

口腔诊所开业管理丛书

# 口腔医疗人力资源

Manpower  
Management  
of  
Dental  
Practices



编 著 \*\* 李 刚



人民卫生出版社  
PEOPLE'S MEDICAL PUBLISHING HOUSE

口腔诊所开业管理丛书

# 口腔医疗人力资源

Manpower Management of Dental Practices

编著 李 刚 (第四军医大学口腔医学院)

人民卫生出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

口腔医疗人力资源/李刚编著. —北京:  
人民卫生出版社, 2006. 12

(口腔诊所开业管理丛书)

ISBN 7-117-08226-7

I. 口… II. 李… III. 口腔科医院-人事管理  
IV. R197.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 139997 号

口腔诊所开业管理丛书

口腔医疗人力资源

---

编 著: 李 刚

出版发行: 人民卫生出版社(中继线 010-67616688)

地 址: 北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼

邮 编: 100078

网 址: <http://www.pmph.com>

E-mail: [pmph@pmph.com](mailto:pmph@pmph.com)

购书热线: 010-67605754 010-65264830

印 刷: 潮河印业有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 850×1168 1/32 印张: 8.25

字 数: 206 千字

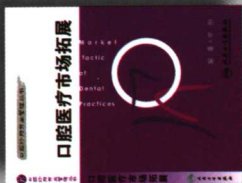
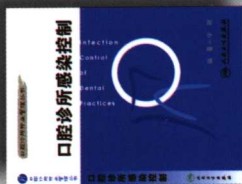
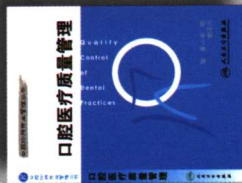
版 次: 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 7-117-08226-7/R·8227

定 价: 22.00 元

版权所有, 侵权必究, 打击盗版举报电话: 010-87613394

(凡属印装质量问题请与本社销售部联系退换)





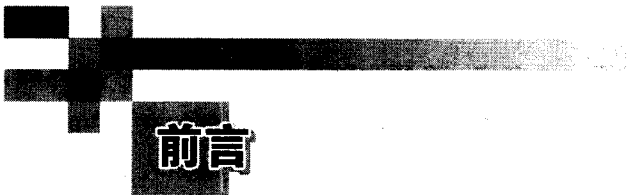
\* \* \* 作者简介

李刚博士长期从事公共口腔卫生和口腔卫生服务的研究与教学工作，共完成和承担省部委基金项目、委托课题、企业合作项目等各类科研项目15项，出版口腔医学专业图书18本，发表第一作者期刊论文312篇。

李刚博士认为口腔诊所是我国口腔卫生服务供给的基本形式，对国内外众多的口腔诊所的开业现状进行了调查与研究。现编著出《口腔诊所开业管理丛书》，以推动我国口腔诊所的健康发展。

李刚博士现为第四军医大学口腔医学院口腔预防医学教研室主任、教授、硕士生导师。兼任中华口腔医学会口腔预防医学专业委员会副主任委员。

\* \* \* \* \*



## 前言

在社会主义市场经济体制下，口腔医疗人力资源市场发生了变化，如医学院校招生权的下放，口腔医疗人力资源的供给不再完全服从于国家的计划。另外，口腔卫生服务管理权的下放和私有制卫生部门的发展，使口腔医疗人力资源的需求逐步脱离国家的控制。口腔医师的收入（年终奖金、基本工资、提成工资）逐步成为调节人力资源供求的手段和人力资源市场供求的信号。在我国已形成由高等口腔医学院系、技术学院口腔医学专业、卫生学校口腔医学专业、牙科公司技术培训等口腔医疗人力资源产出市场。

口腔医疗服务都是依靠人力来进行的，因此，与一般的企业和小店相比，口腔诊所实行技术革新以节省人力是有一定限度的，提高口腔医疗服务能力也有一定困难。口腔诊所是人力密集的行业，在欧美口腔诊所的成本中，工资就占了全部支出的50%~60%，因此员工使用的合理性与口腔诊所的营运成本有极为密切的关系。例如：在技术方面，提高附加价值，其目的是希望口腔医疗服务价格上涨。但是，由于竞争者之间的平衡性、患者的要求、地域条件的差别，因此不一定能实现。也就是说，从

口腔诊所工作特性来判断,我们不能否认生产能力的提高是非常有限的,这一特性决定了口腔医疗人力管理的重要性。口腔诊所各项管理制度要人去落实,各项口腔医疗操作规程要人去遵循,口腔诊所在不断提高技术服务的同时,决不能放松对员工的职业道德素质教育。由于口腔医疗的特殊性,故在聘用人员之初,便应将人格特性(如:爱心、关怀、容忍)列入考核的标准,与其专业知识并重,如此将会使工作气氛更和谐、充分发挥服务的精神。

口腔医疗人力资源管理包括员工的福利、假期、缺勤及消极怠工的处理、评估、试用期、续约和终止合约等等,这些管理必须符合政府的法规和条例。

作者长期以来将我国口腔诊所开业管理作为其研究内容,对国内外众多的口腔诊所的开业管理进行了调查与研究,累积了数以百计的口腔医疗人力资源成功案例。本书分为人力资源基础理论、口腔诊所执业管理、口腔诊所员工职类、口腔医师职业特点、口腔医师的满意度、医护人员招聘选拔、医护人员绩效考核、医护人员薪酬福利、医护人员教育培训、医护人员职业礼仪、员工职业发展规划、口腔诊所团队建设、受聘员工离职处理、口腔诊所学术交流、国内口腔医学期刊、国内口腔医学院校、口腔医师职业紧张等等共十七章,我国口腔医疗人力资源现状、我国不同地区口腔医疗人力资源现状的调查与评价等共两个附录。内容系统、全面、规范、实用、可操作性强,对口腔医疗人力资源管理有指导作用。

在本书编写和相关研究过程中,得到了第四军医大学口腔医学院院长赵铤民教授的大力支持和帮助,得到了我国各地口腔医

前

言

院、口腔门诊部、口腔诊所的大力合作和支持。借此出版机会，  
特此表示敬意和感谢。

李 刚 博士

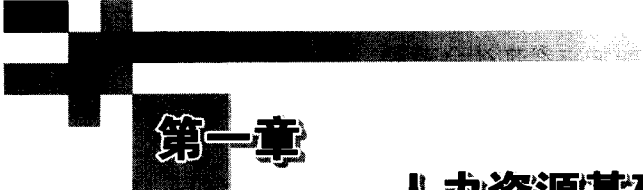
2006 年 12 月 5 日

# 目录

|                                  |               |
|----------------------------------|---------------|
| <b>第一章 人力资源基础理论 .....</b>        | <b>1</b>      |
| 第一节 人力资源 .....                   | 1             |
| 第二节 人力资源管理 .....                 | 4             |
| 第三节 人力资源规划 .....                 | 13            |
| <br><b>第二章 口腔诊所执业能力 .....</b>    | <br><b>17</b> |
| 第一节 执业能力的形成 .....                | 17            |
| 第二节 有效管理基本理论 .....               | 24            |
| 第三节 有效管理基本方法 .....               | 29            |
| 第四节 我国口腔诊所人力资源管理中存在的<br>问题 ..... | <br>31        |
| <br><b>第三章 口腔诊所人员职类 .....</b>    | <br><b>33</b> |
| 第一节 口腔诊所员工分类 .....               | 33            |
| 第二节 口腔诊所员工职责 .....               | 35            |
| 第三节 医护人员职责管理 .....               | 44            |
| <br><b>第四章 口腔医师职业特点 .....</b>    | <br><b>61</b> |

|            |                       |            |
|------------|-----------------------|------------|
| 第一节        | 职业特点 .....            | 61         |
| 第二节        | 职业发展 .....            | 64         |
| <b>第五章</b> | <b>口腔医师的满意度 .....</b> | <b>68</b>  |
| 第一节        | 口腔医师的需要 .....         | 69         |
| 第二节        | 激励的原则 .....           | 74         |
| 第三节        | 激励的方法 .....           | 80         |
| 第四节        | 激励的导向 .....           | 91         |
| <b>第六章</b> | <b>医护人员招聘选拔 .....</b> | <b>94</b>  |
| 第一节        | 口腔诊所员工编制 .....        | 94         |
| 第二节        | 招聘和选拔员工 .....         | 96         |
| 第三节        | 口腔医师素质评估 .....        | 102        |
| 第四节        | 聘用员工签订合同 .....        | 103        |
| <b>第七章</b> | <b>医护人员绩效管理 .....</b> | <b>109</b> |
| 第一节        | 口腔医师工作能力评价 .....      | 110        |
| 第二节        | 牙科护士工作能力评价 .....      | 115        |
| 第三节        | 医护人员考评制度 .....        | 120        |
| <b>第八章</b> | <b>医护人员薪酬福利 .....</b> | <b>126</b> |
| 第一节        | 薪酬福利制度 .....          | 127        |
| 第二节        | 基本薪资方案 .....          | 128        |
| 第三节        | 福利薪资方案 .....          | 130        |
| 第四节        | 薪资实施注意问题 .....        | 130        |
| <b>第九章</b> | <b>医护人员培训管理 .....</b> | <b>134</b> |

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| <b>第十章 医护人员职业礼仪</b> .....                     | 146 |
| 第一节 口腔诊所员工形象 .....                            | 146 |
| 第二节 口腔诊所员工礼仪 .....                            | 147 |
| <b>第十一章 员工职业发展规划</b> .....                    | 152 |
| <b>第十二章 口腔诊所团队建设</b> .....                    | 154 |
| <b>第十三章 医护人员离职处理</b> .....                    | 165 |
| <b>第十四章 口腔诊所学术交流</b> .....                    | 170 |
| 第一节 设备及材料展览会 .....                            | 172 |
| 第二节 国家继续教育项目 .....                            | 179 |
| 第三节 口腔医学学术交流 .....                            | 180 |
| <b>第十五章 国内口腔医学期刊</b> .....                    | 181 |
| <b>第十六章 国内口腔医学院校</b> .....                    | 189 |
| <b>第十七章 口腔医师职业紧张</b> .....                    | 227 |
| 第一节 职业紧张与紧张反应 .....                           | 227 |
| 第二节 口腔医师职业紧张 .....                            | 228 |
| <b>附录 1 我国口腔医疗人力资源现状</b> .....                | 232 |
| <b>附录 2 我国不同地区口腔医疗人力资源<br/>现状的调查与评价</b> ..... | 244 |
| <b>参考文献</b> .....                             | 250 |



## 第一章

# 人力资源基础理论

口腔医疗人力资源是口腔诊所开业管理的核心部分，在整个口腔诊所开业管理中占有特殊重要的地位。无论哪种行业，员工在反映服务素质方面担当着重要的角色。现代管理学十分强调人的作用，认为：“人的知识不如人的智力，人的智力不如人的素质，人的素质不如人的觉悟”。在口腔诊所的人、财、物的因素中，人是首要的因素，培育调动员工的积极性，是口腔诊所管理永恒的主题。人力资源基础理论是口腔诊所管理者必备的知识。

## 第一节 人力资源

人力资源是口腔诊所最重要的增值性资源，现代口腔诊所的竞争归根结底是人才的竞争，人力资源管理是口腔诊所开业管理最为重要的组成部分。

### 一、人力资源的定义

人力资源，又称劳动力资源或劳动力，是指能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。

人力资源的最基本方面，包括体力和智力。如果从现实的应

用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能四个方面。

具有劳动能力的人,不是泛指一切具有一定的脑力和体力的人,而是指能独立参加社会劳动、推动整个经济和社会发展的。所以,人力资源既包括劳动年龄内具有劳动能力的人口,也包括劳动年龄外参加社会劳动的人口。

关于劳动年龄,由于各国的社会经济条件不同,劳动年龄的规定不尽相同。一般国家把劳动年龄的下限规定为 15 岁,上限规定为 64 岁。我国招收员工规定一般要年满 16 周岁,员工退休年龄规定男性为 60 周岁(到 60 岁退休,不包括 60 岁),女性为 55 周岁(不包括 55 岁),所以我国劳动年龄区间应该为男性 16~59 岁,女性 16~54 岁。

从宏观意义上来看,人力资源是以国家或地区为单位进行划分和计量的;从微观意义上来看,人力资源则是以部门或企事业单位进行划分和计量的。

具体说来,人力资源的数量构成包括 8 个方面:

(1) 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口,即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(3) 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

以上三部分人口,构成就业人口的总体。

(4) 处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,这部分可以称作“求业人口”或“待业人口”,它与前三部分一起构成经济活动人口。

(5) 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口,即“就学人口”。

(6) 处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

(7) 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

(8) 处于劳动年龄之内的其他人口。

## 二、人力资源的特点

由于人本身所具有的生物性、能动性、智力性和社会性，决定了人力资源具有以下特点：

### 1. 人力资源是主体性资源或能动性资源

主体性或能动性是人力资源的首要特征，是与其他一切资源最根本的区别。所谓主体性，就是说人力资源在经济活动中起着主导作用。一切经济活动都首先是人的活动，由人的活动才引发、控制、带动了其他资源的活动。另外，在经济活动中人力资源是唯一一起创造作用的因素。经济活动的生命是发展、是进取、是创新，而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任务，其他任何生产要素都不具有这样的能力。

### 2. 人力资源是特殊的资本性资源

人力资源作为一种经济性资源，它具有资本属性，与一般的物质资本有共同之处。即：

(1) 人力资源是公共、社会、企业等集团和个人投资的产物，其质量高低主要取决于投资程度。从根本上说，人力资源的这个特点起因于人的能力获得的后天性。因为任何人的能力都不可能是先天就有的，为了形成能力，必须接受教育和培训，必须投入财富和时间。

(2) 人力资源也是在一定时期内可能源源不断地带来收益的资源，它一旦形成，一定能够在适当的时期内为投资者带来收益。

(3) 人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。例如劳动者自身的衰老就是有形磨损，劳动者知识和技能的老化就是无形磨损。

但是,人力资源又不同于一般资本,对一般实物资本普遍适用的收益递减规律,不完全适用于人力资源。在现代社会经济发展中,呈现的是人力资本收益递增规律,这使得当代经济的增长主要应当归因于人力资源。

### 3. 人力资源是高增值性资源

目前在国民经济中,人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家,劳动力的市场价格不断上升,人力资源投资收益率不断上升,同时劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动,就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距也在扩大。

人力资源的经济作用日益强化,不仅仅是人力资源质量提高的结果,同时也是人力资源的使用过程是一个不断自我补偿、更新、发展和丰富化的过程所决定的。

### 4. 人力资源是再生性资源

人力资源的再生性,主要基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

## 第二节 人力资源管理

人力资源管理是指影响员工的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度。包括了组织中一切与员工有关的管理决策和管理实践活动。由于人力资源在经济增长中的作用越来越重要,对人力资源的有效管理也越来越受到重视。人们认识到员工的行为表现、对工作的投入和工作绩效是组织目标实现的关键,

因此人力资源管理对组织的兴衰成败至关重要。

## 一、人力资源管理的定义

人力资源管理就是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。

根据定义,可以从两个方面来理解人力资源管理,即:

### 1. 对人力资源外在要素——量的管理

对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

### 2. 对人力资源内在要素——质的管理

主要是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

在讲到人力资源管理时,我们常常还会涉及到“人力资源开发”这个概念,二者既相互联系又有所区别,都是针对人力资源的管理活动,但侧重点不同。人力资源开发强调的是如何使潜在的人力资源向现实的人力资源合理转化,不断挖掘其潜力、提升其价值。而人力资源管理则强调如何使人力资源与物力资源实现合理配置,充分发挥其效益、提高其效率。

## 二、现代人力资源管理与传统人事管理的区别

人力资源管理是从人事管理和劳动管理发展演变而来,但与

传统人事管理以“事务”为中心不同，它更加强调人力资源管理要与组织的目标和战略相联系；更注重人力资本的投入产出效益；更关注人的能力的二次开发、人力资本的升值以及企业价值和员工价值的“双赢”。

现代人力资源管理，深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响。它作为近 20 年来出现的一个崭新的和重要的管理学领域，远远超出了传统人事管理的范畴。具体来说，存在以下一些区别：

传统人事管理的特点是以“事”为中心，只见“事”，不见“人”，只见某一方面，而不见人与事的整体、系统性，强调“事”的单一方面的静态的控制和管理，其管理的形式和目的是“控制人”；而现代人力资源管理以“人”为核心，强调一种动态的、心理、意识的调节和开发，管理的根本出发点是“着眼于人”，其管理归结于人与事的系统优化，致使企业取得最佳的社会和经济效益。

传统人事管理把人设为一种成本，将人当作一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”，注重产出和开发。是“工具”，你可以随意控制它、使用它，是“资源”，特别是把人作为一种资源，你就得小心保护它、引导它、开发它。难怪有学者提出：重视人的资源性的管理，并且认为 21 世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者，才能最终解放管理者自己”。

传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具，似乎与其他职能部门的关系不大，但现代人力资源管理却与此有着截然不同。实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。人力资源管理涉及到企业的每一个管理者，现代的管理人员应该明确：他们既是部门的业务经理，也是这个部门的人力资源经理。人力