

实用医院人才管理

名誉主编 郭子恒

主编 刘俊田 肖十力 主审 袁荣国 荣国威



科学普及出版社

(京)新登字 026 号

图书在版编目 (CIP) 数据

实用医院人才管理/刘俊田等编著. —北京:科学普及出版社, 1994. 4

ISBN 7-110-03741-X

I. 实… II. 刘… III. 医院-医药卫生人员-人才管理
IV. R192

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (94) 第 01597 号

科学普及出版社出版

北京海淀区白石桥路 32 号 邮政编码: 100081

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

密云体校印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 11.875 字数: 260 千字

1994 年 4 月第 1 版 1994 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1—4100 册 定价: 12.00 元

序

医院人才是医院的关键要素，有了人才，才能保证为社会提供优质的医疗服务，促进医院的建设和发展。医院人才的数量与质量、培养与使用、群体结构优化，同医学科学的发展和医院现代化密切相关。加强医院人才管理，提高医院人才管理水平，充分发挥医院各级各类人才的积极性、创造性和聪明才智，使医院人才后继有人，对保护劳动力，保证人民身心健康，对我国实现“2000年人人享有卫生保健”的战略目标将产生巨大作用。因此，总结我国医院人才管理的实践经验，研究医院人才管理的理论与方法，对于形成和发展具有中国特色的医院人才管理学，对于我国医院的现代化建设和进一步深化医院改革具有十分重要的意义。

《实用医院人才管理》这本书是北京积水潭医院组织编写的，这是一部在医院人才管理方面的实用性参考书。本书以总结该院人才管理方面的实践经验为主，并学习借鉴了国内外一些有关医院人才管理方面的研究成果，阐述了医院人才管理的基本理论、技术与方法。特别对医院各类人才的素质、培养及考评等问题进行了较为深入、细致的总结和探讨，并有老、中、青著名专家成才之路的具体介绍。因此，它不仅对医院管理者，而且对医院各类人员都将会有所启迪。

北京积水潭医院是北京市一所以创伤骨科、烧伤科为重点的综合性医院，并建有北京市创伤骨科研究所，也是北京

医科大学第四临床医学院，在全国享有盛名，在国外也有一定的知名度。其根本原因是该院建院近 40 年来，历届医院领导一直重视以人才管理理论指导实践，培养造就了一批知名的专家教授。

北京积水潭医院以求新务实之精神，总结医院人才管理方面的科学成果属之成文，以飨读者，实为可喜可贺。在此，向全体作者表示衷心的祝贺和亲切的致意。同时，也希望全国能有更多的医院管理者积极研究、深入探讨医院人才管理方面的理论和科学规律，并不断培养出更多高水平的各类人才，在深化改革中进一步提高医院的管理与服务水平。

郭子恒

1994 年 2 月

前 言

《实用医院人才管理》与读者见面了，这是我们对促进医院发展，推动医院改革的一点奉献。

为总结我院建院近 40 年人才管理的实践经验，并学习引进国内外医院人才管理的研究成果，探讨有中国特色的医院人才管理理论、技术与方法，我们组织了医院数十名中层以上干部、有关专家和技术骨干，以及曾在我院担任主要领导职务的少数同志，集体编写了这本书。由于编写者的水平所限，缺点和不足之处在所难免，欢迎读者尤其是同行们批评指正。

本书力求具有科学性、先进性和实用性，从我国医院人才管理方面的实践经验到国内外医院人才管理的先进理论；从对医院人才管理的现状分析到对今后医院人才管理的展望，使其内容深入浅出，通俗易懂。本书共九章，约 26 万字。内容包括总论、医院人才的组织管理、医院管理人才、临床医学人才、医院护理人才、医院医技人才、医院科研人才、医院政工人才和成才之路。本书可供各级各类卫生事业及医院管理者参考；也可作为各级医院管理干部岗位培训参考教材；对医院各级各类人员如何使自己早日成才，也会有一定的启示。

本书在写作过程中，引用了一些在国内外刊物、著作上发表的有关医院人才管理的论述。主要引用的参考文献列题

附后，但也可能有因遗漏而未列出的，敬请鉴谅。总之，本书的出版是与许多有关专家、同道们对医院人才管理研究和实践的贡献分不开的，在此一并感谢和致意。

卫生部医政司司长兼卫生部医院管理研究所所长迟宝兰、中国医学科学院北京协和医院副院长黄人健、解放军总医院护理部主任秦力君等同志对本书的编写给予了大力支持和具体指导。在此，谨对上述同志以及为本书的问世做出贡献的所有同志，深致谢忱。

编 者

1994 年 2 月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 医院人才管理的地位和作用	(1)
一、人才的概念及特点	(2)
二、医院人才成长的内在因素和外部条件	(6)
三、医院人才管理的重要作用	(11)
第二节 研究医院人才管理的任务和指导思想	(14)
一、基本任务	(14)
二、研究对象与研究内容	(14)
三、指导思想	(16)
第三节 医院人才的医德修养	(19)
一、医德及其在成才中的作用	(19)
二、医德的形成及培养	(28)
第四节 90 年代医院人才培养	(31)
一、现状与问题	(32)
二、解决问题的途径	(35)
三、医院人才培养展望	(44)
第二章 医院人才的组织管理	(49)
第一节 医院人才群体结构优化	(49)
一、人才结构	(50)
二、医院人才群体结构	(55)
三、医院人才群体结构优化	(59)
第二节 医院人才的选拔和使用	(64)

一、医院人才的识别	(64)
二、医院人才的选拔	(68)
三、医院人才的使用原则	(71)
第三节 医院人才的考核	(74)
一、医院人才考核的重要性	(75)
二、医院人才考核的基本原则	(77)
三、医院人才考核的内容和方法	(80)
四、医院专业技术干部业务考绩档案的管理	(86)
第四节 医院人才流动	(91)
一、人才流动的意义	(92)
二、医院人才流动的形式	(94)
三、当前医院人才流动存在的问题	(97)
四、促进医院人才合理流动	(98)
附件:医院专业技术职务岗位设置方案	(102)
第三章 医院管理人才	(107)
第一节 医院管理人才概述	(107)
一、医院管理人才的概念	(108)
二、医院管理人才的分层及其职责	(114)
三、医院管理人才的作用	(116)
第二节 医院管理人才的综合素质	(119)
一、政治素质——医院管理人才成长的动力	(119)
二、能力素质——医院管理人才成功与失败的关键	(121)
三、文化素质——医院管理者成才的条件	(128)
四、心理素质——医院管理人才形成管理风格的基础	(133)
第三节 医院领导人才	(137)
一、医院领导人才的影响力	(138)
二、医院领导人才的群体结构与功能	(142)
三、医院领导人才的现代观念	(146)

第四节 医院管理人才的培训和考评	(153)
一、国内外卫生事业及医院管理人才的培训简况	(153)
二、医院管理人才的培训	(157)
三、医院管理人才的考评	(164)
附件一:医院管理培训班参考提纲	(169)
附件二(表1):要素测评表.....	(172)
(表2):测评要素等级参照标准(举例).....	(173)
(表3):医院管理人员平时考核提纲	
(19××年度).....	(174)
第四章 临床医学人才	(176)
第一节 现代临床医学人才的素质	(176)
一、必须具备扎实的基本功	(177)
二、文化素质	(178)
三、能力素质	(181)
四、心理素质	(184)
第二节 临床医学人才的培养	(185)
一、临床医学人才培养的现状	(186)
二、临床医学人才培养的形式和内容	(187)
第三节 临床医学人才的考评	(193)
一、考评的意义	(193)
二、考评办法	(194)
三、临床医学人才的优化	(195)
附件一 临床住院医师学分制管理细则(试行)	(196)
附件二 创伤(骨)科住院医师培养制度	(200)
烧伤科住院医师学分制实施细则	(204)
内科住院医师学分制实施细则	(207)
附件三 住院总医师负责制有关规定	(216)
第五章 医院护理人才	(218)

第一节 护理工作的特点与人才类型	(218)
一、护理工作的特点	(219)
二、护理人才的类型及特征	(220)
三、护理学发展对护理人才的新要求	(222)
四、国外护理人才现况	(224)
第二节 护理人才的素质	(225)
一、思想素质	(225)
二、职业素质	(227)
三、文化素质	(228)
四、心理素质	(230)
五、身体素质	(232)
第三节 护理人才的培养	(232)
一、培训原则	(233)
二、培训方法	(233)
第四节 护理人才的考评	(243)
一、考评的意义	(243)
二、考评的原则	(244)
三、考评体系的建立	(244)
四、考评途径和方法	(247)
第六章 医院医技人才	(249)
第一节 医院放射人才	(250)
一、放射人才的知识结构	(250)
二、放射人才培养的方法和具体措施	(254)
第二节 医院药学人才	(256)
一、医院中、西药人才应有的知识结构	(256)
二、医院药学人才的现状及培养途径	(261)
第三节 临床检验人才	(263)
一、临床检验的发展	(263)

二、临检人才应具有的工作作风和知识结构	(263)
三、临床检验人才的现状及培养措施	(265)
第四节 医院营养人才	(266)
一、医院营养人才的重要作用	(266)
二、医院营养人才应具备的知识结构	(267)
三、医院营养人才的现状	(269)
四、医院营养人才的培养途径	(270)
第五节 医院病案管理人才	(272)
一、病案及病案管理的作用	(272)
二、病案管理的发展趋势	(274)
三、病案管理人才应具有的知识结构	(275)
四、病案管理人才的培养途径	(277)
第七章 医院科研人才	(279)
第一节 医院科研工作的任务和特点	(280)
一、医院科研工作的任务	(280)
二、医院科研工作的特点	(282)
三、医院科研工作的原则	(283)
第二节 医院科研人才的素质	(286)
一、医院科研人才的概念	(286)
二、医院科研人才的素质	(287)
第三节 医院科研人才的选拔和培养	(291)
一、医院科研人才的发现与选拔	(291)
二、医院科研人才的培养	(299)
第八章 医院政工人才	(302)
第一节 医院思想政治工作的特点、任务和基本原则	(302)
一、医院思想政治工作的特点	(303)
二、医院思想政治工作的任务	(304)
三、医院思想政治工作的基本原则	(306)

第二节 医院政工人才的素质	(309)
一、政治素质	(309)
二、职业道德素质	(309)
三、知识能力素质	(310)
第三节 医院政工人才的选拔和培养	(312)
一、医院政工人才的配备	(312)
二、医院政工人才的来源和选拔	(313)
三、医院政工人才的培养	(315)
四、医院政工人才的专业职务评聘与考评	(317)
第九章 成才之路	(320)
第一节 “中国的手外科之父”——王澍寰	(321)
第二节 国家级有突出贡献的中年专家——沈祖尧	(336)
第三节 有突出贡献的后起之秀——赵书强	(341)
主要参考文献	(352)

第一章 总 论

随着现代医学科学的飞速发展和医院改革的不断深化，医院的人才问题越来越突出的摆在人们，特别是医院各级领导者的面前。医院人才是医院建设发展的真正实力和重要资源，具有巨大的潜能和战略价值，它的可开发性和效益是其它资源难于比拟的。因此，医院人才管理在医院各项管理中应居首位。本书主要围绕医院人才开发，即对医院人才的选拔、培养、使用、管理等活动之规律和方法进行阐述和探讨，探讨如何用现代管理理论和方法进行医院人才管理，以充分开发医院各级各类人才的潜在能力，力求达到“人尽其才，才尽其用”。

第一节 医院人才管理的地位和作用

医院人才管理是对医院系统的各级各类人才进行有效的组织和使用，即对医院人才需求的预测和规划、发现与选拔、培养与教育、考核与晋升、使用与流动以及具体的招收、录用、工资、福利、辞退、离退休等管理工作的总称。其根本任务是要组织和协调好医院全体职工的思想、心理、才智、环境等因素，建立一个适应于医院人才创造业绩的良好环境，使

医院这个大系统内的各级各类人才，更充分地发挥他们的聪明才智和创造才能。

一、人才的概念及特点

(一). 人才的概念和分类

1. 人才的概念

关于人才的概念，众说纷纭。有的认为“必须是做出较大贡献的人是人才”；有的说：“人才就是尖子”；也有的把脑力劳动和智能的高低作为划分人才的重要标志。但共识之处是：不能把每一个工作人员、每一个劳动者都叫做人才，即人才不是普通的人。人才的科学概念正如杨斌主编的《软科学大辞典》中所指出的“人才是指在社会劳动中，以自己较高的创造能力，为社会发展和人类进步做出某种相对突出贡献的人，亦指较之以往与当时有所发现、有所发明、有所创造、有所前进的人。”但是“人才”是否必须是既有创造能力，又对推动人类社会进步做出较大贡献的人？那些具有创造能力，但尚未被社会所发现或承认的人，是否是人才？这是至今关于人才概念最重要的分歧点。历史证明，古今中外许多有创造能力的人，由于客观环境、条件等许多原因，没能做出太多贡献，但如果有人发现并加以扶植、支持，他就可能做出很大成就。这样的人才无论在自然科学和社会科学发展史中均有不少，历史上家喻户晓的“刘备三顾茅庐”请出了伟大的政治家、军事家诸葛亮的故事就是一个典型的例子。因此，我们认为，凡是有创造能力的人，政治、心理、文化等素质基础好的人都可能成为人才。在他们尚未被社会发现和承认时，准确的说是“潜人才”。作为医院管理人员，尤其是医院领导者，从人才管理学的高度看，就要善于当“伯乐”，

特别注意发现潜人才，要学会识才、扶才、用才、护才、育才，决不能埋没人才。这也是探讨人才概念的一个重要意义。

2. 人才分类：是按照一定标准对人才类型的划分。科学的人才分类对人才的鉴别、发现、使用、考核、晋升等都有重要意义。人才按其职业特点、能级种类、智能结构，可分为不同类别人才。在同一类别中还可划分为高级、中级、初级不同层次的人才，例如：医院人才中的临床医学人才，可按高、中、初级职称划分为正（副）主任医师、主治医师和住院医师三个层次。

按职业特点可分为政治、经济、军事、科学、管理等人才，或称为科学研究人才、专业技术人才、行政管理人才等。

按人才能级种类分有一般人才和杰出人才；潜人才和显人才。一般人才是大量的，其中可涌现出杰出人才。杰出人才均是各专业的学科带头人，常常是重大科研成果的发明者、创造者。在政治、经济、军事等方面的杰出人才则常常成为领袖人物，有的甚至可起着推动历史前进的巨大作用。潜人才是尚未表现出其才能，或其创造业绩还未被发现的人才；显人才是已经显露出其才智非凡并已出名，或得到同行以及社会公认的人才。

按智能结构（或称按创造性思维类型）分为再现型、发现型、创造型人才三类。再现型人才能努力学习前人的经验，并有效地再现；发现型人才善于在前人经验的基础上，使自己的工作有所前进或提高；创造型人才善于在工作上开拓进取，在实践上或理论上有重大发明或突破。

人才分类还有多种方法，可从不同角度进行划分。如按人的高级神经活动的基本类型反应，分为思想型、艺术型、中

间型。按我国古代人才分类法可分为将才、帅才、相才等。

研究探讨医院人才管理应该特别注意潜人才的发现，造就更多的发现型、创造型人才，但也不可忽视再现型人才。医学科学事业不仅需要有人去探索、创造、研究、发明，而且需要更多的人去再现、实施。既要有创造型、发现型思维能力的学科带头人，也要有更多的有具体实施能力的实干家。

（二）人才的特点

各种类型的人才虽然因为劳动性质、工作环境以及条件、地位、成长过程的不同其表现各异，但也有共同特点。探讨人才管理应该特别重视研究他们共同的特点，以加强管理。

1. 人才的基本特征

（1）先进性。具有良好的思想道德、心理、文化、身体等基本素质。其思想言行符合自然科学和社会的发展规律，处于科学或时代发展的前列，对自然科学、社会科学或时代的发展具有带头或促进作用。这是人才特征的基本要素。

（2）创造性。具有丰富的想象力，立志创新，不断开拓。凡前人没有做过或想过的活动均为创造。创造性是人才的重要标志。

（3）贡献。一个人的劳动成果，只要是客观上对科学或社会发展有进步意义，即使暂时或生前未被社会或人们承认，死后才被承认的均是贡献。

2. 人才的社会性和相对性

人才的社会性是人才的本质属性。任何人才都不可能超越时代，脱离社会历史条件的制约。因此，不同的历史时期，人才具有不同的具体特征。同时，人才在社会中发展、提高和成长也必然受到一定社会关系的制约，人才不可能离开社

会，它是社会发展中的人才。人才的相对性是指人才与非人才是有客观区别标准的，但他们之间又有着较大的弹性，不能机械的在两者之间划一道鸿沟，只能确定原则界限。例如：人才可有帅才、将才之分。有的人善于宏观规划、研究，有的人善于微观管理、操作；有的人在某一方面智勇双全，才能贡献突出，在另一方面则完全可能知之甚少。人才又是可变的，现在不是人才，经过主观努力及客观培养一段时间后，就可能取得较大的创造性成果而成为人才。过去是人才，但骄傲自满，不再学习、钻研，也可能不再有所创造和贡献。总之，人才是个内涵很丰富的概念，研究人才要抓住它的主要特征、基本内涵，对人才做全面、具体、历史的分析，以达到善于识才、用才，使我国各级各类医院能有更多的人才不断破土而出，茁壮成长。

3. 人才的特点

(1) 事业心强：人才一般均有理想、有抱负，为了事业可以献身，一生勤勤恳恳，有百折不挠的毅力。这是人才取得成功的一个重要特点。

(2) 求知欲强：他们爱学习、喜钻研，有强烈的求知愿望和良好的学习习惯，他们清楚不学习就不会有所创造，更不可能有较大的成就。因此，他们注重学术交流、进修、出国等各种学习、提高机会，注重工作的性质和学习提高的环境条件，希望在工作实践中能得到较大的提高。

(3) 自信心强：由于他们都非常热爱自己的职业，对自己的工作付出了较多的心血和劳动。因此，他们都很珍视自己工作的成果，自信心、自尊心、荣誉感较强。希望领导对他的劳动能重视，更希望得到领导和同行们的信任和