

围,通过邀请专家教授来院讲学,选派人员外出参加学术交流会,鼓励在职人员通过各种途径提高学历层次等途径,更新知识,提高人才素质。

2.3.2 知人善任,大胆使用 中小医院尤应珍惜现有人才,人力资源管理者应通过多接触、多实践,了解现有人才特点,采用全面的、发展的目光认识人才,把握时机,大胆使用,破除论资排辈、求全责备的观念,真正做到人尽其才。在对人才的使用过程中,不但要给任务,加压力,更要给政策,给权力。

#### 2.4 以人为本,优化激励机制,千方百计留住人才

2.4.1 搞好个人职业生涯规划 与医院发展战略相一致的个人职业生涯规划可以将员工个人的发展和医院的前途紧密地结合在一起,让他们在为医院发展努力的过程中获得事业的成功与满足,从而自觉自愿为医院发展做出更大的贡献<sup>[4]</sup>。中小医院人力资源部门应根据个人的特质进行定岗定位,和员工一起做出个人职业发展规划,并制定出与规划目标相一致的培训计划,使每位员工借助医院的载体作用不断成长,同时也使员工的努力形成合力,推动医院的发展。

2.4.2 优化激励机制 首先要完善薪酬分配制度,适当增加效益工资和奖励工资构成比例,真正体现出薪酬工资的激励作用;其次要丰富精神激励,依据个人特点,赋予有挑战性的工作;对于工作优秀的人员,要在各种场合给予表扬,并授予相应的荣誉奖励,从而激发全体员工的积极性和创造性。

2.4.3 构建良好医院文化以提升员工的归属感 医院文化是医院可持续发展的竞争力<sup>[5]</sup>。部队中

小医院应将医院文化建设作为一项常抓不懈的工作,创造和畅通多样化的上下沟通渠道,淡化军队、地方不同身份,强化一家人的共同意识,从而营造一种舒心和谐的良好氛围,使不同性质的员工产生强烈的归属感,努力为医院的发展而勤奋工作。

人力资源作为医院的核心资源,直接影响着军队医院的战场战斗力和市场竞争力。军队中小医院在人力资源结构上具有多层次、多类别等特点,加上其任务性质的独特性,使人力资源管理工作显得更为重要和复杂。军队中小医院的人力资源管理工作必须不断适应新军事变革的需要,结合驻地和医院具体情况,遵循“以人为本”的人才管理原则,为医院的建设和发展获取人才、开发人才、合理利用人才、保留优秀人才。

#### 【参考文献】

- [1] 周世林,蔡明志,陈四喜. 军队医院聘用制技术人员存在问题及管理对策[J]. 解放军医院管理杂志, 2009, 16(1): 74, 93.
- [2] 朱元元,曾宏途,季旭,等. 论军队医院聘用制人员薪酬体系的合理设计[J]. 东南国防医药, 2009, 11(1): 81-83.
- [3] 宋吉华. 运用人力资源管理的作用机制 促进医院持续发展[J]. 中华医院管理杂志, 2010, 26(1): 60-62.
- [4] 夏挺,应可满,朱红云. 浅谈军队中小医院如何加强人力资源管理[J]. 解放军医院管理杂志, 2007, 14(12): 905, 935.
- [5] 石海明,颜璇,王锦兰. 新加坡医院管理文化对我军医院发展的借鉴[J]. 东南国防医药, 2007, 9(1): 61-62.

(收稿日期:2010-09-20)

(本文编辑:孙军红)

## 多元激励机制在医院管理中的应用

赵宁志<sup>1</sup>,高茗<sup>2</sup>,茅建华<sup>1</sup>,张玉琴<sup>1</sup>,王敏产<sup>1</sup>,金志伟<sup>1</sup>

[摘要] 本文介绍了多元激励机制的作用、方法、原则、途径和应用等管理方法和手段,并阐述了多元激励机制在现代医院管理中的重要地位和作用。

[关键词] 激励机制;医院管理;应用

中图分类号: R197.32 文献标志码: A 文章编号: 1672-271X(2010)06-0564-03

激励机制作为现代管理学中的重要手段,在各

行各业的管理工作中受到越来越多的关注和应用,应用得当将对被管理者起到激发动机、诱导行为、发挥潜力,调动其工作积极性、使之自觉自愿为实现组织目标而努力的作用。如何应用激励机制已成为现代医院管理者研究的重要课题。

作者简介: 赵宁志(1964-),男,江苏南京人,研究生学历,副主任医师,从事军队医院管理工作

作者单位: 1. 212001 江苏镇江,解放军 359 医院;2. 210002 江苏南京,南京军区南京总医院

## 1 激励机制的作用

**1.1 增强凝聚力和向心力** 采用不同的激励手段,使领导和医务人员达到目标一致,心灵相通,相互支持的和谐氛围,形成一种团队精神,使凝聚力和向心力得到加强,医务人员主人翁责任感不断提高,领导干部的权威性和号召力进一步树立<sup>[1]</sup>。

**1.2 完善医疗质量管理体系** 医疗质量的提高是通过完善的医疗质量体系来保证的<sup>[2]</sup>。三级医师查房制度、病历质量检查、业务技能操作考核均是各种激励机制的具体体现,其最终目的是靠质量竞争市场、靠质量引进人才、靠质量创造效益,以达到竞争与激励的相互适应、相互作用。

**1.3 规范现代人力资源管理** 管理者通过激励方式,使表现突出者继续发挥积极作用,使表现不好者逐步克服消极因素,成为为组织多作贡献的人,也是吸引优秀人才的手段。

**1.4 提高医务人员的综合素质** 激励是帮助学习和实践的有效途径,通过进修、脱产学习、送培研究生、继续医学教育等形式,鼓励医务人员的学习兴趣,促进其素质不断提高。

**1.5 促进医院内部和医患关系和谐** 良好的激励机制可使医务人员潜能和积极性最大程度地发挥,并以最佳的工作状态面对患者,努力提高医疗服务质量和水平,提高患者满意度,促进和谐医患关系。

## 2 激励机制的方法

**2.1 目标激励和事业激励** 结合医院实际,制定长期和短期目标,并将这些目标与医院发展,医务人员切身利益挂钩,激励医务人员朝着共同的目标努力<sup>[3]</sup>。根据医院总的业务发展需要,为医务人员制定职业生涯发展计划,其中重要内容就是适当的培训计划和晋升机会,从而激励医务人员不断提高业务能力,达到更高的绩效水平。

**2.2 感情激励和参与激励** 医院必须一视同仁,公正地对待每个医务人员,实行感情激励,增强凝聚力。医务人员都有参与医院管理的要求和愿望,创造和提供一切机会让他们参与管理是调动积极性的有效方法。通过参与,形成医务人员对医院的归属感、认同感,进一步满足自尊和自我实现的需要。

**2.3 文化激励和荣誉激励** 注重自身组织文化建设,理解人、尊重人、相信人、依靠人,把人的因素放在核心位置,时刻将开发人的潜能放在主导地位。医院文化建设应着眼于医院管理理念、医院价值观、医院精神、医院形象、医院品牌等<sup>[4]</sup>。荣誉激励是

对组织存在和发展作过较大贡献的人给予一定荣誉,并将这种荣誉以特定的形式固定下来。这样可以对获得荣誉的人及周围的人以激励。

**2.4 榜样激励和淘汰激励** 医院对工作认真、脚踏实地、业务技术强、处处为病人着想,具有开拓创新精神的医务人员进行宣传、表扬、表彰,树立典型形象,以先进带后进,以点带面。淘汰激励是一种惩罚性控制手段。激励可采用处罚方式,即利用带有强制性的控制手段,如批评、降级、罚款、降薪、淘汰等来创造一种紧张或带有压力的气氛,以否定某些不符合要求的行为。

**2.5 奖金激励和分配激励** 科室要提高医务人员积极性,重要方法是通过经济性报酬来激励。在分配上多劳多得、奖勤罚懒、奖优罚劣,其原则是以量定奖、以质定罚、超量提奖、宏观调控等。

**2.6 表率激励和单项激励** 医院管理者的表率作用是一种无形的激励。要有较强的服务意识,严格要求自己,廉洁勤政,不断学习,提高个人修养,增强自己非权力的影响力。结合医院实际,设立科研成果奖、论文论著奖、优秀病历奖、新技术新业务奖、发明创造技术革新奖、医德医风奖、优质服务奖、全勤奖等 10 多项。同时制定具体的条件和奖励办法。

**2.7 培训激励和引导激励** 加强教育培训,提高医务人员素质和能力,增强他们的工作热情和进取精神,这是激励医务人员的一种重要手段。注重及时传达贯彻党在各个时期的方针政策和医疗卫生方面政策法规,按政策办事,用政策来武装思想。同时实行典型引导,舆论引导和领导行为引导。

**2.8 竞争激励和差别激励** 竞争是市场经济的重要特点之一,医院经常开展必要的评比、竞赛、竞争,使医务人员情绪保持紧张,提高士气,克服惰性<sup>[5]</sup>。根据不同岗位和特点制定激励制度,在制定激励机制时一定要考虑个体差异,以获得最大的激励效力。

## 3 激励机制的原则

**3.1 以人为本** 以人为本,营造尊重人才、鼓励创新的良好环境,形成人才脱颖而出,人尽其才,才尽其用的机制。同时要增加必要的投入,加强人才培养,加强人力资本的开发,不断优化人力结构和知识结构,使医院持续健康发展。

**3.2 公平信任** 公平公正是激励的一个基本原则,在贯彻时要加强思想教育,加强沟通,以将人们由不公平感造成的负面影响降低到最低程度。信任可以让部属对单位组织产生极大的认同感和归属感,从而激发工作热情和献身精神。

3.3 持续沟通 通过和医务人员深入细致的相互沟通,充分了解他们,有效地提高他们的思想素质,使他们看到自己利益可以协调于医院利益,并做到以医院利益为重,顾全大局。

3.4 以身作则 医院管理者在以身作则的同时,还要善于树立典型,发挥榜样的激励作用,以正气和行动激励医务人员一起为实现医院的目标而奋斗。

3.5 随机制宜 管理者的责任就是维持一种有利于调动医务人员积极性的工作环境,随机制宜地创造激励条件。根据医院制定的目标,适时有效地确立和完善激励机制,使医院目标与个人目标达到平衡,实现双赢。

### 4 激励机制的途径

4.1 医院党委 主要对医务人员行为进行表扬、表彰、立功、批评和惩罚等,这种精神激励一般激发作用大,持续时间长。

4.2 医院医疗 重点对医疗技术和医疗质量提高、科研立项、新技术新业务实施、论文撰写等进行激励<sup>[6]</sup>。

4.3 医院行政 侧重对目标任务及临时性突击任务完成情况考核检查,以及医务人员劳动纪律考核、晋职晋级等提出激励方法。

4.4 医院监督 注重对医德医风、职业道德、行业作风等进行监督并提出激励意见,特别在收受“红包”、违纪违法方面实施处罚。

### 5 激励机制的应用

5.1 从目标上调动医务人员积极性 制定综合目

标责任书,对全院目标责任进行分解,落实到科室,分解到个人,并同科室主任和个人的年终奖励挂钩<sup>[7]</sup>。明确各级目标管理机制,使医务人员为达到目标形成思想与行动的统一性。

5.2 从奖惩上调动医务人员积极性 医院对医务人员所取得的成绩或缺点,及时给予奖惩,使他们明白自己的成就和不足,使之受到鼓舞和触动<sup>[7]</sup>。

5.3 从考核上调动医务人员积极性 加大跟踪考核力度,及时掌握医务人员思想变化与需求改变,适时做出调整,并与奖惩挂钩,促进他们的积极性创造性<sup>[8]</sup>。

### 【参考文献】

- [1] 杨国平,金新政. 多维度构建医院新型的激励机制刍议[J]. 中国医院,2007,11(12):45-48.
- [2] 赵宁志. 新时期加强医疗质量管理的措施[J]. 人民军医,2006,40(11):670.
- [3] 宋春梅. 论医院的激励机制[J]. 卫生经济研究,2007,(8):18-19.
- [4] 吴水珍,卢伟,钱永平,等. 试论医院文化建设的策略[J]. 中国医院管理杂志,2007,27(7):54.
- [5] 朱惠蓉. 医院知识型员工激励机制的探索与实践[J]. 上海中医药大学学报,2008,22(2):69.
- [6] 代涛,王小万,何平. 医务人员激励机制影响因素研究[J]. 中国卫生经济,2007,26(12):41-44.
- [7] 吴明,阮云洲,杨莉. 医疗服务提供者行为的经济激励方法及其作用分析[J]. 中国卫生资源,2006,9(4):156-158.
- [8] 范先群. 绩效考核和评估在科室管理中的应用[J]. 中国医院,2009,13(3):16-18.

(收稿日期:2010-03-29)

(本文编辑:孙军红)

## 以主题年活动带动医院教学管理的做法

王倩,杨国斌,刘玉秀,郑均,李永昌

【摘要】 为强化教学医院职能,壮大人才队伍,深化内涵建设,增强医院持续发展后劲,我院扎实开展“兴教学强基础”主题年活动,从加强领导、加强管理、强化培养、严格训练、改善条件等五个方面入手,全面加强医院教学管理工作。

【关键词】 兴教育;强基础;主题年;医院教学管理

中图分类号: R197.32 文献标志码: A 文章编号: 1672-271X(2010)06-0566-03

我院自 2005 年起开始推行主题年活动,按照

一年一个主题,一年解决一个突出问题,以主题年活动<sup>[1]</sup>为牵引指导医院的全面建设。2010 年医院继质量效益年、医院文化年、病人安全年、安全发展年、数字化医院年后,医院党委充分认识到教学工作在医院发展中的重要地位,为强化教学医院职能,壮

作者简介: 王倩(1980-),女,江苏宝应人,硕士,从事医疗管理工作

作者单位: 210002 江苏南京,南京军区南京总医院医务部