

第三章 医院绩效管理的理论基础

正如前文所述，绩效管理是一个完整的循环系统，其包含绩效计划、绩效控制、绩效评价和绩效反馈四个主要环节，每个环节都扮演着不同的角色，且环节内部的运行均建立在一定的理论基础之上。综合相关研究成果，一是激励理论，包括需求层次理论、双因素理论等；二是系统管理理论，包括一般系统论、控制论、信息论等。

第一节 激励理论

一、激励理论概况

20 世纪初，激励问题开始受到管理者的重视，随着研究的深入逐渐形成了完整的理论体系。激励理论，即研究如何调动个人积极性的理论，主要通过管理方式和管理手段，满足个人动机和需求，从而达到激励员工、提升工作积极性的目的，提升员工和组织工作效率。奖励的目的是激发人们采取正确行为的动机，调动其自觉性和创造力，最大化其主观能动性来创造利益。在现代企业管理和发展过程中，激励理论是评估工作绩效的重要理论基础，通过满足人的需要而实现组织的目标有一个过程，即需要通过制订一定的目标影响人们的需要，从而激发人的行动，当某种需要获得满足以后，其激励作用便会终止。所以满足员工不同层级水平的需要，可以提高组织绩效，并不断完善绩效评估机制进而提高工作效率。激励方法主要是结合必要的奖惩措施，创造良性的工作环境，建立行为准则指导员工的行为。在绩效管理过程中必须获得激励的良好支持才能充分发挥作用。根据激励侧重点不同，学术界一般将激励理论划分为四个领域（图 3-1）。

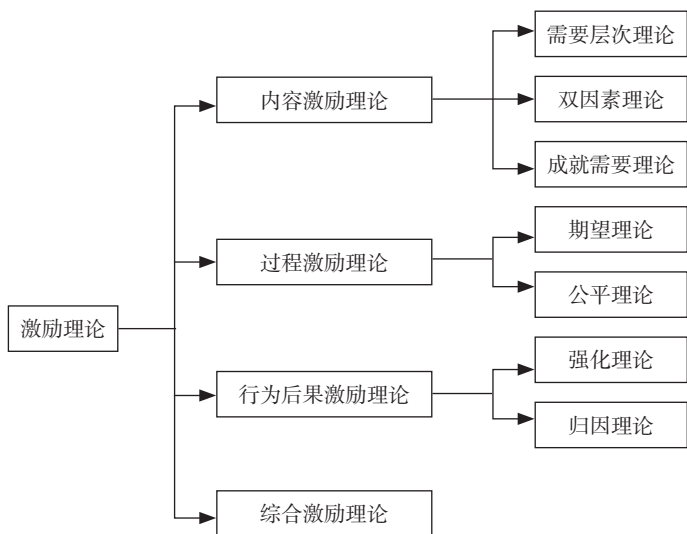


图 3-1 激励理论主要代表

（一）内容激励理论

内容型激励理论是指针对起激励作用的因素与激励原因的具体内容进行研究的理论。该理论以个人需要为立足点，关注员工的需要及需要背后的动机，根据员工的需要进行激励，即人们需要什么就满足什么，旨在以本体需要为诱因，从而激发人的行为动机。内容型激励理论研究的重点是激发动机的诱因，主要包括马斯洛的需要层次理论、赫茨伯格的双因素理论和麦克利兰的成就需要理论。

1. 需要层次理论

需要层次理论由美国知名心理学家亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛于1943年初次提出，该理论认为人类的需要可以分为五个层次，分别是生理的需要、安全的需要、友爱和归属的需要、尊重的需要和自我实现的需要，且这五类需要应从低到高逐级实现，在低层次的需要得到满足后，高层次的需求就会出现，但高层次需要满足后，并不排斥低层次需要的存在。

（1）生理需要：维持人类生存所必需的身体需要。

（2）安全需要：保证身心免受伤害。

（3）归属和爱的需要：包括感情、归属、被接纳、友谊等需要。

（4）尊重的需要：包括内在的尊重（如自尊心、自主权、成就感等需要）和外在的尊重（如地位、认同、受重视等需要）。

（5）自我实现的需要：包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要。

1954年，马斯洛又把人的需要层次发展为七个，由低到高分别为：生理的需要、



安全的需要、友爱与归属的需要、尊重的需要、求知的需要、求美的需要和自我实现的需要。马斯洛把七种基本需要分为高、低两级，其中低级需要通过外部条件让人满足，包括生理需要、安全需要、社交需要（如借助于工资收入满足生理需要，借助于法律制度满足安全需要等）；高级需要则是从内部使人得到满足的，包括尊重需要、自我实现的需要（如通过他人的认同和赞扬实现尊重的需要，借助升职实现自我实现的需要等），而且一个人对尊重和自我实现的需要是永远不会感到完全满足的。

马斯洛认为，只有低层次的需要得到部分满足以后，高层次的需要才有可能成为行为的重要决定因素，七种需要是按照等级逐步上升的，当下一级需要获得基本满足以后，追求上一级的需要就成了驱动行为的动力，但这种需要层次逐渐上升并不是遵照“全”或“无”的规律，低层次的需要得到部分满足后，便会产生高层次的需要。事实上，社会中的大多数人在正常的情况下，他们的每种基本需要都是部分得到满足。高层次的需要比低层次需要更有价值，人的需要结构是动态的、发展变化的。因此，通过满足职工的高级需要来调动其生产积极性，具有更稳定、更持久的力量。

2. 双因素理论

在马斯洛需要层次理论的基础上，美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格于1959年提出了双因素理论，又称激励-保健因素理论。他将企业中有关因素分为保健因素和激励因素两类。保健因素相当于马斯洛提出的生理需要、安全需要、感情需要等较低级的需要，侧重于工作环境或条件方面，其目的在于降低不满意度；激励因素则相当于受人尊敬的需要、自我实现的需要等较高级的需要，侧重于工作本身或具体内容，其目的在于提高满意度。同时该理论认为只有那些属于激励因素的激励才能更好地调动人的积极性。

保健因素包括公司政策、管理措施、工资、人际关系、监督、物质工作条件、福利等。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时，就会产生对工作的不满意。但是，当人们认为这些因素很好时，它只是消除了不满意，并不会导致积极的态度，这就形成了某种既不是满意、又不是不满意的中性状态。那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素就叫做“激励因素”，这是那些能满足个人自我实现需要的因素，包括成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任以及成长和发展的机会等，如果具备了这些因素，就能对人们产生更大的激励。双因素理论强调，不是所有的需要得到满足都能激励起人的积极性。只有那些被称为激励因素的需要得到满足时，人的积极性才能最大程度地发挥出来。如果缺乏激励因素，并不会引起很大的不满。而保健因素的缺乏，将引起很大的不满，但具备



了保健因素时并不一定会激发强烈的动机。赫茨伯格也明确指出,在缺乏保健因素的情况下,激励因素的作用也不大。

从这个意义出发,赫茨伯格认为传统的激励假设(如工资刺激、人际关系的改善、提供良好的工作条件等)都不会产生更大的激励;它们能消除不满意,防止产生问题,但这些传统的“激励因素”即使达到最佳程度,也不会产生积极的激励。按照赫茨伯格的意见,管理者应该认识到保健因素是必需的,保健因素只能使人不会不满意,只有激励因素才能使人产生满意。不过它一旦使不满意达到中和以后,就不能产生更积极的效果。只有“激励因素”才能极大地激发大家的工作热情,推动整个企业的发展,使人们有更好的工作成绩。

双因素理论还强调,满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的,没有它会导致不满,但是即使获得满足,它的作用往往是很有限的、不能持久的。要调动人的积极性,不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素,更重要的是要注意工作的安排,量才录用、各得其所,注意对人进行精神鼓励,给予表扬和认可,注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决,这种内在激励的重要性越来越明显。

3. 成就需要理论

成就需要理论也称激励需要理论,是20世纪50年代初期,美国哈佛大学心理学家戴维·麦克利兰集中研究了人在生理和安全需要得到满足后的需要状况,特别对人的成就需要进行了大量的研究后,提出的一种新的内容型激励理论。该理论是前两类理论的发展,它关注的是人类基本需要被满足后的成就需要,更侧重于高层管理者的激励研究,对于企业管理以外的科研管理、干部管理等具有较大的实际意义。该理论将成就需要定义为根据适当的目标追求卓越、争取成功的一种内驱力,并指出在人的生存需要基本得到满足的前提下,成就需要、权利需要和合群需要是人的最主要的三种需要。成就需要的高低对一个人、一个企业发展起着特别重要的作用。

该理论认为,有成就需要的人,对胜任和成功有强烈的要求,其会为之付出一切可以付出的努力,并享受这一过程。同样,他们也担心失败,他们乐意甚至热衷于接受挑战,往往为自己树立有一定难度而又不是高不可攀的目标,对待问题善于分析和估计。他们愿意承担所做工作的个人责任,但对所从事的工作情况往往希望得到明确而又迅速的反馈。在管理中,只要为其提供合适的环境,他们就会充分发挥自己的能力。

该理论还认为,具有归属和社交需要的人,通常从友爱、情谊、人际之间的社会交往中得到欢乐和满足。他们喜欢保持一种融洽的社会关系,享受亲密无间



和相互谅解的乐趣,随时准备安慰和帮助危难中的伙伴,合群需要便是人们追求他人的接纳和友谊的欲望。合群需要欲望强烈的人渴望获得他人赞同,高度服从群体规范,忠实可靠。

(二) 过程激励理论

过程激励是从如何促使员工由产生动机到行动的过程进行激励,重点研究员工心理和行为过程,其特点是在研究激励行为时往往追溯到导致激励产生的根源,实现动态化的激励体制。过程性激励理论主要包括维克托·弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论等。

1. 期望理论

期望理论于1964年由北美心理学家维克托·弗鲁姆提出,该理论认为,激励效果的大小取决于员工对于实现工作目标的信心程度(期望值)和目标所能给员工带来的满意度(效价)。换言之,如果员工对实现工作目标信心满满,且实现目标后能为员工带来极大的价值满足,那么激励效果就较强,反之则效果较弱。其在期望理论中表现为期望值和效价两种形式,用公式表示为:激励力量=期望值 $\times$ 效价,人们之所以采取某种行为,是因为他觉得这种行为可以有把握地达到某种结果,并且这种结果对他有足够的价值。换言之,动机激励水平取决于人们认为在多大程度上人们可以期望达到预计的结果,以及人们判断自己的努力对于个人需要的满足是否有意义,其中效价和期望值哪一方较高都满足不了,只有同时满足才能使激励达到最大作用。

期望理论强调,人们总是期望达成某种目标,目标与需求之间存在密切关系,只有目标与需求同时满足才能使激励达到最大作用。一个人对目标的把握越大,个体的动力就越高,积极性也就越大。期望模式是个人努力实现个人绩效,组织基于个人绩效进行奖励,奖励能够满足自身需要。期望理论的过程模式为:个人努力 $\rightarrow$ 个人成绩(绩效) $\rightarrow$ 组织奖励(报酬) $\rightarrow$ 个人需要。从该过程可以看出,组织奖励是衡量个人绩效的重要手段,同时也是满足个人需求的直接方式,这也充分说明一个有效、合理、公正的薪酬体系对于激励员工的重要性。

2. 公平理论

公平是绩效制度存续的重要保障。20世纪60年代,美国心理学家、行为学家亚当斯提出了公平理论,该理论首先从心理学角度探讨了激励制度,同样属于过程型激励理论。

公平理论认为,公平是激励的重要动力来源,激励制度对员工的激励效果不仅取决于绝对报酬,还取决于相对报酬,即员工的积极性不仅与个人实际报酬多



少相关,还与人们对报酬的分配是否感到公平关系密切,员工总是将他们的投入、产出和别人的投入、产出进行比较,公平感会直接影响员工的工作动机和行为,只有公平的报酬才能使员工感到满意并且发挥出其激励作用。员工不仅关注获得的绩效数量,也会将本期获得的报酬与过去进行纵向综合比较,同时也会与同行、朋友等作横向综合比较,以此衡量自身是否被公平对待。

该理论主要着眼于研究收入分配公平性、研究工资报酬分配的合理性,即对员工的激励作用,其认为公平合理的收入分配将有力地提高员工工作的努力程度,而公平程度的衡量不仅取决于员工个人与他人收入的比较,而且取决于员工个人当前与先前收入的比较,如果付出的劳动与收入相对等,则将激励员工的行为,反之则会使员工产生不公平感,挫伤其工作积极性。

(三) 行为后果激励理论

行为后果激励也称行为改造型激励理论,主要关注员工的行为后果,即对行为带来的结果进行激励,该激励理论重点在于人的行为改造和转化,使消极行为转变为积极行为,以助于整个组织的运营发展。行为后果激励理论主要包括强化理论、归因理论等。

1. 强化理论

行为后果激励理论中有代表性的强化理论是由哈佛大学的心理学家和行为科学家斯金纳等提出的。强化理论是以学习的强化原则为基础的关于理解和修正人的行为的一种学说。所谓强化,从其最基本的形式来讲,指的是对一种行为的肯定或否定的后果(报酬或惩罚),其至少在一定程度上会决定这种行为在今后是否会重复发生。

该理论强调了环境对员工行为的重要作用,人的行为受到外部施加刺激的影响和强化,根据强化的性质和目的,可以将这种强化作用分为正强化和负强化。在管理上,如果某种刺激能够为其带来利益,则将使他的某种行为反复出现,称为正强化;反之,如果某种刺激会削弱他的利益,那么他将减少某种行为的发生,甚至消除某种行为,称为负强化。通过正强化和负强化,可以达到激励的最终目的。

在企业管理过程中,应以正强化方式为主。在企业中设置鼓舞人心的安全生产目标,是一种正强化方法,但要注意将企业的整体目标和职工个人目标、最终目标和阶段目标等相结合,并对在完成个人目标或阶段目标中做出明显绩效或贡献者,给予及时的物质和精神奖励(强化物),以求充分发挥强化作用。

2. 归因理论

归因理论是美国心理学家海德于1958年率先提出的,后由美国心理学家韦纳



及其同事的研究再次使其活跃起来。归因是指人们对自己或他人的行为进行分析,推论出这些行为的原因的过程。归因理论是探讨人们行为的原因与分析因果关系的各种理论和方法的总称。

在日常的社会交往中,人们为了有效地控制和适应环境,往往习惯对各种社会行为做出一定有意识或无意识的解释,主要对人出现的某种行为进行归因研究,即研究行为背后的因果联系,归因方式会影响以后行为方式和动机强弱。该理论侧重于研究个人用以解释其行为原因的认知过程,即研究人的行为受到激励是“因为什么”的问题。

海德认为人有两种强烈的动机:一是形成对周围环境一贯性理解的需要;二是控制环境的需要。为了满足这两种需要,普通人必须要对他人的行为进行归因,并且经过归因来预测他人的行为,唯有如此才有可能满足“理解环境和控制环境”的需要。在归因的时候,人们经常使用两个原则:一是共变原则,它是指某个特定的原因在许多不同的情境下和某个特定结果相联系,该原因不存在时,结果也不出现,我们就可以把结果归于该原因,这就是共变原则;二是排除原则,它是指如果内外因某一方面的原因足以解释事件,我们就可以排除另一方面的归因。

(四) 综合激励理论

综合激励理论由美国行为学家劳勒和波特于1968年共同提出,其理论框架主要基于内容激励理论和过程激励理论,吸收了需要理论、期望理论和公平理论的一系列成果,使其更为全面、更为完善。综合激励模式是该理论的核心思想,该模式将行为主义的外在激励和认知派的内在激励综合起来,其中包含了努力、绩效、个体品质和能力、个体知觉、内部激励、外部激励和满足等变量,其认为一个人的努力程度会导致其绩效水平的高低,而绩效水平不同将带来不同的奖惩结果,最终奖惩结果将影响个人的满足程度。

在这个模式中,劳勒与波特把激励过程看成外部刺激、个体内部条件、行为表现、行为结果相互作用的统一过程。一般人都认为,有了满足才有绩效。而他们则强调,先有绩效才能获得满足,奖励是以绩效为前提的,人们对绩效与奖励的满足程度反过来又影响以后的激励价值。人们对某一作业的努力程度,是由完成该作业时所获得的激励价值和个人感到做出努力后可能获得奖励的期望概率所决定的。很显然,对个体的激励价值愈高,其期望概率愈高,则他完成作业的努力程度也愈大。同时,人们活动的结果既依赖于个人的努力程度,也依赖于个体的品质、能力以及个体对自己工作作用的知觉。

劳勒和波特的激励模式还进一步分析了个人对工作的满足与活动结果的相互



关系。他们指出,对工作的满足依赖于所获得的激励同期望结果的一致性。如果激励等于或者大于期望所获得的结果,那么个体便会感到满足。如果激励和劳动结果之间的联系减弱,那么人们就会丧失信心。

二、激励理论在医院绩效管理中的应用

科学有效的激励是调动工作人员潜能的最直接、最有效的管理手段,有利于个人和组织目标的实现。实践研究表明,员工的工作热情和积极性会对组织绩效产生影响,尤其是像医院这类服务机构。医院管理激励机制的建立和完善,是一个医院优化内部管理、改善经营绩效、提升核心竞争力的关键。要调动工作人员的工作热情和积极性,就要坚持“以人为本”,尊重人的主体地位,充分运用激励理论,构建多元化、多形式的激励制度,使管理活动更具主动性,为医院的可持续发展创造条件,为医院的健康发展贡献出一份力量。

激励最主要的目的是激发员工的工作动机,提高其满意度,让他们在满足自身需要的同时,实现组织目标,从而保持一颗更加积极乐观的心去工作。构建激励管理新理念,使用激励理论,对服务理念进行更新和改进,医院各级管理人员通过对需要层次理论、公平理论等各种激励理论进行学习,构建激励管理新理念,使广大医务人员能够用饱满的热情投入工作中。

(一) 物质激励

物质激励是管理实践中应用最为普遍、最主要的一种激励手段,若能科学使用,就能调动员工的积极性,节约医院人力成本投入,让医护人员更加积极主动地投入医院各项工作中,为医院发展创造更多的经济效益。采用物质激励,最重要的就是要保证激励机制的公平、合理性;其一,从薪酬层面看,通过规范岗位设置、岗位类型、设置相应级别,明确每个岗位享有的权利和义务,与薪酬相对应;其二,在分配上坚持,多劳多得、奖勤罚懒、奖优罚劣的指导思想,体现出员工的贡献与所获得的薪酬额成正比;其三,对工作中表现突出的员工,优先给予评优评先或者是外出学习等非经济性薪酬的激励,以此激励员工不断地提高自身工作业绩,全身心地投入工作中。

在对员工绩效考核的过程中,要坚持公平公正原则,对医护人员的成绩进行客观评价,避免因不公平而导致人心涣散、消极情绪等问题的出现,影响工作效率。考核指标以定量为主、定性为辅,使员工的精力集中到努力工作、提高工作业绩上,避免“干多干少、干坏干好一个样”的消极局面。同时,还要根据医院发展的实



际情况，增加相应投入，重视人才的培养及人力资本的有效开发，结合需求层级和强化理论的作用，全面了解员工们的个人发展需求，在传统绩效考核的基础上，提供更充足的发展机会和前景，通过物质和精神激励，对激励主体对象的行为表现进行改造，使其符合积极的行为要求。

（二）精神激励

精神激励也就是以某种形式来调动员工的内在驱动力，使工作人员保持较高的工作热情。通常来说，精神激励包含对工作绩效的认可、荣誉等。相比于物质激励来说，精神激励更加复杂、细致，产生的影响也是不可估量的，在精神激励下，员工对医院的忠诚度、信任度也会随之提升。精神激励的做法是：首先，医院要对员工的工作给予支持，关心他们的生活，尊重他们的人格，满足他们的需求，用情感凝聚人心，让他们产生归属感、职业认同感，留住更多优质人才；其次，对工作能力强，表现突出的员工，掌握他们的思想动态、工作及生活情况，若是发现问题，则应该给予他们帮助，解决他们的问题；最后，医院也可以根据他们的表现，进行晋升晋级，或授予荣誉称号等，以此调动他们工作的积极性。

尤其对于医院的高层次人才，相对于物质激励而言，他们更多追求的是精神需求，他们更希望得到业界认可和同行尊重。医院可以将论文成果、科研优秀成果进行推送并纳入绩效考核体系，增加科研人员的荣誉感；分专业、分层次选拔院内优秀科研工作者及集体，举办科研成果表彰大会，营造科技强院的良好氛围；管理部门可以积极促进医学研究人员在职业生涯各个阶段做好医学研究，协助医学研究人员参加国内外各类荣誉申报工作，支持医学研究人员申报专利及技术转化和推广等。

（三）目标激励

所谓的目标激励也就是从医院的管理目标出发，对医护人员进行激励。目标具有多层次、多性质等特征，其能否顺利实现，关系着广大医护人员的切身利益，影响着他们工作的热情和积极性。科学合理的目标设定具备诱发、导向功能。首先，制订医院发展规划目标，院、科两级领导责任制目标，科室综合管理目标等长期和短期目标；其次，根据医院发展需求，为医务人员制订职业生涯发展计划，主要内容涉及培训和晋升的机会，通过共同的目标引领员工朝着共同的目标努力，达到更高的绩效水平，即上下同欲者胜。

具体来说，将预算绩效管理总目标划分为具体的目标，分配给每个科室，然后再分配给每个医务人员，以通过激励措施激发员工工作热情。把细化的目标分



配给医院员工,意味着员工具有预算编制的话语权,这将有助于医院了解员工的实际需求并听取其合理建议。在将权力下放给预算科室的同时,员工自我对预算的控制增强,有助于增强员工归属感。激励体系不仅要科学合理,还必须考虑其自身的战略地位,并与自身的发展战略相结合。在预算绩效管理过程中,建立对绩效好的科室给予奖励而对低绩效科室进行惩罚的奖励和处罚机制是非常必要的。因此,将医院预算与激励机制相结合有利于提高医院预算绩效管理水平。

第二节 系统管理理论

一、系统管理理论概况

系统管理理论是卡斯特、罗森茨威克和约翰逊等美国管理学家在一般系统论的基础上建立起来的实现管理优化的理论。这种管理理论是20世纪70年代的产物,西方将其称为最新管理理论。系统管理理论深刻地揭示了事物运动的规律与特性,成为现代科学研究共同的一般方法论,它对哲学、自然科学、社会科学等各个领域都产生了巨大的影响,也直接影响我国医院管理制度改革的实施与发展。

(一) 系统

1. 系统的发展

“系统”一词最早出现在古希腊语中,是指事物之间共性部分和各个事物在整体中的位置,近代哲学家常用系统表示具有一定复杂结构的整体。在《韦伯斯特大辞典》中查找系统一词,其定义指“若干要素之间有规则的相互依存、相互影响,共同组成的集合体”。随着科学技术的不断进步以及人类社会实践活动的积累,人们对系统的概念不断赋予更深刻的含义。部分学者指出,系统是由各个部分组成的具有特定功能的有机体,各因素之间相互作用、相互联系但又各不相同,每个有机体又是它所属更大系统的组成部分。20世纪50年代美国生物学家路德维希·冯·贝塔朗非所著的《一般系统理论》一书的发布,标志着系统论的真正创立,在书中作者指出所有的系统都具有三个方面的相似性:所有的系统都是大系统的一部分,每个系统都处于相对稳定的状态,所有系统都具有开放性。一般系统理论的创立对系统管理理论的形成起到了巨大的推动作用,系统理论开始被广泛运用到组织管理中。