



医院行政管理人员激励机制构建*

——基于波特·劳勒综合激励模型

● 卢嘉慧 黄欣莹

广西医科大学附属肿瘤医院 广西·南宁

摘 要 医院行政管理人员激励不仅是推动医院日趋精细化、科学化、规范化管理的重要内容,也是保持医院持续竞争力和高质量发展的关键因素。本文通过阐述医院行政管理人员队伍激励的重要性,基于波特·劳勒综合激励模型,分析医院行政管理人员激励存在的问题及成因,从而提出优化行政管理人员激励机制的建议。

关键词 波特·劳勒 综合激励理论 医院行政管理人员 激励

在“双一流建设”和新医改的背景下,公立医院承担着教学、科研、医疗、人才培养等多重任务,医院行政管理队伍日常工作涉及多个行政职能部门,无论是各学科建设和传承,还是对政策的把握和执行,都需要将众多的专业知识整合运用才能发挥最大的效用。因此,如何最大限度地激发医院行政管理人员主观能动性,构建科学有效的激励机制,从而提供高效的行政管理服务,是医院未来建设和发展急需思考和解决的问题。医院只有将发展的战略目标和个人成长有机地结合在一起,才能切实提高医院实际运作效率和工作管理效能。

一、医院行政管理人才队伍激励的重要性

从国家层面来说,2009年六部门印发《关于加强卫生人才队伍建设的意见》中提出要规范不同层次、不同类型医疗卫生机构管理人员的培养、选拔、聘用、考核,明确岗位职责规范。2011年原卫生部在《医药卫生中长期人才发展规划(2011—2020年)》进一步强调要规范医疗卫生机构管理人员岗位培训,全面提升卫生管理专业化和职业化水平。

从医院层面来说,按工作内容和专业知识背景来分类,医院行政职能部门可分为四大类:医疗质量管理部门、日常运营管理部门、教学科研管理部门、后勤服务支持部门。如何运用科学的管理方法,建立健全医院组织架构,进一步完善医院管理制度、不断优化和改善工作流程,提升医院的运营效率和效能,这都离不开一支掌握现代管理理论,想干事、能干事、干成事的高素质职业化管理人才队伍。

从个人层面来说,随着医疗改革的不断深化,国际

化进程的不断加快,以及疫情的影响,医院行政管理功能日趋专业化和精细化,这些新形势都要求行政管理人员必须保持较高工作热情和自主学习意识,不断提高和改善自身的知识结构,才能跟上公立医院医疗技术发展水平,真正为医院的快速发展提供高效的辅助和支持作用。

二、激励理论及波特劳勒的激励理论

1. 激励理论概述

20世纪以来,激励理论可分为三大类:一是内容型激励理论,重点研究激发动机的诱因。这些理论不能将个人行为和组织目标有机地统一起来,具有一定的片面性。二是过程型激励理论,重点研究从动机的产生到采取行动的心理过程。这些理论较好地将个人激励和组织目标有效地统一起来,却忽视了个人激励效果的延续性和行为的持久性。三是综合型激励理论,在吸收内容型激励理论和过程型激励理论的基础上,美国学者波特和劳勒在1968年提出了“综合激励模型”,该理论将内在激励和外在激励结合起来,综合考虑个体内部因素、行为表现、行为结果等,形成一个激励机制的闭环,使其更为全面和完善。

2. 波特·劳勒的综合激励理论模型

综合激励理论模型以工作绩效为核心,直观地展现了努力、绩效、奖励和满意四者之间的逻辑关系,并把整个激励过程分为四步:第一,设置的组织目标是否具有激励性,一是个体主观判断是否有完成目标的可能性,即觉察付出的努力和获得奖励的概率;二是完成目标后是否配备明确清晰的奖励,即觉察奖励的价值。第二,个体的努力程度是否及时地反映到工作绩效上,

* 课题项目 广西壮族自治区卫生和计划生育委员会自筹经费科研课题(合同号 Z20180658),课题名称:基于激励理论构建医院行政管理人员激励机制研究。通讯作者:黄欣莹。

即努力程度与工作绩效是否正相关,在该阶段中还会受到个人能力素质、工作内容、工作条件,以及组织角色认知的变量影响。第三,工作绩效是否带来期望中的内在和外在奖励,即个人对奖励的公平感决定着个人主观上对自身的努力程度是否感到满意、是否受到公平合理的对待。第四,满足感会反作用于新目标的形成,促使开启新一轮激励过程,该阶段主要由个体对效价和期望值这两个因素的影响,决定着下一轮工作行为中应采取何种努力程度。

三、医院行政管理人员激励存在的问题及成因

1. 目标不明确,智力支持不足

在综合激励模型中,觉察奖励的价值以及觉察努力获得奖励的概率影响着员工的努力程度。

(1) 组织文化缺乏凝聚力和向心力。优秀的组织文化能够有利于形成组织和个人共同的价值观,对个人的发展起到有效的指引和诱导,促使个人的目标与组织的目标有机地统一起来,进而激发个人的工作热情和主观能动性,形成较好的组织文化氛围。然而,医院组织文化的建立和发展尚处于探索阶段,很多医院尚未形成具有强烈认同感的组织文化,导致个体的归属感和荣誉感较低。

(2) 培养机制不完善、缺乏必要的职业生涯规划。医院行政管理人员的职业化是实现管理科学化的基础和前提。然而“重临床、轻行政”观念的存在,医院对行政管理人员职业发展缺乏目标的引导,后备干部的选拔、任用机制不够完善,致使行政管理人员对自身职业化能力提升的方向和未来的职业发展感到迷茫,进而产生严重的职业倦怠感。

2. 工作绩效的激励作用被弱化

在综合激励模式中,工作绩效与努力形成正相关,对个体努力程度具有直接的激励作用。

(1) 部门之间的分工不明,责任不清。医院各职能部门之间职权不清、各自为政,缺乏从医院发展大局的角度进行宏观的分析和合作意识,导致行政管理人员不知道自己的岗位应达到何种工作绩效,从而只能做一天和尚撞一天钟,见招拆招,缺乏全局观念和全局思维。

(2) 缺乏科学的绩效考核标准,职业倦怠感严重。医院行政管理部门的分工日益精细化、功能化,虽然在一定程度上提高了工作效率,但是医院对行政管理人员行为绩效的评价惯用数据来描述的评价方式导致“量”与“质”之间的本末倒置,一方面导致在工作过程中不同职能部门对同一事件上存在着较为严重的重复

性资源投入,形成看似积极进取、实则毫无进展的内卷文化氛围;另一方面让行政管理人员在“程序化作业”的模式中逐渐固化思维方式,丧失工作激情,永远在低平面徘徊,产生严重的职业倦怠。

3. 奖励与工作绩效的关联度不高

在综合激励模式中,员工在达到组织期望的工作绩效之后希望得到应有的内外在奖励,才能发挥激励作用。

(1) 奖励手段单一,未体现其公平性。医院对行政管理人员的奖励激励意识不足,绩效考核虽然是制度化,但是更偏向于形式化。一是难以量化的绩效指标不足以支撑公正的奖励。在实际工作中,工作绩效的评价更倾向于主观感受,但是为了维持表面的和谐,在行政管理人员年度考核中“优秀”评级存在存在着较为严重的“轮流坐庄”现象。二是收入与工作绩效无关,仅与职称相关,同一层次职称人员的薪酬相差无几,考核结果可比性不强,导致部分员工出现“干多干少一个样”、“干多错多批评多”不如“不干不错不批评”的心理。长此以往,想做事的员工提不起工作积极性,出现“劣币驱逐良币”的效应。三是奖励项目设置少。真正具有含金量、激励性的奖励项目几乎由行政职务、高阶职称人员所垄断,产生较严重的“强者恒强”现象。

(2) 晋升通道狭小。医院行政管理人员传统的职业发展路径有两大类:一是职务晋升,由于缺乏良好的选拔工作机制,职务晋升常常伴随着不确定性,最后考核演变成“定性有余、定量不足”的局面,难以发挥其应有的激励作用。二是职称晋升,行政职能部门涉及的专业种类较多、岗位性质多样,一些专业技术岗位存在晋升困难的局面,严重打击了管理人员的积极性。

4. 满意在激励循环中的作用被忽视

在综合激励模型中,满意的程度间接地影响着员工在下一轮的激励过程中的努力程度。医院对行政管理人员的满意度重视不足,行政管理部门职责多、任务重,在长期工作中形成了较大的压力,在缺乏肯定和认可的环境下,行政管理人员对工作的满意度会慢慢消减,从而制约了工作的努力程度,没能在循环激励中真正发挥开启下一轮激励的作用。

四、基于波特-劳勒激励理论模型构建医院行政管理人才激励机制

1. 培植和构建优秀的组织文化,为员工的发展指明大局方向

在快速成长和发展时期,医院必须要根植于医院



的历史成长轨迹和未来的战略发展,从精神层面、制度层面、行为层面和物质层面构建优秀的组织文化,重视和关怀行政管理人员自我发展的需求。通过文化软实力的指引,让行政管理人员不断规范和约束自身的行为,时刻将个人的发展与组织目标保持一致,打开医院高质量发展的建设新格局。

2.重新梳理各个行政管理部門职责,夯实医院管理基础建设

确立各个行政管理部門的工作目标从明确职责范围开始。医院行政管理不是孤立存在的,四类部門工作内容不尽相同,分工协作越来越重要。只有梳理清晰每个行政管理部門的工作职责,才能明确每一项工作具体由哪个部門牵头、哪些部門协助,在明晰责权的基础上将每一项工作有的放矢地落实到具体部門当中,既能避免各职能部门之间职责交叉、权责不明、责任不清,又能减少重复性资源投入、弱化“表面工作”全面压制“实质工作”的内卷行为,从而为各行政职能部门之间建立有效的内部沟通奠定良好的工作氛围。

3.借鉴“MDT”模式,逐步优化行政管理人员的职业生涯规划和培养体系

医院行政管理人员职业化能力的培养和塑造应借鉴“MDT”(临床多学科工作团队)模式,鼓励和制定多部門协同参与到行政管理人员职业化的培养当中,为处于不同职业生涯阶段的行政管理人员量身定做符合他们需求的职业规划,最大限度地激发他们的工作积极性和主观能动性,帮助行政管理人员进一步完善其知识结构和管理技能,促使其将个人成长的目标和医院发展战略有机地结合在一起,从而提高医院的管理水平。

4.坚持目标管理,建立科学的绩效考核制度

在医院做好管理基础化建设和明确各个行政管理部門的工作职责的基础上,将医院的战略目标与各行政部門的绩效结合起来,以工作绩效为目标,运用岗位评价、岗位工作量等现代评估计量工具对各个行政管理岗位进行评价和测量,公平公正地体现不同岗位的相对价值,将工作绩效和岗位价值联系起来,通过相对客观的量化考核及时有效地帮助行政管理人员总结评价过去的成绩,又可以在值得商榷的地方提出更科学的规划,为启动新一轮的目标设置奠定事实基础。

5.优化奖惩理念,强化奖励的激励作用

医院在建立行政管理人员设置奖励措施时,既要

强化内在奖励和外在奖励,又要同时兼顾公正性和差异性原则:一是要以客观绩效考核为主、主观评价为辅为前提,公平地体现出工作绩效与奖励之间的强正相关关系,及时地给行政管理人员正向回馈,充分发挥奖励的激励作用;二是体现横向和纵向差异,即与自身过去所获得同类奖励或其他行政职能部门同事所获奖励进行对比,以此来判断奖励的公平性。

6.重视满意度的提升,促进激励机制的有效循环

医院应高度重视行政管理人员的心理环境,积极践行以人为本的理念,深入调查和分析行政管理人员的内在需求,着实了解行政管理人员对医院的绩效考核、奖励等满意度,补充正能量、消除负能量,通过不断优化和提升满意度的情况下,反观和调整医院建立的行政管理人员的职业生涯规划和培养体系、绩效考核制度和激励奖惩体系,从而促进激励机制的有效循环。

五、结语

综合激励理论模型在医院行政管理工作中尚处于探索阶段,在具体的实施过程中可能出现一些新的问题和矛盾。医院要本着公平合理的原则,结合医院发展愿景和运营状况,积极主动和创造性地发掘新的激励方式,充分激发行政管理人员的潜力,才能不断增强医院行政管理效能和精细化管理,逐步推动医院高质量的发展。

参考文献

- 1.卢嘉慧,韦惠杰.构建双因素理论视角下的医院激励机制.人力资源,2020(6).
- 2.董祝光.高职院校行政教辅人员激励机制构建研究:基于波特—劳勒综合激励模型.产业与科技论坛,2018(11).
- 3.卢嘉慧.基于四层次组织文化结构理论对医院文化管理的对策研究.中小企业管理与科技,2019(1).

(责任编辑 刘海琳)