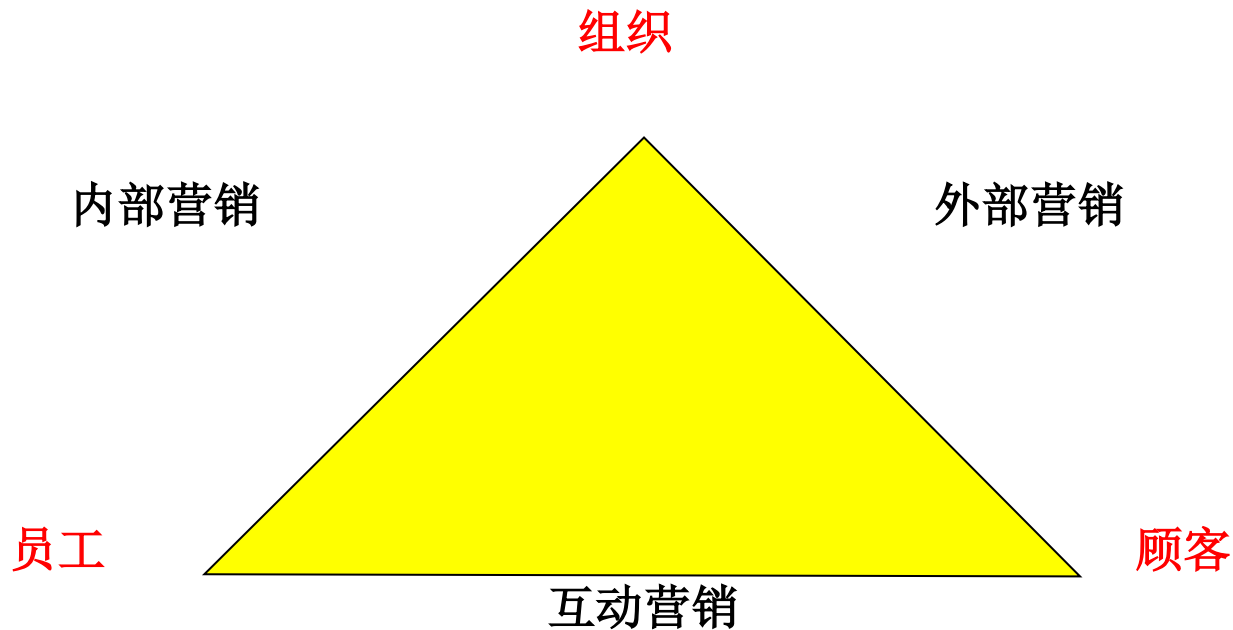




内部营销：临床实验室 人力资源管理新视角

湖北中医药大学：官翠玲

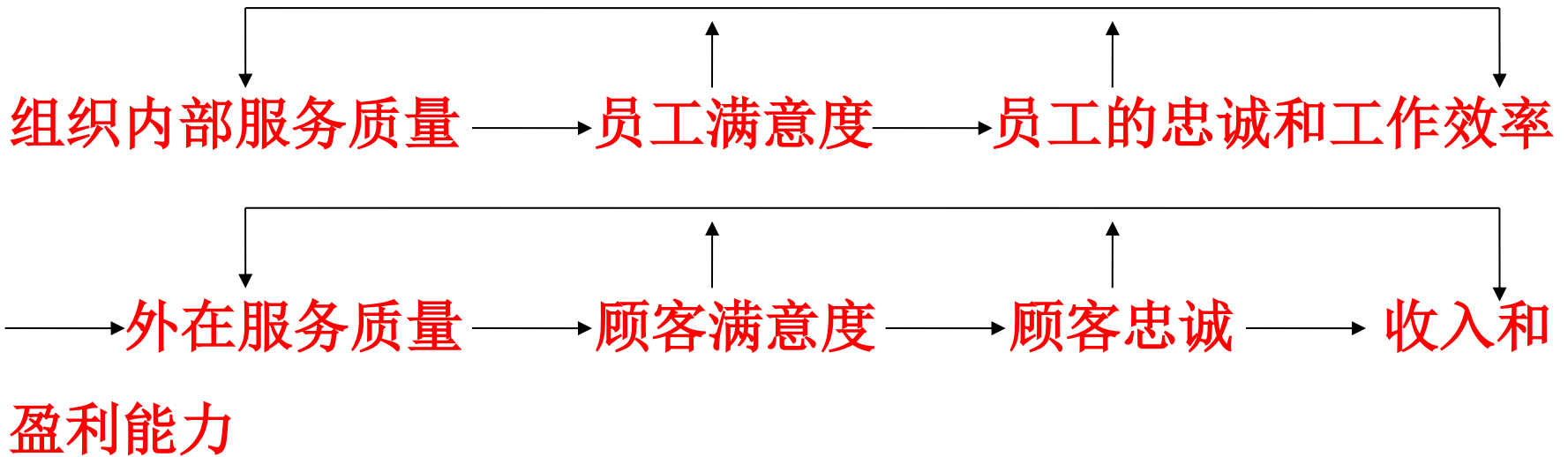
一、服务员工的重要地位



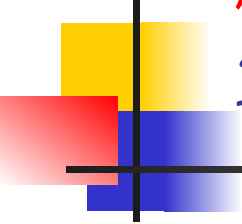
服务营销三角形

服务营销三角形表明员工与顾客同等重要

服务利润链表明员工、顾客、组织三者的利益是统一的



服务利润链



顾客/员工反映表说明组织、员工、顾客的关系具有传递性

组织对员工的态度和行为

1. 关心员工遇到的问题并帮助解决
2. 使员工了解组织内部发生的事
3. 树立组织的整体观念，增强员工的
责任感
4. 尊重员工
5. 授权并支持员工作决定

员工对顾客的态度和行为

1. 具有帮助顾客的服务态度
2. 由于熟悉业务能够为顾客提供帮助
3. 热爱本质工作并有能力为顾客服务负责
4. 把顾客作为具体的个人对待
5. 努力让顾客相信企业能实现承诺



如果你想要使你的患者满意，员工的满意是关键！

你希望员工怎样对待患者，你就怎样对待员工！

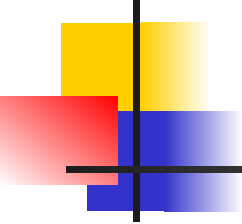


内部营销



服务员工即产品





就算你没收我的工厂，烧毁我的建筑物，但留给我员工，我将重建我的王国。



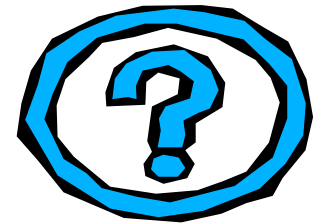
IBM公司创办人毕生

高素质服务员工是服务产品差异化的重要来源

高素质员工通过创造高品质的产品和服务，并在组织内形成共识，这就是一个组织的品牌。



范鸿喜





临床检验工作需要高素质的员工

进行临床检验工作的七大原则：安全、准确、及时、有效、经济、便民、保护患者隐私。



《医疗机构临床实验室管理办法》



二、内部营销与人力资源管理

发端于服务业的内部营销为人力资源管理提供了新视角。



（一）内部营销的兴起

随着服务业的兴起，**20世纪70年代Berry**等首次提出内部营销，**经历了3个阶段：**

1. 员工激励和员工满意阶段

认为内部营销就是通过工作，即满足员工需要的产品，吸引、开发、激励和保留优质的员工。这一概念的假设前提是：满意的员工产生满意的顾客，要想赢得顾客满意，首先让员工满意。



2. 顾客导向阶段

认为内部营销是通过在组织内部采取类似营销的手段和开展类似营销的活动有效地影响内部员工，调动员工的积极性，使他们具备顾客导向意识。



3. 变革管理阶段

认为内部营销是一项有计划的工作，通过采取类似营销的措施，克服组织变革的阻力，激励员工，协调和整合部门之间的活动，使公司战略和职能战略得到有效实施，在培养顾客导向员工的基础上获得顾客满意。



(二) 内部营销的含义

是以员工为营销对象，通过一定的营销策略和制度使员工满意，提高员工的顾客导向意识和 service 技能，以实现组织目标的过程。

1. 基本思想：只有员工满意，顾客才会满意
2. 营销主体：组织及员工
3. 营销对象：员工
4. 核心：发展员工的顾客意识，提高员工的技能
5. 手段：营销手段
6. 与外部营销的关系：是外部营销成功的前提
7. 目的：通过培养具有顾客意识的员工，让外部顾客满意。



（三）内部营销的构成

- **1. 幕后职责部门对前台部门和员工的营销**
- **2. 人力资源管理部门对其它部门和员工的营销**
- **3. 组织对所有部门和员工的营销**



（四）内部营销为人力资源管理提供了新视角

从内部营销的演变过程我们可以看出：内部营销的目的是提高服务质量，创造顾客满意，其实施对象是组织内部员工，调动员工的积极性和创造性是内部营销的基本任务之一。内部营销理论的新颖之处不仅在于其所包含的以人为本的人性化管理的内涵，而且在于给人力资源管理提供了新视角，即从组织的内部顾客员工这一角度来进行工作设计、招聘、晋升等一系列活动。

- 1. 人力资源管理的传统视角：以组织为中心的内部导向**
- 2. 人力资源管理的新的视角：以人为本的市场导向（内部营销）**

3. 传统视角与新视角的区别

出发点 重心 方法 目标

组织	组织目标	通过监督、指挥、命令等自上而下的管理方法	利润
----	------	----------------------	----

(a) 传统视角

员工	顾客需求	整合所有人力资源管理方法	利润
----	------	--------------	----

(b) 新视角



三、临床实验室实施内部营销的意义

- 1. 激励员工，让员工满意**
- 2. 提高员工的患者意识和服务技能，让患者满意**
- 3. 协调和整合内部各部门**
- 4. 保证外部营销计划的制定和执行**
- 5. 实现组织的战略和目标**



四、临床实验室实施内部营销的措施

(一) 引入内部营销观念，改变管理思想和方式

引入市场营销观念：把员工当顾客，满足员工的需求，让员工满意，从而达到患者满意。

改变管理员工的思想方式：从刚性管理到柔性管理

传统的员工管理属于刚性管理，忽视员工个性，把员工看作“经济人”，以规章制度为主，使用制度约束、纪律监督和严厉惩罚等方式，对员工进行标准化管理，这种管理与内部营销观念倡导的柔性管理背道而驰。

柔性管理强调以人为中心，重视员工，它是在了解员工心理需求和行为特征的基础上，灵活运用各种非强制性的管理方式，对员工进行人性化的管理，以满足员工需求，提高员工士气，进而使员工自觉自愿地实现组织目标。



（二）运用市场调研工具，掌握员工需求状况

开展内部营销，把员工当作顾客加以善待，使员工满意，就必须了解员工的需求，这就需要使用市场调研工具。

对员工进行调查研究，既能体现出组织对员工的重视和关心，也能了解到员工情感和需求的情况。

对员工展开调查，可以借用外部市场调查的各种方法，如采取现场观察、个人访谈、小组座谈、会议、设立意见箱、网上交流等方式来了解员工素质、员工生产力、员工士气、员工满意度等情况。准确地了解员工的需求，才能有效地实施内部营销的相关活动。内部市场调研是进行市场细分的前提，也是组织制定人力资源组合的重要依据。



走动管理

走动管理（**management by wandering around**，简称**MBWA**）是指高阶主管利用时间经常抽空前往各个办公室走动，以获得更丰富、更直接的员工工作问题，并及时了解所属员工工作困境的一种策略。

“看、访、查、追”是走动管理的四步曲，做好这四步工作，才能让走动行之有效，才能把管理落到实处。

走动管理的概念起源于美国管理学者彼得思（**T.J.Peters**）与瓦特门（**R.H.,Jr.Waterman**）在**1982**年出版的名著《追求卓越》（**In Search of Excellence**）一书。



（三）使用市场细分工具，实施差异性营销战略

市场细分的理论依据是顾客需求偏好存在差异，同样，员工的需求是有差异的，这种差异影响工作设计、激励措施的有效性。将市场细分这一营销工具引入内部营销中是必要的，同时也是很重要的。

在内部营销中对市场细分就是对企业员工细分，将员工划分为不同群体，根据不同群体的需求特点采取差异性营销战略，采用不同的培训、激励、授权和沟通等人力资源组合来满足员工需求。其目的是为让适合的人做适合的事，使组织的培训课程、激励措施、工作设计更有针对性，有效提升人力资源管理的效果。

在对员工的细分过程中除了采用通常的人口统计变量，如性别、年龄、教育程度、职称、职位外，还须更多地考虑心理变量和情感变量，因为人的个性、价值观念、生活方式、态度、情感等方面也会影响人的工作热情和成效。



（四）运用**4P**组合，提高员工满意度

1. 设计工作（工作雕塑）

核心层：考虑工作能力、价值观和深层兴趣

附加层：包括企业形象、员工培训、职业发展机会、人际关系、工作环境、激励制度、工作自主性等，它是员工评价工作吸引力的基本依据，也是企业在人才市场竞争时必备的条件。



2. 沟通和渠道

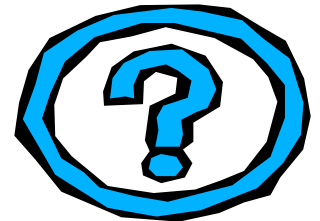
沟通和渠道主要解决两个问题，一是信息传递的内容，二是信息传递的方式。

管理者有义务向员工传递公司远景、战略、目标、方针、政策以及公司文化。员工对以上内容了解得越透彻越能体会到工作的意义，越能支持和理解公司的变革和创新。沟通的形式多种多样，内部宣传材料、人员沟通、公司网站、会议、培训等。

不仅培训专业知识， 还需培训管理等知识

管理顾客等待的法则

1. 不占有的等待（即无所事事的等待）感觉起来要比占有的等待更长
2. 处理前的等待感觉起来要比处理后的等待更长
3. 焦虑会使等待看起来更长
4. 不确定的等待感觉起来要比已知的有限的等待更长
5. 不解释的等待感觉起来要比解释的等待更长
6. 不公平的等待感觉起来要比公平的等待更长
7. 服务价值越高， 顾客越愿意等更长时间
8. 单独的等待感觉起来要比群体的等待更长



管理人员对服员工的表扬时机和批评技巧

五大表扬时机

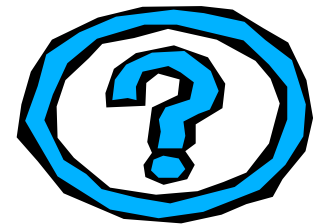
当员工的行为超过组织所要求的行为准则时

当员工的行为一直都符合标准时

当员工取得进步时

当员工面对挑剔的保持冷静时

当员工采取灵活措施帮助顾客时



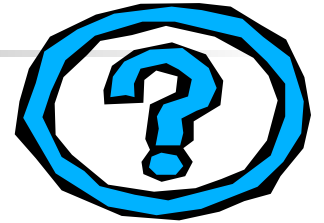
管理人员对服员工的表扬时机和批评技巧

批评员工十要

- 考虑员工的感受
- 冷静地分析每一种可能的情况
- 表现出员工有改进的能力
- 向员工解释所犯错误的本质和期望的改正效果
- 在私下里批评员工
- 向员工描述错误可能带来的后果
- 公平地对待每一位员工
- 错误发生后迅速给予关注
- 告知员工惩罚措施的目的
- 迅速对所有违反规则的行为做出处理

批评员工十不要

- 讽刺犯错误的员工
- 发脾气
- 由此而轻视犯错误的员工
- 用带有侮辱性的语气说话
- 在其他员工面前批评犯错误的员工
- 对员工进行欺骗和威胁
- 表现出个人喜好
- 对员工所犯错误迟迟不进行处理
- 采取过分严厉的惩罚措施
- 改正错误的措施执行不具连续性





3. 定价（薪酬）

广义的薪酬可以分为**内在薪酬**与**外在薪酬**，前者是人们从工作本身中得到的满足，无须组织耗费经济资源；后者是组织支付给员工的工资、奖金、津贴、福利等，需要组织在经济资源方面付出相应代价。

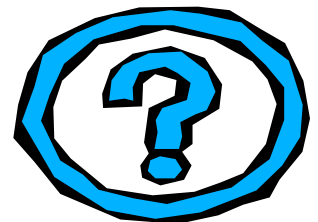
用外在薪酬激励员工并不是唯一的方法，根据赫茨伯格双因素理论，与工资、工作条件、工作关系等有关的因素为保健因素，保健因素的改善可以消除员工的不满，但并不能起到对员工的激励作用。对员工起到激励作用的因素多与工作本身有关，如工作上的成就感；受到重视；提升；个人发展的可能性；责任等。企业可以运用定价策略中的一些方法和技巧，增加薪酬组合对员工的吸引力。



双因素理论

双因素理论，又称“激励保健理论（**hygiene-motivational factors**），是激励理论的代表之一，由美国心理学家赫茨伯格于**1959**年提出。

该理论认为引起人们工作动机的因素主要有两个：**一是激励因素**，二是**保健因素**。只有激励因素才能够给人们带来满意感，而保健因素只能消除人们的不满，但不会带来满意感。





激励因素？保健因素？

现在普遍单纯认为激励因素包括工作本身、认可、成就和责任等与工作本身有关的内容，保健因素包括公司政策和管理、技术监督、薪水、工作条件以及人际关系等与工作环境有关的内容。

有人甚至因此将这些内容与马斯洛的需要层次理论进行对比，认为保健因素相当于生理需要、安全需要等较低级的需要；激励因素则相当于社交、受人尊敬的需要、自我实现的需要等较高级的需要。

实际上，大部分项目因素都是具有双面性的，其既有激励因素的一面，也有保健因素的一面，只是有些项目因素在更多时间与频率上更倾向于激励或保健因素而已。