

# 妇幼保健院核心员工激励问题与对策研究

## ——以A市妇幼保健院为例

宋涛<sup>1</sup>, 谢川博<sup>2</sup>, 杨晓宇<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>自贡市妇幼保健院行政办公室, 四川 自贡

<sup>2</sup>自贡市妇幼保健院运营发展部, 四川 自贡

<sup>3</sup>四川轻化工大学管理学院, 四川 自贡

收稿日期: 2024年8月30日; 录用日期: 2024年9月18日; 发布日期: 2024年10月30日

### 摘要

本文以激励理论为基础, 通过问卷调查、实地调研访谈、统计分析等方法, 以A市妇幼保健院核心员工为研究对象, 坚持理论联系实际的原则, 对单位核心员工的激励现状进行分析, 并找出其中存在的问题同时提出相应的解决对策, 希望能给医院在核心员工激励上提供帮助, 同时也为其他医疗卫生单位在核心员工激励方面提供借鉴和参考。

### 关键词

妇幼保健院, 核心员工, 激励, 问题, 对策

# Research on the Incentive Issues and Countermeasures for Core Employees in Maternal and Child Health Hospitals

## —A Case Study of Maternal and Child Health Hospital in City A

Tao Song<sup>1</sup>, Chuanbo Xie<sup>2</sup>, Xiaoyu Yang<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>Administrative Office, Maternal and Child Health Hospital of Zigong City, Zigong Sichuan

<sup>2</sup>Operations Development Department, Maternal and Child Health Hospital of Zigong City, Zigong Sichuan

<sup>3</sup>School of Management, Sichuan University of Science & Engineering, Zigong Sichuan

Received: Aug. 30<sup>th</sup>, 2024; accepted: Sep. 18<sup>th</sup>, 2024; published: Oct. 30<sup>th</sup>, 2024

\*通讯作者。

文章引用: 宋涛, 谢川博, 杨晓宇. 妇幼保健院核心员工激励问题与对策研究[J]. 现代管理, 2024, 14(10): 2728-2733.  
DOI: 10.12677/mm.2024.1410323

## Abstract

Based on incentive theory, this paper uses methods such as questionnaires, field research interviews, and statistical analysis to study the core employees of the Maternal and Child Health Hospital in City A. Adhering to the principle of combining theory with practice, this study analyzes the current status of employee incentives within the institution, identifies existing problems, and proposes corresponding solutions. It is hoped that this research will assist hospitals in incentivizing their core employees and serve as a reference for other healthcare institutions.

## Keywords

Maternal and Child Health Hospital, Core Employees, Incentives, Issues, Countermeasures

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

## 1. 研究背景

伴随着经济新常态的到来,我国社会各级组织都在加快改革步伐,全面推进科教兴国,人才强国战略,实现组织结构的优化升级。然而,在改革过程中关键是人事改革,因为人才是推动社会发展的主体,改革过程中一定要重视人的价值,尤其是组织中核心员工的价值。因为由二八定律可知,一个组织大部分的价值是由该组织中少部分核心员工所创造,这少部分核心员工是组织发展的不竭动力,他们掌握着组织的核心资源,具有很强的业务能力,能够主宰组织的生存和发展[1]。如何有效激励核心员工,充分调动他们的工作热情,让他们尽心尽力地为组织工作,是推行现代人事管理的重要课题[2]。当前社会竞争日趋激烈,组织与组织的竞争归根结底还是源于核心员工的竞争[3]。一个组织要想提升自身综合竞争能力,在社会中立于不败之地,就必须有效激励核心员工,让他们为组织创造更大的价值,在促进组织发展的同时推进社会经济的全面进步,这也是当前组织生存和发展的必由之路[4]。因此,研究核心员工的激励问题显得十分迫切。

## 2. 激励和核心员工的概述

### 2.1. 激励的基本含义

激励作为人力资源管理中的最重要手段,来源于英文单词 motivation 的翻译,指的是激发人的潜在动力,使其为实现某种目标而不懈努力的过程[5]。激励作为管理学界永恒研究的话题,不同学者对激励的定义都有所不同。国外学者认为激励是一种刺激,引发的内在希望、欲望而奋斗的情况[6]。国内学者认为激励是指组织管理者为了激发员工的工作热情,在管理活动中以某种刺激因素作用于被管理,使其尽心尽力地为组织创造价值的过程[7]。

本文认为激励实质就是一种诱导行为,指在特定的环境下根据对象的实际需求,以某种因素作用于对象,使其充分发挥自身的潜力,为完成任务而做出组织所期望的行为的过程。

### 2.2. 激励的作用

第一,激励对组织的作用。激励能够使组织拥有丰富的人才资源。随着我国经济的高速发展,社会

竞争日趋激烈，一个组织要想在社会中脱颖而出，就必须强化人才的管理。而有效的激励手段能够激发员工的工作热情和创造性，增强其对组织的认同感和归属感，使他们源源不断地为组织创造价值，从而有利于组织的长远发展[8]。同时激励能够使组织内部形成良好的竞争氛围。科学有效的激励手段蕴含着竞争精神，能够在组织内部营造出一种良性竞争的气氛，对组织成员产生进一步的激励作用，从而使员工更加努力地工作，有利于组织的良性发展。

第二，激励对个人的作用。激励能够激发员工实现个人价值。因为员工在被有效激励的情况下，他们会尽心尽力的工作，不断促进个人工作绩效的提高，从而有利于实现自己的价值。同时合理的激励有利于员工业务素质的提高。从目前的人事管理来看，大多数组织对提高员工的业务素质大多采取培训的方式来实现。虽然培训在一定程度上能够改善员工的业务素质，但是成本较高[9]。而从激励的角度来看，给予员工适当的激励也是提高员工业务素质的有效手段。因为员工在被有效激励的情况下，他们会心甘情愿的为组织付出，在工作中他们会朝着组织所要求的目标看齐，不断严格要求自己，使自己的工作目标趋于组织目标的轨迹，从而促使自我业务素质的提升。

### 2.3. 核心员工概述

核心员工是指处于组织核心岗位上掌握核心技术，具有较强专业技能的稀缺性员工；他们为组织创造的价值是最大的，代表着组织的核心竞争力，能够主宰组织生存和发展的员工。一般具有稀缺性、价值地位高、专业技能高、心理期望较高等特点。A市妇幼保健院地处西南地区，建于1953年，是一家集医疗、保健、教学、科研于一体的三级甲等妇幼保健院。医院编制床位510张，在岗职工645人，其中专业技术人员546人，高级职称110人，博士、硕士研究生55人。按照医院对核心员工的定义，核心员工共计116人，按性别划分男性42人，占比为36.21%；女性74人，占比为63.79%。

## 3. 核心员工激励存在的问题

### 3.1. 在组织激励层面存在的问题

第一，集权程度较高，核心员工的管理不够民主化。在核心员工激励因素满意程度的调查中可以发现，核心员工参与单位的日常管理的满意程度仅占36.7%，直接领导的授权程度的满意度仅占32.6%。这都说明了单位在日常管理过程中管理权力高度集中，而核心员工行使管理的程度较低。核心员工作为单位发展的主要动力，他们对单位的发展做出了卓越的贡献，如果核心员工的主人翁意识没能充分得到尊重，势必影响其工作的积极性，不利于单位的持续健康发展[10]。

第二，现有的激励制度不够完善，激励效果较差[11]。在调查中可以发现，单位核心员工对现有的激励制度的满意程度为19.3%，在各项激励因素中较低的。由现有的激励制度中可以看出，单位在核心员工的激励上，形式较为单一，激励仅仅分为物质与非物质两个方面，没有充分考虑到核心员工的实际需求和个性化差异[12]。

第三，激励过程中缺乏有效沟通。在组织层面的激励过程中，核心员工与上级领导的沟通较少，在工作中遇到的问题没有能够得到及时的反馈[13]。

### 3.2. 在薪酬激励层面存在的问题

第一，现有工作回报较低，薪酬缺乏外部竞争性。在调查过程中可以发现核心员工对现有工作的回报满意程度较低，薪酬作为一项重要的激励因素，它是员工生存的根本保障，其激励水平的高低，直接关系到员工的工作积极性。而单位核心员工认为现有的报酬较低，与同行业相比薪酬不具竞争性，这也是引起核心员工流失的重要因素[14]。

第二，薪酬体系不够合理，缺乏内部公平性。单位现有的工资制度是由基本工资、绩效工资、薪级工资三部分构成，其中基本工资的水平差距不大，但是薪级工资的差距很大，致使收入方面呈现两极分化的趋势。

第三，薪酬与绩效的关联程度较低，绩效考核不够合理。单位虽然建立了完备的绩效考核体系，但是绩效考核的标准较为模糊，没有对具体工作内容进行考核标准的定性和定量划分，加上绩效与薪酬的关联度较低，对核心员工的激励效果较差。

### 3.3. 在工作激励层面存在的问题

第一，核心员工晋升渠道不够明确，发展空间较小。在调查过程中发现，大多数核心员工对自己目前所从事的岗位的晋升前景持消极态度，有些核心员工已经在自己的岗位上工作了几十年，业绩十分突出，但是职位并没有任何变化。这都说明了单位在核心员工的职位晋升方面存在很大的问题。

第二，工作形式设置单一，缺乏有效激励。大多数核心员工认为他们每天所从事的工作都是循环往复的，工作缺乏乐趣，感觉工作十分枯燥、无味。

### 3.4. 在文化激励层面存在的问题

第一，文化娱乐的形式较少，对核心员工的文化激励效果不佳。在调查过程中发现，核心员工对单位开展的文化娱乐的形式的满意程度较低，举行的文化活动较少，这不利于核心员工身心的健康发展，核心员工每天所从事的工作量很大，且工作内容极为复杂，他们每天不辞辛劳的工作，需要为其提供适当的休闲活动，来释放工作压力。但是单位在这一方面没有引起足够的重视，需要进一步改善。

第二，单位的学习氛围不够浓厚，不利于核心员工树立终身学习的理念。在当代社会，知识和信息都处于一个高度更新的时代，核心员工掌握的知识和技能不是一成不变的，他们必须不断学习，紧跟时代的步伐，努力学习科学文化知识，以便在自己的岗位上做出更大的贡献。然而，单位在这方面做得还不是很好，没有对核心员工进行有效激励。

## 4. 核心员工激励改进

### 4.1. 组织激励层面的改进策略

第一，单位领导应该重视对核心员工激励的重要性和必要性。在组织中任何一项制度的实施必须的到领导的重视和支持，只有这样该项制度才能顺利地得以实施。同样的道理，医院要想真正激励核心员工，必须得到单位领导的认同与支持。同时人力资源科也应该重视对核心员工的管理，具体做法是建立和完善核心员工数据库管理制度，将核心员工的基本信息、个人绩效、个性特征等信息录入数据库，并在日常管理过程中及时更新数据库信息，对核心员工实行动态管理，以便有针对性的对核心员工进行激励。

第二，实行分权制管理，提高管理的民主化。单位应该鼓励核心员工参与单位的日常管理，使核心员工把单位当作自己的家庭一样来经营，从而激发核心员工的主人翁意识。其具体做法是：一方面，单位领导下放管理权力，提高授权程度，将部分日常管理权限交给有能力的核心员工，让其有充分行使管理权；另一方面，核心员工参与单位的重要决策会议，认真听取核心员工的意见和建议，做到科学决策、民主决策。

第三，完善现有的激励制度。一方面，在物质激励层面提高对核心员工的各项补贴，如餐费补贴可以提高到每人每月 400 元、交通补贴可以提高到每人每月 150 元等，这样有利于保障核心员工的基本生活条件，同时加大在重大科研项目上的奖励力度，鼓励核心员工在新技术、新理念上的创新；另一方面，在非物质方面，增加核心员工的培训次数和培训人数，延长年休假时间，在条件允许的情况下可以实行

带薪休假、出国旅游等，以此来激发核心员工的工作热情。

第四，建立健全有效的沟通渠道。沟通作为人力资源管理过程中必不可少的环节，在核心员工激励过程中，应该充分发挥其应有的作用。单位应保障下行沟通、上行沟通的畅通无阻，同时加强横向沟通。其具体做法是，一方面，每半个月召开一次核心员工交流大会，使核心员工和单位领导之间能够加强情感和工作交流，另一方面，单位也应该鼓励核心员工以书信、通讯工具等方式与领导进行有效沟通。对沟通中的问题，应及时解决，从而实现对核心员工的有效激励。

#### 4.2. 薪酬激励层面的改进策略

第一，完善现有的工资制度，强化薪酬的外部竞争性。其具体做法是：首先，对同行业的工资收入水平进行详细调查，然后将调查取得的数据与本单位同岗位的工资水平相比较，最后根据单位的实际情况做出相应的调整，确保本单位员工的工资水平不得低于同行业其他员工的工资水平。薪酬作为激励核心员工的重要手段，其合理与否直接影响到核心员工的工作态度，一定要引起足够的重视。

第二，规范薪酬的分配形式，实现薪酬的内部公平性。其具体做法是：制定科学合理的绩效考核制度，将绩效考核结果与个人薪酬紧密联系起来，做到薪酬分配有章可循，有据可依。在此过程中，关键的是量化绩效考核的标准。单位可以根据核心员工的不同岗位、不同工作内容等方面，将绩效考核的标准做量化分析[15]。并建立个人绩效考核档案袋，将绩效考核的结果记录在案。如检验岗位上的核心员工，其每月检验结果的出错率在2%以上，即考核结果不合格。这样严格的绩效考核标准，对于每个人的薪酬分配都是科学合理的，从而有利于实现薪酬的内部公平性。

#### 4.3. 工作激励层面的改进策略

第一，根据核心员工的实际情况，为其制定合理的职业生涯规划。其具体做法是：首先，了解员工的兴趣爱好、个性特征、优势和劣势等详细情况，弄清楚他们的实际需求，然后根据单位的实际情况，为其选择合适的职业发展模式，最后再根据员工在实际岗位上的绩效考核结果来不断改善其现有的职业生涯规划，从而使员工的整个职业生涯趋于科学、合理，确保核心员工得到长期的有效激励[16]。

第二，丰富工作内容和形式。应该尽可能的使核心员工的工作丰富化和扩大化，具体做法是在单位内部进行岗位轮换、竞聘上岗，增加工作内容，丰富工种形式，给予核心员工工作的自主性，使核心员工不仅单一的从事自己岗位上的工作，而且可以从事与自己工作相类似的其他工作，如做行政工作的核心员工可以从事文秘、人力资源管理工作，从事医学检验工作的核心员工，可以从事医学化验工作等，这样有利于提高核心员工的工作乐趣，使工作不再枯燥、乏味[17]。

第三，建立和完善核心员工晋升渠道。其具体做法是：建立起科学合理的核心员工晋升机制，并将晋升流程录入单位人事管理制度中，让员工之间的竞争公开、公平、公正，促进员工通过自身的不断努力实现职位上的升迁。

#### 4.4. 文化激励层面的改进策略

第一，营造优秀的学习氛围，建立学习型组织[18]。单位应该鼓励核心员工树立终生学习的理念，并提供相应的学习环境，如在单位内部设置图书阅览室，并为核心员工购买相关的阅读书籍等，同时强调同事之间的相互学习，三个科室成立一个兴趣学习小组，大家在一起可以互相讨论相互学习，加强情感交流和工作经验交流，以谋求个人与单位的共同发展。

第二，丰富核心员工的娱乐生活，实现娱乐形式多样性[19]。单位可以在员工的工作之余举办各种形式的娱乐活动，如开展象棋比赛、篮球比赛等各种竞技活动，并设置适当的奖金，以激发员工的参与积

极性,同时在国家节假日期间可以举办全体员工的聚会活动,以此增加同时之间的情感交流,并使员工对单位形成一种强大的向心力,强化员工对单位的归属感。从而实现员工在文化层面的有效激励。

## 基金项目

自贡市社会科学界联合会课题(编号 2024F09),自贡市社会科学界联合会 共青团自贡市委员会 2024 年度“青年发展研究”专项课题。

## 参考文献

- [1] 陈阿敏,夏冕.我国公立医院薪酬制度存在的问题分析[J].医学与社会,2023,36(6):69-73,105.
- [2] 黄乐伟.温州市Y医院医生职业发展激励研究[D]:[硕士学位论文].南昌:江西师范大学,2024.
- [3] 陈昌贵.四川省F县县级公立医院医务人员激励机制存在问题及对策研究[D]:[硕士学位论文].泸州:西南医科大学,2024.
- [4] 文曰.华西医院护士人员激励管理优化研究[D]:[硕士学位论文].长沙:湖南大学,2023.
- [5] 刘霞.人事档案管理在医院管理中的作用及策略探析[J].临床医药实践,2024,33(8):639-640.
- [6] Effah, K., Tekpor, E., Wormenor, C.M., Bosoka, S.A., Afetor, M., Dugbazah, A.E., et al. (2024) Expanding Management Strategies for Cervical Precancerous Lesions in Resource-Limited Settings: Insights from a Training Center in a District Hospital in Ghana. *BMC Women's Health*, 24, Article No. 428. <https://doi.org/10.1186/s12905-024-03263-0>
- [7] 曾遇.浅析三级公立医院人事激励困境与对策[J].中国产经,2023(4):63-65.
- [8] 范逢春.管理心理学[M].成都:四川大学出版社,2009.
- [9] 黄跃东.探析医院人才激励机制及存在的问题和具体应对措施[J].就业与保障,2022(7):151-153.
- [10] 秦一力.医院档案管理工匠技能型人才队伍建设初探[J].临床医药实践,2024,33(8):634-636.
- [11] 王伟平,王洪涛,杨晓宇,等.公立医院绩效考核背景下科室医疗质量精细化管理体系构建探索[J].中国医院管理,2024,44(8):56-59.
- [12] 何沁或,文进.基于DRG与RBRVS的公立医院绩效薪酬模式研究[J].卫生经济研究,2024,41(8):75-78.
- [13] 程远远,李明.研究型医院人才队伍建设及路径探索[J].医院管理论坛,2024,41(7):78-80.
- [14] 乔世骄.公立医院绩效反馈制度的现状与优化研究[J].乡镇企业导报,2024(13):243-245.
- [15] 邓月滢.公立医院预算绩效管理与成本控制机制融合路径研究[J].市场周刊,2024,37(20):151-154.
- [16] 付晓.公立医院合同制员工年金制度安排及其必要性分析[J].中国医院,2024,28(7):61-64.
- [17] 赵德河.医疗改革背景下公立医院人力资源战略规划[J].活力,2024,42(12):115-117.
- [18] 李晓萌.台湾长庚私立医院人力资源管理对公立医院发展的启示[J].黑龙江医学,2024,48(10):1222-1224.
- [19] 李晨.基于预算、成本、绩效一体化的现代医院财务管理研究[J].财会学习,2024(15):32-34.