

第四章 以人为本 重视人才培养

第一节 人才队伍建设

人员编制和发展

1937 年医院初创时, 仅有西医师 5 人, 护士 8 人。1949 年人民政府接管旧卫生院时仅有西医师 4 人, 西医士 2 人, 护士 9 人。接管后派进政治指导员 1 人, 浙南游击纵队医师 2 人。1940 年, 聘请王湘衡医师任院长后, 陆续从社会上吸收一批有真才实学的个体开业医师来院工作, 如项棣荪、方朴如等医师。1952 年由于业务迅速发展, 医护人员不足, 医院接收一批初中文化程度经过短期培训的学员担任护士和初级卫生人员。50 年代初, 医院迎来了第一批医药院校毕业的大、中专毕业生。至 1965 年, 医院拥有工作人员 142 人。由于医院地处东南一隅, 作为基层医院, 底子簿, 人才缺, 除建国初期从社会上吸收一批有声望的执业医师后, 人员来源依靠医学院校毕业生分配, 部队转业安置, 外地调进, 劳动局招工及“文化大革命”后期退离休职工子女顶替后培训使用等多渠道来充实。

近二十年来“尊重知识, 尊重人才”的理念不断受到决策者的重视, 把培养、引进和用好人才作为一项重大战略任务来抓, 为此医院付出巨大的努力。截止 2006 年底, 医院(不含分院)在职职工总数 1378 人, 其中卫技人员 1129 人, 高级职称 123 人, 中级职称 316 人, 博士研究生 1 人, 硕士研究生 38 人, 温州医学院兼职教授 8 人, 兼职副教授 51 人, 兼职讲师 18 人, 硕士生导师 4 人, 享受国务院特殊津贴专家 1 人, 温州市专业技术拔尖人才 2 人, 优秀青年技术人才 1 人, 瑞安市专业技术拔尖人才五轮共 15 人次, 优秀青年技术人才 5 人。省新世纪 151 人才工程第三层培养人员 4 人, 温州市 551 人才工程 3 人, 温州市新世纪 551 人才工程第二层培养人员 9 人。

技术队伍建设

新中国成立后, 医院发展如沐春风, 迅速成长。人才结构的合理与优化始终是医院决策者的首要任务, 特别是改革开放新时期的竞争, 主要是科技和人才的竞争。医院为培养和造就一支政治合格、结构合理、整体素质高的专业技术人才队伍作出了不懈的努力, 在选拔人才、培养人才、引进人才、合理使用人才及人才激励机制方面采取了一系列措施。

(一) 择优保送接受系统深造。1954 年开始, 医院先后共选送初、中级医务人员赴高等医学院校和中等卫生技术学校深造 63 人次。其中选送攻读硕士生 12 人, 本科、大专院校脱产深造 23 人, 五年制的 2 人, 四年制的 5 人, 三年制的 8 人, 二年制的 6 人, 一年制的 1 人, 中专 28 人。

(二) 选送医护骨干进修是培养人才的捷径之一。1966 年前, 医院仅靠派少数医务人员外出进修。改革开放以来, 在飞速发展和医疗市场竞争激烈的形势下, 医院决策者非常注重智力投资, 每年有计划、有步骤选送 15~20 名素质好、后劲足、潜力大的医护骨干赴北京、上海、广州等著名医院进修, 深造。据统计我院在近十年里共选送 187 人外出进修学习。

（三）开展专业教育自学考试和在职继续教育是培养人才的普遍途径。我院克服临床工作繁重的压力，鼓励职工在职自学考试和参加继续教育，普遍提高职工的业务水平和学历水平，取得了学习与工作相互促进的良好效果。近十年来，我院有计划地安排各类培训 3257 人次，大专学历教育 1090 人，本科学历教育 639 人，参加研究生深造 27 人，参加本院硕士研修班 52 人。

（四）引进医学硕士、博士及高级医技人员是医院专业队伍的重要补充。医院针对个别科室缺少高级医技人员的状况，以补缺、补弱为原则，1996 年推出解决住房、配偶就业、子女入学等优惠条件，引进放射影像诊断硕士研究生 1 人，开我院引进高学历人才之先河。而后陆续引进硕士、博士 27 名，同时创造良好的人才流动环境，积极接纳外地高级卫技人员和退休的高级医技人员，如原江西省肿瘤医院副院长、著名肿瘤放疗专家周绪堂教授，原上海仁济心胸外科主任黄国长教授等 8 人。

（五）通过职称晋升考试，引入人才竞争机制，实行专业技术资格评聘分离。1979 年根据卫生部《卫生技术人员职务试行条例和实施意见》及 1986 年浙江省职称改革领导小组浙职改字（1986）22 号文件，医院在地（市）、县卫生局和高级卫技人员组成的卫生技术职称改革办公室统一领导下，按照各类人员职称晋升条例进行考核、评审等程序，报经浙江省、温州市、瑞安市（县）卫生行政主管部门鉴定审批。至 2006 年底止，共晋升总计 2160 人次。

2005 年按照《温州市职称改革领导小组关于深化专业技术资格评价和职务聘任改革的通知》，我院实行了专业技术资格评聘分离，为建立科学规范的专业评价的专业技术职务聘任制度，引入竞争机制，合理使用人才做了有益的尝试。2005 年取得职称资格 92 人，聘任了 86 人，落聘 6 人；2006 年取得职称资格 119 人，聘任 110 人，落聘 9 人；2007 年，取得职称资格 145 人，聘任 137 人，落聘 8 人。

人事制度改革及员工培训

人力资源管理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、组织与调配，使人力、物力保持最佳比例。同时对员工的思想、心理和行为进行恰当的引导、激励、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，以实现组织目标。

1994 年，我院人事科从人事保卫科析出单独建制。2003 年由人事科嬗变为人力资源部，完成了人事管理一次质的飞跃，取得了一些成功经验。

2004 年，在大、中专毕业生分配录用中采取向社会公开招考，医院自主聘用的方法，在新录用名医务人员中推行岗位绩效工资，同年对医院的临时用工实施了薪酬调整，将原来的基本工资+工龄工资，结构调整为基础工资+工龄工资+绩效工资，既提高了薪资水平，又强化了激励机制。

2005 年医院首次自主招聘应届医药院校本科毕业生 21 名，对录用员工实行聘用合同制。2006 年，医院自主招聘所有应届毕业生 75 人，对新录用的护理人员实行岗位绩效工资。根据《瑞安市人民医院关于临时员工转为聘用合同员工的方案》，本着公平、公正、公开、择优的原则，通过考试及体检，将 64 位长期在医院工作的临时工，转为聘用合同制员工，以充分调动这些员工的工作积极性。

员工培训是人力资源管理的重要内容。2004 年举办《医院人事制度改革知识》讲座，组织医院中高层管理干部参加培训。在新员工培训中开设《医院文化

与人事制度》和《职业生涯规则与有效人际沟通》讲座。

2005 年，我院逐步建立医院员工培训体系，开设《中层干部的团队管理》、《医院服务人员服务技能》、《医院工作人员职业意识》等课程。举办中层干部的团队管理培训，医院窗口服务人员服务技能培训，明星员工培训，新员工岗前培训，员工转正培训等。在员工转正培训中开设户外拓展培训项目，丰富了转正培训的课程内容。全年共举办 8 期培训班，参加培训 622 人次。

2006 年，开设《医院服务规范与礼仪》、《医患关系与沟通》、《赢自团队》等培训课程，针对不同岗位分批次进行不同内容的全员培训。组织中层干部参加《行为领导力》拓展训练。转正员工培训采取室内讲座与户外拓展训练相结合的方法，激发员工热情，挑战自我，突破极限，提高团队的凝聚力。全年共举办各种培训班 19 期，参加培训员工 1421 人次。

干部队伍建设

建设一支德才兼备既精业务又懂管理的干部队伍更是我们在竞争中立于不败之地的保证。1993 年医院本着双向选择、择优录用原则，首次实行医院中基层干部聘任制，每届任期为 2 年，打破了过去干部终身制的惯例。2001 年 9 月份医院本着公正、公开、公平的原则，首次实行中基层干部竞聘上岗。经公开岗位、公开报名、公开演讲、答辩，组织评分审核后，选拔了全部职能科室干部、科主任、护士长。每届任期 2 年。2004 年进一步规范干部选拔任命工作，对要选拔的干部还需经人力资源部严格考察，由两委审核后予以聘任。每届任期内的干部都经过各种形式的培训，使干部充分发挥其领导骨干作用。

附表：1、1937 年~2006 年瑞安市人民医院工作人员一览表

2、1953 年~2006 年瑞安市人民医院工作人员外出进修、学习一览表

3、1980 年~2006 年瑞安市人民医院技术职称晋升统计表