

前、配血中、发放血制品过程中及发放后,其中严格掌握输血指征,杜绝不合理输血是关键。配血操作是输血日常工作的重点,只有每一步都严格把关,认真细心,才能最大可能地保证输血安全。在实习带教中,要让实习生掌握整个流程,不能简单地停留在交叉配血的操作中,懂得血液的安全输注,包括配血前的质量控制、配血中的质量控制、发放血制品过程中的质量控制及发放血制品后的质量控制,从而提高实习生输血相关专业知识水平。

参考文献

[1] 胡兴斌,穆士杰,张献清.我国输血医学教育现状与实践

[J].山西医科大学学报:基础医学教育版,2004,6(6):584-586.
[2] 刘景汉,汪德清.临床输血学[M].北京:人民卫生出版社,2011:397-399.

(收稿日期:2011-06-19)

医院传统人事管理如何向人力资源管理转变

潘 华(江苏省金坛市人民医院人事科 213200)

【关键词】 人事管理; 人力资源管理; 转变
DOI:10.3969/j.issn.1672-9455.2011.24.071 文献标志码:B 文章编号:1672-9455(2011)24-3058-03

美国著名的管理大师彼得·德鲁克曾提出:“传统的人事管理正在成为过去,一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来。”人力资源管理是现代管理科学中的一个重要环节,现代医院之间的竞争,归根到底是医院人力资源的竞争。医院要在激烈的竞争中立于不败之地,必须走出传统的人事管理误区,在保持自己的优势和特色的基础之上,构建符合医院自身实际的人力资源管理体系,实现医院和员工的同步发展。

1 医院人力资源管理理论概述

1.1 医院人力资源管理特征 医院人力资源管理就是为了更好地完成医院的各项任务而充分发挥人力作用的管理活动,是人力资源有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、法令、程序和方法的总和。医院人力资源管理贯穿于医院人力资源运动的全过程,包括人力资源的预测与规划、工作分析与设计、人力资源的维护与成本核算、人员的甄选录用、合理配置和使用,还包括对人员的智力开发、教育培训、调动人员的工作积极性、提高人的科学文化素质和思想道德觉悟等。具体来讲,医院人力资源管理以下特点。

1.1.1 战略性 现代医院人力资源管理与开发已被逐渐提高到医院的决策管理上来,在医院经营管理中具有全局性和战略性的地位。因此,医院传统人事管理向现代人力资源管理过渡的一个重要标志,就是人事管理工作从战术地位向战略地位的转变。

1.1.2 全方位性 现代人力资源管理不仅覆盖了传统人事管

理的基本内容,而且进一步纵向加深、横向拓宽,形成全方位、多领域的管理。

1.1.3 创新性 在社会主义市场经济条件下,医院的人力资源管理与开发不仅仅是一个动态的系统,同时更富有新的涵义和不断创新的发展需求。医院的技术创新以人力资源管理的创新为前提。

1.2 传统的人事管理向人力资源管理转变的必要性 传统的人事管理是运用科学的原理、原则、制度和方法,对人事工作所进行的计划、组织、指挥、协调、控制等一系列管理活动。主要包括人事档案管理、人员的进出、工资的计算与发放、考勤管理、晋升、职务升降、岗位变动以及奖惩等等。强调的是以“事”为中心,看重人对工作的适应性,采用严格的制度、命令式和简单式的监督。

现代人力资源管理就是运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织发展的目标。对医院来说,人力资源管理就是根据医院的经营管理理念和人力资源状况,以职工为中心,对其进行发展、培训、配置、考核,以最大程度挖掘其潜能,达到个人和医院共同发展^[1]。

为了更好地认识人事管理与现代人力资源管理的区别,有效应用人力资源管理理论,把两者进行比较,见表1。

表1 医院人事管理与现代人力资源管理比较

项目	传统人事管理	现代人力资源管理
管理目标	为医院创造财富	为医院创造财富的同时发展个人
管理内容	以事为中心	以人为中心,注重开发人的潜能,激发人的活力
管理形式	静态管理	动态管理,不断进行调整,充分发挥个人才能
管理方式	制度控制和物质刺激	人性化管理
管理策略	服务于战略管理,属战术性管理	注重预测、开发和规划,战术性与战略性相结合

续表 1 医院人事管理与现代人力资源管理比较

项目	传统人事管理	现代人力资源管理
管理技术	照章办事,机械呆板	追求科学性和艺术性
管理体制	被动反应型	主动开发型
管理重点	重在管好现有人员	更注重开发员工的潜在才能
管理层次	执行层,很少参与决策	决策层,直接参与决策,属高层决策部门
薪酬	报酬与资历、级别相关度大	报酬与业绩、能力相关度大

2 传统人事管理向人力资源管理转变的难点与问题分析

2.1 管理理念和管理体制的问题 首先,对人力资源和人力资源管理的重要性认识不够,没有树立正确的人力资源及人力资源管理的观念。同时,医院的人事部门通常仅被作为一个行政服务部门,职能单一,并不能提供优质的人力资源产品和服务,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。

其次,目前医院还未真正成为市场的主体,其运行仍然有行政部门的干预,在市场经济的大潮中,一旦有什么“风吹雨打”,还得靠行政部门做后盾。过去,人们往往把这种“惰性”的形成归咎于行政部门,归咎于政府,但今天换一个角度讲,在医院内部尚无规范化、科学化的人力资源管理机制,整个社会尚无健全有序的卫生人力资源市场机制的情况下,行政部门完全不干预、不监督显然是不行的。但仍然要强调让行政部门简政放权,扩大医院的用人自主权,仍然要解放思想。否则,医院想要的人进不来,不要的人出不去,想走的人走不了,想来的人来不了,专业人员和管理人员缺乏积极性,人力资源的整体效应未能有效地发挥应归结于三个方面的原因:一是医院内部人力资源管理机制不健全;二是行政管理部门干预过多;三是人力资源的市场机制不完善。

仿佛一夜之间,各单位负责人事管理工作的“人事科”“政工科”等等沿用了几十年的传统名称统统都改成了“人力资源部”,开始与世界接轨,可后来却发现,只是实现了形式上的“接轨”。而对于参与医院的战略制订和医院人才的长期规划等并没有太多突破,在某种程度上让人力资源管理部门难以在战略管理中找到合理的定位。

目前多数医院的人事管理部门被日常的人员招聘、工资调整、薪资测算等事务性工作所困扰,无暇从医院的战略层面考虑医院的人力资源管理战略,最终还是无法从人力资源管理的角度做出一些建设性的工作,难以真正从传统人事管理实现现代人力资源管理^[2]。

2.2 绩效考核制度不完善 绩效考核作为科学管理的有效手段之一,是医院管理中的一个关键环节。在制订绩效考核指标体系时,指标的选择、指标权重的确定、指标的标准化是决定指标体系是否科学、可行的三个关键环节。医院经过几年的探索实施,虽然达到了一定的效果,但也发现存在一些问题。首先,缺乏有效的绩效考核体系。绩效评价作为人力资源管理中不可或缺的一个关键环节,是医院聘任、培训、奖惩、职务任用与升降等正确实施的基础和依据,在人才激烈竞争的现阶段,其重要性更加凸现。

其次,缺乏绩效反馈机制。按绩效考核的流程,在员工接受考核,评议小组得出考核结果后,应将考核结果向个人反馈,

但是医院并没有全方位地向员工反馈考核结果,一般只对考核结果为优和差的员工进行反馈。这种情况是不符合绩效考核要求的,因为绩效考核不仅是为了发薪酬而考核,它是为了提高员工的技能水平而起到促进发展的作用。

再次,绩效考核标准不足而造成激励扭曲。对于普通的医务人员而言,由于在目前深化医疗改革的形势下,受事业单位机构编制的影响,医院存在中、高级岗位设置数少,而达到标准的医务人员多的事实。在这种情况下,使这些岗位处于众多医务人员的竞聘之中,这些绩效考核的标准就成了能否被聘任的标准,而在这些聘任标准中由于临床医疗水平标准难以量化,而科研教学这些绩效指标比较容易量化,为了能够被聘任,很多医务人员就将大量的时间与精力投入到科研项目申报、撰写论文、到大学中去兼职,这不仅使医务人员不能尽心于本职工作,而且还会导致医院员工内部不和,学术论文买卖成风。

可见,人力资源管理远远超出了人事管理的范畴,是人事管理的发展和延伸。

2.3 人员专业性不强,人才流失严重 长期以来,医院只是注重专业技术人员的培养,忽视对管理人员素质的培养开发,管理队伍存在老年化、兼职化。且大多数医院的人力资源管理人员是从临床或其他岗位转向管理岗位的,他们缺乏足够系统的人力资源管理知识和管理方法,只是满足于以传统的人事管理为主的人力资源管理模式,缺乏科学性、开创性。

随着我国卫生事业改革的不断深入,多层次、多种所有制医疗机构不断涌现,医疗市场竞争越来越激烈,而其实质是人才市场竞争。医院是技术和人才密集的地方,人才流失给医院带来了很大的影响。因此,如何防止人才流失,吸引、留住人才成为医院发展的重要问题。

3 人事管理向人力资源管理转型的策略研究

一个良性、高效运作的医院必须有优质的人力资源作保证,人力资源的开发是医院发展行为长期化的综合反映。医院人事管理人员应走专业化、职业化的道路,用科学的人力资源管理理论指导工作实践,从人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系管理、医院文化等几个方面入手,结合医院实际,打造医院人力资源开发与管理的新模式。

3.1 更新人力管理理念,转变人事管理职能 首先,理念是行为的先导,任何制度、任何行为观念是主导,要加强医院的人力资源管理,必须首先树立起正确的人力资源观念,要充分认识到人力资源是医院的战略性资源。在医院人力资源管理的价值链中,医院价值创造、价值评价和价值分配一定要掌握 20 : 80 的原则。即医院的 20 % 知识型员工和医院管理者创造了医院 80 % 的价值,他们决定着医院的未来,相反剩下的员工只创

造了医院 20% 的价值,他们决定着医院的发展,这就是人力资源管理的强大力量^[3]。

其次,优秀的医院文化具有强大的凝聚力,会产生一种精神振奋、朝气蓬勃、开拓进取的良好院风,塑造出医院良好的社会形象,以赢得社会和患者的认可和信赖,从而扩大医院的知名度,增加医院的社会效益和经济效益。因此,医院在人力资源管理中贯彻以医院文化为主导的人力资源管理思想,注重并加强医院文化的建设,营造一个有利于员工发挥创造才能的文化环境,是一项非常重要的工作。

在管理职能方面,医院人事管理工作的重点应由传统人事管理的以人员管理为主转向以人才的开发为主,实现开发职能,要建立起适应单位特点、符合岗位要求的人员培训机制,确保人员得到最适合的知识、能力和创新培训,采取专业培训、委托培养、定期进修、职业指导等形式,通过管理、使用和评估机制使人力资源的效能得到最大限度的发挥。

3.2 建立绩效考核制度和薪酬激励制度 在医院人力资源管理中,绩效考核是对医院员工劳动付出的一种反馈,同时也是支付薪酬的重要依据。要避免绩效考核强调人的弱点、缺陷和失败等不足之处,应把着眼点转移到挖掘人的潜力,注重未来的使用上来。在实施考核中要有一套能够反映岗位特点和本人(科室)实绩的科学考核标准,结合实际制订关键业绩指标,并把考核结果作为薪酬分配、晋升、聘任、培训与教育的依据,切实调动员工的工作积极性和挖掘他们的潜力,把员工个人的奋斗目标与医院的整体战略结合起来。

体系的公正与公平,就是薪酬的设计与结构以及水平必须建立在科学的工作分析、工作评价以及绩效考核等基础之上,真正体现按劳分配与兼顾公平的原则。“平均绝不是公平”,在实际的薪酬分配中,要敢于根据不同的工作态度、工作能力和工作业绩拉开分配档次,向关键岗位与优秀人才倾斜,对于少数能力、水平、贡献均十分突出的技术和管理骨干,可以通过一定形式的评议,确定较高的内部分配标准,使医院的薪酬对内具有公平性,对外具有竞争性,对员工具有激励性。

有效的激励,不仅能调动员工的工作积极性和创造性,而且能增强医院的凝聚力,提高医院在市场中的整体竞争能力^[4]。一方面强化外在激励,如工资、奖金、津贴、福利和非财务性福利(职业培训机会、安全舒适的工作环境、领导的鼓励和对成绩的肯定、良好的工作氛围和人际关系)等。另一方面,加

大内在激励的力度,如参与决策的权力、能够发挥潜力的工作机会、有兴趣的工作、个人发展机会、多元化活动等。这样做的目的,既是对员工劳动价值的肯定,同时也是稳定和吸引优秀人才的主要措施。

3.3 建立人才培养、开发、选用制度 医院虽然高度重视高层次人才引进,但医院目前仍面临高层次人才不足,部分专业缺乏学科带头人的现状;同时医院人力资源结构不合理,人才断层现象突出。根据医院的实际情况,要解决这些问题,一是引进专业人才;二是加强在职职工的培训。

医院人力资源管理者应为员工创造一个公平、公开、公正、择优的用人制度,才能为诸如薪酬待遇、培训发展等其他人力资源管理工作的良好基础。既要善于鼓励内部员工竞争上岗,通过优胜劣汰来选拔与岗位最佳匹配的人选,在员工中形成很好的竞争环境和工作热情。同时还要敢于面向社会公开招聘,拓宽用人渠道,大胆提高薪酬待遇,为人才的引进提供和发展创造机遇。

医院作为员工职业生涯得以存在和发展的载体,必须为每一位员工提供一个不断成长以及挖掘个人潜力和发挥特长的机会,通过为员工提供良好的个人发展空间,让他们获得事业上的成功与满足。这样,员工才能体会到医院对他们的尊重。事实也证明,只有员工的发展与成功,才能有医院的发展与成功。医院通过培训及合理配置、职业生涯设计和管理,使“人”与“事”交互发展,员工得到职业发展,同时也为医院创造更大的财富。

参考文献

- [1] 匡莹.论医院人事管理向人力资源管理的转轨[J].卫生经济研究,2009,(10):51-52.
- [2] 景健军,狄锦春.谈医院人力资源管理职能转变[J].中外健康文摘,2010,33(7):90-91.
- [3] 王冬.医院建设和发展中的人力资源管理[J].中国医学创新,2010,7(17):149-150.
- [4] 郑更艳.新时期医院人力资源管理创新[J].医院管理论坛,2006,23(6):62-64.

(收稿日期:2011-07-22)

某医院临床生化检验质量管理体系的建立

田 梅(云南省昆明市石林彝族自治县人民医院检验科 652200)

【关键词】 生化检验; 质量管理; 基层医院

DOI:10.3969/j.issn.1672-9455.2011.24.072 文献标志码:B 文章编号:1672-9455(2011)24-3060-02

基层医院如何进一步提高生化检验质量,保证生化检验结果的准确性,已成为检验工作者当前面临的一个主要问题。为了保证生化检验结果的质量,本院构筑了一个全科参与、多层次的动态质量管理体系,对涉及生化检验过程的全部因素进行控制,并将其纳入标准化、科学化的统一管理轨道。

1 检验人员培训及考核

检验人员不仅需要持资格认证书上岗,而且必须经过岗前培训,能熟练掌握并独立完成各种检验项目的操作,特别是要了解对各种分析仪器的的工作原理、所选择的方法学原理及其影响因素,掌握正确设置仪器参数,校准仪器的敏感度以及反应线性关系。还要积极参加各种培训班,不断加强“三基三严”训练和学习,采取全员轮流讲课的形式进行业务学习^[1]。并且定