

浅谈精细化人事管理的运用

卢毅

南昌大学第一附属医院, 江西 南昌

收稿日期: 2021年8月6日; 录用日期: 2021年10月18日; 发布日期: 2021年10月25日

摘要

在医改持续深入推进的大背景下, 管理工作精细化已经成为国内医院人事工作的改革重点, 因此如何利用现代管理手段加强医院人事管理工作显得尤为重要。新时期新要求, 在实际工作中精准管理具有一定的必然性, 将会在国内掀起一波高潮。文章将从精细化管理的概念入手, 结合医院的基本情况, 对人事制度总结、人事工作步骤、人事工作规范进行考究, 探索人事管理精细化操作在医院的实际运用, 通过推广精细化的医院人事管理, 推动医院整体管理的科学性。

关键词

人力资源, 精准管理, 公立医院, 人事工作

Talking about the Application of Fine Personnel Management

Yi Lu

The First Affiliated Hospital of Nanchang University, Nanchang Jiangxi

Received: Aug. 6th, 2021; accepted: Oct. 18th, 2021; published: Oct. 25th, 2021

Abstract

In the context of the continuous and in-depth advancement of the medical reform, the refinement of management has become the focus of the reform of the personnel work of domestic hospitals, so how to use modern management methods to strengthen the personnel management of the hospital is particularly important. In the new era and new requirements, precise management is inevitable in actual work, and it will set off a wave of climax in the country. This article will start with the concept of refined management, combined with the basic situation of the hospital, study the summary of the personnel system, personnel work steps, and personnel work standards, explore the practical application of the refined operation of personnel management in the hospital, and

promote the scientific nature of the overall hospital management through the promotion of the refined hospital personnel management.

Keywords

Human Resources, Precision Management, Public Hospitals, Personnel Work

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 精细化管理的实质

精细化管理是一种理念与技术的时代化，其核心思想是“精、准、细、严”，通过各类手段，使各职能部门实现优质运行，提高管理质量，从而提高单位的整体利益。

人力资源精细化管理的表现主要在于精细化反馈评价机制、精细化计划编制管理以及精细化实施过程[1]。通过实施精准的人事管理策略，优化规范职工配比、工资发放等工作[2]，加强医务工作者对工作的认同感，使他们能以饱满的热情投入伟大的事业中，实现医院利益最大化，拓宽医院发展空间。

2. 医院基本情况概述

N 医院作为全国首批三级甲等医院。自 2014 年起，连续入选国家榜单。医院目前拥有两大院区，其中老院区编制床位数 2900 张，新院区编制床位数 3200 张，两院区在同一院领导班子的领导下实行同质化管理。全院共有 45 个临床、医技科室，拥有国家临床重点专科 8 个，占全省三分之二；国家级诊疗中心 1 个；省临床重点专科 9 个；省医学领先学科 23 个；省级诊疗中心 5 个；省级医疗质量控制中心 9 个；为疼痛学会主委单位、康复专业委员会候任主委单位，医师协会 3 个副主委单位，医学会 3 个副主委单位，是 J 省医学会 35 个专委会挂靠医院。2018 年医院呼吸与危重症医学科获国家发改委疑难病症诊治能力提升工程建设项目。

“人”是管理的第一要素，人力资源是其他一切资源的核心，是效益最大化的基础和关键，新院区开张使得对医务人员的需求猛增，医院通过扩招以满足临床需要。目前医院总人数已接 7000，而非体制内人员甚至占职工总数的三分之二以上。随着国内加强公立医院高质量发展，公立医院逐步取消事业编制，实行同工同酬，非体制内人员占比还会增加。这就迫切要求医院转型发展，提高核心竞争力，打破传统的医院人事管理方式，运用现代人力资源管理理念推动医院整体发展。

3. 人事工作精细化开展的体现

3.1. 制度及流程的精细化

第一，人事管理制度精细化的背景。目前，大多数医院采用的是老式管理，管理模式单一，造成寻租现象，严重拖累医院发展[3]。对于人力资源市场化下逐步扩容的各类人员无法规范管理，加之国内对劳动者的保护逐步加强，这就要求我院必须依法、依规、全范围覆盖地进行人员管理，不断完善制度，持续改进规章。人事工作的细化就是一种岗位的细分，不仅是任务的落实，更是年度重点工作的推进，确保每个环节精准到位。同时，全过程完结后及时自评，精准查找，细致总结，积极整改，不断改善相关的人事制度，从而实现人力资源的科学管理。

第二,精细化人事管理制度的运用。为应对N医院人员结构复杂的情况,N医院人事部门出台了《人事异动管理办法(试行)》、《编外人员管理规定》等一大批有针对性的制度文件。按照相关文件精神并结合N现实情况,不断修订更新各层次人员的劳动合同。随着N医院近年来新进职工数量的骤增,人事部门优化培训的形式、完善培训的内容、提高培训的质量,并根据最新文件精神,以高标准、严要求结合N院现实情况开展高级职称工作,解决职工诉求。处室内岗位和流程的衔接一直是座“高山”。为攻克这座“高山”,N医院人事部门实行一岗双责,确保在人事的重要工作中满足两人相互跟进的要求,进而让人事工作安全、及时、高效。

3.2. 人事工作规范到位

第一,N医院人事工作旧方式和原有情况。N院人力资源管理千头万绪,目前相当比例医院的人事管理模式老旧粗放,其工作大体是强目的性的事务性管理。N近年始终以粗放型的工作方式处理医院发展大势,对于医院在岗人员的个人信息和人事档案管理缺乏条理,这种工作方式是远远无法契合医院的快速发展。也是因为这种工作方式导致人事信息的收集整理相对延迟、凌乱。一旦牵扯到数据使用,工作人员就不得不在种类繁多的数据表中统计、归类、汇总,势必极大阻碍数据准确性的实现,但凡牵扯庞大数据核对时,工作的时效性和准确性无法得到满足,降低效率不说,还会错误频出。每年的绩效考核发现这种工作方式严重阻碍医院高质量发展。

第二,精细化人事工作的运用。

1) 人事工作实质就是精细化的过程。医院人事部门应以部门领导负总责,各下设科室负责人抓落实,不断强化经办人精细化管理意识,了解临床医务工作者的需求,将事情做细、做好、做实[4]。必须始终以谨慎的态度来完成所有人事工作,将重心建立在把控细节和高质保量等方面,完善日常工作总结评议制度,以便通过民主评议、职工互促的优良模式让精细化管理深入人心。事实证明,经过一段时间的观察,N院人事部门相较之前的管理,错误少、效率高、质量优,人事管理改善效果显著。

2) 做好岗位的精准分工。人事部门应根据部门每位职工性格特点将“多龙治水”式管理转化为细化管理,明确职责及任务,既要求尽职尽责,又做到人尽其用,以实现精细化管理。第一,人事工作兼具时效性,应确保人、物及时到位,不遗漏、不敷衍,按时保质保量完成。第二,人事管理工作涉及面广、程序严格,因而更需手续上的精简,落实上的精准,从而加强人事管理的精准与细化。第三,人事管理就是数据的管理,要对数据进行精细的统计和高效的利用,必须实时更新、反复核对。数据管理的精细化就是人力资源管理效力的提升。第四,人事管理工作涵盖多个指标体系,例如:在管理、专技、工勤的职称聘任,需要借助各类体系来推进考核的实施;在人才引进中,只有医、教、研等体系的协同推进,才能对应聘人才给予准确的考评。指标的精准,就是管理精细化的生命力[5]。

3) 准确做好科室对接。独木难支,要加强医院人事工作效率,就必须同各职能部门及临床科室精准对接。N人事部门应及时改进完善工作流程,使人事工作和各科室间达到“共同进退”,保证各项工作的流畅运行。行政科室与行政科室之间、行政科室与临床科室之间的紧密协作,是医院在优化资源配置、完善规章制度、推进医院高质量发展不可忽视的举措。在现有条件下,N院人事部门定期深入各科室开展人事数据的收集、更新、归总,为医院进一步发展提供详实的数据储备。并对重要环节的工作流程进行不定期细化,使规程与实际工作达到有机融合。

4. 讨论

当前,医院在引进高学历、高职称人才的同时,相应的评价机制的建立工作无法及时跟上。人才的引进质量参差不齐,无法适应医院的环境,融入医院大团体,进入医院短短几月就离职,加重医院沉默

成本。另一方面，部分员工薪资待遇低于县级医院，人员招聘难度大，人员流失相对多。而稳定的人员队伍对医院发展至关重要，人才的断档，势必导致医院缺乏核心竞争力。医院在引进高端人才提升医院的竞争优势只是第一步，更重要的是关注对员工的培养，设计医疗水平、服务理念、价值认同等多方面，当然这也是一个长期的完善过程。

5. 结语

随着社会的发展，对医院医疗水平和服务质量的需求只会越发严苛。面对激烈的竞争，加强人力成本控制并将高质量管理贯穿到人事管理的各个环节，将有效加强医院人事管理精细化运行，从而使N医院的管理再创新高。另一方面，把握发展机遇，吸引、培育人才来助推医院科室建设，提升综合竞争力。新时代新局面，当前的人事管理，还具备着较多的不足之处。而通过优化成本、提升队伍素养、完善管理职能、建立分配体系以及扩大奖励力度等措施，对医院至关重要。同时，借助大数据，进行数字化升级，有助于提升医院管理质量，适应国内公立医院发展大局。数字化进程的推进，必须发扬精准管理推动医院前进和改善医疗质量等方面的显著效果，横向纵向并重，资源共享助力，推进整体发展。

参考文献

- [1] 李慧博, 谭风玲, 丁海燕. 医院人力资源信息管理系统建设探讨[J]. 中国医学创新, 2011, 8(13): 74-76.
- [2] 汪中求, 吴宏彪, 刘兴旺. 精细化管理[M]. 北京: 新华出版社, 2005: 5.
- [3] 朱宏. 精益管理在医院管理中的应用[J]. 中华医院管理杂志, 2008, 24(5): 292-294.
- [4] 陈绮红. 浅析人力资源精细化管理在医院人事工作中的应用[J]. 人才资源开发, 2019(19): 20-21.
- [5] 陈照明. 实用目标管理[M]. 厦门: 厦门大学出版社, 2002.