

顾者在基层医院中遇到的困惑等。国外利用大数据等信息技术手段,增强患者就医的大数据分析,合理地引导就诊者,促使就诊者转诊到的医疗机构和自己实际病情匹配,同时增加患者对分级诊疗的认可度^[12-13]。

综上所述,本院积极推进医疗联合体建设,从宏观上确立了大型医院的领军作用,建立了优质医疗资源的共享机制。但是分级诊疗制度还有待完善,分级诊疗模式的优势还需进一步发挥,对医务工作者的培训力度还有待提高。可在制度保障的基础上创新医院管理模式,增加就诊者的主动参与度,强化医务工作者的协作互助作用,共同推进分级诊疗模式的发展,发挥分级诊疗对医院管理的价值和意义。

参考文献

- [1] 国务院办公厅.《国务院办公厅关于推进医疗联合体建设和发展的指导意见》[EB/OL]. (2017-04-23) [2018-07-02]. http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-04/26/content_5189071.htm.
- [2] 陈旻洁,鲍勇.医院社区分级诊疗的医患认知研究:基于上海市家庭医生制度[J].中华全科医学,2015,13(5):153.
- [3] 刘志会,何思长,孙渤星,等.三甲医院医师对双向转诊的认知调查与分析[J].卫生经济研究,2016,33(1):31-34.
- [4] 宋景麟,陈虹,张邦辉.基于资源配置现状的重庆市分级诊疗实施策略分析[J].重庆医学,2017,46(14):2002-2005.
- [5] MODELL V,ORANGE J S,QUINN J, et al. Global report on primary immunodeficiencies: 2018 update from the Jeffrey Modell Centers Network on disease classifica-

tion, regional trends, treatment modalities, and physician reported outcomes[J]. Immunol Res, 2018, 66(3): 367-380.

- [6] 王荣英,李峰,支晓,等.基于门诊就诊疾病谱分析的综合医院全科医疗科在分级诊疗中的定位与发展探讨[J].中国全科医学,2016,19(28):3417-3421.
- [7] LEUNG A A, DASKALOPOULOU S S, DASGUPTA K, et al. Hypertension Canada's 2017 guidelines for diagnosis, risk assessment, prevention, and treatment of hypertension in adults[J]. Can J Cardiol, 2017, 33(5): 557-576.
- [8] 陈晓云.广州市全科医生规范化培养现状及对策研究[D].广州:南方医科大学,2016.
- [9] 姚泽麟.政府职能与分级诊疗“制度嵌入性”视角的历史总结[J].公共管理学报,2016,14(3):61-70.
- [10] 孙卓林,李娜玲.我国建立分级诊疗体系的SWOT分析[J].重庆医学,2018,47(3):416-417.
- [11] 国家卫生计生委医政医管局.国务院办公厅关于推进分级诊疗制度建设的指导意见[EB/OL]. (2015-09-14) [2018-07-18]. <http://www.moh.gov.cn/yzygj/s3593g/201509/c30041e1016a427f947774c9e864eb4.shtml>.
- [12] SCHULZ S, LÓPEZ-GARCÍA P. Big data, medical language and biomedical terminology systems[J]. Bundesgesundheitsblatt Gesundheitsforschung Gesundheitsschutz, 2015, 58(8): 844-852.
- [13] MEI K Z, PENG J Y, GAO L, et al. Hierarchical classification of large-scale patient records for automatic treatment stratification[J]. IEEE J Biomed Health Inform, 2015, 19(4): 1234-1245.

(收稿日期:2018-09-04 修回日期:2018-10-18)

• 卫生管理 • doi:10.3969/j.issn.1671-8348.2019.02.047

基于 HRP 建立医院人力资源管理系统——以河南省肿瘤医院为例

张建功

(河南省肿瘤医院/郑州大学附属肿瘤医院,郑州 450008)

[中图分类号] C931.3 [文献标识码] B [文章编号] 1671-8348(2019)02-0351-03

医院是知识密集型组织,人力资源是医院的核心资源,本院基于医院资源计划系统平台(hospital resource plan, HRP),构建了人力资源管理系统,积极探索科学、规范、全面、系统的人力资源管理模式^[1]。

1 人力资源管理与 HRP

近年来,随着国家对医院人事制度的改革、医院规模扩大、员工数量不断增加,人力资源管理更加多元化、复杂化。传统的人力资源管理模式已经不能适应现在的需要,过去认为“人力资源管理”即“人事管

理”,只是人事管理部门的事情,在手工环境或单机版人事系统下负责员工的档案管理、考勤、人事调动、工资发放等日常事务。

现代的人力资源管理主张将“人力资源”作为一项特殊的“资产”进行管理,在人力资源全生命周期的基础上,实现对每个员工入职、培训、考勤、奖惩、绩效、离职等日常活动进行全方位、全过程管理,最终实现人力资源管理的目标——最大化员工的效能,也就是人尽其才、人事相宜,让每个员工都能在合适的

岗位上充分发挥自己的潜能,最终为医院创造更大的社会价值和经济价值^[2]。

人力资源管理目标的实现要以信息化建设为前提。HRP 是借鉴企业中成熟的企业资源计划(enterprise resource planning, ERP)思想,将其运用在医院运营管理中^[3]。本院经过两年多的努力,基本已完成 HRP 系统平台的建设。HRP 系统通过信息化手段,将医院的人、财、物相关的运营业务活动进行整合,实现资金流、业务流、数据流的同步和信息共享,以“价值”管理为核心,以“人”和“物”为双主线进行过程控制和绩效评价,实现管理精细化、资产效益最大化。人力资源管理是其中一条重要的业务流,在 HRP 系统下,医院通过对人力资源信息进行收集、存储、分析,实现了对人力资源全生命周期管理;同时通过建立多维度、全方位的评价机制,让每个员工的作用能够被客观、科学地描述和评价,取得对应的报酬,有助于更充分调动积极性。因此,HRP 下的人力资源管理更加精细、规范、全面,也更有利于实现医院人力资源管理的目标^[4]。

2 人力资源管理系统建设的基础

基于 HRP 的人力资源管理系统是将人力资源全生命周期内的所有活动通过“制度的制订、流程的设计、责任的明确”等一系列手段进行记录、规范和整合,实施之前,首先要做好以下几项基础工作。

2.1 建立人员字典 人员字典是人力资源管理系统基础中的基础,将人员信息以最小的颗粒度,准确、详实地录入系统,既要有横向维度的信息,如职称、入职时间、培训经历等,又要有纵向维度的信息,如所属班组、病区、科室、学部等,以满足不同需求。此外,人员字典要有延展性,方便后续增加信息^[5]。

2.2 梳理管理流程并设置相应表单 流程是对人力资源管理各个环节先后次序的说明,使业务处理有章可循。梳理流程时需要对业务有足够的熟悉度,能够充分地考虑完成业务所需的时间及成本。在业务运行流程中,要通过完整、明确的表单填报将每个环节的工作内容体现出来。表单既是环节工作完成的标志,同时又是流程传递的依据,还是信息收集的主要载体。例如对人员的培训管理,完整的培训管理流程是从培训计划的制订到培训任务的执行、培训经费的支出,以及培训效果的反馈。在这个流程链中,涉及的表单有培训计划申请表、培训人员登记表、培训评估资料等,这些表单展示了该环节的完成情况,同时又将流程链上的各个环节串联起来。

2.3 设置相应的模板和公式 人力资源管理中很多业务会涉及相同或相似事项的文本、数据生成,可以预先设定好文本模板或计算模板,在业务发生时直接调出模板使用,例如与员工签订的劳动合同、工资、奖

金、绩效的计算公式等,既提高了工作效率,又保证了业务的规范、准确。

2.4 设立系统模块之间的关联 根据业务关系,设置系统之间、模块之间的关联,例如薪酬模块与会计核算模块关联,在工资数据生成后自动推送到会计核算模块;考勤模块的数据要反映到薪酬数据的计算中,从而体现了系统的自动化和制衡化。

3 人力资源管理信息系统的建设过程

3.1 基础信息维护 基础信息管理是对医院现有的和新进入的每个员工的所有人事信息建立人员字典,并进行后续维护。人员字典要保证信息的真实性、完整性,这要求人事管理部门要对信息进行必要的审核,并完善员工每个维度的信息。

在员工人事信息发生变动后,如岗位变动、职称变动、职务变动、离职、离退休等,要及时更新,实现人员信息的动态调整。以岗位变动为例,由员工提出申请,经医院批准后人力资源部门更新人员信息,对应的工资数据等如果有变动也要随之做出调整。此外,人员字典是 HRP 系统的基础,要便于 HRP 其他系统模块进行调取、使用^[6]。

3.2 日常变动管理 员工的日常管理基本是对员工的日常工作情况进行完整记录,如业务支出、科研支出、奖励、惩罚等,通过日常管理模块,实现对员工的 360°描述。日常管理系统记录的数据既可以通过其他系统对接自动导入,如从 HIS 系统中得到有关业务的支出,如接诊量、化验次数、拍片次数等;从科研系统中得到科研支出,如发表论文、申报课题等;也可以进行直接录入,主要是员工的奖励和惩罚等,要根据不同的项目由对应部门进行录入,如党办负责对思想政治方面荣誉如“道德模范”“优秀共产党员”等信息的录入;工会负责对“五一劳动奖章”“先进工作者”“三八红旗手”等荣誉的录入;医务部负责对业务方面如“医疗质量优秀奖”“医师进修考核优秀奖”等荣誉及不良记录的录入^[7]。

3.3 考勤管理 考勤管理是对员工出勤情况如员工是否有迟到早退、有无旷工请假等情况的记录。医院的考勤管理较为特殊,员工数量多,类型多,且不同类型员工工作时间不完全一致,因此在 HRP 系统,考勤管理除了进行日考勤处理、月考勤汇总外,应当结合其他功能,如动态排班,即临床部门的医生护士在系统内实现自动排班;请假管理,由员工在系统中根据不同类型(事假、病假、婚假、外出学习等)提出请假申请,主管部门批准后记录在系统中;加班管理,员工在系统中提出加班申请后经批准也要记录在内。这样日常考勤在系统内可以在排班、请假、加班等特殊情况下仍然被准确、完整地记录,实现考勤管理的精细化。管理者可以在 HRP 系统中实时查看考勤统计情

况,并进行考勤分析^[8]。

此外,员工的考勤情况与绩效、薪酬等直接挂钩,HRP 系统中,要设置考勤管理模块与薪酬管理、绩效管理的关联,将汇总的考勤数据及时传输到这些模块中,为薪酬、绩效的计算提供依据。

3.4 薪酬管理 薪酬管理实际上是对员工综合表现的一种价值反映,因此,薪酬的计算要结合员工的职称职位、考勤、奖惩、绩效等。手工环境下,薪酬计算需要对这些信息进行查询、汇总,要耗费大量的人力、物力,且精准度较差。HRP 系统下,由人力资源部维护人员信息后,通过岗位标准、薪级标准、绩效标准等同步计算职工岗位工资、薪级工资、绩效、补贴等薪酬数据,并同步更新当月工资数据,生成工资明细表。HRP 下的薪酬管理大大提高了工作效率,且提高了计算的精度。此外,薪酬管理模块还与会计系统连接,自动传输薪酬数据,生成相应会计凭证,并与银行系统连接,实现薪酬的自动发放^[9]。

HRP 系统中工资计算只是薪酬管理的一部分,管理者还可以根据需要查看不同类别的薪酬数据例如文明奖等并进行分析,以便做出更好的管理决策。

3.5 绩效管理 绩效管理是指为了达到医院管理目标而进行的绩效方案制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程。绩效管理的核心是绩效方案的制订,要从医院的战略目标开始,在目标分解的基础上,进行指标配置,例如收入指标、支出指标、工作量指标,将这些指标组合起来,形成绩效考核体系。根据考核对象的不同,要创建不同科室、不同类型人员的绩效考核方案。

绩效考核具有综合性,各项指标的数值需要从医院多个部门获取。在 HRP 系统下建立的绩效模块,要建立与其他模块例如 HIS 系统、科研管理系统的对接,其中可以量化的指标,从其他模块直接采集数据并进行计算;不能量化的指标,提供采集接口,进行手工录入。每个科室的绩效二级分配方案也由系统进行固化,科室填报扣除项之外,可以自动核算到人。既节省了临床一线绩效计算的时间,也实现了绩效分配的阳光化,保证各个团队都能分享医院发展的成果。同时,系统还可以提供排名、变化趋势、不同类别的详细绩效等数据。绩效结果同时要与薪酬系统挂钩,将绩效数据和工资数据一起办理个税代扣业务。

HRP 系统下的绩效考核计算依据性更强,能够更好地发挥绩效管理的导向功能,同时也能够激励员工,增强上下级的沟通。

4 成效及下一步发展

4.1 成效 本院基于 HRP 系统建立了人力资源管理系统,目前取得了以下几个方面的成效:(1)建立员工信息的动态数据库,实现了对员工从入职、培训、在职表现到最终离职或退休的整个生命周期内的人事信息进行 360°记录。(2)实现了系统之间的关联,实现了工资计算、绩效计算、会计核算的自动化,提高了工作效率,同时体现了过程监督。(3)对员工的考核更加全面、客观、科学,有助于推行对人力资源的精细化管理^[10]。

4.2 下一步发展 (1)采用打卡等方式加强考勤管理,并直接与 HRP 系统连接,增加考勤结果的真实性,减少人为因素的干扰。(2)将人力资源系统与移动办公自动化(OA)系统对接,可以从移动 OA 系统内查看如排班信息、工资信息等,并开通短信推送服务。

参考文献

- [1] 韩斌斌. 公立医院固定资产实施精细化管理的思考[J]. 中国医院, 2015, 19(9): 58-60.
- [2] 陈剑, 陈润瑜. 基于员工价值和价值周期的人力资源管理[J]. 商企管理, 2017, 34(6): 74-78.
- [3] 邹凡, 彭丹丹, 闫华, 等. 浅谈 HRP 系统在公立医院管理中的运用[J]. 中国数字医学, 2013, 8(7): 97-99.
- [4] 祝梅. 浅析信息化人力资源管理研究进展[J]. 财经界, 2017, 35(24): 135.
- [5] 王杨. 医院综合运营管理系统助力医院人力资源管理提升[J]. 中国医院统计, 2014, 21(3): 220-221.
- [6] 苏玉成, 汪爱勤, 张亚娜, 等. 医院资源规划(HRP)系统建设策略[J]. 中国医疗设备, 2016, 31(1): 156-158.
- [7] 王玲, 陈琦琦, 陈晓勤. HRP 系统中医院人力资源模块建设问题及对策探讨[J]. 中国医院, 2017, 21(1): 67-68.
- [8] 张昕扬, 张军科. 医院人力资源信息化管理体系的构建探析[J]. 中国管理信息化, 2014, 10(6): 37-38.
- [9] 张晓丽, 王艺凝. HRP 一体化平台助力医院运营精细化管理的探讨[J]. 中国乡镇企业会计, 2018, 26(1): 132-133.
- [10] 武敏, 徐孝仕. 医院资源管理系统在医院财务管理中的应用[J]. 中国卫生经济, 2014, 33(8): 78-79.
- [11] 赵越. 上班打卡对于考勤管理的探讨[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2014, 23(7): 75-76.
- [12] 朱晨, 杨琦, 蔡碧, 等. 三甲医院基于 OA 系统的全面人力资源管理设计与实践[J]. 中国数字医学, 2015, 10(2): 115-117.

(收稿日期: 2018-09-02 修回日期: 2018-10-16)