

合同编号：

采购合同

项目名称：公立医院高质量发展—公立医院内部
精细化运营管理改革试点项目（第二
期）服务类采购项目—服务类—子项
目一：基于公益导向的薪酬绩效体系
方案建设落地

采购编号：2511-HXTC-IS1787/1

甲 方：北京市中关村医院

乙 方：北京海知帆医院管理咨询有限责
任公
司

招标代理机构：北京宏信天诚国际招标有限公司



北京市中关村医院（甲方）所需公立医院高质量发展—公立医院内部精细化运营管理改革试点项目（第二期）服务类采购项目—服务类—子项目一：基于公益导向的薪酬绩效体系方案建设落地（采购名称）经北京宏信天诚国际招标有限公司以 2511-HXTC-IS1787/1（项目编号）招标文件在北京市以公开招标方式进行采购。经公开招标确定 北京海知帆医院管理咨询有限责任公司（乙方）为成交供应商。甲、乙双方根据《中华人民共和国政府采购法》《中华人民共和国民法典》和其他法律、法规的规定，并按照公正、平等、自愿、诚实信用的原则，同意按照以下条款和条件，签署本合同。

一、合同文件

本合同所附下列文件是构成本合同不可分割的部分：

- （一）本项目招标文件
- （二）成交供应商投标文件
- （三）合同格式、合同条款
- （四）成交供应商在评标过程中做出的有关澄清、说明或者补正文件
- （五）成交通知书
- （六）本合同附件

二、合同的范围和条件

本合同的范围和条件应与上述合同文件的规定相一致。

三、服务内容、服务期限

- 1、本合同所提供的服务内容详见附件。
- 2、服务期限：自签订合同之日起至 2025 年 12 月 31 日。

四、合同金额

根据上述合同文件要求，合同金额为人民币 510000 元，大写：伍拾壹万元整。

（分项价格详见合同服务清单）。

乙方开户单位：北京海知帆医院管理咨询有限责任公司

开户银行：中国工商银行股份有限公司北京香河园支行



帐号：0200019109200187889

五、付款途径：甲乙双方协商约定的付款途径

六、付款方式：签订合同后支付合同总金额的 50%，完成全部成果后支付合同总金额的 40%，项目验收合格后支付合同总金额的 10%尾款。

七、服务地点：甲方指定地点

八、双方的责任和义务

1、甲方应向乙方提供与项目有关的资料、信息等，并给予乙方开展工作提供力所能及的协助，在适当时候指定一名代表与乙方联系。

2、甲方应为乙方就项目服务推进提供正当工作便利，费用由乙方负担。

3、乙方应提供足够数量和称职的技术人员来履行本合同规定的义务。乙方应对其所雇用的履行本合同的技术人员负完全责任并使招标人免受其技术人员因执行合同任务所引起的一切损害。

4、乙方应根据服务的内容和进度安排，按时提交技术报告及有关资料。

5、乙方对因执行其提供的服务而给甲方工作人员造成的人身损害和财产损失承担责任并予以赔偿，但这种损害或损失是由于供应商人员在履行本合同的活动中的疏忽所造成的。乙方仅对本合同项下的工作负责。

6、乙方对本合同的任何付出和所有责任都限定在供应商因付出专业服务而收到的合同总价之内。

九、违约条款

1、乙方履行合同不符合规定，除应按合同约定及时调整外，每日应按合同总价款的 5‰向甲方支付违约金。

2、乙方不按期履行合同，并经甲方提示后 10 日内仍不履行合同的，甲方有权解除合同。

3、因乙方上述原因造成甲方经济损失时，乙方除赔偿甲方经济损失外，如引起



诉讼，还应赔偿甲方实际支出的律师费。

其它未尽事宜，以《中华人民共和国民法典》和其它有关法律、法规规定为准。

十、不可抗力

1、不可抗力指下列事件：战争、动乱、瘟疫、严重火灾、洪水、地震、风暴或其他自然灾害，以及本合同各方不可预见、不可防止并不能避免或克服的一切其他因素及事件。

2、任何一方因不可抗力不能履行本合同规定的全部或部分义务，该方应尽快通知另一方，并须在不可抗力发生后三日内以书面形式向另一方提供详细情况报告及不可抗力对履行本合同的影响程度的说明。就上述不可抗力的发生须由受到不可抗力影响的一方负责同时提供由公证机关做出的公证证明。

3、发生不可抗力事件，任何一方均不对因不可抗力无法履行或迟延履行本合同义务而使另一方蒙受的任何损失承担责任。但遭受不可抗力影响的一方有责任尽可能及时采取适当或必要措施减少或消除不可抗力的影响。遭受不可抗力影响的一方对因未尽本项责任而造成的相关损失承担责任。

4、合同各方应根据不可抗力对本合同履行的影响程度，协商确定是否终止本合同，或是继续履行本合同。

十一、联系方式

1、合同双方发出与本合同有关的通知或回复，应以专人送递、传真或特快专递方式发出；如果以专人送递或特快专递发送，以送达至对方的住所地或通讯联络地为送达；如果采用电话或电子邮件的方式，则应在发送后由对方以书面方式予以确认。

2、合同双方发出的与本合同有关的通知或回复均应发至招标文件与投标文件中的通讯地址，付款或收款应使用投标文件中的帐号，一方变更通讯地址或帐号，应自变更之日起3个工作日内，将变更后的地址通知对方。变更方不履行通知义



务的，应对此造成的一切后果承担法律责任。

3、上述发出通知、回复的费用由发出一方承担。

十二、保密条款

1、任何一方对其获知的本合同及附件中其他各方的商业秘密和国家秘密负有保密义务。

2、在下列情形下：当发布成交公告和其他公告时，当国家机关调查、审查、审计时，以及其他符合法律规定的情形下，无须事先征求乙方同意而可以披露关于采购过程、合同文本、签署情况的资料、乙方的名称及地址、采购内容的有关信息以及补充条款等，但应当在合理的必要范围内。对任何已经公布过的内容或与之内容相同的资料，以及乙方已经泄露或公开的，无须再承担保密责任。

3、此外的其他情形下，除非法律、法规另有规定或得到本合同之其他各方的书面许可，任何一方不得向第三人泄露前款规定的商业秘密和国家秘密。保密期限自任何一方获知该商业秘密和国家秘密之日起至本条规定的秘密成为公众信息之日止。

十三、合同的解释

1、任何一方对本合同及其附件的解释均应遵循诚实信用原则，依照本合同签订时有效的中国法律、法规以及通常的理解进行。

2、本合同标题仅供查阅方便，并非对本合同的诠释或解释；本合同中以日表述的时间期限均指日历日。

3、对本合同的任何解释均应以书面做出。

十四、合同的终止

1、本合同因下列原因而终止：

1) 本合同正常履行完毕；

2) 合同双方协议终止本合同的履行；



3) 不可抗力事件导致本合同无法履行或履行不必要;

4) 任何一方行使解除权, 解除本合同。

2、对本合同终止有过错的一方应赔偿另一方因合同终止而受到的损失。对合同终止双方均无过错的, 则各自承担所受到的损失。

十五、法律适用

1、本合同及附件的订立、效力、解释、履行、争议的解决等适用本合同签订时有效的中华人民共和国法律、法规的有关规定。

2、在本合同履行期间, 因中华人民共和国法律、法规、政策的变化致使本合同的部分条款相冲突、无效或失去可强制执行效力时, 双方同意将密切合作, 尽快修改本合同中相冲突或无效或失去强制执行效力的有关条款。

十六、权利的保留

1、任何一方没有行使其权利或没有就违约方的违约行为采取任何行动, 不应被视为是对其权利的放弃或对追究另一方违约责任权利的放弃。任何一方放弃针对违约方的某种权利, 或放弃追究违约方的某种责任, 不应视为对其他权利或追究其他责任的放弃。

2、如果本合同部分条款依据现行有关法律、法规被确认为无效或无法履行, 且该部分无效或无法履行的条款不影响本合同其他条款效力的, 本合同其他条款继续有效; 同时, 合同双方应根据现行有关法律、法规对该部分无效或无法履行的条款进行调整, 使其依法成为有效条款, 并尽量符合本合同所体现的原则和精神。

十七、争议的解决

1、合同双方应通过友好协商解决因解释、执行本合同所发生的和本合同有关的一切争议。如果经协商不能达成协议, 双方当事人同意向甲方所在地人民法院提起诉讼。

2、在争议解决期间, 除了诉讼或仲裁进行过程中正在解决的那部分问题外, 合



同其余部分应继续履行。

十八、合同的生效

本合同经甲乙双方法定代表人或授权代理人签字加盖单位公章后生效。

十九、其他约定事项

- 1、本合同中的附件均为本合同不可分割的部分，与本合同具有相同的法律效力。
- 2、不得将合同转让给第三人，有关分包事项或服务委托等须遵守相关法律、法规；
- 3、本合同一式肆份，甲方叁份，乙方壹份，具有同等法律效力。

甲 方(盖章): 北京市中关村医院

法人代表:

(签字或盖章)

地 址: 中关村南路 12 号

电 话: 010-82548583

传 真: 010-82548586

开 户 行: 北京银行双榆树支行

账 号: 01090321000120111091492

日 期: 2025.12.15

乙 方(盖章): 北京海知帆医院管理咨询有限责任公司

法人代表:

(签字或盖章)

地 址: 北京市房山区知兴西路 2 号院 10 号楼 2 层 236

电 话: 010-6498800

传 真: 无

开 户 行: 中国工商银行股份有限公司北京香河园支行

账 号: 0200019109200187889

日 期: 2025.12.15



合同附件

一、项目名称： 公立医院高质量发展—公立医院内部精细化运营管理改革试点项目（第二期）服务类采购项目—服务类—子项目一：基于公益导向的薪酬绩效体系方案建设落地

二、采购编号： 2511-HXTC-IS1787/1

三、服务内容

3.1 实施方案

本项目的总体目标是完善薪酬绩效体系，在原来的二级综合转型成了三级康复的战略定位下，梳理核心岗位职责、明确岗位价值，调整测试医院各科室、科岗位绩效系数，使之与医院新的战略定位与科室运营模式相适应。基于对中关村医院需求的深入理解，项目组将本着前瞻性、针对性和落地性原则，通过调研、规划、设计和实施，确保项目最终实施效果。项目内容重点围绕“三定”、价值体系评估和搭建医院绩效管理体系展开。

（一）“三定”工作

1. 定责

岗位分析与说明书设计通过开展深度访谈、进行部门职责调研、实施岗位分析等多种方式来进行定责工作。在这一过程中，会详细输出行政职能科室各个岗位的职责内容、任职所需条件、工作关系等方面的信息，并且依据标准的说明书模板，最终输出岗位职责说明书。

项目组将紧密结合中关村医院现有的组织架构状况，全面展开工作分析任务。首先，对医院各个部门的职责进行细致地梳理，在这个梳理的过程中，重点找出存在的各类问题，例如部门职责之间可能出现的交叉情况、重叠现象或者职责缺失等不良状况。接着，从医院整体层面的价值链出发来划分不同的职能，然后依据职能划分的结果自然而然地形成相应的部门。再根据二级职能（包括其数量多少以及重



要性程度)的划分情况,进一步明确每个部门的职能范围,从而为医院的资源配置工作提供可靠的决策依据。在此过程中,将采用三级分解法来系统地梳理中关村医院的部门职能,巧妙运用独特的 PDCA 管理循环法,把部门的三级职能分解为具有决策性质、执行性质、管理/监控性质的不同部分。最后,整理并形成部门职能说明书汇编,这份汇编将涵盖部门的使命/定位,以及一二级职能等内容。

2. 定岗

中关村医院从二级综合医院升级为三级康复医院,这一转变意味着医院的重点学科建设也会随之发生变化。为了适应这一变化,需要依据医院的战略发展规划以及三级康复医院的标准,对现有的职能科室进行全面梳理,进一步优化各科室的组织职能,明确每个岗位的具体职责。针对现有岗位存在的各类问题进行深入分析,并提出相应的优化调整建议,以确保岗位设置的科学性、合理性、合规性。

在定岗过程中,需要对各个部门的岗位设置情况进行详细分析,评估其合理性。特别需要注意的是,在事业单位中经常出现的“兼岗”现象。所谓“兼岗”,是指一名员工同时承担多个岗位的工作任务。这种现象可能会导致工作职责不清、工作量分配不均等问题。因此,在岗位分析中,必须对兼岗现象给予重点关注,研究兼岗岗位的合理性、工作量及工作要求是否匹配。同时,对于兼岗员工,需要制定明确的激励和考核机制,以确保其能够高效完成工作任务。

在岗位职责的界定过程中,项目组将采用“ARCPPI 职责匹配模型”和“RASIC 模型”作为工具,进一步细化岗位职责,厘清不同岗位之间的职责边界。通过这两种模型的应用,可以更清晰地描述每个岗位的核心职责、协作关系以及决策权限等内容。最终,根据详细的岗位说明书模板,输出一份完整且规范的医院职能科室岗位说明书,为医院的组织管理提供有力支持。这不仅有助于提升医院整体运作效率,而且还能为未来的人才招聘、绩效考核等工作奠定坚实基础。

3. 定编

岗位编制核定是一项非常重要的工作,需要依据行政职能科室岗位设置原则,对管理岗以及工勤岗的数量进行仔细核定,并且明确它们的结构比例,同时还要确定编制的上限数量。同样地,也要依据临床科室岗位设置的原则,核定专技岗的数量及其结构比例,明确其编制上限。此外,项目组还会根据医院床位比以及医院人



员配置要求，从整体上测算医院人员编制总量，以确保人员配置合理且满足医院运营需求。

在岗位定编设计工作中，项目组将采用宏观与微观相结合的定编模型来开展相关工作。微观定编是指针对各个部门、各个岗位具体的人员数量进行详细规划，这一方法主要应用于各部门确定具体岗位的人员数量与人员结构，从而保证每个部门的人员安排都能符合实际工作需求。宏观定编则是指对医院四大类别的人员数量和比例关系进行整体把握，例如医务人员、药房人员、技师人员、护理人员、管理人员等不同类别人员的比例关系，这种方法主要应用于医院人力资源规划、人工成本分析等宏观层面的工作，以便从整体上优化医院的人力资源配置，提高医院的运营效率和管理水平。通过这种宏观与微观相结合的方式，可以更全面、更精准地完成岗位定编工作，为医院的可持续发展提供有力的人力资源保障。

4. “三定”工作应用场景

通过系统化地进行“定责、定岗、定编”的全面梳理与深入分析，可以为后续的定员工作以及岗位价值评估奠定一个坚实且可靠的基础。开展三定工作这一举措，能够为医院的中长期业务发展以及学科建设提供极为关键的人才招聘和培养方面的依据。由此，医院管理层在进行决策时便能够有据可依，从而更加精准、有效地识别出人才队伍当中那些发挥着至关重要作用的核心人才。并且，这一工作的开展还能够为医院中层干部队伍建设提供选人用人的依据，在选拔和培育中层干部方面发挥积极的指导作用，确保医院在人才队伍建设上朝着更加科学、合理和高效的方向发展。

（二）价值体系评估

开展全面且细致的岗位价值评估培训与深入阐释工作，旨在使全体员工更为深刻地领会岗位价值评估的重要意义、具体实施办法以及详细操作流程。借助此类培训与阐释，在企业内部达成广泛而深刻的共识，进而形成一套获内部全体成员一致认可的岗位价值评估结果。基于这一体系化的评估结果，精心构建并形成专属于中关村医院的岗位价值矩阵，为医院的人力资源管理工作提供科学、合理且可靠的依据。

1. 价值体系评估



深入推进岗位价值评估工作，该工作涵盖岗位等级、价值系数等多个关键维度。针对行政职能科室的众多岗位，全面开展岗位价值评估工作。在评估过程中，细致梳理并编制各岗位的等级，明确每个待评估岗位及编制内岗位的情况，精准确定其岗位价值系数。在此基础上，进一步设计绩效价值系数的映射关系，确保岗位价值能以合理方式体现于绩效考核中，实现岗位价值与绩效奖励的有效关联，让员工在工作中清晰了解自身岗位价值在绩效方面的体现。

2. 科室价值系数评估

紧密结合医院的整体发展战略以及各科室的独特定位状况，针对行政职能科室开展深入的科室价值评估工作。运用科学合理的评估方法，准确确定每个行政职能科室的科室系数，从而为绩效模型提供可靠的科室权重参数。同样，依据医院的发展规划与科室定位，对临床科室开展详尽的科室价值评估工作，精确确定临床科室的科室系数，以便为绩效模型提供准确的科室权重参数，使绩效分配充分反映不同科室的价值贡献。在评估过程中，需充分考量各科室在医院整体运营中的不同作用，如行政职能科室在管理、协调等方面的功能，临床科室在医疗救治、患者服务等方面的核心价值，各科室之间的协同价值，确保评估结果的公正性与合理性，为医院的绩效管理体系奠定坚实基础。

3. 岗位体系评估的应用场景

岗位体系评估结果具有广泛的应用场景。在人力资源管理方面，可将其用于员工的招聘与选拔，助力企业筛选出与岗位价值相匹配的优秀人才；在员工培训与发展领域，能够依据岗位价值评估结果，有针对性地制定培训计划，提升员工的专业技能与综合素质，使其更好地适应岗位需求；在薪酬管理上，岗位价值评估结果是确定薪酬水平的重要参考，有助于实现内部公平性与外部竞争力的平衡；此外，在员工职业发展规划中，也能为员工提供清晰的晋升路径与发展方向指引，激发员工工作积极性与创造力。

（三）绩效考核体系设计

通过施行切实有效的绩效管理举措，能够有力推动医院精益管理水平的整体提升与持续优化。在开展绩效考核工作时，切不可仅为完成考核任务而进行形式主义的考核，而应使考核切实发挥激励优秀员工、调动工作积极性的重要作用，防止考



核流于表面与形式。必须进一步凸显考核工作的重要性，让考核结果能够真实反映员工之间的差异，同时对考核的应用进行全面、系统的规划设计；要将薪酬调整、职位晋升等重要人事决策与考核结果紧密关联并有效挂钩；此外，还要着力营造健全完善的考核文化氛围，让大家明白考核的目的并非克扣员工工资，而是表彰和奖励表现优秀的员工，并为员工的薪资增长和职业晋升提供科学合理的依据。

在绩效管理工作中，需清晰明确地界定绩效考核管理组织的职能与架构，精准规定绩效考核的周期时长，合理确定绩效考核的主体范围，精心构建绩效考核指标体系，并大力强化绩效考核结果的实际应用成效。关于考核体系的设计思路，可概括为解决三个核心问题：“考什么”“怎么考”以及“怎么用”。“考什么”这一问题主要涉及搭建针对组织整体和员工个体的考核框架，构建一个能够承接医院发展战略、基于员工岗位职责、匹配具体工作任务的指标体系；“怎么考”则着重于明确考核的组织架构、考核的周期安排、考核的操作流程等内容；“怎么用”主要关联到考核结果的强制分布处理、考核结果与薪酬体系的挂钩方式以及与人力资源其他相关模块的衔接机制等方面。

一个高效且完善的计划运营体系是顺利开展绩效管理工作的前提条件与坚实基础，借助绩效管理的有效实施，能够确保各项计划得到精准执行，并及时发现和纠正潜在风险。

有关绩效管理目标的分解工作主要涵盖三个不同层级：其一为项目目标分解，即思考如何将项目总体目标依据不同的阶段划分和专业领域要求逐步分解至医院各个科室；其二为时间维度分解，即探讨医院年度经营计划如何切实落实到各单位的季度、月度工作计划之中；其三为管理层级分解，研究如何保障医院高层领导、中层管理人员以及基层员工的工作目标达成高度一致。

医院有必要构建一套全面完善的绩效管理体系，该体系应着重强调绩效沟通交流和改进辅导的重要性，而非仅局限于简单的考核操作，从而不断提升管理人员的管理技能水平和员工的业务能力素养。最终目的是形成一个公正公平的业绩评价机制，将医院面临的业绩压力从医院领导层逐级分解并传递给医院每一位员工，以实现医院发展战略的有效落地，同时为医院的薪酬管理、员工培训等工作提供可靠依据。



根据医院自身的发展需求和相关政策导向，精心设计“院 - 科 - 岗”三级绩效考核体系，进一步优化科级绩效管理方案，努力构建绩效目标设定 - 绩效考评实施 - 绩效沟通反馈 - 绩效结果应用的闭环运行机制。

1. 医院科室目标体系设计

依据医院长远且具有前瞻性的发展规划，全面且深入地融合国考（也就是国家公立医院绩效考核）所提出的各项细致要求、三级评审（即医院等级评审）涵盖的严格标准、业财融合（强调业务与财务进行深度且有效的融合）蕴含的理念以及医改医保（包含医药卫生体制改革与医疗保险政策）等一系列相关政策的具体要求。在此基础上，精心构建既符合医院整体战略方向又能体现科室特色的年度目标体系，同时打造一个全面且精准的关键绩效指标（KPI）指标库。并且，凭借所构建的目标体系和指标库，设计出一套科学合理、切实可行且具有针对性的考核表单，以确保能够准确评估医院和科室的工作绩效。

2. 绩效预算与分配方案

依照医院上级主管部门所制定的一系列相关政策规定，充分考量医院自身在财务方面的实际承受能力，同时紧密结合行业内的对标情况进行综合分析。在此基础上，积极开展绩效预算总量控制建模、绩效分配建模等重要工作。通过对上级政策的严格遵循、对自身财务状况的精准把握以及对行业对标情况的深入研究，为绩效预算总量控制建模和绩效分配建模提供坚实的依据和科学的指导，确保这些工作能够更加合理、有效地推进。

3. 各科室工作量与绩效一次分配体系

依据详细的绩效预算以及明确的分配规则，精心设计一套关于工作量效能的绩效机制，并且针对该机制开展全面的建模工作。与此同时，积极开展收支归集方面的建模工作，对收支情况进行细致的梳理与整合，以构建科学合理的收支归集模型；还要进行跨科室分配的建模工作，充分考虑不同科室之间的差异和协同关系，制定公平有效的跨科室分配模型。在整个过程中，会涉及多种关键要素的积分分配模型构建，这些要素涵盖了工作量、成本、统筹以及单项激励等多个方面。对于工作量要素，会综合考虑工作的难易程度、完成时间等因素来进行积分分配；对于成本要素，会精准核算各项成本支出并合理分配积分；对于统筹要素，会考量资源的合理



调配和整体工作的协调推进来确定积分；对于单项激励要素，会根据特定的工作成果和突出表现给予相应的积分奖励，从而构建一个全面、细致且科学的积分分配模型体系。

4. 各科室的二次分配方案

依据科学合理的绩效考核结果以及公平公正的一次分配机制，为医院内部的各个科室提供在二次分配过程中关于绩效考核和绩效分配方面具有针对性、实用性的指导意见。具体而言，在二次分配的绩效考核方面，要结合各科室的工作特点、业务量、工作难度等多方面因素，进行全面且细致地考量；在绩效分配方面，要确保分配的公平性和合理性，充分调动各科室人员的工作积极性。

重点在于精心搭建“承接战略”“基于职能”“匹配任务”这种具有分层次、分类别特点的绩效指标体系。所谓“承接战略”，就是要使绩效指标体系紧密围绕医院的整体发展战略，确保各项工作都能朝着战略目标前进；“基于职能”则是根据各个科室的不同职能，制定与之相适应的绩效指标，使考核更具专业性和针对性；

“匹配任务”是指绩效指标要与科室所承担的具体任务相匹配，确保任务的完成质量和效率都能得到有效评估。通过积极推动绩效管理向科学化方向发展，将医院的整体目标和上级部门的各项要求进行逐层逐级分解细化。从医院的总体战略目标出发，将其分解为各个科室的具体目标，再进一步细化到每个岗位和每个工作人员的具体任务，使每一个人都能明确自己的工作方向和目标。这样一来，不仅能够提高医院的管理效率和工作质量，还能有力促进医院的持续健康发展，确保医院在激烈的市场竞争中始终保持良好的发展态势。

5. 绩效管理的应用场景

医院绩效管理结果的应用范围极为广泛，其中一个方面体现于各科室的初次分配。借助对组织层面开展绩效考核，能够深入探究医院管理中潜藏的问题，这些问题或许涉及流程效率、资源配置或服务 quality 等多个维度。一旦发现问题，便可有针对性地加以优化与完善，进而提升医院的整体管理水平与运营效率。另一方面，绩效管理结果还应用于二次分配方案，此环节直接与员工个人层面相关联。通过科学合理的分配机制，能够充分彰显多劳多得的绩效激励导向，使那些工作勤勉、贡献显著的员工获得相应的回报。这种公平且具有激励性的制度设计，不仅有助于提升



员工的工作积极性，而且能进一步激发其潜能，促使医院员工在日常工作中更为主动地创造价值，为医院的发展注入持续动力。同时，完善的绩效管理体系也有助于营造积极向上、充满活力的组织氛围，使全体员工在实现自身价值的同时推动医院持续向前发展。

（四）预期产出成果

1. 《医院岗位配置与人员配置分析报告》
2. 《岗位价值体系报告》
3. 《岗位价值系数表》
4. 《部门及岗位绩效考核标准与办法》
5. 《绩效考核操作手册》
6. 《绩效奖惩管理办法》
7. 《医院绩效预算与一次分配管理办法》
8. 《医院医护技药管工作量效能绩效机制与一次分配方案》
9. 《医院科室内二次分配绩效考核与绩效分配指导意见》

（五）验收标准

1. 本项目采购标的物为公立医院高质量发展—公立医院内部精细化运营管理改革试点项目（第二期）服务类采购项目—服务类—子项目一：基于公益导向的薪酬绩效体系方案建设落地，采购标的满足采购内容的质量要求、服务标准和期限要求。

2. 所有研究报告满足采购方的应用场景需求。

3.2 实施计划

项目整体实施计划分为四个阶段，第一阶段为调研访谈，通过对中关村医院的中高层一对一深度访谈和员工座谈会，精准把脉医院管理现状和存在的主要问题，借助在线问卷调研，通过数据分析，进一步对问题假设进行验证，进而输出医院管



理现状分析报告，计划时间 0.5 周。

第二阶段是部门职责梳理与岗位分析阶段，在明确各职能科室定位和目标前提下，梳理各职能科室一二级核心职责，根据职责匹配其所需岗位，明晰各岗位核心职责，输出岗位说明书，计划时间 0.5 周。

第三阶段为价值体系评估和定编阶段，依据岗位价值评估模型和医院科室价值评估模型，确定各岗位和科室价值系数。结合医院中长期发展目标及重点学科建设，测算医院编制情况，为医院科室未来发展提供参考。该阶段计划时间 0.5 周。

第四阶段为绩效管理方案设计，整体思路是为什么要开展绩效管理，明确绩效管理理念及导向，全院上下先统一理念，进而围绕“考什么”“如何考”“怎么用”这条主线展开绩效管理方案设计，计划时间 0.5 周。

本项目重点围绕中关村医院在组织管理、岗位管理和绩效管理方面存在的问题，展开方案设计，在中后期的落地实施过程中，本着“先试点，再推广”原则，以医院稳定安全有序正常运营为大前提，逐步推进方案的落地实施。以下为每个阶段的主要项目内容，以供参考。

项目阶段	项目主要内容	计划时间
一、调研访谈阶段	1. 项目启动会宣讲，通过会议统一全院理念； 2. 开展中关村医院中高层访谈及基层员工座谈会； 3. 开展全院人员在线问卷调研； 4. 医院内部资料查阅与分析； 5. 医疗卫生行业近期绩效改革系列政策分析及公立医院改革试点标杆分析。	0.5 周
二、岗位分析阶段	1. 医院职能科室部门职责梳理与分析； 2. 医院职能科室岗位职责梳理，通过岗位职责分析，来定责； 3. 根据岗位职责、岗位工作量、政策相关要求等，来定岗； 4. 参考医院体系内同级别的职能科室岗位设置情况，优化岗位设置。	0.5 周

中关村医院



三、岗位编制与评估阶段	1. 开展医院的行政职能科室岗位价值评估; 2. 开展医院临床科室岗位价值评估; 3. 开展医院全院科室的价值评估; 4. 根据医院定位, 战略布局及发展目标, 测算医院全体人员数量, 结合医院等级、床位比等要素, 核定医院所需编制数量及各科室人员配比。	0.5 周
四、绩效考核体系设计	1. 医院行政职能科室绩效考核方案设计; 2. 医院临床科室绩效考核方案设计; 3. 医院绩效预算与一次分管管理办法; 4. 医院医护技药管工作量效能绩效机制与一次分配方案设计; 5. 医院科室内二次分配绩效考核与绩效分配指导意见。	0.5 周

四、分项报价

项目编号/包号: 2511-HXTC-IS1787/1 项目名称: 公立医院高质量发展-公立医院内部精细化运营管理改革试点项目(第二期)服务类采购项目 报价单位: 人民币元

序号	分项名称	单价(元)	数量	合价(元)	备注/说明
1	依据医院战略发展与三级康复医院标准, 梳理现有职能科室, 优化组织架构, 明确岗位与职责。	¥70,000.00	1	¥70,000.00	无
2	依据行政职能科室岗位设置原则, 核定管理岗/工勤岗数量及结构比例, 明确编制上限; 依据临床科室岗位设置原则, 核定专技岗数量及结构比例, 明确编制上限。	¥50,000.00	1	¥50,000.00	无
3	通过访谈、问卷、培训、	¥50,000.00	1	¥50,000.00	无



序号	分项名称	单价（元）	数量	合价（元）	备注/说明
	作业等方式进行岗位分析，输出行政职能科室各岗位职责、任职条件、工作关系等标准说明书。				
4	对行政职能科室岗位进行岗位价值评估，梳理编制岗位等级，确定评估岗位、编制岗位的岗位价值系数。设计绩效价值系数映射关系。	¥40,000.00	1	¥40,000.00	无
5	依据医院发展与科室定位，对行政职能科室进行科室价值评估，确定科室系数。为绩效模型提供科室权重参数；对临床科室进行科室价值评估，确定科室系数。为绩效模型提供科室权重参数。	¥80,000.00	1	¥80,000.00	无
6	依据临床岗位等级原则，梳理临床岗位等级与绩效价值系数挂钩机制。	¥20,000.00	1	¥20,000.00	无
7	依据医院发展和相关政策，设计“院-科-岗”三级绩效考核体系，优化科级绩效管理方案，构建绩效目标-绩效考评-绩效沟	¥70,000.00	1	¥70,000.00	无



序号	分项名称	单价（元）	数量	合价（元）	备注/说明
	通-绩效应用的闭环机制。				
8	依据医院发展，融合国考、三级评审、业财融合、医改医保等政策要求，构建医院和科室年度目标与 KPI 指标库，设计考核表单。	¥50,000.00	1	¥50,000.00	无
9	依据医院上级主管政策、财务能力与行业对标，进行绩效预算总控建模、绩效分配建模。	¥20,000.00	1	¥20,000.00	无
10	依据绩效预算和分配规则设计工作量效能绩效机制并建模、收支归集建模、跨科室分配建模，包括工作量、成本、统筹、单项激励等要素积分分配模型。	¥30,000.00	1	¥30,000.00	无
11	依据绩效考核和一次分配机制，提供各科室二次分配的绩效考核和绩效分配的指导意见。	¥30,000.00	1	¥30,000.00	无
总价（元）				510,000.00	

