**“平衡计分卡”评分简表**

| **项次** | **评分**  **项目** | **评分要素** | **分**  **值** | **评分标准** | **细分值** | **得分**  **小计** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 医院实施背景 | 1.医院简介  2.医院经营管理的挑战  3.医院发起平衡评分卡的理由 | 10 | 1.启动平衡计分卡项目前医院的情况介绍完整 | 2 |  |
| 2.医院经营管理的挑战说明充分 | 3 |
| 3.医院发起平衡评分卡的理由充分 | 5 |
| 2 | 平衡计分卡项目规划 | 1.确保获得高管支持  2.组建平衡计分卡变革团队  3.平衡计分卡项目计划书  4.平衡计分卡项目沟通计划书 | 10 | 1.高层参与度高 | 3 |  |
| 2-1.团队的角色和责任明确 | 1 |
| 2-2.团队培训完整 | 1 |
| 2-3 有专责平衡计分卡的单位 | 1 |
| 3.平衡计分卡项目计划书完整 | 2 |
| 4.沟通支持平衡计分卡项目充分 | 2 |
| 3 | 医院使命、愿景及价值观 | 1.使命  2.价值观  3.愿景  4.细化愿景与短中长期目标 | 16 | 1.有效的使命陈述(简单明确、激发变革、长期的、易于理解) | 4 |  |
| 2.独特的价值观陈述(特有的、永久的、稀少的、清晰的) | 4 |
| 3.有效的愿景陈述(渴望的、激励的、可衡量、能达到) | 4 |
| 4.有目标分期，有完成期限，且分期之间有连贯性 | 4 |
| 4 | 医院战略分析  与对策 | 1.外部分析(PESTEL分析)  2.内部分析(优、劣势分析)  3.SWOT交叉分析及战略意涵  4.其它分析工具：如五力分析、BCG等 | 14 | 1.机会、威胁分析(PESTEL分析)充分 | 3 |  |
| 2.优势、劣势分析充分 | 3 |
| 3.SWOT交叉分析产生对策(战略主题、战略目标)的逻辑关系强健 | 7 |
| 4.能使用其他分析工具，并能有战略意涵运用于制定战略 | 1 |
| 5 | 战略  地图 | 1.战略主题  2.顾客价值主张  3.因果关系  4.战略目标陈述 | 17 | 1.战略地图有（至少有3个）战略主题构成，包含确立作业优势(营运管理)、增加顾客价值(顾客管理)、开创运营优势 (创新)或成为良好的企业公民(法规与社会) | 3 |  |
| 2.战略主题都有明确的顾客价值主张(价格、质量、可用性、选择、功能、服务和伙伴关系、品牌) | 3 |
| 3.每个战略主题有聚焦的战略目标，且在四个构面之间有强健的因果关系 | 8 |
| 4.举例说明战略目标的陈述(说明) | 3 |
| 6 | 绩效衡量指标 | 1.绩效衡量指标(KPI)  2.KPI说明表  3.目标值 | 16 | 1-1.举一例说明KPI制定的方法(成功关键因素、价值树方法、价值链分析方法等)可衡量 | 3 |  |
| 1-2.KPI定义清楚明了、可量化、可收集、衡量周期适当 | 4 |
| 2.举一例说明KPI的主要背景数据(战略主题、构面、战略目标、指针编号/名称、负责人、指标描述)、具体的指标特性(领先/落后、收集频率、单位类型、正向/负向)、计算方法和数据规范(公式、数据来源、数据收集人员) | 6 |
| 3.说明目标值设定的依据，且目标值合理、具挑战性 | 3 |
| 7 | 行动方案与战略预算 | 1.战略性行动方案  2.战略性预算  3.战略主题执行团队 | 10 | 1-1.行动方案与战略目标充分匹配 | 3 |  |
| 1-2.举例说明行动方案(结合流程改善工具、有负责人、有起止时间) | 3 |
| 2.编制战略性预算 | 2 |
| 3.建立战略主题执行团队 | 2 |
| 8 | 战略  回顾 | 1.运营回顾会议  2.战略回顾会议 | 3 | 1.每月运营回顾会议  2.每季战略回顾会议  3.年度战略校正会议 | 1 |  |
| 1 |
|  | 1 |
| 9 | 现场发表方法 | 1.简报方式  2.简报逻辑性  3.PPT制作水平 | 4 | 1.展示热情、洋溢、明快、流畅、感染力 | 1 |  |
| 2.前后连贯逻辑性强 | 1 |
| 3.PPT制作水平高 | 1 |
| 4.展示者仪表整洁，着装规范 | 1 |
| 10 | 时间  控制 | 超时扣分 | -4 | 整体汇报时间20分钟，超时l分钟扣1分 | -4 |  |
| **加分项目** | | 1．平衡计分卡项目实施三年以上加3分.  2．项目下展到科室的加2分  3．院级领导发表的加3分 | 8 |  | ＋8 |  |
| 总分 | | | | | |  |

**评委评分细则：**

**1 1. . 评委采取同省回避制度，所在医院的同省份所有医院不参与评审。**

**2 2. . 关于评委场次将于当日上午 7 ：0 00 通知，以示公平。**