

平衡计分卡在A医院的应用研究

张朗

武汉晴川学院

DOI:10.12238/ej.v7i2.1332

[摘要] 平衡计分卡是阐释并传达组织战略,并通过因果关系链付诸于实践的绩效评价方法。本文以A医院为例,结合该医院实际情况,从财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度,分析了A医院运用平衡计分卡进行绩效评价存在的具体问题,并相应的提出了解决对策,从而为改进医药企业绩效评价体系,促进医药企业绩效评价,推动企业短期绩效与长远战略有效整合创造重要条件。

[关键词] 平衡计分卡; 医院; 战略目标; 绩效评价

中图分类号: F272.5 **文献标识码:** A

Research on the Application of Balanced Scorecard in Hospital A

Lang Zhang

Wuhan Qingchuan University

[Abstract] Balanced scorecard is an evaluation and strategic management tool that interprets and communicates organizational strategy, and puts it into practice through causal chains. Taking A Hospital as an example and combining with its actual situation, this article analyzes the specific problems of using the Balanced Scorecard for performance evaluation in A Hospital from four dimensions: finance, customers, internal processes, and learning and growth. Corresponding solutions are proposed to improve the performance evaluation system of pharmaceutical enterprises, promote performance evaluation of pharmaceutical enterprises, and create important conditions for the effective integration of short-term performance and long-term strategy of enterprises.

[Key words] Balanced Scorecard; Hospital; Strategic Objective; Performance Evaluation

不同于传统的绩效评价方法,平衡计分卡以战略为核心,将战略规划与绩效评价紧密联系,并通过因果关系链化战略为行动,提高了企事业单位绩效管理的效率。作为一种高效的绩效评价方法,平衡计分卡(后文简称为BSC)最早是用于企业绩效评价。随着公共部门绩效管理改革的兴起,各国纷纷采用平衡计分卡以期提高绩效管理的效率。本文结合现有的研究成果,以A医院为例,探索了BSC在民营医院绩效的应用路径,以期促进医疗单位绩效管理效果。

1 BSC相关文献评述

1992年, Norton与Kaplan首次将BSC带到公众视野中,他们从财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个层面阐述了平衡计分卡的绩效指标评价体系,同时并指出这四个层面的内在逻辑关系,从而拉开了实务和理论关于平衡计分卡绩效评价应用研究的序幕。

在具体的战略目标方面,平衡计分卡通过构建一个四维视角的组织战略目标框架,形成了组织战略的操作系统。其中,每个子系统都会在第一个层面上设置一个战略目标,并同时构建包涵阶段性结果度量和业绩驱动因素在内的具体量化指标,进

而将战略目标框架绘制成一张战略地图。在战略地图结构中,除了组织的战略愿景,还包含学习与成长等视角,清晰地展示了各个视角之间的因果关系^[1]。

BSC通过内部业务流程、学习与成长等四个维度指标体系的构建,能够将战略规划转化为短期目标和长期目标,以期实现战略规划与执行的紧密结合^[2]。

2 BSC在A医院绩效评价中的应用

2.1 A医院概况

A医院集团公司是国际知名的眼科连锁店,它从事的主要业务是为患者提供各种眼科疾病的诊断、治疗及医学验光配镜等眼科医疗服务。A医院采用分级连锁的市场策略,搭建“中心-省会-地级-县级”四层结构进行高效扩张,充分利用公司资源。上级医院提供资源、技术支持,下级医院输送疑难病例,分工明确,相互协同。这一策略符合我国医疗资源“全国分散、地区集中”的分布特点,也与国家分级诊疗制度不谋而合。

A医院市占率上升较为明显,以眼科市场为基准,公司市占率已经接近7%,10年间提升两倍左右;以民营眼科市场为基准,公司市占率已经超过30%,与其他对手差距较大。同其他民营医

院对比，A医院眼科无论从年门诊数或者年手术量，均远超同业水平。从布局的区域来看，A医院营业范围包括国内和海外主要地区，也领先其他对手较大身位。最后，A医院正顺势随机应变并将加快迈向数字化眼科战略发展转型，大力支持推进中国互联网数字眼科综合医院体系建设。借助医院自主创新研发的医院信息化管理系统、云计算平台、大规模数据中心，赋天智能眼科医院正在加速推进医疗、服务、管理、科研、教学等多个方面产业转型改造升级。

2.2 A医院BSC绩效评价指标

2.2.1 财务层面

(1) 偿债能力方面。偿债能力是反映企业财务状况和经营能力的重要指标，反映企业偿还到期债务的承受能力，通过下表指标来分析：

表 2.1 2018-2022 年爱尔眼科偿债能力分析表

日期	2018	2019	2020	2021	2022
营运资本	6.485 亿	15.61 亿	11.84 亿	11.48 亿	16.56 亿
流动比率	1.68	1.74	1.58	1.40	1.36
速动比率	1.46	1.61	1.40	1.27	1.27
资产负债率 (%)	27.53%	41.24%	37.98%	40.96%	46.72%
权益乘数	1.38	1.7	1.61	1.69	1.88

数据来源：东方财富网

从上表中我们可以看出A医院2018—2022年的营运资本增加了两倍多，流动比率逐年在下降，速动比率从整体上也是逐年在下降，说明A医院的短期偿债能力有所下降。因为权益乘数和资产负债率呈正向变动，并且该企业的资产负债率和权益乘数从整体上看也是逐年递增的，更加说明本企业的偿债能力是逐年递减的。

(2) 营运能力方面。本文主要从存货周转率和应收账款周转天数以及总资产周转次数三个角度分析其代表企业的财务营运管理能力。

表 2.2 2018-2022 年 A 医院营运能力分析表

日期	2018	2019	2020	2021	2022
存货周转率 (次)	11.31	13.33	13.41	13.81	6.04
应收账款周转天数	22.34	24.08	31.38	37.16	53.50
总资产周转 (次)	1.04	0.87	0.85	0.93	0.32

数据来源：东方财富网

A医院存货周转率从2018—2021年持续大幅上升，只有2022年出现了断崖式的下降，这就说明该医院存货周转率在加快，应收账款周转时间和天数2018—2021年逐年递增，尤其在2020年后，上升的速度较快，总资产周转率的变化相对稳定，只有2020年受疫情影响存在波动。综合上述数据来看，A医院资产综合利用率较高。

(3) 盈利能力方面。本文主要从A医院近五年净资产收益率与资产报酬率对比这两项重要经济指标进行出发应用来对其进行统计分析。

表 2.3 2018-2022 年 A 医院盈利能力分析表

日期	2018	2019	2020	2021	2022
净资产收益率 (%)	21.15%	21.74%	18.55%	22.51%	21.85%
资产报酬率 (%)	18.55%	15.3%	14.82%	17.3%	15.07%

从表 2.3 可以清楚地看出A医院的净资产收益率在2021—2022年下滑幅度较小，说明A医院回报给投资者的能力很薄弱，资产报酬率从总体上来看也是一直在大幅度的下降，这说明了该企业的盈利能力有所下降而且企业的经营效益不太好。

2.2.2 客户层面

实现预期的财务指标需要客户维度的有效支撑，客户是公司的主要盈利来源。因此，满足客户需求成为企业追求的重要目标。这个维度主要包括针对客户产品服务效果满意度、新能源产品市场开发率、客户服务投诉率、市场占有率、公司有效客户数等二级指标。

表 2.4 2022 年 A 医院客户层面绩效评价指标

第一层	第二层	第三层	
客户维度	客户服务	客户投诉率	15.21%
		与客户沟通次数	1467 次/天
		客户服务满意率	93.32%
	市场份额	公司有效客户数	3542 万
新客户开发率		26.36%	

数据来源：同花顺网站

A医院不仅拥有大量的新老客户服务基础、良好的中国医疗保健服务行业口碑，并且由于公司始终一直坚持以“客户为中心”的医疗服务经营理念，使得A医院在保持新老客户的服务方面也是做得不错，这通过其客户服务满足率指标上可见一斑，2022年客户的服务满意度达到了90%以上，处于行业的中上游水平。并且A医院的新客户开发率在26.36%，说明本企业还有很大的潜在客户市场。

2.2.3 内部业务流程层面

业务流程对于整个企业的经营和业务流程有着深远意义，这种重要性体现在企业管理模式、组织结构和人力资本的优化上^[3]。这种结构的优化对于降低企业运营成本、提高运营效率和企业对市场需求的反应速度，提高企业获利能力具有重要意义。结合A医院业务类型来看，其业务流程维度应该考虑的是吸纳医学人才、手术风险控制、创新业务品种等指标。并且A医院在医学研发的投资逐年增加，2021年投入的成本是最大的，这表明该企业在越来越重视治疗方案的研发，要想企业发展地越来越好，就只有不断地探讨出更适合客户使用流程方案，而研发成本投入得越少，说明企业的手术技术越来越进步。

2.2.4 学习与成长层面

学习和成长的目标为其他三个领域宏达的目标实现提供了

坚实的基础框架,是驱动上述BSC三个领域获得优异成果的强大动力。就A医院而言,在我们的学习和健康成长两个方面,应反映在人力资源和信息技术的发展上。A医院医院职工的整体专业水平在不断提高,这表明该医院注重员工的专业技能,并不断鼓励员工通过各种实习学习更多的新知识。同时,随着现代医学信息化技术的发展与进步,医院的现代化医疗器械也在不断完善。

2.3 BSC在A医院应用中存在问题

2.3.1 战略规划不清晰

战略是企业管理流程的依据,愿景是企业战略学习的基础^[4]。通过上述分析可以看出,A医院战略规划深度不足,战略的制定未充分考虑当前医院面临的实际形势和问题,致使包括绩效管理在内的后续管理流程无法与预期战略目标匹配。

2.3.2 考核指标设计不合理

A医院目前处于快速发展的阶段,医院整体战略目标未充分与各部门的个人绩效考核结合,管理层对集团整体战略目标把握不准确,考核指标的设置方面重内部管理而对患者满意度等核心指标的考核力度不足,致使考核结果不合理。

2.3.3 部门、团队和个人信息沟通不畅

由于对BSC绩效考核流程缺乏正确的认识,在BSC前期实施阶段,BSC在医院内部的宣传推度力度不足,评价者和被评价者之前缺乏有效沟通和交流,致使集团内部对于BSC缺乏科学全面的认识,导致后续考核过程中,各部门信息沟通和反馈不及时,致使绩效考核结果失真,产生了逆向激励问题。

2.3.4 信息化管理不足

A医院缺乏有效的信息管理系统,各部门信息沟通不畅;医院信息化管理执行的标准化不统一,到电子信息管理系统中有效信息量不足;并且,医院运行信息能力较低,它没能利用现有的数据资源进行实时跟踪,及时了解市场动态变化。

3 A医院BSC绩效评价的优化对策

3.1 提高管理层对BSC的正确认识

管理层的全力支持和积极参与是BSC能否在企事业单位得以有效推行的核心主体。为提高BSC绩效评价的有效性,A医院应通过专业培训或外出学习等多种方式提高管理层对BSC的正确认识,从而充分发挥管理层在BSC绩效管理中的引领作用。

3.2 优化企业战略布局、明确企业战略目标

战略布局是企事业单位经营发展的关键环节,良好的战略规划是凝聚员工精力、能力和知识,实现企事业单位宏远财务目标的前提条件。A医院虽然在眼科领域处于行业领先的地位,但是由于我国眼科市场区域分散性的特点,其所占的市场份额仍然不大。因此,该市场仍然具有巨大的潜力,为此,该医院应当利用自身的优势抓住市场机会,从顶层上优化集团整体战略设计,并从技术和服两个方面着力,加大眼科人才培养成本的投入、加强眼科人才的培养、优化专业人才梯队,规范服务流程、

提升服务质量与效率,以期在眼科领域做出自己的一片新天地。

3.3 完善员工激励机制

激励机制是调动员工积极性的有效手段,它反映了激励的主体和客体之间相互作用的方式。A医院应充分利用优势资源建立具有竞争力的激励机制,物质激励与精神激励并驱,充分调动医院员工的主观能动性,提高员工向心力和凝聚力,提升A医院在行业中的凝聚力和核心竞争力。

3.4 加强企业文化建设

企业文化的建设是完善企业流程,提高企业核心竞争力的动力之源。为了更好地推动BSC在A医院中的应用,有必要以企业文化导向,树立本公司职工的楷模,为进一步提高员工综合素质和能力做足充分准备;建立学习互助团队,完善交流沟通渠道,以便管理层及时收集反馈信息,确保绩效考核按照预期方向实施。

3.5 完善企业信息化建设

A医院信息化管理系统的不足一定程度上制约了BSC绩效评价的效果,为此A医院应加强企业信息化建设,完善信息化管理平台,及时统计分析各科室的业务数据,加强部门联动,使管理层能够及时掌握各科室全面运行情况,能够及时根据运营流程、客户经理流程、创新管理流程信息,并财务内控(预算)管理流程等信息系统进行数据收集分析和再造,提高绩效考核结果的有效性。

4 结论

综上所述,有效的绩效管理有助于企业战略目标的早日实现。通过BSC绩效管理体系,有助于将企业衔接企业长短期管理目标,实现企业内外部战略协同、实施和目标的达成。在设置不同层面、不同人员的指标时,各医疗机构应结合实际情况设计指标和目标值,最大效用的发挥BSC在绩效评价、战略践行中的效用。

[参考文献]

- [1]马蔡琛,林江.平衡计分卡在公共部门预算绩效管理中的应用分析——基于学习与成长视角的考察[J].云南财经大学学报,2024(01):32-40.
- [2]毕意文,孙永玲.平衡计分卡——中国战略实践[M].北京:机械工业出版社,2003:34-36.
- [3]惠树鹏,郑玉宝.基于五维动态平衡计分卡的企业战略绩效评价[J].统计与决策,2016(11):172-175.
- [4]安景文,朱伟,余怒涛.企业环境绩效:评价与实证研究[J].会计之友,2017(18):2-8.

作者简介:

张朗(1985—),女,湖北黄冈市人,副教授,研究生,武汉晴川学院,研究方向为:财务管理研究、内部控制研究。