

现代医院

岗位评价及薪酬设计

POSITION APPRAISAL AND PAYMENT DESIGN
PRACTICES OF MODERN
HOSPITAL

范玉才 范玉兰 / 主编

系统 科学 权威 实用

理论与实践的高度统一

科学与创新的有机融合

现代医院管理模式的成功探索

中国医疗行业管理实践的又一部力作

四川出版集团
四川辞书出版社

现代医院

岗位评价及薪酬设计

POSITION APPRAISAL AND PAYMENT DESIGN
PRACTICES OF MODERN
HOSPITAL



主编

范玉才 范玉兰

副主编

王猷权 徐 骏 石德蓉
迟河德 明新仕 范玉贞
杨臣利 陈 艺 王连光
祝 嘉

四川出版集团
四川辞书出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代医院岗位评价及薪酬设计/范玉才, 范玉兰编.
成都: 四川出版集团: 四川辞书出版社, 2007. 11
ISBN 978-7-80682-377-4

I. 现… II. ①范…②范… III. ①医院—岗位责任制
②医院—劳动工资管理 IV. R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 166896 号

现代医院岗位评价及薪酬设计

XIANDAI YIYUAN GANGWEI PINGJIA JI XINCHOU SHEJI
范玉才 范玉兰 主编

责任编辑 彭文江
封面设计 冯业强
版式设计 王 跃
出版发行 四川出版集团
四川辞书出版社
地 址 成都市三洞桥路 12 号
邮政编码 610031
印 刷 长清区灵岩印刷有限责任公司
开 本 700 mm×1 000 mm 1/16
印 张 22.25
版 次 2007 年 11 月第 1 版
印 次 2007 年 11 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-80682-377-4
定 价 58.00 元

前 言

粗略统计，这几年，我到过的医院已有100多家了，通过培训班接触到的医院更是不计其数。和众多医院接触中，经常遇到相似的问题：很多医院院长提出请我帮助他们解决医院最头痛的一件事情——分配问题。原因似乎很简单：医院规模扩大了，医院业务收入提高了，员工的收入也提高了，但员工却并不满意，甚至怨声载道。有些医院的临床优秀员工和骨干不断流失，造成整个医院员工队伍不稳定，院领导如坐针毡。

其实很多医院管理者至今还不清楚，这不是简单的分配问题。要想科学地解决分配问题，就必须解决岗位价值评价问题，而解决岗位价值评价的前提是具备岗位说明书，设计岗位说明书的前提是必须对各岗位进行工作分析，因此就构成了“工作分析→岗位说明书→岗位价值评价→薪酬设计”这样一个工作流程。所以，从表面上看，医院需要解决分配问题；而从实质来看，医院需要进行工作分析、岗位说明书设计、岗位价值评价工作。

由于我国医疗卫生行业的特殊性，医疗卫生体制的改革还在积极地探索中，医院的分配问题还需要随着改革的推进不断创新。目前，大部分医院，特别是公立医院的分配制度还带有比较严重的平均主义、大锅饭味道。医院临床医护之间、医技之间、临床与职能部门之间分配该不该有差距、该有多大差距？如何评价每个岗位给医院创造的价值？尤为重要的是，如何将价值创造要素变成分配要素应用到具体的分配中？这些问题都有待进一步探索。



现代医院薪酬系统建设就是医院管理者对员工的薪酬形式、薪酬结构、薪酬水平、薪酬标准等内容进行制定和调整,以最大限度地调动员工的工作积极性和激发其创造性,从而使医院获得最佳效益。其目的在于确保医院的薪酬在劳动力市场上具有一定的竞争性,以吸引和稳定优秀人才,同时通过公平、合理的薪酬分配制度来促进医院发展,使医院与员工形成一个利益共同体。

医院管理者需要从医疗活动的实际出发,探索技术、管理等要素参与分配,逐步拉开管理岗位与非管理岗位、技术岗位与非技术岗位、简单劳动与复杂劳动的薪酬收入差距,形成重实绩、重贡献,向优秀人才和关键岗位倾斜的分配激励机制。只有这样,才能真正吸引人才、留住人才、培养人才,充分调动他们的积极性和创造性。

薪酬制度是医院薪酬系统设计及管理工作的行动指南,是实现医院人力资源发展战略的保证。通过制定和实施适合医院的薪酬战略,医院可以充分利用薪酬这一激励杠杆调动员工的积极性。医院的薪酬制度必须有针对性,这需要与医院所处的发展阶段、医院的战略、医院组织结构及医院文化相匹配,并对其起到支持作用。

面对竞争激烈的医疗市场,传统的薪酬设计理念将不足以满足需求,如何强化薪酬的激励功能,已成为薪酬设计的焦点。薪酬不应该仅仅是医院为获得劳务所支付给员工的成本,更应该同时具有诱导员工顺从与激励员工行为的多种功能。因此,唯有在薪酬设计上以岗位绩效与个人技能等激励性要素为基础,建立工资总额随医院效益上下浮动、个人工资随个人业绩上下浮动的运行机制,才能发挥薪酬应有的策略性功能,从而促进医院管理体制的变革。

对于医院来说,薪酬制度使用得当能够吸引、留住和激励人才,使用不当会造成人才流失,特别是关键人才的流失,甚至会造成医院生存的危机。医院价值创造应遵循帕累托“二八法则”,即在一个医院中20%的人创造了80%的价值,这些人对医院核心竞争力有直接的影响。因此,在薪酬改革中,一定要弄清对医院来说哪些人属于这20%,并在分配中向他们倾斜,充分考虑管理要素、技术要素、责任要素。这就要求医院在设计薪酬时要考虑医院自身的薪酬水平和竞争对手的薪酬水平,保证本医院的薪酬水平在市场上具有一定的竞争力,

能充分吸引和留住医院发展所需的人才。

迄今为止，国内还没有发现医院薪酬设计方面的专业书。2005年我编著了《现代医院人力资源管理实务》；2006年编著了《现代医院绩效管理实务》；2007年，我向医院管理界的朋友们奉献点什么呢？按照我们推荐的现代医院“S-O-4P”管理模式，一种责任感、一种工作连续性的思路，促使我在繁忙的咨询工作之余，用了半年时间来做这件事。如果真的如我所愿，这本书能给读者一些启发，我也聊以自慰了。

成都市锦江区妇幼保健院是由我提供咨询服务的一所医疗保健机构。通过与该院的交流，我发现，该院不论管理理念还是经营思路在国内都算得上是比较超前的。我对该院院长范玉兰同志钦佩有加。她担任院长多年，积累了丰富的管理经验，意识超前，业绩不菲，颇受广大职工的敬重。本书的编著借鉴了范玉兰院长的经营管理策略和理念。

在本书的编著中，我还参阅了大量专家、学者的著作和研究成果以及部分医院的先进管理经验，在此表示感谢并致以深深的敬意！

由于时间仓促和本人学疏才浅，本书难免不当之处，敬请读者指正。

范玉才

2007年5月28日

POSITION APPRAISAL AND PAYMENT DESIGN
PRACTICES OF MODERN
HOSPITAL

本书结合国内外现代人力资源管理理论和实践,系统地介绍了现代医院岗位分析、岗位价值评价以及薪酬管理三个方面的内容。因为岗位分析是岗位价值评价和薪酬管理的基础,所以针对岗位分析又从工作分析概述、工作分析流程、工作分析方法、工作分析结果及工作分析应用几个方面进行详细介绍。在薪酬管理部分着重介绍了医院薪酬管理的历史、薪酬的基本概念、薪酬的市场调查、薪酬的设计及薪酬的总结等内容。

在注重理论系统性的同时,本书着重考虑实用性和可操作性,不可能用实际案例分析,增加可读性。为了增加趣味性,本书还精选了若干管理故事,读者获得轻松的同时,相信也会获得一份收获。

内容概要

POSITION APPRAISAL AND PAYMENT DESIGN PRACTICES OF MODERN HOSPITAL

POSITION APPRAISAL AND PAYMENT DESIGN
PRACTICES OF MODERN
HOSPITAL

730234
1970-01-01
400 0000
1000 0000
1000 0000
1000 0000
1000 0000
1000 0000
1000 0000
1000 0000

 目 录

第一章 工作分析概述	1
第一节 工作分析的概念	3
第二节 工作分析的作用与意义	11
第三节 工作分析的历史及其发展	17
管理寓言 猴子的生存	26
第二章 工作分析的流程	27
第一节 工作分析流程概述	29
第二节 工作分析的立项阶段	31
第三节 工作分析的准备阶段	36
第四节 工作分析的调查阶段	43
第五节 工作分析的分析阶段	52
第六节 工作分析的完成阶段	56
管理寓言 小狗猎捕斑马	63
第三章 工作分析的方法	65
第一节 观察法	67
第二节 问卷调查法	71



第三节 面谈法	88
第四节 工作要素法	96
第五节 关键事件法	101
管理寓言 监狱里的犹太人	103
第四章 工作分析的结果	105
第一节 工作描述	107
案例 4-1 谁需要工作说明?	108
案例 4-2 某医院人力资源部主任的工作关系	111
案例 4-3 一个注册护士的工作描述(部分)	112
第二节 工作规范	114
案例 4-4 秘书的工作说明	114
第三节 心理图示法	123
第四节 岗位说明书的编制	133
管理寓言 博士上厕所	167
第五章 工作分析的应用	169
第一节 工作分析在人员招聘中的应用	171
案例 5-1 天津某股份制医院的招聘	177
第二节 工作分析在绩效考核中的应用	178
案例 5-2 对小周的绩效考核	185
第三节 工作分析在薪酬管理中的应用	186
案例 5-3 某医院人力资源部负责人的苦恼	191
第四节 工作分析在人员培训与开发中的应用	192
管理寓言 曲突徙薪	199
第六章 岗位评价	201
第一节 岗位评价概述	203

第二节 岗位评价的流程及人员	207
第三节 岗位评价方法	212
第四节 岗位评价指标体系	228
管理寓言 扁鹊的医术	240
第七章 薪酬管理概述	241
第一节 医院薪酬管理的发展	243
第二节 薪酬内涵及结构	248
第三节 薪酬的基本功能	253
第四节 薪酬管理的要素及组合	255
案例 7-1 美国波士顿儿童医院的薪酬管理	260
管理寓言 松下幸之助的管理艺术	262
第八章 薪酬市场调查	263
第一节 薪酬调查概述	265
第二节 薪酬调查实施	274
管理寓言 偷懒的驴	284
第九章 薪酬设计	285
第一节 薪酬结构概述	287
第二节 薪酬结构的确定	291
第三节 薪酬结构设计	299
第四节 宽带薪酬设计	304
案例 9-1 佛山市第一人民医院实施绩效工资的改革	308
管理寓言 袋鼠与笼子	310
第十章 薪酬的实施	311
第一节 技能薪酬实施	313



第二节 岗位工资制	316
第三节 岗位绩效工资制	318
第四节 计件工资	323
第五节 年薪制	327
第六节 其他特殊分配形式	331
第七节 医院薪酬结构调整	333
案例 10—1 ××医院薪酬分配方案	336
附录 医疗事业单位年薪制暂行办法（试行）	342
主要参考文献	345

第 一 章 工作分析概述

工作分析是医院人力资源管理工作中一项非常重要的基础工作。医院人力资源管理的核心是实现人与工作的最佳匹配，做到事得其人，人尽其才，才尽其用。要达到这一目的，就必须了解医院内各项工作的特点。工作分析就是全面了解医院内各项工作特点的一项重要常规性技术，它提供了医院内各项工作的有关工作职责、工作关系、工作环境以及工作任职者的资格要求等信息。因此，做好了工作分析，就为医院人力资源管理工作的有效开展打下了良好的基础。那么，什么是工作分析？工作分析有什么样的战略地位和作用？工作分析的历史沿革和发展趋势如何？本章将围绕这些问题展开讨论。

第一节 工作分析的概念

一、什么是工作

在了解工作分析概念之前，首先需要对工作的含义有一个正确的认识。工作有狭义和广义之分。狭义的工作是指在某一段时间为了某个目的所从事的活动。广义的工作是指个体在组织中所扮演的角色的总和，通常由一系列专门任务组成。本书中的工作主要指广义的工作。从广义的角度来看，工作有以下几个特点。

（一）工作是组织的细胞

对于每个生物机体来讲，其组织的形成和运作离不开最基本的独立单元——细胞。而对于每个组织来讲，工作就是组织的细胞，每个组织由各种各样的工作构成。每个工作在组织中都扮演着各自不同的角色，这些角色为组织目标的有效实现担负着各自不同的功能。

（二）工作是责任和权利的统一体

工作给人最直观的感受是相互联系的一系列任务的组合，而在背后支撑这些任务的是一系列与之相对应的责任和权利。如果没有组织授予的这些责任和权利，任务的有效完成将成为一句空话。三者之间的关系可以概括为：完成任务是履行组织所赋予的职责，而权利是履行职责的组织保障。



（三）工作是同类职位（岗位）的总称

在我国，“工作”“职务”“岗位”和“职位”四个概念经常相互通用。从管理学的严格意义上讲，工作和职务（Job）代表一个意思，而岗位和职位（Position）代表的是另外的意思。它们之间的联系可以通过下面的例子来理解：一个医院有五个会计，即会计是一个工作（职务），它提供了五个从事会计工作的职位（岗位）。可见，工作是由许多相同的职位（岗位）所组成，而职位（岗位）是以某项工作的人数而定，即有多少职位（岗位）就有多少人员。但在实际工作中，“工作”“职务”“岗位”和“职位”这四个术语经常用来互相替换。

（四）工作是人与组织之间的桥梁

组织的建立是为了实现其短期、中期和长期的目标，而实现这些目标离不开一个最重要的因素——人。要把人和组织联系起来的有效途径是将工作落实到人身上，这样就形成了组织、工作、人三者的结合。当组织发生变革时，工作的结构也将发生改变；同时，随着工作过程的改变、流程的改变、熟练程度的提升等，工作的内涵和外延都会发生变化，而这种变化最终会导致组织分工和管理方式的改变，以及承担工作的人员所需要的能力及个性特征要求的改变。

二、工作分析的含义

关于工作分析的含义，不同的学者从不同的角度来对其进行界定。综观国内外学者的研究，工作分析主要有以下几种定义：

①从广义上讲，工作分析是针对某种目的，通过某种手段来收集和分析与工作有关的各种信息的过程。

②工作分析是组织的一项管理活动，它旨在通过收集、分析、综合整理有关工作方面的信息，为组织计划、组织设计、人力资源管理和其他管理职能提供基础性服务。

③工作分析就是组织确定某一工作的任务和性质是什么，以及哪些类型的

人（从技能和经验的角度）适合从事这一工作的一种程序。

④工作分析就是分析者采用科学的手段和技术，直接收集、比较、综合有关工作的信息，为组织特定的发展战略、组织规划，为人力资源管理以及其他管理行为服务的一种管理活动。

⑤工作分析是人力资源管理的一项核心基础职能，它是一种应用系统方法，收集、分析、确定组织中职位（岗位）的定位、目标、工作内容、职责权限、工作关系、业绩标准、人员要求等基本因素的过程。

⑥工作分析是工作信息提取的情报手段，通过工作分析，提供有关工作的全面信息，以便对组织进行有效的管理。

综合以上国内外学者对工作分析的定义，我们认为，工作分析也称“职务分析”“职位分析”或“岗位分析”，它是全面了解组织中一项工作特征的管理活动，即对该项工作的有关信息进行收集、整理、分析和综合的一个系统过程。工作分析的实质就是区别组织中一项工作与其他工作的差异，其目的是为组织内每项工作制订一份全面、正确并符合组织需要的工作说明书，同时为组织提供工作分析报告。

工作说明书也可以叫做“职位说明书”或“岗位说明书”。它一般由两个部分组成：工作描述和工作规范。工作描述反映某项工作的性质、任务以及责任，具体包括工作名称、工作代号、工作职责、工作程序与方法、工作的设备与工具、工作权限、工作关系、业绩标准、工作环境、工作待遇等内容。工作规范反映从事该项工作的任职资格，具体包括必要的专业知识、技能、能力、必备的证书、年龄、工作经验、身体素质以及心理要求等内容。岗位说明书既是一般员工工作的指南，也是组织确定其人力资源规划、员工能力模型、绩效考核、薪酬管理、培训开发等人力资源管理工作的参考依据。

工作分析报告是通过工作分析发现组织管理过程中存在的问题，为组织有效性的诊断提供依据的一种书面文件。其内容比较广泛，主要用来阐述在工作分析过程中发现的组织和管理上的问题和矛盾，针对这些问题和矛盾，提出解决方案。主要的解决方案有：组织结构与岗位设置中的问题与解决方案、流程设计与流程运作中的问题与解决方案、组织权责体系中的问题与解决方案、工