

公立医院如何建立科学合理的人才激励机制

王连喜

衡水市妇幼保健院

摘要：本文探讨了公立医院人才激励机制的现状、存在问题以及创新措施。分析发现现行激励机制中存在激励水平不足、职业晋升通道不畅通和衡量人才标准不合理等问题。针对这些问题，提出了创新公立医院人才激励措施，包括根据岗位类型制定合理激励方案、提供个性化激励支持、改进人才选拔与评价标准和优化医生职业晋升通道等。实施这些创新措施有助于提高公立医院员工的积极性、留住优秀人才，推动我国医疗卫生事业的繁荣与发展。

关键词：公立医院；人才激励机制；职业晋升；激励方案

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2022.06.231

引言

随着社会的快速发展，公立医院在国民医疗卫生事业中扮演者重要角色，当前阶段，医疗行业面临着人才紧缺、留任率低、医生满意度降低等问题。因此，建立科学合理的人才激励机制与体系，以提高公立医院工作人员的积极性，是解决这些问题的关键。本文旨在探讨公立医院如何构建激励体系，以促进先进的专业技能、优质的医疗服务和人才的培养。

一、现行公立医院人才激励机制分析

（一）薪酬激励

薪酬激励是通过对工作成果给予物质回报来激发员工积极性的一种方式。薪酬体系通常包括基本工资、奖金等多种形式，旨在与员工的技能、知识、经验、职位和工作绩效形成紧密联系。公立医院薪酬设计时需要考虑的因素有：内部公平性（基于员工在组织中的价值模式）、外部竞争力（基于同行业市场薪酬水平）和业绩导向（解决欠薪现象）。此外，还应考虑公立医院政策法规，确保薪酬合规。然而，在实际操作中，薪酬方案往往不能完全反映员工价值，导致在技术、个人能力等方面不同的员工被同等对待。

（二）职业发展激励

职业发展激励是提升公立医院员工积极性和忠诚度的重要途径，职业发展激励主要包括职业晋升、培训与发展、岗位轮换等。职业晋升可以让员工看到自己前进的道路，增强对组织的归属感和忠诚度，公立医院中如何设置合适的晋升评价标准与通道成为一个重要问题，它需要综合考虑员工的技能、工作态度、工作成果和潜力等多个方面。培训与发展是一种长期投资，通过不断提升员工知识、技能和素质来建立员工与公立医院之间的共同价值观，形成强大的文化黏性。鼓励岗位轮换能激发员工学习兴趣，提高综合素养，更好地适应医疗行

业的多元化需要。职业发展激励需要建立一个明确合理的制度体系，规避官僚主义，防止闲政养懒，切实发挥激励作用。

（三）其他福利激励

其他福利激励在公立医院人才激励机制中同样重要，具体表现为员工福利制度和营造支持性的工作环境。员工福利制度包括但不限于：医疗保险、住房补贴、子女教育支持和休假等，通过强化员工的安全感和归属感，进一步提升工作积极性。此外，在动态优化工作环境方面，公立医院应努力降低部门间壁垒，提升团队协作能力，以及创建亲和力强、创新氛围浓厚的组织文化。针对医生工作强度大、工作压力高的特点，设立心理援助机制，合理调配工作及休息时间，为员工提供个人发展与成长空间，打造愉悦、务实的工作环境，从而更好地留住人才，提升公立医院人才队伍的整体素质与服务水平。

二、现行公立医院人才激励机制中存在的问题

（一）激励水平不高

在现行公立医院人才激励机制中，激励程度普遍较低，这也是制约医务人员积极性的关键因素。医疗行业薪酬水平与其他竞争行业相比相对差距较大，此现象限制了公立医院在招聘和保留优秀人才方面的竞争力，部分行政操控导致的资源配置无序、不公平，使得医务人员在实际工作中难以享受到合理的待遇，医生及相关专业人员的流失现象愈发严重，特别是在高水平的专业人才群体。激励程度偏低主要体现在薪酬激励和职业发展激励方面的不足，包括绩效评估制度不科学、薪酬分配不均与职业晋升瓶颈，这些因素导致医务人员工作积极性降低，从而影响公立医院的医疗服务品质。

（二）职业晋升通道不畅通

公立医院的人才激励机制普遍存在职业晋升通道不

畅的问题，这种现象让许多医务人员长期面临晋升难题。首先，体制约束使得晋升流程对职工的激励作用大打折扣，当前的体制强调行政级别，而对专业技能和实际贡献的重要性缺乏足够的认识，制度框架下，医务人员的专业职务晋升与行政顺序紧密相连，而这对于实际执业能力和成果的客观评估造成了障碍，评审过程中的权力干预、权力寻租等行为导致评价过程不公平，从而加大了医务人员晋升的不确定性以及困难程度。其次，职业晋升评价过程中存在的局限性也削弱了其推动医务人员自我提升与发展的作用，当前评价体系中，更多地强调硬性指标如财务绩效和业务量，而较少关注如病人满意度、专业成长等长效指标，这势必导致医务人员的工作行为和目标出现偏离，可能过分追求短期绩效，忽略自身持续发展与提升。最后，医院组织文化与管理中存在的问题使得职业晋升通道不畅，部分医疗机构内部存在官僚主义氛围，地方保护主义等现象，这使得个人关系、背景信息对职业晋升方向有很大影响，使得职工晋升过程缺乏公正和公平意识，在现有的公立医院激励机制中，职业晋升通道不畅成为影响员工积极性、留住人才以及提高医疗质量的突出难题。

（三）衡量人才的标准不合理

在现行公立医院人才激励制度中，评估人才的标准存在诸多问题，主要体现在评价体系不全面、评价因素权重失衡和关键绩效指标（KPI）设计欠缺科学性等方面。一方面，评价体系缺乏全面性，容易过于关注用量化指标来衡量员工的业绩，比如业务量、收入等硬性指标。这使得公立医院忽略了医务人员在诊疗技能、病患满意度等关键领域的表现，导致员工心态发生变异，最终不利于医院的长期发展。另一方面，评价系统中评价因素的权重分配不合适，如将业务绩效等指标的权重过高，过分强调医务人员在执业水平和团队协作方面的表现，导致工作焦点偏离，甚至形成功利主义的竞争环境，削弱医务人员服务病患的内在驱动力。对于KPI设定方面的问题，很多公立医院过于关注过程性指标，如工作量、工时等，而忽视了结果性指标，如治愈率、患者满意度等。仅关注过程性指标会导致评价效果偏离实际，无法反映公立医院员工在实际工作中的贡献和价值，在一定程度上削弱了员工的积极性与责任感。评价过程中存在的地方保护、权力寻租等问题，同样不利于公正合理的评价结果，进而影响激励政策的有效执行。

三、创新公立医院人才激励措施

（一）针对岗位特性制定差异化激励方案

为了提高公立医院员工的工作积极性，需针对不同

岗位类型制定差异化的激励方案。有效方法是将医院员工细分为临床、教学、科研、管理等职业领域，结合各领域特点，设计专门的薪资结构、晋升途径和评价准则。以临床医生为例，可以与治疗效果和患者满意度等关键指标挂钩，设置激励方案，鼓励医生提升诊疗水平，在教学人员方面，依据授课质量、学员反馈和教育成果等维度，制定适应性强的奖惩机制，科研岗位可依据项目承担、论文发表及知识产权等方面的科研成果设定相应奖励。医院方面需考虑管理人员在优化医疗服务质量和提高资源利用率方面的关键作用，采用综合考核方法，包括部门管理绩效、工作效率和人际协调等方面的指标，以制定合理的激励政策。进一步提高公立医院人才激励制度的有效性和针对性。实施差异化的激励方案，各领域医务人员可以获得更为明确的职业发展方向和更充分的发挥空间，进而提高专业素养和整体工作效能，充分发挥激励政策的导向作用，鼓励医务人员更注重业务水平提升，关心患者需求，提高其内部竞争力和市场竞争能力。为确保差异化激励方案的效果，公立医院需要对现有人才管理制度进行全面梳理和优化，包括招聘选拔、培训提升、评价考核、晋升与奖惩等环节，还需重视员工对激励方案的反馈，通过定期评估、调整和完善，实现激励机制的可持续监督与整改，最终促进公立医院人才队伍的持续发展和医疗水平的持续提升。

（二）提供个性化的激励支持

提供个性化激励支持是在深入了解每位员工的特性、愿景和潜力基础上，为他们量身定制的激励方案，有助于公立医院根据员工需求提供具有针对性的激励手段。如针对潜力医师，可以提供临床技能和研究能力的培训与提升机会，培训课程应囊括不同领域知识的传授，如诊断、治疗方案选择和病例管理等。公立医院还应着重引进与其定位相一致的专家资源，开展交流和指导，以进一步提高医师的业务水平。对于拥有管理能力的医务人员，医院可提供职责转换、部门轮岗和管理层培训等支持，助力他们提升领导力、沟通能力和团队建设等综合能力。公立医院在提供个性化激励支持时，还需关注员工家庭和生活背景的需求。例如，针对住房问题，医院可提供购房补贴或住房公积金政策，减轻员工的住房压力，面对子女教育问题，除了提供在职教育补助外，医院还可以积极与优质教育资源方合作，设立员工子女入托或入学渠道。这些个性化激励措施可以有效地加强员工对其所在医院的归属感，从而更好地留住优秀人才，以提升公立医院整体发展水平。值得注意的是，合理的个性化激励支持应具备关注长远发展、专

业水平与激励相挂钩、公平透明及对特定对象真正贴合需求等特点，从而让员工在职业生涯规划中感受到更有力的支持与扶持。

（三）改进人才选拔与评价标准

为了更好地激励公立医院人才，必须构建科学、合理的人才选拔和评估体系，这一体系需考虑员工在实际工作中的临床技能、工作态度、团队协作等多个方面，全面评估员工的价值。评估方面应着力减少过分简单化的量化标准，加大对如治愈率、患者满意度等结果指标的关注，保证评估制度的客观性与公平性，在选拔环节，要建立多样化的选拔模式，包括绩效考核、上级评价、同事互评等多种方式，以期形成全面、公正的选拔结果，还应提高招聘与选拔流程的公开程度和透明度，保障选拔结果真实反映员工的综合素质。在优化人才选拔与评估体系中，要着重加强对医务人员专业技能的培养与引导。例如，在评估中设计专门针对临床技能的指标，如手术成功率、诊断准确率等，鼓励医生提高自己的业务能力，对综合素质进行评估，包括团队协作、沟通能力、创新能力等，确保选拔出具备多方面技能的人才。在选拔过程中，将专业技能考核与综合素质测评相结合，全方位、多角度地考察应聘者的专业知识、实践能力和素质等方面，以淘汰不合格人选并选拔出最优秀的人才。在培养选拔人才方面，要加大对医务人员在业务知识、技能提升及行业发展需求方面的培训和学习力度，利用组织内部讲座、外出参加学术交流及培训班等多种形式，全面提升医务人员知识储备和技能水平，加强与国际先进医疗机构的合作与交流，借鉴与引进国外先进的技术、理念和管理模式，从而推动公立医院的整体改革与发展。

（四）优化医生职业晋升通道

改善医生职业晋升途径，公立医院可以有助于激发医务人员的成长潜能。公立医院要构建分阶段的双轨晋升制度，包括行政晋升渠道和专业技术晋升渠道，让员工能够根据自己的特长和志向实现个人发展，行政晋升渠道主要针对具有较强管理潜质和组织协调能力的员工，侧重于培养高效的医院管理和领导团队，专业技术晋升通道关注于提升医务人员的诊疗能力、医学研究成果和专业知识储备，以力求实现医疗服务质量的持续提升。公立医院应设法降低晋升障碍，保障晋升通道的畅通和公正，设立明确的晋升准入条件、评级标准和程序，将晋升绩效与专业贡献结合起来，并充分发挥同行评议等客观手段作为衡量参照，采取这些措施，有望防止官僚主义、人情主义等对公正晋升结果的负面影响。

在专业技术晋升体系中，以临床绩效评价为核心，并结合教学、科研、社会服务等多方面的医疗工作内容，实现对医务人员全面、客观的评价，包括对医生的临床技能、患者满意度、与团队协作能力的考核，以及对医生参与学术交流、发表学术论文、申请科研课题及知识产权等方面的评估。在整个晋升过程中，强化公开透明原则，加强对晋升过程的监督，保障医生能在公平竞争的环境下实现职业发展。通过开展干部公示、选拔任用的监察等手段，促进公立医院晋升管理的规范化建设，形成以人才为核心、公正竞争为导向的激励体系，进而推动公立医院整体发展。

四、结束语

综上所述，在公立医院中加强人才激励机制，形成合理的薪酬体系、科学的评价标准、有效的晋升通道及个性化激励措施具有重要意义。不仅能提高医务人员积极性与忠诚度，有助于留住优秀人才，还能借此优化组织氛围、提升公立医院整体发展水平。在当今竞争激烈的医疗市场中，深化调整人才激励体制，创新激励机制将成为公立医院在人才引进、培养、发展和管理方面所必须应对的重要任务，公立医院要结合自身情况，不断的对激励体系和制度进行创新和完善，促进医疗服务质量的提升。

参考文献

- [1] 许淑芬. 人才激励机制在公立医院人力资源管理中的实施路径探讨. [J]. 现代商贸工业, 2022 (7): 74-75.
 - [2] 李慧. 论建立人才激励机制, 在公立医院人力资源管理实施路径. [J]. 现代企业文化, 2021 (30): 83-84.
 - [3] 姚意帆. 浅谈如何发挥公立医院绩效工资激励作用 [J]. 财会学习, 2019 (22): 185+187.
 - [4] 陆惠群. 公立医院绩效考核与薪酬激励的问题及对策 [J]. 江苏卫生事业管理, 2015, 26 (02): 33-34.
 - [5] 孙雨. 激励机制在公立医院绩效管理中的作用 [J]. 生产力研究, 2015 (03): 114-116.
 - [6] 张志强, 熊季霞. 公立医院综合绩效影响因素的系统动力学分析 [J]. 中国卫生经济, 2015, 34 (03): 76-79.
 - [7] 郑大喜. 新医改背景下公立医院全面薪酬激励方案的设计 [J]. 医学与社会, 2011, 24 (12): 42-44.
- 作者简介: 王连喜 (1977—10), 男, 汉族, 河北衡水人, 本科, 经济师, 从事人力资源管理理论研究。