

## 民营医院人才激励现状与趋势探讨

德勤管理咨询 2017年11月

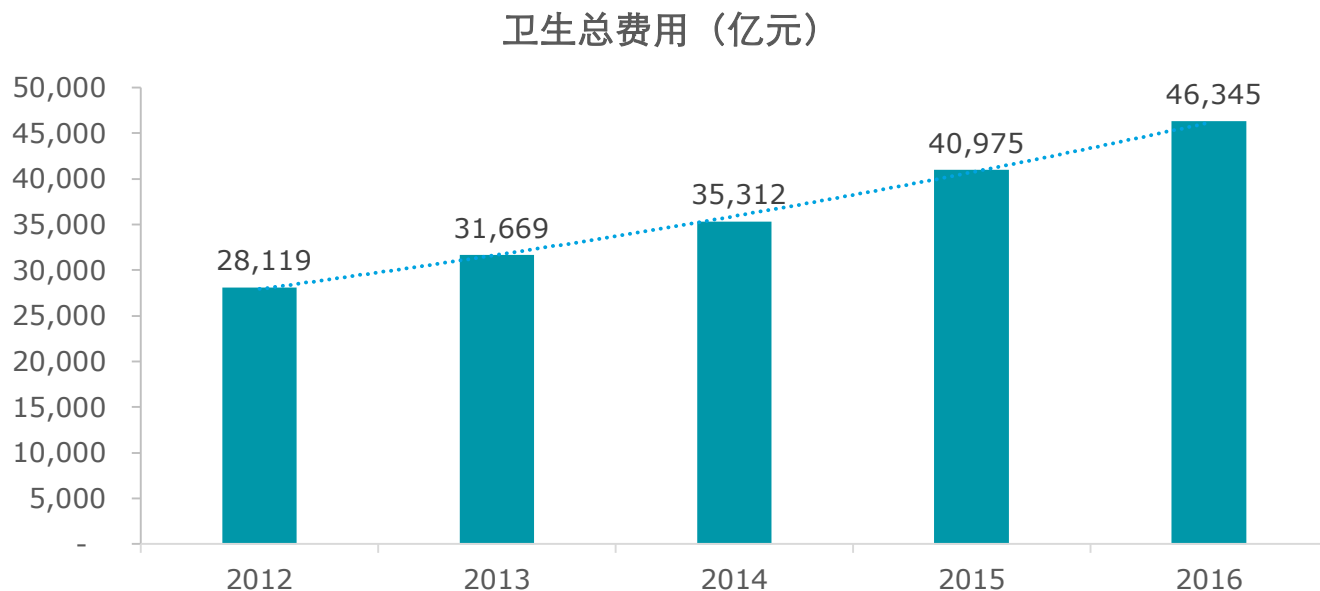


Making another century of impact  
德勤百年庆 开创新纪元

# 德勤概述： 中国民营医院发展现状及人才激励诉求

# 近年来，我国医疗服务需求持续增长，医疗服务市场潜力巨大；医疗服务产业迎来新一轮发展契机

- 2016年，我国卫生总费用达到了4.6万亿元，在2012年的基础上增长了64.8%，年复合增长率约为**13.3%**。
- 卫生总费用虽然增长较快，但占GDP的比重仅为6.2%，与原卫生部组织研究发布的《“健康中国2020”战略研究报告》中提出的目标，即到2020年卫生总费用占GDP比重达到6.5%-7.0%相比，还有进一步增长的空间。

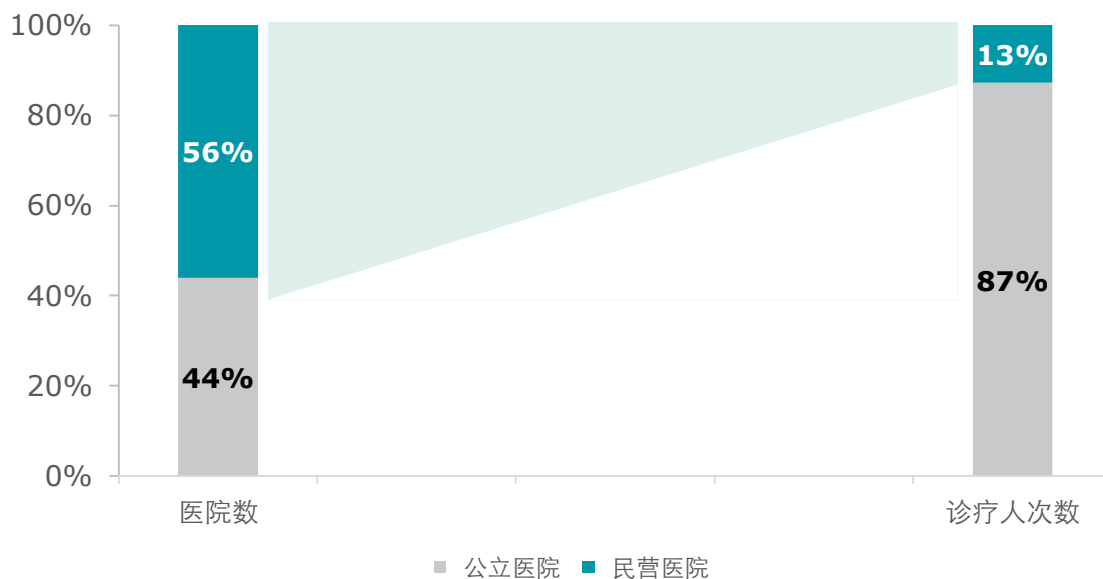


来源：卫生统计年鉴

# 民营医院发展迅速，但**服务量**仍相对较低，市场份额仍有巨大的拓展空间

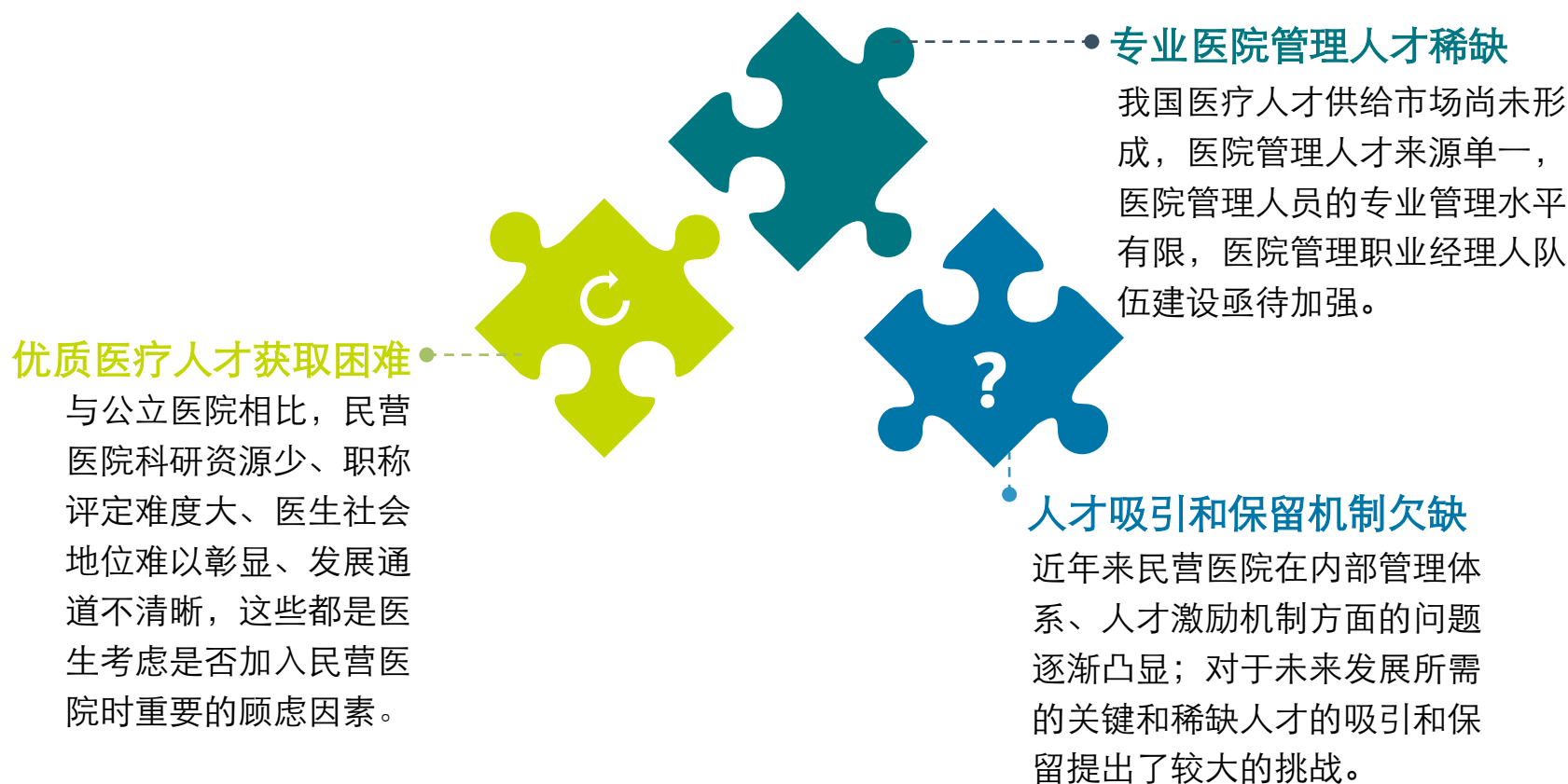
截至2016年底，民营医院的数量已**超过**公立医院，达到全国医院总数的**56%**；但诊疗人次数仅为全国医院服务量的**12.8%**左右，与国务院“十二五”医改规划提出的在2015年达到服务总量**20%**的目标相差甚远。

公立、民营医院数量和服务量占比（2016年）



来源：卫生统计年鉴

# 人才是支撑民营医院持续发展的核心资源之一，目前民营医院在**人才管理**方面面临三大挑战



# 面临着人才吸引和保留的巨大挑战，民营医院纷纷引入长期激励作为人才管理的重要手段之一；通常从如下三个因素进行方案设计的重点考量



## 考量1：与顶层股权架构设计紧密结合



民营医院在顶层股权架构设计时，通过引入合伙人机制、股权激励等实现医生持股与管理层持股；

通过合理的股权架构设计，既预留足够的激励空间，同时着眼于公司控制权的把控。

## 考量2：与公司资本运作规划合理挂钩



民营医院的发展通常经历初创、融资、上市（或并购）等环节；需匹配资本运作规划，选择合适的时点进行；

长期激励的设计需要与不同阶段公司战略方向紧密挂钩，才能准确的传递长期激励导向。

## 考量3：方案设计与民营医院类型息息相关



由于不同类型民营医院的运营模式和盈利模式差异较大，因此激励模式与民营医院的类型息息相关；

例如上市公司通常采用限制性股票或股票期权，连锁医疗机构更倾向于采用合伙人机制。

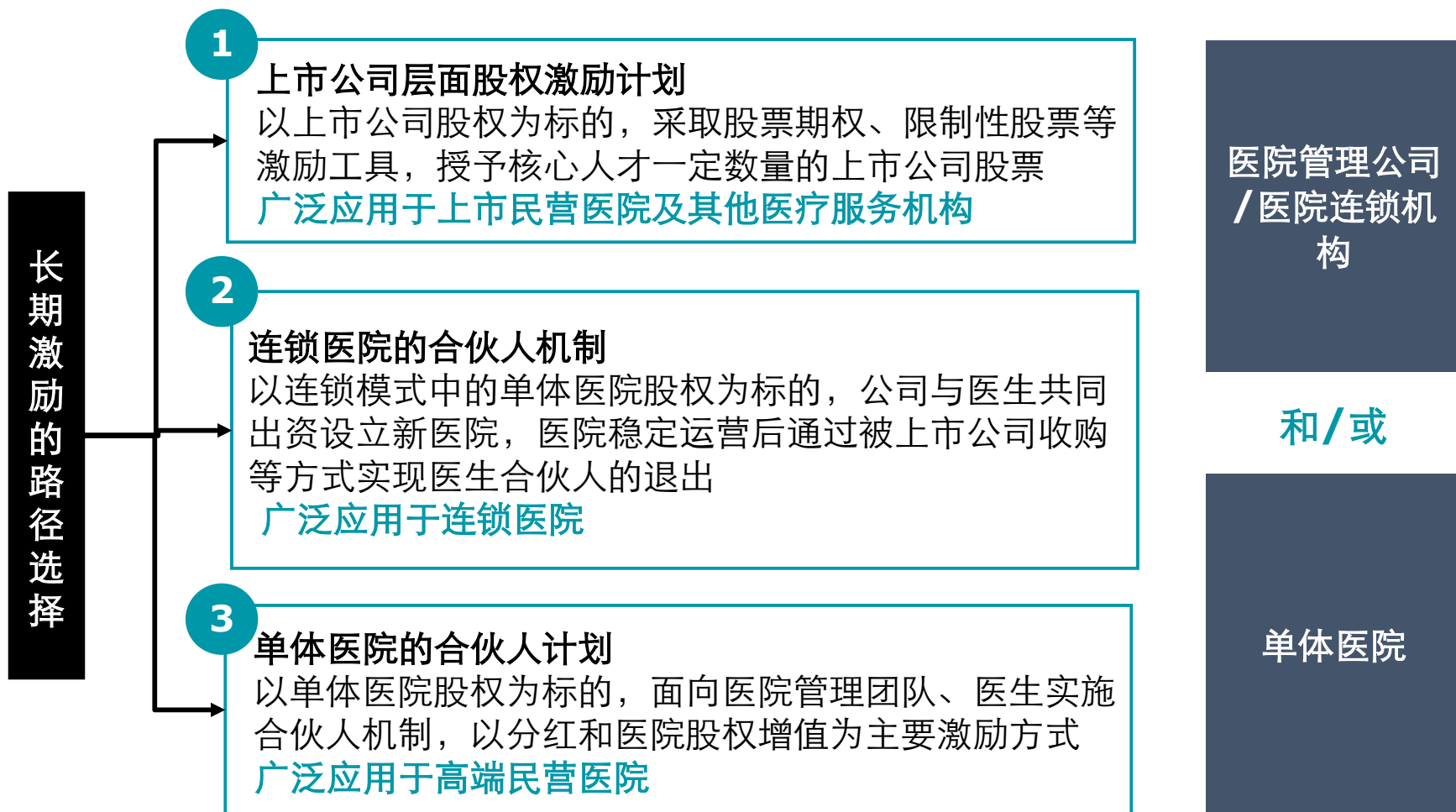
# 德勤洞察： 民营医院长期激励实践与案例



# 长期激励在民营医院得到广泛应用，不同类型民营医院的长期激励呈现差异化特征

## 民营医院长期激励的常见路径总结

## 激励标的选择



# 1 - 上市<sup>注1</sup>医疗服务机构<sup>注2</sup>长期激励趋势解读

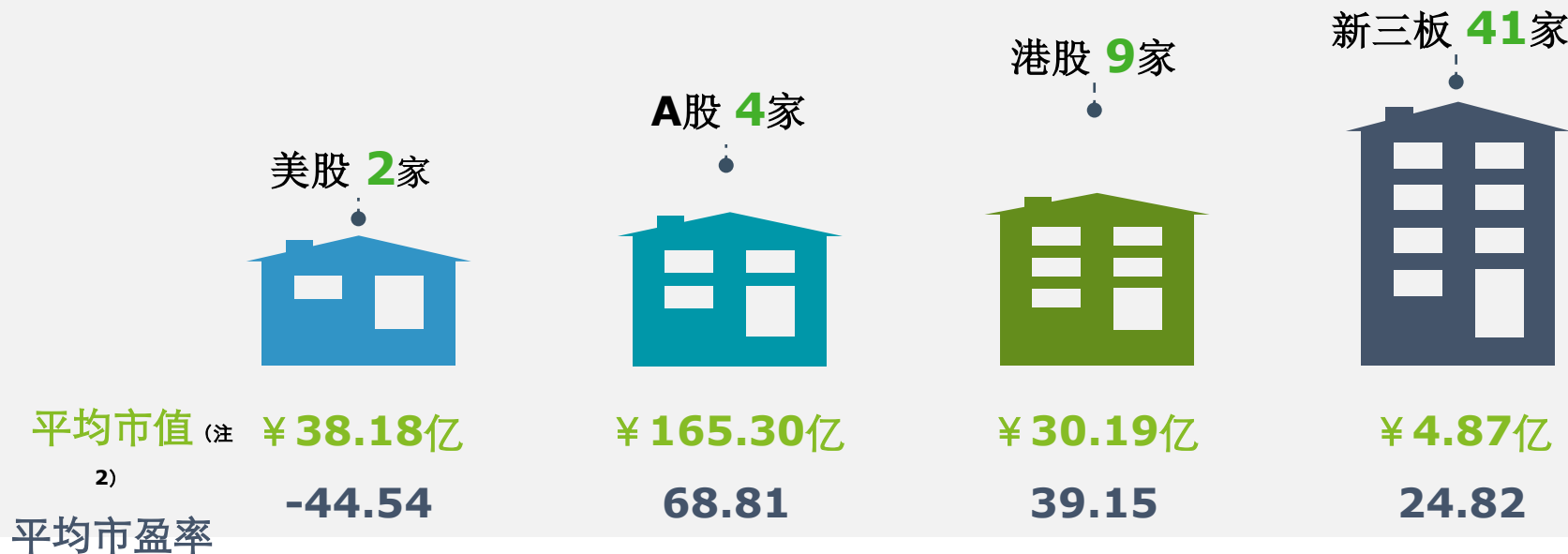
注1：为方便表述，“上市”包含新三板挂牌

注2：因上市民营医院样本较少，故本章节选取上市医疗服务机构（包括但不限于综合医院、体检中心、牙科/整形/眼科等专科医院）作为调研企业

# 内资医疗服务机构多于香港主板上市或新三板挂牌

- 在港股、美股、A股与新三板四大市场中，医疗保健类上市公司<sup>(注1)</sup>共计949家，其中内资上市医疗服务机构共计56家，主要集中于新三板和香港主板。
- 从公司估值来看，调研企业中A股公司的平均市值及市盈率均最高。

本次调研对象为**56**家上市医疗服务机构



数据来源：wind数据库；德勤根据公开资料整理

注1：包含制药、医疗器械、医疗服务类企业。A股与新三板公司分类标准参考Wind一级行业分类，港股与美股分类标准参考Global Industry Classification Standard (GICS)。

注2：市值及市盈率以18/08/2017收盘价为计算基础，港币/美元兑人民币汇率以18/08/2017收盘价为计算基础。

# 股权激励普及程度： 港股推行股权激励计划的医疗服务机构数量领先于其他市场

本次调研的**56**家医疗服务机构中共计**16**家企业公告了**26**项股权激励计划；其中**20**项计划已成功实施。



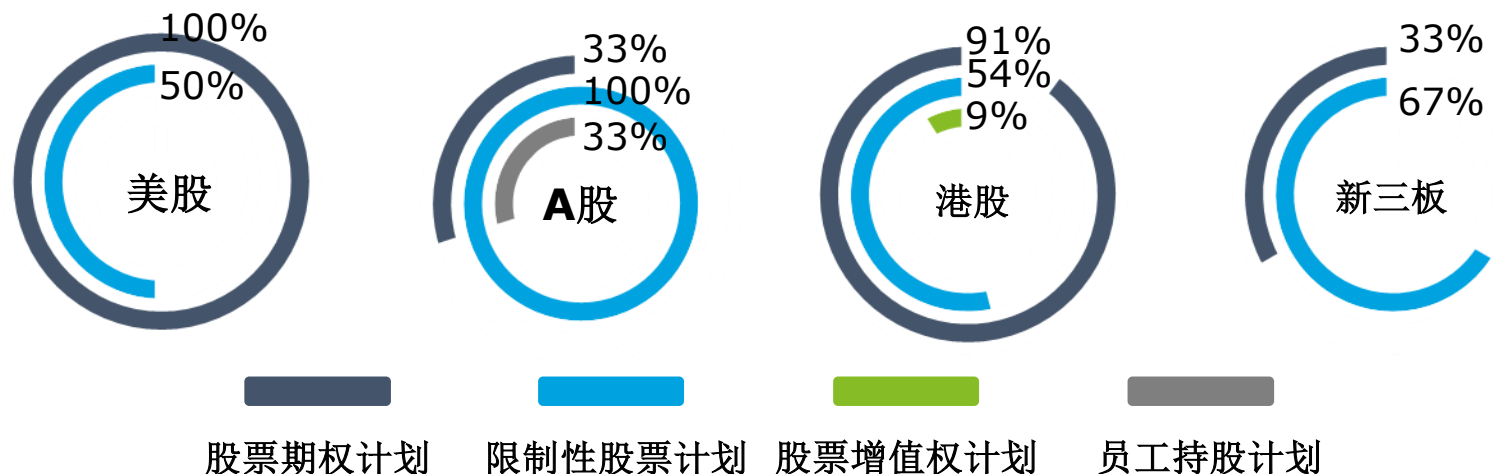
数据来源：wind数据库；公司公告

- 港股推行股权激励计划的公司数量最多。
- 在41家新三板挂牌的医疗服务机构中，仅有3家在挂牌后推出了股权激励计划。

# 股权激励计划关键要素一：激励工具

## 股票期权计划及限制性股票计划的使用频率最高

### 激励工具的使用比例



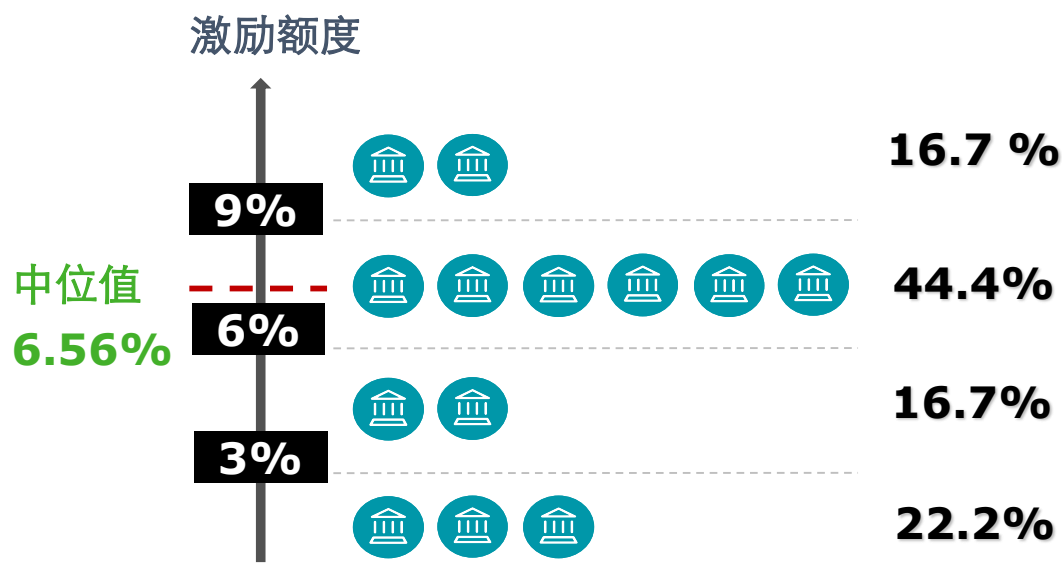
数据来源：wind数据库；公司公告；德勤根据公开资料整理

- 美股和港股上市医疗服务机构倾向于使用期权方案。
- A股和新三板的样本中使用限制性股票的频率更高。

# 股权激励计划关键要素二：激励额度

## 激励额度占总股本比例集中在6%-9%区间

### 激励额度占总股本比例的分布情况



数据来源：wind数据库；公司公告；德勤根据公开资料整理

- 激励额度集中在6%-9%区间。



### 政策参考

**A股：**《上市公司股权激励管理办法》证监会令第126号  
- “上市公司全部在有效期内的股权激励计划所涉及的标的股票总数累计不得超过公司股本总额的**10%**”。

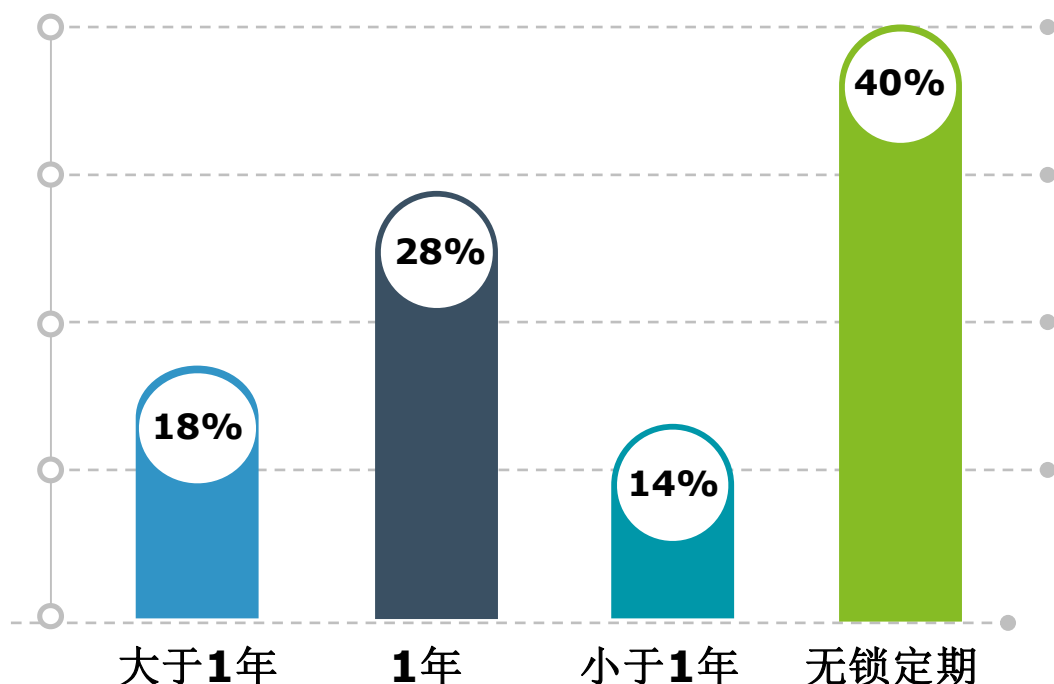
**港股：**《香港上市规则第十七章》

“上市公司可于所有根据计划及任何其他计划授出的期权予以行使时发行的证券总数，合计不得超过上市发行人（或有关附属公司）于计划批准日已发行的有关类别证券的**10%**”。

## 股权激励计划关键要素三：锁定安排

大部分激励计划无锁定期或锁定期小于1年，体现出行业对于激励及时性的诉求

### 锁定期的分布情况



- 锁定期即指股权/期权授予日至解锁日/可行权日的时间间隔。
- 在已公布锁定期安排的有效样本中<sup>(注1)</sup>，锁定期安排以“无锁定期”为主，占比40%。
- 单就港股激励计划而言，大部分计划无锁定期或锁定期小于一年。

数据来源：公司公告；德勤根据公开资料整理

注1：有效样本指16家已公告共计26项股权激励计划中，可获取锁定期相关公开信息的14项激励计划。

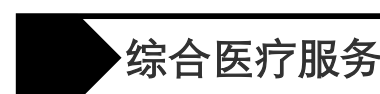
## 2 - 连锁医院合伙人机制趋势解读



# 调研总结：连锁医院的合伙人机制

- 经过多年市场充分竞争，医疗行业逐渐进入**品牌化、连锁经营、集团化**发展的新阶段；
- 连锁医院纷纷推出合伙人计划，在单个医院层面引入医生合伙人共同创业，打造医生和医院的利益共同体。

## 已推出合伙人机制的连锁医院（节选）



资料来源：德勤根据公开信息整理

# 连锁医院合伙人机制解析1

在连锁医院中，医生合伙人可采取**梯队管理模式**，给予医生合伙人充分的发展空间和激励空间。

## ► 德勤经验：连锁医院医生合伙人梯队管理模式



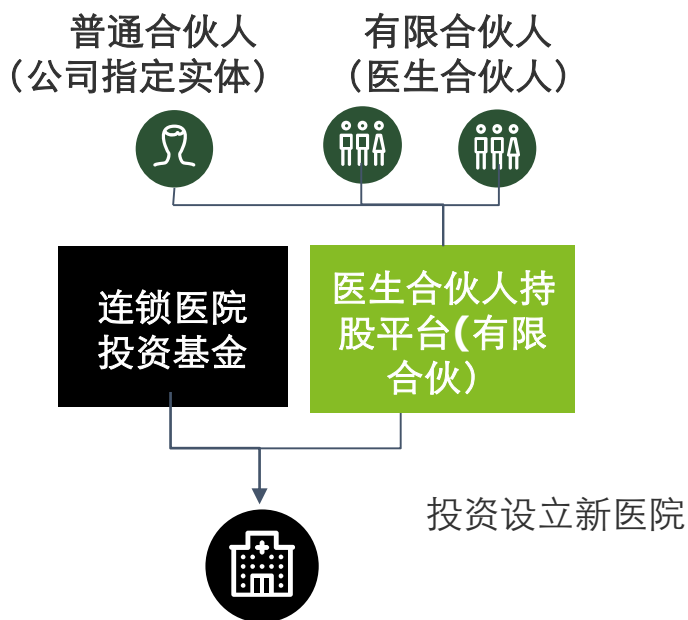
# 连锁医院合伙人机制解析2

针对新设的连锁医院，在医院初创、发展、并购的不同环节，设置灵活的股权激励机制，践行收益共享、风险共担的合伙人理念。

## 德勤经验：连锁医院医生合伙人股权流转三阶段

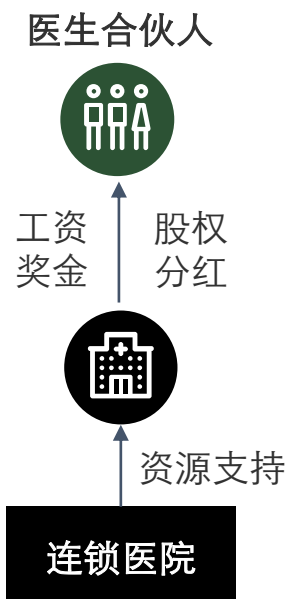
### 阶段一：股权投资

医生合伙人与连锁医院或其投资基金共同出资设立新医院



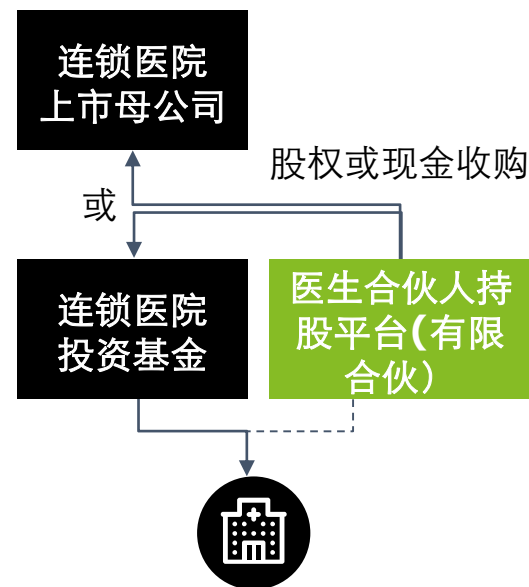
### 阶段二：股权持有

医院持续经营过程中，医生合伙人获得工资奖金及股权分红收益



### 阶段三：总部股权或现金收购

条件成熟后，连锁医院（上市公司或投资基金）以股权或现金形式收购医生合伙人所持股权，医生合伙人获得收益



### 3 - 单体医院合伙人机制趋势解读

# 单体医院发展初期面临的挑战和激励诉求

## 面临的挑战

01

### 医院运营效益的挑战：

- 医院开业初期通常处于亏损阶段，盈利水平低
- 患者数量不足，就诊量少

02

### 医生职业发展的挑战：

- 医生职业发展和提升空间有限，人才吸引和保留面临挑战

03

### 外部合作模式的挑战：

- 与外部专家的合作模式较为松散；探索更具粘性和更紧密的合作关系

## 长期激励的诉求和目的

吸引有相关行业管理经验的优秀人才

调动内部管理人员的主观能动性

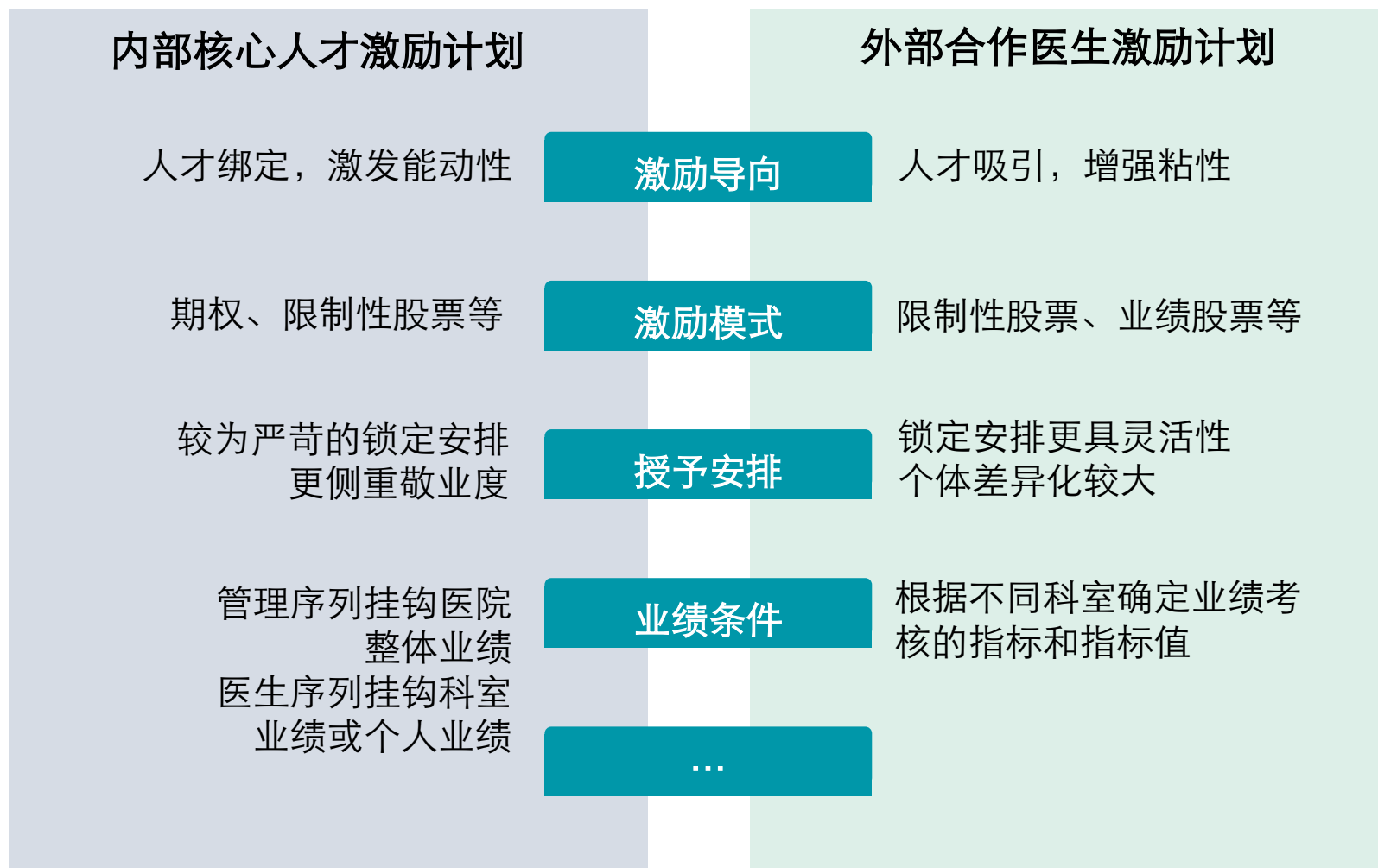
有吸引力的整体薪酬体系

事业伙伴、合伙创业精神的体现

更密切的长期合作与绑定

风险共担，收益共享的精神体现

# 德勤经验：通过合伙人计划的搭建，有效吸引、激励和保留内外部核心关键人才



备注：以上仅为示例

# 德勤展望： 民营医院人才激励展望

# 对于专业医院管理人才，民营医院可通过市场化激励机制和职业经理人机制实现人才吸引、激励与保留

挑战与机遇并存

激励与约束对等

民营医院为专业医院管理人才向职业经理人转变提供了一片沃土

- 目前我国医院管理人员的职业化管理技能匮乏，大多数院长是从医生成长起来，从专业序列转为管理序列，缺乏对现代化医院管理的系统性认识。
- 民营医院为医院管理人员的职业化发展提供了广阔的空间和机遇。

民营医院灵活的市场化激励机制是吸引医院管理人才的重要举措

- 对于医院管理人员的激励目前还处于比较初期和粗放阶段。
- 相较公立医院，民营医院在人才激励方面具备更灵活和更市场化的操作空间，可采用利润分享、股权激励等方式吸引、激励与保留核心管理人才。



# 对于稀缺医生人才，民营医院既要着眼于培育自身医疗团队，也要与外部专家建立长期稳定的合作关系，建立内外部的核心人才梯队

## 民营医院医疗人才建设梯队



### 三、开放医疗平台，为医生提供个人发展平台

- 综合性医院在平台式发展方面很有优势，民营医院可联合科室带头人、医生集团等打造特色科室或个人工作室，为医生个人发展提供平台，增加医生粘性。

### 二、吸引外部专家，促成长期合作

- 综合性民营医院通常作为医生多点执业平台，吸引外部专家坐诊；医院可通过合伙、入股等形式，与外部专家建立稳固的长期合作模式。

### 一、培育自身医疗团队，打造医疗合伙人

- 连锁专科医院可发挥连锁优势，以合伙人模式激励和保留核心医疗人才；
- 综合性医院则更多采取虚拟股、医生入股计划等形式，实现人才激励和绑定。

# 本调研报告作者团队及联系方式

如果贵公司有任何关于医疗行业人力资源方面的问题或对本调研报告有何疑问和建议，欢迎与我们联系：

---

## 王允娟

德勤管理咨询合伙人

德勤中国高管薪酬研究中心首席顾问

电话：+86 755 33538194

电子邮件：yjwang@deloitte.com.cn

---

## 王怡雯

德勤管理咨询副总监

德勤中国高管薪酬研究中心高级顾问

电话：+86 21 61418888

电子邮件：yiwewang@deloitte.com.cn

---

## 周倩

德勤管理咨询高级顾问

德勤中国高管薪酬研究中心高级顾问

电话：+86 21 61418888

电子邮件：jzhou@deloitte.com.cn

---

感谢本报告调研团队：

陈玥、沈亦诚

# 附录：调研企业名单

# 调研企业名单

代码	公司中文简称	代码	公司中文简称	代码	公司中文简称
新三板(41家)					
430335	华韩整形	834612	百意中医	838860	阳光眼科
830938	可恩口腔	834731	童康健康	839218	金普医疗
831366	国龙医疗	834799	光谷医院	839344	京立医院
831672	莲池医院	835387	荣恩集团	839367	朗高养老
832113	中康国际	835543	瑞美医疗	839429	京都时尚
832128	喜之家	835645	大美股份	839816	永成医美
832321	福华股份	835660	美中嘉和	870468	友睦口腔
832387	大众口腔	836068	新宁医疗	870629	三真康复
832533	利美康	836105	艾博健康	870890	长峰医院
832994	慈惠健康	836313	俏佳人	871107	希思医美
833263	大承医疗	836930	祥云医疗	871521	小白兔
833269	华美牙科	837636	春天医美	872000	科美华
833939	御康医疗	838265	瑞澜医美	872051	正夫控股
834480	丽都整形	838704	红岭医疗		

# 调研企业名单

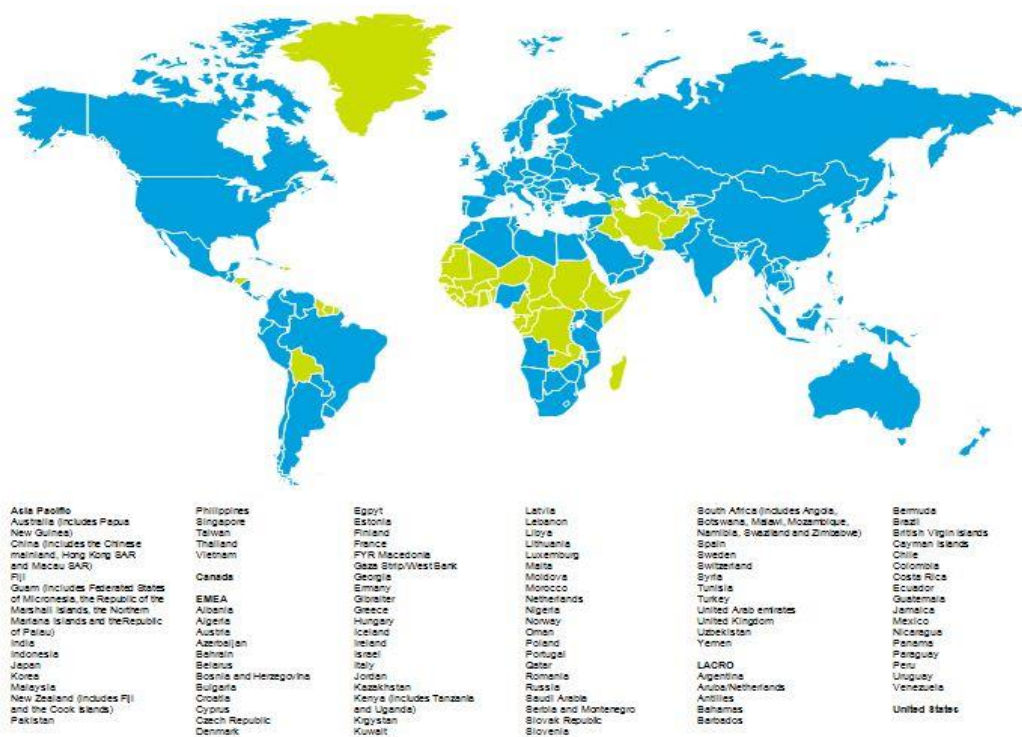
代码	公司中文简称	代码	公司中文简称	代码	公司中文简称
港股（9家）					
00286	同佳健康	01518	新世纪医疗	03689	康华医疗
01509	和美医疗	01526	瑞慈医疗	03869	弘和仁爱医疗
01515	华润凤凰医疗	02120	康宁医院	08143	华夏医疗
A股（4家）					
002044.SZ	美年健康	600763.SH	通策医疗	002173.SZ	创新医疗
300015.SZ	爱尔眼科				
美股（2家）					
CCM	泰和诚医疗	KANG	爱康国宾		

# 德勤暨德勤中国高管薪酬 研究中心简介

# 成立于1833年的德勤是目前全球最大的专业服务机构

约24万名员工，遍布逾150个国家

- 德勤是世界领先的专业服务机构之一
- 在150个国家拥有720个分所或办事处，约245,000名员工
- 年营业额连续12年增长，2016年的收入达到368亿美元



作为全球最大的私营专业服务机构，我们目光敏锐、人才济济、实力超群

# 德勤中国——公认的市场领导者

审计及  
鉴证

税务及相  
关服务

财务咨询

风险咨询

管理咨询

- 自**2010**年以来，德勤全球收入始终位列前两位，并在过去五年中三次（**2013**年、**2014**年和**2016**年）雄踞榜首
- 担任香港联交所上市公司审计师的数量最多
- 在四大中，拥有中国大陆最大的税务及相关服务团队
- 风险咨询服务团队在中国乃至全球均处于业界领先地位（按员工人数及服务广度和深度计）
- 德勤管理咨询在全球是最大的综合性管理咨询机构



# 德勤管理咨询服务

## 全球最大的管理咨询服务团队

- 德勤管理咨询是全球最大的综合性管理咨询机构。在中国，德勤咨询被Gartner评为三大咨询服务供应商之一
- 我们在全球150个国家有超过245,000名员工。我们在中国8个城市（上海、北京、深圳、哈尔滨、广州、成都、重庆和香港）有超过1,500名专业的咨询顾问
- 德勤管理咨询能提供“一站式”的咨询服务，覆盖战略咨询、人力资本咨询和系统实施等多个领域

## 我们的服务

战略运营

人力资本

技术咨询

## 我们在中国地区所获得的殊荣：

- 被Gartner评为中国的信息技术实施服务领导者
- 荣膺由《首席财务官》杂志发起的“中国CFO最信赖的实施顾问机构”称号
- 被中国软件行业协会评为“中国五家顶尖咨询公司之一”
- 被HR管理世界及《世界管理评论》评为“大中华区最佳人力资源咨询公司”
- 2014年 Kennedy information ( 肯尼迪信息研究机构 ) 发布了《人力资本咨询亚洲区市场报告》宣称：德勤人力资本咨询在十余家同类规模的专业咨询公司中，位列亚洲区排名第一，而成为市场先锋者



# 德勤人力资本咨询在中国提供全方位的咨询服务



全面薪酬与福利	人才管理与领导力发展	人力资源转型	组织绩效、变革与文化
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 岗位职级体系设计</li> <li>• 岗位分析与评价作业</li> <li>• 岗位设计、分析、梳理与薪资管理</li> <li>• 员工薪酬设计</li> <li>• 高管薪酬体系设计</li> <li>• 激励机制设计</li> <li>• 股票期权计划设计</li> <li>• 长期激励计划设计</li> <li>• 销售团队有效性激励方案</li> <li>• 退休与福利计划</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 领导力发展与评估</li> <li>• 人才保留与发展战略</li> <li>• 人力资本战略与规划</li> <li>• 能力模型开发设计</li> <li>• 继任计划</li> <li>• 人才甄选与测评</li> <li>• 培训体系规划与开发</li> <li>• 培训与教育实施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人力资源运作转型</li> <li>• 人力资源流程设计与优化</li> <li>• 人力资源治理和管控</li> <li>• 人力资源基准指标</li> <li>• 人力资源信息系统挑选与实施</li> <li>• 人力资源共享服务</li> <li>• 人力资源外包与服务流程优化 (SAP/Oracle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 组织诊断与分析</li> <li>• 组织架构设计和优化</li> <li>• 绩效管理体系与流程规划</li> <li>• 组织及人员绩效衡量指标</li> <li>• 组织文化建立与转型方案</li> <li>• 变革管理计划和实施</li> <li>• 人力资本尽职调查</li> <li>• 购并后人力资本整合规划</li> <li>• 购并之组织沟通</li> <li>• 文化整合</li> <li>• 整合过程之变革与项目管理</li> </ul>

# 依托德勤全面专业服务的平台，德勤建立了高管薪酬研究中心，提供完善的公司治理、高管薪酬与长期激励咨询服务

## 公司治理

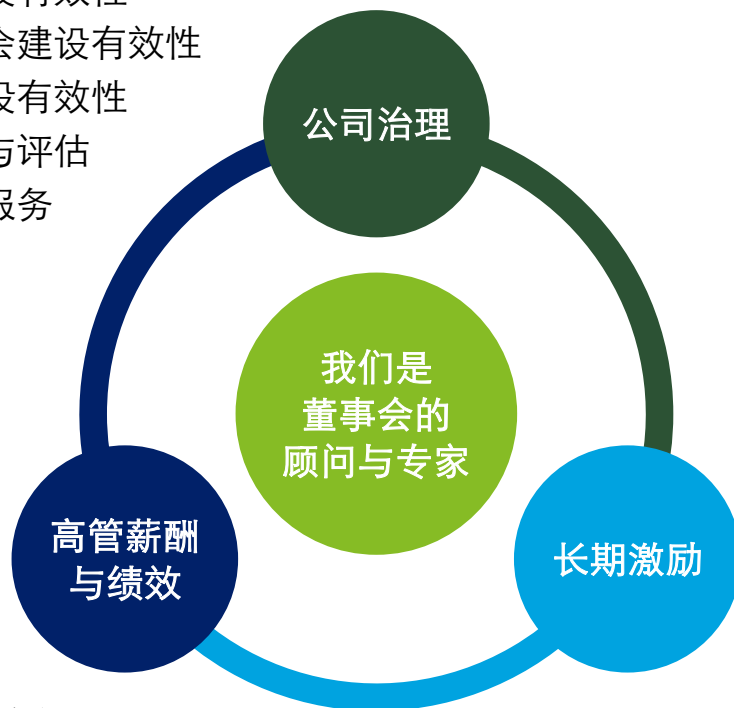
- 公司治理架构整体建设
- 董事会建设有效性
- 专门委员会建设有效性
- 监事会建设有效性
- 董事考核与评估
- 长期顾问服务

## 长期激励

- 长期激励工具设计
- 长期激励方案整体设计
- 协助长期激励方案报批与沟通
- 激励工具估值的会计处理与税务建议
- 协助正确履行信息披露义务与投资者关系维护
- 长期激励计划的年度审视与调整

## 高管年度薪酬与绩效

- 高管薪酬策略拟定
- 高管薪酬与绩效方案设计
- 高管薪酬预算与控制机制
- 行业高管薪酬数据库支持
- 协助方案的报批沟通与组织实施
- 高管薪酬方案的年度审视与调整



## 关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司 (即根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司 (又称“德勤全球”) 并不向客户提供服务。请参阅 [www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about) 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾150个国家的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务, 协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约245,000名德勤专业人员如何致力成就不凡, 欢迎浏览我们的[Facebook](#)、[LinkedIn](#) 或[Twitter](#)专页。

## 关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下, 为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验, 同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展做出重要贡献。敬请访问 [www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media), 通过德勤中国的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构 (统称为“德勤网络”) 并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。



Making another century of impact

德勤百年庆 开创新纪元