

# Research on Optimization of Post Setting Based on a Survey about Satisfaction Degree —Mixed Ownership Hospital as an Example

Yiting Li, Daoping Chen\*

School of Economics and Management, Chongqing Normal University, Chongqing  
Email: \*983119486@qq.com

Received: Dec. 13<sup>th</sup>, 2019; accepted: Dec. 31<sup>st</sup>, 2019; published: Jan. 7<sup>th</sup>, 2020

---

## Abstract

In recent years, Chinese policy has actively guided social capital into the field of health care, and promoted the reform of public health care to meet the growing needs of the people for a better life. The establishment of mixed ownership hospitals is a new exploration for the reform of public health care. Taking a mixed ownership hospital in Chongqing as an example, this paper investigates the satisfaction degree of employees' post setting from six dimensions: hospital management, post allocation, job responsibility, working environment, career development and salary and welfare. On the basis of survey data, the satisfaction degree of employees with different gender, age, job category and professional title category is compared and the problems in post setting are analyzed. The strategies of optimizing post allocation, post competition incentive mechanism, employee career development planning and post performance management in mixed ownership hospitals are put forward. The research conclusion has certain theoretical and practical reference value for the further development of mixed ownership hospitals in China.

## Keywords

Satisfaction Degree, Post Setting, Mixed Ownership Hospital

---

# 基于满意度调查的岗位设置优化研究 ——以某混合所有制医院为例

李依亭, 陈道平\*

重庆师范大学经济与管理学院, 重庆  
Email: \*983119486@qq.com

收稿日期: 2019年12月13日; 录用日期: 2019年12月31日; 发布日期: 2020年1月7日

\*通讯作者。

## 摘要

近年来, 国家政策积极引导社会资本进入医疗卫生领域, 推动公共医疗改革以满足人民日益增长的美好生活需要, 混合所有制医院的设立即是为此进行的公共医疗改革的一种新的探索。本文以重庆市某混合所有制医院为例, 基于医院管理、岗位配置、工作职责、工作环境、职业发展和薪酬福利六个维度对员工岗位设置满意度进行了调查, 比较了不同性别、年龄、工作类别和职称类别员工岗位设置的满意度, 分析了岗位设置中存在的问题, 针对问题提出了优化岗位配置、优化岗位竞争激励机制、优化员工职业发展规划、优化岗位绩效管理的混合所有制医院岗位设置优化路径策略。研究结论对我国混合所有制医院的进一步发展具有一定的理论与现实参考价值。

## 关键词

满意度, 岗位设置, 混合所有制医院

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

新医改以来, 在国家政策的大力支持下, 社会资本逐渐进入医疗卫生领域, 混合所有制医院应运而生。混合所有制医院是由原有公有资本和社会资本相结合进而发挥各自优势形成的新的医疗卫生服务运行模式[1]。通过社会资本以多种方式参与公立医院改制, 实现优势互补, 有效解决了公立医院管理人员冗余、运行效率低和医疗资源紧张的局面。

混合所有制医院近年来发展迅速, 各地区也纷纷开始探索尝试, 这为当地提供了一定量的医疗卫生服务, 但混合所有制医院在发展中受到的内部管理体制的约束较大, 因此对混合所有制医院的内部管理体制的改革尤为迫切, 而改革混合所有制医院内部管理的重点在于岗位设置的调整和内部人力资源管理的变革。本文以重庆市某混合所有制医院为例, 使用问卷调查方法, 从医院管理、岗位配置、工作职责、工作环境、职业发展和薪酬福利 6 个维度测度员工对岗位设置的满意度, 找出影响员工满意度的核心要素, 基于这些核心要素归纳提出混合所有制医院岗位设置的优化路径。

## 2. 文献回顾

岗位设置是组织单位人力资源管理中的重要内容, 不同单位根据不同的组织目标具有不同的岗位设置方式[2]。在上世纪 80 年代中期, 我国对于人员岗位编制管理的研究在黄海(1984)的《编制管理简论》得以体现, 它不仅定义了岗位编制工作的性质和内容, 还对编制统计指标、报表等多方面进行了系统地介绍[3]。1987 年, 岳云龙在《编制管理概论》中初步阐述了岗位编制管理的概念、内涵、模式和方法, 并从宏观角度研究了机构岗位设置管理和改革的问题[4]。自 20 世纪 90 年代以来, 我国对于人力资源管理现状及发展趋势的相关研究大幅上升, 许多院校也单独开设了人力资源管理专业或研究方向, 大量的论著、论文详细阐述与研究了人力资源管理的相关理论和问题。在 2000 年以后, 我国在教育、医疗和健康等领域均进行了体制改革, 而关于医院岗位设置的研究, 学者们主要致力于对公立医院体制下的探索, 并未对新型混合所有制体制下的岗位设置进行个案研究, 对其人员岗位设置管理的认识仍处于宏观水平

[5]。

九十年代以来, 国外关于岗位设置方面的研究更加全面, 岗位分析的定义和概念更加明确、详细和专业。在岗位分析规范化的作用下, 催生了一种岗位设置的标准性文件, 即工作说明书。此后, 世界各国开始逐步关注岗位设置与岗位分析, 将科学的岗位分析方式运用到岗位设置实践工作中, 使岗位设置更加科学、系统和全面。

随着我国医疗体制改革的不断深化, 近几年来, 我国学者对医疗卫生行业的岗位设置的研究也进一步深入, 实践性增强。李赵斌(2014)研究了天津市一所公立三甲医院专业技术岗位的设置情况, 制定了各级专业技术岗位的资格, 并进一步将岗位设置与员工职称晋升、工作绩效评估等相结合, 进行多维度的考虑和分析, 实行岗位设置的科学管理[6]。邹传敏(2015)通过研究昆明市某医院的岗位设置管理, 分析该医院实施岗位设置的现状及存在的问题, 根据问题的成因重新设计岗位, 为完善该医院岗位设置提出了具体措施建议[7]。陈兆青(2017)通过调研典型地区公立医院编制制度改革的具体做法, 对实施编制备案后不同编制管理方式的医务人员的满意度进行了分析, 提出了进一步完善公立医院编制制度改革和调动医务人员积极性的政策建议[8]。白尚鹏(2017)将某省公立医院作为研究案例, 采用现场调查和理论分析相结合的方法对该院工作人员的满意度进行了分析, 查找出了引起公立医院岗位设置问题的各个因素, 提出了建立提高公立医院医务人员工作满意度的相关对策[9]。殷妍先(2018)从理论和实际两个方面对公立医院混合所有制改革可行性进行了分析, 探讨了已有混合所有制模式存的问题及原因[10]。

国内外关于岗位设置和岗位管理的研究中, 更加重视公立医院的岗位管理改革和医疗卫生行业的人力资源制度, 对于混合所有制医院人员的岗位设置关注度较少, 只是将带有普遍意义的公立医院改革理论和实践推行到混合所有制医院中, 其针对性不强[11][12][13]。本文基于满意度调查的从医院管理、岗位配置、工作职责、工作环境、职业发展和薪酬福利 6 个维度对混合所有制医院的岗位设置的研究具有重要的理论与实际应用价值。

### 3. 满意度调查与数据分析

#### 3.1. 问卷设计与问卷调查

##### 3.1.1. 问卷设计

为了考察重庆某混合所有制医院不同岗位的工作人员对岗位设置的总体满意度情况, 本研究将采用问卷法进行调查分析。在调查问卷设计时参考了国内文献中关于岗位设置满意度的调查内容, 同时整合了国外的明尼苏达工作满意度量表(MSQ)相关项目, 通过向医院管理者和专家咨询, 经反复修订, 最后选择部分比较具有代表性的问题来分析医院职工的总体满意度和各维度满意度情况。调查问卷采用 Likert 量表的 5 级评分法, 即 5 分表示很满意, 4 分表示比较满意, 3 分表示一般满意, 2 分表示较不满意, 1 分表示很不满意。各条项目满意度值的评分均采用加权平均的方式计算满意度均值, 得分越高则满意程度就越高。问卷由两部分组成: 第一部分测度员工的基本情况, 包括工作类别、性别、年龄、职称、平均月收入变量; 第二部分测度岗位设置满意度现状, 由医院管理、岗位配置、工作职责、工作环境、职业发展和薪酬福利 6 个维度构成, 共设计了 12 个调查项目, 具体见表 1。

##### 3.1.2. 问卷调查

本次问卷调查时间从 2018 年 11 月至 12 月, 按照匿名的方式填写, 根据重庆某混合所有制医院的岗位类型(管理岗位、专业技术岗位、工勤岗位), 按比例采用分层抽样方法随机抽取了 526 名医院在职员工进行问卷调查。在医院领导的支持下, 由人事科教部、医务部和护理部协同调查员发放问卷, 问卷发放到各科室和部门, 再由各科室和部门负责人协助调查人员完成本科室和部门的问卷的发放和填写工作,

**Table 1.** Satisfaction survey items of six dimensions  
**表 1.** 各维度满意度调查项目

| 调查维度 | 调查项目                       | 条数 |
|------|----------------------------|----|
| 医院管理 | 1) 管理部门的职能作用; 2) 选人用人机制    | 2  |
| 岗位配置 | 1) 从事岗位满意度; 2) 医院岗位配置比例    | 2  |
| 工作职责 | 1) 本人岗位职责; 2) 工作量及工作时长     | 2  |
| 工作环境 | 1) 工作环境满意度; 2) 工作作息、加班轮休制度 | 2  |
| 职业发展 | 1) 教育培训与晋职晋级; 2) 个人发展空间    | 2  |
| 薪酬福利 | 1) 工作付出与收入; 2) 薪酬福利待遇满意度   | 2  |

问卷需在 20 分钟内填写完毕且当场回收。本次调查共发放问卷 526 份, 共回收 507 份, 回收率为 96.39%。问卷回收后进行有效性筛选, 如发现同类问题全选或只选某一项、漏答题目超过 3 条、个人基本信息不完善等, 均判定为无效问卷, 最终去掉 16 份无效问卷, 获得有效问卷 491 份, 占总发放问卷的 93.35%。

### 3.2. 数据分析

#### 3.2.1. 分析方法

使用 SPSS25.0 对问卷调查数据进行统计分析, 对调查对象的基本情况描述性分析, 运用内部一致性系数和相关性系数来检验问卷的信度和效度, 使用“均数  $\pm$  标准差”用于反映医院职工在岗位设置满意度各维度的集中趋势和离散趋势, 采用独立样本 t 检验、单因素方差分析等来研究不同分组情况下岗位设置管理满意度是否存在差异, 当  $P < 0.05$  时, 认为结果的差异具有统计学意义。

#### 3.2.2. 问卷的信度与效度

信度通常采用可靠性、稳定性和一致性来衡量, 而信度的高低常用内部一致性来进行测量, 本文选取了 Cronbach's  $\alpha$  系数法作为测量方法, 它是指量表所有可能的项目划分方法得到的折半信度系数的平均值,  $\alpha$  取值在 0~1 之间, 以大于 0.7 为信度较高, 所得的值越高则表明调查量表越稳定[8]。从表 2 的 Cronbach's  $\alpha$  系数来看, 各维度均值均大于 0.7, 这表明本次问卷调查的可信度较高。效度就是测量工具的有效性, 它是指测量到的结果反映所想要考察内容的程度。在预调查阶段, 笔者梳理了国内相关岗位设置满意度的问卷调查内容, 并参考了国外较为成熟的满意度量表, 通过向医院领域专家和管理者咨询, 对问卷中各项要素进行了符合性判断, 然后对其中效度较低的内容进行了剔除, 最终设计了混合所有制医院职工岗位设置满意度调查问卷。选用单一整体评估法和综合评分法相结合的方法, 验证两者之间的相关性来确定本问卷的有效程度[14]。通过 SPSS25.0 统计分析, 发现 P 值均小于 0.01, 说明调查问卷的效度较高。

#### 3.2.3. 满意度分析

医院职工各维度满意度及总体满意度。重庆某混合所有制医院岗位设置相关的 6 个维度满意度及总体满意度得分情况如表 3 所示。从表 3 满意度得分情况可以知道, 该院职工对岗位设置的总体满意度为  $3.09 \pm 0.502$ , 处于一般水平, 结合以上 6 个维度的满意度得分可知, 造成总体满意度不高的主要原因为: 职工对医院岗位配置、薪酬福利和职业发展的满意度偏低, 均处于中等偏下水平。

不同性别岗位设置的满意度分析。由表 4 可知, 不同性别的医院职工其岗位设置总体满意度差异有统计学意义( $t = 9.636, p = 0.000 < 0.01$ )。具体来看, 不同性别职工除工作环境满意度差异无统计学意义外( $t = 0.207, p = 0.836 > 0.05$ ), 其余医院管理、岗位配置、工作职责、职业发展和薪酬福利等五方面均有统

**Table 2.** Reliability test of satisfaction survey about post setting**表 2.** 岗位设置满意度调查信度检验

| 调查维度 | Cronbach's $\alpha$ | 项数 | 可信度  |
|------|---------------------|----|------|
| 医院管理 | 0.735               | 2  | >0.7 |
| 岗位配置 | 0.990               | 2  | >0.7 |
| 工作职责 | 0.983               | 2  | >0.7 |
| 工作环境 | 0.797               | 2  | >0.7 |
| 职业发展 | 0.960               | 2  | >0.7 |
| 薪酬福利 | 0.857               | 2  | >0.7 |
| 合计   | 0.884               | 12 | >0.7 |

**Table 3.** Overall satisfaction score of post setting (mean and standard deviation)**表 3.** 岗位设置总体满意度得分(均值和标准差)

| 调查维度  | 满意度得分            |
|-------|------------------|
| 医院管理  | 3.89 $\pm$ 0.734 |
| 岗位配置  | 2.57 $\pm$ 0.771 |
| 工作职责  | 3.32 $\pm$ 0.720 |
| 工作环境  | 3.17 $\pm$ 0.674 |
| 职业发展  | 2.92 $\pm$ 0.777 |
| 薪酬福利  | 2.68 $\pm$ 0.683 |
| 总体满意度 | 3.09 $\pm$ 0.502 |

**Table 4.** Satisfaction score of employees of different gender (mean and standard deviation) and hypothesis test**表 4.** 不同性别员工岗位设置满意度得分(均值和标准差)及假设检验

| 调查维度  | 男性               | 女性               | t      | p     |
|-------|------------------|------------------|--------|-------|
| 医院管理  | 3.59 $\pm$ 0.701 | 3.98 $\pm$ 0.720 | 5.164  | 0.000 |
| 岗位配置  | 2.15 $\pm$ 0.826 | 2.70 $\pm$ 0.705 | 6.457  | 0.000 |
| 工作职责  | 2.54 $\pm$ 0.721 | 3.57 $\pm$ 0.517 | 14.299 | 0.000 |
| 工作环境  | 3.15 $\pm$ 0.747 | 3.17 $\pm$ 0.650 | 0.207  | 0.836 |
| 职业发展  | 2.34 $\pm$ 0.762 | 3.10 $\pm$ 0.689 | 9.607  | 0.000 |
| 薪酬福利  | 2.26 $\pm$ 0.767 | 2.81 $\pm$ 0.599 | 7.061  | 0.000 |
| 总体满意度 | 3.67 $\pm$ 0.571 | 3.22 $\pm$ 0.398 | 9.636  | 0.000 |

计学意义( $p = 0.000 < 0.01$ ), 且各维度的男性满意度均低于女性, 尤其是在职业发展、工作职责和薪酬福利方面差异较明显。男性的满意度远远低于女性, 造成这种现象的可能原因是: 社会对男性的要求更高; 在同等岗位上, 男性更容易获得工作机会, 从而导致男女在就业机会上的不平等, 因此男性对薪酬的期望会更高; 受传统观念的影响, 一般认为男性是支撑家庭经济的基础且需要承担主要的经济责任, 导致男性在薪酬待遇方面的要求比女性要高, 因此, 在同等薪酬条件下男性的满意度会低于女性。

不同年龄岗位设置的满意度分析。从表 5 可以看出, 不同年龄组的医院职工其岗位设置总体满意度



差异有统计学意义( $F = 157.393, p = 0.000 < 0.01$ )。分析表 5 的显著性  $p$  值, 不难看出在医院管理、岗位配置、工作职责、职业发展和薪酬福利方面的  $p$  值均小于 0.01, 因此除工作环境( $F = 0.026, p = 0.974 > 0.05$ )外, 其余五个维度的差异情况为: 高龄(45 岁以上)最满意, 其次是中龄(30~45 岁), 最不满意的是低龄(30 岁以下)。大多数 30 岁以下的职工处于初入职场或薪资水平相对较低的阶段, 普遍承担职位较低的工作, 同时可能面临婚姻或购房等问题, 经济压力较大, 因此对岗位配置与薪酬待遇的满意度偏低。

**Table 5.** Satisfaction score of employees of different age (mean and standard deviation) and hypothesis test  
**表 5.** 不同年龄员工岗位设置满意度得分(均值和标准差)及假设检验

| 调查维度  | 30 岁以下(低龄)   | 30~45 岁(中龄)  | 45 岁以上(高龄)   | F       | p     |
|-------|--------------|--------------|--------------|---------|-------|
| 医院管理  | 3.54 ± 0.672 | 4.03 ± 0.701 | 4.38 ± 0.686 | 31.754  | 0.000 |
| 岗位配置  | 2.12 ± 0.720 | 2.69 ± 0.614 | 4.20 ± 0.410 | 108.392 | 0.000 |
| 工作职责  | 2.65 ± 0.656 | 3.60 ± 0.491 | 4.20 ± 0.410 | 182.014 | 0.000 |
| 工作环境  | 3.17 ± 0.741 | 3.17 ± 0.642 | 3.20 ± 0.656 | 0.026   | 0.974 |
| 职业发展  | 2.41 ± 0.715 | 3.07 ± 0.635 | 4.35 ± 0.286 | 104.417 | 0.000 |
| 薪酬福利  | 2.30 ± 0.694 | 2.78 ± 0.535 | 4.08 ± 0.183 | 94.694  | 0.000 |
| 总体满意度 | 2.70 ± 0.503 | 3.22 ± 0.337 | 4.06 ± 0.142 | 157.393 | 0.000 |

不同工作类别岗位设置的满意度分析。从表 6 可以看出, 不同工作类别的医院职工其岗位设置总体满意度在统计学上存在显著差异( $F = 185.176, p = 0.000 < 0.01$ )。医生对岗位设置的总体满意度最高, 而护士最低, 可能的原因有以下几个方面: 第一, 在岗位配置方面, 医生、医技的岗位配置较合理, 而护士的岗位配置还存在不足, 因此护士对岗位配置的满意度最低( $F = 210.400, p = 0.000 < 0.01$ ); 第二, 在工作职责方面, 医生、医技工作内容和职责明确, 因此满意度最高( $F = 268.389, p = 0.000 < 0.01$ ); 第三, 可能医院未能为护理人员提供有利于职业发展的平台和机会, 因此护士对职业发展的满意度最低( $F = 123.959, p = 0.000 < 0.01$ ); 第四, 在薪酬福利方面护士处于不利地位, 因此满意度较低( $F = 109.428, p = 0.000 < 0.01$ )。

**Table 6.** Satisfaction score of employees of different types (mean and standard deviation) and hypothesis test  
**表 6.** 不同工作类别员工岗位设置满意度得分(均值和标准差)及假设检验

| 调查维度  | 医生           | 护士           | 医技           | 行政           | 其他           | F       | p     |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|-------|
| 医院管理  | 4.22 ± 0.656 | 3.82 ± 0.677 | 3.31 ± 0.434 | 3.50 ± 0.692 | 4.16 ± 0.916 | 23.714  | 0.000 |
| 岗位配置  | 3.37 ± 0.539 | 1.97 ± 0.162 | 3.00 ± 0.000 | 2.96 ± 0.485 | 2.32 ± 0.428 | 210.400 | 0.000 |
| 工作职责  | 4.03 ± 0.168 | 2.73 ± 0.420 | 4.00 ± 0.000 | 3.28 ± 0.661 | 3.27 ± 0.447 | 268.389 | 0.000 |
| 工作环境  | 3.18 ± 0.631 | 3.13 ± 0.705 | 3.09 ± 0.633 | 3.46 ± 0.923 | 3.20 ± 0.493 | 1.580   | 0.178 |
| 职业发展  | 3.63 ± 0.586 | 2.35 ± 0.480 | 3.21 ± 0.374 | 3.18 ± 0.215 | 3.02 ± 0.319 | 123.959 | 0.000 |
| 薪酬福利  | 3.30 ± 0.568 | 2.21 ± 0.362 | 2.81 ± 0.279 | 3.14 ± 0.263 | 2.70 ± 0.309 | 109.428 | 0.000 |
| 总体满意度 | 3.62 ± 0.278 | 2.70 ± 0.243 | 3.23 ± 0.144 | 3.25 ± 0.579 | 3.11 ± 0.149 | 185.176 | 0.000 |

不同职称岗位设置的满意度分析。由表 7 可知, 不同职称的医院职工其岗位设置总体满意度差异有统计学意义( $F = 209.769, p = 0.000 < 0.01$ )。从总体满意度可知, 初级职称对岗位设置的满意度最低, 形成这种状况的可能因素有: 一是岗位配置( $F = 319.283, p = 0.000 < 0.01$ ), 由于新建医院极度缺乏中、高级职称人才, 导致初级职称人员承担大量的额外工作, 因此整体处于较不满意状态; 二是工作职责( $F = 321.110,$

$p = 0.000 < 0.01$ ), 高级、中级、无职称对工作职责均较满意, 仅初级职称对工作职责的满意度处于中偏下水平; 三是职业发展( $F = 178.696, p = 0.000 < 0.01$ ), 中级职称有学习晋升空间, 其满意度最高, 其次是高级和无职称, 初级职称满意度最低; 四是薪酬福利( $F = 163.645, p = 0.000 < 0.01$ ), 中级职称的满意度高于高级职称、无职称, 初级职称满意度最低。

**Table 7.** Satisfaction score of employees with different titles (mean and standard deviation) and hypothesis test  
**表 7.** 不同职称员工岗位设置满意度得分(均值和标准差)及假设检验

| 调查维度  | 高级           | 中级           | 初级           | 无职称          | F       | p     |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|-------|
| 医院管理  | 3.18 ± 0.359 | 4.07 ± 0.747 | 3.86 ± 0.729 | 4.04 ± 0.702 | 13.030  | 0.000 |
| 岗位配置  | 3.00 ± 0.000 | 3.90 ± 0.481 | 2.09 ± 0.547 | 3.00 ± 0.145 | 319.283 | 0.000 |
| 工作职责  | 4.00 ± 0.000 | 4.07 ± 0.260 | 2.83 ± 0.534 | 4.00 ± 0.000 | 321.110 | 0.000 |
| 工作环境  | 3.23 ± 0.537 | 3.16 ± 0.681 | 3.16 ± 0.708 | 3.15 ± 0.621 | 0.116   | 0.951 |
| 职业发展  | 3.08 ± 0.265 | 4.18 ± 0.277 | 2.50 ± 0.631 | 3.28 ± 0.421 | 178.696 | 0.000 |
| 薪酬福利  | 2.77 ± 0.254 | 3.88 ± 0.384 | 2.36 ± 0.578 | 2.88 ± 0.267 | 163.645 | 0.000 |
| 总体满意度 | 3.21 ± 0.127 | 3.87 ± 0.197 | 2.80 ± 0.406 | 3.39 ± 0.187 | 209.769 | 0.000 |

## 4. 岗位设置存在的问题

### 4.1. 各部门之间的协同还不能满足需求

重庆某混合所有制医院开放床位超过 1000 张, 临床科室 25 个, 医技科室 7 个, 职能部门 9 个, 各职能部门、临床医技科室的工作相对独立。随着科室引进的专家和新增床位越来越多以及医院的业务量大幅上升, 有些需要跨部门完成的院内事务有时无人牵头处理。如何消除各科室、各管理部门之间的路径障碍, 增强部门之间的纵向与横向协同, 成为医院未来发展必须解决的主要问题。

### 4.2. 岗位结构还有待完善

重庆某混合所有制医院高级岗位目前有 104 人, 占专业技术人员总量的 10.32%, 中级岗位有 214 人, 占 21.23%, 初级岗位有 690 人, 占 68.45%。医院中级岗位是高级岗位的 2 倍左右, 而初级岗位的数量超过了中级和高级岗位总和的 2 倍。由于医院晋升职称的要求较高, 且招聘的专业技术人员多为初级或无职称, 没有很好地形成专业技术人才的合理梯度, 这造成了初级岗位人员承担着上一级岗位高难度及高强度的工作, 极大地影响了员工整体的满意度。

### 4.3. 岗位工作规范还需加强

重庆某混合所有制医院目前还没有形成系统性的岗位规范和可操作性文件, 仅仅制定了相对单一的岗位职责以对各类岗位的工作内容进行界定, 存在着以岗位人员的专业知识或以前的工作经验来完成岗位工作的情况。由于没有系统的岗位工作规范, 因此也就没有形成关键的工作步骤和环节的操作性规范, 导致组织结构中的岗位设置具有较大的随意性。有时员工仅凭自己的认知和经验处理一些事务, 缺乏风险控制意识。

### 4.4. 岗位薪酬体系和激励机制还不够完善

由本次调查结果可知, 医院职工对目前薪酬待遇的总体满意度平均得分是 2.68 分, 属于满意度中等偏下。不同性别的职工对薪酬待遇的满意度存在显著性差异, 且男性的满意度低于女性。不同年龄阶段

的职工对薪酬福利的满意度也存在显著差异,其中30岁以下的职工对薪酬待遇的满意度普遍较低。不同工作类别(岗位)的职工对薪酬福利的满意度存在显著差异,不同职称的职工对薪酬福利的满意度也存在显著差异。这些调查结果表明,医院岗位薪酬体系和激励机制还有待完善。

## 5. 岗位设置优化

通过从医院管理、岗位配置、工作职责、工作环境、职业发展、薪酬福利6个维度对医院岗位设置的满意度的调查,发现医院在岗位设置中存在诸多问题,针对这些问题提出如下的岗位设置优化路径。

### 5.1. 优化岗位配置

为了增加协同性和对管理的精细化要求,岗位配置应该从以下几方面着手:1) 确立人员总量与结构。问卷调查结果显示,医院职工对目前岗位配置的满意度处于中等偏下水平,因此有必要针对不同职称的岗位进行合理配置,岗位配置标准应与所承担的医疗工作量、服务质量、新业务和新技术项目、医院管理要求等相适应,同时结合医院未来五年的发展规划。2) 按业务需求设岗。调研分析结果显示,医院中、高级岗位的比例还不够合理,因此,专业技术岗位配置的数量应适当倾斜于临床一线大科室、重点扶持科室和开展新技术高风险科室,确保各项专业技术的工作得到有效开展,提高临床整体的医疗服务品质。此外,有针对性地制定医疗业务管理部门(如医务部、护理部、院感办、预防保健处等)的岗位设置量,对于其他行政管理部门应防止因人设岗,严格把关管理岗位的数量。为了能够满足精细化管理岗位的需要,混合所有制医院应特别设置“运营助理”岗位。

### 5.2. 优化岗位竞争激励机制

1) 实行岗位聘用制度。遵循分类管理、重新设岗、科学定岗的原则,建立人才聘用、岗位竞争、双向选择的人事制度。2) 实施薪酬绩效分配制度。实施专业技术人员的档案工资与实际职称工资分轨制度,建立公平、公正、高效的激励机制,确保医院发放酬金制度的合理性和公平性。3) 激励员工外出进修学习。根据医院业务建设和科室专业发展需求,挑选部分德才兼备的优秀员工外出进修学习,推动人才队伍建设,促进医院临床的专科发展。

### 5.3. 优化员工职业发展规划

1) 管理人员职业规划。管理人员可以实施多岗轮换实践训练模式,设置轮训期限为3年。每年根据评估抽取30%的各级管理人员进行岗位轮换,使轮岗人员提高处理和解决复杂问题的能力,在实践中学习丰富管理理论和工作经验。2) 专业技术人员职业规划。从调查中可以看出,混合所有制医院的大部分医务人员偏年轻化,医院应根据整体规划及发展方向对专业技术人员的发展进行有效管理,以职称、薪酬、发展平台、未来前景等为杠杆进行有效引导,为医院的平稳长远建设做好人员及技术储备。3) 工勤人员职业规划。工勤岗位可分为两个系列,即行政管理和专业技术。横向上,员工可根据自身特点选择不同性质岗位,分别在管理和技术这两条不同的职业轨道上发展;纵向上,明确每个系列的层级划分和晋升空间,每个层级均为员工提供一定范围的薪酬差异。

### 5.4. 优化岗位绩效管理

1) 编制有效的岗位说明书。由各级负责人严格把关确保相关制度和标准的制定,充分反映每个岗位的价值,全面地分析每个岗位的工作,充分理解各岗位间的各种关系。2) 建立岗位绩效指标体系。参考大多数公立医院采用的日常考核、定期考评与360度考评相结合的绩效考核方法,混合所有制医院可以通过引入业务量、服务质量、医疗纠纷、投诉量等因素建立一个完善的岗位绩效指标考核标准。3) 确定



各级指标与评分权重。管理和工勤部门的绩效考核指标分为两个层次：部门指标和员工岗位指标。部门的评估内容主要来自部门年度工作任务(50%)和考核指标(50%)的分解；员工岗位考核由该岗位的出勤到岗(10%)、工作态度(10%)、业务水平(30%)、工作业绩(30%)、团队协作能力(20%)五项指标组成。专业技术人员(医务人员)的绩效考核分为3个层面进行不同的指标设计，从医院总体层面、科室层面及员工个人层面。医院总体层面包括各类经济指标，科室层面包括科室目标责任(50%)、医师人均产值(20%)、科室损益(20%)和科室管理考核(10%)；员工个人层面包括出勤到岗(10%)、工作态度(10%)、医疗业务水平(30%)、工作业绩(30%)、团队协作能力(20%)。4) 绩效实施与反馈。混合所有制医院需要不断优化和完善绩效考核内容，从工作质量、服务效率、医疗费用、成本控制、满意度等多方面涵盖岗位绩效考核体系的内容，引导职工转变工作理念，特别应注重绩效管理的实施与反馈以形成闭环，提升医院绩效管理水。

## 6. 结束语

我国医疗卫生规模逐步扩大，医疗体系改革不断深化，建立科学优化的岗位管理体系，不仅能使医院响应国家关于医院岗位设置管理的相关政策规定，而且能为医院的岗位等级设计、用人制度和岗位目标管理奠定坚实的基础。本文以新建初期的混合所有制医院为例，基于满意度调查对混合所有制医院的岗位设置进行了分析，提出了优化混合所有制医院岗位设置的路径。随着混合所有制医院的法规制度不断完善，医院自身的不断实践和探索，混合所有制医院的岗位设置一定会更加优化，进而全面提升医院的社会效益和服务水平，推动我国医疗卫生事业健康稳步发展，满足人民日益增长的卫生服务需求。

## 致 谢

感谢审稿专家提出的修改建议和编辑严谨的辛勤工作。

## 参考文献

- [1] 胡瑶. 混合所有制医院实践研究—以重庆医科大学附属第三医院(捷尔医院)为例[D]: [硕士学位论文]. 重庆: 重庆医科大学, 2017.
- [2] 唐江玲. XJX 医院岗位分析与评价研究[D]: [硕士学位论文]. 成都: 西南交通大学, 2014.
- [3] 黄海. 编制管理简论[M]. 合肥: 安徽人民出版社, 1984: 32-65.
- [4] 岳云龙. 编制管理概论[M]. 北京: 劳动人事出版社, 1987: 26-52.
- [5] 李厚颖, 温小玲, 钟嘉莉, 陈玉霞, 邓顺华, 冼少媚. 基于分工的公立医院专业技术岗位设置与实施[J]. 中国医院管理, 2018, 38(2): 47-49.
- [6] 李赵斌. 天津市某公立三甲医院专业技术岗位设置管理研究[D]: [硕士学位论文]. 天津: 天津医学大学, 2014.
- [7] 邹传敏. 昆明市 F 某医院岗位设置管理研究[D]: [硕士学位论文]. 昆明: 云南大学, 2015.
- [8] 陈兆青. 公立医院不同编制管理方式医务人员满意度比较研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京协和医学院, 2017.
- [9] 白尚鹏. 基于工作满意度调查的岗位管理研究——以某省公立医院为例[D]: [硕士学位论文]. 太原: 山西医科大学, 2017.
- [10] 殷妍先. 我国公立医院改革混合所有制模式研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 武汉大学, 2018.
- [11] 王文京, 焦张柱. 北京同仁医学岗位设置管理工作实践与探索[J]. 中国卫生人才, 2011(9): 64-66.
- [12] 张莹, 黄辉, 王俊华, 姜忠. 混合所有制医院理论与实践探究[J]. 中国卫生事业管理, 2015, 32(8): 567-570.
- [13] 王公峰. 公立医院建立岗位绩效与薪酬体系的措施分析[J]. 中国市场, 2017(30): 128-129.
- [14] 陈炜炜. 某部队医院聘用制医务人员工作满意度调查研究[D]: [硕士学位论文]. 太原: 山西医科大学, 2016.