前言

台灣醫療體系自全民健保實施以來，在健保局（現健保署）財務緊縮與同業強大的競爭壓力下，醫院整體的經營環境已日益困難且充滿不定（林一熒、李順安，2000）。醫療機構的人事成本大約為總成本的 45% 或更高，有些甚至會大於 50%（黃佳經，1996），是醫院營運上最大宗的成本支出。在現今健保體制開源不易的窘境之下，醫院人事成本若高於 55% 者，勢將難以維持下去。由此可知，醫院人事成本的控制至為重要。除此之外，醫療機構若想要永續經營，其從業人員的數量及素質亦是萬萬不容忽視的。尤有甚者，現今的人力資源管理還需面臨相關法規的不斷更迭，順應整體環境的內在及外在改變。凡此種種都一再地考驗人力資源管理者的專業與應變能力。

著作權所有 侵害必究

第一節　醫院人力資源管理導論

一、何謂人力資源管理

所謂人力資源 (human resource)，係指組織內與員工能力有關的所有資源而言，包括員工人數、性別、年齡、知識、素質、工作技能、動機與態度等（李正綱、黃金印，1999）；所謂人力資源管理 (human resource management, HRM)，即是將組織內所有的人力資源，以實際科學的方法，做最適當的確保 (acquisition)、開發 (development)、維持 (maintenance) 與活用 (utilization)（黃英忠，1997）。簡單的說，人力資源管理就是以科學化的管理方法，善用組織人力資源，支援組織各項作業，使企業的人力與事務之間達致最適當、最切要的配合，以發揮最大之功效，達成組織之目標的過程。至於人力資源管理在醫院中之應用，則是運用同樣的科學原則和方法，使醫院內「人」與「事」作最「適配」的安排，讓醫院內各種專業人才都能「稱職」、「勝任」完成醫院所賦予的任務（劉興寬，2002）。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

狹義的人力資源管理指單純的人事管理，性質是較傳統、被動及保守的，包括招募、任用、薪資、考勤、差假、考績、獎懲、退撫等例行性的行政業務；廣義的人力資源管理除了上述業務外，相較於一般傳統之人事管理，顯得更為前瞻、主動且積極。其任務除了例行性的人事行政業務，還包括人力規劃、人才之培訓、人力之發展、工作環境、工作生活品質、勞資關係與協商、生涯管理、人員關懷與輔導、員工安全與健康等。基於這樣的人力資源角色的轉變，現今許多的企業及醫院皆紛紛將原有的人事部門改稱為人力資源部門，以有別於傳統的狹義角色（見圖 3-1）。

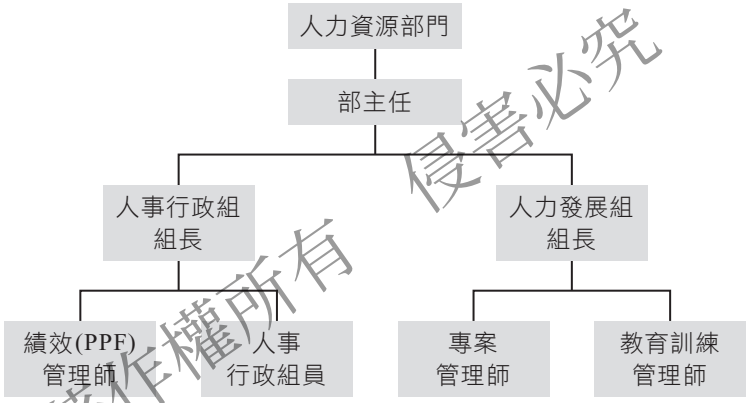


圖 3-1　醫院人力資源部門組織圖範例

著作權所有 侵害必究

二、人力資源管理的重要性

我們都知道「人」是企業中最基礎且最重要的組成分子，也是占組織中成本最高的一項資產，而且在醫療高度專業化的環境中，各類專業的人力相較於其他企業更形重要。之所以特別會有「人力資源管理」這門專業，必然有其無法取代的地位。以下僅簡單提出兩點理由來闡述「人力資源管理」之重要性：

（一）人是組織中最有價值的資源

1. 缺少足夠的人力資源則其他資源（金錢、設備、技術）無法發揮其功能。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2. 缺少足夠的人力資源則其他資源的效益與經驗無法累積與傳承。

（二）人是組織中最難獲得、發展、運用和維持的資源

1. 符合一定資格條件的人才難求。
2. 即使找得到符合一定資格條件的人才，組織未必留得下這些人才。
3. 人才的養成需要一定的時間及成本，非短期可培養。
4. 人才間的個人差異大、需求互異、整合困難。

鑒於以上兩項具體的限制，如何使一個組織各項資源的運作達到最佳化，以及善用每個人的能力與貢獻來達成組織目標，便須透過組織對其人力資源的規劃管理此一首要的課題來達成。是以，有系統、持續不斷的人力資源管理，對一個組織是否能夠永續經營實居關鍵地位。

三、醫療機構人力資源管理的問題

陳永平 (2011) 認為當前醫院人力資源管理存在的問題，主要包含如下的幾個現象：

（一）對人力資源和人力資源管理的重要性認識不夠

由於醫療機構尚未完全接納與導入正確的人力資源及人力資源管理的觀念，使得部分醫療機構的人力資源運用的觀念嚴重落伍，造成其人事部門的運作仍舊停留在過去處處以人事法規來監督管理其員工，只著重防弊而未能從積極面開發員工潛能與激勵組織士氣。

（二）人力資源管理體制僵化

醫療體系的進化速度遠遠高於醫療機構內人力資源部門能夠因應的速度，且醫療人力資源的改革尚未成為醫療改革的主體，相關人力資源管理機制不健全，仍受制於傳統人事管理思想的影響，缺乏積極的人性化管理思維。

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

（三）缺乏科學的績效評估體系

許多醫療機構基於成本的考量，在人力資源的聘雇上都過於算計，使得現有人力應付層出不窮的現狀問題便已無法負荷，無法積極主動地規劃未來與因應準備。因此，陳舊過時的考核與薪酬制度，難以反映不同職位人員的貢獻，導致考核與薪酬結果與員工的實際貢獻脫節，缺乏競爭及激勵作用。

（四）人才養成與配置機制不完善

醫療機構所需各類專業人才的養成耗時費事，密切影響各醫療機構人力資源的有效配置。再加上不同專業的人力市場各有不同程度的競爭態勢，促使人才的替換與徵補始終是醫療機構人力資源部門的重大挑戰（陳永平，2011）。

四、醫院人力資源管理的功能、目地與特性

醫療機構提供的服務因為直接攸關於民眾生命，故在人力資源管理方面相較於一般產業有其不同目的及特性：

（一）醫院人力資源管理的目的

由於人力資源管理的對象主要為「人」，但其影響的層面卻是整個「組織」，而目的為提高生產力、改進工作生活品質，以及符合政府法規的要求等（黃英忠、曹國雄及黃同圳等，1998）。醫院人力資源管理除上述之目的外，尚須及時因應政府政策的推行，例如：總額支付制度的實施即逼使各醫院無不以降低醫療成本及提高績效為生存的首要條件。透過人力資源的妥適管理，醫院才能設計並且結合硬體與軟體提供適當的醫療服務。

（二）醫院人力資源管理的特性

醫學院每年所培育的專業人員的供給量，有其一定的限制，醫療產

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

業具有高度的專業性，分工精細，人力運用彈性低且替代性亦低。日新月異的醫療科技進步，使得各類工作人員對在職教育繼續進修的需求大。再者，醫院從業人員高度專業性的要求不同，且所處工作環境中的危險因素較多，相形之下醫療服務各類專業人員間的薪資即呈現有明顯的差異。以下就醫療服務人力資源管理的特性詳細說明之：

1. 勞力密集

當病患到醫院求診時，首先至掛號櫃檯辦理掛號手續，而後醫師、醫事技術人員、護理師等醫療人員再依病患個人疾病的需求進行後續的看診與檢驗，待檢查完畢醫師完成整個醫療行為後，病患將會再次回到批價櫃檯繳費，由櫃檯人員辦理批價手續，然後再到藥局領藥，藥劑師提供病患領藥的服務。有時在候診或是等候領藥期間，院內會有醫院志工提供病患關懷的服務。整體而言，隨著現代醫療科技的進步，醫院將需要更多更專業的人力投入。一位病患到醫院就診是需要相當多的各類人力提供完整的醫療服務，亦即表示醫院實際上是個勞力密集的產業。

2. 高度專業

醫院所有的工作人員，包括醫師、醫技人員、護理人員、行政人員及基層員工等等，由於彼此之間的專業技能差異極大，亦造成工作的替代性極小。再者，由醫師、醫檢師至護理人員皆有職業執照及相關證書證明，才能獲得醫院的許可與民眾的信任而提供醫療服務。故從人力資源的管理角度來看，醫院內所有工作人員皆必須各盡其職且分工合作，以使得院內提供的醫療服務達到完善的品質，對於管理者而言，要將專業差異大且分工極細的各部門做整合亦是一大考驗。

3. 團隊合作

提供民眾醫療服務，院內每位成員從醫師到基層人員間彼此要互相配合、協調溝通，進而順利地將整個院內所提供的醫療服務帶給民眾。所以不論是高度專業的配合，或者是基層專業的執行，都必須要靠團隊分工

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

合作才能圓滿完成。醫療機構為了執行所賦予的任務與完成組織經營的目標，必須雇用各類相當數量且受過良好專業訓練的人員，來提供病患適切的醫療服務品質。由於這些人員的專業技術能力都很高，如何使這些專業人員都能以病患為中心思考，放棄本位主義，彼此團隊合作且有效率地工作，即成為醫療機構人力資源管理的最重要課題之一。

4. 人事成本高

醫院是個人力密集和高度專業的工作環境。由於醫師具備了高度專業能力，可想而知醫師的薪資待遇占人事費用相當大的比例，再加上院內尚包含各專業的醫療人員以及行政人員，其累積起來的人事費用必然可觀，整體人事費用占醫院總成本相當大的比例。在「人看護人」的服務屬性下，人力資源既是醫院經營最重要的資產，但在人力資源管理與運用不當的情形下，人力資源成本就會成為經營上最沉重的負擔。因此醫院人事單位必須對人員數做調整管控，以避免不必要的成本負擔。一般而言，醫療服務機構的人事成本，約占總營運成本的 45 ～ 55%，甚至有些機構高達 60%。醫院藉由評量人事費用占總收入之比，可評量每位員工的平均勞務生產值，且可瞭解醫務收入中有多少的比例是花在人事費用上（廖茂宏等，2005）。因此，人事費用過高對於醫療機構管理者而言，是一件值得注意的警訊，可能顯示醫院的經營管理產生了問題，若不加以改善將面臨赤字或倒閉的風險。

5. 全天候的服務

醫院內提供的醫療服務是全天候 24 小時不間斷的，就因為醫院有這樣的責任，所以人力資源的全天候配置是醫院提供醫療服務不能缺少的功能。此外，在醫院人力資源的管理方面，須具備相當高的機動性才行。例如，醫護人員的輪班制是否調配合宜，才能讓每位醫護人員在 24 小時的工作環境下得到適時的休息。同時當遇到特殊病患或危急狀況時，院內醫護人員又必須能及時回到工作崗位，以提供危急病患的緊急服務。因此醫療機構的人力資源服務是提供全天候的服務，全年無休。

著作權所有 盜者必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

五、醫院人力資源管理的功能與業務

醫院經營管理之成功與否，與管理方式有極大的關係，好的管理方式要有明確的營運方針及步驟，就已確立之方針以機動彈性之方式貫徹並適時加以修正，以因應社會之期望與需求。因此，醫院經營除須掌握正確的發展方向外，更須隨時檢討人力資源管理與運用的彈性，善用各專業人力之不同組合，期使能以最經濟的人力組合，發揮最大的人力資源效能。同時有必要讓全體員工充分瞭解醫院營運的方針及機動性修正方向與細節的必要性，讓員工在每個步驟都有參與的機會，訓練每位員工都成為醫院生命共同體之管理者，進而凝聚共識把醫院當成自己的事業。

在早期，醫院只是由簡單的、不需太多專業的人事部門負責單純的人員招募、考勤、人事檔案及薪資管理等例行業務。但現今人力資源管理的概念丕變，人力資源管理所要主動負責的業務就更加廣泛。一般而言，人力資源管理不外乎五大功能（另詳見本章第三節）：

1. 選人：依據機構的需要進行人力需求分析，並甄選人才以利於機構所用。
2. 用人：善加利用員工的才能，適才適所以將其能力發揮至最大。
3. 育人：由於專業的進步，必須不斷加強員工的能力以因應多變的醫療環境。
4. 留人：機構應設法留下優秀的員工，繼續為組織奉獻力量。
5. 員工發展：面對現今多變的環境，如何依據員工個人意願、能力及發展的潛力，給予適當的協助，使其有創意、有意願及有能力，為機構未來努力。

而此人力資源管理之五大功能，則分別歸類於以下之人事業務負責執行：

（一）人事行政業務 (Human Resource Administration)

傳統的一般人事作業例行性業務，如考勤、差假、保險、支薪等。

著作權所有 盜者必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

（二）人力資源開發與配置 (Human Resource Recruiting and Staffing)

1. 徵募：從內部，如資深護理師轉為行政人員；或從外部誠徵人員。
2. 測驗：藉由各項專業或性向測驗篩選人才。
3. 面試：由主管親自面談或人事專業人員協助面談以確認最佳人選。
4. 任免：經由一定之徵選程序，決定是否錄取。

（三）人力培訓與發展 (Human Resource Training and Development)

例如職前訓練，為了讓剛畢業的護理人員能夠快速熟悉醫院的環境，畢竟課本的理論和實務上還是有些差異的；在職訓練或專業訓練，因為醫療技術不斷的進步，不僅讓員工能更進步，提升服務品質，這樣也提供良好的環境留住員工；不定時舉辦教育訓練或演講，像是情緒管理、壓力調適……等，讓每天面對生、老、病、死的醫療人員能夠學習到如何將壓力、負面情緒釋放出來；在職進修，越來越多的管道可以讓員工在畢業進入職場後，仍然可以繼續進修完成更高的學位，這也是醫療機構有效留住人才與提升人才素質的主要方法。

著作權所有 侵害必究

（四）人力維護 (Human Resource Maintenance)

1. 薪資：對於服務年資長久和工作表現佳者，應給予加薪。
2. 獎金：用績效來分配，但給獎金之規定一定要說清楚、講明白，才不會造成認知差異，形成反效果。
3. 福利：一定的福利可以加強同仁的向心力，例如現今雙薪家庭普遍，小孩之照顧造成員工很大之問題，為了讓他們專心工作，可考慮設置安親托兒所。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

（五）人力整合 (Human Resource Integration)

1. 勞工關係：主動關心員工在工作上，或是生活上與夥伴們相處的情況，視需要透過正式與非正式管道雙管齊下之努力，創造一家親之和諧關係。
2. 員工參與制度：透過全面品質管理之手法，如品管圈或提案制度，鼓勵全院人員參與，提高員工對組織的認同和向心力。

六、醫院人力資源管理的內外在環境

由於醫療服務產業的高度複雜，因此需要由不同面向與角度來說明醫院在人力資源管理上及醫院在制定決策時應考量並注意的內、外在環境因素。

（一）人力資源管理的外在環境包括：

1. 人口結構的改變

(1) 人口的高齡化：中年員工的工作調適、生涯輔導、退休、再雇用及能力再開發等。
(2) 教育水準的提升：職業結構之調整、人才供需的均衡等問題。
(3) 女性人力的參與：須兼顧幼兒照顧及合理的職務配置等問題。

2. 價值觀的改變

隨著時代與世代的變遷，人力資源價值觀的改變（如表 3-1）顯著改變了人力資源的運作。

3. 社會團體壓力

包括勞工團體、環保團體、消費者保護團體、社會福利團體等團體。

4. 產業結構的轉變

服務業逐漸取代傳統工業與農業，並且產業間的競爭合作與策略聯盟、異業結合等趨勢都直接、間接衝擊產業結構。

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

表 3-1　醫院人力資源價值觀的改變

	傳統勞工	現代勞工
工作理念	慢而細 苦幹實幹 辛勤努力 沒有功勞也有苦勞	快而準 精打細算 講求效率 沒有功勞只有疲勞
工作倫理	年資經驗 尊重群體 長幼有序	實力成就 自我實現 平行相處
工作特質	耐力韌性 犧牲奉獻 穩定平實	衝刺活力 現實功利 求新求變

5. 政府的介入

例如政府政策之訂定、法令規章等的增刪。

6. 科技的進步

例如網際網路的應用、電子化作業趨勢等。

7. 國際化的趨勢

(1) 跨國企業：海外派遣／地主國人力的管理等作業逐漸增加。

(2) 外籍勞力的引進與管理亦無可避免。

（二）影響人力資源管理的內在環境包括：

1. 組織使命與經營策略 (Organization Mission and Operation Strategy)

「使命」(mission) 是在說明成立組織的理由，使組織中的人員瞭解組織的目的、營運的範圍、形象等，以促進組織內各階層員工的共識與期望；「經營策略」(strategy) 是有效運用資源（包括：金錢、財物、資訊和人員等）的方法或過程，用以達成目標，完成組織的使命。經營策略對人力資源管理的方向，具有導引的作用（張火燦，1996）。

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING