

# 第三届全国优秀 MPA 学位论文

# 珠海市公立医院临床医生薪酬管理 公平性问题研究

Justice of Compensation Management for Clinical  
Doctors in Public Hospitals in Zhuhai City

珠海市公立医院临床医生薪酬管理公平性问题研究

## 摘 要

随着社会经济的不断发展，医疗市场竞争日趋激烈，分配制度的不完善将导致公立医院优秀卫生人才严重流失，而公平的薪酬管理系统是吸引和留住优秀卫生人才最有力的工具，因此探讨临床医生薪酬管理公平性问题，对于医院人力资源管理具有极其重要的意义。

本论文首先对以往相关的研究进行了回顾总结，指出了取得的进展和存在的不足，通过文本分析、专家访谈和预调查的方式构建了薪酬管理公平、分配公平和满意度量表及相应问卷，并以珠海市属市、区和乡镇 3 级医疗机构为基础，整群抽取内科、外科、妇科和儿科等科别的临床医生进行问卷调查，共发出了 850 份问卷，回收有效问卷 686 份；对调查结果应用因子分析、一般线性模型和多元回归等统计分析方法，验证以往研究在公立医疗机构的适用性，并进一步对珠海市临床医生薪酬管理公平性与满意度进行了系统的分析和研究，得出以下结论：

1. 珠海市临床医生薪酬管理公平性可以从分配公平、程序公平、信息公平和领导公平 4 个维度来衡量，为 Greenberg 提出的“组织公平性包括结果、程序、人际和信息等四类公平性”的观点提供了新的实证依据。综合测量的珠海市临床医生薪酬管理总体公平性认知感较高，其中，领导公平和程序公平性认知感较高，而分配公平和信息公平感较低。各维度在单位类型、科别、进入单位方式、月收入水平、行政职务、工作年限和工作饱和程度上存在不同程度的差异。

2. 分配公平是最重要的一种薪酬管理公平，可从个人公平、内部公平和外部公平 3 个维度来考察。珠海市临床医生薪酬管理的个人、内部和外部的公平性认知感均较低。各维度在单位类型、进入单位方式、行政职务、月收入、工作饱和程度、年龄、学位等方面存在不同程度的差异。

3. 薪酬满意度可以通过薪酬水平、薪酬体系、加薪和奖金分配 4 个维度来测量。

珠海市临床医生整体的薪酬满意感较低，薪酬满意各维度在单位类型、科别、职称、行政职务、月收入、工作年限和工作饱和程度上存在不同程度的差异。

4. 薪酬管理公平是影响薪酬满意度的重要因素，薪酬管理公平的 4 个维度对薪酬满意度的 4 个维度均产生不同程度影响，研究结果显示分配公平具有最强的预测作用，从总体上验证了 Leventhal 的分配优势模型。

关键词：临床医生 薪酬管理 公平性

# **Justice of Compensation Management for Clinical Doctors In public hospitals in Zhuhai City**

## **Abstract**

In recent years, many outstanding health professionals in public hospitals have lost severely due to irrational distribution system along with rapid development in social economy and intense competition in medical market. Fair compensation management system is one of the most powerful approaches to attract and keep excellent health professionals in public hospitals. Therefore, it is extremely important for human resource management in hospitals to investigate the justice of compensation management for clinical doctors.

Firstly, acquired achievements and existing deficiencies in the studies on the justice of compensation management were summarized by reviewing the related literatures in this paper. Secondly, the scales and their questionnaires on the justice and satisfaction of compensation management were set up by analyzing related literatures, visiting experts and doing surveys in advance. Based on the medical institutions founded at the levels of city, county and town in Zhuhai City, clinical doctors including physicians, surgeons, gynecologists and pediatricians were selected for cluster sampling and questionnaire surveys. Issued and callback questionnaires were 850 and 686, respectively. Thirdly, the survey data were analyzed so as to validate the applicability of previous studies in public medical institutions by applying such statistical methods as factor analysis, general linear model and multiple regression. Moreover, a systemic analysis on the justice and satisfaction of compensation management for clinical doctors of Zhuhai City was performed, and some important conclusions have been drawn as follows:

1. The justice of compensation management for clinical doctors of Zhuhai city can be measured by four dimensionalities including distributive, procedural, informational and leading justice. It provided new demonstration basis for Greenberg's organizational justice including result, procedural, interpersonal and informational justice. The general justice of compensation management for clinical doctors in Zhuhai is fairly high. Among the four kinds of justices, perceived fairness of leading and procedural justice is higher than that of the other two justices. The perceived justices of these four dimensionalities are different to some extent in organizational type, section offices, ways of entering the institution, administrative duty, monthly income, working years and business degree.

**2. Distributive justice is of the most important justice of compensation management, which can be evaluated from three dimensionalities such as personal, internal and external justice. The justice perceptions of the three dimensionalities of compensation distribution for clinical doctors of Zhuhai are comparatively lower. The justice perceptions of these three dimensionalities are different to some extent in organizational type, ways of entering the institution, administrative duty, monthly income, business degree, age and education degree ,etc..**

**3. Compensation satisfaction can be measured by four partial scales including compensation level, compensation system, raises and bonus distribution. The whole perceived compensation satisfaction of clinical doctors of Zhuhai is generally low. The perceived satisfaction of these four partial scales are different to some extent in organizational type, section office, technical title, administrative duty, monthly income, working years and business degree.**

**4. The justice of compensation management is a very important factor that affects compensation satisfaction. The four scales of compensation management justice can influence the four scales of compensation satisfaction to some extent. The results of the study have shown that distributive justice is the strongest predicted factor, which has validated the distributive dominance model of Leventhal as a whole.**

**Key Words: clinical doctors, compensation management, justice**

# 目 录

<b>第一章 引言</b> .....	(1)
第一节 问题的提出及其研究意义.....	(1)
第二节 文献评估.....	(2)
第三节 论文的研究思路和框架.....	(12)
<b>第二章 量表设计与调查实施</b> .....	(15)
第一节 量表设计.....	(15)
第二节 抽样方法和样本的结构特征.....	(20)
第三节 数据处理.....	(25)
<b>第三章 调查结果分析</b> .....	(30)
第一节 临床医生薪酬管理公平性分析.....	(30)
第二节 临床医生薪酬分配公平性分析.....	(36)
第三节 临床医生薪酬满意度分析.....	(41)
第四节 薪酬管理公平性与薪酬满意度的关系研究.....	(47)
<b>第四章 研究结论与研究展望</b> .....	(54)
第一节 本研究的主要结论及创新.....	(54)
第二节 研究结果对医院薪酬管理的意义和建议.....	(58)
第三节 本研究存在的不足和展望.....	(60)
<b>参考文献</b> .....	(62)
<b>附录</b> .....	(66)

-

# 第一章 引言

## 第一节 问题的提出及其研究意义

### 一、问题的提出

随着我国社会经济的不断发展和医疗卫生改革力度的不断加大,医疗卫生事业作为第三产业在国民生活中的位置越发凸显重要,当前占有着全国 90%以上的床位、设备和医务人员等医疗资源的公立医院正面临着前所未有的机遇和挑战。一方面,文化素质的提高和经济条件的改善使得人们对医疗服务质量的要求不断提高,相应地对临床医生的能力素质要求也随之提高,另一方面,知识经济时代的医疗市场竞争日趋激烈,宏观经济体制变革、医疗体制改革、医学模式变化使医院的发展举步维艰,而且当前公立医院分配制度尚不完善,优秀卫生人才流失严重,临床医生的职业倦怠现象日益突现。

临床医生是具有较高文化程度的知识型群体,实证研究表明知识型员工的第一需求因素就是“报酬”<sup>①</sup>。因此,在现代医院管理中,如何在清楚界定临床医生责、权、利的基础上,充分合理地开发医院人力资源的巨大潜能,提升医院核心竞争力,已经成为医院管理者和社会经济学家关注的重要课题。

健全的薪酬管理系统是吸引、激励、发展与留住人才最有力的工具,医院的薪酬体系对医院实现跨越式发展和获取核心竞争优势具有不可替代的作用。中国有句老话,“不患寡而患不均”,无论是医院薪酬制度,还是薪酬分配结果,都应遵循公平原则。只有建立在公平基础上的医院薪酬管理体系才是最有效的,才能确实起到激励医务人员的作用。因此,探讨临床医生薪酬管理公平性感知状况和影响因素,以及公平性对薪酬满意度的影响等一系列问题,对医院人力资源管理具有极其重要的意义。

### 二、现实意义

国内外学者对薪酬管理的公平性进行了许多研究,结果表明,员工薪酬满意度与绩效之间的相关性受组织分配制度的显著影响,随报酬与绩效相关程度的提高而提高,随分配公平性的提高而提高,薪酬管理的公平性和收入满意感会影响员工对组织的情感性

---

<sup>①</sup> 欧光军. 面向知识型员工的个性化薪酬体系设计. 科技管理研究. 2005, 9: 224



归属感，同时对工作积极性产生显著的正面影响。据哈佛大学的一项调查研究表明：员工薪酬满意度每提高 3 个百分点，顾客的满意度就提高 5 个百分点，由此可见，员工对薪酬的满意度是影响员工个人绩效及组织管理目标实现的关键。

随着科学和经济的发展，传统人事管理已经向人力资源管理转变。临床医生作为医院的核心群体，具有知识型员工所特有的投资性、独立性、自主性以及需求个性化的特征<sup>①</sup>，他们的工作状况不仅取决于其工作能力，而且取决于其工作态度。当前公立医院的人事制度改革正不断深入，分配制度改革正在探索中前进，了解临床医生的薪酬管理公平性以及薪酬满意度的现状，不但有利于通过制度的完善和组织行为的规范，有针对性地制定应对和解决的措施，营造公平、和谐的医院内部环境，增加医院的凝聚力，更有利于医院薪酬激励功能的充分利用，促进人力资源激励机制的建立，调动临床医生的工作积极性，以求得人力资源的高效使用和开发，达到医院利益和个人利益之间的协调统一，从而提高医院人力资源管理水平，推动医院实现可持续发展。

### 三、理论意义

国内外薪酬管理公平性以及收入满意度的研究成果已经很多，关于公平性维度问题，国外已经有双因素论、单因素论、三因素论以及四因素论，国内的研究则主要涉及分配公平和程序公平。以上的研究成果是否适用于中国现代的公立医院，公立医院薪酬管理的公平性的维度组成、医院分配公平以及薪酬满意度的情况如何，特别是针对临床医生这一知识型群体的实证研究特别缺乏。此外，国内的研究也很少涉及薪酬管理公平性与薪酬满意度各个维度之间的关系研究。因此，对临床医生薪酬管理公平性及其满意度进行系统研究，不但有助于提高来自于西方的组织公平理论在中国社会文化背景和医院组织系统中的适用性，同时也为医院人力资源管理特别是薪酬管理理论提供有益的补充。

## 第二节 文献评估

### 一、薪酬概念界定及薪酬构成

---

<sup>①</sup> 张澄宇，金钟鸣. 医院知识型员工激励机制的实证研究. 中国医院管理. 2005, 25 (4) :12-14

### （一）薪酬概念的界定

薪酬一词源于西方经济学和管理学，英文单词是“Compensation”，释义为平衡、补偿、回报的意思。大约 1980 年左右，人力资源管理学科引入了薪酬的概念。薪酬的内涵是不断发展的，历史上大致经历了 Wage、Salary、Compensation、Total Rewards 等 4 个衍变过程(见表 1-1)。其中 Total Rewards 是一个较为宽泛的概念，包含了组织成员从组织获得的所有形式的报酬，而 Compensation 主要指 Rewards 中的经济类部分。目前，绝大部分学者一般都是基于 Compensation 的意义来理解薪酬这一概念的。

表 1-1 Wage、Salary、Compensation、Total Rewards 之比较<sup>①</sup>

	时期	对象	支付构成
Wage (工资)	1920 年以前	蓝领	基本工资比重大、福利少 (少于 5%)
Salary (薪水)	1920~1980 年	白领、蓝领	基本工资比重大、福利少 (少于 15%)
Compensation (薪酬)	1980 年以后	白领、蓝领	基本工资 30%+奖金 30%+福利 40%
Total Rewards (总收入)	1990 年以后	白领、蓝领	物质收益+精神收益

国外学者常用的概念是薪酬和报酬，对于这两个概念他们的理解基本一致，其中薪酬指雇员作为雇佣关系的一方所得到的各种货币收入，以及各种服务和福利之和，报酬指员工所得到的货币和非货币收入。

国内学者们对于薪酬概念的定义则偏重于表达组织成员与组织之间交换的关系和薪酬的表现形式。如：中国人大的彭剑峰教授认为，薪酬是员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的所有各种形式的经济收入以及有形服务和价值，主要强调补偿或赔偿的物或款，侧重于对员工劳动贡献的一种补偿，包括货币形式和实物形式；孙柏英、祁光华等认为，薪酬是员工因完成任务或工作而得到的内在薪酬与外在薪酬的总称；金萍认为，薪酬是员工向其所在单位提供劳动或劳务而获得的各种形式的酬劳或答谢，其实质是一种公平的交易或交换关系，是员工在向单位让渡其劳动或劳务使用权后获得的报偿；南京大学的赵曙明与约翰·M·伊万切维奇将薪酬定义为员工得到的作为完成组织任务回报的各种形式的奖励的一项人力资源管理的功能。

尽管学者们对于薪酬的定义各有侧重，并且都揭示了薪酬两方面的本质：一方面，薪酬体现的是一种交换关系，是组织对员工劳动付出的酬谢；另一方面，薪酬体现了人

<sup>①</sup> 文跃然. 薪酬管理原理. 上海: 复旦大学出版社, 2006: 3 (其中 Total Rewards 为根据该书有关表述增加)

本主义特征，即薪酬是对员工有价值的东西，并以满足员工的需要为目的。

## （二）薪酬的构成

所谓薪酬构成，是指一套完整的薪酬体系主要由哪些部分组成。由于我国薪酬政策的研究起步较晚，国内学者关于薪酬构成的意见并不统一，可以归纳为四种：

1. 将薪酬划分为直接薪酬和间接薪酬。如北京大学的张一弛教授将薪酬划分为直接报酬和间接报酬，其中，直接报酬包括基础报酬、绩效报酬、激励性报酬、延期支付报酬；而间接报酬则包括保护项目、非工作报酬以及服务与津贴等三部分。中国人民大学的彭剑峰教授则将薪酬划分为直接报酬和间接报酬，其中，直接报酬包括基本工资 (Base Pay)、绩效工资 (Merit pay)、奖金 (incentive Pay)、津贴 (Allowance)、股权 (Stock)，间接报酬则主要指福利 (Benefits)，包括各种保险、补助、优惠、服务和带薪休假等。

2. 将薪酬划分为可变薪酬和不变薪酬。如上海理工大学的黄维德、董临萍则将薪酬划分为不变薪酬与可变薪酬，其中，不变薪酬主要是基本薪金，可变薪酬则包括绩效薪酬、红利、股票期权计划等三部分，他们认为福利是与薪酬平行的一个概念。

3. 将薪酬划分为货币薪酬和非货币薪酬。如中国人民大学的文跃然认为从形式上可以将薪酬划分为货币薪酬和非货币薪酬，货币薪酬又称核心薪酬，是组织以货币形式支付的报酬，非货币薪酬是组织以实物、服务或安全保障等形式支付给员工的报酬形式，大多数表现为员工福利或额外薪酬。武汉大学李燕萍等将薪酬划分为直接薪酬 (货币形式)、间接薪酬 (非货币形式)，其中，直接薪酬包括工资、绩效工资、短期奖励、长期奖励和津贴五部分，间接薪酬则包括员工保护、服务和福利三部分<sup>①</sup>。

4. 将薪酬划分为内在薪酬和外在薪酬。如孙柏英、祁光华等将薪酬分为内在薪酬与外在薪酬。内在薪酬产生于员工工作本身，是指员工因完成某项任务或工作而得到的心理满足；外在薪酬是指员工因完成某项任务或工作而得到组织给予的货币报酬和非货币报酬，也就是人们通常认识中的薪酬。

此外，90年代以后西方国家提出的“全面薪酬”拓展了员工所得的报偿或收益的内容，既包括员工所得的物质收益，又包括员工所得的心理收入和发展机遇等精神收益 (见图 1-1)”。

国外专家如加里·德斯勒、雷蒙德·A·诺伊、乔治·T·米尔科维奇、劳埃德·拜厄斯等人对于薪酬的构成则比较有共论，他们将薪酬分为基本工资 (Base Pay)、奖励 (bonus) 和福利 (benefits) 三个部分，其中，基本工资是指员工因其工作而获得的相对

<sup>①</sup> 刘爱军. 薪酬涵义辨析. 当代财经, 2007, 4: 81-85

稳定的小时工资、周薪或月薪，奖励是指在基本工资之外所获得的报酬，通常直接与绩效相关；福利是指员工因其被组织雇佣及其在组织中的职位而获得的间接报酬，如带薪休假、健康和退休计划等<sup>①</sup>。

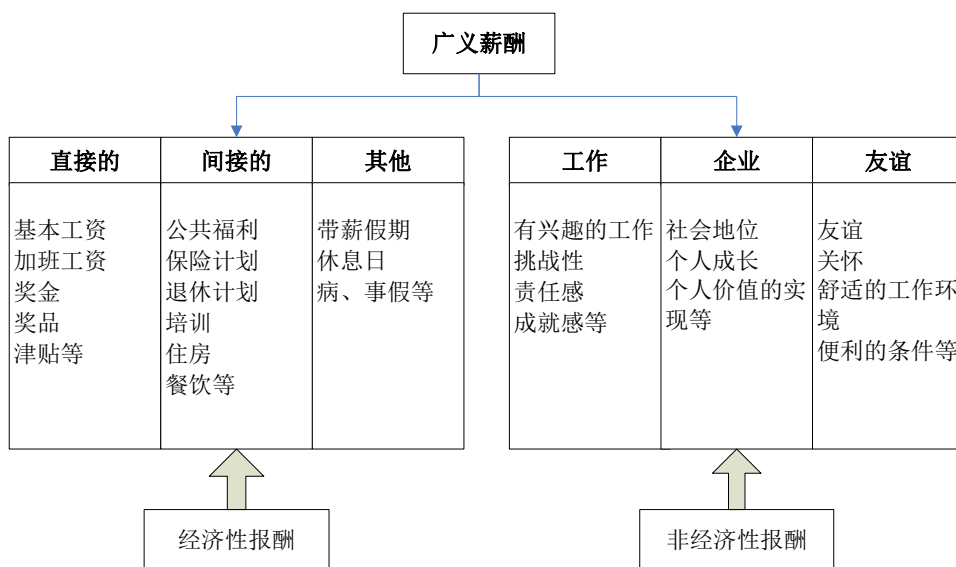


图 1-1 广义薪酬构成图<sup>②</sup>

鉴于内在薪酬主要指精神收益，客观上难以度量，因此本论文不研究内在薪酬部分，结合当前医院的薪酬构成，本研究采用文跃然教授关于薪酬核心部分的划分方式，即薪酬由基本薪酬(Base Compensation)、奖金 (bonus)和福利(benefits)三部分构成<sup>③</sup>。

## 二、薪酬管理公平性概念与研究概况

所谓薪酬管理是指一个组织根据所有员工提供的服务来确定他们应该得到的报酬总额、报酬结构及报酬形式的过程<sup>④</sup>，其本质是组织资源如何分配的问题，其结果是否被认为是公平合理，直接关系到组织成员的满意感、士气与行为表现，因此对薪酬管理公平性的研究具有重要的意义。薪酬管理作为组织的一项重要管理活动，其公平性符合组织公平性的一般规律，所以在研究薪酬管理公平性之前，必须先对组织公平理论的发展进行深入地了解。

### (一) 组织公平概念的发展及界定

<sup>①</sup> 刘爱军. 薪酬涵义辨析. 当代财经, 2007, 4:81-85  
<sup>②</sup> 金萍. 薪酬管理. 大连: 东北财经大学出版社, 2006: 4  
<sup>③</sup> 文跃然. 薪酬管理原理. 上海: 复旦大学出版社, 2006: 6  
<sup>④</sup> 金萍. 薪酬管理. 大连: 东北财经大学出版社, 2006: 8

公平 (justice) 是指处事合情合理、不偏不倚, 由于“合情合理、不偏不倚”实际上是没有统一标准的, 因此, 公平更多地是指一种主观的判断和感受, 又称为“公平感” (perceived justice)。公平感是人们对于组织公平状况的一种主观认识, 在组织科学的研究中, 组织公平感就是组织或单位中人们的公平感受, 不同行业、职业的公平感并不相同。

哲学意义上, 对公平的研究可以追溯到柏拉图和苏格拉底; 组织科学中, 对公平的探讨则始于美国心理学家 Stacey J. Adams 于 1967 年提出的公平理论, 该理论着重研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对员工工作积极性的影响。Adams 认为, 职工的工作动机, 不仅受到其所得绝对报酬的影响, 而且受到相对报酬的影响。由于 Adams 提出的公平感主要是指报酬数量分配的公平性, 偏重分配的“结果”, 因此被称为“分配公平 (distributive justice)”。

鉴于分配公平忽略了结果之前的分配过程, 社会心理学家 Thibaut 和 Walker 于 1975 年提出了程序公平(Procedural Justice)的两个结构: 过程控制(Process Control)和决策控制 (Decision Control)。他们检验了正直心理在过程研究中的作用, 努力去理解为什么在没有被强迫的情况下人们反而依赖法律系统并诉诸于司法, 研究结果表明人们对一个结果或判断的制定过程的公平性和对这个结果或判断本身同样关注<sup>①</sup>, 由此引发了对程序公平以及公平性多维度的比较研究。

1980 年, 美国社会心理学家 Gerald S. Leventhal 等把程序公平的观点用到组织情境中, 提出了程序公平的一致性、避免偏见、准确性、可修正、代表性以及道德与伦理等 6 项基本原则, 指出分配程序必须符合一般能够接受的道德与伦理标准。至此, 组织情境中的公平被分为 2 类: (1) 对结果或资源配置的公平感受, 即分配公平; (2) 对用来决定结果或资源配置的过程的公平感受, 即程序公平。

1986 年, 美国学者 Robert J. Bies 和 Joseph S. Moag 在研究程序执行时人际互动方式对公平感的影响中, 提出了“互动公平” (interactional justice) 的概念, 他们认为, 管理人员对待员工的方式也会影响员工的公平感。之后, 美国学者 Gerald Greenberg 将互动公平进一步划分成人际公平 (Interpersonal Justice) 和信息公平 (Informational Justice)<sup>②</sup>。

综合以上学者观点, 组织公平是指个体或群体对他们所受到的组织公平对待是否公

---

<sup>①</sup> 班特·卡略夫, 弗雷德里克·洛文斯. 陈宇峰, 曲亮, 程开明译. 管理实践. 北京: 电子工业出版社, 2007: 68

<sup>②</sup> 转引自刘亚, 龙立荣, 李晔. 组织公平感对组织效果变量的影响. 管理世界, 2003, 3: 127

Greenberg, J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow [J]. Journal of Management, 1990, 16: 399-432

平的感知，以及他们对这些感知的行为反应（James，1993）。

## （二）组织公平的维度研究

目前，关于组织公平维度的看法主要有4种理论。1）双因素论（Thibaut & Walker）：将组织公平分成分配公平和程序公平两个维度；2）单因素论：组织公平是单维度的，既包括程序公平，也包括分配公平（Tsui 等，1997）；3）三因素论：认为组织公平由分配公平、程序公平和互动公平3部分组成；4）四因素论：认为组织公平由分配公平、程序公平、人际公平和信息公平4部分组成。

关于组织公平的维度一直颇有争议。Cropanzano 和 Ambrose（2001）认为对程序公平和分配公平的区分有时可能被夸大了，他们认为对程序的评估很大程度上是建立在所得到的结果的基础上的，而且同样的事件在一种背景下是过程，而在另一种背景下又可能是结果<sup>①</sup>。坚持三因素论的人则认为，程序公平和互动公平的干涉机制不同，程序公平通过改变组织支持观来影响其它变量，互动公平则通过改变领导-成员交换观来影响其它变量（Masterson & Lewis，2000）。Cropanzano 和 Greenberg（1997）却把互动公平视为程序公平的一种社会形式，Skarlicki（1995）也认为程序公平和互动公平有重叠的部分，无法明确地从程序公平中独立出来。关于互动公平，Greenberg（1993）认为人际公平和信息公平应该被分开，因为它们有逻辑上的差别而且有各自独立的影响，人际公平改变人们对决策结果的反应，信息公平改变人们对程序的反应。Colquitt 等人（2001）对25年来的实证研究文献的元分析结果显示，组织公平可以划分为4个维度，且各维度可预测不同的结果。

关于组织公平感的维度划分至今仍无定论，国内的研究大都只涉及分配公平和程序公平两个维度，也有文献进行了互动公平的探索，如刘亚等（2003）通过实证研究，提出了国有企业公平感的四个构成维度：分配公平、程序公平、领导公平和信息公平，郑澍（2006）指出企业技术工人的组织公平可以从分配公平、程序公平、领导公平和互动公平四个维度衡量。

## （三）薪酬管理公平性的概念及构成

根据组织公平理论，薪酬管理公平性是个体或群体对于组织分配情况是否公平的感知，只有当员工认为组织的薪酬管理是公平的，薪酬才能起到激励的作用。参照组织公平感的四因素论，薪酬管理的公平性由分配公平、程序公平、人际公平和信息公平构成。

---

<sup>①</sup> 转引自李晔,龙立荣,刘亚. 组织公正感研究进展. 心理科学进展,2003,11(1): 81  
Cropanzano R, Ambrose M L. Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In: J Greenberg, R Cropanzano ed. *Advances in organizational justice*. Lexington, MA: New Lexington Press, 2001. 119~151

薪酬管理分配公平是员工对获得的报酬数额所知觉到的公平,主要指员工对薪酬水平、加薪幅度是否公平的评价。根据 Adams 的公平理论,分配公平又可分为内部公平、外部公平以及个人公平;薪酬管理程序公平是对用来决定这些数额的方法所知觉到的公平,员工主要根据薪酬制度公开性、管理人员与普通员工的双向沟通、员工参与薪酬制度设计和管理工作以及员工申诉程序来评估企业薪酬管理程序的公平性;薪酬管理人际公平指的是管理人员真心实意地坚持公平的薪酬管理程序,在薪酬制度决策与实施工作中礼貌地对待员工,不伤害员工的尊严和自尊心,并及时有效地作好解释工作;薪酬管理信息公平是指管理人员为员工提供有关薪酬管理的信息,解释薪酬管理的过程和结果,向员工详细解释企业薪酬制度和薪酬决策的依据,及时披露反馈信息。

目前,企业管理学术界就薪酬管理公平性是一个多维概念这一点已达成共识,但对信息公平性是一个单独的概念还是互动公平性的一个组成部分这个问题仍然存在争议。

### 三、薪酬满意度的概念及维度构成

满意度的概念起源于 G. E. Mayo 的霍桑实验,最早提出工作满意度概念的是 Hoppock<sup>①</sup>,之后,学者们对工作满意度的种类进行了划分,Vroom (1964) 将工作满意度分为组织、升迁、工作内容、上司、待遇、工作环境及同事七个方面<sup>②</sup>,Smith (1969) 则认为工作满意度包括工作本身、升迁、薪酬、上司和同事五个方面<sup>③</sup>。以上两种划分无疑都将薪酬满意度作为工作满意度的重要组成部分。事实上,提高员工的薪酬满意度,充分发挥薪酬的激励作用,是组织进行人力资源管理的重要内容。

因研究对象和理论架构的不同,薪酬满意度的定义也有所不同。根据期望差距理论,薪酬满意度是由个人自特定工作所实得报酬与其预期应获得报酬之间的差距而定,差距小,满意程度大,差距大则满意程度小 (Porter & Lawlar, 1968); 根据参考架构理论,薪酬满意度是个人根据参考架构对于工作的特性加以解释后所得到的结果,其重点在于工作者对其工作参考架构的情感反应,例如:Smith, Kendall & Hulin (1969) 认为满意度来自于工作环境中实际获得的报酬与其预期获得的报酬之间的差距。因此,薪酬满意

<sup>①</sup> 叶龙,史振磊,李培焯. 组织行为学教程. 北京:清华大学出版社, 2006: 114

<sup>②</sup> 转引自沈捷.知识型员工工作压力及其与工作满意度、工作绩效的关系研究.硕士学位论文.浙江大学管理科学与工程,19.2003

Vroom. Work and Motivation. N.Y. John Wiley & Sons. 1964: 67-135

<sup>③</sup> 转引自沈捷.知识型员工工作压力及其与工作满意度、工作绩效的关系研究.硕士学位论文.浙江大学管理科学与工程,19.2003

Smith PCK & Hulin C L. The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago:Rand McNally. 1969: 12-20

度是一个相对的概念，可用公式“薪酬满意度=实际报酬/期望值”来表示，当实际报酬超出期望值为满意，达到期望值为基本满意，低于期望值为不满意。

关于薪酬满意度的维度构成看法较不统一，美国心理行为学家 Heneman 运用修正差异理论将员工薪酬满意度划分为员工薪酬水平满意、员工薪酬结构满意、员工薪酬体系满意和员工薪酬形式满意；国内学者吴绍琪等（2006）将员工薪酬满意度划分为薪酬制度科学性、薪酬外部竞争性、薪酬内部公平性、福利满意度等，伍晓奕等（2006）则从加薪、奖金、薪酬制度和管理、薪酬水平及福利等五方面来计量薪酬满意度。

#### 四、薪酬管理公平性与薪酬满意度之间的关系

##### （一）薪酬管理公平感的作用机制

目前，对薪酬管理公平感维度与员工相关心理与行为之间的关系解释主要有 Leventhal(1980)提出的分配优势模型（distributive dominance model）、Sweeney 和 McFarlin(1993)提出的两因素模型（two-factor model）以及 Bies 和 Moag(1986)提出的代理人-系统模型（agent-system model）等 3 种看法。

分配优势模型认为，虽然程序公平也是个人公平知觉的重要决定因素，但由于分配公平比程序公平更明显，所以对普遍的公平判断而言，分配公平的原则也更为重要。相似地，Conlon(1993)发现，在对权威的不满评价上，分配公平比程序公平解释了更多的变异。

两因素模型认为分配公平是薪水满意度和工作满意度等个人性结果重要的预测源，程序公平是组织承诺和下属对上司的评价等组织性结果重要的预测源，即程序公平主要预测以系统为参照的后果，而分配公平主要预测以个人为参照的后果。Greenberg(1990)指出分配公平主要对薪水满意度等个人层面的结果有更多的影响，而程序公平主要对组织层面的结果如对权威的评价具有更大的影响<sup>①</sup>。

代理人-系统模式认为个体在决定如何对权威形象做反应时依靠人际和信息公平知觉，在决定如何对整个组织做反应时依靠程序公平知觉。Masterson、Lewis 等（2000）进一步指出组织中的个体处在与直接上司和组织间进行交换的关系中，互动公平预测与管理者有关的后果，程序公平预测与组织有关的后果。

<sup>①</sup> 转引自刘亚,龙立荣,李晔. 组织公平感对组织效果变量的影响. 管理世界,2003,3: 128

Greenberg J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 1990,16:399-432



## (二) 薪酬管理公平性与薪酬满意度之间的关系

研究表明,分配公平同薪酬满意度之间显著相关。Sweeney (1990) 从不同公司随机选取样本的研究结果显示,分配公平感比实际获得公平的薪酬水平更能使员工提高薪酬满意度。Summers 和 Herndrix (1991) 通过研究发现分配公平最能体现薪酬满意度,且薪酬满意度随着参照对象所得的薪酬水平而变化(Dyer 和 Theriault, 1976; Goodman, 1974; Summers 和 DeNisi, 1990; Sweeny et al., 1990),当雇员感知其薪酬高于参照对象时满意度会提高。感知薪酬分配公平的员工相对于感知薪酬分配不公平的员工具有更高的薪酬满意度。此外,与外部公平相比,内部公平更能提高薪酬满意度(Finn 和 Lee, 1972; Hills, 1980; Capelli 和 Sherer, 1988; Taylor 和 Vest, 1992)。

程序公平和分配公平是共同作用并影响薪酬满意度的,如果忽略程序公平,员工对报酬分配公平的认同感是很高的,但如果考虑程序公平因素,尽管程序是公平的,他们也会有很低的分配公平认同感(Greenberg, 1987),当个人感知不公平的程序阻碍获取高报酬时,他们的反感和厌恶情绪就会增强(Cropanzano & Folger, 1989)。这与参照对象认知理论(Folger, 1986)的看法是一致的,该理论认为个体相信组织内存在可以进行选择的多个程序,当某些会产生很好的效果的程序没有被采用时,个体会产生不公平感。当员工获取分配结果很少,分配公平程度很低,决策者制定决策的程序不公平时,个体就会产生较高的不满意感。另一方面,个体如果认为程序是公平的,即使分配公平程度很低,其不满意度会降低<sup>①</sup>。

Parker (1997) 通过对样本的验证性因素分析得出,程序公平、分配公平和工作满意度之间的作用是相互独立的;互动公平与收入满意度成正相关(Farh 等, 1997);整体满意度与对程序和分配公平性的评价成正相关(Cropanzano, James & Konovsky, 1993; Konovsky & Cropanzano, 1991; Long, 1993; Major 等, 1995; Rowley 等, 1992)。

Jason D. Shaw 和 Michelle K. Duffy 等人(1999)按照薪酬政策的四个维度(薪酬水平、薪酬升级、薪酬结构、福利水平)来考察员工满意度,研究发现:1)按照个性特征(如年龄、性别、受教育程度、本企业工龄)制定的薪酬政策与满意度存在相关关系;2)薪酬水平与满意度基本呈正相关关系(Motowidlo, 1982);3)由四个维度构成的公平模型强调的是员工对投入产出的主观认识,要达到公平的结果,就必须处理好投入与产出的关系。员工对薪酬政策是否满意,在很大程度上取决于员工对公平的理解(Heneman, 1985; Lawler, 1971),显然,这一方面的研究更强调薪酬政策符合员工对

<sup>①</sup> 李晔,龙立荣,刘亚. 组织公正感研究进展. 心理科学进展, 2003, 11(1): 78-84

公平的心理需求<sup>①</sup>。

国内对于薪酬管理公平性与薪酬满意度的研究结论有：

惠调艳(2006)通过对组织分配制度对工作满意度与绩效相关性的影响进行实证研究发现，员工工作满意度与绩效之间的相关性受组织分配制度的显著影响，随报酬与绩效相关程度的提高而提高，随分配公平性的提高而提高。

李琪(2004)认为员工关注内部的相对不公平远高于外部的不公平，员工关心的不仅是自己的工资水平，更关心与他人工资的比较。报酬与满意度联系的关键不是个人的实际所得，而是对公平的感觉。良好的福利，合理化的晋升阶梯、带薪休假制度、股票期权乃至良好的培训机会等，都有可能吸引员工更加努力地工作<sup>②</sup>。

伍晓奕等(2006)的实证研究表明：宾馆员工薪酬管理的公平性各维度对员工的各类薪酬满意感产生不同的影响，其中交往公平性对员工薪酬满意感没有显著的影响，与程序公平性相比较，分配公平性和信息公平性对员工的加薪、奖金、薪酬水平满意感产生更大的影响，在四类公平性中，只有信息公平性对员工的福利满意感产生显著的影响。且不同性别和用工性质的员工对于薪酬不同构成的关注程度显示出差异<sup>③</sup>。

刘亚等(2003)的实证研究发现组织公平感的各个因素对组织公民行为、组织承诺、薪酬满意度、领导满意度和离职意愿等组织效果变量有显著的预测，领导公平对除薪酬满意度之外的各组织效果变量均有较强的预测力。该研究结果否定了分配优势模型，揭示了组织公平感对中国员工心理和行为影响的领导公平优势模型。

## 五、以往研究的不足

### (一) 研究结果的不一致性

由于被试样本数据的局限性和测量工具的不完善性，使得学者们关于薪酬管理公平性、薪酬满意度以及两者之间的关系的存在很多的不一致，这些不一致主要集中在三个方面：

一是薪酬管理公平性的维度构成问题。国外理论界对薪酬管理公平性构成的争议主要在三因素论和四因素论上；国内学者的研究大多只涉及分配公平和程序公平，而将互动公平直接归入程序公平中。

<sup>①</sup> 何燕珍. 国外企业薪酬政策及其对我国企业的启示. 外国经济与管理, 2003, 25(6): 30-34

<sup>②</sup> 李琪. 实施激励型薪酬管理的探讨. 经济与管理, 2004 (5): 45-46

<sup>③</sup> 伍晓奕, 汪纯孝, 谢礼珊. 薪酬管理公平性对员工薪酬满意感的影响. 外国经济与管理, 2006, 28(2): 7-14

二是薪酬满意度目前在国内相关研究中大多被视为工作满意度的一个层面以单维建构的形式进行研究，即使是赞同薪酬满意度是一个多维建构的研究中，关于薪酬满意度的维度构成也并不统一。

三是薪酬管理公平性各维度之间以及与薪酬满意度之间相关关系问题。有些研究者认为程序公平较之分配公平与薪酬满意度具有更高的相关性；而有些研究者则认为程序公平和分配公平同薪酬满意度之间具有相似的相关性。

## （二）研究结果还存在着空白领域

目前国内针对薪酬管理规律以及公平理论在薪酬管理中的应用研究较多，关于薪酬管理公平性的维度研究较少，并且现有关于薪酬公平与薪酬满意度关系的研究更多关注的是程序公平和分配公平对薪酬满意度的预测和影响，而针对互动公平与薪酬满意度之间关系的研究相对较少，然而在实际生活中，上级在执行程序或决定结果时，对待下属是否有礼貌、是否考虑到对方的尊严、是否尊重对方、是否给当事人传达了应有的信息，都直接影响着员工对上级的满意度，因此互动公平对员工总体满意感的影响是不容忽视的。国内学者刘亚等（2003）进行了领导公平、信息公平对满意度关系的研究，但该研究主要针对工作满意度这一层面；伍晓奕等（2006）进行的薪酬管理公平性与薪酬满意度之间的关系研究是针对宾馆员工进行抽样的，个体特征与公立医院知识型员工差别较大，因此该研究结果对临床医生这一特定群体的测量是否适用还有待检验。

## 六、本论文创新之处和意义

本论文的创新之处在于把组织公平和满意度的概念引入到临床医生薪酬管理现状的分析之中，对临床医生薪酬管理公平性及满意度进行了系统的梳理，在此基础上，运用实证研究的方法对临床医生薪酬管理公平性与薪酬满意度的因素构成和它们之间的作用关系进行了一次深入的研究。在验证前人研究的同时，为构建临床医生薪酬管理公平性及其满意度测量模型提供了理论支持。

## 第三节 论文的研究思路和框架

### 一、研究思路

本论文的研究思路（见图 1-2）是从各种薪酬管理公平性和薪酬满意度理论出发，编制相应的量表及问卷，考察不同的公平维度、不同的满意度之间的关系。如果这些公平维度与不同满意度之间有显著的差别，则表示了这些公平维度和满意度维度存在的必要性和合理性。为了使本文的研究重心落在临床医生薪酬管理公平性（含分配公平性）以及薪酬满意度这三个变量上，更好地呈现它们之间的作用和关系，同时，也考虑到本论文的调查对象虽然具有统一的专业属性，但由于他们来自于不同医院类型，而且科别及职称级别复杂，包括内、外、妇、儿科以及无职称、医士、医师、副主任医师、主任医师等。因此，本文将样本的结构特征纳入了研究构思中。

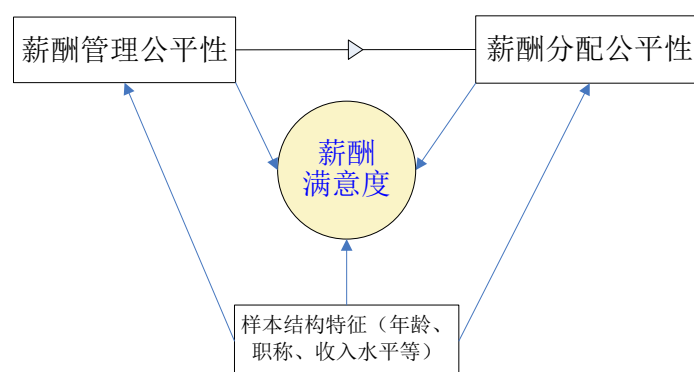


图 1-2 本文的研究构思图

## 二、研究的主要内容

在文献综述的基础上提出以下假设：（1）假设薪酬管理公平性影响临床医生的薪酬满意感；（2）薪酬管理公平性可划分为分配、程序、人际以及信息公平 4 个维度；（3）分配公平可以划分为内部、外部以及个人公平 3 个维度；（4）薪酬满意度可划分为薪酬水平、福利、加薪、奖金、薪酬管理和薪酬体系 5 个维度。（5）假设薪酬管理公平、薪酬分配公平和薪酬满意度在职称、学位、年龄等个人、工作或组织特征方面存在不同程度的差异。根据假设，本文将主要研究以下三个方面的内容：

- 一是验证临床医生薪酬管理公平性、分配（结果）公平性及薪酬满意度的维度构成；
- 二是分析样本不同的结构体特征（如性别、年龄、职称等）下薪酬管理公平性、分配（结果）公平性及薪酬满意度的状况；
- 三是进行薪酬管理公平性及薪酬满意度之间相关关系及回归分析，从中探索影响临床医生薪酬满意度的主要因素。

### 三、研究方法

本文拟采用文本分析、问卷调查以及统计分析法进行实证研究。

文本分析。收集有关薪酬管理的文本，通过查阅相关资料，了解关于薪酬管理公平性、员工薪酬满意度及其相互之间作用关系的研究成果，同时，利用自己在珠海市卫生局从事工资福利管理工作的便利，通过与各市直医院人事主管访谈的方式，从中提炼出影响薪酬管理公平性和满意度的因素。

问卷调查。本论文对研究样本的调查将采取书面问卷的形式，根据研究需要设计临床医生薪酬管理公平性、薪酬满意度的结构型问卷。根据本论文的研究对象确定抽样框进行抽样调查。

统计分析。运用 SPSS 11.5 社会科学统计软件，对获取的数据进行统计分析，验证薪酬管理公平性以及满意度构成的假设，进行薪酬管理公平性、薪酬满意度及其差异性相关或回归分析，得出研究结论。

### 四、论文的框架结构

图 1-3 为论文的研究框架，包括文献评估、量表及问卷的设计和修订完善、现场调查、数据录入整理及统计分析、结果分析描述和研究总结等 5 个基本步骤或过程。

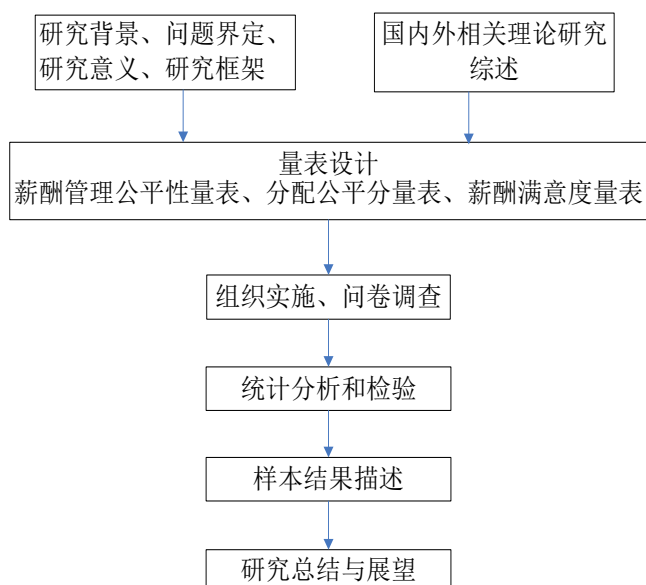


图 1-3 论文的研究框架图

## 第二章 量表设计与调查实施

### 第一节 量表设计

#### 一、薪酬管理公平性量表的设计

从前面的文献综述中,我们已经了解薪酬管理公平性由分配公平、程序公平、人际公平以及信息公平四个维度组成,因此,对薪酬管理公平性的测量是根据这四个公平维度的不同理论出发,设计相应问项来进行的。

##### (一) 测量分析

分配公平的测量基本上是按 Adams 的公平理论来设计问项的。根据 Adams 的公平理论,员工会将自己的投入与产出与他人进行比较,从而判断分配结果的公平性。此外,员工还会根据以下两条原则来判断分配公平性: 1) 平均原则,指企业平均分配员工的薪酬; 2) 需要原则,指企业根据个人需要来分配薪酬。由于分配结果一般包括月收入、工作安排、工作量和工作的责任,因此,参照 Price 和 Mueller 于 1986 年编制的分配公平指数量表《Distributive Justice Index》<sup>①</sup>,本研究设计了如“就我的工作量和所承担的责任而言,我所得的报酬是合理的”、“我所获得的薪酬反映了我对工作所作的努力”、“就我的工作表现而言,我所得到的报酬是合理的”、“与其他同事的工作表现相比,我的薪酬待遇是合理的”、“我所获得的薪酬反映了我对单位所做的贡献”、“与相同工作和职务的同事比,我的薪酬待遇是合理的”等题目。

程序公平强调的是分配资源时使用的程序、过程的公平性,对于程序公平的测量一般立足于测量员工参与与否、参与程度或对决策的影响力等指标,或者是按照 Leventhal 等(1980)关于程序公正的六个标准来进行测量,如制度的一致性、避免偏见、决策依据的正确性、可修正性、代表性、符合道德伦理规范等。参照 Niehoff 和 Moorman 于 1993 年编制的《Distributive, Procedural, and Interactive Justice》量表<sup>②</sup>,本研究提出了如“我们单位有明确的总体分配方案和科室分配制度”、“分配是按照单位的既定方案进行的”、“分配的原则、办法和具体情况是公开和透明的”、“分配制度代表了大多数人的意见”等问题。

<sup>①</sup> 转引自 Dail L. Fields 著,阳志平等译.工作评价—组织诊断与研究实用量表.北京:中国轻工业出版社,2004: 159-160

<sup>②</sup> 转引自 Dail L. Fields 著,阳志平等译.工作评价—组织诊断与研究实用量表.北京:中国轻工业出版社,2004: 157-158

人际公平是个人对组织在完成决策之前是否会被组织公平对待的知觉,强调的是在执行程序或决定结果时,权威或上司对待下属是否有礼貌,是否考虑到对方的尊严,是否尊重对方等;在当前的公立医院,政策执行者一般是单位的人事干部或领导班子成员,人际公平更多是侧重于权威阶层对于普通员工的态度,因此,本研究用“领导公平”代替“人际公平”进行测量。参照 Moorman 于 1991 年编制的《Procedural and Interactive Justice》<sup>①</sup>量表,设计如“单位领导对我没有偏见”、“单位领导对我的评价是恰当的”、“我的工作得到了单位领导的认可”、“单位领导对我的评价是公正的”、“我觉得自己得到了单位领导足够的尊重”等反映领导对下属之间的交往公平程度。

薪酬管理过程中管理人员应当为员工提供有关薪酬管理的信息,解释薪酬管理的过程和结果,这些工作会影响员工对薪酬管理是否公平的评估。因此信息公平的测量着重在于组织是否给当事人传达了应有的信息,通过解释让人们了解评价过程的一些必要信息,如为什么要用某种形式的程序,或者要用特定的方式分配结果等等,设计如“领导和有关部门很关心我对分配的想法,并能够及时地与我沟通”、“如果我对分配的结果有意见时,领导和有关部门会耐心地倾听和解释”、“我曾经参加过分配方案的有关讨论或是征求意见等形式的活动”、“如果我对分配的程序和过程有意见,领导和有关部门会给我全面地解释”等题目。

表 2-1 薪酬管理公平性的四个维度及问项

公平维度	相应问项	1	2	3	4	5
程序公平	我们单位有明确的总体分配方案和科室分配制度					
	分配的原则、办法和具体情况是公开和透明的					
	分配是按照单位的既定方案进行的					
	我曾经参加过分配方案的有关讨论或是征求意见等形式的活动					
	我们单位所有人在分配制度面前都是平等的					
分配公平	单位现行的分配制度能够代表大多数人的意愿					
	就我的工作表现而言,我所得到的报酬是合理的					
	我所获得的薪酬反映了我对工作所作的努力					
	我所获得的薪酬反映了我对单位所做的贡献					
	就我的工作量和所承担的责任而言,我所得到的报酬是合理的					
领导公平	与相同工作和职务的同事比,我的薪酬待遇是合理的					
	与其他同事的工作表现相比,我的薪酬待遇是合理的					
	单位领导对我没有偏见					
	我的工作得到了单位领导的认可					
	单位领导对我的评价是恰当的					
信息公平	我觉得自己得到了单位领导足够的尊重					
	在工作中,单位领导能给我提供支持和帮助					
	单位领导对我的评价是公正的					
	我觉得领导和有关部门对分配过程和结果的解释很有道理					
信息公平	如果我对分配的程序和过程有意见,领导和有关部门会给我全面地解释					
	领导和有关部门很关心我对分配的想法,并能够及时地与我沟通					
	如果我对分配的结果有意见时,领导和有关部门会耐心地倾听和解释					

<sup>①</sup> 转引自 Dail L. Fields 著,阳志平等译.工作评价—组织诊断与研究实用量表.北京:中国轻工业出版社,2004: 162-163

## （二）量表的编制

为了增强量表的效度，本研究参考了刘亚等（2003）组织公平感量表的因素和项目，并结合目前医院薪酬管理工作的现状，设计出本论文薪酬管理公平性量表，共包括四个公平性维度的测量内容，含 22 个问项。每个项目均采用李克特 5 级计分：1=完全不符合，2=大部分不符合，3=部分符合/部分不符合，4=大部分符合，5=完全符合，见表 2-1。

## 二、薪酬管理分配公平分量表的设计

前面的文献综述已经阐明对普遍的公平判断而言，分配公平的原则对于员工的整体公平感的影响最大。为了更深入地了解临床医生分配公平感的认知状况，同时为避免在测量管理公平时因为设计过多分配公平问项，造成整个量表的比例失调，影响了公平性维度的测量。因此，在设计了“薪酬管理公平性量表”之后，根据分配优势理论，就其中分配公平量表再进一步细化，设计分量表进行更深入的探索。

### （一）测量分析

将 Adams 的公平理论进一步细化，可以得到以下两个方程式：

$$O_p/I_p = O_c/I_c \quad (2-1)$$

$$O_p/I_p = O_h/I_h \quad (2-2)$$

方程式(2-1)中， $O_p/I_p$  代表员工对自己的产出/投入比的感觉， $O_c/I_c$  代表自己对他人产出/投入比的感觉，说明人们常会作横向比较，将获得的报酬与自己投入的比值与组织内其它人作比较，只有相等时，他才认为公平。

方程式(2-2)中， $O_p/I_p$  代表员工自己现在的产出/投入比的感觉， $O_h/I_h$  代表自己对过去产出/投入比的感觉，说明人们也经常做纵向比较，即把自己目前投入的努力与目前所获得报偿的比值，同自己过去投入的努力与过去所获报偿的比值进行比较，只有相等时他才认为公平。

现实生活中，上述比较体现了薪酬管理的三种公平：内部公平、外部公平和个人公平<sup>①</sup>。其中内部公平是指组织内部不同工作的工资差别所体现的一种公平，它要求组织的职位与职位之间的等级必须保持相对公平，外部公平是指员工将他们的薪酬和组织之外的人的薪酬相比较的公平感觉，强调的是本组织同其他组织之间薪酬水平的相对高低，而个人公平则是指员工对同一组织中从事同一工作的个体间的工资差别的感

<sup>①</sup> Jeffrey A.Mello, 吴雯芳译. 战略人力资源管理. 北京：中国财政经济出版社, 2004: 259



调的是员工的薪酬应该与其对组织的贡献大小相关。

## （二）薪酬分配公平分量表设计

借鉴栾海霞、林玳玳关于薪酬管理中公平性原则的论述，对于分配公平的测量主要从内部、外部以及个人公平三个方面来进行，鉴于管理公平性量表中分配公平维度的问题大多反映的是个人公平的问题，较少涉及外部公平和内部公平，为此，需适当增加外部和内部公平维度的问项，在参考乔伊和威特（Joy & Witt, 1997）编制的分配公平量表、尼霍夫和穆尔曼（Niehoff & Moorman, 1993）编制的分配公平、程序公平及相互作用下的公平量表、以及普赖斯和米勒（Price & Mueller, 1986）编制的分配公平指数量表的基础上<sup>①</sup>，设计了个人公平、外部公平以及内部公平 3 个维度的 11 个问项，得到原始分配公平分量表。每个项目均采用李克特 5 级计分：1=完全不符合，2=大部分不符合，3=部分符合/部分不符合，4=大部分符合，5=完全符合，见表 2-2。

表 2-2 薪酬分配公平性的三个维度及问项

公平维度	相应问项	1	2	3	4	5
个人公平	就我的工作表现而言,我所得到的报酬是合理的					
	我所获得的薪酬反映了我对工作所作的努力					
	我所获得的薪酬反映了我对单位所做的贡献					
内部公平	就我的工作量和所承担的责任而言,我所得到的报酬是合理的					
	与相同工作和职务的同事比,我的薪酬待遇是合理的					
	与其他同事的工作表现相比,我的薪酬待遇是合理的					
	单位现行的分配制度能够代表大多数人的意愿					
外部公平	我们单位的福利发放是公平的					
	与外单位相同工作和职务的同事比,我的薪酬待遇是合理的					
	我的工资水平与社会上同等学历和资历的人相比是偏高的					
	我单位的工资水平在珠三角地区比较有竞争力					

## 三、薪酬满意度量表的设计

赫尼曼和施瓦布（Heneman & Schwab, 1985）将薪酬满意度划分为薪酬水平、加薪、福利以及薪酬体系和薪酬管理四个维度，卡拉和巴克利（Carraher & Buckley, 1996）使用验证性因素分析表明，测量收入满意度的最佳维度数量随着员工的认知复杂性的变化而变化，四个维度（薪酬水平、红利、加薪、薪酬体系及管理）对认知复杂性较强的员工比较适合<sup>②</sup>。综合参考国外学者的观点，结合国内伍晓奕等（2006）对于薪酬满意

<sup>①</sup> 转引自 Dail L. Fields 著,阳志平等译.工作评价—组织诊断与研究实用量表.北京:中国轻工业出版社,2004: 155-160

<sup>②</sup> 转引自 Dail L. Fields 著,阳志平等译.工作评价—组织诊断与研究实用量表.北京:中国轻工业出版社,2004: 35

度的维度划分，本文假设薪酬满意度包含薪酬水平、福利、加薪、奖金、薪酬体系 5 个维度，共设计了 22 个项目。每个项目均采用李克特 5 级计分：1=非常不满意，2=比较不满意，3=不置可否，4=比较满意，5=非常满意，见表 2-3。

表 2-3 薪酬满意度的五个维度及问项

公平维度	相应问项	1	2	3	4	5
薪酬水平	我对扣税后实际拿到的工资情况					
	我对目前获得的薪水					
	我对于我目前的工资、奖金、福利、津贴等总收入					
	我对目前的薪水数量					
福利	我对我目前得到的福利待遇					
	我对单位提供福利的价值大小					
	与本行业大多数其他单位比，我对我们单位的福利待遇					
加薪	我对近年来工资增长的情况					
	我对近几年工资增加的数额					
	我对本单位如何决定加薪					
	我对我在本单位涨工资的机会感到满意					
奖金分配	我对我们单位加工资的间隔时间					
	我对科主任在奖金分配上的决策（上级对我收入的影响）					
	就我的工作情况而言，我对我的奖金					
薪酬体系	我对科室的奖金分配制度					
	我对每个月领到的奖金					
	我对单位的分配制度					
	我对单位在薪酬管理的公开和透明方面					
	与本单位其他行政职务的同志相比，我对自己的薪酬待遇					
	我对单位薪酬政策的一致性					
	我对本单位不同行政职务间的薪酬水平差异					
	我对单位薪酬管理的方式					

#### 四、问卷设计

本论文研究采取书面问卷的调查形式，测量工具为一份包含 61 个项目的问卷调查表，即“临床医生薪酬管理公平性现状问卷调查表”，由“基本情况”、“薪酬管理公平性量表（包含薪酬分配公平分量表）”、“薪酬满意度量表”三部分构成，其中：

第一部分为基本情况调查，包括调查对象的一般人口学特征（性别、年龄、文化程度、职业、职称），以及其他变量（职务、工作性质、单位性质、工作年限等），共 13 项。需要说明的是，问卷初稿原设计了对于婚姻状况、政治面貌的调查，因与本研究无关而被建议删除；各项基本情况的层次分类设计上，凡考虑不全或是易引起被试者反感

或歧义的提法，均加以剔除或修改。

第二部分为薪酬管理公平性调查表。由于分配公平本身隶属于管理公平，因此有部分问项相同，为避免重复提问，在设计时将该分量表与管理公平量表合二为一置于问卷第二部分薪酬管理公平性的测量中，该部分包含了”薪酬管理公平性量表”的 22 个问项、分配公平分量表的 11 个问项，除去重复部分（7 项）共 26 个问项。

第三部分为薪酬满意度调查表，包含 5 个维度共 22 个项目。

## 第二节 抽样方法和样本的结构特征

### 一、调查对象及抽样方法

#### （一）抽样框

研究对象为珠海市属各级医疗机构的内科、外科、妇科以及儿科的临床医生。珠海市主要有香洲、斗门和金湾 3 个行政区域，医疗机构分市级、区级和乡镇 3 级，本研究所有调查对象均来自于此 3 级医疗机构，抽样框构成如下：

1. 市级单位：珠海市直医疗机构共有 6 家，本研究抽取了具有代表性的两家综合性医院（珠海市人民医院和珠海市第二人民医院）以及人员比例适中的珠海市慢性病防治站共 3 家单位，未抽取其余三家的主要原因是：市口腔医院属专科医院，无调查所需的科别，市妇幼保健院偏重妇科、儿科，人数过多，纳入抽样框会造成测量值的偏离，市结核病防治所与市慢性病防治站相比，人员及科别不够全面。需要说明的是，中山大学第五附属医院和省中医院珠海医院因已划归中山大学和省中医院，不是珠海市属的医院，且分配制度和职称晋升制度与市属医院有本质的差异，因此也未列入抽样框。

2. 区级单位：纳入抽样框的有香洲区人民医院和遵义医学院第五附属医院（简称遵医五院）两家区级综合医院以及斗门区慢病站共 3 个单位，其中遵医五院虽然划归遵义医学院管理，但该院现行的工资制度和职称晋升制度均遵从珠海市的有关规定，因此亦将其纳入抽样框。

3. 镇级单位：珠海市共有镇级医疗机构 19 家，除人数或科别过少不宜抽样（如白藤湖、城南卫生院、小林卫生院等）而外，共抽取了 14 家镇级医疗机构。

#### （二）抽样方法

采用整群抽样方法，整群抽取抽样框内各个医疗机构的内科、外科、儿科、妇产科

等临床医生,并应用预先设计的调查问卷,进行临床医生薪酬管理及其满意度问卷调查。

## 二、调查的组织实施

### (一) 预调查

正式开展调查前,为了检验调查量表及问卷的有效性和可行性,进行了专家访谈和部分调查对象的预调查工作。在专家访谈调查中,为检验量表及问卷是否还存在表述不清、语义含糊,或者不符合临床医生实际情况的问题,首先请了六位人事干部或临床医生对调查问卷进行阅读分析,对有问题的地方提出修改意见;然后,选取三位任职年限在5年以上的人事科长对问卷进行评价,检查其中是否还有不符合基层实际、难以回答、题义不明确、与研究内容无关或与问卷编制时的理解有出入的问题,并提出修改意见。

为进一步检验调查问卷和调查方案的可行性,选取了一家区级医疗机构共40员工进行了项目的预调查工作。预调查取得了预期效果,检验了调查方案,为进一步修改和完善调查量表及问卷提供了参考。

按照专家访谈修改意见和预调查结果,将“薪酬管理公平性量表”中“我们单位所有人在分配制度面前都是平等的”、“在工作中,单位领导能给我提供支持和帮助”、“我觉得领导和有关部门对分配过程和结果的解释很有道理”的3项,“薪酬分配公平性量表”中“我们单位的福利发放是公平的”的1项,“薪酬满意度量表”中“与本行业大多数其他单位比,我对我们单位的福利待遇”、“我对我在本单位涨工资的机会感到满意”、“我对我们单位加工资的间隔时间”、“我对每个月领到的奖金”的4项,共计8个问项删除、修正,形成最终的3个调查量表,并在此基础上完善调查问卷。

调查问卷修正完善后形成最终的调查量表,即“临床医生薪酬管理公平性现状问卷调查表”(见附录),共包含53个项目,分别由“基本情况”13项、“薪酬管理公平性调查表”22项(其中薪酬管理量表19项,薪酬分配量表10项,两量表中重复问项7个)、“薪酬满意度调查表”18项三部分构成。

### (二) 现场调查实施

为了保证调查的质量,研究人员在填写者填写量表和问卷前,向填写者讲明资料收集的目的、意义,并保证所填写内容的保密;填写过程中,有专业人员现场解答各种问题,帮助填写者正确理解条目的文字意思。本次调查共发放调查问卷850份,收回问卷713份,问卷回收率达83.9%,其中有效问卷686份,有效问卷率达91.5%。由于本次问

卷的发放是通过市、区卫生局，以行政调研方式，由各被测医院的人事科或办公室下发及回收，因此问卷的回收率和有效问卷率均较高。

### 三、样本结构特征

为了对样本的结构进行客观的描述，本研究将样本的基本特征划分成个人、组织及工作三个层面，其中个人层面的特征包含性别、年龄、职称、工作年限、学历、学位等，而组织层面的特征包含了进入单位的方式、单位类型和科别等，工作层面则包含行政职称、工作饱和程度以及月收入。

#### (一) 样本结构的个人层面特征

##### 1. 性别和职称构成

调查有效问卷 686 份，其中男性 392 人，占 57.1%；女性 294 人，占 42.9%，男女性别结构比较均衡（见图 2-1）。无职称和医士、医师、主治医师、副主任医师以上的职称构成分别为 19.8%、30.2%、32.2%、17.8%（见表 2-4），显示职称总体构成比较均衡（见图 2-2），其中主治医师以上职称占 50.0%，表明调查样本的职称水平相对较高，认知程度较为复杂。

表 2-4 样本结构性别和职称构成情况

性别	取得职称				合计
	医士和无职称 (%)	医师 (%)	主治医师 (%)	副主任医师 (%)	
男	61 (15.6)	116 (29.6)	130 (33.2)	85 (21.7)	392
女	75 (25.5)	91 (31.0)	91 (31.0)	37 (12.6)	294
合计	136 (19.8)	207 (30.2)	221 (32.2)	122 (17.8)	686

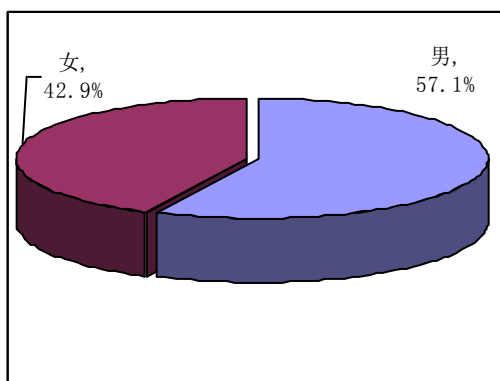


图 2-1 调查样本性别构成特征

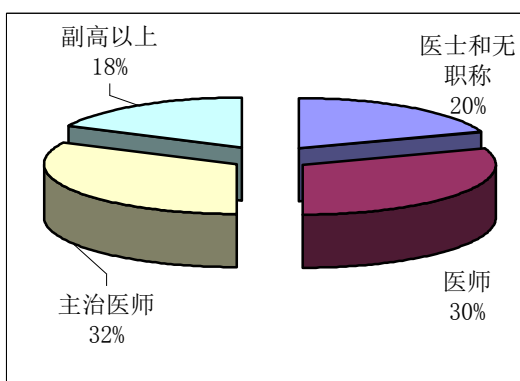


图 2-2 调查样本的职称构成特征

## 2. 年龄和工作年限

686 份调查问卷中，调查对象的最小年龄 20 岁，最大年龄 76 岁，平均  $36.8 \pm 9.6$  岁，其中 20~30 岁组、30~40 岁组、40 岁以上组分别占 28.2%、38.6%、33.2%，显示调查对象的年龄结构较为均衡；调查对象的最短工龄为 0 年，最长工龄 60 年，平均  $14.7 \pm 10.7$  年，其中工作年限小于 10 年的、10~20 年和 20 年以上的分别占 33.2%、38.0%、28.8%，表明样本结构工作年限的分布也比较均衡。

## 3. 学历和学位

调查样本中，中专及以下、大专、本科、硕士及以上学历构成分别为 13.6%、29.2%、50.6%、6.6%，大专以上学历占了 86.3%；无学位、学士学位、硕士以上的学位构成分别为 39.9%、53.5%、6.6%，有学位的医师占 60.1%。由此显示，调查样本的学历和学位层次均较高，认知程度较为复杂。

### (二) 样本结构的组织层面特征

#### 1. 进入单位方式

686 份调查问卷样本中，以毕业分配、正式调动和临时聘用方式进入单位的人员构成分别为 35.3%、31.3%、33.4%，显示 3 种进入单位方式的构成较为均衡。

#### 2. 单位类型和科别

本次调查中，共调查了 20 个单位，其中市级、区级和乡镇级单位的个数分别为 3、3、14，市级、区级和乡镇级调查对象人数构成分别为 30.0%、27.3%、42.7%（见表 2-5），显示样本结构中 3 级调查单位的调查对象构成也比较均衡。

表 2-5 样本结构的单位类型和科别构成情况表

单位类型	单位数	科 别					合计
		内科 (%)	外科 (%)	妇产科 (%)	儿科 (%)	其它 (%)	
市级	3	79(38.3)	64(31.1)	26(12.6)	35(17.0)	2(1.0)	206
区级	3	55(29.4)	50(26.7)	30(16.0)	43(23.0)	9(4.8)	187
乡镇	14	95(32.4)	71(24.2)	71(24.2)	37(12.6)	19(6.5)	293
合计	20	229(33.4)	185(27.0)	127(18.5)	115(16.8)	30(4.4)	686

### (三) 样本结构的工作层面特征

#### 1. 行政职务和工作饱和程度

686 份调查问卷样本中，调查的院领导、科室负责人和其他工作人员的人数分别为

29人、116人和541人，占调查样本人数的构成比分别为4.2%、16.9%、78.9%，显示调查对象行政职务的层次较为清晰，主体为非领导岗位的其他工作人员，占78.9%，同时又兼顾了领导岗位的人员，科室以上负责人占21.1%。这些人员中，工作适中、忙碌和超负荷的构成比分别为21.2%、49.9%、28.9%（见表2-6），其中工作忙碌以上的构成比占了78.8%，显示调查单位的工作量基本呈饱和状态。

表 2-6 样本结构行政职务和工作饱和程度构成情况

行政职务	工作饱和程度			合计
	适中(%)	忙碌(%)	超负荷(%)	
院领导	4(13.8)	16(55.2)	9(31.0)	29
科室负责人	18(15.5)	65(56.1)	33(28.4)	116
其他	124(22.9)	261(48.2)	156(28.9)	541
合计	146(21.2)	342(49.9)	198(28.9)	686

## 2. 月收入

调查的686份样本对象中，其月收入的构成见表2-7。结果表明，绝大多数调查对象的月收入为处于中等水平的1000~5000元之间，共占84.6%，小于1000元和5000元以上分别进占7.7%（见表2-7），显示调查对象的月收入构成分布是比较合理的。

表 2-7 样本结构月收入构成情况表

月收入	频数	构成比(%)	累计构成比(%)
<1000	53	7.7	7.7
1000~	191	27.8	35.6
2000~	139	20.3	55.8
3000~	163	23.8	79.6
4000~	87	12.7	92.3
>=5000	53	7.7	100.0
合计	686	100	

### （四）样本结构特征小结

以上从样本结构的个人层面、组织层面和工作层面3个不同层次描述分析了本次调查的样本结构特征，显示样本结构的性别、年龄、工作年限、单位类型、进入单位方式、科别、月收入等基本特征的构成比例都比较均衡，学历、学位、职称的层次较高，认知程度较复杂，行政职务的抽样层次比较清晰，所有这些特征均表明本次抽样调查对象的

样本结构是合理的，其调查分析结果是可靠的。

## 第三节 数据处理

### 一、数据录入和整理

调查资料采用 Epidata 2003 建立数据库，进行两次录入和程序核对。对录入数据进行核对、整理后导入 SPSS，在 SPSS 统计软件中完成数据的逻辑查错、进一步整理和统计分析，并制定了详细的分析方案。缺失值的处理方法是删除全部含有缺失值的记录，最后进入分析的样本含量  $N=686$ 。

### 二、统计分析

(一) 信度检验使用条目的一致性检验 (Cronbach $\alpha$  系数)、折半信度和维度得分相关系数，效度检验运用因子分析方法来评价量表的结构效度。

(二) 因子分析模型：应用因子分析模型，对临床医生“薪酬管理公平性量表”的 19 项指标、“薪酬分配公平性量表”的 10 项指标和“薪酬满意度量表”的 18 项指标分别进行模型分析，提取模型公因子，并分析各量表的维度及其与理论假设的差异。

(三) 一般线性模型：以各模型分析中提取的公因子为应变量，应用一般线性模型，对单位等级、年龄分组、现行政职务等级、职称等因素进行多元统计分析。

(四) 多重线性回归模型：通过运用多重线性回归分析方法，分析薪酬满意度与薪酬管理公平和薪酬分配公平之间的相互关系，以及薪酬满意度的影响因素。

### 三、信度和效度分析

#### (一) “薪酬管理公平性量表”的信度和效度分析

薪酬管理公平性量表的信度检验主要从 Cronbach $\alpha$  系数、折半信度和各维度得分的相关性 3 个方面进行一致性检验分析，效度检验则主要应用结构效度<sup>①</sup>来分析量表反映实际状况的有效程度。

#### 1. Cronbach $\alpha$ 系数

---

<sup>①</sup> 李秀央，郭永松，张扬. 付出-获得不平衡量表中文版的信度和效度. 中华流行病学杂志, 2006, 27(1): 25-28



Cronbach $\alpha$  系数可以作为检验“薪酬管理公平性量表”及各维度一致性的评价指标。一般认为当 Cronbach $\alpha >0.70$  则表明量表的内部一致性较好，可靠性较高<sup>①</sup>。本研究结果显示，“薪酬管理公平性量表”综合测量的 $\alpha$  系数为 0.953，分配公平、领导公平、信息公平和程序公平各维度的 $\alpha$  系数分别为 0.931、0.900、0.861、0.829，所有 $\alpha$  系数均大于 0.70，说明“薪酬管理公平性量表”各维度的内部一致性均较好和可靠<sup>②</sup>。

## 2. 折半信度

所谓折半信度就是在不可能进行重复调查的情况下，将题目分为两半，分别计算各部分得分之和，然后根据 Spearman Brown 公式来计算折半信度值，以此为标准来衡量整个量表的信度，相关性高则意味着信度好，而相应的信度系数指标就是折半信度<sup>③</sup>。结果显示，“薪酬管理公平性量表”综合测量的折半信度系数为 0.934，分配公平、领导公平、信息公平和程序公平各维度的折半信度系数分别为 0.892、0.893、0.853、0.836（见表 2-8），所有相关系数均在 0.85 以上，显示“薪酬管理公平性量表”及各维度的内部一致性均较好。

表 2-8 薪酬管理公平性量表及各维度的  $\alpha$  系数和折半信度系数 (N=686)

量表及维度	项目数	$\alpha$ 系数	折半信度系数
综合测量	19	0.953	0.934
分配公平	7	0.931	0.892
领导公平	5	0.900	0.893
信息公平	4	0.861	0.853
程序公平	3	0.869	0.908

## 3. 各维度与满意度量表总分间一致性检验

表 2-9 薪酬管理公平性量表总分及各维度得分间的相关系数 (N=686)

	总分	分配公平	领导公平	信息公平	程序公平
总分	1				
分配公平	0.879*	1			
领导公平	0.815*	0.537*	1		
信息公平	0.852*	0.657*	0.631*	1	
程序公平	0.825*	0.606*	0.670*	0.649*	1

\* 相关系数检验  $P < 0.01$

薪酬管理公平综合测量的总分及各维度得分之间的 Spearman 相关系数见表 2-9，

<sup>①</sup> 安胜利, 陈平雁. 量表的信度及其影响因素. 中国临床心理学杂志, 2001, 9: 315-318

<sup>②</sup> 王海军, 徐元静. 问卷调查中的信度和效度问题. 中国健康教育, 1994, 1: 21-23

<sup>③</sup> 张文彤. SPSS 统计分析高级教程. 北京: 高等教育出版社, 2004: 363-374

表中薪酬管理公平性总分及各维度间的相关系数均在 0.60(P 值均小于 0.01) 以上, 显示薪酬管理公平性总分及各维度间的相关性较大, 一致性较好。

#### 4. 结构效度检验

结构效度是指对于一个理论假设能得到调查中测量数据的支持, 即测验能够测量到理论上结构或特质的程度, 也就是问卷所要测量的概念能显示有科学的意义并符合理论上的设想。而因子分析的主要作用是可以找出事物特质, 找出影响变量、支配变量的本质因子, 即共性因子, 因此最适合于结构效度的研究。

本研究中, 抽样适度测定值(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)  $KMO = 0.945 > 0.70$ , 因子分析的效果比较好, 可以认为本研究数据可用于进行因子分析; Battlet 球型检验统计量  $\chi^2 = 9941.917$ ,  $P = 0.000 < 0.05$ , 显示各变量的独立性假设不成立, 因子分析的适用性检验通过; 同时, 反镜像相关矩阵对角线上的数值(measure of sampling adequacy, MSA) 大于等于 0.893, 也同样说明本研究数据适合于进行因子分析。

#### (二) “薪酬分配公平性量表”的信度和效度分析

“薪酬分配公平性量表”的信度和效度检验与前述的信效度检验一致, 包括 Cronbach  $\alpha$  系数、折半信度、各维度得分的相关性和结构效度。

##### 1. Cronbach $\alpha$ 系数

“薪酬分配公平性量表”综合测量的  $\alpha$  系数为 0.937, 个人公平、内部公平和外部公平各维度的  $\alpha$  系数分别为 0.914、0.902、0.845, 所有  $\alpha$  系数均大于 0.70, 说明“薪酬分配公平性量表”及各维度的内部一致性均较好和可靠。

##### 2. 折半信度

“薪酬分配公平性量表”综合测量的折半信度系数为 0.905, 个人公平、内部公平和外部公平各维度的折半信度系数分别为 0.919、0.896、0.861 (见表 2-10), 显示分配公平及各维度的内部一致性均较好。

表 2-10 分配公平量表及各维度的  $\alpha$  系数和折半信度系数 (N=686)

量表及维度	项目数	$\alpha$ 系数	折半信度系数
综合测量	10	0.937	0.905
个人公平	4	0.914	0.919
内部公平	3	0.902	0.896
外部公平	3	0.845	0.861

### 3. 各维度与分配公平量表总分间一致性检验

薪酬分配公平综合测量总分及各维度得分之间的 Spearman 相关系数见表 2-11，表中分配公平总分及各维度间的相关系数均在 0.627(P 值均小于 0.01) 以上，显示分配公平总分及各维度间的相关性较大，一致性较好。

表 2-11 分配公平量表总分及各维度得分间的相关系数 (N=686)

	总分	个人公平	内部公平	外部公平
总分	1			
个人公平	0.933*	1		
内部公平	0.897*	0.775*	1	
外部公平	0.837*	0.664*	0.627*	1

\* 相关系数检验 P<0.01

### 4. 效度检验

薪酬分配公平因子模型抽样适度测定值  $KMO = 0.924 > 0.50$ ，本研究数据可用于进行因子分析；Battlet 球型检验统计量  $\chi^2 = 5361.302$ ,  $P = 0.000 < 0.05$ ，各变量的独立性假设不成立，因子分析的适用性检验通过；同时，反镜像相关矩阵对角线上的数值 (measure of sampling adequacy, MSA) 大于等于 0.883，也同样说明本研究数据适合于进行因子分析。

#### (三) “薪酬满意度量表”的信度和效度分析

“薪酬满意度量表”的信度和效度检验包括 Cronbach  $\alpha$  系数、折半信度、各维度得分的相关性和结构效度。

##### 1. 一致性检验

对“薪酬满意度量表”的综合测量的  $\alpha$  系数为 0.966，薪酬水平、薪酬体系、加薪和奖金分配各维度的  $\alpha$  系数分别为 0.956、0.915、0.917、0.864，所有  $\alpha$  系数均大于 0.70，说明满意度量表及各维度的内部一致性均较好和可靠。

##### 2. 折半信度

表 2-12 满意度量表及各维度的  $\alpha$  系数和折半信度系数 (N=686)

量表及维度	项目数	$\alpha$ 系数	折半信度系数
综合测量	18	0.966	0.962
薪酬水平	8	0.956	0.945
薪酬体系	5	0.915	0.898
加薪	3	0.917	0.932
奖金分配	2	0.864	0.864

如表 2-12 所示，对“薪酬满意度量表”的综合测量的折半信度系数为 0.962，薪酬水平、薪酬体系、加薪和奖金分配各维度的折半信度系数分别为 0.945、0.898、0.932、0.864，显示满意度及各维度的内部一致性均较好。

### 3. 各维度与满意度量表总分间一致性检验

对“薪酬满意度量表”的综合测量的总分及各维度得分之间的 Spearman 相关系数见表 2-13，表中满意度总分及各维度间的相关系数均在 0.56(P 值均小于 0.01) 以上，显示满意度总分及各维度间的相关性较大，一致性较好。

表 2-13 满意度量表总分及各维度得分间的相关系数 (N=686)

	总分	薪酬水平	薪酬体系	加薪	奖金分配
总分	1				
薪酬水平	0.948*	1			
薪酬体系	0.916*	0.786*	1		
加薪	0.883*	0.785*	0.781*	1	
奖金分配	0.707*	0.564*	0.626*	0.563*	1

\* 相关系数检验 P<0.01

### 4. 效度检验

“薪酬满意度量表”抽样适度测定值  $KMO = 0.962 > 0.50$ ，可以认为本研究数据可用于进行因子分析；Battlet 球型检验统计量  $\chi^2 = 12139.997$ ， $P = 0.000 < 0.05$ ，各变量的独立性假设不成立，因子分析的适用性检验通过；同时，反镜像相关矩阵对角线上的数值 (measure of sampling adequacy, MSA) 大于等于 0.9，也同样说明本研究数据适合于进行因子分析。

## 第三章 调查结果分析

### 第一节 临床医生薪酬管理公平性分析

#### 一、薪酬管理公平性因子模型

本研究对“薪酬管理公平性量表”的19项指标进行因子分析，建立了薪酬管理公平性因子模型（见表3-1），从19项指标的因子得分提取特征值高于1及接近1的4因子模型，4个公因子共解释原始变量74.0%的信息，其中因子1、因子2、因子3和因子4的方差百分比分别为52.3%、10.8%、5.9%、5.0%，其特征值分别为9.92、2.11、1.12和0.94。

表3-1 临床医生薪酬管理公平性量表19项指标的因子分析结果

薪酬管理公平性量表指标	因子1	因子2	因子3	因子4
就我的工作量和所承担的责任而言,我所得的报酬是合理的	0.855	0.140	0.238	0.132
我所获得的薪酬反映了我对工作所作的努力	0.826	0.163	0.181	0.122
就我的工作表现而言,我所得到的报酬是合理的	0.808	0.134	0.136	0.183
与其他同事的工作表现相比,我的薪酬待遇是合理的	0.768	0.227	0.243	0.164
我所获得的薪酬反映了我对单位所做的贡献	0.762	0.210	0.293	0.146
与相同工作和职务的同事比,我的薪酬待遇是合理的	0.746	0.237	0.211	0.135
单位现行的分配制度能够代表大多数人的意愿	0.578	0.160	0.424	0.331
单位领导对我没有偏见	0.130	0.811	0.112	0.171
我的工作得到了单位领导的认可	0.186	0.781	0.119	0.251
单位领导对我的评价是恰当的	0.212	0.777	0.230	0.189
单位领导对我的评价是公正的	0.253	0.764	0.294	0.136
我觉得自己得到了单位领导足够的尊重	0.209	0.672	0.499	0.123
领导和有关部门很关心我对分配的想法,并能够及时地与我沟通	0.244	0.255	0.808	0.153
我曾经参加过分配方案的有关讨论或是征求意见等形式的活动	0.272	0.131	0.702	0.141
如果我对分配的结果有意见时,领导和有关部门会耐心地倾听和解释	0.325	0.306	0.722	0.138
如果我对分配的程序和过程有意见,领导和有关部门会给我全面地解释	0.277	0.262	0.678	0.326
分配是按照单位的既定方案进行的	0.231	0.348	0.207	0.819
我们单位有明确的总体分配方案和科室分配制度	0.281	0.244	0.241	0.812
分配的原则、办法和具体情况是公开和透明的	0.285	0.439	0.381	0.516

从表3-1可见，因子1主要与“就我的工作量和所承担的责任而言,我所得的报酬是合理的”、“我所获得的薪酬反映了我对工作所作的努力”、“就我的工作表现而言,我所得到的报酬是合理的”、“与其他同事的工作表现相比,我的薪酬待遇是合理的”、

“我所获得的薪酬反映了我对单位所做的贡献”、“与相同工作和职务的同事比,我的薪酬待遇是合理的”、“单位现行的分配制度能够代表大多数人的意愿”7项指标有关(以相关系数绝对值大于0.5判断,下同),这些指标均与薪酬管理中分配结果的公平性有关,反映员工付出与回报结果的公平性,故将该因子定义为“分配公平因子”。其中“单位现行的分配制度能够代表大多数人的意愿”原构思为程序公平的问项,经访谈得知,医生们普遍认为该项反映了分配结果的内部公平程度,因此,归入“分配公平因子”是合理的。

因子2与“单位领导对我没有偏见”、“我的工作得到了单位领导的认可”、“单位领导对我的评价是恰当的”、“单位领导对我的评价是公正的”、“我觉得自己得到了单位领导足够的尊重”等5项指标有关,反映单位领导与员工间的人际公平性,将该因子定义为“领导公平因子”。

因子3与“领导和有关部门很关心我对分配的想法,并能够及时地与我沟通”、“如果我对分配的结果有意见时,领导和有关部门会耐心地倾听和解释”、“我曾经参加过分配方案的有关讨论或是征求意见等形式的活动”、“如果我对分配的程序和过程有意见,领导和有关部门会给我全面地解释”等4项指标有关,这些指标共同反映了薪酬管理过程中管理人员与员工间的信息沟通和信息反馈机制,定义为“信息公平因子”。其中“我曾经参加过分配方案的有关讨论或是征求意见等形式的活动”原构思为程序公平项目,通过访谈得知,临床医生将该项理解为个人与组织间的信息沟通,而并非反映医院制定分配制度时所体现的程序公平,因此,归入“信息公平因子”也是合理的。

因子4与“分配是按照单位的既定方案进行的”、“我们单位有明确的总体分配方案和科室分配制度”、“分配的原则、办法和具体情况是公开和透明的”等3项指标有关,这些项目反映了员工对薪酬管理的程序、制度和方法等的公平程度,定义为“程序公平因子”。

由此显示,临床医生薪酬管理公平性4因子模型从分配公平、领导公平、信息公平和程序公平4个维度综合反映了珠海市乡镇、区 and 市3级医疗机构薪酬管理及薪酬体系公平性状况,这与本次研究假设和薪酬管理项目分析较为吻合,也为Greenberg提出的“组织公平性包括结果、程序、人际和信息等四类公平性”的观点提供了新的实证依据。

## 二、薪酬管理公平性各公因子差异性分析

### (一) 分配公平因子差异分析

分配公平因子的大小与月收入、工作忙碌程度、科别以及工作年限有关，检验有统计学意义，见表 3-2。由图 3-1、图 3-2 可见，分配公平感与月收入成正向相关关系，月收入 3000 元以下时分配公平感随月收入的增加而增加，当月收入达到 3000 元后，随着月收入的增加，分配公平感的增加并不明显，当月收入达 4000 元时，随着月收入的增加，分配公平感不增反降，显示出分配公平随月收入的增加受到边际效应的制约；从工作忙碌程度看，忙碌程度适中的医生分配公平感高，工作忙碌的次之，而超负荷工作的医务人员公平感最低，这一点反映了医院目前的薪酬政策不能体现多劳多得的分配公平性。

在所在科室方面，妇产科人员的分配公平感较高，其次为内科、儿科和其它科室，而外科人员的分配公平感最差，显示分配公平认知感在珠海市各级公立医疗机构内部存在明显差异，这可能与当前医院考核的基础指标是经济收益且奖金分配实行院、科两级核算有关，与其他科别比较，外科系统的经济目标与分配系数可能欠公平。

表 3-2 分配公平因子一般线性模型分析结果

变异来源	方差	自由度	均方差	F	P
模型变异	153.962	14	10.997	13.917	0.000
科别	13.039	4	3.260	4.125	0.003
月收入	85.063	5	17.013	21.529	0.000
工作忙碌程度	62.022	2	31.011	39.243	0.000
工作年限	9.387	2	4.694	5.940	0.003
误差	531.038	672	0.790		
总变异	685.000	686			

在工作年限方面，工作年限低于 10 年的分配公平感高，而 10 年以上的公平低，显示工作年限越长分配公平感越差，表明工龄与薪酬分配结果间存在着不协调一致的现象，可能与当前工资级别与职称挂钩、但职称高低并不与工龄长短成正比例的现状有关。

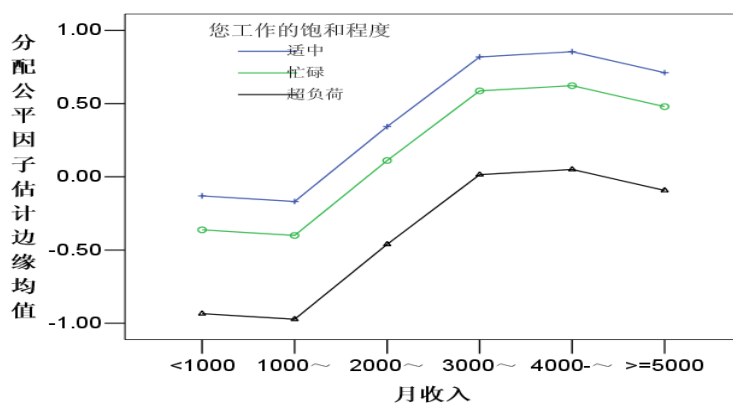


图 3-1 分配公平因子在月收入和工作忙碌程度上的差异

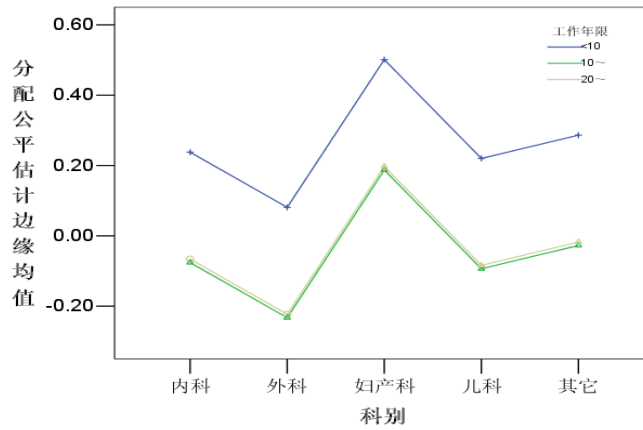


图 3-2 分配公平因子在不同科室和工作年限上的差异

## (二) 领导公平因子差异分析

领导公平因子一般线性模型分析结果显示，领导公平感在不同行政职务和进入单位的方式上有显著差异，检验有统计学意义（见表 3-3）。

表 3-3 领导公平因子一般线性模型分析结果

变异来源	方差	自由度	均方差	F	P
模型变异	28.777	5	5.755	5.973	0.000
行政职务	14.482	2	7.241	7.514	0.001
进入单位方式	19.804	2	9.902	10.276	0.000
误差	656.223	681	0.964		
总变异	685.000	686			

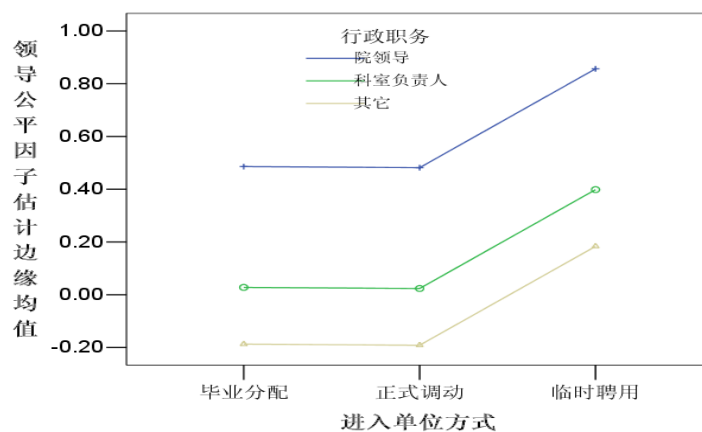


图 3-3 领导公平因子在不同行政职务和进入单位方式上的差异

由图 3-3 可以看出，在行政职务方面，院领导的公平感最高，其次为科室负责人，



其他人员的领导公平较差；在进入单位的方式上，毕业分配和正式调动人员的领导公平感较差，临时聘用人员领导公平感较高，这可能与现行的人事管理制度有关，同时也显示了正式职工对领导公平的需求更高。

### （三）信息公平因子差异分析

信息公平因子一般线性模型分析结果显示，信息公平感在不同单位类型和行政职务方面有显著差异，检验有统计学意义（见表 3-4）。对于不同单位类型，市级医疗机构的信息公平感低于区级和乡镇级，而乡镇医疗机构的信息公平感最高，显示较小医疗机构的信息公开程度相对较高，医生的信息公平感较高；在行政职务方面，院领导的信息公平感明显高于科室负责人，而科室负责人又明显高于其他没有领导岗位的人员，说明随着行政职务的递增，掌握分配信息的程度也在增加，因而信息公平感高(图 3-4)。

表 3-4 信息公平因子一般线性模型分析结果

变异来源	方差	自由度	均方差	F	P
模型变异	75.54	5	15.108	16.882	0.000
行政职务	57.433	2	28.716	32.087	0.000
单位类型	15.079	2	7.540	8.425	0.000
误差	609.459	681	0.895		
总变异	685.000	686			

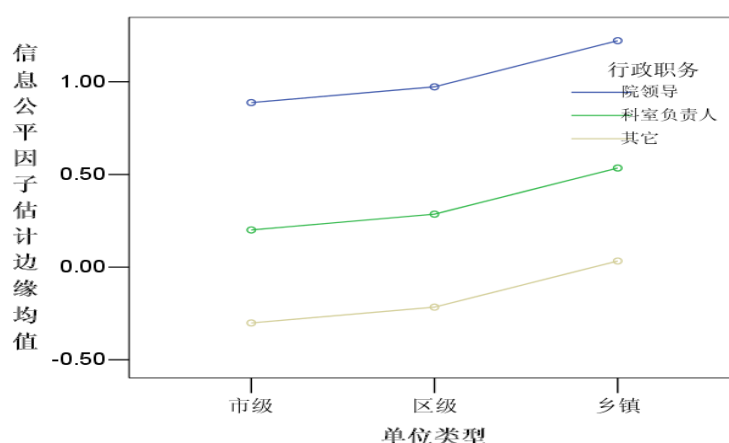


图 3-4 信息公平因子在不同单位类型和行政职务上的差异

### （四）程序公平因子差异分析

程序公平是指单位与员工之间在薪酬管理上应建立的一个公开、公平和公正的程序，特别是在薪酬管理的方案制定和执行过程中体现公平的原则问题，本次研究结果显

示程序公平仅在不同单位类型之间有显著差异（检验有统计学意义，见表 3-5），市级和区级医疗机构的程序公平感较接近，二者明显高于乡镇级（见图 3-5），表明高一级的医疗机构或大单位的薪酬管理制度相对较为健全、公平，薪酬管理方案的制定和实施相对规范、公正。

表 3-5 程序公平因子一般线性模型分析结果

变异来源	方差	自由度	均方差	F	P
模型变异	36.811	3	12.270	12.929	0.000
单位类型	36.811	3	12.270	12.929	0.000
误差	648.189	683	0.949		
总变异	685.000	686			

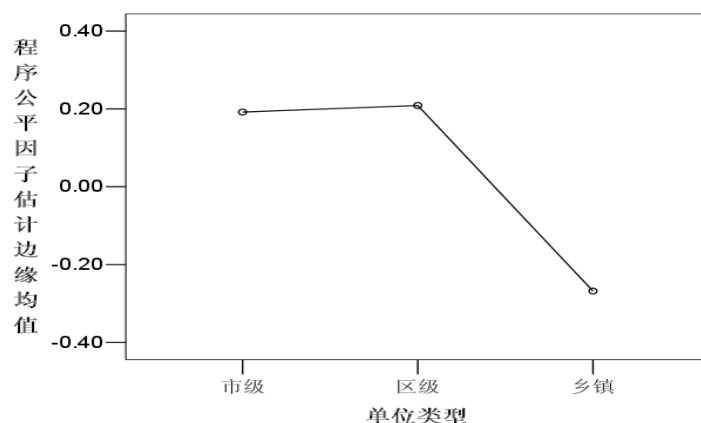


图 3-5 程序公平因子在不同单位类型的差异

薪酬管理公平性在调查样本的组织层面和工作层面上存在一定差异，而与调查样本的个人层面特征无关，提示薪酬管理公平性的侧重点应在单位的管理和工作任务的分配上。程序公平感和信息公平感在市级、区级和乡镇级医疗机构间的明显差异说明了程序公平和信息公平在医疗机构管理中的重要性，也进一步证实 Lind 和 Tyler (1988) 提出的“整个团体的社会价值”是提高程序公正评价的来源<sup>①</sup>；此外，薪酬管理的领导公平和信息公平与行政职务均呈正相关，院领导对这两项公平的认知感明显高于科室负责人，而科室负责人又高于其他没有领导岗位的员工，进一步提示医院在薪酬管理中应注重信息公开和程序化管理的同时，也体现了医院的薪酬管理公平中存在着“公平过程效

<sup>①</sup> 转引自林晓婉，车宏生，张鹏等. 程序公平及其心理机制. 心理科学进展, 2004, 2: 267  
Lind, E A. Earley P C. Procedural justice and culture. International Journal of Psychology, 1992, 27(2): 227-242

应”或“发言权效应”<sup>①</sup>，即如果人们认为自己能控制做决策的过程（如可以提出自己的证据、有机会表述自己的意见），那么他们的公平感就会提高。

## 第二节 临床医生薪酬分配公平性分析

### 一、薪酬分配公平因子模型

本研究对临床医生“薪酬分配公平性量表”的10项指标进行因子分析，建立了薪酬分配公平因子模型，见表3-6。从10个指标的因子得分可提取3因子模型，3个公因子共解释原始变量80.3%的信息，其中因子1、因子2、因子3方差百分比分别为64.0%、9.7%、6.5%，其特征值分别为6.4、0.98、0.65。

因子1与“我所获得的薪酬反映了我对工作所作的努力”、“就我的工作量和所承担的责任而言，我所得的报酬是合理的”、“我所获得的薪酬反映了我对单位所做的贡献”、“就我的工作表现而言，我所得到的报酬是合理的”相关程度较高，这4项指标反映了员工付出与所得的匹配程度，定义为“个人公平因子”。

表 3-6 薪酬分配公平因子模型

薪酬分配公平项目	因子 1	因子 2	因子 3
我所获得的薪酬反映了我对工作所作的努力	0.854	0.264	0.250
就我的工作量和所承担的责任而言，我所得的报酬是合理的	0.767	0.385	0.335
我所获得的薪酬反映了我对单位所做的贡献	0.732	0.400	0.247
就我的工作表现而言，我所得到的报酬是合理的	0.717	0.340	0.326
与相同工作和职务的同事比，我的薪酬待遇是合理的	0.337	0.849	0.230
单位现行的分配制度能够代表大多数人的意愿	0.332	0.797	0.276
与其他同事的工作表现相比，我的薪酬待遇是合理的	0.430	0.730	0.299
我单位的工资水平在珠三角地区比较有竞争力	0.199	0.246	0.836
与外单位相同工作和职务的同事比，我的薪酬待遇是合理的	0.331	0.309	0.785
我的工资水平与社会上同等学历和资历的人相比是偏高的	0.265	0.158	0.770

因子2与“与相同工作和职务的同事比，我的薪酬待遇是合理的”、“单位现行的分配制度能够代表大多数人的意愿”、“与其他同事的工作表现相比，我的薪酬待遇是合理的”相关程度较高，这3项指标共同反映了员工所得与本单位内部同等人员的差异程度，定义为“内部公平因子”。

<sup>①</sup> 李晔，龙立荣，刘亚．组织公正感研究进展．心理科学进展，2003，11（1）：80

因子3与“我单位的工资水平在珠三角地区比较有竞争力”、“与外单位相同工作和职务的同事比,我的薪酬待遇是合理的”、“我的工资水平与社会上同等学历和资历的人相比是偏高的”有关,这3项指标反映了员工与社会同等岗位平均薪酬的比较,定义为“外部公平因子”。

分配公平常常分为个人公平、内部公平和外部公平(栾海霞等,2006),本研究薪酬分配公平因子模型分析结果显示,3个公因子与薪酬分配公平构成较为匹配。

## 二、薪酬分配公平各公因子差异性分析

### (一) 个人公平因子差异性分析

个人公平因子的大小与月收入、忙碌程度、单位类型和进入本单位的方式有关,检验有统计学意义,见表3-7。

表3-7 个人公平因子一般线性模型分析结果

变异来源	方差	自由度	均方差	F	P
模型变异	81.583	12	6.799	7.594	0.000
进入单位方式	9.666	2	4.833	5.398	0.005
月收入	37.769	5	7.554	8.437	0.000
工作饱和程度	33.168	2	16.584	18.524	0.000
单位类型	5.737	2	2.869	3.204	0.041
误差	603.417	674	0.895		
总变异	685.000	686			

由图3-6、图3-7可见,首先,个人公平与月收入呈正向相关关系,月收入高个人公平感就越高,但当月收入高于4000元后,公平感不升反降,显示出个人公平感随月收入的增加受到边际效应规律的制约;从工作忙碌程度看,工作饱和程度适中的个人公平感高,超负荷工作的医务人员个人公平感最低;从单位类型看,个人公平与单位类型的级别呈负向相关关系,市级医疗机构医生的个人公平感低于区级,而区级又明显低于乡镇级,这可能与小单位的人数少、工作量相对不饱和以及平均学历资历较市区级单位低等有关,导致其付出—收入比相对平衡,而大单位则不然;此外,临时聘用人员比毕业分配和正式调动人员的个人公平感高。

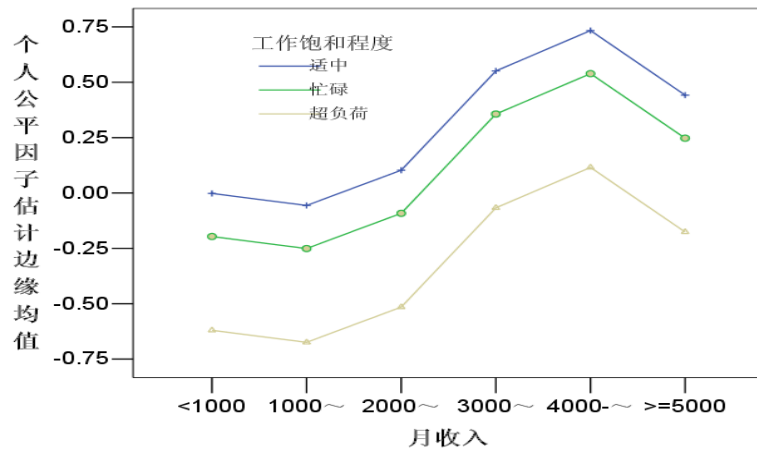


图 3-6 个人公平因子在月收入 and 不同工作饱和程度上的差异

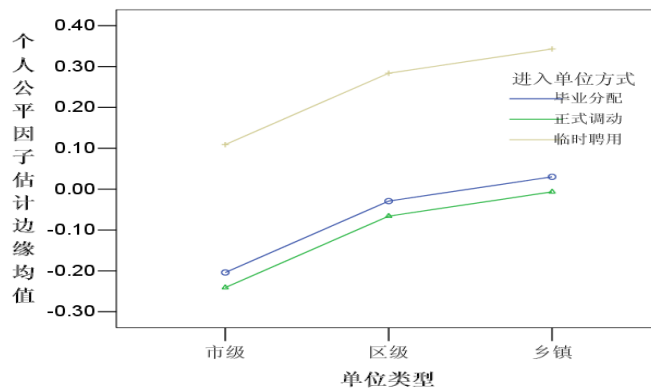


图 3-7 个人公平因子在不同单位类型 and 进入单位的方式上的差异

## (二) 内部公平因子差异性分析

内部公平因子在月收入、不同年龄组和行政职务上有显著性差异，各因素检验有统计学意义（见表 3-8）。

表 3-8 内部公平因子一般线性模型分析结果

变异来源	方差	自由度	均方差	F	P
模型变异	82.042	10	8.204	9.198	0.000
月收入	58.148	5	11.630	13.038	0.000
年龄组	13.657	2	6.828	7.655	0.001
行政职务	9.576	2	4.788	5.368	0.005
误差	602.958	676	0.892		
总变异	685.000	686			

内部公平感随着月收入的增加而呈增高趋势，特别是月收入在 1000 元以上的医生内部公平感明显增高，但对于月收入高于 3000 元的医生，其内部公平感增加并不明显

（见图 3-8）；在行政职务方面，内部公平感与行政职务呈正向相关关系，院领导的内部公平感最高，其次为科室负责人，其他人员最差，显示医院的分配制度对于担任行政领导职务的人员有一定的倾斜（见图 3-9）；在年龄构成方面，内部公平感与年龄呈负向相关关系，年龄小于 30 岁员工的内部公平感最高，其次是 30-40 岁之间的员工，年龄大于 40 岁员工的内部公平感最差。

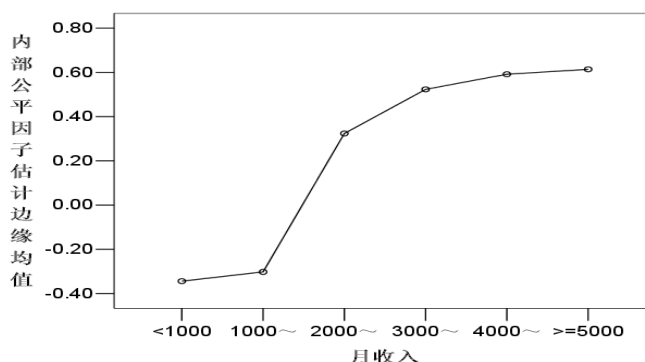


图 3-8 内部公平因子在不同月收入上的差异

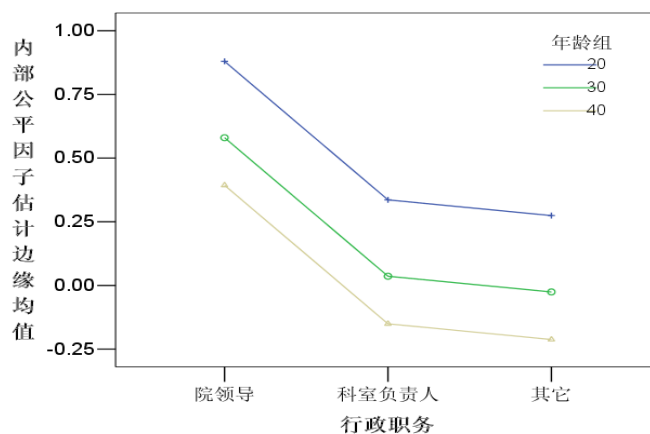


图 3-9 内部公平因子在不同岗位和年龄上的差异

值得关注的是，内部公平感虽然随着月收入的增加而呈增高趋势，特别是当月收入达 1000 元以上医生的内部公平明显增高，但是当月收入高于 3000 元时，内部公平感增加不明显，反映出员工的内部公平感随月收入的增加会受到边际效应规律的制约。

### （三）外部公平因子差异分析

外部公平因子与学位、工作饱和程度和单位类型有关，多因素一般线性模型分析显示这 3 个因素水平的外部公平感存在明显差异，检验有统计学意义（见表 3-9）。在学位方面，外部公平与学位呈负向相关关系，随着学位水平的增高而外部公平感降低，即无学位员工的外部公平感最高，具有学士学位的次之，研究生以上学位的外部公平感较

差（见图 3-10）。

在单位类型方面，市级员工的外部公平感最高，区级次之，而乡镇级最差（见图 3-11），显示高一级医院同类人员的月收入明显高于低级别医院，高一级医院的外部竞争性较强；从工作饱和程度看，工作程度越忙碌或超负荷外部公平感就越差，工作任务适中员工的外部公平最好，忙碌的次之（见图 3-11），而超负荷的最差，这也说明了按劳分配原则在医院薪酬管理中的重要性。

表 3-9 外部公平因子一般线性模型分析结果

变异来源	方差	自由度	均方差	F	P
模型变异	34.702	7	4.957	5.176	0.000
学位	10.600	2	5.300	5.534	0.004
工作饱和程度	19.103	2	9.552	9.973	0.000
单位类型	15.187	2	7.593	7.928	0.000
误差	650.298	679	0.958		
总变异	685.000	686			

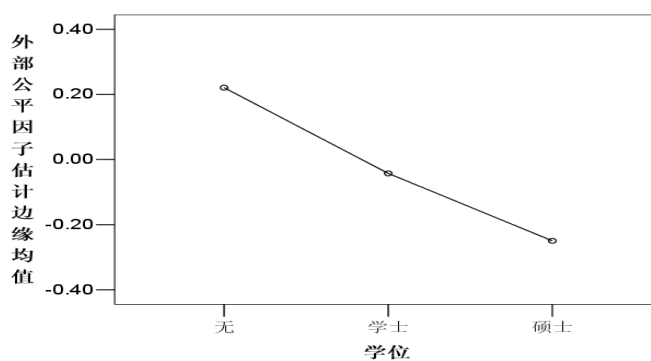


图 3-10 外部公平因子在不同学位上的差异

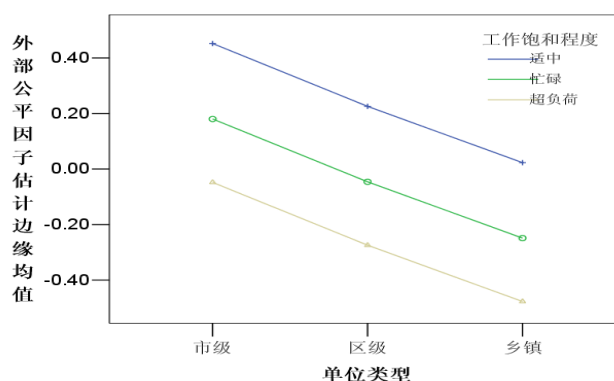


图 3-11 外部公平因子在不同单位类型和工作饱和程度上的差异

### 第三节 临床医生薪酬满意度分析

#### 一、薪酬满意度因子模型

本研究对临床医生“薪酬满意度量表”的 18 项指标进行因子分析，建立了薪酬满意度因子模型，见表 3-10。从 18 个指标的因子得分可提取 4 因子模型，4 个公因子共解释原始变量 80.0%的信息，其中因子 1、因子 2、因子 3 和因子 4 的方差百分比分别为 64.0%、7.2%、4.8%、3.9%，其特征值分别为 11.525、1.305、0.870、0.709。

因子 1 与“我对目前获得的薪水”、“我对于我目前的工资、奖金、福利、津贴等总收入”、“我对我目前得到的福利待遇”、“我对扣税后实际拿到的工资情况”、“我对目前的薪水数量”、“与本单位其他行政职务的同志相比，我对自己的薪酬待遇”、“我对单位提供福利的价值大小”、“就我的工作情况而言，我对我的奖金”等 8 项相关程度较高，这些指标涉及薪酬水平，定义为“薪酬水平因子”。

因子 2 与“我对单位在薪酬管理的公开和透明方面”、“我对单位薪酬管理的方式”、“我对单位的分配制度”、“我对单位薪酬政策的一致性”、“我对本单位不同行政职务间的薪酬水平差异”等 5 项相关程度较高，定义为“薪酬管理或薪酬体系因子”（以下简称薪酬体系因子）。

表 3-10 薪酬满意度因子模型

满意度项目	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4
我对目前获得的薪水	0.84	0.24	0.25	0.15
我对于我目前的工资、奖金、福利、津贴等总收入	0.80	0.29	0.30	0.16
我对我目前得到的福利待遇	0.79	0.26	0.25	0.19
我对扣税后实际拿到的工资情况	0.79	0.25	0.25	0.12
我对目前的薪水数量	0.79	0.31	0.22	0.20
与本单位其他行政职务的同志相比，我对自己的薪酬待遇	0.68	0.44	0.20	0.29
我对单位提供福利的价值大小	0.66	0.40	0.24	0.16
就我的工作情况而言，我对我的奖金	0.63	0.30	0.24	0.36
我对单位在薪酬管理的公开和透明方面	0.27	0.81	0.08	0.18
我对单位薪酬管理的方式	0.35	0.73	0.31	0.27
我对单位的分配制度	0.37	0.71	0.28	0.20
我对单位薪酬政策的一致性	0.37	0.68	0.32	0.27
我对本单位不同行政职务间的薪酬水平差异	0.37	0.56	0.39	0.27
我对近几年工资增加的数额	0.48	0.25	0.75	0.19
我对近年来工资增长的情况	0.49	0.26	0.73	0.20
我对本单位如何决定加薪	0.27	0.51	0.68	0.23
我对科主任在奖金分配上的决策（上级对我收入的影响）	0.23	0.27	0.10	0.86
我对科室的奖金分配制度	0.21	0.25	0.26	0.84



因子3与“我对近几年工资增加的数额”、“我对近年来工资增长的情况”、“我对本单位如何决定加薪”等3项有关,主要反映医院在加薪决策和加薪幅度方面的内容,定义为“加薪因子”。

因子4与“我对科主任在奖金分配上的决策(上级对我收入的影响)”、“我对科室的奖金分配制度”有关,主要反映医院奖金分配方面的内容,定义为“奖金分配因子”。

与继往研究不同的是,欧美学者有的认为薪酬满意感应该划分为收入水平、加薪、福利以及薪酬体系和薪酬管理(Heneman & Schwab, 1985)4个维度,还有的认为应该划分为收入水平、红利、加薪和薪酬体系及管理(Carraher & Buckley, 1996)4个维度,国内学者伍晓奕等认为薪酬满意感应包括加薪、奖金、薪酬制度和管理、薪酬水平及福利等5个维度,但我们的研究显示,珠海市公立医院临床医生的薪酬满意感是由薪酬水平、薪酬体系、加薪和奖金分配4个维度组成,福利不成为一个独立的维度,这不但与我国长期以来的福利制度使得人们对大家共同享有的“福利”并不敏感,还与目前公立医院的薪酬主要由工资和奖金构成<sup>①</sup>、医院提供福利的形式和价值有限且在薪酬构成中只占少量比例有关,这也体现了医院管理的中国特色。

## 二、薪酬满意度各公因子差异性分析

### (一) 薪酬水平因子差异分析

薪酬水平因子的大小与科别、工作忙碌程度、月收入、已取得的职称和工作年限有关,检验有统计学意义,见表3-11。

表3-11 薪酬水平因子一般线性模型分析结果

变异来源	方差	自由度	均方差	F	P
模型变异	103.661	17	6.098	7.017	0.000
月收入	34.679	5	6.936	7.982	0.000
工作饱和程度	36.831	2	18.415	21.192	0.000
科别	11.617	4	2.904	3.342	0.010
取得职称	7.489	3	2.496	2.873	0.036
工作年限	7.668	2	3.834	4.412	0.012
误差	581.339	669	0.869		
总变异	685.000	686			

<sup>①</sup> 任益炯, 陆梅华, 刘立宪等. 国有医院薪酬分配制度的历史变革与发展趋势研究. 卫生软科学, 2003, 17(5): 6-8

由图 3-12 可见，薪酬水平满意度与月收入呈正向相关关系，月收入越高满意度就越高，但是当月收入增加到 4000 元时，薪酬水平满意度不升反降，同样显示了边际效应的存在。

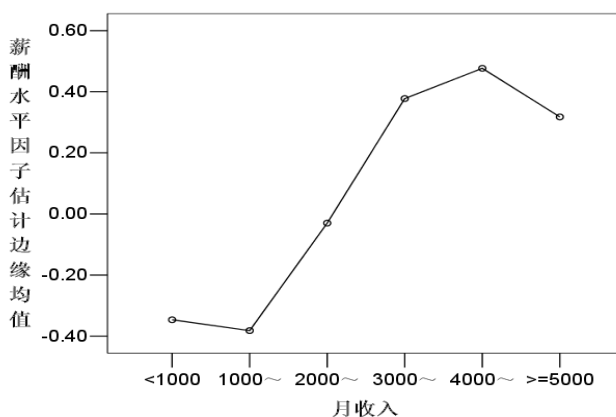


图 3-12 薪酬水平因子在不同月收入上的差异

在所在科室方面，妇产科的人员对薪酬水平满意度较高，其次为内科、儿科和其它科室，外科的最差（见图 3-13），这与现实情况比较相符，反映了目前医院的薪酬政策妇产科收入与其他科室相比较为有利，侧面反映了不同科室间岗位评价可能存在不公平；从工作忙碌程度看，忙碌程度适中的满意度高，超负荷工作的医务人员薪酬水平满意度最低。

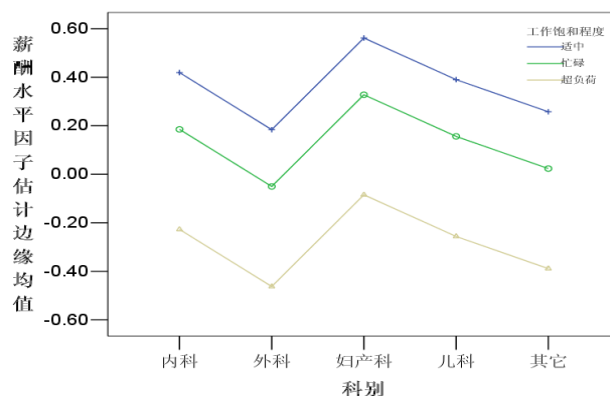


图 3-13 薪酬水平因子在不同科别和工作饱和程度上的差异

从取得的职称看，无职称和医士的满意度较高，医师和副主任医师以上的次之，而

主治医师的满意度最差（见图 3-14），这与当前医院主治医师特别是高年资的主治医师承担了主要的临床医疗业务，工作任务较重有关；从工作年限看，工作年限 10-20 年的满意度最低，而工作年限小于 10 年和 20-30 年的满意度较高，表明事业成长期的人对薪酬水平较为不满意，而事业初期和成就期的人员对薪酬水平较为满意，这一点与主治医师职称人员的薪酬水平满意度的状况相似，体现了人的需要是动态和多层次的<sup>①</sup>。

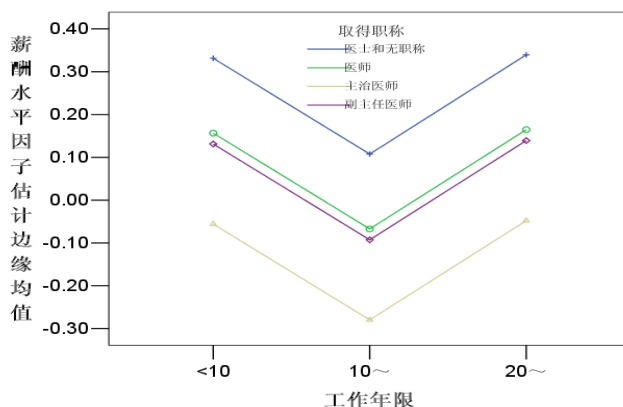


图 3-14 薪酬水平因子在取得的职称和工作年限上的差异

## （二）薪酬体系因子差异分析

薪酬体系满意度与月收入、行政职务和单位类型有关，薪酬体系因子一般线性模型分析结果显示，3 个因素的检验均有统计学意义（见表 3-12）。从月收入看，月收入低于 1000 元和 4000-5000 元的医生对薪酬体系较为满意，其次为 2000-4000 元员工，而 1000-2000 元的员工对薪酬体系的满意度最差（见图 3-15）；在单位类型方面，市级医疗机构员工的薪酬体系满意度较低，而区级和乡镇级较高（见图 3-16）；从行政职务看，院领导的薪酬体系满意度最高，其次为科室负责人，而无领导岗位人员的薪酬体系满意度最低。

表 3-12 薪酬体系因子一般线性模型分析结果（N=686）

变异来源	方差	自由度	均方差	F	P
模型变异	62.893	10	6.289	6.834	.000
月收入	10.894	5	2.179	2.367	.038
行政职务	24.689	2	12.345	13.414	.000
单位类型	16.689	2	8.345	9.067	.000
误差	622.107	676	.920		
<b>总变异</b>	<b>685.000</b>	<b>686</b>			

<sup>①</sup> 陈岳林, 窦路明, 李怀萍等. 管理心理学. 北京: 清华大学出版社, 2006: 69

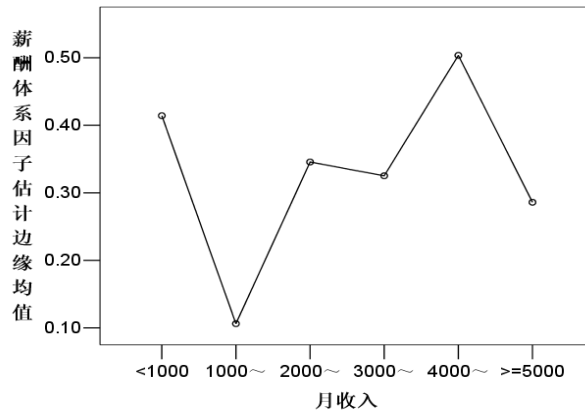


图 3-15 薪酬体系因子在不同月收入状况上的差异

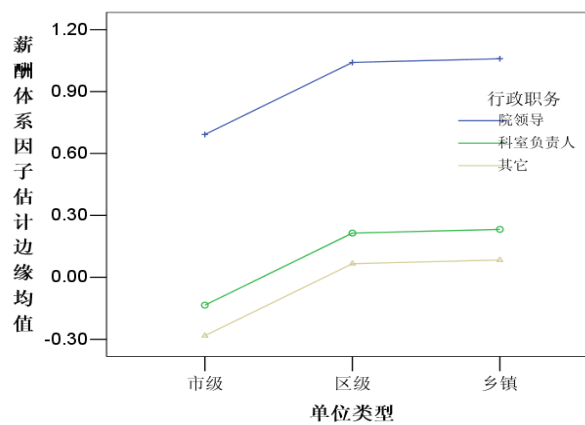


图 3-16 薪酬体系因子在不同单位类型和行政职务上的差异

### (三) 加薪因子差异分析

加薪因子一般线性模型分析结果显示，工作忙碌程度和单位类型与加薪满意度有关，检验有统计学意义（见表 3-13）。

表 3-13 加薪因子一般线性模型分析结果 (N=686)

变异来源	方差	自由度	均方差	F	P
模型变异	15.944	5	3.189	3.246	0.007
忙碌程度	10.019	2	5.009	5.099	0.006
单位类型	10.494	2	5.247	5.341	0.005
误差	669.056	681	0.982		
总变异	685.000	686			

在工作忙碌程度方面，忙碌程度适中的加薪满意度最高，其次为忙碌的员工，而超负荷工作的员工对加薪满意度最低（见图 3-17）；在单位类型方面，市级、区级、乡镇

级医疗机构员工的加薪满意度呈逐级下降趋势，显示单位级别越高加薪的机会或满意度就越高（见图 3-17），侧面反映了各级财政的支付能力和医院经营状况对单位薪酬管理工作的影响。

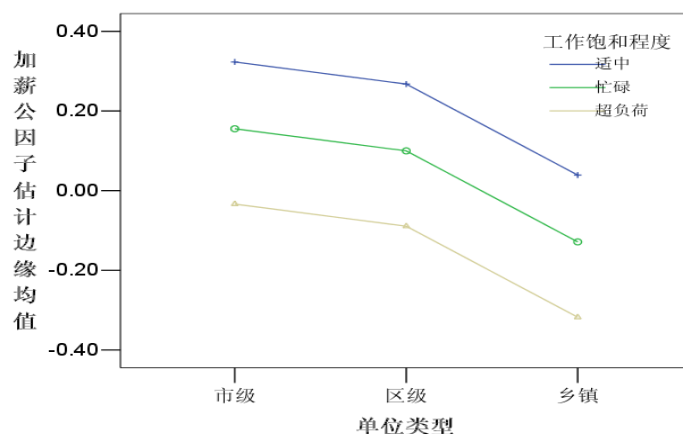


图 3-17 加薪公因子在不同单位类型和工作忙碌程度上的差异

#### （四）奖金分配因子差异分析

奖金分配因子一般线性模型分析结果显示，奖金分配满意度与单位类型和科别有关，检验有统计学意义（见表 3-14）。从单位类型看，市级、区级、乡镇级医疗机构员工的奖金分配满意度呈逐级下降趋势，显示单位级别越低，分配奖金的机会或满意度就越低，乡镇级医疗机构尤为显著，明显低于市级和区级医疗机构（见图 3-18）；在科室类型方面，尽管儿科的奖金分配满意度较高，但内科、外科、妇科和儿科对奖金分配的满意度均较为接近（见图 3-18），而且明显高于其它科室（可能为医院非业务科室等），显示奖金分配制度基本合理。

表 3-14 奖金分配因子一般线性模型分析结果

变异来源	方差	自由度	均方差	F	P
模型变异	102.733	7	14.676	17.114	0.000
科别	13.683	4	3.421	3.989	0.003
单位类型	76.447	2	38.224	44.574	0.000
误差	582.267	679	0.858		
总变异	685.000	686			

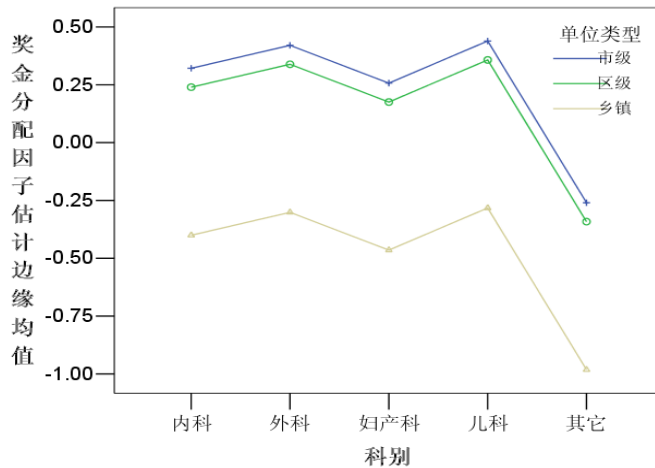


图 3-18 奖金分配因子在不同单位类型和科别上的差异

## 第四节 薪酬管理公平性与薪酬满意度的关系研究

### 一、薪酬管理公平与薪酬满意度得分总体分析

本次调查中，“薪酬管理公平性量表”、“薪酬分配公平性量表”和“薪酬满意度量表”均采用李克特 5 点计分，即“完全不符合”为 1 分，“大部分不符合”为 2 分，“部分符合/部分不符合”为 3 分，“大部分符合”为 4 分，“完全符合”为 5 分，其中“部分符合/部分不符合”代表了薪酬管理公平性与薪酬满意度认知感的中间项，因此可以计算出当所有问项的答案均是中间项时每个维度的得分，等于 3 乘以该维度的项目数，表示被测的薪酬公平性认知感或满意度认知感处于部分符合与部分不符合的平均水平或中等程度，设定此得分为理论平均分，则通过比较实际得分的平均分与理论平均分之间的差异可以分析出被测的公平性与满意度的认知状况。

调查结果显示，“薪酬管理公平性量表”19 个项目的综合测量的平均得分为 58.7 分，高于其理论平均分 57 分，经 t 检验分析，综合测量平均分与理论平均分之间的差异有统计学意义（见表 3-15），显示薪酬管理公平综合测量得分高于平均水平，表明珠海市临床医生的薪酬管理公平性认知状况较好。其中，分配公平、领导公平、信息公平和程序公平各维度的得分分别为 18.9、18.2、11.6、9.9，显示分配公平和信息公平低于其相应的理论平均分（经 t 检验均有统计学意义），表明分配公平和信息公平的认知感低于平均水平；而领导公平和程序公平高于其相应的理论平均分（经 t 检验均有统计学意义），表明领导和程序公平的认知感较高。

表 3-15 薪酬管理公平、分配公平和满意度综合测量得分及各维度得分比较

项目	最小得分	最大得分	平均得分 ( $\bar{x} \pm s$ )	理论 平均分	差值	t 值	p 值
薪酬公平总分	19	95	58.7±16.3	57	1.7	3	0.008
分配公平	7	35	18.9±7.2	21	-2.1	8	0.000
领导公平	5	25	18.2±4.6	15	3.2	18	0.000
信息公平	4	20	11.6±4.1	12	-0.4	3	0.008
程序公平	3	15	9.9±3.4	9	0.9	7	0.000
分配公平总分	10	50	25.1±9.5	30	-4.9	13	0.000
个人公平	4	20	10.7±4.3	12	-1.3	8	0.000
内部公平	3	15	8.2±3.3	9	-0.8	7	0.000
外部公平	3	15	6.2±3.0	9	-2.8	24	0.000
满意度总分	18	90	44.0±16.3	54	-10.0	16	0.000
薪酬水平	8	40	18.1±7.9	24	-5.9	20	0.000
薪酬体系	5	25	13.1±4.9	15	-1.9	10	0.000
加薪	3	15	6.8±3.1	9	-2.2	19	0.000
奖金分配	2	10	6.0±2.3	6	0.0	0	0.959

分配公平综合测量（10项）、个人公平（4项）、内部公平（3项）、外部公平（3项）的得分分别为 25.1、10.7、8.2、6.2，均低于其相应的理论平均分（经 t 检验均有统计学意义），显示分配公平综合测量及其 3 个维度的公平认知均低于平均水平。

薪酬满意度 18 项指标综合测量的平均得分为 44，明显低于其 54 分的理论平均水平（经 t 检验有统计学意义），显示珠海市临床医生对薪酬的满意度较低。主要表现在对薪酬水平、薪酬体系和加薪 3 个方面的满意度低，其得分分别为 18.1、13.1、6.8，均低于其相应的理论平均水平（经 t 检验均有统计学意义，见表），表明这 3 个维度的薪酬满意度水平较低。

## 二、薪酬满意度与薪酬管理公平之间的关系分析

表 3-16 为满意度因子与薪酬管理公平因子相关矩阵，结果表明薪酬满意度各维度与薪酬管理公平各维度间存在显著相关关系。其中，薪酬水平因子与分配公平和程序公平显著相关（ $P < 0.05$ ），而领导公平和信息公平与薪酬水平满意度的关系不显著，这一点可能体现了我国现行事业单位工资制度的模式单一和缺乏灵活性的特征；薪酬体系满意度与分配公平、领导公平、信息公平和程序公平均呈正相关关系（ $P < 0.01$ ）；加薪因子与分配公平和信息公平有显著关系（ $P < 0.05$ ）；奖金分配因子与分配公平、领导公平和程序公平有关（ $P < 0.05$ ）。

表 3-16 薪酬满意度因子与薪酬管理公平因子相关矩阵 (N=686)

薪酬满意度	统计量	分配公平	领导公平	信息公平	程序公平
薪酬水平	R	0.643	-0.036	0.057	0.096
	P 值	0.000	0.349	0.134	0.012
薪酬体系	R	0.230	0.302	0.451	0.272
	P 值	0.000	0.000	0.000	0.000
加薪	R	0.216	0.013	0.076	0.054
	P 值	0.000	0.736	0.045	0.158
奖金分配	R	0.087	0.258	-0.022	0.210
	P 值	0.023	0.000	0.558	0.000

以上相关分析结果显示,分配公平与满意度的 4 个因子均有显著相关关系,程序公平与满意度的 3 个因子有关,而领导公平和信息公平与满意度的 2 个因子有关。为进一步比较薪酬管理公平感的各个因素对满意度的预测情况,将薪酬水平因子、薪酬体系因子、加薪因子和奖金分配因子分别作为因变量,将分配公平、领导公平、信息公平和程序公平作为自变量,进行多重线性回归分析。

由于回归分析的目的是为了比较不同公平感对各种满意度的预测程度,因此只呈现了标准化回归系数及其检验统计指标,截距用 C 表示,回归分析结果见表 3-17。拟合的薪酬水平、薪酬体系、加薪因子和奖金分配 4 个回归模型均有统计学意义,各模型统计量 P 值及其回归系数 t 检验统计量 P 值均小于 0.05。

表 3-17 满意度因子各维度与薪酬管理公平因子多元线性回归模型 (N=686)

满意度维度	模型回归系数*					模型统计量		
	分配公平	领导公平	信息公平	程序公平	常数项	R	R <sup>2</sup>	P
薪酬水平	0.643		0.057	0.096	C	0.653	0.426	<0.000
薪酬体系	0.230	0.302	0.451	0.272	C	0.649	0.422	<0.000
加薪因子	0.216		0.076		C	0.229	0.053	<0.000
奖金分配	0.087	0.258		0.210	C	0.344	0.118	<0.000

\*注:所列回归系数 t 检验统计量的 P 值均小于 0.05,检验有统计学意义。

### (一) 薪酬满意度的影响因素分析

相关和回归结果分析显示,分配公平与薪酬满意度的 4 个维度均显著相关,表明分配公平是影响满意度各个方面的重要因素,这一结果符合现实实际情况,因为各种公平的比较都往往是以最终结果来衡量的,也与本次研究假设较为一致,同时还与德康尼克



等 (Deconinck, Stilwell & Brock, 1996) 用验证性因素分析发现分配公平与收入满意度的四个维度之间的作用是相互独立的结论一致。

与伍晓奕等 (2006) 用验证性因素分析发现交往公平性对员工薪酬满意感没有显著影响的结论不同, 领导公平虽然对薪酬水平满意度和加薪满意度没有影响, 但是与薪酬体系满意度和奖金分配满意度有关, 而这可能是事业单位的工资制度和奖金分配制度导致的结果, 也显示了认知复杂的人群对领导公平的需求更加强烈; 信息公平对薪酬水平、薪酬体系和加薪有影响, 而对奖金分配没有影响, 这也与伍晓奕等 (2006) 信息公平对奖金有显著直接影响不同; 程序公平对薪酬水平、薪酬体系和奖金分配有影响, 而与加薪无关, 这与目前的工资增长机制的单一和固定有关。

以上结果分析显示, 薪酬管理公平的 4 个维度分配公平、领导公平、信息公平和程序公平对薪酬满意度 4 个维度的各个方面均有不同程度的影响, 但分配公平与薪酬水平满意度的相关系数最大, 达 0.643 (大于 0.5), 显示分配公平优先于其它公平对满意度的影响, 进一步证实了 Leventhal (1980) 提出的分配优势模式。

## (二) 薪酬管理公平维度对薪酬满意度的预测作用分析

在薪酬水平满意度回归方程中, 根据标准偏回归系数绝对值大小来判断因素作用的大小, 绝对值大者, 其作用就大; 反之作用小。结果显示, 分配公平、信息公平和程序公平对薪酬水平满意度均具有明显的预测作用, 其标准偏回归系数分别为 0.643、0.057、0.096, 其中分配公平的影响系数最大, 明显大于信息公平和程序公平, 显示分配公平对薪酬水平满意度的预测作用强于程序公平和信息公平, 领导公平对薪酬水平满意度没有影响。这一结果与 Leventhal (1980) 等的研究结论基本相同, 即分配公平预测力强于薪酬管理公平的其他因素。在此回归方程中, 分配公平与程序公平的标准偏回归系数比为 6.7 (0.643/0.096), 分配公平对薪酬水平满意度的影响远大于程序公平, 显示当分配公平高时, 程序公平对薪酬水平满意度的影响并不是很重要 (Brockner 和 Wiesenfield, 1996)。

在薪酬体系回归方程中, 分配公平、领导公平、信息公平和程序公平的标准偏回归系数分别为 0.230、0.320、0.451、0.272, 尽管信息公平的标准偏回归系数最大 (0.451), 但各标准偏回归系数的大小均比较接近, 显示薪酬管理公平的 4 个维度与薪酬体系满意度呈正相关关系, 对薪酬满意度均有重要影响; 从该方程同时可以看出, 当信息公平较高时, 程序公平对薪酬体系满意度的影响大于分配公平对满意度的影响, 这从另一角度

阐明，当分配公平低时，程序公平对于参与者对决策的赞同反应有重要影响（Brockner 和 Wiesenfield, 1996）。

在加薪因子回归方程中，分配公平和信息公平对加薪满意度具有明显的预测作用，其标准偏回归系数分别为 0.216、0.076，显示分配公平、信息公平与加薪满意度呈正相关，而领导公平和程序公平对加薪满意度没有影响，这与我国现行的工资增长机制较为一致，工资的增加一般为职称晋升或政策性调资，与领导公平和程序公平的关系不大。

在奖金分配回归方程中，分配公平、领导公平和程序公平的标准偏回归系数分别为 0.087、0.258、0.210，显示三类公平与奖金分配满意度均呈正相关。在此预测模型中，领导公平对奖金分配满意度影响最大，其次为程序公平，影响最小的为分配公平，而信息公平与奖金分配满意度无关，这也侧面反映了当前医院普遍执行的由科室进行奖金二次分配的模式中，领导决策起决定性作用。

从上面 4 个回归预测模型的分析可以看出，当分配公平较低时，程序公平对薪酬体系和奖金分配满意度均有重要影响（高于分配公平的影响），即对于参与者对决策的赞同反应有重要影响；当分配公平较高时，程序公平对薪酬水平和加薪满意度则没有重要影响。这些结果的启示是，在不同的条件下应当关注组织公平的不同方面，从而最大限度地提高组织公平感，减少组织中的不满（Brockner 和 Wiesenfield, 1996）。

由此显示，程序公平和分配公平是相互影响的。Lind (in press) 指出程序公平的信息能够影响分配公平，对公平的判断更取决于个体获得信息的顺序。以上程序公平对薪酬体系和奖金分配满意度的分析中显示，当信息公平或领导公平的影响较高时，程序公平对满意度的影响大于分配公平，表明如果程序公平等信息的大量获取，程序信息将影响对分配公平的判断。事实上，分配公平比程序公平更难判断，因为，组织内的个体通常不一定知道组织内其他人薪资水平的所有信息。在这种情况下，如果分配结果的信息无法获得，个体则利用程序公平去判断分配公平。

### 三、满意度与薪酬分配公平关系分析

表 3-18 为薪酬满意度因子与薪酬分配公平因子的相关矩阵，结果表明薪酬满意度各维度与薪酬分配公平各维度间基本上均存在显著相关关系。其中，薪酬水平因子、薪酬体系因子和加薪因子与个人公平、内部公平和外部公平均有显著关系 ( $P < 0.05$ )；奖金分配因子仅与内部公平有关 ( $P < 0.05$ )，而与个人公平和外部公平无关。

表 3-18 薪酬满意度因子与薪酬分配公平因子相关矩阵 (N=686)

薪酬满意度	统计量	个人公平	内部公平	外部公平
薪酬水平	R	0.442	0.225	0.465
	P 值	0.000	0.000	0.000
薪酬体系	R	0.242	0.416	0.074
	P 值	0.000	0.000	0.050
加薪	R	0.121	0.109	0.222
	P 值	0.002	0.004	0.000
奖金分配	R	0.050	0.206	0.026
	P 值	0.193	0.000	0.491

为进一步比较薪酬分配公平的各个因素对满意度的预测情况，将薪酬水平因子、薪酬体系因子、加薪因子和奖金分配因子分别作为因变量，将个人公平、内部公平、和外部公平作为自变量，进行多重线性回归分析。拟合的薪酬水平、薪酬体系、加薪因子和奖金分配 4 个回归模型均有统计学意义，各模型统计量 P 值及其回归系数 t 检验统计量 P 值均小于 0.05（见表 3-19）。

表 3-19 薪酬满意度因子各维度与薪酬分配公平因子多元线性回归模型 (N=686)

薪酬满意度维度	模型回归系数				模型统计量		
	个人公平	内部公平	外部公平	常数项	R	R <sup>2</sup>	P
薪酬水平	0.442	0.225	0.465	C	0.680	0.463	<0.000
薪酬体系	0.242	0.416	0.074	C	0.487	0.237	<0.000
加薪因子	0.121	0.109	0.222	C	0.275	0.076	<0.000
奖金分配		0.206		C	0.206	0.042	<0.000

\*注：所列回归系数 t 检验统计量的 P 值均小于 0.05，检验有统计学意义。

在薪酬水平回归方程中，个人公平、内部公平和外部公平对薪酬水平均具有明显的预测作用，其标准偏回归系数分别为 0.442、0.225、0.465，其中个人公平和外部公平的影响较大；在薪酬体系回归方程中，个人公平、内部公平和外部公平的标准偏回归系数分别为 0.242、0.416、0.074，同样显示分配公平的 3 个维度对薪酬体系满意度均有显著影响，其中内部公平对薪酬体系满意度的影响最大，其次为个人公平，外部公平的影响较小；在加薪回归方程中，个人公平、内部公平和外部公平的标准偏回归系数分别为 0.121、0.109、0.222，显示分配公平的 3 个维度对加薪满意度均有影响，3 个标准偏回归系数比较接近，仅外部公平的影响略大于个人公平和内部公平；在奖金分配回归方程中，只有内部公平对奖金满意度有显著影响，其标准偏回归系数为 0.206，而个人公平和外部公平对奖金满意度没有显著影响。

以上结果分析显示,薪酬分配公平的3个维度个人公平、内部公平和外部公平对薪酬满意度4个维度的各个方面均有不同程度的影响。外部公平对薪酬水平满意度的标准偏回归系数最大(达0.465),其次为个人公平(0.442),内部公平对薪酬水平、薪酬体系、加薪和奖金分配4个方面的满意度均有显著而直接的影响,奖金分配满意度只受内部公平的影响,进一步证实了内部公平比外部公平更能提高薪酬满意度(Finn和Lee, 1972; Hills, 1980; Capelli和Sherer, 1988; Taylor和Vest, 1992)。此外,有些欧美学者把员工的薪酬满意感和公平感当成是相同的概念,但我们的研究结果证明员工的薪酬满意感和公平感是两个既有联系又有区别的概念,并非同一概念,这与伍晓奕等(2006)的结论是一致的。

# 第四章 研究结论与研究展望

## 第一节 本研究的主要结论及创新

### 一、薪酬管理公平性维度划分及差异性分析

珠海市临床医生“薪酬管理公平性量表”（19项）可以划分为分配公平、程序公平、信息公平和领导公平4个维度，各维度 $\alpha$ 系数从0.829到0.931，各维度之间相互独立并呈显著正相关关系，此结果为Greenberg提出的“组织公平性包括结果、程序、人际和信息等四类公平性”的观点提供了新的实证依据。

珠海市临床医生的薪酬管理公平感较好，主要表现在领导公平和程序公平感较高，而分配公平和信息公平较低。公平感的各个维度在医疗机构的组织层面和工作层面上存在着不同程度的差异。组织层面上，市、区级医疗机构员工的程序公平感高于乡镇级，信息公平感低于乡镇级，妇产科员工的薪酬分配公平感显著高于其它科室，临时聘用人员的领导公平感显著高于毕业分配和正式调动员工；工作层面上，分配公平与月收入呈正向相关关系，与工作饱和程度和工作年限呈负向相关关系，领导公平和信息公平与行政职务均呈正向相关关系。

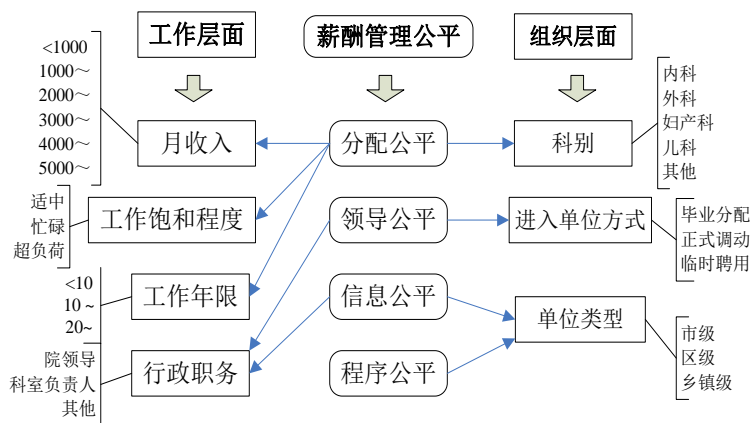


图 4-1 薪酬管理公平维度及其差异分析示意图

## 二、薪酬分配公平维度划分及差异性分析

分配公平是最重要的一种薪酬管理公平，研究表明分配公平可进一步划分为个人公平、内部公平和外部公平 3 个维度，各维度 $\alpha$ 系数从 0.845 到 0.914，各维度之间相互独立并呈显著正相关关系。

珠海市临床医生的薪酬分配公平感较低，主要表现在个人公平、内部公平和外部公平均较低。公平感的各个维度在工作层面、组织层面和个人层面存在不同程度的差异。工作层面上，个人公平与月收入、内部公平与行政职务和月收入均呈正向相关关系，个人公平和外部公平与工作饱和程度呈负向相关关系；组织层面上，个人公平与单位类型的级别呈负向相关关系，外部公平与单位类型的行政级别呈正向相关关系，临时聘用人员的个人公平感明显高于毕业分配和正式调动人员；个人层面上，内部公平与年龄呈负相关，外部公平感与学位呈负相关。

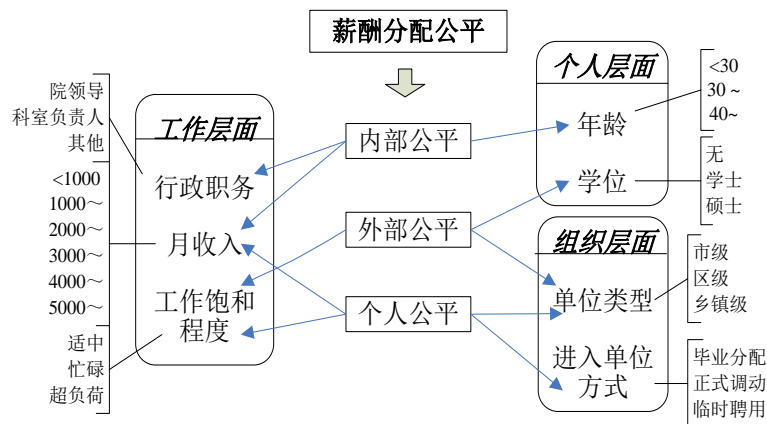


图 4-2 薪酬分配公平维度及其差异性分析示意图

## 三、薪酬满意度维度划分及差异性分析

薪酬满意度可以划分为薪酬水平、薪酬体系、加薪和奖金分配 4 个维度，各维度 $\alpha$ 系数从 0.864 到 0.956，各维度之间相互独立并呈显著正向相关关系。

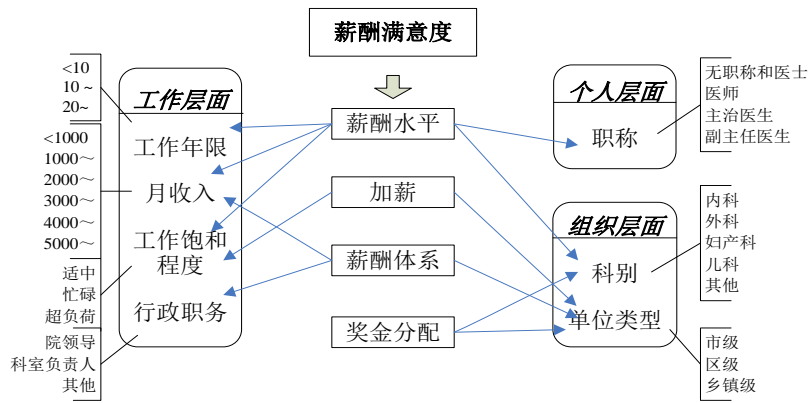


图 4-3 薪酬满意度维度划分及其差异分析示意图

珠海市临床医生薪酬满意度状况较低，主要表现在薪酬水平、薪酬体系和加薪的满意度认知感均较低。各维度在工作层面、组织层面和个人层面存在不同程度的差异。工作层面上，薪酬水平满意度与月收入呈正向相关关系、与工作饱和程度呈负向相关关系，工作年限 10-20 年的收入满意度显著低于 10 年以下和 20-30 年的；薪酬体系满意度与行政职务和月收入基本呈正向相关关系；加薪与工作饱和程度呈负向相关关系。组织层面上，市级医疗机构员工的薪酬体系满意度较低，而区级和乡镇级较高；妇产科员工薪酬水平满意度较高，而外科的薪酬水平满意度较低；加薪和奖金分配满意度分别与单位的行政级别呈正向相关关系。个人层面上，仅职称与薪酬水平满意度相关，无职称和医士的满意度较高，医师和副主任医师次之，而主治医师的满意度最差。

#### 四、薪酬管理公平和满意度维度之间的关系

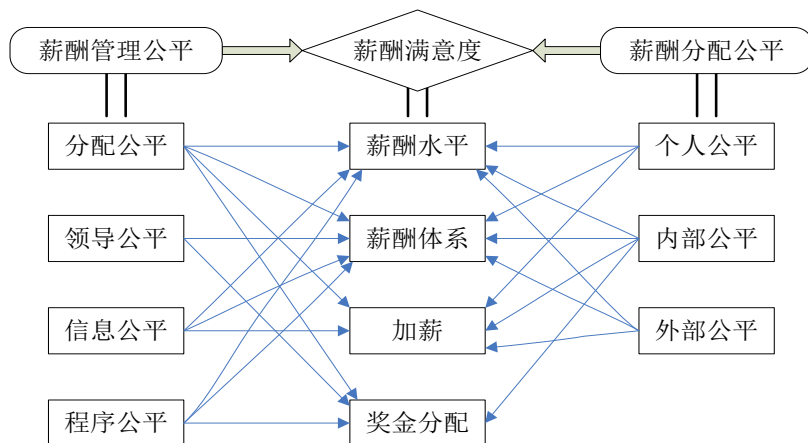


图 4-4 薪酬管理公平、分配公平与薪酬满意度之间的相互关系

薪酬管理公平是影响薪酬满意度的重要因素，管理公平的 4 个维度对满意度的 4 个维度均产生不同程度影响，本研究的结果从总体上验证了 Leventhal (1980) 的分配优势模型，分配公平具有最强的预测作用，对薪酬水平、薪酬体系、加薪和奖金分配 4 个方面均有显著而直接的影响；程序公平对薪酬体系、薪酬水平和奖金分配满意感有显著的直接影响，对加薪没有直接影响；领导公平对薪酬体系和奖金分配满意感有显著的直接影响，对薪酬水平和加薪满意感没有显著的直接影响；信息公平对薪酬体系、薪酬水平和加薪满意度有显著的直接影响，对奖金分配没有影响。程序公平和分配公平是相互影响的，当分配公平较低时，程序公平对薪酬体系和奖金分配满意度均有重要影响；当分配公平较高时，程序公平对薪酬水平和加薪满意度则没有重要影响。

薪酬分配公平的 3 个维度对薪酬满意度的 4 个维度均产生不同程度的影响。内部公平对薪酬水平、薪酬体系、加薪和奖金分配 4 个方面均有显著而直接的影响，个人和外部公平分别对薪酬水平、薪酬体系和加薪均有显著而直接的影响，其中，内部公平对薪酬体系满意度的影响最大，而外部公平对薪酬水平满意度的影响最大，奖金分配满意度则只受内部公平的影响。

## 五、本研究创新性

(一) 国内首次将薪酬管理公平性、满意度及其影响因素的研究应用于医疗卫生领域，从理论上丰富和发展了薪酬管理领域的科学研究，为其它薪酬管理公平性及满意度研究的应用提供了借鉴。

(二) 国内首次对市、区、乡镇 3 级医疗机构临床医生的薪酬管理公平性、满意度及其相互关系进行了系统研究，不仅较全面掌握了珠海市医疗机构薪酬管理公平性及满意度现状，而且为薪酬管理领域的调查研究提供了一定的理论和实践依据。

(三) 应用多元统计分析方法，本研究建立了薪酬管理公平性、分配公平性和薪酬满意度数学模型，对公平性和满意度的相互关系及其在医疗机构的组织层面、工作层面和个人层面上的差异性进行了系统分析，在同类研究中具有推广应用价值

(四) 调查方法上设计和修订了临床医生“薪酬管理公平性量表”及其分配公平量表和“薪酬满意度量表”，系统分析了各量表信度和效度，为同类调查研究提供了借鉴。



## 第二节 研究结果对医院薪酬管理的意义和建议

### 一、研究结果对医院薪酬管理的意义

本研究揭示了珠海市医疗机构临床医生薪酬管理公平性及满意度认知状况，深入分析了薪酬管理公平性与满意度的结构维度、相互关系及影响因素，为建立公平合理的医院薪酬管理制度提供了理论和现实的指导。

### 二、研究结果对医院薪酬管理的建议

#### （一）构建公平合理的薪酬制度

本研究结果显示医院的分配公平对薪酬满意度具有最强的预测作用，医院内部公平对薪酬水平、薪酬体系、加薪和奖金分配 4 个方面的满意度均有显著而直接的影响；个人公平和外部公平对薪酬水平、薪酬体系、加薪 3 个方面的满意度均有显著而直接的影响。为了提高员工的满意度，医院在薪酬管理过程中要注重解决分配公平问题，结合实际有针对性地完善相关管理制度。

由内部公平在医院的不同行政职务间有显著性差异、分配公平在不同科别间有显著性差异的现象表明，医院的薪酬体系（确定员工的基本薪酬以什么为基础）和薪酬关系（不同职位间薪酬水平相互比较关系<sup>①</sup>）仍然不匹配，因此在医院内部进行薪酬设计时必须考虑到医院岗位的多样性，关注不同科别相同职位人员的收入水平的差距，保证同工同酬，不同行政职务薪酬水平的排列形式必须保持公平性和一致性，在薪酬水平等级、级差大小以及级差的标准等方面要体现出公平的原则。

市区两级医院的外部公平感高于乡镇卫生院，然而在个人公平感上却是市级医院最低、镇级卫生院最高，因此，作为乡镇卫生院在兼顾人力成本的同时，适当提高月收入，按照市场供求关系，尽量使医院的总体月收入与地域较近、级别相似、规模相当以及性质相同的医院的总体月收入相当，相似岗位相似人群的待遇水平差距保持在相对合理的水平。而市、区两级医院要关注医生的职业生涯设计，打破单一的薪资增加机制和激励方式，引进绩效薪酬的内容，摒弃分配上的非直接贡献因素和学历、职称、资历的影响，使个人收入随绩效的变动产生较大的浮动，当然，绩效薪酬的实施必须建立在公平的绩效评估体系基础之上。

---

<sup>①</sup>金萍. 薪酬管理. 大连: 东北财经大学出版社, 2006: 8

## （二）让员工参与薪酬制度的制定过程

程序公平和分配公平是相互影响的，当分配公平较低时，程序公平对薪酬体系和奖金分配满意度均有重要影响（高于分配公平的影响）。这点对于公立医院特别是乡镇医院的借鉴意义非常大，由于医生的月收入受财政支付、医院经营状况以及个人负担的影响，所以当医院无法提供有外部竞争力的薪酬水平时，员工参与薪酬制度的设计与管理，有助于形成一个更适合员工需要和更符合实际的报酬制度，同时在参与制度设计的过程中，针对报酬政策而进行的沟通，还可以促进管理者与员工之间的相互信任，这样能使薪酬系统更加完善，从而提高员工对薪酬体系的满意度。此外，从目前乡镇医院程序公平感受较低的情况显示，乡镇医院必须在过程公平的基础上完善各项薪酬管理制度。

## （三）充分考虑员工需求的差异

鉴于医院员工的薪酬分配公平和薪酬满意度都受边际效应的制约，根据马斯洛提出的需要层次理论，在薪酬结构的设计上必须充分考虑不同员工或是同一员工在不同时期的需求差异。对职称较低（相应工资也较低）的人群，奖金的作用十分重要；对收入较高的人群特别是副主任医师以上的学科带头人和医院高层管理干部，则晋升职务、尊重人格、授予职称、鼓励创新及工作的自由度等就显得更为重要，如当前卫生系统倡导的“名医工程”就是通过社会承认来满足高级知识分子在尊重和自我实现的需求。只有通过了解员工的需求，才能使薪酬制度设计合理，满足不同层次员工的需求。

## （四）重视内在薪酬的促进作用

虽然本研究中未涉及内在薪酬部分，但由于边际效应的存在，揭示了今后医院在薪酬管理中，不但要注重外在薪酬的公平性，同时医生的物质和精神需要是同时存在的，对于具有知识型员工特征的医务人员，精神需要的成份应高于其他行业，相应的薪酬方式也应该是物质和精神薪酬结合。由于内在报酬是员工在工作中对自己的工作行为感到满意而自然而然产生的，医院可以通过改善工作条件、加大技能培养力度和增加外出培训的机会、丰富医院文化生活等方式优化员工的工作环境，使医院福利形式多样化，充分发挥员工的主观能动性，让员工对内在报酬感到满意以提高总体的薪酬满意度。

## （五）公开薪酬管理过程，实现信息公平

鉴于信息公平对薪酬体系、薪酬水平和加薪满意度有显著的直接影响，而研究表明市、区两级医院在信息公平上明显低于乡镇一级，因此在医院、管理者和员工之间搭建薪酬管理信息沟通的平台，经常性就薪酬管理工作进行沟通，提高医院薪酬管理相关信息的透明度，从而提高员工的薪酬满意度。

### 第三节 本研究存在的不足和展望

#### 一、存在的不足

##### （一）缺乏对内在薪酬的探讨

本研究中显示临床医生在物质需要相对满足时，会出现边际效应，即使再提高月收入，员工的满意度也不会明显增加，客观上要求满足非物质需要，这不但证实了马斯洛的需要层次理论，说明人的需要是多样化的、有层次的，也进一步证实了在医院中实行全面薪酬制度将是一种趋势。而本论文的研究假设是基于外在薪酬部分，缺乏对内在薪酬的探讨。

##### （二）使用的样本仍有局限性

本研究中抽取的样本来自于珠海市属的公立医院，目前这些医院尚未进行分配制度改革，基本工资部分执行的是国家统一的职级工资制，薪资的确定和级别的晋升相对固定，因此医院在薪酬体系的设计上受限，将来实行分配制度改革时，医院在薪酬体系设计上的自由度将进一步加大，薪酬管理公平性的各个维度对薪酬满意度的影响将需要进一步的检测。

##### （三）缺乏纵向研究

本次研究中，由于采用的是横向研究的方法，即只在一个时间点上收集研究资料进行探讨，因此无法确定各个现象相互之间的因果关系，也无法跟踪测量医院制度的变化对公平性和满意度的影响。

#### 二、未来的展望

通过本文的研究分析，针对当前理论界研究状况和医院的实际需求，我们提出今后进一步研究的方向：

（一）研究对象的进一步拓展。本文的研究对象是行政隶属于珠海市的公立医院的临床医生，因此所有结论都是针对珠海市公立医院的临床医生所提出来的，因此这些结论是否适用于其他的医疗机构，如民营医疗机构、经济更为发达或更为落后地区的公立医院等，还需要进行相关的实证研究。

（二）本研究中只探讨了薪酬管理公平性对薪酬满意度的影响，但对其他组织公平效果如组织承诺、信任、组织公民行为等并未涉及，同时因为采用的是横向研究的方法，即只在一个时间点上收集研究资料进行探讨，因此无法确定各个现象相互之间的因果关

系，也无法跟踪测量医院制度的变化对公平性和满意度的影响。今后可进一步深入研究以便更加深刻地理解薪酬管理公平性的影响。

## 参考文献

### 著作类

- [1] 风笑天. 社会学研究方法. 北京: 中国人民大学出版社, 2005
- [2] 李沛良. 社会研究的统计应用. 北京: 社会科学文献出版社, 2002
- [3] Jeffrey A. Mello, 吴雯芳译. 战略人力资源管理. 北京: 中国财政经济出版社, 2004
- [4] 陈天祥. 人力资源管理. 广州: 中山大学出版社, 2001
- [5] Dail L. Fields 著, 阳志平、王薇、王东升等译. 工作评价—组织诊断与研究实用量表. 北京: 中国轻工业出版社, 2004
- [6] 张文彤. SPSS 统计分析高级教程. 北京: 高等教育出版社, 2004: 363-374
- [7] 陈岳林, 窦路明, 李怀萍. 管理心理学. 北京: 清华大学出版社, 2006
- [8] 叶龙, 史振磊, 李培焯. 组织行为学教程. 北京: 清华大学出版社, 北京交通大学出版社, 2006
- [9] 斯蒂芬·P·罗宾斯著, 郑晓明、葛春生译. 组织行为学精要(8). 北京: 电子工业出版社, 2005
- [10] 文跃然. 薪酬管理原理. 上海: 复旦大学出版社, 2006
- [11] 梁浩材. 做卓越的卫生管理者. 广州: 广东科技出版社, 2001
- [12] 彭剑峰. 人力资源管理概论. 上海: 复旦大学出版社, 2003
- [13] 孙柏瑛、祁光华. 公共部门人力资源开发与管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2005
- [14] 金萍. 薪酬管理. 大连: 东北财经大学出版社, 2006
- [15] 赵曙明, 约翰·M·伊万切维奇. 人力资源管理. 北京: 机械工业出版社, 2005
- [16] 张一驰. 人力资源管理教程. 北京: 北京大学出版社, 1999
- [17] 黄维德、董临萍. 人力资源管理. 北京: 高等教育出版社, 2000
- [18] 李燕萍. 人力资源管理. 武汉: 武汉大学出版社, 2003
- [19] 方振邦. 绩效管理. 北京: 中国人民大学出版社, 2005
- [20] 班特·卡略夫, 弗雷德里克·洛文斯, 陈宇峰、曲亮、程开明译. 管理实践. 北京: 电子工业出版社, 2007

### 论文类

- [21] Lind, E. A. & Tyler, T. R. The Social Psychology of Procedural Justice. NewYork: Plenum, 1988
- [22] Adams. Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, November, 1963: 422-436

- [23] Bies R J, Moag J F. Interactional justice: Communication criteria of fairness. In: Lewicki R J, Sheppard B H, Bazerman M H Ed. Research on negotiations in Organizations (vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press, 1986: 43-55
- [24] Greenberg J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. Journal of Management, 1990, 16: 399-432.
- [25] Cropanzano R, Ambrose M L. Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In: J Greenberg, R Cropanzano ed. Advances in organizational justice. Lexington, MA: New Lexington Press, 2001: 119-151
- [26] Colquitt J A, Conlon D E, Wesson M J, Porter C, Ng K Y. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 2001, 86: 425-445
- [27] Vroom. Work and Motivation. N.Y. John Wiley & Sons. 1964: 67-135
- [28] Dornstein, Miriaml. The fairness judgments of received pay and their determinants [J]. Journal of Occupational Psychology, 1989, 62 (4): 287-299
- [29] Price J. , Mueller. Handbook of organizational measurement. Marshfield, MA: Pittman. 1986: 124
- [30] Earley P C, Kanfer R. The influence of component participation and role models on goal acceptance, goal satisfaction and performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1985, 36: 378-390
- [31] 伍晓奕, 汪纯孝, 谢礼珊. 薪酬管理公平性对员工薪酬满意感的影响. 外国经济与管理, 2006, 28 (2): 7-14
- [32] 李晔, 龙立荣, 刘亚. 组织公正感研究进展. 心理科学进展, 2003, 11 (1): 78-84
- [33] 刘亚, 龙立荣, 李晔. 组织公平感对组织效果变量的影响. 管理世界, 2003, 3: 126-132
- [34] 李秀央, 郭永松, 张扬. 付出-获得不平衡量表中文版的信度和效度. 中华流行病学杂志, 2006, 27 (1): 25-28
- [35] 安胜利, 陈平雁. 量表的信度及其影响因素. 中国临床心理学杂志, 2001, 9: 315-318
- [36] 王海军, 徐元静. 问卷调查中的信度和效度问题. 中国健康教育, 1994, 1: 21-23

- [37] 欧光军等. 面向知识型员工的个性化薪酬体系设计. 科技管理研究, 2005, 9: 224
- [38] 黄培. 公平理论在医院薪酬管理中的应用. 卫生经济研究. 2005, 5: 40
- [39] 张澄宇, 金钟鸣. 医院知识型员工激励机制的实证研究. 中国医院管理, 第 2005, 4: 12-14
- [40] 惠调艳. 组织分配制度对工作满意度与绩效相关性影响实证研究. 商业经济与管理, 2006, 4: 35
- [41] 周霞, 李国辉, 石爱玲. 薪酬管理中公平感的计量模型. 中国管理科学, 2005, 10: 564-567
- [42] 李超平, 时勘. 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响. 心理学报, 2003, 35 (5): 677-684
- [43] 王凌云. 国外薪酬研究述评. 商业经济与管理, 2006, 2: 32-41
- [44] 刘爱军. 薪酬涵义辨析. 当代财经, 2007, 4: 81-85
- [45] 郑澍. 企业技术工人公平感与工作满意和组织承诺关系的实证研究. 商场现代化, 2006, 10: 93-95
- [46] 吴绍琪, 陈千, 杨群华. 研究型大学教师薪酬满意度调研. 科研管理, 2005, 26 (5): 152-156
- [47] 何燕珍. 国外企业薪酬政策及其对我国企业的启示. 外国经济与管理, 2003, 25(6): 30-34
- [48] 李琪. 实施激励型薪酬管理的探讨. 经济与管理, 2004, 5: 45-46
- [49] 栾海霞, 林玳玳. 薪酬管理中的公平性原则探析. 现代管理科学, 2005, 7: 30-31
- [50] 任益炯等. 国有医院薪酬分配制度的历史变革与发展趋势研究. 卫生软科学, 2003, 17 (5): 6-8
- [51] 龚华蕾, 胡蓓. 面向知识型员工的双通道薪酬模式设计. 人力资源管理, 2005, 8: 97-100
- [52] 惠调艳. 研发人员工作满意度与绩效关系实证研究. 人力资源管理, 2006, 5: 145-148
- [53] 袁声莉, 马士华. 员工满意度实证研究. 技术经济与管理研究, 2002, 3: 22-24

- [54] 唐镠, 刘毅, 周艳阳. 医务人员工作满意度调查. 中国卫生事业管理, 2002, 2: 108-110
- [55] 龚丽, 刁黎, 颜曦. 企业员工公平需要的实证研究与对策建议. 现代管理科学, 2007, 6: 92-93
- [56] 刘业政, 杨慧, 赵勇. 基于企业员工工作满意度的实证分析研究. 现代管理科学, 2006, 5: 5-7
- [57] 林晓婉, 车宏生, 张鹏等. 程序公平及其心理机制. 心理科学进展, 2004, 2: 264-272
- [58] 林帼儿, 陈子光, 钟建安. 组织公平文献综述及未来的研究方向. 心理科学, 2006, 29 (4): 1016-1018
- [59] 龙立荣. 公正的启发理论述评. 心理科学进展, 2004, 12 (2): 447-454
- [60] 沈捷. 知识型员工工作压力及其与工作满意度、工作绩效的关系研究. 硕士论文. 浙江大学管理科学与工程, 19. 2003



## 附录

### 临床医生薪酬管理公平性现状调查问卷

各位医生：

您好！

本问卷旨在研究临床医生薪酬管理公平性的现状，为进一步加强薪酬管理和进行分配制度改革提供客观依据。调查所获取的数据仅作科学研究之用，不会用于其它任何考核或评价。本次调查完全采用匿名方式进行，我们将对您的回答予以严格保密。

为了使您能更好地理解本次调查的问题，客观反映您对薪酬管理公平性的真实感受，请认真阅读以下定义：本问卷中提到的薪酬系指贵单位发放的工资、奖金、福利（含各种保险、公积金、休假等）以及各项津、补贴的总和。

衷心感谢您的支持与合作！

二〇〇七年五月二十日

填答说明：

1. 本调查问卷共分三个部分，第一部分是有关您个人的基本情况；第二部分是关于薪酬管理公平性的调查；第三部分是薪酬满意度的调查。

2. 请您在适当的数字上用“√”，选择一个最符合您在一般情形下所特有的最直接的想法、感觉或行为的选项。

3. 本问卷并非测验，没有标准答案，任何问题的答案均无对、错、好、坏之分。我们想要了解的只是您真实的状况和感受，因此对于每个问题您不需要考虑太久，也不要与他人商量，只需要仔细阅读每个问题，并根据自己的实际情况如实加以填写即可。

4. 如有任何疑问，请与我们联系。

联系人：

联系电话：

---

单位编号：

问卷编号：

（此两项内容属统计用，个人不需填写）

## 第一部分 基本情况

1. 您的性别：男 女
2. 您的出生年月：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
3. 您参加工作的时间：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
4. 您的学历：中专及以下 大专 本科 硕士研究生及以上
5. 您的学位：学士 硕士 博士
6. 您的科别：内科 外科 妇产科 儿科
7. 您已取得的职称：无 医士 医师 主治医师 副主任医师 主任医师
8. 您现聘的职称：无 医士 医师 主治医师 副主任医师 主任医师
9. 您担任的行政职务：院领导 科室负责人（含正副职） 其它
10. 您进入本单位的方式：毕业分配 正式调动 临聘（合同制） 学员制
11. 您的月收入：1000元以下 1000~2000元 2000~3000元  
3000~4000元 4000~5000元 5000元以上
12. 您工作的饱和程度：清闲 适中 饱满 超负荷
13. 单位类型：市级 区级 乡镇

## 第二部分 薪酬管理公平性调查表

说明：本部分的各个问题是对您所在单位薪酬管理感受的描述，请根据自己的实际情况，对这些问题的说法作出选择。1-5表示与您实际情况和感受由低到高的接近程度。1=完全不符合，2=大部分不符合，3=部分符合/部分不符合，4=大部分符合，5=完全符合（每行选择一个格子打“√”）。

调 查 内 容	完全 不符合	大部分 不符合	部分符 合/部分 不符合	大部分 符合	完全 符合
01 就我的工作表现而言,我所得到的报酬是合理的	1	2	3	4	5
02 我们单位有明确的总体分配方案和科室分配制度	1	2	3	4	5
03 我所获得的薪酬反映了我对工作所作的努力	1	2	3	4	5
04 单位领导对我没有偏见	1	2	3	4	5
05 分配的原则、办法和具体情况是公开和透明的	1	2	3	4	5
06 我的工作得到了单位领导的认可	1	2	3	4	5
07 分配是按照单位的既定方案进行的	1	2	3	4	5
08 如果我对分配的程序和过程有意见,领导和有关部门会给我全面地解释	1	2	3	4	5
09 我所获得的薪酬反映了我对单位所做的贡献	1	2	3	4	5
10 单位领导对我的评价是恰当的	1	2	3	4	5
11 我的工资水平与社会上同等学历和资历的人相比是偏高的	1	2	3	4	5
12 我觉得自己得到了单位领导足够的尊重	1	2	3	4	5
13 领导和有关部门很关心我对分配的想法,并能够及时地与我沟通	1	2	3	4	5
14 我曾经参加过分配方案的有关讨论或是征求意见等形式的活动	1	2	3	4	5
15 与外单位相同工作和职务的同事比,我的薪酬待遇是合理的	1	2	3	4	5
16 就我的工作量和所承担的责任而言,我所得到的报酬是合理的	1	2	3	4	5

17 单位现行的分配制度能够代表大多数人的意愿	1	2	3	4	5
18 与相同工作和职务的同事比,我的薪酬待遇是合理的	1	2	3	4	5
19 单位领导对我的评价是公正的	1	2	3	4	5
20 如果我对分配的结果有意见时,领导和有关部门会耐心地倾听和解释	1	2	3	4	5
21 与其他同事的工作表现相比,我的薪酬待遇是合理的	1	2	3	4	5
22 我单位的工资水平在珠三角地区比较有竞争力	1	2	3	4	5

### 第三部分 薪酬满意度调查表

说明：现就以下每道问题涉及的工作方面来表明您对他们的满意度如何。请仔细阅读下面每一个问题，然后在相应问题的右边恰当的选项上打“√”。1=非常不满意，2=比较不满意，3=不置可否，4=比较满意，5=非常满意。

调 查 内 容	非常 不满意	比较 不满意	不置 可否	比较 满意	非常 满意
01 我对扣税后实际拿到的工资情况	1	2	3	4	5
02 我对我目前得到的福利待遇	1	2	3	4	5
03 我对近年来工资增长的情况	1	2	3	4	5
04 我对科主任在奖金分配上的决策（上级对我收入的影响）	1	2	3	4	5
05 我对目前获得的薪水	1	2	3	4	5
06 就我的工作情况而言，我对我的奖金	1	2	3	4	5
07 我对近几年工资增加的数额	1	2	3	4	5
08 我对单位的分配制度	1	2	3	4	5
09 我对单位在薪酬管理的公开和透明方面	1	2	3	4	5
10 我对于我目前的工资、奖金、福利、津贴等总收入	1	2	3	4	5
11 我对单位提供福利的价值大小	1	2	3	4	5
12 与本单位其他行政职务的同志相比，我对自己的薪酬待遇	1	2	3	4	5
13 我对单位薪酬政策的一致性	1	2	3	4	5
14 我对目前的薪水数量	1	2	3	4	5
15 我对科室的奖金分配制度	1	2	3	4	5
16 我对本单位如何决定加薪	1	2	3	4	5
17 我对本单位不同行政职务间的薪酬水平差异	1	2	3	4	5
18 我对单位薪酬管理的方式	1	2	3	4	5

问卷到此结束，请您再检查一下是否有遗漏的题目，以免造成废卷。再次感谢您对我们研究的参与和帮助！