

品，将用户范围在三线城市扩大，做到金融普惠。蚂蚁集团自行开发生成式人工智能模型，并以此为基础构建不同场景下的智能应用，为消费者提供更便捷的服务。

#### 4.3 积极行动，双向激励

在 ESG 框架下，蚂蚁集团将绿色理念积极转化成多种公益性行为，遍布祖国天南海北，并用平台把这些活动以虚拟游戏的形式推广到广大用户，用同样的绿色理念带动用户在日常生活中予以践行，用双向激励的方式督促集团与用户双方各自的绿色行为，在正义的目标下互利，并将利益推广至集团外部，形成正外部性，最终实现 ESG 目标。

## 5 结语

绿色金融是推动 ESG 可持续发展的重要举措。蚂蚁集团聚焦于数字化业务，发展普惠金融和绿色金融，绿色创新行为重点在以清洁与可再生能源代替传统能源，提高数据中

心算力及各环节运行效率，精准定位绿色客户与绿色产品发放绿色信贷。

蚂蚁集团的绿色创新行为，让每个小微群体，都可能享受到普惠的政策而被关爱；每个小微群体，都可能积攒绿色能量而为世界贡献美好；每个小微群体，都可能因为 AI 的发展，而享受到更精准便利的服务。一只蚂蚁是渺小的，蚂蚁集团的力量，则如独角兽一般强大。每个小微的积极行动与相互激励，终将为世界带来更多微小而美好的改变<sup>[1]</sup>。

#### 参考文献

- [1] 蚂蚁集团2024可持续发展报告.<https://www.antgroup.com/esg/report-detail?SustainabilityReport,2025-06-30>.
- [2] 汪前.外资品牌在中国履行社会责任的动机与实践——以奔驰为例[J].现代商业,2023(14):11-14.
- [3] 黄世忠.共享价值创造的实践论——基于蚂蚁集团的案例分析[J].财会月刊, 2023(13):3-11.

# Construction and application of performance evaluation model for grade A, B and C hospitals based on balanced scorecard

Qianqian Xia

General Hospital of Northern Theater Command, Shenyang, Liaoning, 110000, China

## Abstract

As the cornerstone of China's healthcare system, Grade III Class A hospitals shoulder multifaceted responsibilities including medical care, education, research, and preventive healthcare. Their performance directly determines service quality, patient satisfaction, and industry development trajectories. With ongoing reforms in the healthcare sector, traditional financial metric-focused evaluation systems have become inadequate for addressing the diversified needs of these institutions, as they fail to comprehensively assess service quality, academic development, and talent cultivation. This study introduces the Balanced Scorecard framework into hospital performance evaluation, establishing a four-dimensional model that integrates financial metrics, patient satisfaction, internal processes, and professional development.

## Keywords

Balanced Scorecard; Grade III Class A hospitals; Performance evaluation model; Model construction; Model application

# 基于平衡计分卡的三甲医院绩效评价模型构建与应用

夏倩倩

北部战区总医院, 中国·辽宁 沈阳 110000

## 摘要

三甲医院是我国医疗服务体系的核心力量, 承担着医疗、教学、科研、预防保健等多重使命, 因此它的绩效水平会直接关系到医疗服务质量、患者满意度及行业发展方向。现阶段随着医药卫生体制改革的不断深化, 传统以财务指标为核心的绩效评价模式已经无法满足三甲医院多元化的发展需求, 因为它无法全面地反映医院在服务质量、学科建设、人才培养等方面的表现。本文则在三甲医院的绩效评价当中引入了平衡计分卡理论, 构建了一套涵盖财务、患者、内部流程、学习与成长四个维度的绩效评价模型。

## 关键词

平衡计分卡; 三甲医院; 绩效评价模型; 模型构建; 模型应用

## 1 引言

平衡计分卡作为一种全面的绩效评价工具, 能够突破单一财务指标的局限, 从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度进行综合地评价, 该方式为组织绩效评价提供了系统的框架。若将平衡计分卡应用于三甲医院的绩效评价之中, 则能够兼顾短期效益与长期发展、定量指标与定性指标、内部管理与外部服务, 有助于推动三甲医院实现高质量的发展。但当前, 虽然部分三甲医院尝试引入平衡计分卡, 但在维度适配、指标设计、权重设置等方面仍存在这与医院实际结合不紧密、操作性不强等问题。所以构建一套科学、合理、可操作的基于平衡计分卡的三甲医院绩效评价模型, 并探讨其应用路径, 具有非常重要的理论与实践意义。本文就通过

维度适配、指标设计、权重赋值与体系整合三个阶段完成模型构建, 还从实施流程、动态调整、结果应用三方面阐述了模型的应用, 希望能够为三甲医院提升管理水平、优化服务质量提供科学的评价工具与实践参考<sup>[1]</sup>。

## 2 基于平衡计分卡的三甲医院绩效评价模型构建

### 2.1 第一阶段: 维度适配——锚定三甲医院核心目标

平衡计分卡的四个维度恰好为绩效评价提供了基本框架, 但在应用于三甲医院时, 则需结合其行业特性与核心目标进行维度方面的适配, 务必确保每个维度都能精准地反映医院的关键绩效领域。对于三甲医院而言, 其核心目标是在保障医疗质量与安全的前提下, 能够提高医疗服务可及性与效率、推动医学学科发展, 以及在培养高素质医疗人才的同时, 实现可持续的运营效益。基于这一核心目标, 本节对平衡计分卡的四个维度进行了针对性地调整与内涵界定。

【作者简介】夏倩倩(1990-), 女, 中国吉林延吉人, 本科, 助理经济师, 从事医院绩效核算管理研究。

### 2.1.1 财务维度

财务维度是医院生存与发展的基础，而三甲医院的财务绩效不仅体现为经济效益，更要能够反映资源利用效率与公益属性的平衡。因此该维度要聚焦于医院的财务可持续性，既要关注收支结余、资产负债率等传统财务指标，为医院的正常运营与发展资金储备提供保障，又要重视医疗费用控制、财政补助使用效率等指标，以充分地体现出其公益性。例如通过监测次均门诊费用、次均住院费用的增长率，来评估医院在减轻患者负担方面的成效；通过分析财政补助资金在重点学科建设、人才培养等方面的投入产出比，来衡量公益资金的使用效益。

### 2.1.2 患者维度

患者作为医院服务的核心对象，其维度将直接地反映出三甲医院的服务质量与患者满意度，因此应该作为衡量医院社会价值的重要指标之一。该维度围绕着患者就医全过程，应涵盖就医便捷性、医疗质量、就医体验、患者安全等多个方面。具体包括了门诊挂号等待时间、住院病床周转次数、医疗差错发生率、患者满意度调查结果、出院患者随访率等多个指标。但三甲医院作为区域医疗中心，还需要关注疑难病症诊疗能力、转诊率等指标，以此体现其在急危重症救治与分级诊疗中的引领作用。

### 2.1.3 内部流程维度

在医院运营过程当中，内部流程是最为核心的环节，而内部流程的优化会直接地影响到医疗服务效率与质量。因为三甲医院的内部流程复杂，涉及了门诊诊疗、住院管理、检查检验、手术安排、药品管理、后勤保障等多个环节。所以该维度需要聚焦流程的规范性、高效性与协同性，即指标要涵盖门诊流程优化率、检查检验结果互认率、手术并发症发生率、平均住院日、药品耗材管理合规率、多学科会诊（MDT）开展率等等。经由对上述这些指标的监测，即可评估医院在优化诊疗路径、减少不必要医疗环节、提升资源利用效率、保障医疗安全等方面的成效<sup>[2]</sup>。

### 2.1.4 学习与成长维度

学习与成长维度关系到了三甲医院的长期竞争力，它反映的是医院在人才培养、学科建设、科研创新、文化建设等方面的发展潜力。而三甲医院来作为医学教学与科研的重要基地，一定要重视高层次人才占比、医师继续教育达标率、科研课题立项数、论文发表数、专利授权数、重点学科数量、医院文化建设成效等指标。同时还要关注员工满意度与离职率，因为员工的积极性与稳定性是医院持续发展的基础。

## 2.2 第二阶段：指标设计——兼顾科学性与可操作性

在维度适配的基础之上，指标设计则成为了绩效评价模型构建的关键环节，该环节需兼顾科学性与可操作性，以确保指标能全面地反映各维度的绩效水平，还便于数据收集与量化分析。而指标设计的过程中，更要结合国家医改政策要求、医院发展战略、患者与员工需求等多方面因素进行系

统地规划。

### 2.2.1 政策对标定方向

三甲医院的绩效评价必须符合国家医药卫生体制改革政策导向，务必确保评价指标与政策要求保持一致。因此，近些年来国家先后出台的关于公立医院绩效考核、医疗质量安全核心制度、分级诊疗、医保支付方式改革等一系列政策文件，直接为医院绩效评价提供了明确的政策依据。实际在指标设计时，仅需将政策中的核心要求转化为具体指标即可，如将“控制医疗费用不合理增长”转化为次均门诊费用增长率、次均住院费用增长率、医保目录内药品使用率等指标。

### 2.2.2 需求聚焦提针对性

绩效评价指标一定要聚焦于医院不同利益相关者的需求，这样才能提高评价的针对性。但三甲医院的利益相关者包括了患者、员工、政府、医保机构、社会公众等，且不同群体对医院的期望与需求存在着差异。因此针对于患者需求，还需设计能够反映医疗服务质量、就医便捷性、患者安全的指标，比如患者满意度、门诊等待时间、手术安全核查合格率等等。针对于员工需求，则需设计能够反映其职业发展、工作环境、薪酬福利的指标，例如员工培训覆盖率、职称晋升率、员工满意度等等。而针对政府与医保机构需求，需设计能够反映公益属性、费用控制、医保资金使用效率的指标，像公共卫生服务完成率、医保基金结算率、平均住院日等等。经由聚焦不同的需求，能使绩效评价指全面地反映出医院在满足各利益相关者需求方面的表现，有助于提升评价的实用性。

### 2.2.3 实操筛选保可行性

基于政策对标与需求聚焦的基础上，要对初步设计的指标进行实操筛选，从中剔除难以量化、数据收集成本过高或与医院实际脱节的指标，以确保指标的可操作性。首先要对指标的可量化性进行评估，优先选择出能够通过医院信息系统（HIS）、实验室信息系统（LIS）、影像归档和通信系统（PACS）等现有数据平台直接获取或者间接计算的指标。对于难以直接量化的指标，如“医院文化建设成效”，则可通过设计结构化问卷进行量化评分。其次是分析指标的数据收集成本，此时要避免选择需要投入大量人力、物力、财力才能获取数据的指标，目的是降低评价的成本。最后应结合医院的规模、专科特色、发展阶段等实际情况，对指标进行一定的调整。例如专科医院可适当增加专科相关指标的权重，综合医院则需兼顾各学科的均衡发展。

## 2.3 第三阶段：权重赋值与体系整合

权重赋值作为绩效评价模型构建的重要环节，影响着评价结果的科学性与合理性。之一通过权重赋值，即明确各维度、各指标在评价体系中的相对重要性，才能实现评价体系的有机整合。结合三甲医院的特点来看，建议其采用层次分析法进行权重赋值，具体的步骤如下。