

卫 生

人 事

管 理

案 例

选 编

李翠兰 范垂清 蒋立胜 主编

322

大连出版社

(辽)新登字15号

卫生人事管理案例选编

李翠兰 范垂清 蒋立胜 主编

大连出版社出版发行

大连印刷工业总厂印刷

字数: 163000 开本: 787×1092 1/32 印张: 8

印数: 1—8 000

1992年7月第1版 1992年7月第1次印刷

责任编辑: 麦芒

版式设计: 少波

封面设计: 关伟

责任校对: 范胜斌

ISBN 7-80555-833-4/G·195

定价: 4.60 元

本书编委会

主任委员

王立忠

副主任委员

李翠兰 孙承岱 李学文 宋有成 訾乃庆

委 员

(按姓氏笔划为序)：

王立忠	孙承岱	李翠兰	李学文
宋有成	范垂清	周全福	张仲义
张灿平	鲁 军	蒋立胜	蒋香玉
舒文斌	董先雨	谢庆珍	訾乃庆

主 编

李翠兰 范垂清 蒋立胜

序

由从事卫生人事管理工作，并有多多年实际工作经验的同志撰稿，大连市卫生局组织编辑的《卫生人事管理案例选编》与广大读者见面了。这是一件很有意义的事情，它表明对卫生人事管理科学化的研究，向前迈出了可喜的一步。

本书选入的卫生人事管理案例，取材于日常人事管理工作之中，涉及到人事管理工作的诸多方面，经过作者的精心加工与写作，用辩证唯物主义和历史唯物主义的观点，实事求是地加以分析和研究，从理论与实践的结合上探讨人事管理中的问题及正确处理问题的方法。通过对这些案例的阅读和分析，我们会从中得到有益的启示。这就是，在卫生人事管理的实践中，如何进一步提高理论、政策水平和分析、解决问题的能力，更好地为卫生事业的发展服务。这也是出版《卫生人事管理案例选编》的目的所在。

卫生人事管理的科学化，要求卫生人事管理人员不断提高自身的素质。一个很重要的方面，就是要在实际工作中经常总结、研究自己的，同时学习、借鉴他人的正反两方面的经验。由经验升华到正确的理论，逐步从经验管理转变为科学管理。《卫生人事管理案例选编》为我们提供了一本生动、形象的教材，这些案例详实、具体，是我们在工作时

常耳闻目睹或有类似经历的，值得卫生人事管理人员一读，也可供广大卫生行政管理人员参考。

对卫生人事管理案例的研究，还刚在起步，有待于不断探索和进一步完善。我希望本书对卫生人事管理的研究，能起到抛砖引玉的作用，以加强卫生人事部门自身的业务学习，提高卫生人事管理水平。

中华人民共和国卫生部人事司司长 王立忠

一九九二年四月 于大连

前 言

卫生人事管理工作是卫生管理的一部分，它是卫生管理中综合管理人事工作的组织形式，它是一项涉及并影响到卫生工作全局的重要工作。因此，加强培训并提高卫生人事管理工作者业务素质，具有重要的意义。

本着上述的要求，一九八九年六月，由大连市卫生局发起并联合召开了为期十天的全国部分省、市卫生单位人事管理工作者参加的卫生人事管理研讨会，会上采用了案例培训的方法培训了与会者，收到了很好的效果。与会者普遍要求出版一部适合卫生人事管理特点的案例著作。为此，本书编写委员会邀请了山东省、天津市、沈阳市、武汉市、西安市、厦门市、营口市和大连市等卫生部门的从事多年并富有人事管理经验的同志，为本书提供咨询和参加写作，又经修改和补充后撰写而成。

本书的特点是：富于培训性和应用性。该书的素材来源于卫生人事管理工作实践，真实地、生动地反映出管理经验，并借鉴企业管理、党政干部管理等案例，形成了卫生人事管理案例的自身体系。它向广大读者，尤其是卫生人事管理工作者和卫生管理专业师生们介绍了卫生人事管理案例的基本原理、应用方法和学习指导，提供了一些具有特点的

卫生人事管理案例,其内容新颖,真实具体,情节合理、逻辑严密,构思巧妙、生动有趣,引人入胜,富于拟真性、启发性、典型性、适用性、现实性、指导性的特点。本书的出版旨在通过案例理论的学习和模拟情景办公方法,培训、考察和提高卫生人事管理工作、卫生管理学员的业务素质,并给以启发,拓宽思路,逐步提高分析问题和解决问题的能力,求得为卫生人事管理工作需要服务。现提供给广大卫生人事管理工作者和卫生管理专业师生学习与参考应用。

本书是我国第一部卫生人事管理案例著作,还属于探索之中,不很成熟,加之力量有限,水平不高,仍难免有错误和不足之处,我们愿向广大读者请教、切磋并恳请批评指正。

本书承蒙国家卫生部人事司有关领导提出了许多宝贵意见,也得到了参加编写的有关省、市卫生部门领导同志的帮助、支持。为此,借本书出版之机,向他们表示深深的感谢。

编 者

一九九二年四月于大连

目 录

绪 论	1
第一节 卫生人事管理案例的引言	1
一、卫生人事管理案例的产生和发展	1
二、卫生人事管理案例的概念	2
三、卫生人事管理案例的主要特征	2
(一) 具有高度拟真性	2
(二) 具有鲜明目的性	3
四、卫生人事管理案例的搜集与编写	4
(一) 卫生人事管理案例的搜集内容与方法	4
(二) 卫生人事管理案例的编写与技巧	4
第二节 卫生人事管理案例的应用	8
一、卫生人事管理案例应用的目的与原则	8
(一) 应用的目的	8
(二) 应用的原则	8
二、卫生人事管理案例应用的功能	9
(一) 培训与培养的功能	9
(二) 考核与考察的功能	9
(三) 提供知识与提高能力的功能	10
三、卫生人事管理案例应用的方法	10
(一) 卫生人事管理案例应用过程中的选择	11

(二) 卫生人事管理案例应用过程中的组织与实施	11
-------------------------------	----

(三) 卫生人事管理案例应用效果的评价、验收与反馈	13
---------------------------------	----

第三节 卫生人事管理案例的学习与指导	14
--------------------------	----

一、认真准备	14
--------------	----

(一) 个人与集体阅读	15
-------------------	----

(二) 分析与讨论	15
-----------------	----

二、积极参与	16
--------------	----

(一) 倾听	16
--------------	----

(二) 发言	16
--------------	----

三、注重总结	17
--------------	----

(一) 做好学习笔记	17
------------------	----

(二) 认真做好总结	18
------------------	----

卫生人事管理案例	19
----------------	----

第一部分 干部调配	19
-----------------	----

一、对他，究竟怎样安排才好	19
---------------------	----

二、人事调动上的难处	24
------------------	----

三、调动引起的风波	26
-----------------	----

四、这个人应不应该放行	29
-------------------	----

五、两次会议	30
--------------	----

六、重料之外	33
--------------	----

七、他，是否应该引进	36
------------------	----

八、对她，应该怎么办	38
------------------	----

九、一张干部调动报告表	40
-------------------	----

十、这件事应当怎样解决.....	43
第二部分 劳动力管理	46
一、一份劳动合同书引起的争议.....	46
二、她该不该转为全民合同工.....	49
三、待业.....	52
四、这种人该怎样安排.....	55
五、这样的人能录用吗.....	58
六、职工不辞而别的前后.....	61
七、精诚所至，金石为开.....	65
八、这样的人就不能调入吗.....	67
第三部分 大中专毕业生分配与安置	71
一、如此大学生.....	71
二、小张为何思想波动这么大.....	74
三、小陈要上班.....	77
四、申请出国的前前后后.....	79
五、他究竟该不该调走.....	84
六、毕业证书.....	87
七、小A 的尴尬困境.....	89
八、人事科长难心事.....	92
第四部分 机构与人员编制	95
一、单位升格以后.....	95
二、请示与批复.....	98
三、关于海岛卫生技术人员缺乏问题的对策	101

四、改革乡（镇）卫生院管理体制	103
五、五院的选择	105
六、关于成立胸科肿瘤医院的决策	107
第五部分 干部任免	110
一、新护士长选任前后	110
二、医教处长的人选	112
三、某医院领导班子的配备	114
四、卫生事业服务公司经理的招聘	119
五、由谁出任公司经理	121
六、究竟谁应当选科长	125
七、待第三次会议确定	127
八、实验室	130
九、一次干部考核引起的思索	132
十、谁该当科长	134
第六部分 专业技术职务聘任	136
一、老王的烦恼	136
二、他该不该破格申报	139
三、为民医院是如何改变卫技人员知识结构的	142
四、这样的人该不该聘用	145
五、他该不该报评副高级职务	148
六、她应该晋升吗	150
七、是空缺，还是申报	153
八、谁应晋升	155
九、在产妇死亡之后	159
十、集体撑杆跳	162

第七部分 工资与福利	164
一、护士百分之十工资应该给她吗	164
二、该不该给他调升工资	166
三、调与不调引起的思索	168
四、这级工资该不该升	171
五、一个值得重视的问题	173
六、当退则退	175
七、分房之后的风波	178
八、谢谢了	181
第八部分 奖惩与劳动纪律	186
一、医院党委的决定	186
二、他没有责任吗	189
三、评优之忧	191
四、“曝光”板引起的风波	193
五、究竟怎样处分才能合理服人	195
六、如何“按劳取酬”	199
七、谁之过	201
八、A大夫该受罚吗	202
九、一件不该发生的事	204
十、她的停职检查何时结束	206
十一、扑克风波	208
第九部分 其它	210
一、赴任途中的忧思	210
二、人事科长的烦心事	215
三、“感情”这东西	219

四、医院扩建，全院职工怎么安排	224
五、老专家和新助手	226
六、培养人才几种办法的选择	228
七、提高初级卫生技术人员医疗水平的方案	230
八、惨痛的教训	232
九、怎样才能做好这些工作	238

绪 论

随着现代卫生管理科学、组织行为学在卫生人事管理工作中的应用,管理案例作为培训管理人员,分析问题,解决问题的一种新兴方法,已广泛地应用于教学与培训和管理工作实践中,并日益被广大卫生管理工作所接受。

第一节 卫生人事管理案例的引言

一、卫生人事管理案例的产生和发展

《案例》由来已久。医学中应用的病例,军事上利用的战例、法学采用的判例和社会实践中的典型记录等,可以追溯到较远的年代。在借鉴这些案例经验的基础上,管理案例是本世纪二十年代由美国哈佛商学院首创、倡导的,并逐步影响波及到美国以外国家的管理领域。在我国,管理案例已经广泛地应用于工商业管理、企业经济管理、企业管理教学和党政干部的教学与培训,并且还采用了模拟工作实践的方式,亲历其境,感同身受的操演,提供教学,以提高管理者的感性认识及分析和解决问题的能力。《案例》方法引入卫生人事管理的活动之中,还仅仅是刚刚开始。但是,已经显示了在管理、教学与培训中的价值,引起各级卫生人事部门和卫

生人事管理工作者的重视，并逐渐地开始卫生人事管理案例的探讨和实际应用到卫生人事管理的培训与工作实践中。卫生人事管理案例，吸收了企业管理案例的新经验，并把独特的众多的具体卫生人事管理情景提供给广大的卫生人事管理工作者，使他们既掌握了卫生人事管理的理论，又通过案例的分析、研究，获得最佳的培训与工作实践的效果。

二、卫生人事管理案例的概念

卫生人事管理案例作为一种独特的分析问题，解决问题的方法，是在处理人与事、人与人的关系中，对某一真实的、典型的人或事的情景与环境，通过对事实所作出客观的书面描述或介绍，并经过加工、整理形成的案例。《案例》基本上是写实的，不是杜撰、虚构与主观臆想的产物，而是对确已发生过的事实的记录。案例不同于小说等其它文学作品，不得带有撰写者的分析与评论，是对事实以自描的方式的写作形式。卫生人事管理案例有明确的目的，在应用中为卫生人事管理工作者或卫生管理专业师生提供思考、分析和决断，使之通过独立分析和相互讨论的方式，提高运用理论与实践的方法解决实际问题的能力。

三、卫生人事管理案例的主要特征

卫生人事管理案例，注重现实，讲求原则，强调高度的拟真性和培训与培养的目的性。其主要特征是：

（一）具有高度的拟真性。拟真性，就是《案例》提供的情景接近真实情况。由于卫生人事管理工作者或管理干部在工作实践中所处的时空局限性，不可能有事事亲自的实践机会，而《案例》常常表现为藏头去尾，一捆乱麻，迫使使

用者尤如身临其境，模拟实践，从“是这是那”、“不痛不痒”、“吞吞吐吐”的《案例》中去观察、判断、比较和分析，从而优化比较正确的决策。现实的卫生人事管理活动也是这样，一切决策不一定都有条不紊，万事俱备，即可拍板，它要靠我们去伪存真，去粗取精。因而，卫生人事管理案例正反映了卫生人事管理活动的实际情况，接近真实情景，具有高度拟真性。拟真性在《案例》中表现为两个方面，一是原始材料的真实性；二是表现手法的客观性。通过某些卫生人事管理现象，来表现出一个真实的、典型的实际工作情景，并作出客观的书面描述，尽而从实际发生的运行机制中学会并锻炼分析和解决问题的能力。

（二）具有鲜明目的性。《案例》是为使用者提供模拟的卫生人事管理情景，目的主要就是培养、锻炼和提高管理者的独立工作能力。《案例》学习的全过程的一个环节，都贯串了各自独特的工作能力的锻炼，具体表现在：自学能力，即快速阅读、做札记、抓要点、列提纲、查资料、演绎与推理等；分析与解决问题的能力，即发现与抓住问题，分析轻重主次、分析原因、拟定针对性的各种解决措施、权衡与抉择、总结与评估等；人际交往能力，即书面与口头表述、辩论与听取等；组织能力，即沟通、协调、筹划、应变和决策等。这种《案例》学习的目的性不仅仅反映在单个《案例》的学习中，而且反映在整个《案例》培训和考察的整个阶段中。通过整个案例的学习，在反复的分析与决策实践中，不断对比、归纳、思考、领悟，会建立起一套独特的、与自己特别适合有效的思维与工作体系。这种不断的自我参与并发展过程，必将带来学习与工作能力的升华，就能

达到增长知识、提高能力的目的。

四、卫生人事管理案例的搜集与编写

卫生人事管理案例搜集与编写是《案例》实施的基础，作用于工作对象的媒介。足够数量的、质量的、不同工作对象的、不同需要的大量卫生人事管理案例，要靠搜集与编写来实现。

(一) 卫生人事管理案例搜集内容与方法。

卫生人事管理案例是围绕卫生人事管理工作范围，即机构与人员编制，调配与人才交流，工资与福利，奖励与惩戒，任免与招聘，聘任与晋升，培训与考核等内容，结合卫生人事管理工作实践中的成功经验与失败教训，提供典型实例和诸多因素，给人以启发、示范、借鉴、警醒和分析、决断。在搜集过程中，要理论与实践相结合，普遍性与特殊性相结合，正面典型与反面典型相结合，敏感性与稳定性相结合，并应注重实际应用效果。搜集手段与方法上，应是经常性地亲临卫生人事管理活动实践中去，运用调查研究、采访、召开座谈会，组织全面的或随机抽样的问卷填写等形式，有计划、有重点、有目标地搜集具有典型的卫生人事管理案例素材。通过卫生人事管理工作或党政干部的培训与考核，组织并发动受训（考）者结合自身的工作经历，直接地搜集与累积卫生人事管理案例的素材，并采取考核与考察受训（考）者的形式，要求他们交“考卷”或进行模拟办公解答有关问题，借鉴引进其它行业或国内外的有启发意义的案例素材，经整理组编后为我所用。

(二) 卫生人事管理案例的编写与技巧。

卫生人事管理案例的应用，取决于一个为数可观的案例