

# 公立医院实行年薪制探讨

王晓晖, 李娟

(山东省立医院, 山东 济南 250021)

中图分类号: R197.322 文献标识码: B 文章编号: 1004-7778(2009)05-0042-02

目前, 年薪制在医疗单位特别是规模较大的公立医院实行较少, 而且实施方法各有不同, 实施效果还未完全体现。因此, 笔者就公立医院实行年薪制的有关问题进行探讨。

## 一、公立医院薪酬制的现状

多年来, 我国公立医院基本都实行月薪加奖金的报酬制度, 存在许多突出的问题, 影响医院的发展。(1) 激励强度不足, 公立医院管理者的薪酬偏低, 其中以三级医院更为突出。在许多公立医院中, “大锅饭”的分配制度已在普通员工中被打破了, 而在管理层中却仍然存在, 体现为分配要素不合理、薪酬级差过小等。(2) 激励方式单调, 主要靠奖金。有些医院开始调整奖金系数, 试图拉开奖金幅度, 但幅度始终较小。(3) 短期激励加强和长期激励不足, 造成部分管理者重视短期行为, 影响医院长期发展。(4) 薪酬发放不规范, 不少医院对高层管理者的奖励没有设立标准, 没有与医院绩效对应, 高层管理者自己决定薪酬分配方式和标准, 随意性较大。

公立医院承担了许多社会责任, 如医疗欠费、应对突发事件等, 使得公立医院成为“目标多元化”的经济主体。同时, 由于区域卫生规划, 一个地区内大型公立医院具有天然的地域垄断性, 即使管理者不尽管理责任, 其绩效也不会很差。因此, 在缺乏强有力的外部激励条件下, 不努力工作也可得到较高收入, 这无疑成为某些公立医院管理者的“最优选择”。因此, 建立一套有效的激励机制来激发他们的工作热情、提高他们的工作效率, 是医疗卫生机构改革必须解决的重中之重。

## 二、年薪制的特点和作用

我国年薪制的构成, 包括基本薪酬(岗位工资、学历工资、年终工资、福利、津贴、交通费、通讯费等)、管理薪酬以及与其职位相应的绩效薪酬。年薪制的特点:(1) 周期较长, 一般以年为周期, 这与考核周期相关;(2) 具有一定的风险, 薪酬中很大一部分与个人工作表现、单位

经营情况挂钩, 有较大风险和不确定性, 可以起到有效的激励和约束作用;(3) 主要适用于稀缺、高素质人才, 也适用于具有较大风险和不确定性人员;(4) 年薪制是面向未来的薪酬制, 取决于年薪接受者所具备的能力和贡献潜力, 即把个人利益与单位整体利益更多更紧密地联系在一起, 着眼于未来和长远的发展, 而不是依据过去的业绩。

年薪制最根本的特点是既有激励的一面, 同时也有约束的一面。其实质就是将责任、风险、技术与效益挂钩; 且年薪是动态性报酬, 每年都会对享受对象和年薪标准作出适当调整。因此, 从理论和实践来说, 实行年薪制既可充分调动其积极性和主动性, 使其注重提高工作绩效、注重医院的长远发展, 又有利于落实生产要素参与分配的精神, 推动医疗单位分配制度改革。同时, 实行年薪制, 让医院优秀管理和技术人才感到在所从事的事业中, 自己有辛勤的付出, 也能得到丰厚的报酬, 从而增强其工作的积极性和对医院的归属感。

## 三、公立医院实行年薪制需解决的问题

### 1. 公立医院实行年薪制有哪些模式?

在公立医院中, 可以考虑实行以下几种年薪制模式:(1) 医院院级领导年薪制;(2) 医院职能部门负责人年薪制;(3) 学科带头人年薪制;(4) 科主任和护士长年薪制;(5) 引进人员、重要岗位技术骨干年薪制;(6) 全院职工年薪制。从目前公立医院的发展情况看, 实施全院职工年薪制的可行性较小, 对主要管理者及学科带头人实施年薪制较为迫切。

### 2. 年薪水平如何定?

有人认为, 医院主要领导和学科带头人年薪水平可控制在职工平均工资的3倍左右; 也有人认为, 应该拉开差距, 可以相差10倍以上。笔者认为, 差距不宜过大, 因为过大容易产生逆反心理和对立情绪; 但差距过小, 就难以起到应有的激励作用。因此, 年薪水平的确定, 需要

底。其次, 部分后勤服务项目的标准偏低, 如保洁服务标准, 只停留在表面保洁和过程管理层面, 缺乏医院对保洁的标准要求, 因此很难对服务质量进行科学评价。另外, 我国服务产业相对还不发达, 为医院提供后勤服务的企业大多缺乏现代化的服务设备, 服务水平还较低。为此, 医院必须根据自身实际和后勤服务的市场价格, 合理确定医院后勤服务价格和核算标准, 加大后勤服务

社会化改革的广度与力度, 从而提高服务质量、降低成本, 更好地为临床一线服务, 达到提高医疗质量、提高病人满意度的目的。

### 参考文献:

[1] 赖爱华. 医院后勤社会化现行几种模式利弊分析[J]. 福建医科大学学报(社会科学版), 2007, 8(1).

收稿日期: 2009-02-05 (责任编辑 胡希家)

考虑到社会影响以及心理期望值等因素,保证报酬横向比较的公平性和纵向比较的差别性。可以参考地区企业经营着年薪的平均水平,结合年薪人员的历史薪酬水平、本院职工工资水平和医院规模等综合研究确定。建议采用“上封顶、下保底、中间看业绩”的分配原则,合理确定年薪。具体可通过两种方式确定。

(1)按本省上年在岗职工平均工资的60%与本院职工平均工资的40%之和,乘以5倍确定。对特别优秀并为医院作出特殊贡献者,可适当提高倍数。

(2)按照以下公式确定: $S = M \times 0.6 + (O + E) \times 0.4$ 。S为年薪总额,M是相当级别企业经营着年薪水平,O是同级别公务员年度薪酬总额,E为同级别公务员隐性收入(隐性收入是指公务员部分正常职务消费和福利,如公车、通讯工具等费用,计算时将其折合为现金代人公式)。

年终奖金实际支付额: $A = S \times P1 \times C1 / Z1$

任期奖励实际支付额: $B = S \times P2 \times C2 / Z2$

S为年薪总额,P1为年薪中年终奖金占年薪总额的比例,C1为年终绩效考核实际得分,Z1为年终绩效考核总分;P2为任期奖励占年薪总额的比例,C2为任期绩效考核实际得分,Z2为任期绩效考核总分。

### 3. 如何考核?

建立薪酬考核体系,按以下原则制定考核指标。(1)医院管理者的薪酬考核指标,应根据其管理范围来确定,对院长应从整个医院的业务指标到财务指标给予通盘考虑;对副院长应根据其分管范围来确定指标,比如财务副院长以财务指标为主,业务副院长以业务指标为主,并结合其他相关指标。(2)医护专家的薪酬考核指标,根据其从事的专业范围来确定,比如,对外科专家就应该制定手术能力、手术数量等与外科技术相关的指标;当然还要结合医院的情况,如果是教学医院就应该有带教指标,如果是三级甲等医院就应该有创新或者科研能力指标。(3)科主任和护士长的薪酬考核指标,应以科室管理指标为主、技术指标为辅,强化其管理者身份。

考核中,为防止考核的盲目性,减少主观因素影响,按照“目标明确、标准简化、量化考核、易于操作”的基本思路,对各考核指标全部实行量化,采用百分制加权计分。考核的期限,可以10年为一个考核期,每年一考核,5年或者10年一调整。这样有利于医院或科室管理者正确处理长期利益和眼前利益的关系,有利于科研人员的科技创新,避免短期浮躁心理,防止短期行为的发生;而且还有利于全面掌握医院或科室一段时期的状况,把握管理者的能力和水平,有助于进一步使用和培养管理队伍和科研队伍。

### 4. 如何发放?

根据年薪的构成及其特征,可采取多种支付方式。一般来讲,基本薪酬实行按月支付,管理薪酬和绩效薪酬在年度工作业绩考核后发放。为体现保障与激励作用的适当平衡,三者的比例一般为50%、10%、40%。

## 四、医院年薪制的实施

### 1. 确定年薪制适用对象

笔者认为,应根据医院实际情况,对重要管理岗位和有突出贡献的专业人员实行年薪制。实行范围不应太广,否则会失去激励作用,而且也会加重医院负担;范围过窄又会造成同行之间的心理不平衡。

### 2. 签订目标责任书

对年薪制人员根据其职责范围,制定年度岗位目标责任书,这是实施年薪制的重要环节。通过下达岗位责任目标的形式,以更好地体现组织对个人或部门的绩效导向,督促其努力实现任务目标。

### 3. 建立约束机制

成立年薪资格审查委员会和考评委员会,由院领导、职能科室主任及相关专业技术人员组成,有计划地进行资格审查和业绩考评。对年度内有医德医风、医疗安全、违法违纪等问题的年薪制人员实行一票否决,取消其享受年薪的资格。

### 4. 应注意的问题

(1)完善医院管理机制,年薪制是激励约束机制的有效形式,有赖于医院科学化、规范化的组织程序和管理机制。(2)加强权力监督,发挥年薪制有效激励作用。(3)完善考核制度和绩效评价体系,保证考核的公平、公正。(4)增加风险责任,通过签订责任书,明确其应承担的经济和法律责任。(5)按比例预提事业发展基金,合理调度使用资金,保证国有资产增值。

### 参考文献:

[1]曾凡清.“年薪制”:开创现代薪酬体系新模式[J].人力资源开发,2007,11:67.

[2]任益炯,等.公立医院高层管理者薪酬激励制度现状分析和对策[J].解放军医院管理杂志,2006,13(1):56-57.

[3]范慧明.公立医院分配机制改革创新研究[J].医学文选,2006,25(3):499-502.

[4]庄俊汉,等.公立医院院长实行年薪制的探讨[J].中国卫生经济,2006,25(11):71-73.

作者简介:王晓晖(1976-),女,山东烟台人,会计师,管理学学士,从事医院分配制度改革研究。

收稿日期:2009-03-13

(责任编辑 胡希家)

