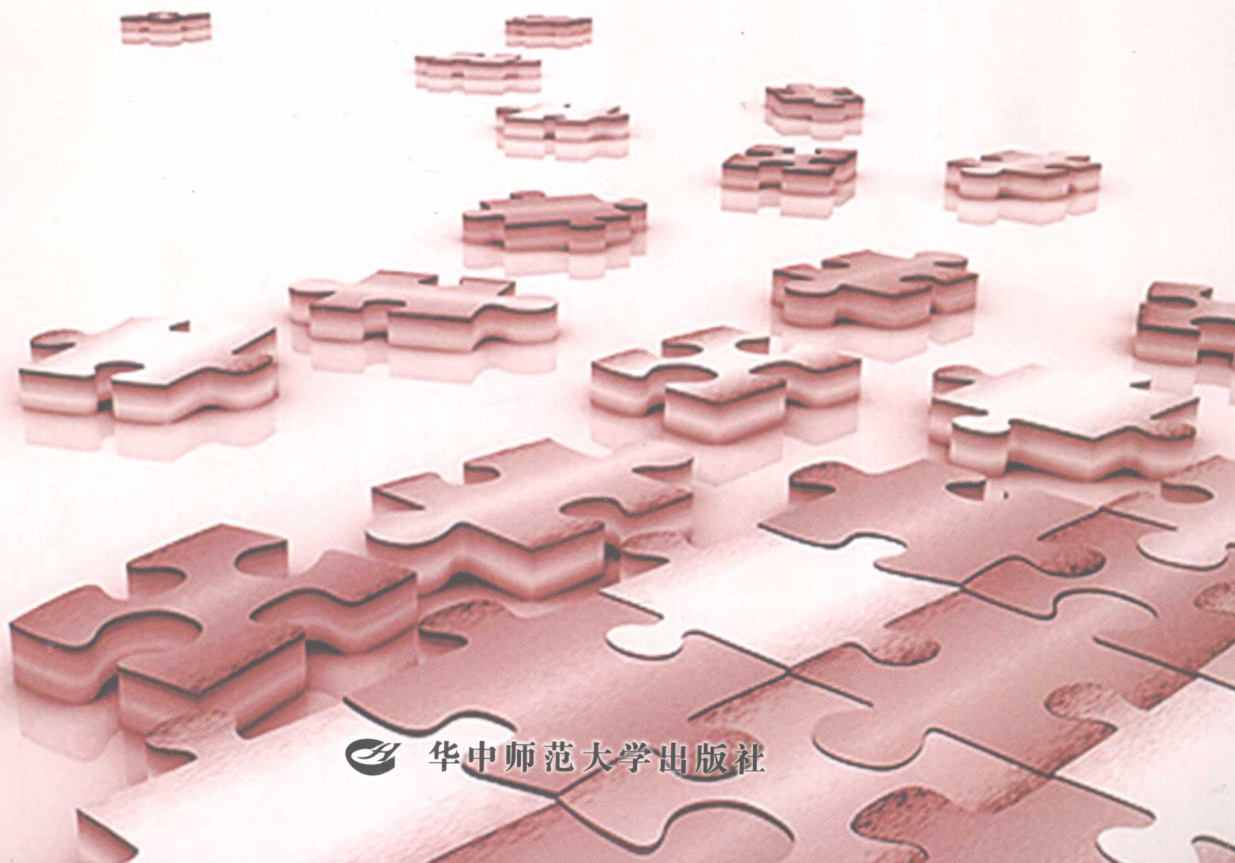


- ※ 中国权威医院人力资源管理变革咨询实战指南
- ※ 现代医院人力资源管理理论与实践的高度统一
- ※ 现代医院人力资源管理变革咨询的成功探索
- ※ 实用 实效 权威 全面 系统

现代医院 人力资源管理变革咨询 实战解码

赵斌 王双苗 朱思祥 主编



华中师范大学出版社

现代医院 人力资源管理变革咨询实战解码

赵 斌 王双苗 朱思祥 主编

华中师范大学出版社

新出图证(鄂)字 10 号

图书在版编目(CIP)数据

现代医院人力资源管理变革咨询实战解码/赵 斌 王双苗 朱思祥主编.

—武汉:华中师范大学出版社,2008.11

ISBN 978-7-5622-3802-7

I. 现… II. ①赵… ②王… ③朱… III. 医院—劳动力资源—资源管理—研究

IV. R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 155715 号

现代医院人力资源管理变革咨询实战解码

主编:赵 斌 王双苗 朱思祥◎

责任编辑:豆 兰

责任校对:方汉交

封面设计:邹建新

选题策划:第二编辑室

电话:027-67867362

出版发行:华中师范大学出版社

社址:湖北省武汉市珞喻路 152 号

电话:027-67863040 67863426 67861549 67867076(发行部) 027-67861321(邮购)

传真:027-67863291

网址:<http://www.ccnapress.com>

电子信箱:hscbs@public.wh.hb.cn

印刷:武汉理工大印刷厂

督印:章光琼

字数:510 千字

开本:787mm×1 092mm 1/16

印张:22.75

版次:2008 年 11 月第 1 版

印次:2008 年 11 月第 1 次印刷

印数:1—3 200

定价:43.80 元

欢迎上网查询、购书

敬告读者:欢迎举报盗版,请拨打举报电话 027-67861321

《现代医院人力资源管理变革咨询实战解码》

编委会

主 编 赵 斌 王双苗 朱思祥

副主编 陈利权 崔为平

编 委 (排名不分先后)

陈 灿	苏汝好	祝信元	李明意	史建强
罗泽斌	曾 荣	李英勇	倪少凯	刘华锋
许志辉	王 慧	邵义明	李 黎	杨 魁
尹艳兰	岑伟强	陈 兵	麦 航	杨柳凤
李维嫣	秦春明	温秀云	陈 芳	林迎迎
李 威	白新平	杨思文		

序

非常欣喜地看到《现代医院人力资源管理变革咨询实战解码》书稿的完成。这是中国医疗卫生服务行业的第一部医院人力资源管理变革咨询实战专著。

随着国家医疗卫生体制改革的不断深化,外资医院的进入和一大批民营医院的迅速崛起,医疗服务行业的竞争日益激烈,医院将面临前所未有的发展机遇和挑战。这种竞争是以医疗人才和就医客户的争夺为焦点展开的。一家医院的发展依赖其正确的战略、先进的理念、高效的组织、创新的技术和优秀的文化,但这一切都离不开优秀的人才。在获得医院核心竞争力的诸多要素中,人才是竞争最为关键的要素。如何招聘到优秀的人才,如何造就认同医院文化的人才,如何合理使用和发挥人才的聪明才智,如何留住经过多年培养而成才的骨干员工,成为医院经营管理者必须高度关注的重大问题。

由于我国各行业改革和发展的不平衡性,国内医院尤其是公立医院,在人力资源管理方面相对滞后。大多数公立医院仍沿用计划经济体制下的人事管理和分配制度。而民营医院大多尚处于创业期,刚刚接受现代人力资源管理的理念,无论在理论上还是技术和方法上都不够成熟,在实践中还处于摸索和试验阶段。面对医疗市场激烈的竞争形势,如何使医院走向成功成为医院面临的最大问题。国内医院由于自身体制和资源的限制,在人力资源管理方面急需一种适合自身行业特点和内外环境要求的人力资源管理方法和模式。医院管理咨询行业就是在这样的条件下应运而生的,并且在不断地蓬勃发展。

医疗服务行业的竞争日趋激烈,医院自身情况也十分复杂,这对正在成长中的医院管理咨询从业者提出了严峻的考验。充实医院经营管理者和医院管理咨询顾问的头脑势在必行。然而,面对五花八门的各种医院管理类书籍,形形色色的理论与方法令人眼花缭乱,导致在医院管理咨询实践过程中,实施者往往需要“博览群书”,才能找到自己需要的东西。实施者迫切地需要一套具有灵活易懂、简单易用等特点的工具书,能够起到实际指导作用,能够随时解决管理变革中遇到的问题。

本书以一批拥有多年医院管理咨询实践经验的顾问为基础,由在医疗一线长期从事经营管理工作的人员与医院管理咨询专家共同编著。他们既了解医院管理领域最前沿的动态,又掌握着大量第一手的实践经验,可谓实力雄厚。他们将丰富的医院管理实战经验与医院人力资源管理前沿理论相结合,对适应国内现阶段医院管理环境的人力资源管理模式和技术进行了科学而大胆的探索和研究,本书正是这些研究工作的成果和总结。

本书的特点,就是简便易用,具有极强的实用性。书中没有复杂的高深理论,读者不必为研究专业术语而煞费苦心。本书将读者的精力从学术研究中解放出来,投入到如何结合生动翔实的案例,灵活运用书中提供的强有力的工具。书中给出的工具大多数是经验丰富的专业医院管理咨询顾问在实践中应用和验证过的,具有极强的实用价值。如何帮助医院成功地进行人力资源管理变革,如何在咨询中最有效地解决问题,在读过本书后,这些问题都会迎刃而解。

第二篇包括第五章至第七章,详细地描述了医院人力资源管理咨询项目的业务流程与运作过程。

第三篇包括第八章至第十一章,介绍了医院人力资源管理咨询项目运作的主要内容。

第四篇包括第十二章至第十八章,介绍了一个医院人力资源管理咨询项目的全景案例。

本书第一章至第四章由赵斌负责编写;第六、七章,第九章至第十一章由王双苗负责编写;第五、八章,第十二章至第十八章和附录由朱思祥负责编写。

本书旨在通过深入介绍医院人力资源管理咨询项目工作,使读者了解和学习医院人力资源管理的工作技能和咨询方法。本书的特点是强调实践性和可操作性,书中列举了大量的案例,充分体现了现代医院人力资源管理理论和实践的发展,对医院管理人员、管理咨询人员、国家卫生行政管理人员、高等医学院校的师生等都具有极高的参考价值。

编者在本书编写过程中参阅了大量医院及同仁的经验、研究成果和著作,得到了许多人士的大力支持,他们提出了许多宝贵的意见,在此深表谢忱。

由于时间较为仓促,编者只能在为医院设计咨询方案、讲授培训课程之余挤出时间编写,所以,书中难免有遗漏和疏忽之处。在此,敬请读者指正和谅解。

编 者

2007年11月

目 录

第一篇 现代医院人力资源管理咨询概述

第一章 医院人力资源管理咨询的目的和意义	1
第一节 医院人力资源管理咨询现场	1
第二节 医院人力资源管理咨询的作用	5
第二章 公立医院人力资源管理咨询实战解码	10
第一节 公立医院人力资源管理现状与典型问题	10
第二节 公立医院人力资源管理咨询经验	14
第三章 非公立医院人力资源管理咨询实战解码	17
第一节 非公立医院人力资源管理现状与典型问题	17
第二节 非公立医院人力资源管理咨询经验	18
第四章 现代医院人力资源管理咨询的发展趋势	20

第二篇 现代医院人力资源管理咨询业务流程

第五章 项目初期	22
第一节 项目组组建	23
第二节 资料收集与消化	28
第三节 访谈与问卷调查	30
第四节 医院人力资源管理诊断与建议报告	42
第六章 项目中期	44
第七章 项目尾期	46
第一节 方案提交与培训	46
第二节 方案实施准备	48
第三节 方案实施	49
第四节 变革管理	49

第三篇 现代医院人力资源管理咨询的主要内容

第八章 医院战略与组织结构	52
第一节 组织结构与医院战略的关系	52
第二节 医院组织结构	54
第三节 医院组织结构设计的原则	59
第四节 医院组织结构设计与调整	60
第九章 医院工作分析	78

第一节	医院工作分析概述	78
第二节	医院工作分析的方法	81
第三节	医院工作分析的流程	90
第十章	医院绩效考评体系设计	91
第一节	医院绩效考评体系设计思路	91
第二节	医院绩效考评的典型方法	91
第三节	基于医院战略的绩效考评体系设计	93
第十一章	医院薪酬体系设计	102
第一节	医院薪酬体系设计思路	102
第二节	医院薪酬体系设计工具	103
第三节	医院岗位评价实例	118

第四篇 现代医院人力资源管理咨询全景案例解码

第十二章	项目建议书	122
第十三章	信息收集	128
第一节	内部访谈	128
第二节	问卷调查	134
第十四章	医院人力资源管理诊断报告	135
第一节	诊断报告综述	135
第二节	人力资源战略规划诊断	136
第三节	招聘与配置诊断	139
第四节	培训与发展诊断	140
第五节	绩效管理诊断	140
第六节	薪酬激励诊断	142
第七节	医院其他管理问题诊断	145
第八节	人力资源管理改善建议	155
第十五章	医院人力资源管理制度	164
第一节	招聘管理制度	164
第二节	调配管理制度	174
第三节	培训管理制度	178
第四节	离职管理制度	187
第五节	绩效管理制度	190
第六节	薪酬管理暨奖金分配制度	199
第七节	临床住院医师规范化培训管理制度	209
第八节	员工奖惩管理制度	215
第九节	员工职业行为规范手册	220
第十节	员工手册	245
第十六章	医院岗位说明书	257

第一节	院长	257
第二节	党委书记	259
第三节	党委副书记	261
第四节	业务副院长	263
第五节	教学副院长	265
第六节	行政副院长	267
第七节	工会主席	269
第八节	人力资源部部长	271
第九节	办公室主任	273
第十节	医务部部长	275
第十一节	护理部部长	277
第十二节	财务部部长	279
第十三节	质量保证部部长	281
第十四节	教学部部长	283
第十五节	科研部部长	285
第十六节	审计部部长	287
第十七节	战略规划部部长	289
第十八节	党群部部长	291
第十九节	档案部部长	294
第二十节	信息技术部部长	296
第二十一节	纪检监察部部长	298
第二十二节	门诊部部长	300
第二十三节	研究所所长	302
第二十四节	保卫部部长	304
第二十五节	计生办公室主任	306
第二十六节	总务部部长	308
第二十七节	采购部部长	310
第二十八节	客户服务部部长	312
第二十九节	物价部部长	314
第三十节	医保部部长	316
第三十一节	住院部部长	318
第三十二节	临床科室样板之一:神经内科科主任	320
第三十三节	医技科室样板之一:超声科科长	322
第十七章	医院关键绩效指标价值树模型图	324
第十八章	医院部门关键绩效考核指标	328
第一节	医务部	328
第二节	护理部	329
第三节	财务部	330

第四节	人力资源部	331
第五节	办公室	332
第六节	保卫部	333
第七节	计生办公室	333
第八节	医保部	334
第九节	物价部	334
第十节	配送部	335
第十一节	党群部	335
第十二节	信息技术部	336
第十三节	档案部	337
第十四节	教学馆	338
第十五节	战略规划部	338
第十六节	审计部	339
第十七节	质量保证部	339
第十八节	纪检监察部	340
第十九节	采购部	340
第二十节	科研部	341
第二十一节	门诊部	341
第二十二节	客户服务部	342
第二十三节	研究所	343
第二十四节	教研室	343
第二十五节	体检保健中心	344
第二十六节	药学部	345
第二十七节	临床科室样板之一:神经内科	347
第二十八节	医技科室样板之一:超声科	349
附录一	医院如何选好管理咨询公司	350
附录二	医院如何用好管理咨询公司	351
主要参考文献		353

第一篇 现代医院人力资源管理咨询概述

本篇将对医院人力资源管理咨询项目的实战经验加以总结，并在此基础上对我国医院人力资源管理咨询项目的特征进行阐述：

第一章首先从一个具体的医院人力资源管理咨询项目引入，总体介绍我国的医院人力资源管理现状和存在的问题，阐述人力资源管理咨询的目的及人力资源管理咨询对医院发展的意义。

第二章具体介绍公立医院人力资源管理咨询项目的特点，包括公立医院的人力资源管理现状与典型问题以及人力资源管理咨询项目的经验总结。

第三章具体介绍非公立医院人力资源管理咨询项目的特点，包括非公立医院的人力资源管理现状与典型问题以及人力资源管理咨询项目的经验总结。

第四章具体阐述医院人力资源管理咨询的发展趋势，并对医院管理咨询业作出良好的展望。

第一章 医院人力资源管理咨询的目的和意义

第一节 医院人力资源管理咨询现场

一、医院人力资源管理咨询现场

2005年12月28日上午8点，在广东某医院的会议室里，医院领导正在举行医院人力资源管理咨询项目的诊断汇报会。

50多平方米的会议室里，圆桌的两边分别坐着院长、书记，主管各经营领域的副院长、副书记，人事科科长、副科长等。会议桌前排是医院人力资源管理咨询项目组的3位成员，包括1位咨询顾问、1位助理顾问、1位项目经理。与会者都准备得比较充分，打开笔记本，随时准备记录。

会议桌正前方的荧幕上是数字投影仪投射过来的幻灯片（图1-1），项目经理站立在弧形桌边，右手拿着激光遥控器控制着笔记本电脑进行幻灯片放映。

项目经理是会议的汇报者，打开第一页，他显得有些激动，实际上他很自信，因为

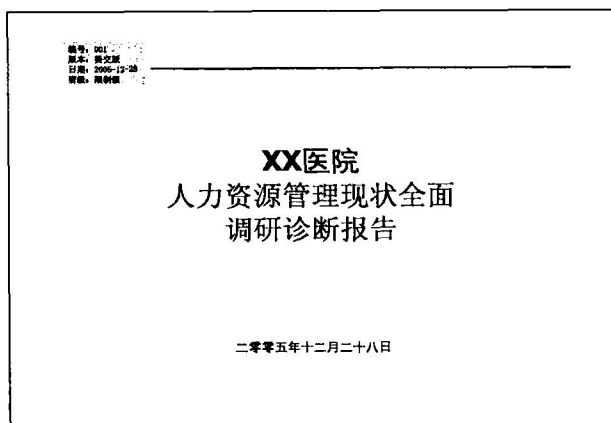


图 1-1

汇报中的主要内容已经在两天前跟医院主要领导沟通过了。简短而全面地回顾了调研诊断阶段的工作内容后（图 1-2），项目经理带领大家进入正题。

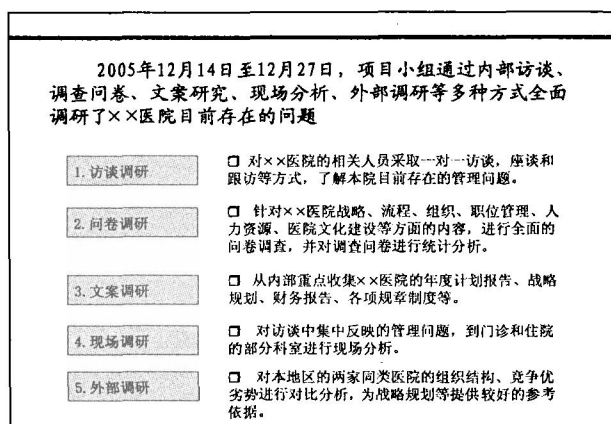


图 1-2

他先介绍了本次汇报会的主要内容（图 1-3），以及大致所需要的时间。

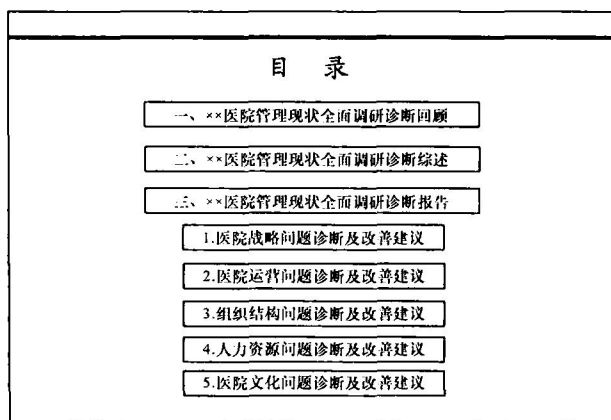


图 1-3

报告的内容是按照诊断提出问题事实现象,做出原因深度剖析后,再提出解决建议的思路进行的。提出的问题是通过项目组掌握的大量的员工访谈结果和调查统计分析表以及书面文件等资料得到的。原因深度剖析和解决建议则是项目组研究分析的结论。

在原因深度剖析介绍的最后部分,项目经理对分析的问题进行了总结(图1-4)。

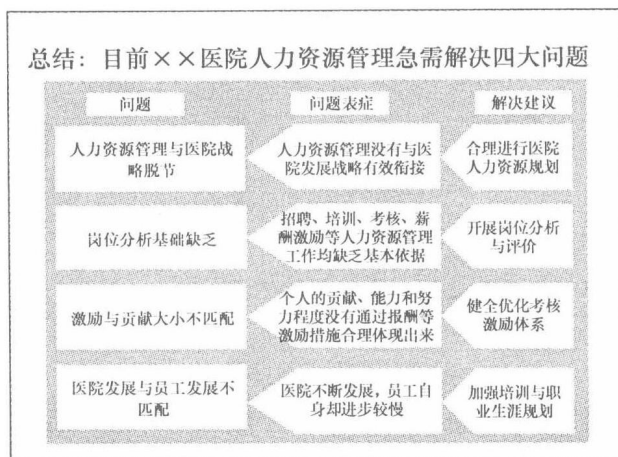


图 1-4

“实际上,医院的人力资源管理急需解决四大主要问题:人力资源管理 with 医院战略脱节、岗位分析基础缺乏、激励与贡献大小不匹配、医院发展与员工发展不匹配。”他对每一个问题及其深层原因进行了详细的讲解,比如在讲解人力资源管理 with 医院战略脱节的问题时,着重强调了人力资源战略规划职能严重缺失,从各个方面影响了医院人力资源管理的整体成效,同时也极大地影响了医院战略目标的顺利达成(图1-5)。

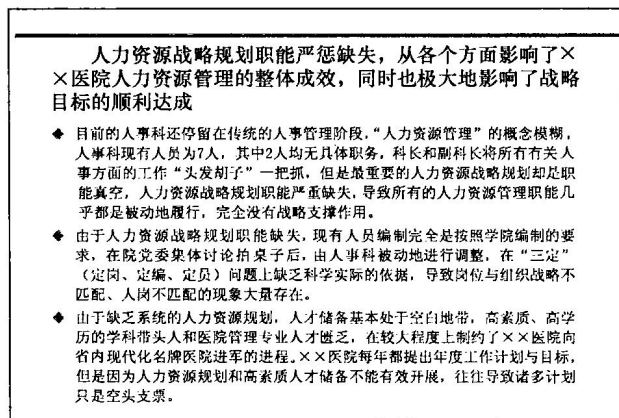


图 1-5

时间在悄悄地流逝,项目组提出的问题、原因剖析以及解决建议在两个小时的充分研讨后得到了确认。在介绍了项目组下一步的工作计划后会议结束(图1-6)。

在医院领导真诚的评价之后,项目组开始了紧张的方案设计培训工作。2006年4月5日,针对调研诊断阶段汇报的建议方案,细化后的可操作的全部方案正式宣告出台。该方案凝结了项目组内部以及与医院的无数次交流的心得。项目成果包括:战略梳

项目组下一步工作计划			
时间	项目组工作内容	工具/方法	需医院配合事宜
12月29日 ~1月20日	•战略梳理：系统梳理医院愿景、使命、价值观、总体战略目标和职能战略目标 •以梳理后的战略目标为依据进行人力资源规划	•头脑风暴法 •SWOT、BCG、GE等模型	与高、中层及离退休人员研讨
1月23日 ~2月10日	•组织结构设计 •岗位分析及岗位说明书编写 •研讨、修订部门职能和岗位说明书	•岗位分析问卷 •岗位投入产出分析模型	与医院所有高、中层干部研讨
2月12日 ~2月25日	•招聘、培训、调配、离职、职业发展、员工手册等制度编写培训	•研讨	与人事科负责人研讨
2月26日 ~3月11日	•岗位评价培训 •编写岗位评价报告、薪酬研讨	•岗位评价表 •薪酬曲线图	与高、中、基层典型岗位人员研讨
3月12日 ~4月3日	•考核指标研讨 •编写考核手册	•BSC、KPI、360度等工具	与医院所有高、中层干部研讨
4月3日 ~4月10日	•修改、提交人力资源管理报告 •针对报告内容，基于客户需求进行培训	•会议研讨培训	与分步实施部门或科室有关人员研讨

图 1-6

理报告、流程梳理报告、组织结构设计方案、人力资源战略规划报告、岗位说明书、岗位评价指导手册、岗位等级矩阵、绩效改进管理手册、薪酬管理手册、考核指标库、招聘与调配管理制度、离职管理制度、培训管理制度、临床住院医师规范化培训管理制度、员工职业生涯管理制度、员工职业化管理制度、员工手册等。该方案解决了调研诊断后提出的所有问题。项目组接下来开始辅导医院全面实施该项目成果。

二、医院需要人力资源管理咨询

其实上面的案例中医院领导层也是第一次接触人力资源管理咨询。医院的人力资源管理存在许多问题，如人事科的职能停留在给员工办理职称评审、档案关系管理方面。这些问题引起了领导层对人力资源管理的高度重视，于是试探着找到管理咨询项目组来解决问题。而当时项目洽谈人员在与这家医院的交流中，也深深体会到了领导层的苦恼。

人力资源管理方面的问题正越来越多地影响着医院管理。医院管理者和员工个人都对人力资源管理给予越来越多的关注。医院人力资源管理常存在以下问题：

1. 责权不对等，整个管理的中心下移。高层领导陷入具体事务性工作，无暇顾及战略和管理层面的工作；中层干部没有相应的自主权，疲于开会、请示。

2. 科室间及科室内部的管理也存在多头领导现象，导致责任难以落实，扯皮现象多。

3. 医疗服务业是智力密集型行业，技术职称可以说是所有从业者的敲门砖。近年来随着职称评审机制的逐步放宽，医院现有人员尤其是医疗系统从业人员中拥有高职称的人员正在逐年增加，中、低职称拥有者越来越少。由于引进的人才有限，导致高职称低职位的现象越来越多，这种“漏斗型”人才结构将极大地制约医院持续健康的发展。

4. 由于任职资格标准模糊不清，尤其是素质能力没有可量化的面试考核指标，致使招聘中较多地存在关系照顾的现象。在中层干部的竞聘上岗方面，往往由某些领导主观拍板定夺，这种现象在专业知识要求不高的后勤部门最为常见。一方面造成较多的因

人设岗现象,另一方面较大地挫伤了其他员工的工作积极性。

5. 中层以上干部绝大多数是医疗专业出生,对管理知识学习非常少,有的也只是停留在理论层面,很多干部是技术专才,却不是优秀的管理人才;管理类专业培训师非常匮乏,管理知识的获得大多是外出委托培训或靠干部自己学习,较大程度上影响了干部管理水平的提高。

6. 员工未能接受规范的职业生涯规划指导,职业发展通道单一。中层干部由于三年换届的原因,其职业发展尤其缺乏连续性,个人发展目标与医院整体发展目标不能有机结合。再者,由于没有合理的激励措施,仅依赖以行政任命为主的内部驱动力,员工个人感受不到医院的关心和指导,职业发展缺乏外在驱动力。

7. 考核过程流于形式,考核结果同质化现象严重,考核评分往往仅有几分之差。

8. 薪酬分配导向不健全、不科学。现行的薪酬模式为技能导向模式,薪酬结构中固定工资及各种补贴和津贴全部跟技能等级挂钩,缺乏科学的岗位价值评价。岗位工资严重缺乏公平性,员工无论到哪个岗位任职,只要任职者是同一个技能等级,其岗位工资水平就一样。因此各临床专业人员片面追求高职称,而忽视了对专业技术及能力的培养,这对医院的发展极为不利。另外,由于考核执行不力,致使薪酬的业绩导向激励作用体现得微乎其微。

诸如此类的问题正在困扰着广大的医院管理工作。许多人力资源管理咨询项目,都是医院在基于对以上类似问题的深入思考后,决定建立现代化的医院人力资源管理体系,从而需要管理咨询帮助的基础上产生的。

第二节 医院人力资源管理咨询的作用

截至 2006 年,我国共有不同类型的医疗机构 30 余万家。随着医疗服务市场竞争的日益激烈,医院运作的任何一个方面出现短板都有可能导致失败的结局,而这所有的运作都与人力资源有关。正如现代管理大师彼得·德鲁克所说:“一个组织只有一项真正的资源——人。”但是我国医院由于体制原因,人力资源管理先天不足,绝大多数医院的人力资源管理职能未能充分发挥。因此,在市场中获取竞争优势的有效便捷途径是依靠专业的医院人力资源管理咨询。

一、人力资源在现代管理中的作用

通俗地讲,人力资源就是指人,有时特指那些有正常智力,能够从事生产活动的体力或脑力劳动者。与物资资源和信息资源相比,人力资源是一种特殊的资源,主要体现在以下四个方面:

首先,物资资源是“死”的资源,而人力资源是一种有意识、有思维的“活”的资源,物资资源只有通过人力资源的加工和创造才会产生价值。

其次,人力资源是创造利润的主要来源。特别是在知识密集型行业,人力资源的创新能力是利润的源泉。

再次,人力资源是一种战略性资源。大量顶尖人才的加盟和服务,是组织在某个行业或领域中占领制高点,并得到长期发展的必要条件。

最后,人力资源是可以无限开发的资源。人的创造力是无限的,通过对人力资源的有效开发和管理,可以极大地提高组织的工作效率,进而达成组织的目标。

1. 人力资源是医院最重要的资源

人对社会的价值主要体现在他的劳动能力上,劳动能力不能脱离人的健康肌体独立存在,所以一个身体健康、有主动工作精神、具有医院所需要的职业能力并且能够与医院的环境和文化相适应的人,就能成为医院最重要的资源。首先,医院的发展与员工职业能力的发展是相互依赖的。重视职业能力必须首先重视人本身。医院通过招聘、培训开发、各种激励政策等措施来鼓励员工,使其能够不断地提高职业能力,并愿意运用职业能力为医院服务。其次,人力资源是有意识、有思维、活的资源。当人具有从事工作的愿望时,人的工作才会是主动的。因此,采取有效措施调动员工的积极性,强化员工对医院的认同感,建立员工良好的工作价值观,就可以激发员工的工作愿望,开发出员工的潜能,从而为医院创造出辉煌的业绩。最后,只有人力资源具有学习能力,可以不断掌握现代科学知识,并应用于生产实践,创造出各种奇迹,因此,人力资源是可以不断增值的一种资源。尤其在当今知识经济时代,人力资源比其他资源更加稀缺,也更加重要。这就是为什么 IBM 公司总裁 T. J. Waston 会说“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会”的原因。

2. 人力资源是医院创造社会效益和经济效益的主要来源

商品的价值由两个性质不同的部分组成,即转移价值和附加价值。其中附加价值是商品价值与转移价值的差额部分,这部分价值是由劳动创造的,它是医院社会效益和经济效益的真正来源。商品的附加价值越高,医院的社会效益和经济效益就会越大。而附加价值的提高必须更多地依赖医院人力资源的质量和结构。

3. 人力资源是一种战略性资源

人力资源的管理往往关系到一家医院的生存和可持续发展。对于人才密集的现代医院来说尤其如此。知识经济的到来和社会经济的发展,增强了医院对劳动者知识的依赖。比如,一位名医可以带动一个学科,多个著名学科也就成就了一家名院。一家著名医院必然需要有各个学科的优秀人才来支撑。因此,人才特别是拥有高科技知识的人才,成为具有战略意义的资源。

二、近现代人力资源管理的发展和演变

近现代人力资源管理理论是伴随着欧洲工业革命的发展而发展的。其发生与发展大体经历了以下几个阶段:

1. 产业革命阶段(18 世纪末至 19 世纪末)

这是人力资源管理的萌芽阶段,该时期的人力资源管理被称为人事管理。其特点是一切以工作或生产为中心,把人看成机器,忽视人性的存在,对人的主要管理方式以强权管理为主。罗伯特·欧文是“人事管理之先驱”,他认为人的行为是对其所受待遇的反应,并曾试图解决由劳动分工产生的问题。他还创建了最早的工作绩效评价系统:为了检查工人的表现,他使用一块四边分别涂成白、黄、蓝、黑四种颜色并安装在机器上的木块,用其颜色指向来反映工人前一天的生产和工作表现。

2. 科学管理阶段(19 世纪末至 1920 年)

科学管理的基本假设是认为存在一种最合理的方式来完成一项工作。被称为“科学管理之父”的泰勒对劳动时间和作业方法进行了科学的分析,并依此建立了工资制度和用人制度。泰勒认为,要让工人最有效率地工作,就需要用金钱来激励他们。他还提出工作集体的效率是由其中生产率最低的工人的效率水平决定的理论。

3. 人际关系阶段(1920年至第二次世界大战)

1927年至1932年,哈佛大学教授梅奥和他的助手在美国西屋电器公司霍桑工厂进行了一系列实验,即著名的霍桑实验。研究人员发现,在工作中,影响生产效率的关键变量不是外界条件,而是员工的心理状态。泰勒认为企业是一个技术经济系统,而霍桑实验的结果却表明企业是一个社会系统,人际关系至关重要。

4. 行为科学阶段(第二次世界大战至20世纪70年代)

该阶段是人力资源管理理论发展的重要阶段,主要代表人物及理论有马斯洛及其人类需求层次论、赫茨伯格及其激励因素—保健因素理论、麦格雷戈及其X—Y理论、大内及其Z理论等。这个时期以人际关系为出发点,对组织的人事管理进行全方位的开放式管理,使组织中的人事管理由对员工的监督制裁转到对员工的人性激发;由消极的惩罚到积极的激励;由独裁领导到民主管理;由只重视对员工的索取性使用到培训与开发和使用相结合;由一家之言到信息的充分沟通;由劳资或劳动者与管理者之间的对立到和谐,以求人与人之间和人与事之间的理想协调。

5. 人力资本管理阶段(20世纪70年代以来)

这一时期人力资源管理的发展主要表现在两个方面:一是人力资源管理重心不断转移,由以物为中心向以人中心转移。二是人力资本理论成为人力资源管理的基础理论,并开始全面介入组织管理。

三、医院的人力资源管理

在我国,医院的历史可以追溯到两千多年前的春秋初期,那时就有设立“残废院”的记载。从《南齐书》和《魏书》的记载中可知:南北朝时期已初步形成了早期的正规医院,并且对医生已有一定的考核、奖励办法。

在西方,早在20世纪初,西方发达国家就将管理理论应用到医院管理的实践中。人力资源管理的科学发展为医院人力资源管理提供了理论依据和实践经验,又在医院管理中不断得到丰富和发展。

我国近代医院和医院管理的出现是伴随着西方帝国主义对中国的文化侵略,从外国教会在中国设立教会医院开始的。以北京协和医院为代表,当时医院管理基本上照搬西方医院的管理方法。虽然我国早期一批有志于医院管理的知识分子在社会动荡、经济衰败、人民苦难的环境里进行了苦苦探索,但在半封建、半殖民地的旧中国,难有大的创新和发展。

新中国成立后到改革开放前的近30年,我国卫生事业一直是福利性质。即由国家按经济计划安排居民卫生保健和卫生事业经费,按指令性计划分配卫生资源。医疗机构绝大多数由国家和集体兴办,实行社会主义公有制。

医院的人事制度一直是与我国经济、政治体制和卫生、干部体制相联系、相适应的。在传统的计划经济体制下,医院管理体制行政化。即医院具有与行政单位相应的行