

爱康医院管理丛书

医院



人力
资源

解决医院经营管理难题的
新观点新工具

王东 张亮 张弘炜 主编

中国青年出版社

医院



人力
资源

王东 张亮 张弘炜 主编

中国青年出版社

(京)新登字083号

图书在版编目(CIP)数据

医院人力资源/王东等主编. —北京:中国青年出版社,
2007.2

(爱康医院管理丛书)

ISBN 978-7-5006-7336-1

I.医... II.王... III.医院-劳动力资源-资源管理
IV.R197.322

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第018720号

责任编辑:徐泳

*

中国青年出版社出版 发行

社址:北京东四12条21号 邮政编码:100708

网址:www.cyp.com.cn

编辑部电话:(010) 64034350

营销中心电话:(010) 64010813 84027892

三河市君旺印装厂印刷 新华书店经销

*

787×1092 1/16 20.625印张 380千字

2007年2月北京第1版 2007年2月河北第1次印刷

印数:1—5000套 定价:280.00元(共四册)

本图书如有印装质量问题,请凭购书发票与质检部联系调换

联系电话:(010)84047104

序

随着医疗卫生改革的不断深入和发展,现代医院管理已成为管理科学中的一门具有行业特性的新兴学科。医院工作已逐步走上科学管理规范化、医疗工作制度化、技术操作常规化、质量控制标准化的管理轨道。医院的管理涉及面较广,兼有各行业管理的共性,又具有专业性强的个性。因此,研究探索运用现代科学对医院的管理,具有深远的意义。

随着社会主义市场经济的建立和中国加入世界贸易组织,我国医疗服务行业已经发生了深刻的变革。目前的医疗行业从单一的公有制变成了以公有制为主体多种所有制并存和竞争发展的局面。在发展和变革的背景下,各级医院如何抓住机遇,迎接挑战,在竞争中发展,向公众提供优质高效的服务,创造良好的社会效益和经济效益,是众多医院管理者需要思考的问题。医疗卫生事业和外部环境的发展,呼唤着医院管理的现代化。新世纪医院的经营发展也迫切需要建立一支懂专业、善管理的职业化医院管理队伍。加强医院管理人员的学习在当前显得尤为重要。

为了在新的时代背景下提高医院管理水平,本丛书旨在从医院质量、人力资源、营销、医院兼并和收购等方面为广大医院高层管理人员提供一套可供借鉴的操作性丛书。本丛书计划出版4册:《医院质量管理》、《医院人力资源》、《医院营销管理》和《医院收购兼并》。这部丛书的策划、编写和出版发行是在北京爱康医疗投资管理有限责任公司和华中科技大学同济医学院医药卫生管理学院的共同支持下由具有丰富经验的医院管理人员和扎实理论基础的高校教师共同编写。本丛书本着科学性和务实性的原则,编写加入了各种典型实例和案例,既具有一定的理论高度和深度、又具备了一定的可操作性,特别是一些案例的应用,更增强了内容的可读性,对适应新形势改进医院管理工作有一定的参考价值。这是一套务实的、利于医院管理者提高实际操作水平的丛书。

曹荣桂

原卫生部副部长、中国医院协会会长

目 录

序

I

第1章 认识医院人力资源管理

1

- 第一节 医院人力资源管理的基本概念 2
- 第二节 医院人力资源管理沿革与现状 14
- 第三节 医院人力资源管理新的发展趋势 24

第2章 人力资源管理理论发展与在医院的应用

33

- 第一节 人性理论与医院人力资源管理理念的发展 34
- 第二节 激励理论 43
- 第三节 人力资本理论及其在医院人力资源管理中的应用 52

第3章 医院人力资源战略管理

61

- 第一节 医院人力资源战略管理基本概念 62
- 第二节 如何制定与实施医院人力资源战略管理 69
- 第三节 战略人力资源管理—高级人才的管理 78

第4章 医院的岗位管理

87

- 第一节 医院岗位管理 88
- 第二节 医院岗位设置 91
- 第三节 岗位分析与管理的智慧 103
- 第四节 岗位评价——科学的薪酬管理工具 118

第5章 找对医院人员的法宝——人才招聘与录用 125

第一节 医院人力资源规划	126
第二节 人员的招聘	137
第三节 人员的选拔录用	145
第四节 如何选拔高级人才	154

第6章 医院发展的常青树——人才的职业规划 159

第一节 医院员工职业生涯规划	160
第二节 职业生涯规划理论	163
第三节 医院员工职业生涯的设计与管理	167
第四节 员工职业发展多元化通道	178

第7章 提高医院员工素质的钥匙——培训 181

第一节 医院培训概述	182
第二节 培训的具体策略——需求分析	185
第三节 培训的主要技巧	191
第四节 医院培训开发的设计与实施	194
第五节 培训效果评估	197

第8章 医院人力资源管理的核心——绩效管理 209

第一节 有效地实施绩效管理	211
第二节 设计合理的绩效评估方案	216
第三节 绩效管理沟通	221
第四节 科学的绩效评估技术在医院的运用	224
第五节 绩效评估结果的应用	231

第9章 医院薪酬管理体系

239

第一节 医院薪酬	240
第二节 现代医院薪酬体系的合理设计	246
第三节 现代医院薪酬制度概述	251
第四节 薪酬管理理念	256

第10章 合理控制医院人力资源成本

263

第一节 医院人力资源成本	264
第二节 人力资源成本的计量方法	268
第三节 如何合理控制医院人力资源成本	271

第11章 医院现行员工聘用模式的困境与出路

277

第一节 医院现行员工聘用模式种类	278
第二节 医院现行员工聘用模式的机遇与挑战	282
第三节 建立以聘用制为基础的用人模式	287

第12章 构建科学合理的医院人员流动机制

295

第一节 医院人才流动理论	296
第二节 医院人才流动机制障碍	301
第三节 医院的留人机制	305
第四节 医院人员的内部流动	313
第五节 医院的富余人员的分流	318

后记	321
----	-----

第 1 章

认识医院人力资源管理



夫争天下者，必先争于人。现代医院的人才之争，显然已扩大了内涵，既有向外的招、聘、猎，也有内部的培、选、管。如何更大地发挥人的作用，是每个院长都会思考的问题，也是院长必备的技能。

理论通常会枯燥的，但不明理何以有洞悉力？

本章主要概述了医院人力资源管理的特征，介绍了医院人力资源管理的沿革与现状，并论述了医院人力资源面临的一些挑战和新的发展趋势，最终提出了现阶段医院人力资源管理的科学体系。

第一节 医院人力资源管理的基本概念

一、医院人力资源

(一) 人力资源

人力资源是与自然资源或物力资源相对应的、是以人的生命机体为载体的社会资源，是指一定组织范围内人员总量中所蕴含的劳动能力的总和。

人力资源有三层含义：

◆ 人力资源存在于特定的物质实体，即一定数量和质量劳动人口(如医院的在职员工)，它是构成人力资源的物质基础和前提。但人力资源并不是劳动人口，而是劳动人口中所统含的劳动能力，即人的体力和智力。

◆ 人力资源涵盖了所有劳动人口的劳动能力，对一家医院来说，包括从最高管理层、专家、教授到最基层工作人员在内的全体员工的劳动能力。

◆ 人力资源是构筑医院资源的第一要件，是一切资源中最关键的资源，是最活跃、最积极的生产要素。

(二) 医院人力资源层次

医院人力资源的层次界定可以从横向和纵向两方面划分。

一) 医院人力横向划分：主要包括医生、护士、医技人员、药剂人员、管理人员和后勤服务人员等。其中医护人员是医院人力资源的主体。

二) 医院卫生人力的纵向划分：通常以职称为标准划分为正高、副高、中级、初级等层次。

医院卫生人力绝大部分应该属于人才资源。一般将具有硕士以上学历、副高以上职称以及医院现任科室主任定位为高级卫生人力。这部分人员的劳动内容除了完成日常的诊疗工作以外，还包括科研、教学、管理等创造性的劳动，特别是学科带头人，将创造性劳动物化后往往对学科的发展产生重要的推动作用，其取得的功效是普通医务人员无法比拟的。高级卫生人力资源的培养是目前医院人力资源管理的重点和难点问题。

（三）医院人力资源的特殊性

由于医疗行业的特点，医院人力资源往往具有以下特性。

一）后移性

医学属于应用性学科，需要知识和经验的积累，这就决定了医学人才的创造性成果的数量和质量进入高潮的年龄阶段推迟，即最佳创造年龄期后移。

二）综合性

生物—心理—社会医学模式要求医学人才既有扎实的医学基本理论、基本技能，同时又要进行纵深的学习、研究专业知识。如此就要求医学人才的知识结构是倒T型的。

三）非个体性

医学人才的成长，不只是靠自身个人努力就能办到的，还必须得到相关学科的支持与配合。同时，一个学科的进步，也会带动相关学科的发展。一个医生必须具备与他人协作的能力和过硬的心理相容性。

四）临床实践性

一个优秀医生除了需要具备较系统、扎实的理论知识以外，还需要有解决病人疾苦，实际的动手能力。

五）高尚性

患者相信医生，在亲朋好友面前无法启齿的最隐蔽的心理、生理秘密都愿意毫不保留地向医生袒露。抢救急重病人、开展新技术如克隆、试管婴儿等，都需要医生有高尚的人格、良好的伦理道德和法律素质。

六）高风险性

由于医护人员服务的对象是患有疾病的人群以及医患之间的不平等对话，患者对医生具有较高的期望值。这就决定了医生职业的高风险性。

二、医院人力资源管理的概念与特点

（一）医院人力资源管理

医院人力资源管理就是为了更好地完成医院的各项任务而充分发挥人力作用的管理活动，是人力资源有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、法令、程序和方法的总和。

（二）医院人力资源管理的特点

一）管理的对象主要是人才

随着医学高科技的发展和医院竞争的加剧，医院对人才的需求比以往任何一个时代都更为强烈，导致高水平医学和管理人才的短缺，人才的瓶颈现象使当今的人才具有更多的就业选择权和工作的自主决定权。越是具有高素质的人才，越容易获得工作的机会，其报酬也越高。另外，人力资源优势越大的医院越容易吸纳和留住一流人才。因此，那些能够吸纳、留住、开发、激励一流人才的医院成为市场竞争的真正赢家。

二）体现员工是客户的理念

医院人力资源管理的新职能就是向员工持续提供客户化的人力资源服务。从市场营销的视角看，医院员工同患者、患者家属、亲友、来访者一样也是医院的客户。因此，医院要以新的思维来对待员工，把客户资源管理与人力管理结合起来，致力于向员工提供满意的服务来吸引、留住人才。医院要赢得患者的满意与忠诚，必须先赢得员工的满意与忠诚。

三）人才资源价值链管理是其核心

医院属于知识密集型单位，在现在的知识经济时代，决定医院发展的关键是人才。人力资源管理的核心是如何通过价值链的管理来实现人力资本价值的实现以及其价值的增值。医院要肯定高水平医学及管理人才在医院价值创造中的主导作用，健全激励机制，使一流人才的贡献得到承认，使真正优秀的人才脱颖而出。同时管理的重心要遵循 2:8 规律，即关注那些能为医院创造巨大价值的 20% 的人，因为他们创造了 80% 的价值，同时也带动医院其他 80% 的人，注重形成医院人才的核心层、中坚层、骨干层员工队伍，实现医院人力资源的分层、分类管理模式，保证价值链的完整，实现人力资本价值及其增值。

四）个人与医院共同发展是其宗旨

以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系是医院与员工关系的新模式。一方面要依据市场法则确定员工与医院双方的权力、义务与利益关系；另一方面又要求医院把单位的远景规划与员工的个人前途结合起来，增强员工的凝聚力，实现员工的自我发展与管理。医院与员工之间要达成心理“默契”，形成双赢的战略合作伙伴关系，以达到个人与组织共同成长和发展。

五）沟通、信任、尊重、创新、学习、合作将成为其新的准则

在知识经济时代，医院与员工之间，管理者与被管理者之间，同事之间将按新的准则来处理各种关系。知识已替代权威。一个人对医院的价值不再仅仅取决于其

管理职务上的高低，而是取决于其拥有的知识、信息量和解决问题的能力。因此，领导方式需进行根本的转变，用人者首先要用好自己。

三、医院人力资源管理的内涵

（一）人事与人事管理

组织中对人的管理起源于基本的人事管理。“人事”的概念主要泛指人与事或共事人之间的关系。

人事管理是以从事社会劳动的人和有关的事的相互关系为对象，通过组织、协调、控制和监察等手段，谋求人与事以及共事人之间的相互适应，实现工作人员最大潜能的发挥，达到提高工作效率的目标所进行的管理活动。

（二）人力资源管理

医院人力资源管理是指为了更好地完成医院的各项任务而充分发挥人力作用的管理活动，以医院的人力资源为主要分析对象，研究管理机关依据法律规定对其所属的人力资源进行预测与规划、工作分析与设计、人员的甄选录用、合理配置和使用、人员的智力开发、教育培训、发放工资、各种保障、调动人的工作积极性、提高人的科学文化素质和思想道德觉悟等等管理活动和过程的总和。

在观念上，人力资源管理体现“以人为本”，把人本身看作资源，当作资本管理，认为可以持续不断地开发和有效使用，并能为医院带来巨大的社会和经济效益。这种资本是人和知识结合在一起形成的“人力资本”，有其不同于物力资本的特殊的聚合效应和价值规律，知识越丰富、越是交叉和聚合就越能创造价值。人力资源管理就是尽量开发他们的创造潜能，以保持组织目标的实现。从把人作为机器的附属品到作为获取竞争优势的关键来源，使人力资源管理理念产生了根本的转变。

在工作和人才的关系上，人力资源管理将组织中的人作为医院发展的主体，注重创造人才成长的环境，尊重员工的主体地位，注重激励、保障、服务、培训等引导性、开发性的管理功能。

在管理内容上，人力资源管理不仅包含传统人事管理的基本内容，还增加了医院人力资源的预测与规划、人员测评与人员引进、人才的开发培养、人力资源投资收益分析等方面的内容。

在人才的使用上，人力资源管理倡导开发与使用并重，一方面充分发挥员工的智慧才能，同时充分挖掘员工的潜能，提高创新能力。

总之，医院人力资源管理就是要获取适合医院服务工作需要的各类、各层次人才，建立医院与医务人员之间和谐的合作关系，以人力资源满足社会及公众对医院的需求，满足医院经营管理和可持续发展的目标，同时也满足医务人员个人成长和发展的要求。

（三）人事管理与人力资源管理区别

人力资源管理与人事管理历史地讲，人力资源管理是在传统的人事管理的基础上发展形成的。但二者确有本质的区别。

表 1-1 人事管理与人力资源管理的区别

项目	人事管理	人力资源管理
管理理念	把人等同于甚至附属于物，把人的劳动作为在生产过程中耗费和支出的成本来对待的，注重的是利用和控制消耗，增加人的劳动强度，目的就是实现利润最大化。	把人当作高于物的特殊资源，是以知识为资本形态的特殊资本，是能够增值的活性资本，通过合理的开发、培训，创造更高的价值，为医院获取更强的竞争优势。
基本职能	是一种被动的、缺乏创造性的管理模式，其职能基本上是操作性很强的具体事务管理。如记录员工的进出、岗位的变动、职务的升降、工资的增长、人事档案管理等，属于战术层面的工作。	比较复杂的系统工程，具有全局性、系统性、战略性和远程性。制定和实施符合医院发展目标的人才规划，着眼于未来个人和医院的发展。如人力资源的职务分析、设计、招聘、人员开发及绩效考核等。
管理目标	目标是本部门的工作绩效，并以此作为检验工作效果的依据。	不仅注重部门的绩效，更关注如何通过人力资源管理促进医院目标的实现。
管理方式	按照国家卫生、劳动人事政策和上级主管部门发布的劳动人事规定、制度对员工进行管理，缺乏主动性和长远规划，是消极、被动的管理。	善于建立一种能把人才的问题与医院发展问题综合考虑的机制，根据医院发展的需要为员工进行主动性开拓，达到人尽其才，人尽其用。
管理形态	多为行政性业务工作，是以执行政策和控制人员编制为目标的计划性静态管理。在静态的管理方式下，实行的是“终身制”。	强调参与制定策略、进行人力资源规划、讲究生涯管理等创造性动态管理工作，逐步建立起诸如招聘机制、考核机制、激励机制等动态管理体系。

续表

项目	人事管理	人力资源管理
管理重心	强调以“事”为中心，强调员工对医院利益的服从，忽视人的可激励性和能动性，抑制其内在潜能的发挥。	以“人”为核心，寻找人、事相互适应的契合点，注重员工个人价值的实现与医院利益的统一。
劳资关系	从属对立	平等和谐

四、我国医院人事管理系统

我国传统的卫生行业人事管理体制从中央到地方，由不同层次的人事部门组成，构成一个卫生人事管理的系统。

（一）卫生部人事司

机构设置：卫生部人事司是在卫生部党组的领导下，在中央组织部、人事部的业务指导下，联系、指导各省、自治区、直辖市卫生人事管理工作，管理部机关及部直属单位人事工作的卫生部机关的职能司局。人事司下设综合处、干部处、专业人才管理处、劳动工资管理处。

主要职责：①研究拟定全国卫生人才发展政策和规划；②负责卫生技术人员资格认定工作，制定卫生专业技术职务条例、标准并监督实施，指导全国并负责部直属单位职称工作；③研究制订卫生机构编制标准，审核并管理部直属单位人员编制和机构设置，负责新建直属单位机构、编制申报审批工作；④研究制订全国卫生人员工资、津贴、保险、福利政策；⑤负责部直属单位劳动工资、福利保险、技工考核、计划用工管理工作；⑥拟定部党组加强部属单位领导班子和干部队伍的组织建设、思想作风建设的管理办法并组织实施；⑦承办部党组管理干部的考核任免和管理工作。与地方党委配合做好部直属单位党委换届的有关工作；⑧负责部机关机构编制和国家公务员的管理工作；⑨研究制订部直属单位技术骨干队伍建设的政策；负责部直属单位知识分子和专家管理工作；⑩负责部属毕业生就业工作；⑪指导全国卫生人才交流，负责部直属单位人才调配，军队转业干部的安置工作；⑫负责卫生部业务主管的全国性社团的审核、申报和监督管理工作。

（二）省、自治区、直辖市卫生厅(局)人事处

机构设置：省(区、市)卫生厅(局)人事处是卫生厅(局)的职能机构，是管理、指导、协调本省(区、市)卫生系统人事工作的业务部门。卫生厅(局)人事处内部的



机构设置有两种情况：一种是下设一些具体的科室，另一种是不设科，而由专人负责某项具体工作。

主要职责可归纳为：①负责制订地方卫生人才发展规划和拟订卫生机构编制、卫生人员工资福利的有关规定。指导本省(区、市)医疗卫生单位人事制度和分配制度改革工作；②负责本省(区、市)属医疗卫生单位机构申报及日常性管理、劳动工资、保险福利、专家管理、职工因工致残的评定等人事工作；③负责组织本省(区、市)卫生专业技术职务任职资格的评定；④负责厅(局)机关公务员管理；⑤按照干部管理权限和范围，负责厅(局)管干部的考核、调配、任免和奖惩事宜。负责毕业生、转业军人的接收和安置工作，⑥负责厅(局)管干部的档案管理工作和出境、出国人员的政审工作；⑦负责离退休人员的管理和服务工作；⑧负责干部保健的审核工作以及侨务、民族等工作；⑨负责直属单位的人事保卫工作；⑩负责卫生系统全省性表彰工作。

(三) 地(州、盟、地级市)县(旗、县级市)卫生局人事部门

地、县级卫生局人事部门是管理、指导、协调当地卫生系统人事工作的业务部门。在上一级人事部门的指导下进行工作，其主要职责基本是沿袭上级人事部门的职责范围，在本级权限的范围内开展工作。

(四) 医院的人事部门

医院的级别和规模不尽相同，按其管理权限划分，现阶段有部属医院、省级医院、地级医院、县级医院。一般较高级别和较大规模的医院都设有人事部门(人事处、人事科)，负责本医院的人事工作。较小级别和规模的医院人事部门设置不尽相同，有的单独设置人事科(或人事股)、有的和办公室合在一起，但无论如何设置，都有专门负责人事工作的人员。

五、现代医院人力资源管理的目标与职能

(一) 医院人力资源管理目标

在医院的一切资源中，人力资源是第一宝贵的资源。一个医院的服务水准，以及竞争能力和在社会上的地位，取决于一个医院人才群体的素质水平。因此，医院人力资源管理的目标主要是：(1)达到最好的服务水准；(2)发挥医务人员最大的主观能动性；(3)培养与造就全面发展的一代医务人才。

（二）医院人力资源管理的职能

随着医药卫生体制改革的不断深化，按照现代人力资源管理理论对人力资源系统的要求，传统人事管理系统的功能逐渐在发生变化，上级对下级的指导性加强，而管理和干预职能将逐渐减弱。现代医院管理应按照责权分明、政事分开的原则，在人力的选拔、培养、使用、评测激励上完全根据医院的实际情况自主进行。其管理的职能包括以下几个方面：



一）制订人力资源规划和计划

包括对人力资源现状做出评估，依据医院的发展战略、目标和任务并利用科学方法对未来人力资源供给和需求做出预测，制订人力资源开发与管理的政策和具体措施。

二）进行岗位分析和人员录用配置

有效配置各级各类人员，包括招聘和挑选需要的各类各层次人才，以及工作设计和岗位分析、编制工作岗位说明书、招聘、安置、调配、辞退等。

三）工作绩效考评

考评涉及到每位员工的工作表现、工作成果等，而且要定期进行，并与奖惩挂钩。开展工作绩效考评的目的是调动员工的积极性，检查和改进人力资源管理工作的，健全激励机制，塑造绩效卓越、富有感染力的医院文化，充分发挥每一个人的主观能动性。

四）促进员工个人发展

注重人员培训和继续教育，全面提升医务人员的道德修养和业务素质。主要是开发和培训，人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展，帮助其制定个人发展计划，以增强和激发其工作的积极性、主动性和创造性。

五）工资报酬管理

设计一个具有竞争能力的薪酬管理系统，创造和谐、安定向上的工作环境。人力资源管理部门要从人员的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面综合考虑，制定相应的、具有吸引力的工资报酬标准和制度。并将随着人员工作职务的升降、工作岗位的变动、工作表现及工作成绩的优劣进行相应的调整。



六) 福利与劳保管理

人力资源管理部门应根据国家、政府有关条例和规定,落实退休金、医疗保险、公伤事故、节假日等规定。拟订确保本院员工在工作岗位上安全和健康的条例和措施,并进行相应的教育与培训,开展相应的检查与监督。

七) 保管员工档案

人力资源管理部门应该保管员工进院时的简历、表格以及进院后关于工作主动性、工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的书面记录材料。

六、医院人力资源管理的原理

医院人力资源管理的原理是指导医院人力资源制度建设和管理实践的思想和理论的总和。在现代人力资源开发活动中灵活巧妙地运用原理,对于及时发现人才、科学培养人才、合理配置人才、正确使用人才、有效激励人才,最大限度地发挥人才资源的效用,为组织的发展提供强有力的智力支持和人才保证,具有十分重要的意义。

(一) 系统优化原理

每个医院都是一个系统,其中的每一个科室、每一个管理者和每一个员工都是组织系统的要素。如果系统内各个要素合理组合,就可以发挥整体功能大于个体功能之和的优势。

运用系统优化原理应遵循以下几个原则:

整体性原则。要求医院管理者在管理工作中重视整体效应,各项工作要围绕医院的整体性工作展开,局部服从整体。

结构性原则。妥善处理好各部分的比例关系,保持医院稳定性,通过对组成要素的制约,使要素的变化限制在一定的范围。

层次性原则。合理设置医院人力资源的结构层次,处理好层次之间的关系,提高组织活动的效率。

相关性原则。系统的各要素间、要素与系统整体之间、系统与环境之间是相互联系、相互影响的。医院管理者在管理工作中,要注意其间的相互联系,防止孤立片面地看问题。