



医护人员激励问题研究 ——以 S 口腔医院为例

**RESEARCH ON THE INCENTIVES OF MEDICAL
STAFF——CASE OF S DENTAL HOSPITAL**

马明旭
MINGXU MA

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇一九年二月



医护人员激励问题研究 ——以 S 口腔医院为例

**RESEARCH ON THE INCENTIVES OF MEDICAL
STAFF——CASE OF S DENTAL HOSPITAL**

马明旭
MINGXU MA

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇一九年二月
版权归正大管理学院所有

医护人员激励问题研究——以S口腔医院为例

马明旭

二〇一九年二月

本独立研究报告题目：医护人员激励问题研究——以 S 口腔医院为例，作者：马明旭，已通过独立研究报告答辩委员会审核。本独立研究报告为正大管理学院工商管理硕士学位工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分。

独立研究报告答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....

(Dr. Yu Wang)

导师/答辩委员.....

(Dr. Zhaoqi Peng)

答辩委员.....

(Dr. Pak Thaldumrong)

中国研究生院院长签名：

.....

(Assoc. Prof. Dr. Somrote Komolavanij)

批准日期：二〇一九年 月 日

摘要

独立研究报告题目： 医护人员激励问题研究——以 S 口腔医院为例
作者： 马明旭
导师： 彭兆祺教授
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇一八年

人才是医院最重要的核心资源，是医院社会效益和经济效益的直接创造者，是医院长久健康发展的根本。医院若想要加强自身的竞争优势，最重要的是健全和优化员工的激励制度，了解员工的需求并及时回应，充分调动员工的工作积极性。

本文选取 S 口腔医院为具体对象，对该课题展开研究，运用双因素理论、期望激励理论为基础指导，通过问卷调查分析了医院医护人员的满意度和激励需求，发现 S 口腔医院在医护人员激励方面存在以下问题：绩效薪资制度不完善、缺乏长效激励、员工的发展空间和培训不足、员工企业文化意识淡薄等问题，导致的直接后果就是在医护人员工作当中，医患矛盾时有发生，同时部分医护人员出现工作不稳定、人才流失等情况。当前 S 口腔医院急需对医护人员的激励方法进行优化，从物质激励方面的优化为：薪资制度、福利计划、利润比例分享；从精神激励层面的优化为：职业发展、医院文化、培训进修。希望本文对 S 口腔医院的激励制度改革起到借鉴作用。

关键词：医护人员 激励 优化

ABSTRACT

Title: Research on the Incentive of Medical Staff——Case of S Dental Hospital
Author: Mingxu Ma
Advisor: Dr. Zhaoqi Peng
Degree: Master of Business Administration
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2018

Talent is the most important core resource of the hospital. Qualified personnel are the direct creators of social and economic benefits of the hospital and they are the foundation for the long-term and healthy development of the hospital. If a hospital wants to strengthen its competitive advantages, the most important measures to adopt are to optimize the employee's incentive system, understand the needs of employees and respond in a timely manner, and fully mobilize the enthusiasm of employees.

This paper selects S Dental Hospital as a specific studying object, and conducts research on the issue above. Based on Two-factor Theory and Expectation Incentive Theory, it analyzes the needs of satisfaction and incentive for hospital medical staff through questionnaires and finds out that there are following problems in S Dental Hospital: incomplete performance salary system, lack of long-term incentives, insufficient development space and training for staff, and weak awareness of corporate culture among staff, etc. The direct consequence is that conflicts easier occur between medical staff and patients, and meanwhile, some of the staff don't focus on work or even cause brain drain. At present, S Dental Hospital urgently needs to optimize the incentive system for medical staff. The approaches of optimization from material aspects are: salary system, welfare plans, share of profit. The approaches of optimization from spiritual aspects are: career development, hospital culture, further training sessions. It is hoped that this paper will play a reference role in the reform of the incentive system of S Dental Hospitals.

Keywords: Medical staff Incentive Optimize

目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	III
表格目录.....	VI
图片目录.....	VII
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的.....	1
1.3 研究意义.....	2
第二章 理论基础与文献综述.....	3
2.1 文献综述.....	3
2.1.1 双因素理论.....	3
2.1.2 期望激励理论.....	3
2.2 文献综述.....	4
2.2.1 西方发达国家研究现状.....	4
2.2.2 中国研究现状.....	5
2.2.3 文献评述.....	6
第三章 研究方法与框架.....	7
3.1 研究方法.....	7
3.1.1 文献研究法.....	7
3.1.2 个案研究法.....	7
3.1.3 问卷调查法.....	7
3.2 问卷设计及研究对象.....	7

目录（续）

3.2.1 问卷的设计	7
3.2.2 研究对象	7
3.3 研究内容及框架	8
第四章 S 口腔医院员工激励现状分析	9
4.1 S 口腔医院概况	9
4.2 S 口腔医院激励问卷调查分析	9
4.2.1 S 口腔医院本次调查人员基本情况	9
4.2.2 效度检验	11
4.2.3 S 口腔医院医护人员满意度调查	12
4.2.4 影响 S 口腔医院激励因素的分析	14
第五章 S 口腔医院激励存在的问题及原因	17
5.1 S 口腔医院激励存在的问题	17
5.1.1 绩效薪酬制度不完善	17
5.1.2 员工个人职业发展空间不足	18
5.1.3 缺乏长效激励	18
5.2 S 口腔医院激励问题存在的原因	19
5.2.1 管理者忽视绩效薪酬的激励作用	19
5.2.2 管理者对制度不够重视	19
5.2.3 缺乏精神和情感激励	20
5.2.4 员工的企业文化意识淡薄	20
第六章 建议与结论	21
6.1 物质激励优化	21
6.1.1 薪资制度	21
6.1.2 福利计划	22

目录（续）

6.1.3 利润比例分享	22
6.2 精神激励优化	23
6.2.1 职业发展激励	23
6.2.2 医院文化激励	24
6.2.3 培训进修激励	26
6.3 激励的侧重点	27
6.4 激励方法设计参考	27
6.5 研究结论	28
6.6 展望	29
附录 A S 口腔医院医护人员激励问题调查问卷	30
附录 B 民营口腔医院培训手册---培训计划流程图	32
参考文献	33
致谢	35
声明	36
个人简历	37

表格目录

表 4.1	医护人员岗位构成.....	9
表 4.2	医护人员年龄结构.....	9
表 4.3	医护人员工作年限.....	10
表 4.4	医护人员学历结构.....	10
表 4.5	医护人员职称结构.....	11
表 4.6	旋转成分矩阵.....	12
表 4.7	满意度调查表.....	13
表 4.8	不同岗位员工满意度.....	14
表 4.9	影响医院激励的因素.....	15
表 6.1	医院文化注意的要点.....	26
表 6.2	激励的侧重点.....	27
表 6.3	激励方法参考.....	28

图片目录

图 2.1	期望激励循环模型.....	4
图 3.1	论文研究框架.....	8
图 4.1	KMO 检验和 Bartlett 球形检验	11
图 6.1	员工培训成果.....	23

第一章 引言

1.1 研究背景

当前中国正处于经济改革开放高速发展和社会主义体制全面建设的时代，医疗卫生服务的改革也提升到新的阶段，政府鼓励各种社会、民间力量出资参与、新建公办民营多种形式的医疗机构。近年来，一些医院存在层次结构划分不合理、岗位区分不明确等问题，医疗人才难以发挥出专业技术特长，造成人力资源严重浪费；医疗卫生人力资源在结构、层次上的一些不合理，成为影响医疗卫生服务的主要问题。医疗行业也同其他行业一样，人力资源管理也是医疗机构十分重要的一个方面，人才激励，既是医疗机构稳步发展、也是保障医疗机构回归医疗本质、以民为本、基业长青的前提。

医院之间不可避免的存在着竞争，表现在医院在医疗水平、服务水平、管理水平还有医院的整体文化价值等方面的差异性。就医院的管理水平而言，很大程度上取决于医院的激励制度设计是否合理，也基于这种原因，医院才应将员工激励加以重视与研究。本文选取 S 口腔医院为具体研究对象，对该课题展开研究。S 口腔医院是一家民营口腔专科医院，受惠于国家的新政策，近年来进入了发展上升的阶段，于此同时新的矛盾与问题也随之而出现，S 口腔医院也因行业竞争以及专业医疗技术人才的紧缺与人才流动等原因，遇到了很大的压力，也面临着许多困惑。S 口腔医院作为民营口腔医院，要想在当地口腔行业市场占有优势，须在管理上体现灵活性，优化激励方法、加强团队建设、制度建设、企业文化建设；在服务上体现尊重、理解、细致、个性化的特色；同一些较大的口腔医疗连锁机构或公立口腔医院进行合作，区分与细化市场，形成自己的特色与差异化，打造自己的核心竞争力，使之在行业的发展与竞争中占有优势。这就要求 S 口腔医院要重视与探索怎样通过更好的、更灵活的激励方式和方法，充分调动员工的工作积极性、留住人才、培养人才、保持医院的核心竞争力，以使自身长久而稳定地持续发展。

1.2 研究目的

人才是口腔医院各种资源中最重要的资源，是口腔医院社会效益和经济效益的直接创造者，是口腔医院生存发展之根本，优化人力资源管理激励方法，会极大的提高口腔医院的竞争优势。本文对 S 口腔医院目前存在的激励问题进行研

究，其目的在于找出 S 口腔医院在员工激励中存在的完善之处，并对因何而形成的原因进行研究，从而提出具有实际执行落地性的改进办法及建议，以达到能为 S 口腔医院建立起一套更为合理的人力资源激励体系，使之更加适应现阶段口腔医疗行业的发展趋势。于此同时也希望能够为 S 口腔医院在医院发展和行业竞争中提高整体竞争优势提供一些有益的帮助，同时也希望能够为其他口腔医院和医疗机构起到有价值的参考。

1.3 研究意义

目前中国口腔医院的激励制度还不够完善，许多口腔医院都沿袭以前的制度，没有跟随行业发展变化而做相应的调整，未有效实现激励的创新与应用。医护人员属于知识型人才，是一个单位战略发展中的重要资源，吴敬琏先生曾说过：“在现代社会，谁能抓住人才资源、开发人力资本，谁就能在激烈的经济竞争中异军突起”；通用电气董事长杰克·韦尔奇说：“发掘、考核、培养人才，是我时间的 60%-70%，这是赢的关键”；任正非说：“人是企业之本，企业无人则止，事业无人才则滞，不重视不尊重不发展人才，是对事业和未来最大的不负责任”。本文把激励理论与具有现实意义的科学激励方法带入民营口腔医院，结合 S 口腔医院的实际情况，研究目前口腔医疗机构人力资源激励方法存在的完善之处，通过研究分析，归纳出适用于口腔医疗机构的激励方式和方法。其一，能够帮助医院管理者在制定医护人员激励制度时立足本院现状，合理应对医院存在的专业技术人员紧缺与人员流动等问题，健全医院的专业技术人员引进、激励、培养的长效机制，建立全方位的医护人员激励制度，其二，本文的研究结论，也能为其他医院在激励问题上提供有价值的参考。

第二章 理论基础与文献综述

2.1 文献综述

2.1.1 双因素理论

双因素理论是美国学者赫茨伯格，莫斯纳、斯奈德曼联合在上世纪五十年代末对一家工厂近两百名工人进行了工作满足感调查分析而得出的结论。他们通过研究得出一个结论：保健因素和激励因素是激发劳动者积极工作的主要因素。对应此理论的结论，并将此理论引用到医院管理中来，保健因素能够符合医护人员最低需要，使其保持平衡的心态与劳动的兴趣，而激励因素则可调动员工整体的工作氛围，从而连续而持久的激发员工积极的工作行为。以 S 口腔医院为例，医护人员的薪酬、基本福利等属于保健因素；而社会影响、患者给予的表扬、荣誉、员工发展前景等则属于激励因素，这两方面都能促进医护人员努力积极的工作，推动医院不断进步与发展。双因素理论认为对员工的不同需要加以满足，会取得不同的激励效果。将双因素理论引入到 S 口腔医院的激励问题中来，其目的就是医护人员的需求进行有效地了解，有的放矢的掌握员工需求，从两个方面满足员工需求。另外，双因素理论也要求医院的管理者重视和关注员工自我价值的体现以及个人能力的全面提升。心理学家马斯洛的研究结果证明，不到 10%的人能够在工作中发挥出最大的能力，人在不同的成长阶段，对需求的层次和渴望是不同的，人的需求是由物质到精神的飞越。我们参照双因素理论，激励应当尽量满足员工保健因素的需要，也就是先生存，再发展，同时，也要在激励因素上做好功课，通过资源合理有效的配置，使医护人员获得使命感和责任感，赋予员工大显身手、充分施展才能的机会，从而为医院创造价值，也就是实现由精神再到自我价值实现的升华。由此可见，双因素理论引入 S 口腔医院的激励问题中，是十分重要的。

2.1.2 期望激励理论

波特和劳勒于 1967 年在他们合作的《成绩对工作满足的影响》一文中表示了成绩对满足影响的一种激励理论。（1）一个人是否努力和努力的程度，取决于如何激励。（2）个人能力的大小、努力程度以及对所要完成任务的理解程度，决定了其实际工作的绩效；也有观点认为，技能、知识、能力和个性特征决定了工作绩效。（3）工作绩效是奖励的前提，必须先完成组织的任务才能获得精神或物质的奖励。外在奖励，满足马斯洛的需求层次理论中低层次的需求，包括薪

水、地位、晋升、安全感等。内在奖励，满足马斯洛的需求层次理论中较高层次的需求，包括对自我存在意义及能力的肯定等。（4）被激励者认为获得的报酬是否公正，决定了奖惩措施的满意度。

期望激励理论其实可以用以下模型表示：

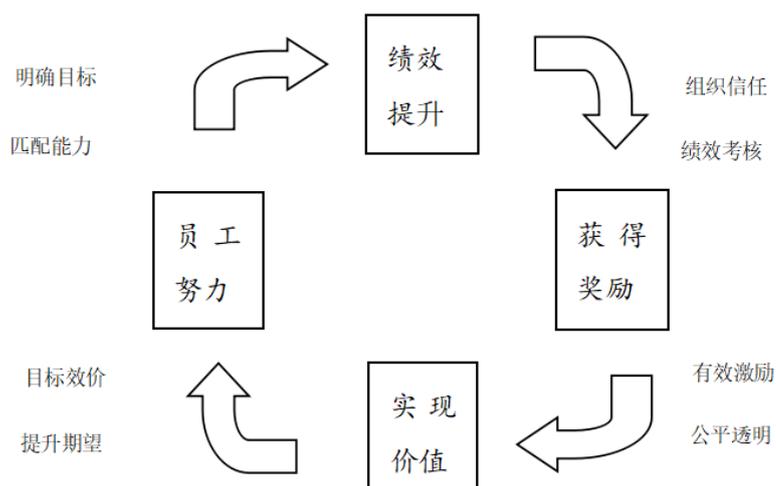


图 2.1 期望激励循环模型

员工通过努力-->得到期望的绩效提升-->该绩效能获得某种结果（比如涨工资或奖励）-->评价该结果实现个人价值-->新的期望目标

因此，通过该模型反推，当获得结果的个人价值增高，员工才会更加努力的工作，例如，人人都想涨工资，但对某个个体来说，一个外出培训机会对其个人的价值更高，他会更加愿意努力工作以达成此结果。此循环达成期望目标后，由于正向激励的作用，受激励的员工产生新的期望目标，如此循环往复，员工不断得到成长和提高，企业也就不断的发展和壮大。

2.2 文献综述

2.2.1 西方发达国家研究现状

大多数的学者将医疗专业技术人员的薪酬与员工间形成的激励关系看做研究医院激励制度的重要内容。Scott A(2011)指出，医院绩效考核主要内容应考虑医疗服务的质量，即医务人员在提供医疗服务的过程中使病人的满意度不断提高。Dambisya(2007)研究发现，加纳、安哥拉等国家在经济激励机制上主要是提高员工的薪酬和一些福利待遇，如加纳卫生部提出增加内科医生、注册护士等医

护人员的工资和加班费的收入，医生购买车辆可享受税收免除等优惠政策。（the common wealth fund, 2010）在薪酬制度的选择上面，澳大利亚对医生实行年薪制与私人医生业务相结合的方式，即薪酬主要为年薪支付方式，同时允许医生可以拥有自己的私人业务，多点执业，并收取相应的费用。

西方学者是最早对绩效激励和员工的需求心理进行研究的。Subramaniam（2005）指出，绩效不是行为的结果，而是行为本身。即绩效是与某组织或组织目标相关的系列行为。随着研究的深入，目前多数学者的观点是，绩效既是一种行为，也是一种结果，是行为与结果的结合。reeves（2013）指出绩效考核是企业人力资源管理的重要组成，一方面可以实现对员工工作的有效管理，另一方面可以有效刺激员工工作的积极性，以提高工作效率。绩效处于管理考核的核心位置，通过绩效管理实现对战略目标的分解与逐级落实，最终通过员工的培训与开发促进企业战略目标的实现。M. H. Maslow&George Elton Mayo 等学者研究员工的需求和心理，提出用“社会人”代替“经济人”的观点，倡导了解员工的真实想法，注重员工心理上的需求，营造良好的工作氛围和团队关系，调动员工工作的积极性。Buchan(2013)提出，对员工各种形式的认可与鼓励可以产生激励作用。另外，还有隐性的激励，这一激励产生效果的出发点在于从业者对自身发展的重视，包括了领导信任、授权、提拔、提供培训机会、发展机会与平台、保持原有的良好岗位以及对今后工作的愿景。

2.2.2 中国研究现状

（1）经济激励方面

马春艳（2013）指出制定科学的定量和定性业绩考核指标，对全体组织人员和管理人员进行全方位的整体考评（自身评价、上级评价、下级评价、同事评价），使绩效考核不仅能真实地评价职工的工作成果，还能起到激励医护人员、管理人员、引导和宣传组织价值观的作用，且能及时发现问题和管理人员存在的问题，积极加以引导和帮助，使组织人员和管理人员与组织共同成长，提高组织人员和管理人员的积极性。庄霞（2006）指出绩效考核体系应考虑和薪酬挂钩，直观体现出员工的价值，使之更加公平客观。这样医院才能进入全新的管理模式，激励员工更有自主性，绩效考核的作用才能随之体现出来。王瑞，田文华（2016）等提出，绩效考核存在的误区是目前有很多民营医院对医护人员的考核紧靠工作业绩，而对医护人员的考核其实应包括很多综合内容，比如最基本的有患者满意度、管理能力、自我学习能力表现等。

（2）非经济激励方面

施玉洁, 丁克恕 (2008) 现代人力资源管理的实践经验和研究表明, 员工都有参与管理的要求和意愿, 管理者创造并提供机会让员工参与到管理工作当中, 是调动他们积极性的一种有效方法。让员工适时、恰当地参与到管理工作当中, 既能激励员工的工作热情, 提高员工的主观能动性与工作积极性, 又能增强整体的凝聚力, 从而增加效益。

韦凯 (2013) 指出, 当今医学技术日新月异, 医务工作者的技能、经验、医疗服务态度和医疗专业技能知识等, 都需要不断更新和提高, 医疗专业技术人员有很高的教育培训需求。医院管理者应重视员工个人职业生涯的规划, 为优秀的专业技术人员提供更好的成长和发展机会, 塑造个人专业技术品牌形象, 重视专业人才梯队的建设。根据医院发展的需要, 对核心骨干员工, 给予其多种培训的成长途径, 如在职硕士、本科继续教育、专业学术会议、专题讨论会、专家定期讲学、选派技术核心骨干定期外出进修等。以此提高医护人员的综合素质, 激发他们的工作热诚和主观能动性。上述专家的观点都是结合具体研究对象的实际作出定量分析, 立足这些医院中医护人员的切身需求提出相应的激励方式。

2.2.3 文献评述

综上所述, 对口腔医院来说, 强化人才队伍建设, 充分调动员工的积极性, 优化激励方式和方法, 将成为影响医院生存与发展的重要举措。激励机设计的原则中, 多数学者的观点是, 建立医院的激励体系要立足医院的实际运营情况, 要让医院的所有员工有意识的提高职业水平与综合素质, 从而使医疗技术和服务水平得到全面提升, 这需要将医护人员的薪资水平、职称评定、个人发展、社会认可度、奖励与处罚等诸多方面, 同他们提供的医疗技术质量、服务质量和水平等做出多方面的结合, 使各方面表现突出的医护人员得到高酬劳、得到高度的评价、得到更多晋升空间、更多学习进修机会, 以此产生激励效果, 带动全员积极性的提高。赫茨伯格提出的激励保健理论的观点是满意与不满意是相互对立的, 但是降低不满意的因子并不能必然的带来满意度的提升。所以, 对员工的激励, 首先要了解员工对满意需求的层次, 只有有的放矢, 才能够激励员工努力提高, 真正实现激励的功能。

第三章 研究方法与框架

3.1 研究方法

3.1.1 文献研究法

本论文完成过程中通过网络、图书馆，查阅了国内外相当数量的关于口腔医院的人力资源管理方面的文献和著作，分析了文献中大量的相关案例，并将对本研究有利用价值的内容进行归纳整理，为本文的创作奠定了理论基础。

3.1.2 个案研究法

即通过研究某个具体案例，来分析实际问题。本研究以 S 口腔医院医护人员激励问题作为个案研究对象，以激励机制相关理论为基础，从医院管理实践中出现的问题着手进行分析，提出具体的解决方法。

3.1.3 问卷调查法

本文以双因素理论、期望激励理论等理论为基础，采用问卷调查法，以 S 口腔医院为具体研究对象，采取随机抽样，参与者匿名填写的形式，了解 S 口腔医院在医院管理中存在的人力资管理方面的不足之处，结合已有的专家理论和较成熟的管理理念，最后提出了一系列的策略性建议。

3.2 问卷设计及研究对象

3.2.1 问卷的设计

问卷一共分为三部分。第一部分：个人的基本情况，如被调查人员的岗位类别、受教育程度、性别、年龄、职称、医院工作年限。第二部分，将西方经典激励理论与 S 口腔医院的实际情况结合，列出了医院员工在激励方面主要关注四个关键因素：薪酬与管理、工作相关、晋升发展、荣誉。对每项因素进行满意度调查，分别给出非常满意、比较满意、一般、不太满意、很不满意 5 个选项，进行 5 个等级的评分（5 至 1 分），重点调查员工对各类激励因素的满意程度。第三部分，员工对激励因素真实的需求调查，主要是对工作环境、奖励、学习培训等方面的需求情况。

3.2.2 研究对象

采用问卷调查面向 S 口腔医院全体医护人员，采取不记名的方式，主要用来了解他们真实的激励需求及对医院当前激励机制措施的意见和建议。本次共回收问卷 36 份，均为有效问卷。

3.3 研究内容及框架

本文首先介绍了人力资源管理概述，然后列举了人力资源激励制度的相关理论并探讨了口腔医院人力资源激励问题和激励方法。本文随后介绍了口腔医院发展概况，整理了 S 口腔医院现有激励制度的设计。我们对 S 口腔医院进行人力资源管理激励制度的调查分析，发现其激励制度中的不足之处，并采用调查研究法对其激励制度的数据进行了统计和分析，找出存在问题的原因，并分别从 S 口腔医院医生和护理人员两方面提出了不同的激励策略，为 S 口腔医院员工激励制度改进和优化提供参考和借鉴。

研究框架如下：

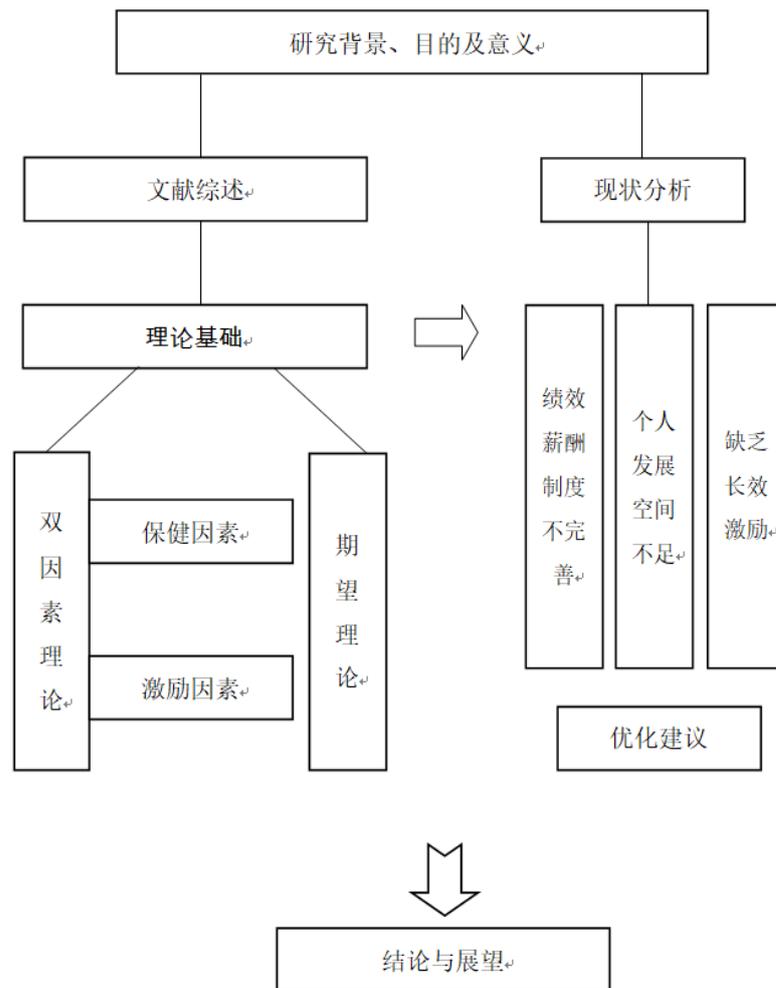
图 3.1 论文研究框架

第四章 S 口腔医院员工激励现状分析

4.1 S口腔医院概况

S口腔医院成立于1998年，是一家民营口腔医院，环境温馨，医疗设备均采用国外标准配套设施，保证医疗卫生安全。现有员工60人，组建了一支团结向上、医疗技术过硬的团队,把发展口腔事业，提高口腔医疗品质作为医院的奋斗目标，并以大众口腔健康为衡量标准。在多年的经营中,屡次受到省市直属单位授誉的“先进单位”称号，在同行业中有很高的声誉。

4.2 S口腔医院激励问卷调查分析



4.2.1 S口腔医院本次调查人员基本情况

从本次调查的医护人员岗位比例上看：医生岗14人，占调查总数人数的38.9%；护士岗22人，占总人数的61.1%。医护人员岗位比例见表4.1。

表4.1 医护人员岗位构成

岗位	人数	百分比 (%)
医生	14	38.9
护士	22	61.1
总计	36	100

从医护人员的年龄结构上看：30岁以下（含30岁）共有18人，占调查总人数的50%；31-40岁15人，占调查总人数的41.6%；41-50岁2人占5.6%；50岁以上1人占2.8%。可见，S口腔医院的医护人员主要以80后、90后的年轻人组成。医护人员年龄结构，见表4.2。

表4.2 医护人员年龄结构

年龄	人数	百分比 (%)
30岁以下	18	50
31-40岁	15	41.6
41-50岁	2	5.6

续表4.2

50岁以上	1	2.8
总计	36	100

从医护人员参加工作的时间来看：1年以内2人，占调查总人数的5.6%；2-5年15人，占调查总人数的41.7%；6-10年的12人，占调查总人数的33.3%；11-20年的6人占16.6%；20年以上1人占2.8%。医护人员参加工作时间年限，见表4.3。

表4.3 医护人员工作年限

参加工作时间	人数	百分比 (%)
1年内	2	5.6

2-5 年	15	41.7
6-10 年	12	33.3
11-20 年	6	16.6
20 年以上	1	2.8
总计	36	100

从医护人员的学历上来看：研究生学历0人，本科学历2人，占调查总人数的5.6%；大专学历32人，占调查总人数的88.9%；中专学历2人，占调查总人数的5.6%。可见在S口腔医院被调查的人群中，基本都是受过中、高等教育的人员，员工自身的知识水平和专业素养相对较高。医护人员的学历结构，见表4.4。

表4.4 医护人员学历结构

学历	人数	百分比(%)
中专	2	5.6
大专	32	88.9
本科	2	5.6
研究生	0	0
总计	36	100

从医护人员的职称上来看：初级职称24人，占调查总人数的66.7%；中级职称5人，占调查总人数的13.9%；高级职称0人，其他7人，占调查总人数的19.4%。从中我们可以看到，S口腔医院目前缺少具备高级职称的学科带头人，医护人员的职称结构，见表4.5。

表4.5 医护人员职称结构

职称	人数	百分比(%)
初级	24	66.7
中级	5	13.9
高级	0	0
其他	7	19.4
总计	36	100

4.2.2 效度检验

在使用问卷分析数据之前，对量表的效度检验。效度是测量的有效性程度，即测量工具确能测出其所要测量特质的程度。鉴别效度须明确测量的目的与范围，考虑所要测量的内容并分析其性质与特征，检查测量的内容是否与测量的目的相符，进而判断测量结果是否反映了所要测量的特质的程度，把具有共同属性的因子归类成一类。

使用SPSS22.0对本次调查问卷满意度调查部分进行效度检验，首先进行KMO检验和Bartlett球形检验。KMO检验用于检查变量间的相关性和偏相关性，取值在0~1之间，Bartlett球形检验判断如果相关阵是单位阵，则各变量独立因子分析法无效。KMO值 >0.5 ，P值 <0.05 时，即问卷有结构效度。由SPSS22.0检验结果显示KMO值 >0.5 ，Sig. <0.05 （即p值 <0.05 ），说明各变量间具有相关性，因子分析有效，问卷有结构效度。见图4.1。

Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy Measure of Sampling		.672
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	152.950
	df	55
	Sig.	.000

图4.1 KMO检验和Bartlett球形检验（KMO and Bartlett's Test）

在因子分析中，从旋转成分矩阵可知，分为四个维度，取因子载荷数值 >0.5 的为标准值，将其与双因素理论相结合，分别归类为薪酬与管理、工作相关、晋升发展、荣誉。见表4.6。

表4.6 旋转成分矩阵

	Component			
	1	2	3	4
您觉得单位的员工晋升机制公平吗	.907			
您对当前的收入满意吗	.868			
您对医院的工作氛围满意吗	.630	.43		
		3		
您认为医院的激励制度是照顾到每个人吗	.466			.413
您认为目前工作挑战性如何		.88		
		2		

您认为目前的岗位是否能发挥出您的能力和专长		.717	.401	
您认为单位的员工之间关系融洽吗	.396	.659		
您的患者对您的医疗服务满意吗			.867	
您认为现有的知识技能能满足工作需要吗			.802	
您的上级对您的工作态度认可吗				-.872
您的工作能为您带来荣誉感吗		.366		.659

4.2.3 S口腔医院医护人员满意度调查

满意度调查可以发现影响医护人员的关键因素，可以在提高医护人员满意度的过程中能有的放矢，制定有效的激励策略，保证医院的长久健康发展。通过效度检验因子分析，我们将满意度调查分别归类为薪酬与管理、工作相关、晋升发展和荣誉。其中薪酬与管理为保健因素；工作相关、晋升发展和荣誉为激励因素。对每项因素进行满意度调查，分别给出非常满意、满意、和基本满意、不满意、很不满意5个选项，分别赋值5至1分，进行5级评分，均值越高说明该因素满意度越高，反之，则满意度越低。见表4.7。

表4.7 满意度调查表

双因素	归类	问题	满意度均值
保健因素	薪酬与管理	您觉得单位的员工晋升机制公平吗	2.19
		您对当前的收入满意吗	1.64
		您对医院的工作氛围满意吗	2.69
激励因素	工作相关	您认为目前工作挑战性如何	2.19
		您认为目前的岗位是否能发挥出您的能力和专长	2.89
		您认为单位的员工之间关系融洽吗	2.86
	晋升发展	您的患者对您的医疗服务满意吗	3.08
		您认为现有的知识技能能满足工作需要吗	2.78
荣誉	您的工作能为您带来荣誉感吗	3.33	

综合上表可以看出，医护人员对荣誉感的满意度（3.33）最高，这也反应出员工更注重知识的转化和个体自由的发挥，重视个体价值的体现，同时，随着中

国口腔医疗行业的飞速发展，人们的健康意识逐年提高，爱美之心愈发浓烈，口腔医生和护士越来越受到人们的尊重和信赖；其次得到患者的满意体验和高度评价（3.08）。体现了医护人员追求的是自身价值的实现和为患者创造价值的实现。

医护人员最不满意的因素是目前的收入（1.64），其次是晋升机制（2.19）和工作的挑战性（2.19），在工作相关和晋升发展维度中，满意度普遍都偏低。从中我们不难发现，首先，医院员工对当前的薪资待遇最不满意，这说明，医院目前的薪资制度急需随着时代的变化而改进，留住追求创造价值的骨干核心员工。其次，是员工对现有的激励方式存在不满，这种不满会制约员工创造性的发挥，挫伤员工创造价值的积极性，影响员工对患者价值创造的实现，最终继而制约医院的发展；再次，员工看重的是工作的晋升机会和工作的成就感；管理者更应该帮助员工创造更多的晋升机会和平台，帮助员工创造价值、实现价值提升，使员工获得成就感与荣誉感，从而全面激发员工内在的潜能和创造性，同时医院管理者也应注重医院文化建设，给与员工美好的愿景与规划。

针对医生和护士不同岗位，对医护人员关心的主要因素的满意度进行分析。见表4.8。

表4.8 不同岗位员工满意度

主要因素	岗位	满意度
您对当前的收入满意吗	医生	1.79
	护士	1.55
您觉得单位的员工晋升机制公平吗	医生	2.43
	护士	2.05
您认为现有的知识技能能满足工作需要吗	医生	2.43
	护士	3.00
您认为目前工作挑战性如何	医生	2.01
	护士	2.37

从上表，中我们可以看到，在薪酬方面，医生和护士的满意度普遍很低，与医生（1.79）相比较，护士对薪资待遇方面表现（1.55）为更不满意；在管理方面，医生（2.43）处于中间水平，护士（2.05）表现为不太满意；医生最不满意的是当前的收入（1.79）和工作挑战性（2.01）；护士最为满意的是工作相关的因素（3.00），最不满意的同样是当前的收入（1.55）和管理方面（2.05）。可见无论是医生还是护士都对当前的薪资待遇最为不满意。就晋升发展方面而言，医生（2.43）和护士（3.00）都是感觉一般，相对护士而言，医生更希望得到晋升发展的机会。由此可见，护士更注重保健因素以及自身被认可的程度，医生更看重技术提高与晋升发展方面因素。

以上结果一方面反应出S口腔医院在行业中所处的地区差，另一方面反应出S口腔医院在当地的薪酬水平可能处于中位水平，同时也反应出S口腔医院医护人员自身学历水平普遍不高的因素影响。所以，医院管理者应该注重对员工进行企业文化的灌输与培训，给予员工以美好的愿景，培养员工的责任感和主人翁精神，要员工明白是为自己的愿景努力工作，在工作的过程中创造和实现自身价值。

4.2.4 影响S口腔医院激励因素的分析

表4.9 影响医院激励的因素

问题	因素	频率	百分比(%)
医院吸引您留下的因素有哪些	稳定的工作	16	44.4
	良好的环境	7	19.4
	好的发展平台	3	8.3
	成就感	10	27.8
影响医院激励制度的主要因素	工作环境	2	5.6
	工资收入	13	36.1
	个人发展空间	21	58.3
希望医院采用什么	加薪	20	55.6

方式激励您	培训机会	16	44.4
假设您要离职原因 会是什么	福利不好	19	52.8
	没有发展空间	14	38.9
	工作压力大	3	8.3

从表4.9中，我们看到个人发展空间出现的频率最高，占58.3%，其次是加薪，占55.6%，培训机会44.4%，稳定的工作44.4%。从结果来看也符合了S口腔医院医护人员的结构特点。首先，他们大多是二三十岁的年轻人，迫切需要医院能够提供好的发展空间给他们。一方面通过学习结交更多的专家、学者，提高自身的动手能力与医疗专业理论和技术水平，使之更好地运用到实践中去，有更充分的发展空间，使个人价值得以体现。另一方面，通过学习与培训，在理论-实践-再理论-再实践的过程中，不断地学习和掌握国际、国内新知识、新方法，不断地提高自身业务水平与能力。口腔医疗第一注重的是医护人员的医疗专业技术和对患者的尊重、理解与服务能力，在实现个人价值的同时，为患者也创造了价值。同时，通过这样的良性循环，使员工的工作得以稳定，有了稳定的工作，医护人员才有归属感、成就感与幸福感，医护人员会把这种情感自然的带入到工作中，为患者提供良好的技术与服务，安慰与关怀患者，医护人员的劳动价值才会得到患者认可，实现医患关系和谐、医院稳健发展的良好局面。

同时我们注意到，假设员工要离职，福利待遇不好是最不能忍受的原因。福利待遇包括医院的薪筹制度、休假制度等诸多因素，是最基本的保健因素；其次是发展空间，说明院内员工很注重未来的发展与提升，进取心较强；再次是工作压力，这就要求管理者在日常管理中，除了关心工作质量，还要特别注重员工的情感变化与心理疏导，以缓解因工作和人际关系以及来自家庭等诸多方面的压力。

第五章 S 口腔医院激励存在的问题及原因

5.1 S口腔医院激励存在的问题

5.1.1 绩效薪酬制度不完善

绩效管理的目的在于借助一个有效、客观评价的体系，通过对关键业绩指标的考核来评价、衡量员工的工作结果，一方面肯定过去的业绩，另一方面指导未来业绩、绩效的提高以达到双赢。

薪酬是员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳，是员工激励的最有效手段之一，它以最直接的方式告诉员工什么是我想要的，什么是我不要的，什么是我关注的，什么是我不管的。医院薪酬的结构比例设计原则，都是

医院文化的一种体现，薪酬与福利的作用有两点，一是对员工过去业绩的肯定，二是促进员工不断提高业绩。一个好的薪资福利体系，必须具有内部公平性和外部竞争性，以使得医院薪酬在市场上具有竞争力，通过薪酬的分配结果对员工过去业绩公平地肯定，会让员工获得成就感。对医院来说，薪资福利的承诺和预期，会激发员工不断的提升业绩的热情，所以这些都是医院企业文化最直接、最有力的体现形式。

薪酬制度为单位所制定、给予员工报酬标准的制度，按员工实际上完成的劳动定额、工作时间或劳动消耗而给付劳动薪酬。薪酬制度的制定会考量激励性、竞争性、公平性、经济性及合法性等。S 口腔医院的医护人员对薪资方面普遍感到不满意，据了解是已经几年没有调整薪酬制度了，所以才引起了员工内心的不满，说明该医院的薪酬管理制度相对滞后，而这种滞后相应的也制约了医院的发展步伐，使得医的薪酬在当地同行业中缺乏了竞争力，时代是飞速发展和变化的，一成不变就意味着已经被超越。

在薪酬设计过程中，第一，管理者通常会考虑到公平性，但往往是根据管理者的个人经验沿用一些比较守旧的制度，已经和当前口腔医疗行业的快速发展不相适应了；第二，管理者没有考虑到实际因素，对实际变化调整不及时，比如岗位之间的差别和员工之间的差异，使得薪酬制度缺乏适应自身特点的灵活变革，分配设计不合理；第三，绩效评估不够科学和准确，没有考虑员工付出的具体时间、贡献大小、医疗质量、服务质量等因素，导致员工效率下降，激励的功能弱化或不够完善，难以发挥出良好的激励作用；第四，绩效目标不明确。清晰明确的绩效目标有助于员工对工作本身和质量有清晰的认识，增强对工作的热情和主动性。S 口腔医院每个科室没有明确各自的绩效目标，绩效考核只是参考业绩的提成，缺乏细致量化指标，流于形式，难以达到更好的激励效果。

5.1.2 员工个人职业发展空间不足

从调查中我们可以发现，员工对个人的职业发展比较迷茫。医院如果不能提供给员工足够的发展空间就会造成医院人才的流失，而往往流失的都是有追求、有想法的优秀人才。如果员工没有梦想，没有一个目标，其实是很难成长的。所以做为管理者无论从任何一个角度去讲，都需要有一个梦想来引领我们自己，来牵引员工。医院和员工成长当中最重要的因素就是梦想和目标牵引，在人力资源管理中，员工成长是第一位的，要为员工创造无限的成长空间。

学习与培训是医院发展永恒的主题，医护人员既是医院员工的主体，也是医院经济效益和社会效益的直接创造者，医护人员代表了医院的整体形象与医疗水

平。医护人员的进步和个人学习培训息息相关，医院可持续发展也离不开自身医疗团队的建设，因此，无论是个人的发展还是医院的进步，学习与培训都有举足轻重的重要意义。医护人员的医疗技术、责任心、服务水平与综合素质，直接决定了患者在医院的切身体验与感受，即决定了医院的社会效益和整体经济效益。根据调查得知 S 口腔医院员工的员工都非常看重学习与培训，但是存在几个问题如下：

(1) 外出学习与培训的机会比较少。一方面是由于民营口腔医院用人基本都是采用合同制，员工流动性较公立医院要大，人员波动相对较大，很容易在培训后离职；另一方面，局限于民营医院管理者固有的思维，只允许自家亲属参与培训，家族化气息过重。

(2) 培训系统性不够完善。这也是当今民营口腔医院存在的一些普遍现象，由于资金方面的问题，为了压缩成本，管理者通常建议年轻员工向科室有经验的医生学习、请教。由于口腔医疗技术是不断更新的，如果不经常外出学习、培训更新技术与理论，这样往往不能接触到最新的、最前沿的医疗技术和方法，很难掌握全面的新知识。

(3) 个别医生缺乏契约精神，参加培训后，由于技术、业务等方面的提升，会向管理者提出过高要求/或外部挖墙脚高薪诱惑，如果达不到要求就辞职走人，使医院管理者感到得不偿失，也是医院管理者不愿为员工提供外出培训机会的原因。

5.1.3 缺乏长效激励

S 口腔医院目前的薪资激励属于短期的，缺少长期而有效的激励机制，这不利于医院的长久稳定发展，也不利于医院做大做强。员工们只是单纯的上班拿工资，没有主人翁意识，责任感相对较低，管理者可以根据医院自身的实际情况引入利润比例分享、人才培养计划、职业发展规划等，让员工的利益与医院利益相结合，促进医院长久的发展。

5.2 S口腔医院激励问题存在的原因

5.2.1 管理者忽视绩效薪酬的激励作用

第一，医院的管理者很多是从医疗专业技术岗位走上管理岗的，本身的管理学理论欠缺，在管理方法和经验上相对不足。据了解，S 口腔医院没有专门的人力资源管理岗位，现在的人力资源管理者，是一位行政管理人员兼职，自身还兼

顾着前台、后勤等工作，相对来说投入到管理的精力和时间都有限。第二，在绩效薪酬激励制度的制定上，没有将医院的发展目标与员工的需求有效结合，忽视了对不同岗位员工的激励作用。第三，由于缺乏学科带头人，各个科室对自己的目标不是很明确，绩效考核单一，流于形式，激励作用严重不足。总的来说，医院管理决策者认为人力资源管理是医院的成本，而实际却忽略了其带给医院的无形资产的资本价值。医院最重要的价值源于员工的创造力，而医院的可持续发展，依赖于医院员工的持续创造力，医院管理决策者不但要懂得赚钱，更重要的是要学会如何分钱。

5.2.2 管理者对制度不够重视

S口腔医院人力资源工作很大程度上仍停留在简单的人事管理范畴内，缺乏长期具有战略意义的人力资源规划，这就使得S口腔医院人力资源工作没有很好地服务于医院的战略目标。由此造成激励工作缺乏规划，缺乏系统性、有效性，无法适应员工需求的变化。如果医院不谈愿景，员工没有梦想，没有目标，就会产生迷茫，员工是很难成长的。因为对医院管理者而言，医院员工也是客户，而且是工作在第一线的重要客户，只有把第一线的员工的积极性发挥到极致，培养他们的主人翁意识和责任感，第一线的员工才能把接受他们服务的患者服务好。如果第一线的员工缺乏积极性、有情绪、有怨言，这种情绪和不满就会通过工作传递到患者身上，接下来的后果就可想而知了。所以，在现代医院管理当中，很多医院都特别重视关心员工，理解员工、对骨干核心员工的激励方面除了常用的激励制度，也引入实行了股权激励等措施，股权激励属于一个长期而有效的激励，特点是能够将员工的利益与企业的长期利益挂钩，使核心骨干员工成为医院的合伙人。

5.2.3 缺乏精神和情感激励

S口腔医院的精神激励的模式主要是年终的先进个人评选，培训也不多。管理者目前还没有意识到培训、带薪休假等非经济措施对于员工的激励作用，对医院长期发展的重要意义。而更多考虑的是以下方面：

(1) 医院管理者认为让员工外出学习与参加培训没有必要。主要是担心这些员工一旦学成后，很容易跳槽走人，赔了夫人又折兵，得不偿失，所以心有余悸。

(2) 担心有的员工虽然与医院签订了学习与培训协议，一旦学成后，遇到高新的诱惑，也会见钱眼开，招呼不打就溜之大吉，不讲信誉，完全没有契约精神。

(3) 基于多面原因，部分管理者就干脆不让员工外出学习与参加培训，防止为自己的竞争对手做嫁衣。这样做的结果既制约了员工的发展也导致了很多优秀人才的流失。

据调查，有些医院管理者认为，不断的为员工提供培训机会和学习进修机会，很多员工还是会以感恩的心来回报领导的栽培的，实现共同成长与共赢的局面。

由于近些年口腔医疗业务拓展较快，员工工作量加大，同时社会上出现的医患纠纷、暴力伤医等现象，也使医护人员感觉到自身工作压力和精神上的疲惫。如果精神激励措施不足，则会导致员工的心理压力得不到及时疏解，工作状态受到影响，人力资源的效用得不到发挥，人员流失现象就会开始出现。

5.2.4 员工的企业文化意识淡薄

S口腔医院目前自身的企业文化还没有完全植入到每个员工的内心，这不利于形成员工的归属感和主人翁意识。医院自身企业文化不仅是其保持长久核心竞争力的重要因素之一，同时也是在竞争中立于不败之地的关键。医院自身企业文化要能够满足员工精神方面的需要，使他们产生自尊感、归属感、成就感、责任感和主人翁意识，从而激励员工，使员工发挥巨大潜力。同时我们还要注意，员工对企业文化的理解和认同程度，一旦有了强烈的共鸣，那么激励功能就具有了持久和整体的优势。

第六章 建议与结论

在当今口腔医疗行业日渐激烈的竞争环境中，S口腔医院若想立于不败之地，必须找出不同员工的特点和找到适合他们的激励方式，充分调动他们的主观能动性，使其发挥出工作的积极性和创造性。在上面的调查中我们已知，医护人员最在乎的激励因素是个人发展空间，所以，激励的重点也要落实到此处。

6.1 物质激励优化

物质激励有短期的激励和中期及长期的激励，包括薪资制度、福利计划、利润比例分享和股权激励四个部分。

6.1.1 薪资制度

薪资结构有三部分，基准月薪、绩效月薪和岗位奖金组成。基本月薪不受当前经营效益影响，基准月薪是对医护人员基本能力和综合价值的定位，是对员工劳动的基本报酬和生活的基本保障。绩效月薪是对员工月度经营绩效的实际奖励，实际发放额根据个人绩效考核结果确定。

其中，基准月薪的设计可以根据医院目前的实际情况考虑几个部分组成，比如考虑本行业在当地目前的平均工资作为参考基数乘以系数、工龄等级、职称、岗位性质等方面因素。绩效月薪则考虑医护人员的技术服务、患者满意度、整体效益，三者量化考核，制定考核标准与权重，由医院管理者结合考核结果、患者满意度、综合考核计分。护士考核则可实行与医生组合、服务质量、团队合作、患者满意度等综合方式。具体实施时应注意以下几个方面：

(1) 医疗技术水平：现实中患者的需求越来越多样化、个性化，所以，医护人员就必须适应患者的需求，提供多样化与个性化的技术与服务，医护人员付出的时间和学习成本提高了，那么，相应的劳动报酬就要做出适当的调整。真正能够帮助患者解决他们的问题，这也是考核医护人员的现有医疗技术水平。

(2) 服务质量与患者满意度：现代社会各行各业都讲究客户体验，那么口腔医疗行业也不例外，患者是因为牙痛或牙齿不美观，受到生理上和心理上的折磨而来到医院看医生的，如果在医院再受到医生、护士等工作人员的语言上或者服务态度上的不重视、不尊重、不理解，就会感到不愉快，也就是体验不好，从而产生厌恶医生、护士甚至厌恶医院的情绪，个别人还可能引发不满与愤怒，激化矛盾。所以，要想患者体验良好，就必须保持医护人员良好的工作情绪与状态，经常的关心与了解医护人员的工作、家庭等情况，尊重他们的劳动价值。

(3) 客户价值：医院真正的增长，一方面是来源于医护人员的价值创造与增长；另一方面是来源于患者价值的增长，真正寻找到增长机会的是与患者紧密联系在一起，关心患者、尊重患者、理解患者、安慰患者、帮助患者，并取得患者的信任与理解，达到和谐的医患关系。

6.1.2 福利计划

目前S口腔医院仅有一项年终优秀员工的现金福利，可以考虑增加一些福利。

(1) 按照医院的性质来看，在中国传统节日，比如端午节、中秋节、春节，医院都需要正常开诊，这就决定了S口腔医院医护人员需要在传统节日继续上班，轮换休息的工作性质。那么在这种工作环境下，医护人员需要更多关怀。可以考虑在传统节日由医院统一采购节日礼品，节前发放给员工，让需要在节假日上班的员工更加感受到医院的重视与关爱，使员工感觉到温暖。

(2) 因为医疗服务也是服务范畴的一种，面对形形色色的不同人群，工作中难免出现烦躁、焦虑等心理问题。针对这种情况，可以考虑在口腔医疗淡季的时候，分批次统一组织员工外出旅游，缓解员工的工作压力，加强员工彼此的凝聚力。

(3) 人才是医院最核心的竞争力，如何留住优秀的核心人才是当今所有民营医院面临的难题。同样S口腔医院若想在目前激烈的竞争环境下吸引并留住人才，就要考虑到他们的基本保障。针对核心医疗人才，可以考虑给予一定的特殊补贴（如住房、小孩教育等），签订相关合同，保证医院自身长久稳定发展。

6.1.3 利润比例分享

利润比例分享是指员工通过超额的工作绩效而得到分享医院的一部分利润的激励方法。优点是可将医院的利益和员工的利益在同一个目标或计划内体现出来，这样的激励方法可以使员工更为关注医院的发展和经济效益，合理运用可以起到很好的激励作用。管理者可以以科室为单位，制定每年的目标计划，将计划目标分解成半年、季度、月、周的目标计划。按超额完成目标的比例情况，奖励给科室一定奖金，再由科室主任根据具体情况发给本科室的人。

我们需要注意的是，医院的本质是治病救人，服务患者的。在追求经济效益的同时，一方面要保证医疗服务质量，另一方面要严防过度治疗，否则就会背离了医疗的本质，得不偿失。

6.2 精神激励优化

幸福感与主人翁。要让员工能够感受到帮助，包括学习、进修、弹性工作、协同工作、照顾家人等。国外最好的一些企业都在做很重要的一件事情，就是如何让员工感到幸福。共生、共享、共创，打造互利共生系统，创造一种更加丰富、更具吸引力的就诊体验，不断的互动、沟通，人人都是价值的创造者。陈春花（2018）。

6.2.1 职业发展激励

(1) 编制员工职业发展规划和培训手册

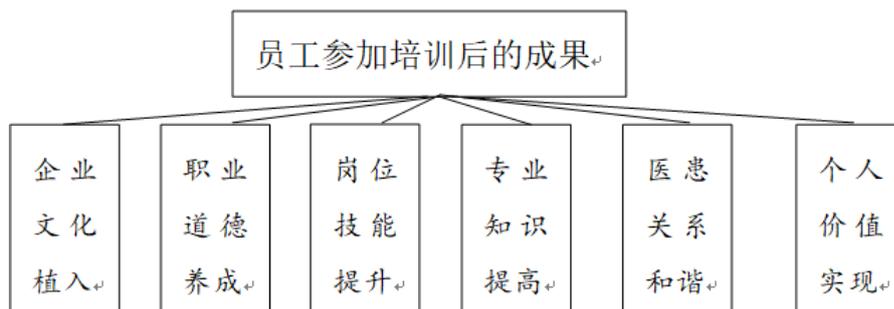
民营口腔医院员工培训手册---培训计划流程图。见附录B。

通过帮助员工制定职业发展规划，制定员工年度职业计划，结合期望激励理论激励循环模型（见图2.1期望激励循环模型），周而复始，按照培训计划和培训流程，定期举办各种培训，不断实现员工的阶段性期望目标，使员工不断成长。见图6.1。

图 6.1 员工培训成果

(2) 人才培养计划。

医院发展战略与员工个人职业规划：当前的时代是共享的时代，也就是医院与员工共同成长，共享发展成果，成为命运共同体。所以，医院必须有自身的战略规划与目标，在招聘员工时，向应聘者说明医院的发展战略与目标，医院文化与经营理念，发现并找到“对的人”。员工入职后，医院人力资源部门要帮助每一个新入职的员工做好个人的职业规划，同时，进行岗前培训，考核上岗，在医院



的战略目标与员工的个人职业规划目标中找到契合点，把医院的大目标，变成个人目标的一部分，使医院与员工个人都有共同的追求，体现员工的个体价值，把劳动力转化为全新的知识型员工，培养未来更多的创意精英，从而实现医院的社会价值与可持续发展。我们同时要注意几个原则：

①公平的原则。管理者依照医院文化和战略目标，结合个人的发展规划，为每一位入职员工制定一套职业生涯规划。

②效率的原则。对员工的职业生涯规划，要划定实施期限，实行目标管理，帮助员工分解目标，过程监督，并帮助员工实现预定目标。真正盈利的不只是财务报表，而是员工的成长，是员工价值的提升。

③共同参与原则。制定员工职业生涯规划是医院与员工共同参与、互动的过程，一定要员工先明确自己想要什么，明确自身目前具有哪些优势，还有哪些是需要医院组织提供帮助才能实现的目标。还有就是建立彼此相互信任的上下级关

系。最有效方法就是让员工自始至终共同参与、共同制定、共同实施职业生涯规划。共同参与是对员工的一种投资，人力是资源更是资本，资本是为了升值，也是共赢。

④发展创新原则。充分发挥当今年轻人的创造性思维。职业生涯规划不是让员工循规蹈矩、按部就班地完成制定一套规章程序，而是要让员工发挥自己的特长和潜能，达到自我实现，创造组织效益的目的。

(2) 建立轮岗制度

充分发掘每位医护人员的特点与专业特长，找到最适合他们的专业特长，与医护最优组合，最大限度的发挥出他们的主观能动性和工作热情。

(3) 外聘专家

定期外聘国内外口腔医疗专家来院坐诊或讲学。第一，专家可以给与医护人员现场的教学和指导，讲解最新的口腔医疗知识、治疗方式和方法，传授新技术、新材料和经验，指导员工建立发展目标和未来规划；第二，专家可以提高医院的知名度，扩大医院的影响力，提高医护人员的自豪感和工作热情；第三，专家可以直接创造价值，激发员工的好奇心和进取心。

6.2.2 医院文化激励

医院文化激励，是一种重要的激励方式，针对S口腔医院的实际情况，本文提出了由上至下认知，由下到上执行的沟通模式。医院的管理层需要对于医院文化理念，价值，核心意义有理解和认同，同时需要对核心员工的价值有更为清晰的，更为深刻的认识，搭建通畅的沟通渠道，建立起有效的沟通方式，创造良好的沟通氛围。而由下而上贯彻执行，必须需要医院的每个员工，特别是对于核心员工而言，在领会、明确医院文化愿景后，从身边的事做起，以医院的价值观和行为准则要求自己，从而形成由下而上的凝聚力和推动力。S口腔医院可以在以下方面考虑医院文化的建立：

(1) 价值观、行为、物质等会在员工的处世哲学，思维方式，对人对事的态度中所呈现来最终结果。马永强(2013)有什么文化就制定出来什么样的机制，所有制度都会受其影响，而且只有有了机制，才能保障文化更好地落地。最终执行的制度才是落地的机制，才是机制真实的最终表现。语言与行为。就是员工在工作环境的熏陶下，最终养成呈现的做事方式，沟通方式，行为习惯，语言习惯，职业化程度等方面的真实表现。物质是摸得着，看得到的具体东西。体现企业文化的所有硬件，比如说医院的服务项目、设备、就诊环境、办公环境、医院的品

牌形象，在社会上扮演的角色与荣誉，医院形象识别系统等等，这部分大多是摸得着，看得到的部分。

(2) 员工成就感的培养。成就感是指做某件事情时，为自己所做的事情感到愉快或成功的感觉。核心员工作为医院的中坚力量，发挥着重要的作用。从调查中我们也发现，无论是医生还是护士都很看重上级的看法以及患者的评价。在我们的印象中，医护人员本身的工作就是神圣的，这更让他们对自己的工作有一种与生俱来的肯定。积极的肯定有奋发向上的作用，管理者应对有良好的工作成绩的员工给予充分的肯定和鼓励，对于还有所不足或者欠缺的员工同样也需要进行反向的激励。

(3) 员工凝聚力的培养。增强其对医院的认同感和归属感。归属感的建立过程就是员工与医院之间相互认知，相互理解，在认知的思想层面上达成一致的一个过程。建立良好的沟通渠道，使得员工有机会和条件参与医院的某些经营决策，使其思想和医院的发展渐渐紧密联系。这样的过程可以使增强员工对医院的认同感和归属感，更好地激发他们的工作积极性。

(4) 医院文化形成的具体步骤参考。①建立共享平台。比如医院的AO系统、邮件、QQ群、微信群、公众号等。这样的平台一定是开放的。让信息可以在第一时间进行交流和沟通；②树榜样。利用建好的平台树立医院的榜样。榜样的力量是无穷的，榜样会旗帜鲜明地告诉大家，我们要什么，不要什么，告诉大家，谁做得好，谁还有不足。当然，这个榜样不只是正面的，也可以是反面的，关键是给团队指明一个学习、努力或执行的方向；③给资源。给资源就是医院最高管理者该下放的权利要下放，给员工以推动力，中层管理者要以身作则起带头作用，带头执行、带头推动、带头帮助员工实现目标。④做分享。利用医院各种分享平台进行分享，及时反馈，在第一时间内回复相关的内容。比如团队推崇，即通过及时公开发布各团队业绩情况，让医院所有员工及时知道各个团队业绩的变化情况，不但起到及时激励团队的功能，同时还可以营造出医院全员奋进的氛围。激励员工，通过公开对员工的即时激励，在第一时间向全体全员推崇、表扬一些员工，在组织中倡导一种公开的文化氛围。同时，让员工深切地感受到医院的温暖，充分提高员工主观能动性，形成员工自查自纠的自我管理的环境氛围，比如事前的通知、预告、祝福；事中的激励、提醒、通报；事后的表扬、奖励、批评等。

(5) 医院文化注意的要点。医院文化可以归纳为以下注意要点，见表6.2。

表 6.1 医院文化注意的要点

仪式化	就是一定要员工相信并认真对待。比如通过晨会隆重的把新同事介绍给全体员工；医院每月为员工举办庆生会、庆生宴等。
行动化	想要什么结果，就比拼什么内容。就是要员工都参与进来，让大家行动起来，在行动中不断强化意识，点燃激情，形成习惯。比如各种技能比赛，服务比赛，点燃大家的激情，一个行动接一个行动，使其始终处于兴奋状态。
故事化	企业文化墙。人们容易记住的是故事和案例，而不是道理。比如，医院文化的故事，以图片、影视、文字、图表等形式表现出来。这类故事对员工最有说服力和影响力；另一类故事就是大家知道的别的公司文化的故事。
可视化	内在心态对行为起决定作用，但外在环境的影响却是第一时间的。要让我们的员工每天上班，所看到的都体现着文化。比如，医院的 VI 设计、员工手册、所听到的声音等，有没有体现医院的文化。
常态化	文化建设不是一朝一夕的事情，而是一个长期养成的过程，是需要花成本的，尤其是时间成本，所以要常抓不懈。

6.2.3 培训进修激励

(1) 院内培训

①专业技能培训。主要以院内专家、医生、护士分享他们的专业技术成果、典型病例、失败教训与经验总结。另一方面是将院外专家请进来进行技术和管理培训。

②服务礼仪培训。将院外服务礼仪专家请进来进行服务礼仪示范培训。

③沟通技巧培训。以院内前台、医生、护士分享沟通成功与失败教训。请行业沟通专家培训员工沟通艺术与技巧，提升患者信任度与满意度，增加社会效益和经济效益。

(2) 外部进修

医院可以结合自身条件，制定奖励性条件或留着核心员工的进修制度。具体为

①按照不同岗位制定医生、护理人员、管理人员培训计划，按照培训计划安排医生学习新技术、新理念、新材料、新方法；安排护理人员学习护理技术、服务理念、服务细节与方法；安排管理人员学习先进的管理理念、管理方法。通过进修、学习、交流等形式，使员工开阔视野，与时俱进，使医院可持续发展。

②签订培训服务年限协议。给予培训学习方面的鼓励与支持。比如，何种情况给进修、学习时间、如何报销培训费用等。

6.3 激励的侧重点

根据调查和访谈结果，从岗位上看，医生和护士对激励因素的选择也呈现出一定差异，主要表现在，医生更看重技术的提高和个人的发展空间、个人价值的体现；护士则看重领导、身边同事以及患者对自己工作的认可程度；S口腔医院医护人员对工资福利的需求与学历和职称水平正相关。学历和职称越高的医护人员，对薪酬福利的要求也更高一些；而学历和职称相对较低的医护人员，则对薪酬福利的要求也相对较低；不同年龄段的员工选择的激励因素有既相同性，也有特殊性。相同性显示的是薪资待遇，发展空间，职业环境以及工作成就感等方面。特殊性表现在，30岁以下的员工则对福利待遇及工资水平最敏感；30到49岁之间的员工更看重发展空间以及工作的成就感；50岁以上的受调查者更看重社会地位和被尊重；由此可见，年轻的员工对于工资收入及发展空间最敏感，而中年以上的员工对工作成就感、个人价值的实现更敏感。这为设计不同年龄段的激励机制侧重点提供了有价值的参考。见表6.3。

表 6.2 激励的侧重点

岗位	医生	更看重技术的提高，个人的发展空间，个人价值的体现。
	护士	更看重领导、身边同事以及患者对自己工作的认可程度。
	管理人员	可以适当采取年薪制、利润比例分享，使其以参与到医院日常的经营，决策和发展当中，并能够共担风险和利润，从而能够以主人翁的态度来对待工作，能够为企业长期稳定发展服务。
年龄	30 岁以下	对福利待遇及工资水平最敏感。
	30 到 49 岁	更看重发展空间以及工作的成就感。
	50 岁以上	更看重社会地位和被尊重

6.4 激励方法设计参考

员工行为是企业员工应该具有的共同的行为特点和工作准则，它有明显的导向性和约束性，通过科学的倡导和推行，可以在员工中形成自觉意识，起到积极的效果。下面我们以员工具体行为来看激励制度的设计可选方式，仅作为参考。见表6.3。

表 6.3 激励方法参考

员工行为	可选激励方式		
受到患者表扬（感谢）	全院大会公开	加分	

信、锦旗)	表扬			
每月受到患者表扬最多的员工(医生、护士、前台、团队)	月度明星; 员工榜	公开颁奖; 证书	加分	编入公司最优服务案例
每月业绩最高的员工(医生、护士、前台、团队)(患者投诉一票否决)	总经理亲笔信	明星员工排行榜	公开颁奖; 证书	加分
遭到客户投诉的	公开不点名批评	罚金	强制学习 写总结	扣分
每月提出对医院有帮助的合理化建议最多的	总经理亲自颁发奖章	礼券奖励	用员工的名字命名建议	加分
被证实有损医院形象、行为的	通报批评; 警告	加分		
连续在医院工作三年以上的	派出培训、学习、职务晋升、股权、期权	加分	加工龄工资	享受带薪年假

6.5 研究结论

(1) 构建合理、公平的薪资福利体系

S口腔医院目前的医护人员激励制度存在不合理之处, 考核流于形式, 缺乏长期有效的激励。所以要吸引人才, 留住人才, 发挥出员工的积极性, 必须建立公平、合理的共享平台及薪资福利体系。包括公开且有竞争力的绩效薪资制度、奖励措施, 健全和完善医院员工福利制度, 建立长期高效的激励措施。

(2) 注重员工的职业成长, 优化培训体系

人才是医院最重要的核心竞争力, 而医疗服务行业与人们的健康息息相关, 也代表了医院的医疗水平。推动由上至下认知, 由下到上执行的管理模式, 打造核心竞争力团队, 这就决定了医院员工的专业技术必须过硬, 并且与时俱进, 同时还要具备良好的服务意识、责任心和较高的心理素质。所以优化培训体系与培养学科带头人显得尤其重要。

(3) 建立医院文化, 增强员工向心力

医院文化能够使员工在工作中自主构建共同的发展目标与使命感，对于增强内部凝聚力而言至关重要。在共同理想和相同发展目标的激励下，有利于员工团结一心共同迎战复杂多变的发展形势，丰富精神激励措施。

6.6 展望

由于现阶段中国及西方口腔医院管理专家对于医院激励问题的相关专著及文献数量有限，且都存在研究不够深入的现实情况，加之员工激励方面问题涵盖了很多领域，使这个问题变得更加复杂、多样。另外笔者个人的研究能力及与知识面还有很多不足之处，因而对于某些问题的论述尚不够完善，还有待于今后的进一步深入研究。随着基础知识的提升，实践的不断扩展，一定会探索出更为适合的医护人员激励制度，更好地服务于现代医院管理中。

附录 A S 口腔医院医护人员激励问题调查问卷

您好：

这是一份关于医院激励机制方面的调查问卷，用于了解医院激励制度实施情况的调查，无记名填写，您的反馈对我们的工作非常重要，感谢您的理解和支持！

一、个人基本情况调查

1. 您的性别是？

A、男 B、女

2. 您的年龄？

A、30岁以下 B、31~40岁 C、41~50岁 D、51~60 E、60岁以上

3. 您参加工作的时间？

A、1年以内； B、2至5年； C、6至~10年； D、11~20年； E、20年以上

4. 您的学历？

A、中专或中职； B、大专； C、本科； D、硕士及以上

5. 您的职称？

A、初级 B、中级 C、副主任医师 D、主任医师 E、其他

6. 您的岗位是？ A、医生 B、护士 C、其他

二、医院员工满意度情况调查

1. 您对当前的收入满意程度？

A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、不太满意 E、很不满意

2. 您觉得单位的员工职位晋升系统公平性？

A、很公平 B、比较公平 C、一般 D、不太公平 E、很不公平

3. 您认为单位的员工之间的人际关系融洽吗？

A、很融洽 B、比较融洽 C、一般 D、不太融洽 E、很不融洽

4. 您认为医院的福利制度是照顾了每个员工的利益吗？

A、考虑了所有员工利益 B、考虑了部分员工利益

C、没有考虑到大多数员工利益 D、不清楚 E、其他

5. 您对医院的工作氛围满意吗？

A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、不太满意 E、很不满意

6. 您的患者对您的医疗服务满意吗？

A、很满意 B、比较满意 C、一般 D、不太满意 E、很不满意

7、您认为您现有的知识技能能满足工作需要吗？

A、完全满足 B、基本满足 C、不太满足 D、不能满足 E、不清楚

8. 您认为目前的岗位是否可以发挥您的能力和专长？

A、完全能 B、部分能 C、未能完全发挥 D、完全不能 E、其他

9, 您认为目前工作挑战性如何？

A、很有挑战性 B、较有挑战性 C、一般 D、挑战性很少

E、完全没有挑战性

10.您的工作能为你带来荣誉感吗？

A、能 C、一般 D. 不能

11, 您的上级对您的工作能力认可吗？

A、认可 B, 一般 C、不认可 D, 不清楚

三、医院福利和激励制度调查

1. 您希望医院采用什么方式来激励您，

A、加薪 B、升职 C、培训机会 D、荣誉 E, 其他

2. 您认为影响医院激励制度的最主要因素是什么？

A、工资收入 B、工作环境 C、成就感 D、个人发展空间

E、人际关系 F、荣誉感

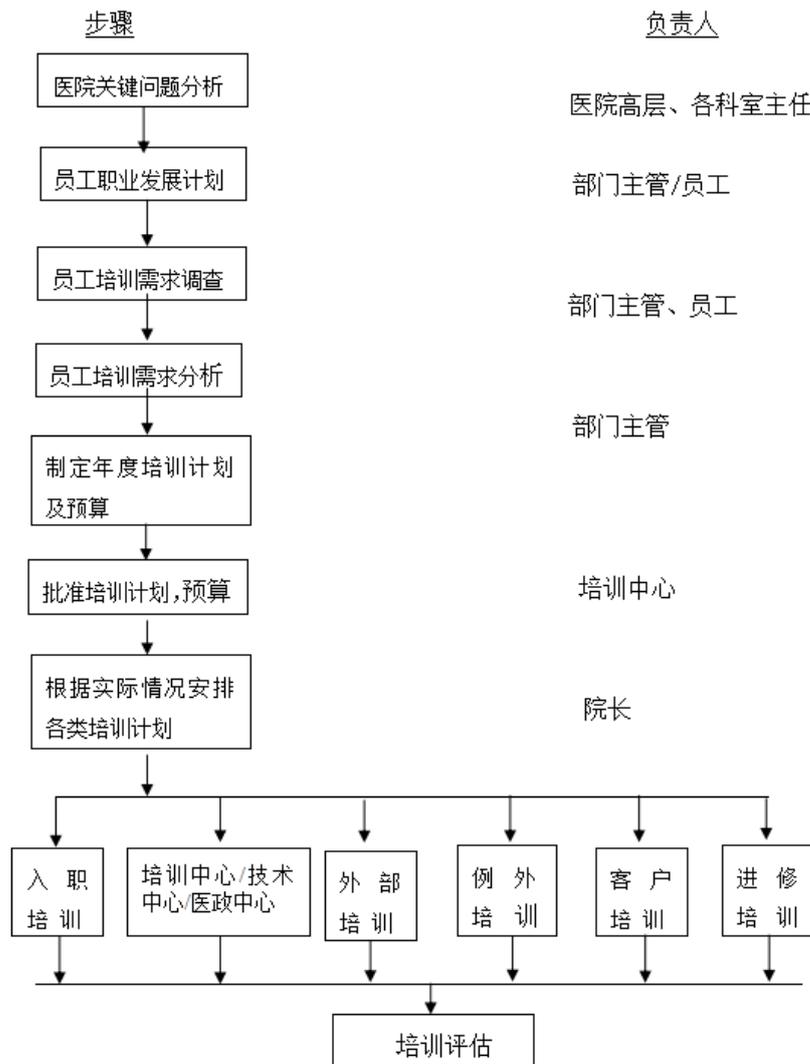
3, 如果您要离职：原因会是什么。

A、福利不好 B、没有发展空间 C、人际关系紧张 D、领导能力差 E、工作压力大

4. 您认为医院吸引您留下的因素有哪些？

A、稳定的工作 B、良好的环境 C、较高的福利 D、好的发展平台 E, 荣誉感

附录 B 民营口腔医院培训手册---培训计划流程图



参考文献

- 陈春花. (2018)共生. 北京: 中信出版社.
- 程光华. (2016). 浅谈医院人员工作激励因素与激励措施. 人力资源管理, (9), 130.
- 黄杨杨. (2016). 基于双因素理论的金融机构从业人员激励机制研究——以南宁银行业为例. 现代经济信息, 04, 295.
- 蓝顺琼. (2010). 谈医院人力资源激励机制的管理. 中华全科医学, (1), 113-114
- 吕芳、胡海荣、杨振东. (2009). 知识型员工职业生涯规划探讨. 沿海企业与科技, (2), 94-96.
- 梁镇、季晓燕、张维. (2007). 知识型员工激励方法比较研究. 中国人力资源开发 (6), 102-105.
- 李毅. (2018). 从绩效考核角度谈企业薪酬激励机制的设计方法. 价值工程. (7), 63-64.
- 马春艳. (2013). 事业单位管理人员绩效考核体系研究. 经济师, (12), 225, 228.
- 孟蕾、柴富成. (2010). 医院卫生专业技术人员激励机制研究. 医学信息: 中旬刊(11), 3353-3354.
- 马永强. (2013). 轻松落地企业文化. 安徽: 安徽人民出版社.
- 施玉洁、丁克恕. (2008). 试论现代企业员工激励方法与运用. 中国商界, (12), 112.
- 尚春慧、高秀芳. (2016). 激励措施在医院人力资源管理的运用. 世界最新医学信息文摘, 48, 155.
- 苏弋. (2015). 基于激励机制绩效薪酬制度的构建浅议. 现代商业, 15, 117-118.
- 王兴玲. (2016). 激励机制在医院人力资源管理中的应用. 临床医药文献杂志, 3(11), 2213.

- 韦凯。(2016) 激励方法在医院人力资源管理的应用。人力资源管理, (11), 227。
- 王瑞、田文华、王开平、王磊、张帆、冯鑫、李舒琪(2006)。浅析基于军队医院平衡计分卡下的薪酬设计。医院管理论坛, (09), 58-61。
- 袁光华、付磊。2011。绩效考核和激励制度对员工努力的影响。经济与管理研究, (2), 10。
- 岳朝晖、周亚。2013。我国公立医院医务人员激励机制——基于国内外文献的评述与思考。企业家天地旬刊, (09) 110。
- 严晓桦。(2016)。高新技术企业知识型员工激励现状分析与对策。管理观察, 621, 39。
- 庄霞、任旭功、尹爱田、李文、张庆伟。(2006)。综合医院关键绩效评价指标体系研究及应用。中国卫生质量管理。(04) 63-65。
- 张爱萍。(2015)。医院员工激励及对策探讨。医院管理论坛, 32(3), 35, 46-47。
- [英]史蒂芬·皮尔比姆(Stephen Pilbeam).[英]马乔里·科布纳基(Marjorie Corbridge)(2014) 廉晓红、贺靖雯译.人力资源管理实务. 北京: 经济管理出版社。
- [美]沃尔特·J·弗林。(2006) 医疗机构人力资源管理. 北京: 北京大学医学出版社。
- Dambisya(2007).Health Worker Retention and Performance Initiatives: making better strategic choices. retrieved form <http://www.doc88.com/p-9955367539657.html>
- Scott A, Sivey P, Ait Ouakrim D. (2011).The effect of financial incentives on the quaiity of health care provided by primary care physicians. The Cochrane Library,9.
- Subramaniam M, Youndt M A. (2005) .The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities.Academy of Management Journal, 48(3),450-463.

致谢

首先，要衷心感谢我的导师彭兆祺教授，本文也正是在彭教授的精心指导下
完

成的。非常感谢彭教授在繁忙的工作中抽出宝贵的时间，为我的论文写作进行了详细的指导和耐心的讲解。彭教授高尚的人格、真诚待人的处世原则、严谨的教风、渊博的专业知识，孜孜不倦的工作态度都是我学习的榜样，是鞭策我未来人生道路的航标灯！

其次，感谢学院的各位领导，所有老师，他们除了传授给我专业方面的知识，也教会了我很多处事的道理，使我收益良多！

马明旭

二〇一九年二月十一日

声明

作者郑重声明：所呈交的独立研究报告，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做出了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：医护人员激励问题研究——以 S 口腔医院为例

作者签名：_____

日期：2019年2月11日

个人简历

姓名：马明旭

学历：
2019年 正大管理学院
2016年 南京陆军指挥学院

职业：教师

工作地点：南京工业大学浦江学院

专业能力/特长 医院选址建设；运营管理