

# 新时期军队中小型医院合同制人员管理的创新思维

郭立新

**【摘要】 目的** 分析当前军队中小型医院合同制人员管理中存在的问题,探索相应的解决办法。**方法** 对军队医院合同制人员管理现状进行深入调查研究。**结果** 目前军队中小型医院合同制人员管理存在管理机制未与时俱进、待遇偏低、激励政策作用有限等问题。对策:建立与现阶段军队医院人员状况相适应的管理制度;建立与军队医院驻地生活水平相适应的薪酬体系;建立科学合理的人才激励体系。**结论** 运用创新思维,针对性的解决目前军队中小型医院合同制人员的管理问题,是医院可持续发展的有效途径。

**【关键词】** 军队医院;合同制人员;管理

**【中图分类号】** R 197

**【文献标识码】** A

doi:10.3969/j.issn.1009-2595.2013.04.021

## Creative Thought of Employed Personnel Management in Small or Medium Sized Military Hospital at New Period

GUO Li-xin, Hospital Office, No. 169 Hospital of the People's Liberation Army, Hengyang Hunan 410003, China

**【Abstract】 Objective** To analyse the problems of the employed personnel management in small and medium sized military hospital and explore the solution methods. **Methods** The management of the employed personnel in the military hospital was investigated. **Results** There existed the problems including mismatch between the management principle and the times, low salary levels and restricted incentive policies. Three measures were put forward. The first is to establish the personnel management system adaptive to the current human resources status of the military hospital. The second is to establish the compensation system of the employed personnel which is adaptive to the living standard of the local cite. The third is to found a scientific evaluation and incentive mechanism for the talented staff. **Conclusion** At present, there are many problems on the management of the employed personnel in small and medium sized military hospital, which should be resolved by innovative thinking based on the specific situation.

**【Key words】** Military hospital; Employed Personnel; Management

目前,受军队精简整编的影响,军队中小型医院干部编制规模缩减,而医疗、教学、训练和保障任务的要求日益提高,导致军队中小型医院人力资源相对不足的矛盾日益凸显,影响医院的可持续发展<sup>[1]</sup>。在此形势下,吸收更多优秀的非现役和聘用人员参与到部队医院的建设和发展中来,成为一种必然的选择。然而,目前军队中小型医院因存在工资待遇偏低、发展前景不明朗等问题,如何创造有利条件,以吸引各类人才,留住人才并真正用好人才,是军队医院管理者所应该认真思考和研究解决的问题,也是军队中小医院建设和发展所面临的一个亟待破解的重要课题。

## 1 军队中小型医院合同制人员管理存在的问题

### 1.1 管理机制未与时俱进

由于军队医院编制体制的调整,目前军队医院现役军人的数量逐步减少,而非现役和合同制聘用人员队伍逐步扩大,涉及到临床医疗和护理、医学影像、检

验及信息技术等各类专业。人员层次有刚从医学院校毕业的学生、有工作多年的住院医师、主治医师,甚至有高级职称的老专家,合同制聘用人员涉及繁多的工作类别、复杂的层次结构,给新时期军队医院管理带来了巨大的挑战。然而,军队医院人事管理仍然沿用传统的管理体制,医院聘用人员的招聘和管理分别由各个部门,如医务处、院务处、护理部等各自分散负责,没有专职部门从医院整体规划和发展建设大局出发,统一对合同制人员进行全程的跟踪管理,以致目前普遍存在对聘用人员的准入标准随意,管理混乱的问题。每个科室和部门都是从自己局部利益出发,而不是从自己科室业务发展的前景出发,不是从充实专业人才、改善学科人才结构出发。因此,人才招进来以后,由于科室负责人本来就对这些人员没有一个清晰的规划和明显的定位,这些合同制人员自己也找不到自己的位置,随之而来的必然是事业心、责任心不强,主观能动性不强,工作效率不高问题。

### 1.2 合同制人员待遇偏低

以湖南地区军队医院合同制聘用医生为例,平均

每月基本工资初级职称约 1600 元左右,中级职称约 2000 元左右。其次,合同制人员特别是从事后勤工作的人员,入党、提拔等机遇非常小,有的单位明确规定,立功对象只能是现役军人。医院的各项荣誉称号的评选,如优秀党员、优秀医生等,合同制人员被评上的几率非常低。同时,外出学习、进修、开会交流的机会也不多。因此,他们普遍对前途感到悲观失望,对医院缺少认同感、归属感。相反,由于近年来,国家和地方政府对医疗卫生事业高度重视和大力扶持,地方各级医疗机构发展迅速,他们在人才引进方面的政策和待遇非常优厚。这种强烈的反差,更加剧了军队医院合同制聘用人员队伍的不稳定。许多刚毕业或没有临床经验的初级医护人员应聘军队医院后,一旦掌握了相应的临床知识和技能,立即跳槽走人,使军队医院沦为初级医护人员的培训机构。

### 1.3 激励政策作用有限

部队医院有一系列关于军队人才管理和激励措施,如“三星(科技金星、科技银星、科技新星)”人才奖励等,这些激励政策对调动军队科技人员的积极性起到了很好的作用。但能享受到这些政策的只能是占据金字塔顶端的极少数优秀科技人才,而对处于临床和科研一线的人才,特别是合同制聘用人员,得不到应有的激励。因此,只有面向在军队医院工作的全体人员,从更大范围、更多领域、更深层次上激励优秀人才脱颖而出,才可能出现百花齐放、人才辈出的局面。

## 2 创新思维与应对措施

### 2.1 建立与军队医院人员结构相适应的管理制度

目前部队医院人员构成比较复杂,包括现役军人、非现役文职人员及合同制员工。医院应当成立合同制人员管理委员会<sup>[2-3]</sup>,在医院党委领导下,负责医院合同制人员的招聘、培训、管理等工作。管理委员会的成员必须牢固确立创新、发展、人本、法制的观念<sup>[4]</sup>。医院可根据合同聘用人员的状况制定管理办法,如进修学习、外出开会、培训、请休假、考勤及奖金分配等都按规范化程序进行,合同聘用人员在医院职称考评与晋升、个人发展以及离职都按相关规定执行。在军队医院内部破除军地人员身份界限,从德、才、绩、能几方面对所有在岗在职人员进行考核,坚持同一个标准,对军队人员不偏袒,对合同制人员不歧视,让那些具有较强的创新能力和业务水平及管理能力的技术骨干担任中层领导岗位,只有这样,才能在军队医院营造人才辈出的良好氛围。

### 2.2 建立与驻地生活水平相适应的薪酬体系

在薪酬的制订上,医院管理者应对驻地的地方医

院各级人员待遇状况进行调查,根据劳动法及人事部门的相关规定,结合部队医院的实际情况制定相应的聘用人员工资标准,确保本院合同制人员待遇不低于本地同样级别的医院,并进行动态调整,使之与不断提高的生活水平相适应。同时,根据每个人所在岗位、所完成任务总量及其工作质量,实行绩效工作制度。此外,应依法在地方劳动部门为合同制人员缴纳社会保险,将他们纳入社会保障体系,消除其后顾之忧<sup>[5]</sup>。

### 2.3 建立科学合理的人才激励体系

为确保医院形成良好竞争环境,调动积极因素,充分发挥合同制人员的主观能动性,全身心地投入军队医院的发展和建设,必须建立一套科学合理的人才激励体系,对不同的对象,采用不同的激励措施。由于医学科学的特殊性,知识的摄取与更新始终贯穿于医务工作者的职业生涯中。因此,重视合同制医护人员的业务学习和技术培训,提升他们的业务水平和能力,帮助他们实现自身的价值,对他们是一种最好的激励。对业务能力强,有上进心的合同制人员,作为一种激励手段,医院免费送他们外出上学、培训、进修,系统学习大医院的新知识和新业务,对个人是提高和发展,对医院是增强保障能力的软实力<sup>[6]</sup>。对管理和工勤人员而言,适当的物质奖励和精神奖励,是最好的激励措施<sup>[7]</sup>。

军队中小型医院的管理者,要对新形势下合同制人员对部队医院现阶段的影响和对今后可持续发展的意义进行认真研究和探索<sup>[8]</sup>。同时,要对军队医院合同制人员的来源、构成、思想动态、文化素质、业务水平、工作能力有一个充分的认识 and 了解,采取一切措施,调动一切积极因素,排除不利因素,让他们在军队中小型医院的建设和发展中,发挥积极作用。

## 参 考 文 献

- [1] 李曙光,欧崇阳. 研究型中小军队医院建设的困难与对策[J]. 解放军医院管理杂志, 2012, 19(1): 24-25
- [2] 王 惠,陈岳祥. 新形势下军队医院聘用人员管理难点与对策[J]. 华南国防医学杂志, 2008, 22(6): 58-59
- [3] 浦金辉. “能力基础教育”模式在军队医院非现役文职人员岗位培训中的应用研究[J]. 华南国防医学杂志, 2008, 22(3): 42-44
- [4] 叶乔生,孟向东,张鹏阁. 军队医院提升核心竞争力应把握的几个问题[J]. 实用医药杂志, 2012, 29(1): 89-90
- [5] 王素玉,崔焕萍,魏 黎,等. 某军队医院合同制人员薪酬管理探索与实践[J]. 解放军医院管理杂志, 2012, 19(6): 582-583
- [6] 刘 筑,任华英. 新形势下部队医院人力资源管理现状与对策分析[J]. 重庆医学, 2008, 37(19): 2252-2254
- [7] 聂永芬. 非现役文职护士角色认同的调查分析[J]. 华南国防医学杂志, 2011, 25(1): 90-91
- [8] 樊光辉,宋 华,王 红,等. 军队医院显性软实力结构的探索与实践[J]. 华南国防医学杂志, 2011, 25(1): 69-71

(2012-11-29 收稿 2013-02-25 修回)