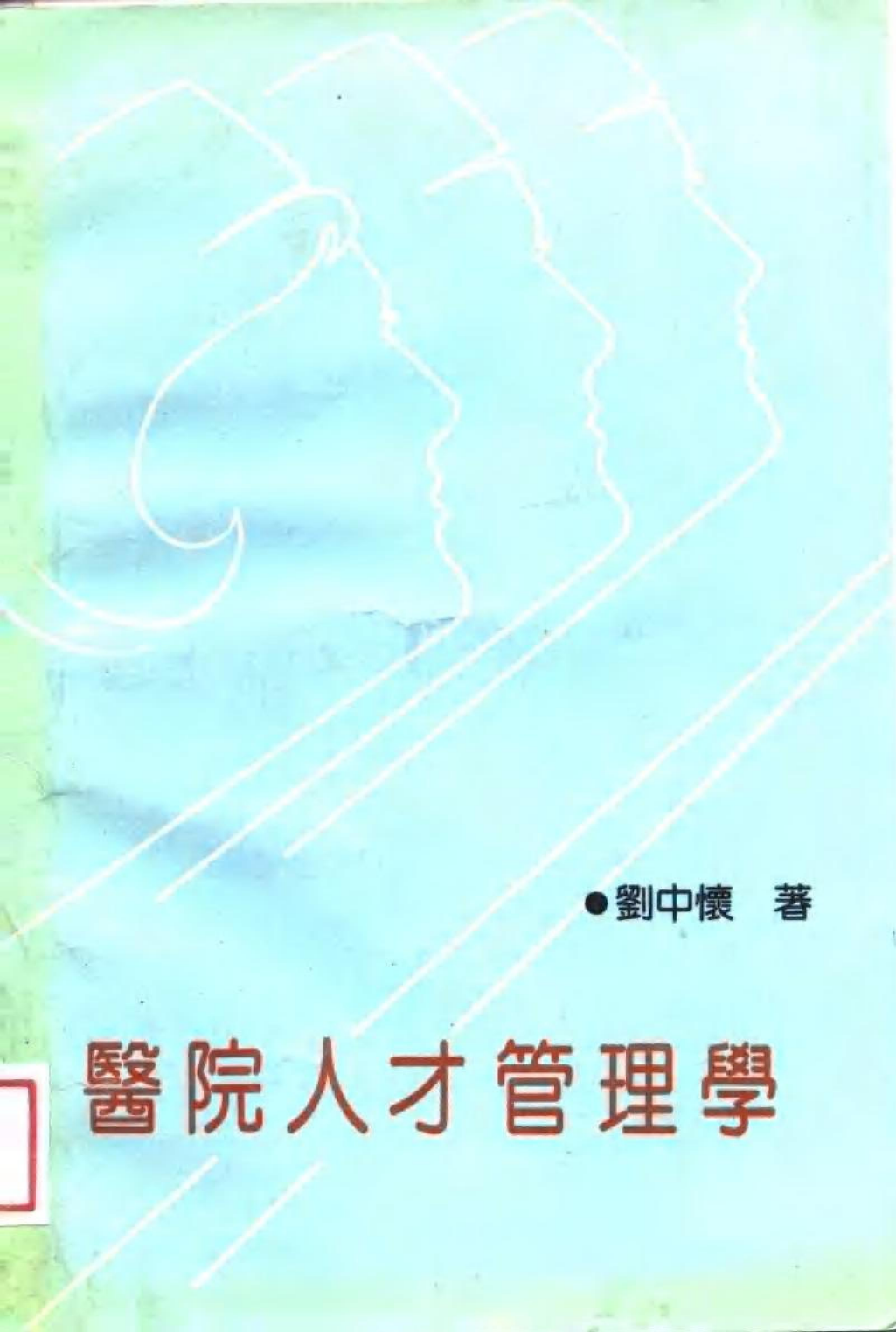




●劉中懷 著

醫院人才管理學

R192

5

3

医院人才管理学

刘中怀 编著

1997/01

经济管理出版社



B

607227

责任编辑 高菊生
责任校对 于燕燕
技术设计 张克岑

医院人才管理学

刘中怀 编著

*

经济管理出版社出版

(北京阜外月坛北小街2号)

新华书店首都发行所总发行 各地新华书店经售

冶金胶印厂印刷

*

850×1168 1/32 印张13.375 332千字

1988年12月第一版 1988年12月北京第一次印刷

印数: 1~12,000册

ISBN 7-80025-102-0/F·89

定价: 3.70元

序 言

随着我国医疗卫生事业的发展，医院规模在扩大，数量也在增加。到目前为止全国有医院 6.6 万多所（县及县以上医院约 2 万所），仅医务人员就达 400 多万。做好医院管理工作，充分发挥医院各级医务人员的社会主义积极性，对保证“四化”建设大军的身心健康有着重要的现实意义。

医院管理是一门学问，近年来在我国有较大发展。全国和省、市、自治区医院管理学会相继成立，几个版本的医院管理学专著先后问世，全国性的医院管理杂志有数种，各种学术观点得到了发表，对推动我国医院管理事业的发展起到了积极作用。医院人才管理学是医院管理学的一个分支，也是管理学、人才学、领导科学等学科的边缘科学。现代医院需要高水平的医疗技术、先进的设备和医院建筑，但首要条件是要有掌握现代科学技术的人才。重视人才、重视科技队伍的成龙配套及群体结构优化、重视在职人员培训，是现代化管理思想的特点。医院仪器装备等全部现代化，而人才若不能适应，仍然不可能发挥效能。因此，高度重视人的素质作用和人的积极性、创造性的发挥，是科学技术发展的需要，也是现代化医院管理的需要。医院管理尽管分为人才管理、财务管理、医疗管理、仪器管理等，但人才管理应居首位。人的管理做好了，才有可能发挥其他管理的效能。这是一个基本常识。

在党的领导下，经过改革、开放，使我们的时代呈现出人才辈出、群星灿烂的景象。改革需要人才，事业需要人才，卫生战

线也和其他战线一样需要人才。卫生事业的发展不仅需要医学人才，还需要大批的管理人才及其他学科的人才。我们必须努力贯彻执行党的正确的人才方针和政策，在大力发展医学教育事业的同时，加强人才科学管理，为各类人才的大量涌现和迅速成长创造必要的条件。同时，在医院中还要积极慎重地通过人才管理制度的改革，形成一套适合四化要求和卫生工作特点的、具有中国特色的医院人才管理制度，从组织上加以保证。只有这样，我国的医院管理事业才能健康的发展。

建国近40年来，在卫生事业的发展中，医院人才管理实践是很丰富的，而且人才管理是一门社会科学，在一定程度上，各行各业的人才管理有共同之处。在我党和我国历史上，有丰富的人才思想和人才管理经验。国外医院人才管理研究比我们早，所以研究医院人才管理学可以借鉴古今中外的经验和教训。只要我们坚持四项基本原则，理论联系实际，在医院管理改革中努力实行“古为今用”、“洋为中用”，批判地吸收一些有用的东西，大力加强调查研究，总结经验，就能逐步建立起完整的、符合我国国情的社会主义医院人才管理理论。这是摆在各级卫生管理和医院管理者面前的一项光荣而艰巨的任务。

刘中怀同志致力于这方面的研究，他做过高等医学教育工作，做过医院人事工作，结合实际，作了认真地调查研究，并吸取了近年来医院管理学、人才学等学科的研究成果，完成了这本《医院人才管理学》的写作任务。这是我国第一本医院人才管理学著作，比较系统地阐述了医院人才管理知识。他在书中坚持以党的各项方针政策为指南，把建立具有中国特色的医院人才管理学作为方向，在不同的方面、不同程度上，概括了我国医院人才管理方面的经验，体现了我国医院人才管理的特色。因此，我非常乐于向各级卫生管理者、医院各类干部、医务工作者和青年同志推荐。

这本《医院人才管理学》的出版，必将是对我国医院管理事业的一个促进。但是，医院人才管理作为一门学问，还是一株幼苗，书中会有一些不成熟和有待深化之处，也难免有所遗漏。希望广大卫生管理工作、医院各级管理干部、医务工作者一道来参加这一工作，共同肩负起时代赋予我们的使命，使具有中国特色的医院人才管理学逐步地健全和成熟起来。

郭子恒

1987年10月29日

目 录

绪 论	(1)
第一章 概论	(7)
一、爱才与知人	(7)
二、怎样选拔人才	(11)
三、医院干部评价	(14)
四、使用人才原则	(17)
五、医院人事档案	(21)
第二章 医院人才群体结构科学化	(28)
一、医院人才群体科学化的概念	(28)
二、医院领导人才群体结构优化	(30)
三、医院技术人才群体结构优化	(35)
第三章 医院各类人才的道德要求	(43)
一、医德与医学人才	(43)
二、对医院管理干部的道德要求	(48)
三、对医务人员的职业道德要求	(49)
四、对护理人员的特殊道德要求	(53)
五、医技人员医德的特殊要求	(55)
六、医院干部的医德教育	(58)
第四章 医院干部的团结协调与作风	(61)
一、团结与协调	(61)
二、内耗与作风	(63)
三、党政关系	(67)
四、检查作风教育干部的九条标准	(73)

第五章	医院院长	(82)
一、	选什么人当院长	(82)
二、	院长的素质与能力	(85)
三、	分层管理与授权	(91)
四、	院长的“五观”	(95)
第六章	医院管理干部	(99)
一、	医院管理干部的知识结构	(99)
二、	医院管理人员的素质	(105)
三、	医务人员转向管理者	(108)
四、	医院政工人员的素质	(110)
五、	医院人事干部的职责范围	(113)
第七章	科主任	(121)
一、	科主任的工作特点、任职条件、职责及选拔	(121)
二、	科主任如何做好人才管理	(128)
三、	科主任的心理学素养	(135)
第八章	医院医学人才综述	(142)
一、	医院医务工作者怎样成才	(142)
二、	医院医学人才培养	(149)
三、	医院尖子人才	(156)
四、	医学人才业务考绩档案	(163)
第九章	临床医学人才	(169)
一、	临床医学人才知识结构	(169)
二、	临床医学人才的竞争选优淘汰制	(174)
三、	临床住院医师(西医)的培养	(177)
	附: 某医院内科临床医学研究生及住院医师 培养方案	(183)
四、	临床各级医师任职条件与职责	(193)

第十章 中医人才	(199)
一、中医人才的知能结构	(199)
二、中医人才的培养	(206)
三、中医住院医师的培养	(211)
四、中医各级医师任职条件与职责	(215)
第十一章 医技人才	(221)
一、药学人才	(223)
二、放射、检验、病理和营养专业人才	(226)
三、医技人才任职条件与职责	(232)
第十二章 护理人才	(241)
一、护理人员素质	(242)
二、护理人才的知识结构	(245)
三、护理人才的人际关系	(250)
四、各级护理人才任职条件与职责	(257)
第十三章 医院后勤人才	(270)
一、后勤管理干部	(270)
二、工程技术人才	(273)
三、医院财会人才	(276)
四、医院各类工人	(280)
第十四章 医院人才的奖与惩	(282)
一、激励的理论	(282)
二、奖和惩的意义	(285)
三、医院的奖励	(287)
四、医院中的惩罚	(291)
附：某医院综合奖分配管理细则	(294)
第十五章 医院人才考核	(301)
一、现状和问题	(301)
二、医务人员考核的特点和原则要求	(303)

三、考核方法·····	(308)
四、定量考核法介绍·····	(313)
第十六章 医院人员编设 ·····	(333)
一、如何认识医院人员编设·····	(333)
二、调整人员编制的几个依据·····	(335)
三、编设测算办法及人才预测·····	(339)
附：综合医院组织编制原则试行草案·····	(349)
第十七章 医院专业技术职务聘任制 ·····	(358)
一、聘任制的意义·····	(358)
二、专业技术职务评审办法·····	(361)
三、聘任办法·····	(366)
四、注意不正之风的干扰·····	(370)
五、对高年技术人才的安排·····	(372)
附件：1.卫生技术人员职务试行条例·····	(377)
2.中华人民共和国卫生部中医药人员技术 职务任职条件（试行）·····	(384)
3.中西医结合人员职务任职条件（试行）·····	(388)
第十八章 医院女性人才 ·····	(390)
一、女性在医院的比例·····	(390)
二、女医务人员成才的自身优势与弱点·····	(393)
三、在医院管理中女性智力的开发·····	(398)
第十九章 关心医院职工生活 ·····	(401)
一、重视职工福利·····	(401)
二、医院职工保健·····	(404)
三、重视对医院职工的培训·····	(406)
四、研究医院职工心理 ·····	(409)
后 记 ·····	(415)

绪 论

“为政之要，惟在得人；兴业之本，惟在用人”。用人，就是用干部、用人才。用人当与不当，历来关系着事业的成败和民族、国家的兴衰。医院用人是否得当，直接关系到卫生事业发展水平、病人的生命安危、千家万户的悲欢离合。从某种意义上讲，卫生事业发展的水平，决定着生产力发展的水平。

由于科学技术的发展，医院已成为多学科、多层次、多功能的机构。随着我国人民物质文化生活水平的提高，对卫生保健工作的要求也是越来越高。近年来医院的数量逐年增加，规模不断扩大。省、地（市）、县（区）医院联结乡（街道）卫生院个体医院、卫生所，形成了防治疾病的卫生网。我国80%的医务人员在医院工作，各级医院最佳效能的发挥，对我国的卫生工作将起着重要的促进作用。因此办好各级医院有着重要的意义。医院的管理，尽管分为业务、经济、仪器、后勤等方面，但人才是根本，用人是关键。医院级别不同、规模不等，即使是小医院也有多个科、室及多种人才，可谓“麻雀虽小，五脏俱全”。而大医院可达五、六十个科室、七十多个专业，按专业系统粗分也有十四种之多，有干部、工人、临时工，称得上是一个“小社会”。任何一类人才在其专业岗位上都发挥着重要作用。

人才使用不当，会给医院的社会效益、经济效益等诸方面带来损失。国家对一所医院的投资少则数万元，多则上亿元，由于用人的缘故，在经济上可能遭受重大损失。究其原因，有客观上的，也有主观上的。引用医学或生物的词来解释，可以分为显性

损失和隐性损失。显性损失为明显的损失，一眼就可以看得出来。如某医院一位技术人员由于不懂仪器操作规程而把价值十数万元的自动生化分析仪烧毁；医务人员把青霉素注射给对该药过敏的人身上而致死，等等。隐性损失为经过分析才可看出的损失，如运筹不当，人才用非所学；医疗上，有治愈可能的没能治愈等。这些虽然和医院的管理及各项制度有关，但认真分析不难发现，都和用人不当直接相关。

无数事例说明，对医院决策人安排得当，可以使一个医院改变落后面貌。一个人可以扭转一个科室的混乱局面；一个英才可以使一个学科迅速赶超先进水平。一个科室、一个医院如果有一个稳定的优化群体结构，那么这个单位就会长期保持学术上的领先地位，而且出成果、出人才，医疗质量也能保证。从宏观上讲，人才资源是国家最宝贵的资源。能否积极开发和使用人才，决定着全国卫生事业发展的速度和水平。所以，医院用人之道是各级卫生管理人员的必修课程，应当认真加以总结和研究。

—

医院人才密集，研究医院用人，应当首先明确医学人才的概念。人才的定义，我国人才学专家王通讯同志解释为：人才就是为社会发展和人类进步进行了创造性劳动，在某一领域、某一行业，或某一工作上做出较大贡献的人。在这个前提下，医学人才应该是在医学领域进行创造性的劳动，工作上做出较大贡献的人。万里同志讲，我们所说的人才，不只是指高级专家，而且包括能够适应现代化建设需要的各个层次各个方面的人才，其中需要量最大的是各行各业基层经营管理人员以及各种技术人员和技术工人。医学领域是一个广阔的天地，医院的医疗科室分内、外、妇、儿、眼、耳、皮、口等科，各科又都有分科，如内科又分消化、呼吸、循环、泌尿、血液、神经科等。随着科学发展分支逐

渐增加，还有医技科室、行政、后勤科室等。每个科室或分支都应有其发展而进行创造性劳动努力工作的人才。

按人才学的观点可分为显人才，即已显露出才能已得到社会承认的，如各科知名的临床专家，以及某项技术上有专长的人才；潜人才，即尚未得到社会承认的人才，如正在临床或医疗技术科室努力工作、刻苦钻研，正在做出成绩或已经做出成绩的人才。

显人才也包括有尖子人才。尖子人才在历史上起的作用有时是巨大的。医学界也是如此，如王叔咸和刘士豪教授的钙磷代谢研究举世闻名，史兆岐主任医师的“消痔灵”等都为医院和祖国都争得了荣誉。人才发挥的作用有时很难用金钱来衡量，从这个意义上讲，我们不能眼睛只盯在几个钱上，而对使用人才缺乏认真态度。

把医院人员的才能分级，可呈宝塔型，尖小底大。如何发挥每个人的才能，这是关系到医院建设和发展的重大问题，也是医院用人中的一个重要观点。医院好比一盘棋，它并不要求每个人都成为“车”，它需要有战斗力的“马”和“炮”，也同样需要踏实前进的“兵”与“卒。”我们需要充分发挥尖子人才的积极作用，也要发挥全体医务人员的作用。在医院的整个院史上可能不会出现一个诺贝尔奖金的获得者，也可能在几十年甚至几百年内也培养不出一个大医学家。但是，它可以依靠整个群体的才华和智慧，圆满地、出色地完成医疗任务。这一简单明了的事实提醒我们要关注一盘棋中的每个“子”的长处，要树立才能人人皆有的观念，使每个人都能胜任自己的角色，在发展事业的同时发展自己，自觉地献身于医疗卫生事业。

二

用人之道的内容很多，其中包括对人才的了解、选拔、使用、教育和培养。人有各种需求，其思想随着社会的变化而会发生变

化，用人过程需要及时耐心地做思想政治工作。一所医院应有：严格切合实际的各种规章制度，合理的分配原则，严明的奖惩规定，文明的院风等。如达到上述要求，需要有高水平的各层次的管理干部进行不懈的工作，并认真学习人才管理知识。

医院用人之道所涉及的学科范围广泛，主要有：人才学、医院管理学、领导科学、行政管理学、医学、政治经济学、哲学、伦理学、法学等。

三

1. 自古以来，人们都习惯于把不同社会、不同时期关于用人的思想、观点、立场、方法等等，一概统称为用人之道。其实，用人之道既有着历史的继承性，也有着时代的特异性。

我国历史悠久，给我们留下了丰富的用人科学的宝贵财富。早在三千多年前的殷商奴隶社会，中华民族的先觉者就十分明确地提出了“任官唯贤才”的进步用人观点（据《尚书·咸有一德》记载。其后，见之于《论语·子路篇》的孔子的“举贤才”的著名用人主张，以及荀子、稽康、曹操、孔明、魏征、唐宋八大家、林则徐、龚自珍等古代有识之士们提倡的爱才识才，举才用才和护才育才的著述，堪称史不绝书。日本有些公司，把《孙子兵法》作为培训干部的必读教材。在日本管理界有所谓孙子兵法学派。它为什么能引起现代管理工作者如此大的兴趣？可以认为这本古典著作之中除了有比较高明的运筹帷幄预测决策思想和审时度势分析利弊的战略对策等思想之外，尚有科学的治众用人上下一致的思想和以法治众有效组织的思想。当代管理界对人才选择使用有三句话：“知识不如智力，智力不如素质，素质不如觉悟。”《兵法》选将用人的思想比之上述三句话可以说毫无逊色。

2. 西方为追求高效率，历来重视对用人（或人才管理）的研究。早期美国管理学家泰罗（W·F·Taylor）认为人们工作欲

望的主要诱因就是金钱，激励劳动积极性的唯一手段就是物质刺激，带有惩罚性的泰罗工资制就是在这样的思想基础上制定的。后来美国社会学家马斯洛（A·H·Maslow）提出了“需求层次论”，认为人维持生理的需求（如衣食住行等）基本得到满足之后，就要产生更高层次的发展需求（如自尊心，名誉地位，事业成就等），激励人们的积极性，不能只简单的依赖于物质刺激。

第二次世界大战后，管理学家弗鲁姆（V·Vroom）指出，人的任何行动都是有目标的。认为人们所作的每一件事都是抱着希望而作的。如果作没有目标没有希望的事，那是没有积极性的。一个人动力大小，由其需求程度及达到目标可能性来决定。用一个公式表示： $\text{努力程度} = \text{期望程度} \times \text{达到目标的概率}$ 。

在60年代，人事管理学家麦格雷戈（D·Mcgreger）将上述的一些观点概括为“X理论”（认为物质刺激是唯一动力）和“y理论”（强调调动人的积极性和对人的关心与尊重）。美国人事管理理论家迈茵纳夫妇（J·B·Miner and M·G·Miner）在继承诸家成果的基础上，列举了人事管理所包含的各方面因素，而以数理管理学的观点将这些因素作为变量，进而由这些变量的函数构成人事管理系统，再通过寻求这些函数的最佳值确定出合理的人事管理方案，从而创立了很有影响的“人事管理系统论。”不难看出，这种理论是以寻求最高效率为目标的，是为目前多数西方国家所接受的一种用人理论。

第二次世界大战日本战败后，工业倒闭、田地荒芜，一派萧条景色，竟然奇迹般地实现了经济高速的发展。一般认为原因有：（1）保留了人才资源；（2）借鉴了国外科学技术。另外有一个很关键的因素，就是“日本式的管理”，特别是“日本式的人事管理。”在用人方面，日本没有照搬美国的模式，而考虑了日本的实际情况，传统的心理因素和所谓的日本“共同体”思想等。这种用人方式成了日本经济起飞的保证。当今的时代是信息的时代，这是

国际上的普遍看法。但是一些日本学者却从另外的角度出发提出了八十年代是“人事时代。”他们认为社会的发展水平是由物质资源与人才资源的综合所决定的，而这种综合则依赖于以人事为核心的管理，世界上八十年代中竞争成败，用人是一个关键性的因素。这些，对我们不能不是一种重要启示。

3. 中国人民在中国共产党的领导下，夺取了革命的伟大胜利，其原因当然很多。但是，重要的一条是真正地实行了“任人唯贤”的组织路线和用人政策，从而保证了党的正确政治路线的贯彻执行。在长期的革命建设实践中，我们党充分地发挥了党内外广大干部和人民群众中蕴藏着的聪明才智，群策群力，同心同德，不断取得新的胜利。党为中华民族的兴旺发达培养和造就了千百万杰出人才，也积累了用人方面的大量经验。

但是，我们也应当历史地看到，中国这个文明古国既有重视知识、孕育人才的民族传统美德，也有轻视知识、摧残人才的封建腐朽意识。从商鞅变法遭车裂，到康梁维新被扼杀；从蒋介石“四·一二”大屠杀，到林彪、四人帮“横扫一切”，血写的历史告诉我们：人才被压抑，民族要衰败；人才遭残害，国家要受灾；人才受打击，历史要倒退”。

古今中外用人的经验和教训是我们应该认真加以研究的。因为医院用人思想要受到历史和社会用人思想的影响。研究医院人才管理，应该从宏观着眼，根据医院特点总结出符合我国国情的医院人才管理学。

第一章 概 论

一、爱才与知人

(一) 爱才。用才者首先须有爱才之心。不爱才的人很难谈得到用才有方。爱才之心并不是凭空产生的，心地光明磊落始能爱才，它是基于对医院管理事业的热爱，对人民的热爱，对党的卫生事业的热爱。同时也是基于对人才的崇敬。

医院各级管理者，在“爱才”方面应该注意以下几点：

1. 生活上关心。有真才实学的人一般不会对生活上对医院提出无理的要求。当他们生活上有困难时，用人者尽可能及时帮助解决，即使客观上不具备解决问题的条件，也要给予精神上的安慰，尤其遇到婚丧嫁娶，更不能置若罔闻。

2. 政治上的关怀。多数成才的人都有较强的进取心，要求政治上进步，各级管理者应主动关心帮助他们进步。

3. 关心学习。鼓励他们成才，帮助处理好本职工作和学习，爱好等方面的矛盾，在条件许可的情况下，支持他们的正当要求。

4. 注意工作条件。管理者应在条件允许的情况下，尽可能的解决他们的困难，使之有用武之地，不能对他们提出的问题漠不关心。

5. 尊重发表各种观点的权力。管理干部和医务技术人员，出于对事业的热爱，会在工作中发表许多见解，有些可能和用人者的观点不同。用人者应该尊重他们的这种权力。如有不同的观点，尤其是学术观点，只要不影响到工作，又没有充分的理由驳