

公立医院高层次人才柔性管理实践与思考

朱跃州, 龚卫宁, 鲁翔

(南京医科大学第二附属医院院办, 江苏 南京 210011)

摘要: 柔性管理作为人力资源管理的一种重要方式, 不仅可以促进公立医院高层次人才科学、有序发展, 而且更有利于培养高层次人才的归属感, 促进医院的长远发展。文章阐述了中国公立医院人力资源管理中高层次人才的重要地位, 分析了公立医院高层次人才的内涵和特点, 运用柔性管理理念、结合医院管理实践对高层次人才的引进、培养和使用等方面进行了一定的探索, 对公立医院高层次人才柔性管理模式进行科学定位, 并提出了一系列公立医院高层次人才实施柔性化管理的策略和建议。

关键词: 公立医院; 高层次人才; 柔性管理

中图分类号: R192

文献标识码: A

文章编号: 1671-0479(2014)04-299-004

doi: 10.7655/NYDXBSS20140409

21世纪是知识经济时代, 人才已经成为现代所有组织赖以存续和发展的第一资源。吸引更多掌握高、精、尖医疗技术和代表当前医学发展方向的医护人才, 并对现有的医护人才进行合理的开发和运用, 不断维持和稳定核心医护人才团队, 是每一个医院组织包括中国公立医院盛衰成败的关键^[1]。医院高层次人才是医院人力资源管理的核心, 是人才队伍的骨干和中坚, 是医院战略目标实现的关键。本文基于柔性管理思想, 分析了公立医院高层次人才的内涵和特点, 结合医院人力资源管理实践, 就公立医院人力资源管理中对高层次人才的引进、培养和使用等方面进行了一定的探索, 提出了一系列公立医院高层次人才实施柔性化管理的策略和建议。

一、高层次人才的内涵界定和特征分析

传统的观念认为学历层次高、专业职称高即为高层次人才, 2003年《中共中央国务院关于进一步加强人才工作的决定》中提出了新的人才标准, 即人才是有一定的知识和技能, 能够进行创造性的活动, 为物质文明、政治文明、精神文明建设做出积极贡献的人。一般来说, 高层次人才是知识层次高、创新能

力强、社会贡献大的人才群体^[2]。医学高层次人才一般指具有良好的科学文化素养, 掌握广博的医学专业知识, 具有较强的事业进取心、社会责任感和历史使命感、丰富的想像力和敏锐的洞察力、坚韧不拔的意志和受挫不馁的拼搏精神, 凭借其较强的专业才能和精湛的业务专长, 在医学领域以其创造性劳动对医学进步和发展以及人类健康作出较大贡献的人^[3]。一般来说, 高层次人才常具有综合素质高、学科影响力大、流动性强等特点^[4]。笔者认为公立医院高层次人才不仅包括医学高层次人才, 还包括医院管理各个方面的人才。因此, 公立医院高层次人才具体包括医学领军人才, 享受国务院特殊津贴专家, 省、市有突出贡献的中青年专家, 江苏省“333”工程和“六大高峰人才”专家, 优秀的留学回国人员, 重点学科带头人, 高级医院管理专家、高级工程师等。鉴于以上对公立医院高层次人才内涵和特点的界定, 我们发现高层次人才的界定还需要结合当地医学人才的总体特点、医疗卫生事业发展战略, 综合考虑具体医院的战略定位和学科发展的实际等进行灵活界定。此外, 公立医院高层次人才的来源主要有引进、培养、共建以及共享。

基金项目: 江苏省社会科学研究一般项目(13SRB-23)

收稿日期: 2104-04-25

作者简介: 朱跃州(1985-), 男, 江苏连云港人, 硕士研究生在读, 研究实习员; 鲁翔(1960-), 男, 安徽芜湖人, 教授, 博士生导师, 研究方向为医院管理, 通信作者。

二、公立医院高层次人才柔性管理内涵与模式定位

(一) 柔性管理的内涵和特征

日本丰田公司20世纪70年代提出“柔性制造系统”,强调对员工进行人性化管理,要求在实际管理活动中,注重随机性因素,注重感情色彩,注重人际互动关系,注重员工个性,以形成各显其能、人尽其才的局面^[5]。柔性管理从本质上说是一种对“稳定和变化”进行管理的新方略,其核心原则是人性化和个性化,强调跳跃和变化、速度和反应、灵敏与弹性,在管理模式上冲破了刚性管理模式的有形界限^[6]。柔性管理更多的是采用一种软性控制和心理控制的方式达成目标,使管理的艺术性得以充分发挥的一种管理方式,采用非强制性方式,在人们心目中产生一种潜在的说服力,从而把组织意志变为人们的自觉行为。“柔性管理”的特征主要包括内在重于外在,心理重于物理,身教重于言教,肯定重于否定,激励重于控制,务实重于务虚^[7]。具体来讲在实施柔性管理时应遵循三个基本原则,即组织结构的扁平化和网络化、管理决策的柔性化以及组织激励的科学化。显然,对公立医院高层次人才实施柔性管理,管理者更加看重管理的层级和效率,看重职工的积极性和创造性,还看重职工的主动精神和自我约束能力。

(二) 辩证地看待柔性管理与刚性管理

柔性管理与刚性管理之间并没有优劣之分,“刚性管理”以“规章制度为中心”,用制度约束管理员工,而“柔性管理”则“以人为中心”,对员工进行人格化管理。公立医院是一个刚性色彩比较浓厚的组织,其本身有着一套完整而严密的组织构架、运作流程和奖惩制度。但是在医院人力资源管理中,我们应该更多强调柔性方式处理特殊的高素质群体面临的问题。当然,人力资源的柔性管理并非对刚性管理的否定,而是对其的完善,人力资源管理的柔性化应建立在严格的制度化管理基础之上,在刚性管理框架的基础上对管理方法和思想的升华。在医院高层次人才中推行柔性管理,在管理过程中必须实行柔性化,才能真正做到一切以人为出发点,充分发挥人的积极性、主动性和创造性,提高管理的综合效益。

(三) 公立医院高层次人才柔性管理的战略定位

公立医院高层次人才在实施柔性管理过程中,要注重柔性管理原则与医院自身发展战略的结合。第一,公立医院高层次人才组织架构设计的柔性化变革。组织结构是从事管理活动的人们为了实现一定的目标而进行协作的机构体系。柔性管理的组织

构建提倡结构模式的扁平化,精简不必要环节,下放决策权,充分发挥组织成员的创造性,更好地做到人尽其才。这就要求改变等级制的组织结构,建立一种特别适合高层次人才创造价值的结构,公立医院的组织架构中,减少管理层次,采取较宽的管理幅度,实行扁平化管理,为高层次人才创造高效的管理层级^[8]。第二,公立医院高层次人才管理的柔性化变革。一是管理决策的柔性化。在传统的刚性组织中,决策层是领导层和指挥层,管理决策是自上而下推行,组织成员是决策的执行者,因此决策往往带有强烈的高层主观色彩。柔性决策中决策层包括专家层和协调层,管理决策是在信任和尊重组织成员的基础上,经过广泛讨论而形成的,与此同时,大量的管理权限下放到基层,许多管理问题都由基层组织自己解决。二是组织激励的柔性化。柔性管理认为激励是对组织成员的尊重、信任、关心和奖励的全面综合^[9]。在实施时要将物质激励和非物质激励充分结合,在满足组织成员的低层次需求的同时,满足组织成员对尊重和实现自我的高层次需求,为组织成员创造宽松、平等、相互尊重和信任的工作环境,提供发展机遇,实行自主管理、参与管理等新的管理方法。第三,更重要的是,实行高层次人才的柔性管理必须与医院的发展战略和定位相一致,要重点引进和培养与医院战略发展思路相一致的高层次人才,做到个人职业生涯规划和发展与医院发展相结合,实现双方的共赢。

三、高层次人才柔性管理实践

(一) 转变理念,实施灵活的人才引进机制

首先认识到公立医院高层次人才的广泛内涵,医院的发展需要各类专家的加入,包括医学和管理的各个专业人才,并结合医院转变人才引进理念,对高层次人才进一步科学界定和分类。针对不同层次、专业的高层次人才,医院制订了相应的人才引进流程,人才考评流程以及人才激励流程,形成具有自己特色的管理机制。目前医院高层次人才引进形式多样、机制灵活,尤其对国外人才,采用柔性引进、项目聘用等方式。同时,根据医院的发展战略要求和“三甲”医院学科构架要求,科学分析医院各学科、各部门人才现状,一方面重点引进紧缺的高层次临床型团队和学科带头人,用于提升学科核心竞争力;另一方面针对性引进高层次研究型人才,结合临床工作,开展基础医学研究和实验室研究,发展转化医学。医院还出台了《特聘教授选拔办法》、《高层次人才引进及管理规定》,积极引进临床科研人员,加强临床与

基础研究的联系,借助基础研究的新技术、新方法解决临床急待解决的问题。

(二)创新思维,构建科学的人才评价模式

公立医院的高层次人才,是复合型人才典型,他们通常作为某一临床学科的带头人,承担着学科建设、人才培养等重要任务,人才角色的不断变化要求他们有极强的综合素质。近年来,我院采用层次分析法和专家咨询法相结合,科学构建了医院高层次人才多维度评价体系,初步形成了一个较完整的科学的人才评价模式,保证针对同一群体不同时间的测试,同一群体同一时间不同内

容的测试,以及同一内容同一时间不同群体的测试都能准确反映出被测人才的真实水平,保证了医院能够科学、全面、客观、公正地评价医院高层次人才。

人才评价体系的建立秉着客观、公正、可行和实用的原则,采用静态标准、动态标准相结合,定性、定量相结合的方式,由院领导、院内外专家、人力资源部、医务部、科研部等职能部门人员组成的人才考核小组,对高层次人才的知识水平、心智模式、综合能力、团队建设四部分进行科学评价,见表1。

(三)科学管理,制定合理的激励机制

表1 高层次人才考核与评价指标体系

一级指标	二级指标	三级指标
知识水平	学历、职称、知识结构、学术造诣	学术任职、学术荣誉
心智模式	职业道德、敬业精神、品德个性、工作作风	事业心、责任心、自信心、包容心
综合能力	创新能力、管理能力、沟通能力、实践能力、信息获取能力	科研项目数、科研基金数、新技术新项目数、科研成果、教学成果、手术数量和质量
团队建设	人才培养、学科建设	科室人员结构、人才称号及培养层次、临床重点学科(专科)

结合医院“十二五”人才发展规划,健全和完善各级各类人力资源管理规章和制度,加大人才培养力度,建立完善的人才激励机制,实行柔性管理,强调感情管理。第一,搭建平台,创造机会。坚持引进和培养相结合,调整高层次人才结构,实行总量控制、科学定岗定编。优先配备人员,建立临床实验室,整合资源,优先挑选研究生,保证后备人才梯队。第二,重视柔性管理的内在驱动性,充分发挥高层次人才内心深处激发的主动性、内在潜力和创造精神。加大学科或学术带头人以及专科后备人才的外出进修学习,优先推荐报送国家级、省级等各类人才培养工程,优先推荐申报国家级、省级各类课题,给予博士生以上高层次人才一定的补贴,对拔尖人才给予特殊补贴和奖励。通过院内表彰、奖励、重点人才推荐等方式,充分发挥人才的主观能动性,医院人才培养工程申报呈急速上升趋势。2013年,在高层次人才培养中,首次实现一次申报,多人中选的突破,获得江苏省第十批“六大人才高峰”资助12位;入选江苏省第四期“333”科研项目资助1位;江苏省第四期“333”三层次重点人才8位。第三,结合高层次人才的特点以及不同专业的要求,对高层次人才实行分类、分层管理,并在国家基本人事管理政策下,建立与完善有效的激励与约束机制和充满活力的竞争机制,细化、量化考核,积极探讨更切合不同类别人才的考核方式,增强考核的针对性,优化竞争机制。先后制定《南京医科大学第二附属医院科研活动奖励办法》、《南京医科大学第二附属医院临床新技术、新

项目奖励规定》、《南京医科大学第二附属医院教学奖励办法》、《关于资助中青年骨干出国(境)培训管理办法》、《关于卫生国际交流支撑计划实施细则》、《关于我院博士(研究生)培养办法》、《关于博士后培养的暂行规定》等管理规定和办法。

四、公立医院高层次人才柔性管理策略与思考

(一)完善公立医院高层次人才管理的战略规划

战略规划旨在使组织的内部优势与劣势和外部机会与威胁相适应,以维持竞争优势。公立医院高层次人才管理的战略规划必须在高层次人才队伍的现状和历史进行认识和评价基础上,根据公立医院总体战略发展的需要,对未来人力的供给和需求进行短期、中期和长期的预测,并针对预测结果制定满足未来人力资源需要的行动策略方案^[10]。从目前公立医院人力资源管理开发现状看,未来几年人力资源战略是各种战略的制高点。公立医院应根据自身发展的特点,选择战略发展的方向,如医院服务人群的定位、病种的定位、学科(专科)发展的定位等。公立医院要根据战略发展需要做好高层次人才的配置、培养、使用、开发、稳定和引进、合理流动等方面的规划;更重要的是,要重点引进和培养与医院战略发展思路相一致的高层次人才,做到个人职业生涯规划和发展与医院发展相结合,实现双方的共赢。

(二)建立多维度的高层次人才柔性激励机制

美国哈佛大学教授威廉·詹姆士发现,按时计酬的职工一般仅发挥20%~30%的能力,但是如果受到

充分的激励,职工的能力可以发挥到80%~90%,其中的50%~60%就是激励的作用所致^[11]。为了吸引和稳定公立医院的优秀人才,发掘员工的潜在能力,促进在职员工充分发挥其才能和智慧,在“以人为本”理念指导下,公立医院在制定激励机制时,除了要考虑“外部激励”,主要指物质激励即薪水和福利待遇等以外,更侧重于“内部激励”,如情感激励、荣誉激励和事业激励等柔性激励^[12]。我们还深深体会到,公立医院之所以能够吸引大量优秀的高层次人才,必须让人才从心理上有归属感,搭建平台使人才获得了社会的尊重和较高的社会认可度,让人才感觉到自我实现的价值,从而最大限度地激发人才的主观能动性。

(三)柔性管理下高层次人才约束不够

柔性管理的模式下,管理者更加看重的是人才的积极性和创造性,更加看重的是他们的主动精神和自我约束。这样一来,柔性管理流程的简化和医院政策的倾斜,对于人才的管理可能会带来高层次人才心理上的优越感,常常会出现少部分高层次人才对医院的制度和规范执行力度不够等问题,这将给管理带来一定的难度。

参考文献

[1] 鲁翔. 柔性战略视角下中国公立医院的人力资源管

- 理变革[J]. 河北学刊, 2009, 29(2): 247-249
- [2] 于震泰, 嵇旭东, 魏林玲, 等. 高层次人才对医院核心竞争力的影响[J]. 江苏卫生事业管理, 2007, 18(5): 11-12
- [3] 易学明. 搭建多维激励平台激发最大潜能发挥[J]. 中国医院管理, 2009, 29(1): 50-51
- [4] 黄如欣. 高层次医学人才的特点及成才规律[J]. 中国医院管理, 2006, 26(4): 48-49
- [5] 赵宁志, 高茗, 茅建华, 等. 柔性管理在医院管理中的应用[J]. 解放军医院管理杂志, 2011, 18(1): 67-68
- [6] 徐政. 医院人力资源柔性管理研究[D]. 重庆: 重庆医科大学, 2007
- [7] 张稳, 张丽丽. 医院高层次人才队伍建设实践[J]. 解放军医院管理杂志, 2012, 19(9): 850-851
- [8] 魏金英, 杨竹. 探索高层次人才引进并发挥人才作用的设想及举措[J]. 人力资源管理, 2011(3): 157-158
- [9] 许和隆. 现代大学制度与柔性管理[J]. 理论界, 2013(11): 183-185
- [10] 江立. 公立医院人力资源管理的模式选择[J]. 中国医院管理, 2009, 29(4): 14-15
- [11] 李霞. 转型时期公立医院人力资源管理的模式选择[J]. 人才资源开发, 2010(8): 80-81
- [12] 加里·德斯勒. 人力资源管理[M]. 10版. 北京: 中国人民大学出版社, 2007: 165-168

Soft management on high-level talents management in public hospital

Zhu Yuezhou, Gong Weining, Lu Xiang

(Office of the Second Affiliated Hospital of Nanjing Medical University, Nanjing 210011, China)

Abstract: Soft management serves as one of important methods in human resource management; it can not only promote development of high-level talents' system, but also cultivate sense of belonging, thus improve hospital' long-term development. This paper emphasizes the importance of high-level talents in China's public hospitals, analyzes high-level talents' underlying characteristics, and explores high-level talents' recruitment, training and controlling based on practices and experience. In addition, it proposes soft management scientific orientation of high-level talents, and provides a series of suggestions and strategies for high-level talents' management in public hospital.

Key words: public hospital; high-level talents; soft management