

主 编 陈亚光
副主编 张英英

国有医院

薪酬

改革与实践

GUOYOU YIYUAN

XINCHOU

GAIGE YU SHIJIAN



科学技术文献出版社

Scientific and Technical Documents
Publishing House

国有医院薪酬改革与实践

主 编 陈亚光

副主编 张英英

编 委 龙秀官 李志日 李春林
段卫宇 钟元河 高友国
徐有望 唐胜辉 盘新宁
陶 华

作 者 (按姓氏笔划排列)

龙 辉	石伟元	刘劲松	刘社庭
孙国梁	汤加泉	何炳文	李仕周
李志日	李春林	张 华	张 琼
张安生	张英英	陈亚光	陈继华
罗一民	金玉玲	林应标	武正清
欧慧英	钟元河	钟兴健	胡玉林
唐胜辉	盘新林	曹文声	彭建辉
谢建功	董能斌	谭小军	

科学技术文献出版社

Scientific and Technical Documents Publishing House

北 京

图书在版编目(CIP)数据

国有医院薪酬改革与实践/陈亚光主编. -北京:科学技术文献出版社,
2006.1(重印)

ISBN 7-5023-5106-X

I. 国… II. 陈… III. 医院, 国有制-劳动工资管理-体制改革-中国
IV. R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 086969 号

出 版 者 科学技术文献出版社
地 址 北京市复兴路 15 号(中央电视台西侧)/100038
图书编务部电话 (010)58882909,(010)58882959(传真)
图书发行部电话 (010)68514009,(010)68514035(传真)
邮 购 部 电 话 (010)58882952
网 址 <http://www.stdph.com>
E-mail: stdph@istic.ac.cn
策 划 编 辑 李 静
责 任 编 辑 陈家显
责 任 校 对 唐 炜
责 任 出 版 王杰馨
发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销
印 刷 者 北京高迪印刷有限公司
版 (印) 次 2006 年 1 月第 1 版第 2 次印刷
开 本 787×960 16 开
字 数 297 千
印 张 18
印 数 4001~7000 册
定 价 28.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。

(京)新登字 130 号

内 容 简 介

本书第一至第二章论述了薪酬的内容、作用、构成,国有医院现行的薪酬体系,我国薪酬制度的发展及改革历程,国有医院薪酬改革的政策依据与原则。第三至第七章介绍了郴州市第一人民医院将管理要素、技术要素、责任要素引入分配机制,实行按岗定酬、按业绩定酬的年薪制、岗位工资、绩效工资、计件工资的薪酬改革方案及个人绩效和科室管理考核体系,医院成本核算、考核及付酬管理,辅助性薪酬及员工福利的项目、内容与标准,非经济性薪酬的作用与内容,薪酬制度 10 年改革历程与医院发展。

本书具有探索性、改革性、实用性、现实针对性和可操作性等特点,介绍的郴州市第一人民医院薪酬改革方案是该医院推行薪酬制度 10 年改革的体会与经验总结,内容翔实、方案具体,可供卫生、人事、劳动行政部门的政府官员,各级医院行政管理人员和科室业务技术人员借鉴参考。

科学技术文献出版社是国家科学技术部系统唯一一家中央级综合性科技出版机构,我们所有的努力都是为了使您增长知识和才干。

序 一

当我读完这部书稿后,由衷地感到高兴。因为这是奋斗在医院管理第一线的管理者们写出来的书。书中不仅有自己的理论,更重要的是有自己的实践和成功的经验,这是理论与实践相结合的成功探索。

国有医院的管理机制一直沿用计划经济的管理方式,存在着许多弊端,已经不能适应社会主义市场经济的需要了。自1997年《中共中央国务院关于卫生改革与发展的决定》颁布以后,国有医院的改革一直处于艰难的步履之中;特别是人事、分配制度改革,卫生部及各地政府制定了不少配套文件,不少医院进行了大胆的改革和探索,但是由于传统的观念影响和体制的制约,这些改革仍然没有从根本上解决国有医院管理中的用人制度、绩效考核和激励机制等问题。因此,用人制度、绩效考核和激励机制的改革仍然是摆在我们管理者面前的重要课题。

在深化用人制度、绩效考核和激励机制改革中,要贯彻按劳分配和按生产要素分配,效率优先、兼顾公平的分配原则,既要提倡奉献精神,又要落实分配政策;既要反对平均主义,又要防止收入差距悬殊。要将管理要素、知识要素、技术要素引入激励机制,要按照社会主义市场经济的规律和卫生行业的自身规律,设计出既合法又能使广大群众受益,同时又能调

动广大卫生人员的积极性,发挥人才资源效益的医院管理体系。

本书作者从事多年的医院管理工作,在医院经营管理、绩效考核和激励机制改革等方面进行了 10 余年的实践。书中详细分析了医院岗位的复杂性和各个岗位的差异和特点,根据不同的岗位和人群设计了不同的绩效考核方式和对应的激励机制,取消了计划经济体制下的以职称为基础的平均分配工资体系,建立了详细的个人绩效和科室管理的考评体系,将年薪、岗位工资、绩效工资、计件工资等与其有机地结合在一起,运用到医院管理之中,在医院经营管理、绩效考核和激励机制改革实践方面取得了宝贵的经验,值得广大医院管理者借鉴。

管理既是科学又是艺术。在强化以病人为中心,质量为核心的管理过程中,改革旧的医院内部绩效考核和激励体制,建立新的绩效考核和激励机制,是强化国有医院管理的有效手段。希望我们广大的医院管理者不辜负党和人民的厚望,牢记人民群众的根本利益,牢记医疗卫生事业的根本宗旨,勇于探索,敢于改革,在新的历史时期为发展我国医疗卫生事业做出新的贡献。

湖南省人大常委、教科文卫委员会副主任

湖 南 省 卫 生 厅 原 厅 长

刘爱华

序 二

探索国有医院分配体制改革,建立既符合国有医院承担社会公益性事业职责要求,又符合市场经济规律的分配激励机制,使其从计划经济体制惯性运作方式中解脱出来,适应市场经济体制效率运作模式,已成为医院管理者关注和追求的共同目标。

我市第一人民医院依据中央组织部、国家人事部《关于加快推进事业单位人事制度改革的意见》、卫生部《关于卫生事业单位内部分配制度改革的指导意见》、《医疗卫生事业单位年薪制暂行办法》和湖南省组织部、人事厅、财政厅《关于深化我省事业单位内部收入分配制度改革的试行意见》等政策文件精神,结合医院的实际情况,经过近 10 年的改革,探索出了一整套取消国家原有的等级工资体系,遵循按劳分配与按生产要素分配相结合,效率优先、兼顾公平的分配原则,将管理要素、技术要素、责任要素引入分配机制,实行按岗、按绩定酬的年薪制、岗位工资、绩效工资和计件工资的薪酬改革,并建立了比较系统的个人绩效和科室管理考评体系。

实践证明,该医院薪酬改革方案是可行的,调动了职工的积极性和创造性,逐步形成了现代医院管理的新机制,使医疗服务以质量为生命,以病人为中心的本质要求落到了实处,构建了和谐的医疗服务环境,基本满足了社会多元化的医疗保

健需求,扩大了医疗覆盖面,赢得了公众信任,社会满意度不断上升。在政府资金投入不足的情况下,医院总资产由1994年改革初期的0.49亿元增加至2004年的4.5亿元,年均增幅26%,业务收入由0.33亿元上升至2.8亿元,年均增幅25%,促进了可持续发展。2004年全国有52家县市级以上医院的医院管理者先后来郴州市第一人民医院参观考察该医院薪酬改革分配方案。这一年,院长陈亚光被中华医院管理学会评为“全国优秀院长”并受到数家医院及学术会议邀请介绍医院改革经验。

由该院院长陈亚光主编的《国有医院薪酬改革与实践》一书,阐述了现行国有医院薪酬的体系、内容、作用、构成;我国薪酬制度的发展与改革历程;国有医院薪酬改革的政策依据、原则、思路与方法,全面介绍了该医院实行按岗定酬、按业绩定酬的年薪制、岗位工资、绩效工资、计件工资的薪酬改革方案及个人绩效和科室管理考评体系,具有较强的资鉴作用。

要特别指出的是,医院分配机制改革是一个不断深化的过程,郴州市第一人民医院薪酬改革也尚需不断完善。我们企盼更多的政府及医院管理者共同来关注和探索这个问题,以期建立起一个更加完善的、既符合国家法律政策,又符合市场规律的、充满生机与活力的新的分配机制。

应主编之嘱,写了以上这段话,是为序。

湖南省郴州市人民政府副市长 王贤国

2005年5月18日

序 三

在国有医院的改革与发展过程中,薪酬分配制度的改革一直是深化医院改革的焦点问题。做好国有医院的薪酬分配制度的改革,不仅是调动医院医务人员的积极性、提高医院社会与经济效益的重要手段,也是深化医院管理体制改革、建立现代医院管理制度的内在要求。如果把医院比喻为行驶在高速公路上的汽车,那么,不断创新的管理体制、人力资源、医疗技术水平和医院文化理念就是四只车轮,医院发展的战略思路是重要的方向盘,而薪酬分配制度的改革是轴心,是汽车的发动机。因此,在深化国有医院管理体制改革的进程中,我们必须突破传统的工资+奖金+津贴分配模式,积极探索新的分配形式和途径,充分体现出医务人员的劳动价值,以不断调动和激发医务人员的积极性和创造性。

郴州市第一人民医院在陈亚光院长的带领下,根据建立现代医院管理制度的要求,实施了岗位加绩效工资为主的薪酬制度改革,薪酬分配与医务人员的岗位职责、工作业绩和实际贡献挂钩,真正形成了重实绩、重贡献的分配激励机制,逐步形成了多元化的医院薪酬制度。这一改革的特点主要体现在以下几个方面:一是建立以岗位工资为主的基本工资制度,即根据医院各类不同工作岗位的职责要求,在合理划分岗位和岗位评价的基础上,确定各类岗位的薪资水平;二是建立了

医疗技术人员按岗位、业绩和贡献分配的激励机制,明确了医疗技术人员通过学习技术和能力来获得相应的报酬,给自己创造职业生涯的发展空间,从而留住技术骨干;三是逐步实施科主任和护士年薪制激励制度,年薪制是当前国有医院在分配机制改革中普遍采用的一种绩效分配的改革模式,这不仅体现出了医务人员的价值与技术才能,也充分调动了医务人员的积极性和创造性。

建立科学、合理的绩效考核体系是医院薪酬制度改革得以有效实施的前提。业绩是确定薪酬标准的依据,薪酬必须与业绩挂钩,这是市场规则。不管是医院的医生、护士、管理人员,还是医院的其他相关人员都必须进行绩效考核。要建立符合医院管理实际的绩效考核办法,就要针对所考核对象的工作性质与内容客观地设计考核指标,对考核对象的德、能、勤、绩四个方面进行系统考核;而且,还要从工作态度、工作能力和工作绩效三个方面进行指标的量化;同时,在绩效考核的方式上,要采用全方位评价的考核方式,从不同角度对员工的工作情况进行综合性的考核,以比较客观全面地反映出被考核者的工作绩效;最后,在绩效考核结果的基础上,将员工的工资分配、晋升及奖惩有机地结合起来。因此,只有建立了合理、科学的绩效考核体系,才能够公平、公正的评判每个员工的工作业绩,也才能够进行合理的分配,有效地促进员工积极向上地努力工作。在这些方面,郴州市第一人民医院的改革都进行了有益的尝试与探索,而且也取得了一些值得借鉴的宝贵经验,即在促进医院医疗服务与医疗技术不断发展

的基础上,有效地释放了医务人员全心全意为病人服务的活力,基本实现了以比较低廉的费用,提供优质的医疗服务的改革目标。

郴州市第一人民医院的这一改革坚持了实事求是,精简高效,公平、公开、竞争,按岗、按绩和按要素分配相结合的原则;抓住了国有医院改革中的难点与重点进行突破与创新,充满了与时俱进、开拓创新的精神。

该书的出版,为国有医院在深化薪酬制度方面的改革提供了翔实的实证依据,也为2005年的“医院管理年”活动增加了具体而生动的改革案例。

卫生部卫生经济研究所教授、研究员 李卫平

卫生部卫生经济研究所教授、研究员 王 梅

中南大学公共卫生学院卫生经济学博士、教授 王小万

2005年8月1日

前 言

在市场经济的大潮中,国有医院面临着前所未有的困难和矛盾,同时也面临着前所未有的机遇和挑战。如何应对?惟有改革。

目前全国大多数国有医院政府资金投入十分有限,医院要努力经营才能维持自身的运转和发展,在国家政策指导下进行改革,虽然取得了可喜的成就,但深入下去矛盾重重,操作困难。许多医院管理者不知再从何入手。本书作者从薪酬分配改革入手,经过 10 年的实践,建立了一整套有别于国家事业单位工资体系的薪酬体制,以及完善了考评办法,特别是将年薪制成功地引入了国有医院。10 年来,作者所在的医院国有资产增值 10 倍,年收入增加 9 倍,工作效率极大地提高,职工年人均门诊达到 694.2 人次,年人均收治入院病人达到 26.9 人次(湖南省 23 家三级医院 2004 年度平均职工门诊为 383 人次,年人均收治入院病人为 19.6 人次)。

书中的内容是以郴州市第一人民医院目前实施的薪酬方案为核心,详细介绍了薪酬改革的动因、薪酬设计的方法和实践内容。不少医院管理者问:“你们怎么做下来了”回顾我们的改革历程,没有轰轰烈烈,没有腥风血雨,但有我们的汗水,有我们坚持不懈的努力,更有我们冷静的思考。我们能做下来,第一,坚持了实事求是、因地制宜。每一项改革都根据当

时的实际情况及群众对改革的承受能力,量力而行,不断推进。第二,不求完美,但要不断完善。任何一个改革方案都不应该要求它完美无缺,一定要让它在实践中检验,发现问题,持续改进,不断完善,才能把事情做好。第三,改革应该是有利于大家的事,原则上是先集体后个人,操作时则应该先个人后集体,最后效果则是“三个有利于”。因此,任何一项薪酬改革方案都不要损害员工的利益,要做到改革无情,操作有情,讲究技巧。第四,争取到上级领导的支持和群众的理解。这是事情“做下来”的有效保障。原则上要先取得领导支持,后争取群众理解,操作时则应先争取群众理解,再取得领导支持,这样做就容易得多。

本书在编写过程中,得到了郴州市人民政府、郴州市卫生局、人事局、财政局、湖南省卫生厅和郴州市第一人民医院干部职工的大力支持和帮助,湖南省人大常委、教科文卫委员会副主任、湖南省卫生厅原厅长刘爱华、郴州市人民政府副市长王贤国、卫生部卫生经济研究所教授、研究员李卫平、王梅和中南大学公共卫生学院王小万教授为本书写了序言,科学技术文献出版社和湖南省医学会副会长张宪安教授为本书的编审出版做了大量工作,在此一并致以由衷的感谢。

由于时间仓促,作者水平有限,书中缺点错误之处在所难免,敬请专家、教授和广大读者批评指正,以便本书再版时修改、充实、提高。

陈亚光

2005年5月1日于郴州市第一人民医院

目 录

第一章 薪酬的概念、作用、构成及国有医院现行的薪酬体系	(1)
第一节 薪酬的概念	(1)
一、薪酬的定义与内容	(1)
二、薪酬的作用	(1)
三、薪酬的构成	(2)
第二节 国有医院现行的薪酬体系	(4)
一、国家事业单位工资体系	(4)
(一) 专业技术人员的工资体系	(5)
(二) 管理人员的工资体系	(5)
(三) 工人的工资体系	(5)
(四) 新参加工作人员的工资待遇	(6)
(五) 离退休人员的工资待遇	(6)
(六) 正常增资机制	(6)
二、津补贴	(7)
(一) 护龄津贴	(7)
(二) 医疗卫生津贴	(7)
(三) 生活补贴	(8)
(四) 试验区补贴	(8)
(五) 未冲销津贴	(8)
(六) 保留奖金	(9)
(七) 误餐费	(9)
(八) 工龄津贴	(9)
三、奖金奖励制度	(9)
四、国家事业单位的各项社会保险	(9)
(一) 养老保险	(9)
(二) 失业保险	(10)

(三) 医疗保险	(10)
(四) 生育保险	(10)
(五) 工伤保险	(10)
五、福利及其他	(10)
第三节 专业技术职务工资、职员职务工资的实施	(11)
第四节 现行薪酬制度的弊端	(12)
第五节 我国薪酬制度的发展及改革历程	(16)
第二章 国有医院岗位设置及薪酬改革的政策依据、原则、思路与方法	(19)
第一节 医院岗位的设置	(19)
一、医院岗位设置的分类	(19)
(一) 卫生技术人员	(19)
(二) 工程技术人员	(20)
(三) 行政管理人员	(20)
(四) 工勤人员	(20)
二、医院岗位的特点及岗位设置应考虑的因素	(20)
第二节 薪酬改革的政策依据	(22)
第三节 薪酬改革的原则	(26)
一、有利于医院的战略发展	(26)
二、有利于提高工作效率	(27)
三、两个效益要兼顾	(27)
四、注意公平性原则	(27)
五、有利于医院的可持续发展	(29)
六、便于操作和考核	(29)
第四节 薪酬改革的思路与方法	(30)
一、分门别类	(30)
二、院领导系列	(31)
三、临床科主任系列	(31)
四、医技人员系列	(32)
五、管理干部系列	(32)
六、临床医生系列	(32)
七、护士系列	(33)
八、机关、后勤、财务人员系列	(33)

九、岗位工资与绩效工资·····	(34)
十、以业绩增资为主,年资、职称增资为辅的思路·····	(34)
十一、管理干部的目标责任·····	(35)
十二、医技人员计件分数分配法·····	(35)
十三、临床人员综合目标管理·····	(36)
第五节 薪酬改革的步骤·····	(36)
第三章 薪酬改革体系设计与分配方案·····	(38)
第一节 各类人员薪酬权重系数的设计·····	(38)
第二节 核算科室各项经济指标的确定方法·····	(40)
一、分析过去资料·····	(40)
二、模拟各项经济指标·····	(41)
三、确定各项经济指标·····	(43)
第三节 临床科主任年薪设计·····	(45)
一、确定年薪额度·····	(45)
二、确定工作任务指标·····	(46)
三、科主任的职权·····	(48)
四、承担风险·····	(48)
第四节 医技科室主任薪酬设计·····	(51)
第五节 护士长薪酬设计·····	(52)
一、护士长薪酬额度·····	(52)
二、月工资结构·····	(53)
三、年底考核工资·····	(54)
四、非病区护士长的薪酬设计·····	(54)
第六节 临床医生的薪酬设计·····	(55)
一、设计和建立医生薪酬体系的目标·····	(55)
二、设计和建立医生薪酬体系的方法·····	(56)
三、医生薪酬方案·····	(56)
四、临床科室医生绩效工资分配方案·····	(57)
(一)眼科绩效薪酬分配方案·····	(57)
(二)麻醉科绩效薪酬分配方案·····	(61)
(三)呼吸内科绩效薪酬分配方案·····	(63)
(四)神经内科绩效薪酬分配方案·····	(64)

(五)血液内分泌科绩效薪酬分配方案	(64)
(六)心血管内科绩效薪酬分配方案	(65)
(七)普通腹外科绩效薪酬分配方案	(66)
(八)小儿科绩效薪酬分配方案	(67)
(九)耳鼻喉科绩效薪酬分配方案	(68)
(十)肿瘤科绩效薪酬分配方案	(69)
(十一)肝胆外科绩效薪酬分配方案	(70)
(十二)脊柱外科绩效薪酬分配方案	(71)
(十三)口腔科绩效薪酬分配方案	(72)
(十四)急诊科总额核定薪酬设计及经济管理方案	(72)
第七节 医技科室医生、技师薪酬设计	(74)
一、计件式薪酬设计	(74)
二、B超室薪酬分配方案	(75)
三、病理科薪酬分配方案	(77)
四、放射科薪酬分配方案	(79)
五、检验科薪酬分配方案	(82)
六、核医学科薪酬分配方案	(83)
七、心电图室薪酬分配方案	(87)
八、药剂科薪酬分配方案	(87)
第八节 病区护士薪酬设计	(91)
一、工作岗位分析	(91)
二、薪酬预算	(91)
三、薪酬设计	(92)
第九节 非病区护士薪酬设计	(94)
一、手术室护士薪酬设计	(94)
二、供应室护士薪酬设计	(96)
三、注射室护士薪酬设计	(97)
四、急诊科护士薪酬设计	(97)
第十节 院领导薪酬设计	(100)
第十一节 中层管理干部薪酬设计	(101)
第十二节 机关一般工作人员薪酬设计	(102)
一、薪酬结构	(102)