



HR

现代医院

XIANDAI YIYUAN RENLI ZIYUAN GUANLI TANXI

人力资源管理探析

阚瑞宏 著

航空工业出版社

现代医院人力资源 管理探析

阚瑞宏 著

航空工业出版社

内 容 提 要

本书首先对现阶段我国医院人力资源管理的现状及相关问题做了研究,其中主要包括医院岗位、人才招聘、人才激励、人才选拔、人才引进以及薪酬和绩效管理等方面。同时,鉴于当今时代信息技术的飞速发展,本书着重对现代医院人力资源管理信息系统做了介绍。

图书在版编目(CIP)数据

现代医院人力资源管理探析 / 阚瑞宏著. -- 北京 :
航空工业出版社, 2017.12

ISBN 978-7-5165-1371-2

I. ①现… II. ①阚… III. ①医院—人力资源管理—
研究 IV. ①R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 288443 号

现代医院人力资源管理探析

Xiandai Yiyuan Renli Ziyuan Guanli Tanxi

航空工业出版社出版发行

(北京市朝阳区北苑 2 号院 100012)

发行部电话: 010-84936597 010-84936343

廊坊市国彩印刷有限公司印刷

全国各地新华书店经售

2019 年 1 月第 1 版

2019 年 1 月第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16

印张: 12.5

字数: 170 千字

印数: 1-1000

定价: 58.00 元

前言



医院人力资源是医院最为宝贵的财富，是医院最具能动性的卫生资源。医院的发展归根结底就是人力资源的发展，它在一定程度上决定着医院的医疗质量、服务质量以及管理质量，医院人力资源管理已经成为目前医院发展研究领域的热点话题之一。同时，随着人民生活水平的不断提高，人民群众对医疗卫生的需求也在不断地增加。但就目前医院的管理现状来看，还有很多管理方式跟不上当前形势的发展步伐，特别是在人力资源管理方式上，还保留有重重的计划经济痕迹，这在很大程度上影响了医院的发展和医疗卫生队伍整体素质的提高，制约了医学事业的发展和人民群众对优质医疗卫生服务的需求。此外，现阶段医疗卫生体制改革不断加剧，医院要想在改革的洪流中不被淘汰，不仅需要不断研发新的医学技术、引进新型医疗设备，更需要从医院的人力资源管理方面入手，推动医院健康均衡地发展。由此可见，只有建立完善的、先进的、高效的人力资源管理系统，才能显著提升医院的核心竞争力，才能更好地适应经济市场的需求。因此，针对现阶段我国大多数医院在人力资源管理方面存在的问题，我们必须树立人力资源管理意识，认真分析当前阶段医院人力资源管理存在的问题，努力构建科学化、信息化的人力资源管理模式。

本书由内蒙古通辽市医院阚瑞宏所著，首先对现阶段我国医院人力资源管理的现状及相关问题做了研究，其中主要包括医院岗位、人才招聘、人才激励、人才选拔、人才引进以及薪酬和绩效管理等方面。同时，鉴于当今时代信息技术的飞速发展，本书着重对现代医院人力资源管理信息系统做了介绍。由于撰写时间仓促，加之笔者能力有限，书中必然存在诸多不足之处，敬请各位读者与同行批评指正。

目 录



第一章 概述.....	1
第一节 医院人力资源管理的现状.....	1
第二节 国内外医院人力资源管理研究及实践.....	3
第三节 医院人力资源管理的基本理论.....	5
第四节 医院人力资源管理的特点及发展方向.....	11
第二章 现代医院岗位管理.....	17
第一节 医院岗位管理的相关概念.....	17
第二节 医院岗位管理存在的问题.....	20
第三节 医院护士岗位管理.....	21
第四节 医院岗位的评价管理.....	24
第五节 新医改背景下医院岗位管理.....	35
第三章 现代医院人才招聘管理.....	37
第一节 医院人才招聘存在的问题与对策.....	37
第二节 医院人才招聘管理系统的优化.....	40
第三节 医院人才的选拔.....	45
第四节 医院人才的培养.....	47
第四章 现代医院人才激励.....	51
第一节 人才激励机制分析.....	51
第二节 医院人才激励存在的问题.....	59

第三节 医院人性化人才激励机制.....	62
第四节 医院人才激励机制的构建.....	67
第五节 医院人才激励机制的创新.....	72
第五章 现代医院薪酬管理.....	79
第一节 医院薪酬管理的相关理论与方法.....	79
第二节 医院薪酬管理的现状及改革.....	91
第三节 公立医院薪酬管理的组织原则.....	94
第四节 公平理论在医院薪酬管理中的应用.....	101
第五节 医院管理人员薪酬管理体系的构建.....	106
第六章 现代医院绩效管理.....	109
第一节 医院绩效管理的要素.....	109
第二节 医院绩效管理需关注的问题.....	114
第三节 医院绩效管理体系的构建.....	118
第四节 医院绩效管理的改革与创新.....	121
第七章 现代医院人才引进与测评管理.....	125
第一节 医院人才引进的误区与对策.....	125
第二节 医院人才引进的措施.....	128
第三节 医院人才引进的测评模式.....	131
第四节 医院人才引进的思考.....	132
第八章 医院文化与人力资源管理.....	135
第一节 医院文化的要素.....	135
第二节 医院文化与人力资源管理的关系.....	142

第三节 基于医院文化的人力资源管理策略.....	145
第四节 医院组织文化与人力资源管理.....	147
第九章 医院人力资源管理信息系统.....	149
第一节 医院人力资源管理信息系统的要素.....	149
第二节 医院人力资源管理信息系统的构建.....	156
第三节 医院人力资源管理信息系统的实施.....	158
第十章 现代医院人力资源管理策略.....	165
第一节 医院人力资源管理的原则.....	165
第二节 医院人员的分类管理.....	167
第三节 医院人力资源管理的具体对策.....	173
参考文献.....	185

第一章 概述

第一节 医院人力资源管理的现状

一、医院人力资源整体管理水平不高

现阶段,我国的医院人力资源管理还留有很重的计划经济痕迹,还处于传统的人事管理阶段。医院人事部门仅仅是一个行政服务部门,人事部门管理的主要精力集中在记录员工的进出、岗位的变动、职务的升降、工资的增长、劳动合同管理等。被认为是记录式的档案管理,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。这很大程度上影响了医院的发展和整个医疗卫生队伍素质的提高,客观上制约了医学事业的发展和人民群众对优质医疗服务的需求。如何把传统的人事管理转到现代人力资源管理与开发上来,已成为深化人事制度改革、推动卫生事业单位发展过程中摆在人事干部面前的一个重要课题。

二、医院无真正意义上的人事权

一方面人才引进必须在政府编制部门核定的编制范围内,经过主管部门、人事局、编制部门审批后才能引进;另一方面,虽然医院已实行全员聘用制,但由于社会保险及相关配套政策上的不匹配,使有些想离开医院的人员很难向社会分流。“大锅饭”,人浮于事的现象仍然很严重,普遍存在想要的人才进不来,不想要的人出不去的局面,制约了医院整个人才资源的有效配置。

三、缺乏明确的人力资源规划,对各类人员总体需求判断不足

由于人员编制更多受到上级卫生行政主管部门政策的局限,许多医院虽然对岗位人员编制和需求做了初步统计及相应预测,但却未能建立与医院发展战略相适应的、完善的、长远的人力资源规划体系,使医院人才的获取、员工的

培训教育以及人才的调配、使用，存在着走一步看一步的状况。

四、医院人力资源管理体制落后

我国医院编制管理一直沿用 1978 年卫生部制定的《综合医院组织编制原则实行草案》，现在基本上已不能适应社会发展的需要。这个草案虽然操作比较简单，但从技术上看，参数设置过少，有的只有一两个分配比例，特别是缺少调节参数，如床位分配比例，因而适用范围小。随着医院的发展，必然有各类专业技术人员引进，而对医院的人员编制几十年来都是按行政管理人员、工勤人员、卫生技术人员三大块下达人员指标和人员比例，这给其他专业技术人员的引进带来了困难。随着越来越专业化分科，以及人们对医疗卫生需求层次提高，对医院人员的配备和实际现状大多已不相适应。

五、医院综合考核评价机制流于形式

现在医院一般采取每年集中考核的形式进行年度考核，由个人填写包括：德、能、勤、绩、廉等各方面内容的年度考核登记表。部门主管和医院的考核机构对员工从以上五个方面进行考核，分别评定为优秀、称职、基本称职、不称职等次，并以此作为工资晋升、合同续订、职称晋升等的依据。首先，医院里不论什么专业、什么层次的人员，都使用统一的考核标准，所考核的德、能、勤、绩内容也很笼统，考核形式以主观评价为主，难以反映不同岗位、不同人员的业绩贡献，形式主义严重，每个人都能获得“称职”以上的评价。

六、收入分配制度缺乏激励机制

一方面，医院目前实行的是国家事业单位工资制度，工资主要由个人学历、工作年限、职称及任职年限等主要因素决定，与实际贡献和工作绩效的关系不大。现行工资中活的部分很少，即使是奖金、津贴等与工作成绩密切相关的部分也以固定的方式发放。只要员工具备某一职称、资历即被认定为工作中有相称的劳动与价值创造。另一方面，目前大多数医院的绩效管理体系没有完全建

立起来，绩效考核流于形式，没有能够与薪酬密切挂钩，绩效考核结果尚未真正应用在员工培训、岗位调整、薪资晋级等方面，使薪酬的激励作用无法发挥，医务人员工作积极性不高，主动钻研的精神不足，影响了医院医疗技术水平的提高。

第二节 国内外医院人力资源管理研究及实践

一、我国医院人力资源管理研究及实践

由于一些历史和现实因素，同欧美国家相比，医院组织在我国的发展相对落后，对医院人力资源管理的研究起步也很晚，但还是取得了一定的成果。

（一）提出了医院人力资源管理理论

医院人力资源管理是指以医院的人力资源为主要对象，研究管理机关依据法律规定对其所属人员进行规划、管理、培训等管理活动和过程的总和。从开发的角度上看，它不仅包括员工的智力开发，还包括员工的科学文化素质和思想道德觉悟的提高，既注重对员工现有能力的充分发挥，又注重对员工潜在能力的有效挖掘。从管理的内容上看，它包括医院人力资源的预测与规划、组织和培训等。在利用的角度上看，它包括对人力资源的甄选、合理配置和使用，在医院和员工的关系上，它强调医院和员工的双向承诺，追求的是医院组织目标和员工个人目标的共同实现。总之，医院人力资源管理是建立在现代人力资源管理的理论与管理思维基础之上的，贯穿于医院人力资源运动的全过程，它是医院人力资源有效开发、合理配置、充分利用的基本保障。

（二）对我国医院人力资源管理的现状进行分析

大多学者们把我国医院人力资源的现实状况总结为：管理观念陈旧，管理职责、职能分散，管理办法单一，管理开拓性和主动性不够，管理制度不健全及人员流通不畅等。

（三）在实践中，提出相应的对策

第一，树立“以人为本”的管理理念，营造良好的人力资源开发环境。在

人力资源中，人才资源是其核心部分。一个医院要想在激烈的市场竞争中保持领先地位，就必须树立“以人为本”的管理理念，提高其人力资源的价值。

第二，树立战略观念，确立与医院发展相适应的人才发展战略、人才规划发展战略是医院总体发展规划中的重要部分，是医院发展的重要环节。人才作为医院的人力资源和生产力，必须在医院的发展过程中加以综合统筹运用，发挥其最大潜能。

第三，培养高素质的人才管理队伍。结合我国各医院的实际情况，现代医院人力资源管理者应达到以下几方面的要求：具有广博的知识和能力，树立正确的用人观念等。

第四，注重医院文化建设。医院文化作为医院管理理念的氛围平台，是现代医院建设的重要内容。医院文化是指医院员工在长期的建设发展和医疗服务过程中所形成的共同价值观念、心理定势和行为规范。因此，医院在人力资源管理中应贯彻以医院文化为导向的人力资源管理思想，注重并加强医院文化建设，营造一个有利于员工发挥创造才能的环境。

二、国外医院人力资源管理研究及实践

（一）权力下放与弹性雇佣制

医院管理权的下放就是允许医院管理者在决定优先权和获得医疗资源方面有更多的灵活性，在人员雇佣方面自主权的扩大也被认为是卫生部门改革的一个重要因素。雇佣制也被认为是一种有效的配置卫生人力资源的策略。在医院雇佣机制上，雇佣弹性主要体现在数量与功能上。在欧洲，许多国家的劳动力市场对雇佣的弹性也制定了一系列的市场规则。如欧盟的工作时间规则，职业医师规则，医疗费用支付制度等。同时，雇佣的弹性也受到管理能力与管理体制的制约。

（二）技术人员的合理配置

在欧洲，医院管理所面临的重要挑战是建立医务人员有效配置的机制问题。医院的医疗保健服务属于劳动密集型产业，医院医务人员的人力成本已经

占总成本的 23%~24%。要实现这种合理配置可以考虑：其一，技术熟练人员的短缺是明确的现实状况；其二，必须加强人力成本的控制；其三，在减少单位成本的同时必须提高服务质量；其四，技术创新是唯一的发展动力；其五，遵守医疗服务市场的有关法律与规则。

（三）医院组织的重组与再造

“医院的重组与再造”这个术语是在 20 世纪 80 年代美国卫生保健结构重新构建时派生出的新词，以病人为中心的医院理念表达了重组医疗服务模式的特点。根据这一原则可以改善医疗服务的质量，增加患者的满意度，医务人员的工作满意度以及提高医疗服务的效率。因此，在医院组织的重组与再造过程中，卫生人力资源合理配置将面临着严重的挑战。

美国和欧洲医院之间在卫生人力的管理方面存在明显的差异，这也影响着医院组织的重组与再造。例如，许多欧洲国家的医院雇员都已加入工会，而美国的医院雇员既不参加工会，也不参加专业性的组织。一些欧洲国家的医院几乎没有机会建立自己的奖励机制，这也就限制了激励机制作为改革措施的条件，许多欧洲医院雇员的水平一般较美国相同规模医院雇员的水平低得多。美国医院控制成本的主要措施是通过改变技术人员的配置与雇员的水平来降低人力成本，而在欧洲医院进行这种改革的可能性很小，也难以实现改革的目的等等。

第三节 医院人力资源管理的基本理论

一、人力资源的内涵

随着时代的发展，人这个因素在历史发展中的作用，较之其他因素的作用的重要性越来越得到人们的认可。近 10 年来，全球企业界对人力资源管理的发展越来越关注，并且这种趋势在不可逆转地持续加强。其主要原因也许来自于一个日益公认的判断和事实：人是保持竞争的关键所在。而马克思也认为，人力资源是所有资源中最宝贵的资源，人是生产力诸因素中最积极、最活跃的

因素，人类社会所进行的各项生产活动都是靠人去完成的。因此，如何保护人的积极性是发展生产的一项重要任务。

“人力资源”这个词语最早是由美国当代著名管理学家彼得·德鲁克于1954年在《管理的实践》一书中提出的。德鲁特认为人力资源和其他资源相比较而言，唯一的区别就在于这种资源是人，它拥有其他资源所没有的素质、协调能力、融合能力、判断能力和想象能力。所以我们理解人力资源的定义可以从广义和狭义两方面去理解：从广义上说，人力资源是一定范围内的人口中所具有劳动能力的人的总和，是能够推动社会进步和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称；狭义上讲，从企业组织这种微观层面来看，人力资源是有助于实现组织目标的组织内外的所有可资配置的人力生产要素的总和。

人力资源既非实物资源，如水力资源、矿产资源等，又非金融资源和技术资源，而是一种特殊的最宝贵最重要的资源，它具有极大的可塑性和无限的潜力。一般来说，人力资源具有以下几个特性：

（一）时效性

人的寿命有限，劳动时间一般只有40~50年左右。人的才能增长和发挥有一个积累上升到稳定发挥再到逐步下降的过程，长期闲置或“撂荒”造成的损失和浪费难以弥补。因此，人力资源不像其他资源那样具有可储藏性，而具有时效性。

（二）能动性与创造性

根据马克思关于生产力三要素的观点，劳动者不仅制造工具作用于劳动对象，而且将劳动工具和劳动对象联系起来，成为生产力中最活跃、最革命、最能动的因素。人力资源不仅自身具有一种内在的增值潜力，是可以开发、管理的资源，而且能够开发和管理其他资源。人力资源具有主观能动性，如果开发利用得好，可以创造出超过自身价值许多倍的效益。

（三）社会性与继承性

人是社会关系的总和。人力资源随着人类自身再生产发展而发展，受人类

生育和生存条件制约，更受社会经济条件和特定生产方式的制约，带有明显的时代和社会的烙印。同时，每一代人都会“承前启后”，在前人基础上向更多的领域和更高的层次发展。

（四）再生性

虽然每个人个体的存在有时效性，但人类总体上有再生性，能通过人类自身的再生产不断发展，不像矿产等实物资源那样具有耗竭性，而是能再生和可持续发展的特殊资源，并且总体上后续资源优于前面的资源。

（五）可凝结性与可增值性

人类通过劳动积累日益丰富的物质产品和精神产品，这些产品是大规模人力资源积累和凝结的物化形态。利用人对知识、信息和技术的吸纳能力，通过教育科技投入，提高人的素质和能力，投入再生产过程后能获得增值。

二、人力资源管理的内涵

人力资源管理主要指对全社会或一个企业的各阶层、各类型的从业人员从招聘、录取、培训、使用、升迁、调动、直至退休的全过程的管理。其管理对象主要指正在从事体力劳动和脑力劳动的人们。它侧重于如何组织、管理已进入劳动过程的人力资源，有效地发挥其功能。从“人”与“事”的角度讲，是要达成“人”与“事”“人”与“人”的和谐，这种和谐会带来生产效率的提高，从而达成最终目标，推动经济和社会的发展。人力资源管理可以分为宏观和微观两个方面，宏观人力资源管理即对全社会人力资源的管理，微观人力资源管理则是对于企业、事业单位人力资源的管理，是指对人力资源的取得、开发、利用和保持等方面进行计划、组织、领导和控制，使人力、物力保持最佳比例，以充分发挥人的潜能，调动人的积极性，提高工作效率，实现组织目标的管理活动。人力资源管理的基本任务，就是组织好人力这种最重要的生产力，正确处理好组织内人与人之间、人与工作之间的关系，充分发挥组织内员工的积极性和创造性，不断改善员工队伍素质，保证本组织劳动生产率或工作效率的持续提高。通常人力资源管理的基本内容包括人力资源规划、工作分析、员

工招聘选拔、员工培训与开发、员工的使用与人才管理、绩效考评、薪酬管理、员工激励、劳动关系、企业文化建设。

三、 医院人力资源的特性

（一）知识型员工为主

德鲁克指出：知识型员工是指一方面能充分利用现代科学知识提高工作的效率，另一方面他们本身具备较强的学习知识和创新知识的能力。医院是一个以知识型人才为主的组织，与非知识型员工相比，知识型员工在个人特质、心理需求、价值观念及工作方式等方面有着诸多的特殊性：

1. 具有相应的专业特长和较高的个人素质

知识型员工大多受过系统的专业教育，具有较高学历，掌握一定的专业知识和技能。同时由于受教育水平较高的缘故，知识型员工大多具有较高的个人素质，如开阔的视野，强烈的求知欲，较强的学习能力，宽泛的知识层面，以及其他方面的能力素养。

2. 具有实现自我价值的强烈愿望

知识型员工通常具有较高的需求层次，往往更注重自身价值的实现。为此，他们很难满足于一般事务性工作，而更热衷于具有挑战性、创造性的任务，并尽力追求完美的结果，渴望通过这一过程充分展现个人才智，实现自我价值。

3. 高度重视成就激励和精神激励

在知识型员工的激励结构中，成就激励和精神激励的比重远大于金钱等物质激励。他们更渴望看到工作的成果，认为成果的质量才是工作效率和能力的证明。他们愿意发现问题和寻找解决问题的方法，也期待自己的工作更有意义并对企业有所贡献。因此，成就本身就是对他们更好的激励，而金钱和晋升等传统激励手段则退居次要地位。不仅如此，由于对自我价值的高度重视，知识型员工同样格外注重他人、组织及社会的评价，并强烈希望得到社会的认可和尊重。

4. 具有很高的创造性和自主性

与体力劳动者简单的、机械的重复性劳动相反，知识型员工从事的大多为创造性劳动。他们依靠自身拥有的专业知识，运用头脑进行创造性思维，并不断形成新的知识成果。因此，知识型员工更倾向于拥有宽松的、高度自主的工作环境，注重强调工作中的自我引导和自我管理，而不愿如流水线上的操作工人一样被动地适应机器设备的运转，受制于物化条件地约束。

5. 强烈的个性及对权势的蔑视

与传统的体力劳动者不同，知识型员工不仅富有才智，精通专业，而且大多个性突出。他们尊重知识，崇拜真理，信奉科学，而不愿随波逐流，人云亦云，更不会趋炎附势，惧怕权势或权威。相反，他们会因执著于对知识的探索和真理的追求而蔑视任何权威。此外，由于知识型员工掌握着特殊专业知识和技能，可以对上级、同级和下属产生影响。因此，传统组织层级中的职位权威对他们往往不具有绝对的控制力和约束力。

6. 工作过程难以实行监督控制

知识型员工是在易变和不确定环境中从事创造性的知识工作，其工作过程往往没有固定的流程和步骤，而呈现出很大的随意性和主观支配性，甚至工作场所也与传统的固定生产车间、办公室环境迥然不同，灵感和创意可能发生在任意的工作时间和场合。因此，对知识型员工的工作过程很难实施监控，传统的操作规程对他们也没有意义。

7. 工作成果不易加以直接测量和评价

知识型员工的工作成果常常以某种思想、创意、技术发明、管理创新的形式出现，因而往往不具有立竿见影、可以直接测量的经济形态。由于现代科技的飞速发展，许多知识创新和科研性成果的形成通常非一人所能为，而需要团队的协同合作，共同努力。由上述特点决定，对知识型员工特别是个人的工作成果，经常无法采用一般的经济效益指标加以衡量。这一特点为企业如何正确评价知识型员工的个人价值和如何给予合理的薪酬带来一定困难。

8. 工作选择的高流动性

知识型员工由于占有特殊生产要素，即隐含于他们头脑中的知识，而且他们有能力接受新工作、新任务的挑战，因而拥有远远高于传统工人的职业选择权。一旦现有工作没有足够的吸引力，或缺乏充分的个人成长机会和发展空间，他们会很容易地转向其他公司，寻求新的职业机会。所以，知识型员工更多地忠诚于对职业的承诺，而非对企业组织做出承诺。

根据上述的知识型员工的特点可知，知识型员工是一个追求自主性、个体性、多样化以及具有较强创新精神和团队协作精神的员工群体。这个群体工作的动力主要是来自其工作者内在报酬本身，而非金钱财富。知识管理专家玛汉·坦姆普经过大量的调查研究后认为，激励知识型员工的前四个因素分别是：个体成长（约占 34%）、工作自主（约占 31%）、业务成就（约占 8%）、金钱财富（约占 7%）。由此可见，与其他类型的员工相比，知识型员工更重视能够促进他们发展的、有挑战性的工作，他们对知识、对个体和事业的成长有着持续不断的追求。他们要求给予自主权，使之能够以他们认为有效的方式进行工作，并完成企业交给他们的任务，获得一份与自己贡献相称的报酬并使得自己能够分享自己创造的财富。因此，在进行知识型企业人力资源部组织结构设计时，要充分考虑知识型员工的特点与他们的需求。在对知识型员工的激励上，不能以金钱刺激为主，而应以其发展与成长为主。笔者认为，知识型企业人力资源部组织结构应弱化制度管理，提升服务在人力资源管理中的重要地位，强调企业文化、沟通交流环境以及信任、承诺、尊重、自主、支持、创新、学习、合作、支援、授权和公正等人力资源管理新准则。

（二）个体劳动与群体劳动的结合

相对于工业化的企业或者是其他经济组织来说，医院的医务人员从事的工作是一种依靠个体和群体的专业知识、经验等对病患进行医治的工种。从横向来看，门诊医生给病人看病提供的是以其专业知识，工作经验以及职业操守等为基础的服务；从纵向来看，医生这样的服务必须要以医院的其他相关部门诸