案例撰写注意事项

1、案例是否明确描述了行政事业单位财务管理中所面临的问题及其背景；

2、案例是否明确描述了财务管理者对问题的分析和解决方案的提出；

3、案例是否明确描述了问题解决方案的实施步骤、过程和效果；

4、案例如果是经验性案例，是否提出了同类单位或非同类

单位应用该经验时的限制条件或注意事项；

5、案例如果是教训性案例，是否提出了同类单位或非同类单位防止该教训产生的措施和注意事项；

6、案例提供的信息（现状、问题、数据等）是否是最新的内容；

7、经验性案例的成效是否真实准确；

8、教训性案例是否真实可靠；

8、经验性案例对行政事业单位财务管理的推广应用价值；

10、教训性案例对行政事业单位的借鉴作用。

案例撰写内容（供参考）

合理的财务组织架构设置，其有效性；

预算编制过程中，业务（事业）发展计划与财务支持的有效衔接方式及成效；

预算执行中，财务机构、业务机构、监管部门和领导决策机构对财务信息的即时掌握和有效监管；

具有共享性、即时性、透明性的内部财务信息系统建设情况，在内部各机构同步使用情况和成效；

预算绩效考核指标的设定和运用成效；

决算分析及评价指标的设定、开展情况和成效；

财务管理各项激励性奖惩措施的设计、实施与成效。

附件3:

案例撰写范本一

中国石油天然气股份有限公司 资金管理平台建设

中国石油天然气股份有限公司 周明春

【提要】中国石油天然气股份有限公司（以下简称“中国石油”）资金管理平台的建设实施，初步实现了公司层面的流程和信息平台的统一，为资金管理工作从“存量归集、总额控制”向“全过程、全要素管控”的转变创造了条件，通过财务管理与业务管理的融合发展、协同管控和约束机制，提高了总部层面对资金运行的综合掌控能力、计划管理能力、运行保障能力、风险管理能力、执行把关能力和决策支持能力。中国石油用全球视野构建统一的资金管理运行体系，使资金管理这一重要的企业价值管理手段在中国石油得到了全面、有效提升。

中国石油天然气股份有限公司成立于1999年11月，于2000年4月6日、4月7日及2007年11月5日分别在纽约证券交易所、香港联合交易所及上海证券交易所成功上市。中国石油天然气股份有限公司集中了其母公司——中国石油天然气集团公司的大部分核心业务，是中国油气行业占主导地位的最大的油气生产和销售商，广泛从事与石油、天然气有关的各项业务，是中国销售收入最大的公司之一，也是世界最大的石油

公司之一。

中国石油上市后，提出并实施了“一个全面”——即全面预算管理，“三个集中”——即资金、债务、会计核算集中的财务管理理念和体制，财务工作走上了向“国际一流财务管理体系”目标迈进的建设轨道。在资金管理方面，借鉴国际先进的管理理念并立足实际，按照“积极稳妥、循序渐进”的原则分步实施资金集中管理，逐步构建形成了以资金收支两条线为核心，以资金计划、账户管理、透支管理、票据集中、债务集中、内部资金配置为主要措施，覆盖境内外全资、整合未上市企业及控股公司的管理体系框架，实现了从分散到集中的重大体制转变。资金管理水平不断提高，为企业的改革与发展做出了重要贡献。

“十一五”期间，面对新形势，集团公司提出了把中国石油建设成为综合性国际能源公司的奋斗目标。这一目标的确立与实施，对资金管理支持、服务和保障企业战略发展的能力和水平提出了新的要求。2008年9月，中国石油成立项目组，开始对资金管理工作进行规划研究，对资金管理的目标进行了重新定位，提出了建设集成、统一、动态资金管理平台的方案。2009年2月，资金管理平台项目正式启动。截至2011年3月末，资金管理平台系统已在中国石油下属85家企业成功上线并平稳运行。到2011年年底，资金管理平台系统将覆盖整个中国石油。

一、资金管理平台建设的背景和必要性分析

实施资金管理平台项目，对全面提升公司的资金管理水平意义十分重大。尤其在当前形势下，实施这个项目尤为迫切。

（一）建设综合性国际能源公司的客观要求

当前，中国石油正处在重要的战略机遇期，未来十年是中国石油发展的黄金十年。公司“三大战略”深入推进实施、国际业务格局基本形成，产业链结构和布局加快调整，财务工作的领域全方位拓展。随着建设综合性国际能源公司的步伐不断加快，境外大型战略投资项目相继启动，中国石油的投资规模将在较长时期内处于高位，资金管理面临严峻挑战。随着业务的持续重组和发展，在保持整个体系的统一性方面没来得及做到同步，中国石油所属单位在资金管理方面存在较大的执行差异，难以从整体上对风险进行有效预防和控制，同时也不利于资金管理工作整体效率的提升。

（二）树立“现金为王”理念、提高资金运营效率的需要

受资源税改革、成品油和进口天然气价格不到位，以及通胀高企、央行货币政策调整更为频繁等诸多因素影响，融资工作将面临前所未有的困难。同时，各级单位（尤其是基层单位）缺乏现金流管理的压力和动力，往往只注重账面利润，忽视或者轻视企业的现金流，对资金的占用和使用缺乏成本意识和效率意识，无效占用资金、过度使用资金的现象相当普遍。这种形势要求公司上下必须把“现金为王”作为从事一切生产经营活动的重要准则，进一步做好做实做细资金管理工作，不断优化资金运行，

提高资金运营效率。通过有效的管理和运作，充分挖掘企业自身潜力，努力缓解公司的资金压力。

（三）完善权责体系、提高资金管理控制能力的需要

权责对等、分级负责的要求在实际工作当中还没有得到很好的体现，特别是在控制资金占用和使用方面，财务部门与业务部门之间、总部与地区公司及地区公司下级单位之间权责划分还未实现最优化，横向、纵向的管理协同效应未能充分发挥出来。资金管理与预算管理及投资、物采、销售、资产等业务的管理尚缺乏有效的衔接配合，财务与业务相互脱节，使那些不符合企业发展要求的经济事项难以从资金这个环节得到切实有效的控制。这就要求：资金管理各个环节之间、资金管理同其他管理工作之间要做到彼此集成联动、有机衔接、互为支撑；上下级单位之间、财务部门与业务部门之间要做到协同配合，形成合力，共同确保资金的安全平稳高效运行。

（四）实现精细化动态管理、提高资金掌控能力的需要

从资金管理自身来看，还主要局限于对资金存量和总量的静态管理，没有做到对资金运行全过程、全要素的动态管理。资金管理的时效性不强，精细化程度不高，大部分管理工作仍然停留在事后、停留在反映监督的层面上，资金管理在决策支持和过程管理方面的能力和作用受到制约。这就要求资金管理工作的着眼点不能再局限于资金的总量和存量，而是要充分拓展到包括流向、流量、要素、状态等在内的资金运行的各个方面；资金管理的职

能作用也不能再局限于对资金本身的管理，而是要充分延伸到企业的整个生产经营过程当中，通过对每一笔资金流入、流出的实时计划、反映、监督和控制，实现对企业生产运行的有效管控。

二、资金管理平台的开发方案

（一）建设目标

以规范统一的管理流程为基础，以集中集成的信息平台为依托，用全球视野构建中国石油统一的资金管理运行体系，在实现资金全面集中的基础上，实现流程、信息和管理资源的全面优化、集成与整合，建立财务管理与业务管理融合发展、协同管控和约束机制，增强总部层面对资金运行的综合掌控力，实施以全过程、全要素和逐笔、动态、实时为特征的资金精细化管理。

（二）建设原则

在保障系统安全的前提下，按照全面集中、高度集成、资源继承、标准统一、协同处理、满足内控的原则，开发建设资金管理平台。

（三）资金管理平台的总体方案

在技术上，以现有的会计一级核算系统（FMIS）为基础平台，采用信息集中、应用集成的总部集中系统架构，数据库和应用程序集中部署，各级用户通过登录总部平台进行日常资金业务处理。财务公司银企交互系统作为资金管理平台与银行系统数据交换的唯一通道。境内银行、境外业务量大的主办银行采用银行提供的互联方案。应用层次上分为基础平台、技术保障、业

务处理和分析展示四个层次。

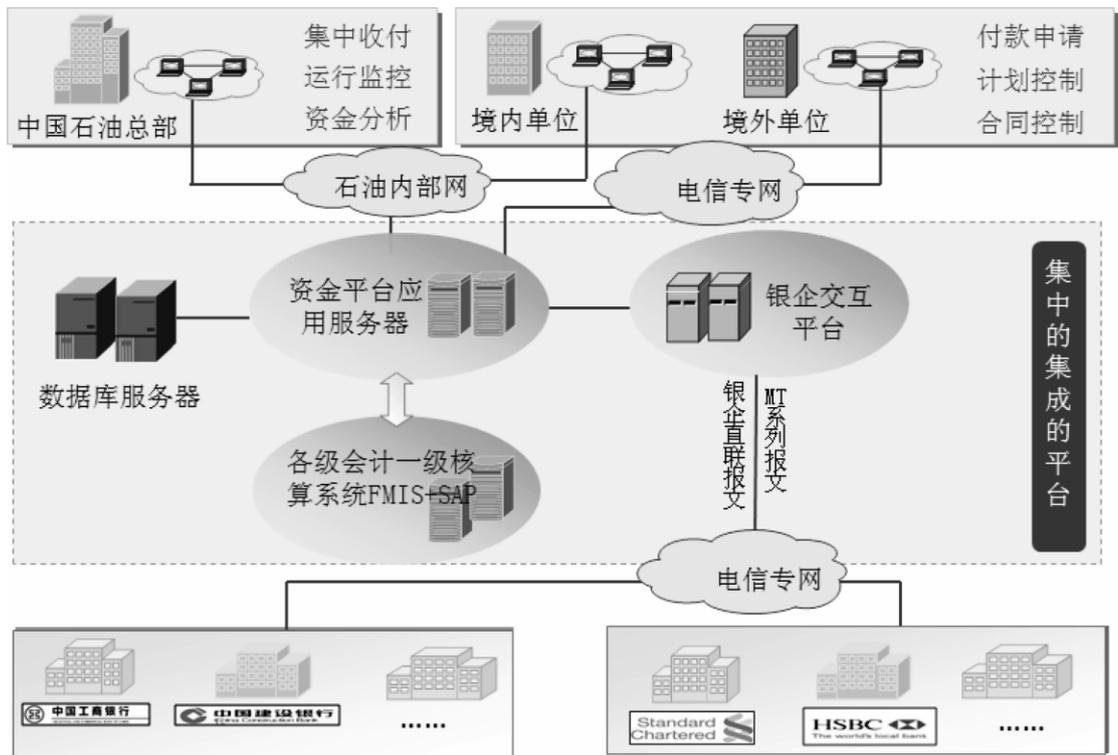


图 1

在安全上，考虑了系统层安全、网络层安全、应用层安全以及安全管理和监控等方面，可达到国家 3 级安全等级保护标准。在系统层建立可靠的容灾备份系统，确保 7 × 24 小时运转，建立数据备份体系。在网络层通过防火墙等进行静态防护，并建立安全检测、监控和审计体系。在应用层采用统一身份认证，对关键功能启用硬件 U S B K e y 验证，对资金业务处理进行加密和签名。

在功能上，采用通用标准模块设计，包括系统管理、账户管理、资金计划、资金结算、内部资金往来管理与核算、票证管理、债务管理、客户管理、加油站资金管理、现金流管理、综合分析等 11 个功能模块（见图 2）。

（四）资金管理平台管理创新

资金管理平台以标准的工作流为线索，以统一的业务表单为载体，实行流程驱动的业务运行模式，各笔资金业务所涉及的每个角色、每个岗位均作为流程节点在管理和运行当中承担相应的职责、发挥特定的作用。同时，资金管理的各个环节彼此集成联动、互为支撑，共同构成有机完整的协同工作体系：

1、计划管理同资金结算、资金往来与核算集成联动，数据以业务表单为载体实现继承和共享。资金计划从业务端发起，以预算为基础逐笔（逐项）编制；在计划编制环节即明确到具体的单位、账户和要素，并按照分级管理原则进行严格控制，杜绝了资金串项使用；强调事前的合理性审批，兼顾特殊情况下的资金应急通道；与投资计划有效衔接，按项目控制投资支出；实行滚动资金计划，满足短期、中期、长期资金预测与筹划的需要。

2、所有对外收付款业务纳入平台管理，完整地反映处理流程，达到了全程监控、在线反映问题、统一结算流程和表单的目的。收款依据银行到账信息，逐笔生成“收款确认单”，同时记录现金流量要素、匹配资金计划；付款按照“谁发起计划、谁发起结算”的原则，由相应的业务部门发起，财务部门确认现金流量要素，无计划、超计划不允许付款；通过系统设置审批权限，实现在线审批，每笔业务可追溯查询审批人；实行先凭证、后付款，根据表单自动生成会计凭证，保证了表单信息和账务信息的匹配；与集团公司合同系统对接，实现合同进度付款控制，并实

现了对客户进行认证，纳入黑名单或实施联合清欠的单位不予付款。

3、增加现金流管理模块，实现真正意义上的直接法编制现金流量表，解决合并现金流量表准确性、可用性不高的问题，也为企业经营管理的考核、分析、监督、预测等提供全方位支持。取消现有的会计一级集中核算系统中现金类科目的辅助核算，在业务发生的同时逐笔对现金要素、流向、流量进行确认和记录，并以结算类型的划分替代合并抵消，自动生成股份公司、地区公司两个层次的现金流量表。“逐笔确认、直接归集、直观表达”的现金流量表编制方法将填补国内外财务会计领域的一项空白。

4、建立债务筹融资决策支持系统，实现筹融资方案的优化设计和债务结构持续改进，解决了公司内外债务管理没有系统支持的问题。实现授信额度的在线管理；建立对外债务、利率汇率、担保信息库；对长短期借款、委托贷款、长短期负息资金、债券等进行分类管理，并自动生成会计凭证；根据项目还款计划完成转款、拨款和还款处理；自动完成各类债务的计息，并形成还本付息计划；实现对参控股公司的信用评级管理。

5、进一步优化和完善账户管理流程，实现以财务公司银企交互系统为统一通道的“总对总”银企互联，解决账户管理不统一、下属企业自行开发系统、资金流动风险大的问题。实行“账户树”管理，在系统内为每一个集中管理账户指定唯一的上级资金对接账户，完整、清晰地展现账户结构关系，有效控制资金的

归集下拨路径；建立了以中油财务有限责任公司为通道，与境内外商业银行“总对总”的银企互联模式，统一资金出口和入口，同时兼备财务公司账户与商业银行账户联动功能，为下一步以财务公司为平台统一对外结算、统一资金池奠定了基础。

6、实现客户信息资源的统一管理，客户范围扩展到包括现销客户在内的集团公司全部客户，客户交易信息得到完全记录，解决了客户交易信息无法共享，客户价值没有充分发挥的问题。在实现客户信息标准化的基础上，由资金管理平台统一管理所有客户信息的注册、登记和信息采集，通过集团公司、股份公司标准平台及主数据（MDM）系统，在全公司范围内统一发布客户信息；通过模型实现对客户的信用评价；往来分析实现自动化，及时分析逾期欠款，实现联合清欠；通过系统定期对欠款客户发送催款函、催款律师函；基于统一的客户信息数据库，对客户进行现金贡献分析，实现对客户的价值管理，为市场战略的有效实施提供支持。

7、加油站零售环节的资金管理问题一直是影响和制约公司整体资金运行质量的瓶颈，增加对加油站资金监控的模块，解决了以核算代替监控的问题，达到财务远程监控的目的。对加油站营业资金的清点、封包、缴存实行流程化管理和在线操作，加速资金快速回笼；通过“缴存单”管理，实时反映每一笔缴存资金的状态，包括滞留网点、已缴存、已到账、异常等，实现逐笔、动态监控；与加油站管理系统集成应用，实现营业资金与业务数

据的自动配比；缴存单与银行入账信息逐笔勾对，根据勾对结果划分不同的安全等级，有区别、有重点地实施风险防范。

8、建立统一的综合分析模块，满足了各级管理人员直观、全面地掌握生产经营及资金运行状态的需求。基于资金管理平台和会计一级集中核算系统的集成，充分发挥数据集中共享的优势，对财务管理数据进行更深层次的加工和利用，提供多层次、多维度的统计分析结果，出具标准化的分析报告；基于 workflow 设计以及系统集成和数据集中的理念，实现数据的自动采集和加工，减少数据的手工录入，提高统计和分析结果的准确性。

9、整合内部资金往来业务和票证管理业务，解决了部分资金业务分散在会计核算系统的问题。从会计一级核算系统中，将原有的内部资金往来业务和票证管理功能移植到资金管理平台，内部往来按照“谁发起、谁处理”的原则，实现信息自动生成；票据业务的申请、审批及信息记载直接在结算环节同步完成，并自动生成会计凭证。

三、中国石油资金管理平台实施步骤

按照项目的总体目标，资金管理平台项目的实施分为六个阶段：启动阶段、开发阶段、集成阶段、试点阶段、推广阶段和运维阶段（见图 3）。每个阶段又细分了若干个小的分段实施内容及目标，以保证项目在进展过程中能够全面、周到、及时地完成既定目标。目前项目正处在推广实施阶段。

经过两年三个月的努力工作，项目目前已经完成项目准备、

蓝图设计、软件开发、系统测试和试点工作，正在进行推广实施。项目组在领导、相关部门、地区公司的支持配合下，克服了重重困难，做了大量艰苦细致的工作，为资金管理平台项目的顺利推进实施付出了艰辛努力。

1、认真研究平台建设方案，为项目的顺利实施做好前期准备

2008年9月，结合公司现状和未来发展要求，提出资金工作要从“管理资金”向“资金管理”根本转变，围绕这一主题，财务部成立了项目组，开始对资金管理的目标、方法、手段等进行系统深入的规划与研究。2008年11月，项目组在进行了一系列有助于解放思想的讨论和调研之后，正式提出了建设集中统一的资金管理平台的目标。2008年12月至2009年1月，项目组对20多家中外大型企业的资金管理模式进行了比较分析，研究形成了资金管理平台建设的初步方案。2009年2月18日，项目组向管理层提交了《关于建设股份公司资金管理平台的报告》，资金管理平台项目正式启动。为保证平台建设方案能够适应和满足公司业务发展要求，从2009年2月开始，项目组先后三次组织召开由地区公司财务人员参加的研讨会，并到20余家不同类型的企业进行实地调研，对公司的资金管理现状和需求进行了全面深入的调查分析。同时，与融合项目组、司库项目组、ERP项目组、加油站管理系统项目组、信息管理部等反复磋商，明确界定了资金管理平台与各系统的集成关系；

并与财务公司和主要合作银行积极沟通，确定了以财务公司为通道的“总对总”银企互联方案。经过不断研究论证，最终制定形成了资金管理平台的基本功能架构、业务方案、技术方案、实施计划、投资预算等，并从经济可行性、技术可行性和实施风险等方面进行了全面分析评估，撰写了11万字的项目可研报告，并顺利通过内部质量和专家评审，于2009年10月完成了可研立项。

2、精心组织系统研发，为项目的顺利实施奠定了坚实基础

2009年2月至6月，项目组在对公司现有资金管理流程进行全面梳理和逐一分析的基础上，重新进行流程设计。制定形成了317项标准业务流程，设计了67项标准业务表单，明确了资金管理各个环节的业务运行和控制规则。在此期间，项目组通过到各地调研和组织专题研讨会广泛征求地区公司的意见，使新的管理理念和管理要求的落实得以同地区公司的实际需要相结合。2009年7~12月，项目组对资金管理平台系统软件进行了研发测试，开发完成了12个标准化模块以及同会计一级集中核算系统集成应用环境；协调ERP、加油站管理系统以及工、农、建等商业银行开发完成了内外部集成应用和数据接口。

3、扎实开展项目试点，为项目的顺利实施积累了宝贵经验

2010年1月，项目组选择所属油气田企业启动了资金管理平台试点工作。通过大量艰苦细致的工作，完成了试点环境搭建、流程梳理、用户培训、系统初始化、内控测试等工作。20

10年5月，资金管理平台在试点油气田企业正式上线，并保持了平稳运行。资金管理平台试点工作取得初步成功后，于2010年6月，启动了加油站资金管理模块试点工作，并于7月成功上线运行。为了保证新流程、新系统能够在不同类型的企业全面适用，从2010年7月开始，项目组又在四家所属炼化和销售单位启动了试点工作。经过不懈努力，四家单位全部于10月底前完成了系统并行并通过了内控测试，实现了单轨运行，标志着试点工作圆满完成。

4、加强理念宣贯和内外部交流，为项目的顺利实施创造了良好氛围

在整个项目实施过程中，项目组不失时机地利用各种机会、各种场合，通过到地区公司现场调研、组织专题研讨会、一对一交流等多种形式，积极向各级财务和业务人员宣传贯彻资金管理平台的相关理念、目标和要求，不断推动思想观念的转变。各级单位和人员对资金管理平台的理解和认识不断深入，思想趋于统一，资金管理平台的主要理念和做法逐步成为公司上下的普遍共识。与此同时，项目组还与国内外相关领域的专家学者及中石化、BP等国际大石油公司进行广泛交流，学习好的理念和做法，在此基础上开展了大量前瞻性工作，为资金平台建设事业的不断发展积蓄新的力量。

5、积极组织推广工作，努力保证项目取得圆满成功

2010年8月16日，股份公司召开了资金管理平台项目

推广视频会议，标志着该项目进入了全面推广阶段。从9月开始，资金管理平台推广工作在各油田、炼化、销售、管道企业和驻京单位陆续启动。项目组克服了时间紧、任务重、点多面广、人员不足等诸多困难，组织完成了7000多人次的集中培训，3000多人次的地区公司内部培训，协助各实施单位完成了系统实施方案的制定及系统初始化，通过集中支持和现场支持相结合的方式，解决了系统测试运行过程中出现的各类问题。同时，项目组成立了督导组分赴各地进行现场督导，保证了项目推广工作的有效推进和落实。经过不懈努力，各实施单位均按照目标进度顺利完成了测试环境搭建、业务流程定义、用户权限配置、内部培训、系统测试和历史数据补录核对等各项工作。截至2010年年底，共有37家单位通过内控测试实现了系统单轨运行，23家单位实现了系统并行。到2011年3月底，资金管理平台单轨上线单位达到85家。与此同时，系统也在应用实践当中不断得到完善和优化，运行效率不断提高，有效地满足了总部和地区公司的业务需要。

四、资金管理平台实施成效及应用条件分析

资金管理平台的建设实施，全面落实资金管理保运行、控风险、强管理、促发展四项基本任务，提高资金综合管理能力和运行效率，为建设综合性国际能源公司、实现平稳有效较快协调发展提供了坚实可靠的资金工作保障。具体体现在六个方面：

- 1、建立了信息集中、应用集成的统一的资金管理信息平台

中国石油境内外各级单位的所有资金业务全部集中到一个平台运行、记录和反映，坚持与会计一级集中核算系统一体化设计运行的建设思路，实现二者在应用上的无缝衔接、功能上的相辅相成、业务上的一体联动、信息上的互为映射，共同构成中国石油 F M I S 体系核心。同时，与公司的 E R P 及加油站管理、合同管理、投资计划管理等业务系统充分集成，并通过中油财务有限责任公司的银企交互系统实现了与中国工商银行、中国建设银行、中国农业银行等国内外商业银行的系统直连。同时，通过采用多重网络安全边界、统一身份认证、建立安全管理运行体系等措施，使资金管理平台达到国家 3 级安全等级保护标准。

2、实现了公司层面的制度流程统一

按照“权责对等、分级落实、规范高效、注重协同”的原则对公司的资金管理流程进行全面梳理、优化、整合，并实现统一。不同分子公司间流程规范统一，针对同类业务，制定标准化流程，各单位共同遵照执行；上下级流程衔接统一，总部、分子公司、基层单位的业务流程有机衔接，共同构成公司完整的资金管理链条；财务管理流程与业务管理流程融合统一；制度流程与系统运行及控制规则对应统一，保证资金管理制度得以全面落实到位。

3、资金集中管理实现了从“存量归集、总额控制”向“全过程、全要素管控”的转变

资金流入流出以逐笔（逐项）的资金计划为起点，按照系统中固化的流程，由相应的责任单元进行结算业务发起和过程验证，

完成款项收付。同时，建立以中油财务有限责任公司为媒介，与境内外合作银行“总对总”的银企互联通道，统一资金的出口和入口，保证了整个公司范围内资金收支途径的唯一性。对现金类会计科目实行统驭，保证所有资金收支业务全部纳入系统规范运行。依托资金管理平台实行账户集中管理和信息标准化，不断优化账户结构，精简路径层次，并将非集中账户和表外账户纳入统一监管范围。对资金流入流出实行要素化管理，按照权责分级落实的原则，在不同管理级次分别进行严格的要素总额控制和逐笔逐项控制。此外，资金管理平台兼备了财务公司账户与商业银行账户联动功能，为下一步以财务公司为平台统一对外结算、统一资金池奠定了基础。

4、实现了对加油站营业资金的无缝监控，资金的整体运行质量得到切实保证

资金管理平台项目创新性地建立了现场资金管理同资金实时配比、勾对相结合的管理监控方式。与零售管理系统紧密集成，在实现网点营业资金与业务数据自动严格配比的基础上，按照标准化流程，对现场资金的清点、封包、缴存等实行在线管理。根据缴存单的不同状态和勾对结果，对每一笔缴存资金划定不同的安全等级，有区别、有重点地实施风险防范，确保零售资金回笼过程中的风险能够被及时发现和有效预防。

5、整合客户资源，实现了基于资金流动的客户价值管理

资金管理平台以资金流动为依托，整合并集中客户信息资源，

建立了包括五十多万条标准客户信息的共享客户库。消除了公司内部各单位、各部门间的信息壁垒，利用公司整体优势实现联合清欠，杜绝客户多头赊欠。同时，利用共享客户库实行业务准入、信用管理，实现对赊销风险的事先防范及过程控制。基于客户现金交易信息，对客户进行现金贡献评价，实施客户价值管理，为促进中国石油金融业务发展，发挥产融结合优势，实现财务效益最大化奠定了基础。

6、强化了财务的价值管理核心作用，“现金为王”的理念得到有效贯彻和落实

资金收支以财务预算、投资计划为基础，与业务管理有机衔接。在设计流程和系统运行控制规则时，强调对经济事项的事前合理性审批。业务管理和财务控制彼此相互支撑，改变了过去财务只能被动接受业务既成事实的状况，为落实全面预算管理提供了有效的支持手段，资金管理在企业经济运行管理当中的核心、纽带作用得以充分发挥。同时，进一步明确各生产运行单元的现金管理责任，按照“逐笔确认、直接归集、直观表达”的方式，自动编制不同层面的现金流量表。现金流量表逐步成为各级单位日常资金管理工作的主要载体和抓手，为下一步实行现金贡献分析及考核，引导各级企业树立并落实“现金为王”理念，合理占用和使用资金、自觉提高资金运行效率奠定了坚实的基础。

五、资金管理平台推广保障条件分析

资金管理平台推广实施的近一年的时间，工作进展很顺利，

总结实施推广的经验，推广成功的保障条件可以概括为以下几点：

- 1、各级领导要高度重视，切实抓好相关工作的组织落实；
- 2、转换工作思维，积极适应平台上线带来的一系列新变化、新要求；
- 3、根据不同层次、不同领域人员的需要，分别制定采取合理有效的培训策略和培训方法，切实保证培训的质量；
- 4、资金平台上线运行以后，各单位应加强系统运行维护升级保障工作；
- 5、优化制度体系框架，修订和细化制度内容，形成结构清晰、层次简洁、内容完善、利于执行、符合公司统一规范管理要求、兼顾各单位管理实际的资金管理制度体系。

六、资金管理平台的发展方向

资金管理平台项目是中国石油努力构建国际一流财务管理的一座重要的里程碑。展望未来，公司将秉承“开拓创新、勇于实践”的精神，着力从三个方面持续完善和深化资金管理平台建设，努力推动资金管理工作不断适应公司改革发展的要求。

1、发挥基础作用，支持和推动集团司库体系建设

在不断深化资金精细化管理，持续满足上市、未上市业务运行发展要求的基础上，逐步实现集团层面的结算集中和投资理财集中。资金管理平台将与财务公司的结算理财平台一起，共同构成未来中国石油集团司库体系的系统基础。

2、建立全球统一的资金管理平台，适应国际化发展要求

统筹考虑境内外资金管理需求及金融、财税、法律环境，建立覆盖境内外全部成员企业的统一的资金业务处理平台、风险监控中心、决策支持中心；依托财务公司建立全球集中结算中心、投资理财中心以及银企互联信息交换中心；发挥集团整体优势，强化统一对外筹融资，建立融资中心。真正构建形成集中适度、安全高效、监管到位的全球资金管理体系，提高资金使用效率，降低资金成本，控制财务风险，为实现中国石油境内外资金整体安全、高效、规范运行创造条件。

3、构建多维动态决策支持系统，提升资金管理的战略服务能力

发挥财务的价值管理核心作用，以资金循环流动为依托，根据不同层次、不同领域的管理决策需要，运用科学方法，将业务运行和管理过程中产生的大量基础信息及时转化为有价值的信息，并建立差别化的专用决策支持界面，为各级管理者管理和决策提供全方位服务。

七、结 论

中国石油通过资金管理平台的建立，涵盖了公司资金管理工作的全部内容和操作环节，实现了资金管理信息的集成与统一，业务横向、纵向的一体化、集成化运作；作为未来公司唯一的资金工作平台，通过信息系统、制度流程、标准化工作流、银企互联模式的建立，从各个层面对资金流入、流出实施全过程、全要

素、多维度的透视化管理；以资金流为依托，整合客户资源，实现客户价值管理，实现以公司为核心的整个产业链和供应链价值的提升，推动集团公司金融业务发展，实现财务效益最大化；通过对资金管理的理念变革、模式重构和流程再造，进一步推进集团公司司库管理体系建设。资金管理平台建设是一项长期的工作，根据公司发展的需要，在未来一个阶段，中国石油将持续完善和提升资金管理平台功能，依托财务公司建立中国石油覆盖全球成员企业的资金池，真正构建形成集中适度、安全高效、监管到位的资金管理体系，为实现中国石油境内外资金的安全、及时、规范、高效运转创造条件。

平衡计分卡在三级医院临床科室 绩效考评中的运用

西南财经大学 彭韶兵 高洁 赵志

【提要】本案例介绍了三级综合医院——云南大理学院附属医院临床科室对平衡计分卡的应用情况，以展示一个组织如何结合自身实际情况，利用平衡计分卡构建绩效考评指标体系来评价其绩效，并通过对绩效考评指标体系的运用来提升组织绩效水平。案例有三个要点提请注意：一是平衡计分卡指标体系设置的前提是绘制战略地图；二是通过问卷调查确认所选指标是否符合实际情况；三是利用专家矩阵确认指标的权重。

一、背景

云南大理学院附属医院是省人民政府根据高等医学院校教学需要，按国家三级甲等医院标准建设的，融医疗、教学及科研为一体的综合性医院。

根据医院任务和功能的不同，医院分为三级，即一级医院、二级医院和三级医院。三级综合医院是向含有多个地区或区域（人口一般在百万以上）提供以高水平专科医疗服务为主，兼顾预防、保健和康复服务并承担相应的高等医学院校教学和科研任务的区域性医疗机构；是省或全国的医疗、预防、教学和科研相结合的技术中心，是国家高层次的医疗机构。医院实行院长、职能部门、临床科室三级负责制，紧紧围绕“以病人为中心”，提

高管理水平，持续改进医疗质量，保障医疗安全，改善医疗服务，控制医疗费用，为人民群众提供安全、有效、方便、价廉的医疗卫生服务等开展各项管理工作。

医院的组织结构大致可分为三大系统：诊疗部门即临床科室、辅助诊疗部门（医技部门）和行政后勤部门。临床科室是医院中直接对病人实施诊断、治疗、护理及进行预防、保健和康复的基本单位，也是开展临床科研、教学与培训的基地。可以说，临床科室是医院各项功能，尤其是诊疗基本功能最集中的体现，医院其他部门的工作都围绕和服务于临床诊疗工作。医院临床科室管理的优劣，直接反映着一个医院的管理水平和整体功能。

（一）云南大理学院附属医院临床科室现状

1. 所处地区卫生服务市场竞争激烈

该院所处地区医疗资源丰富，市区内有三级医院 2 家，二级医院 4 家，营利性医院 5 家，各医院间的竞争异常激烈，全国城市医院普遍存在的“看病难、看病贵”问题，在该院并不存在，个别科室甚至是“难看病”（无病可看）。

2. 就诊患者支付能力相对不足

因该院建院时间不长，市区居民长期已形成就医习惯，到该院就诊的人数较少。医院通过在基层开展义诊，建立网络医院，吸引了不少州内外地县乡病人，并逐步得到了患者的认可，但其中不少患者为贫困患者，支付能力有限，贫困病人欠费滚存金额越来越大，甚至有些病人还恶意欠费，使医院雪上加霜。

3. 医院收费水平较低

虽然该院开展了一些高难度的新技术、新项目，但其药品收入占业务收入比例、每门诊人次医药费用和出院者平均医药费用在当地同类医院中均处于较低水平。

4. 目前医疗亏损严重

由于医疗服务价格由政府限定，运营成本却完全市场化，产生医疗亏损在所难免。自云南大理学院附属医院开诊以来，年年亏损，且每年的财政补助收入均不能弥补其医疗亏损。

（二）云南大理学院附属医院临床科室管理存在的问题

1. 规章制度不够细化

虽然医院有厚厚的一套规章制度，但这些规章制度大多以指导性原则为主，明晰化程度不够，医务人员不明确他具体应该干什么，不该干什么，在哪些方面该干到何种程度。

2. 政策不够严密

由于人事经常变动，一个政策实施不久就被新政策替代，造成政策连续性差；几任院长都出身于临床，在制定政策时，往往倾向于某些特殊科室；绩效管理政策由医院行政职能部门制定，很少征求专家的意见，制定出的政策缺乏科学性，在操作过程中发生问题后又马上改变，缺乏严谨性。

3. 尚未建立全面的绩效考评体系

现有绩效考评标准笼统，不能从临床科室的工作职责与目标的关系特点出发，没有个性和针对性；内容不完整，不能涵盖全

部工作内容，甚至关键绩效指标缺失；同时，缺乏配套的激励措施。由于没有数据“说话”，临床科主任总能为工作做不好找到理由。例如，未购置所需设备，所在的科室本身就缺乏病源，“无病看”并不是他们的责任等等。

二、为什么使用平衡计分卡

通过对云南大理学院附属医院临床科室现状及管理情况的分析，其急需解决的问题主要有以下三个。

（一）明确医院临床科室的战略目标

既然已经了解到医院临床科室的发展状况较差，也知道了管理中存在的问题，医院临床科室第一个需要解决的问题就是通过对现状的分析制定详细的可行的战略目标，指导其改善目前较差的现状，并持续改进。

（二）建立全面的临床科室绩效考评指标体系

战略能被有效地执行需要有效的控制系统作为保障。为达到战略控制效果所面临的一个基本问题，就在于如何将所选择的战略转化为一整套的绩效衡量标准，从而引导各层级的努力方向。医院临床科室第二个需要解决的问题就是根据战略目标构建一套全面的临床科室绩效考评指标体系。

（三）明确持续改进绩效的方向

在构建好临床科室绩效考评指标体系后，医院临床科室第三个需要解决的问题就是通过对指标体系的运用使各临床科室了解自身的优势和劣势，通过纵向、横向对比分析，发现问题，找

出差距，明确临床科室绩效改进的方向。在明确了绩效改进的方向后才能有针对性地加强内部管理，引导科室的行为转向改善绩效，激发科室职工的潜能，促进科室加强基础管理和提高运营效益，持续改进绩效水平。

三、解决方案

云南大理学院附属医院应用平衡计分卡的概念与原理，结合自身实际情况以及卫生部对医院管理的要求，绘制临床科室战略地图，设计绩效考评指标体系，评价临床科室在各方面的绩效水平，找到绩效改进的方向进行改进。通过绩效考评指标体系的运用，医院绩效在短期内得到了明显提高。

（一）平衡计分卡简介

1992年，哈佛商学院教授卡普兰与复兴方案国际咨询企业创始人兼总裁诺顿在《哈佛商业评论上》发表了研究成果《平衡计分卡：绩效驱动衡量》，提出了具有里程碑意义的平衡计分卡模型来评价企业绩效。他们在之后的十几年里又陆续通过多篇论文和著作来不断完善平衡计分卡原理及其应用方法。

平衡计分卡从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度来衡量企业绩效，每一个维度包括目的、指标、指标值和实现指标值措施四个环节。企业设计一个企业的平衡计分卡时，首先，根据企业的战略确定四个维度的目标；其次，依次从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度设计相应的衡量目标实现的指标，这些指标构成一条因果关系链，财务指标处于首位，

完成财务指标任务是以客户满意为前提，为了满足客户需要，企业必须完善业务流程，为了完善业务流程，关键取决于学习与成长能力；再次，根据企业综合实际情况确定指标目标值和实现指标值的措施；最后，建立配套的激励与奖励制度，以及战略学习及反馈系统，持续更新企业战略及平衡计分卡，以提高企业的整体绩效水平。

平衡计分卡把企业战略融入绩效评价系统，通过一整套量化指标在企业内传达战略，使管理者和员工明确工作重心，使他们的行动和企业战略保持一致；将财务指标与非财务指标相结合，同时兼顾长、短期目标，既注重结果指标又注重过程指标。

(二) 实施步骤

1. 绘制战略地图

平衡计分卡把战略置于中心地位，将战略目标从财务、客户、内部业务流程、学习与成长这四个方面依序展开为具有因果关系的局部目标，然后将他们转化为一系列具有“因果关系”的绩效评价指标体系。因此，绘制战略地图，是企业成功设计平衡计分卡的首要步骤。

不同企业，或同一企业在其发展的不同阶段，企业的战略也有所不同，因此，每张战略地图只适用于特定企业的特定发展阶段，企业应根据对自身现状的分析明确现阶段的战略目标，从财务、客户、内部业务流程、学习与成长这四个方面绘制由具有因果关系的局部目标构成的战略地图。

一般对于企业来说，财务目标处于首位，财务目标就是对股东的贡献，是其他三方面的经济后果；完成财务目标是以客户满意为前提，为了满足客户需要，企业必须完善业务流程，为了完善业务流程，关键取决于学习与成长能力。

但是，三级综合医院不同于一般营利组织，国家要求其在医疗服务过程中，始终把“社会效益”放在首位，在注重社会效益的同时，讲求经济效益，因此，对三级综合医院来说，客户目标应处于首位，以满足客户目标为前提达成财务目标。

根据云南大理学院附属医院所处市场环境竞争激烈以及其年年亏损等现状，现阶段临床科室的战略目标是：在满足人民群众的医疗需求，保障人民健康的基础上，不断提升科室的综合竞争力，达成盈利性增长。其中，“满足人民群众医疗需求，保障人民健康”是每一所三级医院的临床科室最基本的发展目标，“不断提升综合竞争力”是现阶段临床科室努力的方向。综合竞争力是科室自身独特的、能够与其他医院同类科室相比的、略胜一筹的管理模式、医疗技术、服务质量、财务运行效率等方面的能力。“达成盈利性增长”是为了改善医院现有年年亏损的现状，让医院能持续经营的必要目标。具体来说，临床科室的战略地图如图 1 所示。

（1）客户维度

医院在医疗服务过程中，应始终把社会效益放在首位，履行相应的社会责任和义务。医院最基本的责任就是“为患者提供安

全、有效、方便、价廉的医疗卫生服务”，让患者满意。同时，只有不断“创造更高的患者满意度”，才能吸引更多的患者到医院就医，使科室“增加业务收入”。因此，临床科室在客户维度的战略子目标就是“提高患者满意度”。

（2）财务维度

国家要求医院在注重社会效益的同时，讲求经济效益。云南大理学院附属医院临床科室现处于年年亏损状态，只有在经济运行上“达成盈利性增长”，才能使科室获得可持续发展。要“达成盈利性增长”就得“增加业务收入”、“降低业务成本”、“提高资产利用能力”。但是，医院不同于一般企业主要追求经济利益，医院首先需要注重社会效益，要在“为人民群众提供安全、有效、方便、价廉的医疗卫生服务”，“使患者满意”的基础上“增加业务收入”。因此，“降低业务成本”、“降低患者费用”、“增加业务收入”与“提高资产利用能力”是临床科室在财务维度的四个战略子目标。

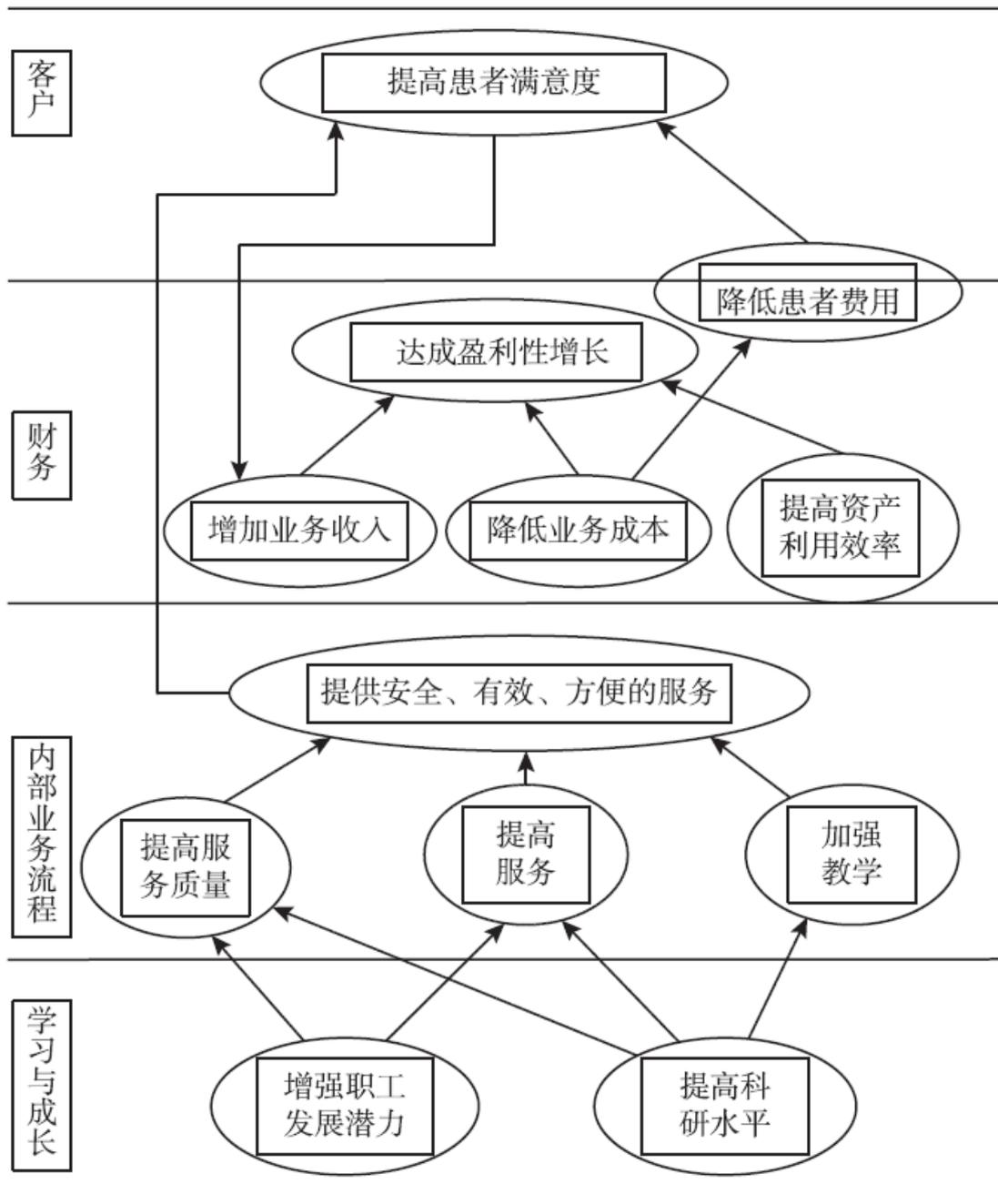


图 1 云南大理学院附属医院临床科室战略地图

(3) 内部业务流程维度

要“为患者提供安全、有效、方便、价廉的医疗卫生服务”，“提高患者满意度”，临床科室必须做到“提高服务质量”、“提高服务效率”和“加强教学”，这是内部业务流程维度的三个战略子目标。

(4) 学习与成长维度

为了保证医院内部业务流程高效运行,为患者提供满意的医疗服务,增加业务收入,达成盈利性增长,临床科室需要“增强职工发展潜力”、“提高科研水平”,这是学习和成长维度的两个战略子目标。

2. 构建临床科室绩效考评指标体系

(1) 初步选择绩效考评指标

在明确了客户、财务、内部业务流程、学习与成长四个维度的战略目标后,首先,根据“以病人为中心,以医疗服务质量为核心,注重社会效益,讲求经济效益,兼顾长、短期目标,过程指标与结果指标相结合,财务指标与非财务指标相结合”的原则,结合云南大理学院附属医院临床科室实际情况以及上级管理部门对医院管理评价的要求,依次在四个维度衍生出39个初步考评指标,如表1所示。

表1 云南大理学院附属医院临床科室绩效考评初选指标

维度	战略子目标	衡量指标
客户	提高患者满意度	病人满意率
		病人不良投诉率
		医疗纠纷发生率
		市场占有率
	降低业务成本	人均收支节余率
	降低患者费用	每门诊人次医疗费用
出院者平均医疗费用		
每床日平均医疗费用		

财务	增加业务收入	药品收入占业务收入比例
		人均业务收入
		百元固定资产业务收入
	提高资产利用能力	大中型医疗设备使用效益
内部 业务 流程	提高服务质量	治愈率
		好转率
		无菌手术感染率
		病历甲级率
		护理合格率
		危重病人抢救成功率
		诊断符合率
		医疗事故发生率
		医德医风教育
		执行物价政策
	提高服务效率	人均门诊人次
		人均出院人数
		人均手术台次
		病床使用率
病床周转次数		

续表

维度	战略子目标	衡量指标
内部 业务 流程	提高服务效率	人员病床比
		平均住院日
		完成指令性任务比例
	加强教学	人均课时
		人均实习学生人数
学习 与 成长	增强职工发展潜力	接受培训人次
		职工满意度（科室内部）
		研究生及以上学历者所占百分比
		高职人员所占百分比
	提高科研水平	人均成果数
		人均发表论文数
应用新技术		

①客户维度指标的初选

在平衡计分卡的基本理论中，对于客户维度的核心衡量方面一般有五类：市场占有率、顾客保持力、顾客获取力、顾客利润率和顾客满意度。医疗市场是一个较为特殊的市场，它不同于单纯的企业或是一般的服务行业，它首要的服务目标不能是提高市场占有率，而是“以病人为中心”，保障人民群众的身体康，提高全民身体素质，提高患者满意度。

病人满意度日益受到卫生管理以及专业人员的重视，是体现医院社会效益的一个关键指标，对于病人满意度的调查能够比较真实地反映医院服务质量，从而有助于医院有的放矢地改善服务质量。其具体衡量指标包括临床科室的病人满意率、市场占有率、病人不良投诉率、医疗纠纷发生率等。市场占有率越高，病人不良投诉率、医疗纠纷发生率越低，表明患者满意度越高。

②财务维度指标的初选

临床科室在财务维度的三个战略子目标是：“降低业务成本”、“降低患者费用”与“增加业务收入”。

由于该院还未建立成本核算体系，不能取得成本方面的具体指标，因此选用人均收支节余率这一经济指标来综合反映科室的增收节支水平。

每门诊人次医疗费用、出院者平均医疗费用和每床日平均医疗费用，是反映患者医疗费用水平的指标，指标值越低，表明医院在“降低患者费用”方面做得越好。

卫生部考评医院时，经济运行指标中，可以分解下达到临床科室的有：药品收入占业务收入的比例、人均业务收入和百元固

定资产业务收入。药品收入占业务收入的比例指标值越低，表明科室在减轻患者不合理用药负担方面做得越好。非营利性医院为了持续经营，除了要遵循医疗服务市场的特殊规律以外，还不得不考虑市场经济的一般规律，临床科室在注重社会效益的同时，必须实现医院投入资金的最大化增值，即资本增值，百元固定资产业务收入能反映出临床科室占用固定资产的创收水平。

衡量临床科室是否“提高资产利用能力”，可以通过大中型医疗设备使用效益这一经济指标来反映。

③内部业务流程维度指标的初选

内部业务流程维度的三个战略子目标是“提高服务质量”、“提高服务效率”和“加强教学”。

医疗服务质量包括医疗质量和护理质量，其中医疗质量是医院的生命线，是所有的工作中最重要的方面。医疗质量的高低，也直接影响到人民群众对医院的满意程度，最终影响到人民群众的健康水平。在临床工作中，护理工作的重要程度逐日提高，护理质量的高低也影响到人民群众的健康水平。结合卫生部对医院的考评要求，临床科室“提高服务质量”这一战略子目标的衡量指标包括：治愈率、好转率、无菌手术感染率、病历甲级率、护理合格率、危重病人抢救成功率、诊断符合率、医疗事故发生率、医德医风教育以及执行物价政策等。

在保证工作质量的前提下，临床科室工作效率的提高，一方面可以方便人民群众就医；另一方面，对于医院来说，可以提高医院的经济效益。结合卫生部对医院的考评要求，临床科室“提高服务效率”这一战略子目标的衡量指标包括：人均门诊人次、

人均出院人数、人均手术台次、病床使用率、病床周转次数、人员病床比、平均住院日、完成指令性任务比例等。

作为教学医院，“加强教学”这一战略子目标的衡量指标包括：人均课时、人均实习学生人数。

④学习与成长维度指标的初选

学习和成长维度的两个战略子目标是“增强职工发展潜力”和“提高科研水平”。

医院临床科室是知识分子云集的地方，在知识经济时代，人力资本的作用更显突出。不仅要吸引和留住人才，还要为人才创造良好的工作条件，增强职工发展潜力，使他们乐于并自愿为科室的发展贡献自己的全部力量，提高科室的自我发展和创新学习能力，增强竞争力。“增强职工发展潜力”这一战略子目标的衡量指标包括：接受培训人次、职工满意度、研究生以上学历者所占百分比和高职人员所占百分比。

作为大学的附属医院，科研水平应该是处于领先地位的，最好能将科研与临床实践相结合，才能保障医院能持续完善内部业务流程。“提高科研成果水平”这一战略子目标的衡量指标包括：人均成果数、人均发表论文数和应用新技术。

（2）对初选指标进行筛选

为了保障指标选取的合理性，还应对初选指标进行筛选。在对考评组织绩效的指标进行筛选时，德尔菲法是一种非常合适的方法。德尔菲法是专家调查法的一种，依据系统程序，采用匿名发表意见的方式，即专家之间不得互相讨论、不发生横向联系、只能与调查人员联系，让专家们独立思考、充分发表意见，多次

反馈征询意见，提高调查的全面性和可靠性，通过多轮次调查专家对意见征询表所提问题的看法，反复征询、归纳、修改，最后汇总成基本一致的专家看法。

该院在医院内部运用德尔菲法对 40 位医院管理人员和临床医技专家进行调查（专家咨询问卷如附表 1 所示），请相关专家对初选考评指标进行筛选。经过相关负责人员的两轮咨询，专家们的意见趋向一致，在备选的 39 个指标中，取消了 10 个指标，增加了 1 个指标。最终确定出 30 个临床科室绩效考评指标，如表 2 所示

表 2 云南大理学院附属医院临床科室绩效考评指标

维度	战略子目标	衡量指标
客户	提高患者满意度	病人满意率
财务	降低业务成本	人均收支节余率
	降低患者费用	每门诊人次医疗费用
		出院者平均医疗费用
		每床日平均医疗费用
	增加业务收入	药品收入占业务收入比例
		人均业务收入
百元固定资产业务收入		
内部业务流程	提高服务质量	治愈率
		好转率
		无菌手术感染率
		病历甲级率
		护理合格率
		危重病人抢救成功率
		诊断符合率

续表

维度	战略子目标	衡量指标
内部 业务 流程	提高服务质量	医疗事故发生率
	提高服务效率	人均门诊人次
		人均出院人数
		人均手术台次
		病床使用率
		平均住院日
	加强教学	人均课时
		教学查房开展情况
		人均实习学生人数
学习与 成长	增强职工发展潜力	接受培训人次
		职工满意度（科室内部）
		研究生及以上学历者所占百分比
	提高科研水平	人均成果数
		人均发表论文数
		应用新技术

①客户维度指标的筛选

专家们认为医院“市场占有率”指标的计算有一定难度，应暂时取消，待条件成熟以后，再考评该指标；“病人满意率”这一项指标能综合反映客户满意率，故“病人不良投诉率”和“医疗纠纷发生率”两项指标可以取消。

②财务维度指标的筛选

专家们认为制定“提高资产利用能力”子目标，容易导致临床科室开具不必要的检查，因而“大中型医疗设备使用效益”指标可以取消。

③内部业务流程维度指标的筛选

专家们认为“提高服务质量”子目标中的“医德医风教育”指标，其考评容易流于形式，可以取消；“执行物价政策”指标，由于医院收费系统中只有省级部门制定的《非营利性医疗服务价格（试行）》，已不存在乱执行物价政策的情况，其考评意义不大，可以取消。“提高服务效率”子目标中，由于医院指令性任务发生的频率很低且科室间不均衡，“完成指令性任务比例”指标可以取消；“病床周转次数”和“人员病床比”也可以取消。“加强教学”目标中，作为教学医院，应增加“教学查房开展情况”指标。

④学习与成长维度指标的筛选

专家们认为“增强职工发展潜力”目标中，“高职人员所占百分比”指标主要是受医院人事政策的影响，用来考评临床科室不合适，可以取消。

（3）确定指标权重系数

绩效考评指标体系中各个指标的重要性程度是不同的，应通过相应的权重系数来反映各指标的重要性程度。绩效考评指标体系是一个分层次的指标体系，可以运用层次分析法来确定各指标的权重系数。

层次分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）是美国运筹学家、匹茨堡大学教授T. L. Saaty提出的定性分析与定量分析相结合的多因素决策理论和技术。在对复杂的目标问题的本质、影响因素及其内在关系等进行深入分析的基础上，根据问题的总

目标，以系统的观点，把问题分解成若干因素，按其支配关系建立递阶层次结构模型，然后将模型中各因素建立判断矩阵进行两两比较，最后用求解判断矩阵特征向量的办法，求得代表各因素对总目标相对重要性程度的权重系数。层次分析法是一种简便、灵活的多维准则决策的数学方法，它可以实现由定性到定量的转化，把复杂的问题系统化、层次化。

云南大理学院附属医院采用层次分析法确定临床科室绩效考评指标体系中各指标的权重系数，具体步骤如下。

①建立临床科室绩效考评指标体系层次结构模型

根据表 2 临床科室绩效考评指标的结构所示，其层次结构可划分为 4 层：总目标层（即云南大理学院附属医院临床科室绩效）、第一层子目标层（即客户、财务、内部业务流程、学习与成长四个维度）、第二层子目标层（即四个维度的各战略子目标）、第三层子目标层（即具体指标）。

②各层次指标两两间重要性程度的比较

根据上述层次结构模型，构建出评价各层次指标两两间重要性程度的判断矩阵，设计出临床科室绩效考评指标相对权重专家咨询调查表（见附表 2），提交给 40 位医院管理和临床医技专家，请他们对各层次指标两两间重要性程度进行评分。

③计算指标权重系数

在取得各专家在判断矩阵中对各指标两两间重要性程度进行评分后，对每份专家咨询调查表，我们可以计算各判断矩阵的

最大特征值 λ_{max} 及其对应的特征向量W，将W经归一化处理后即为同一层次相应指标对于上一层次指标相对重要性的指标权重系数，然后自上而下地将各层次的指标权重系数结果进行合成，就可以得到各具体指标相对于总目标（即云南大理学院附属医院临床科室绩效）的权重系数。用专家咨询调查表中的评分计算权重系数的整个过程可以利用yaah软件进行，只需要在软件中画出层次结构模型，输入专家咨询调查表中的评分，软件就会自动计算出各指标的权重系数。最后计算从40份专家咨询调查表中得到的权重系数的平均数，就得到了最终的权重系数，结果如表3所示。

表3 云南大理学院附属医院临床科室绩效考评指标体系权重系数

第一层	第二层		第三层		第四层		组合权重系数
	维度	权重	战略目标	权重	衡量指标	权重	
云南大理学院附属医院临床科室绩效	客户	0.166	提高患者满意度	1.000	病人满意率	1.000	0.166
	财务	0.181	降低业务成本	0.323	人均收支节余率	1.000	0.0583
			降低患者费用	0.312	每门诊人次医疗费用	0.474	0.0267
					出院者平均医疗费用	0.270	0.0152
					每床日平均医疗费用	0.257	0.0145
			增加业务收入	0.365	药品收入占业务收入比例	0.395	0.0260
					人均业务收入	0.405	0.0267
					百元固定资产业务收入	0.199	0.0131
	提高服务质量	0.562	治愈率	0.140	0.0454		
			好转率	0.130	0.0420		
			无菌手术感染率	0.112	0.0364		
			病历甲级率	0.127	0.0410		
			护理合格率	0.115	0.0373		
			危重病人抢救成功率	0.132	0.0429		

内部 业务 流程	0.576		诊断符合率	0.120	0.0388	
			医疗事故发生率	0.124	0.0400	
			提高服 务效率	0.340	人均门诊人次	0.097
		人均出院人数			0.124	0.0242
		人均手术台次			0.346	0.0677
		病床使用率			0.286	0.0560
		加强教学	0.099	平均住院日	0.147	0.0288
				人均课时	0.155	0.0088
				教学查房开展情况	0.510	0.0290
					人均实习学生人数	0.335

续表

第一层	第二层		第三层		第四层		组合权 重系数
	维度	权重	战略目标	权重	衡量指标	权重	
云南 大理 学院 附属 医院 临床 科室 绩效	学习与 发展	0.077	增强职工 发展潜力	0.642	接受培训人次	0.205	0.0101
					职工满意度（科室内部）	0.461	0.0228
					研究生以上学历者所占 百分比	0.334	0.0165
			提高科 研水平	0.358	人均发表论文数	0.320	0.0089
					成果数	0.259	0.0072
					应用新技术	0.420	0.0116

3. 加强医院内部沟通与教育

在制定好临床科室考评指标体系后，应在医院内部公布考评标准细则及相应的激励政策，对所有临床科室员工进行相关教育培训，让他们理解考评目标，明确工作应努力的方向。通过沟通和教育，在医院临床科室员工中建立起战略认同感，让他们知道自己该做什么，怎么做，才能达到持续改进绩效水平的目的。

4. 运用指标体系评价临床科室绩效

在选取好临床科室考评指标，确定好各指标权重系数后，云南大理学院附属医院按组合权重系数加权所有指标标准化值得

到评价临床科室绩效的评价值，同时也可以根据各层次权重系数加权各层次指标标准化值得到临床科室各层次指标的评价值。

由于所确定的临床科室绩效考评指标体系中包括经济指标、工作数量指标、工作质量指标、工作效率指标等，各指标性质、类别和计量单位各不相同。因此，在计算临床科室的绩效的评价值以前，要先对各指标进行标准化处理，使各个指标间可比。指标值越大越好的正向指标按公式(1)进行标准化处理：

$$x'_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_i}{s_i} \quad (1)$$

指标值越小越好的反向指标按公式（2）进行标准化处理：

$$x'_{ij} = \frac{\bar{x}_i - x_{ij}}{s_i} \quad (2)$$

其中， x_{ij} 表示第 j 个临床科室的第 i 个指标的指标值， \bar{x}_i 表示所有临床科室的第 i 个指标的指标值的平均值， s_i 表示所有临床科室的第 i 个指标的指标值的标准差。

例如，“每门诊人次医疗费用”指标为反向指标，该院 14 个临床科室该指标的指标值如表 4 所示：

表 4 各临床科室每门诊人次医疗费用

科室	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
指标值	170	142	127	147	103	72	81	149	145	213	91	95	142	225

根据表 4 原始数据可计算得到 14 个临床科室“每门诊人次医疗费用”的平均值为 135.86，标准差为 45.95，再根据公式(2)可计算临床科室 A “每门诊人次医疗费用”的标准值为

$(135.86-170)/45.95=-0.74$ 。

云南大理学院附属医院对采用上述考评体系后的 2007 年三季度 14 个临床科室的绩效状况进行了评价，评价结果得到了医院内部的认可。通过绩效评价清晰地看到了各科室在各方面的绩效表现，让各科室明确了自己的优势和劣势，找到了绩效改进的方向。

（三）实施效果

云南大理学院附属医院临床科室部分指标在上述考评指标体系实施前的2007年一季度的指标值以及实施后的2007年三季度的指标值的对比结果如表 5 所示。

表 5 实施临床科室绩效考评指标前后有关指标情况表

2007 年	药品收入占 业务收入比例	病人 满意率	人均收支 结余率	治愈率	好转率	病床使用率	病历甲级率
一季度	42.2%	91.3%	0.26%	57.4%	39.1%	82.3%	86.6%
三季度	41.8%	94.9%	0.30%	58.2%	39.7%	105.3%	91.8%

2007年三季度临床科室药品收入占业务收入比例较一季度下降了0.4%，病人满意率提高了3.6%，人均收支结余率提高了0.04%，治愈率提高了0.8%，好转率提高了0.6%，病床使用率提高了23%，病例甲级率提高了5.2%。但经卡方检验，只有病床使用率、病历甲级率两项指标的指标值在采用临床科室绩效考评指标体系前后有显著性差异，两项指标的指标值明显提高。

以上数据表明，云南大理学院附属医院实施临床科室绩效考评指标体系以后，2007年三季度临床科室整体工作质量稳中有升，工作效率、社会效益、经济效益均有所提高。但由于该考评体系

运用时间不长，仅有病床使用率和病历甲级率两项指标效果显著。另外，2007年三季度临床科室出院人数和门诊人次，其增长幅度在20%左右；业务收入只增长了17.7%，低于工作量的增长，说明医院经济收入的增长主要得益于工作效率，并未增加患者费用负担，药品收入占业务收入比例略有下降也能体现出这一点。

四、案例分析总结

（一）本案例的基本特点

在各个行业，平衡计分卡作为一个支撑战略发展的绩效评估系统，正在不断地被人们接受和完善。但是，平衡计分卡方法本身只提供了指导组织制定战略地图及平衡计分卡的基本原理，不同组织在利用平衡计分卡来评价组织绩效时，需要根据自身特点，设计本组织的战略地图及平衡计分卡。本案例展示了三级综合医院云南大理学院附属医院临床科室如何结合自身实际情况，利用平衡计分卡来构建绩效考评指标体系来评价其绩效，并通过对绩效考评指标体系的运用来提升组织绩效水平。

平衡计分卡最初是以营利性企业为对象提出的，但其思想和方法也适用于非企业组织，不过在具体应用过程中，又区别于企业组织的一些特点。本案例是以三级综合医院云南大理学院附属医院临床科室为绩效评价的对象，云南大理学院附属医院属于事业单位，在其对平衡计分卡的运用过程中体现出的区别于一般营利性企业运用平衡计分卡的特点主要体现在：对云南大理学院附属医院来说，社会效益处于首要地位，即客户目标处于首要地位，

而不是财务目标。

医院的使命是坚持“以病人为中心”，提高管理水平，持续改进医疗质量，保障医疗安全，改善医疗服务，控制医疗费用，为人民群众提供安全、有效、方便、价廉的医疗卫生服务。医院在医疗服务过程中，始终把社会效益放在首位，履行相应的社会责任和义务。认真完成政府指令性任务，积极参加政府组织的社会公益性活动；根据医疗卫生管理法律、法规、规章，提供全面、连续的医疗服务，为下级医院转诊的急危重症患者和疑难病患者提供诊疗任务；为下级医疗机构提供技术指导，开展双向转诊；履行公共卫生职能，开展健康教育、科普宣传，普及防病知识，开展重大疾病、传染病以及慢性非传染性疾病的防治工作；承担突发公共卫生事件和重大灾害事故紧急医疗救援任务；承担教学、科研和人才培养工作。因此，医院要首先重视社会效益再兼顾经济效益。这体现在云南大理学院附属医院临床科室的战略地图中，一般企业的财务维度中，战略子目标是“增加收入”及“提高生产率”，而在本案例的财务维度中，“增加业务收入”战略子目标的实现必须以“降低患者费用”战略子目标的实现为基础，收入的增加不能以增加患者负担为手段。

（二）成功运用平衡计分卡评价绩效的关键点

1. 领导重视，全员参与

云南大理学院附属医院临床科室能成功运用平衡计分卡与医院领导的重视及全体员工的热情参与有重要关系。首先，临床科

室绩效考评指标体系的设计及运用得到了医院领导的重视和大力支持，医院领导把实施临床科室绩效考评作为一项重要工作来抓；其次，在指标选取及权重系数设定的过程中，医院专家组以积极、负责任的态度认真填写咨询调查表，保证了指标选取及权重设定的合理性；最后，通过对临床科室员工的培训和教育，让考评指标体系得到了临床科室及职工的支持、理解和认同。

2. 建立配套的激励机制

激励机制是绩效考评的重要环节。云南大理学院附属医院建立了配套的激励机制，把绩效考评结果作为奖金分配及干部聘任的重要依据，发挥激励、制约的作用，充分调动了临床科室及其职工为“战略目标”奋斗的积极性和主动性。

3. 根据组织自身特点灵活地绘制战略地图

平衡计分卡把战略融入绩效评价系统，组织成功设计平衡计分卡的关键步骤在于，根据自身特点绘制好本组织的战略地图。平衡计分卡方法本身只提供了指导组织从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度来绘制战略地图的基本原理，不同组织以及同一组织在其生命周期的不同阶段，战略重点不同，需要根据自身特点，绘制本组织的战略地图。

本案例中云南大理学院附属医院临床科室的战略地图特色就体现在，根据其使命，客户目标而不是财务目标处于首要地位；另外，将在一般企业中会放入客户维度的“降低患者费用”战略子目标同时纳入客户维度与财务维度。

4. 运用德尔菲法保证考评指标选取的全面、合理及重点突出

绩效考评指标体系应全面包括评价战略目标实现的关键指标,如本案例中就是按“以病人为中心,以医疗服务质量为核心,注重社会效益,讲求经济效益,兼顾长、短期目标,过程指标与结果指标相结合,财务指标与非财务指标相结合”的原则来选取考评指标,保证考评指标体系全面包括评价战略目标实现的关键指标。同时通过德尔菲法对该院40位医院管理和临床医技专家进行调查,对所选指标进行筛选,保证了指标选取的合理性。

5. 运用层次分析法保证考评指标权重系数设定的合理性

临床科室绩效考评指标体系中各个指标在绩效考评系统的重要性程度是不同的,因此需要通过相应的权重系数来反映各指标的重要性程度,权重系数设定的合理性直接关系到绩效评价结果的可靠性。

云南大理学院附属医院采用层次分析法确定各指标的权重系数。层次分析法是一种定性分析与定量分析相结合,主观与客观相结合的权重系数设定方法,首先,通过对医院内部专家的问卷调查来获得两两指标间的相对重要性程度,然后运用严密的数学计算来获得各指标最终的权重系数,保障了权重系数的合理性。

6. 战略地图、考评指标及权重系数的动态性

战略地图、考评指标及权重系数应根据医院临床科室战略发展的需要及时调整,医院处于不同的发展阶段,其战略目标

不同，相应的战略地图、临床科室绩效评价指标及其权重系数也应有所不同。

讨论问题

- 1.运用平衡计分卡评价组织绩效的步骤。
- 2.在运用平衡计分卡评价组织绩效的过程中，重点是哪些问题？
- 3.按照本研究设计云南大理学院附属医院临床科室绩效考评指标体系的方法思路，还可以进一步设计云南大理学院附属医院临床科室个人，以及医技科室和行政后勤部门及其个人，以及其他同类医院及其各部门、个人的绩效考评指标体系。

参考文献：

- [1] 吕长江高级管理会计 [M] 大连：东北财经大学出版社，2007
- [2] 卫生部医院管理评价指南（2008版）卫医发〔2008〕27号
- [3] 卫生部三级综合医院评审标准(2011年版)卫医管发(2011)33号
- [4] 于增彪管理会计研究 [M] 北京：中国金融出版社，2007
- [5] 赵志 三级医院临床科室绩效考评指标体系设计——基于平衡计分卡的运用 西南财经大学，2007