

乡镇卫生院人力资源管理制度

第一章 总则

乡镇卫生院作为农村医疗卫生服务的核心机构，肩负保障农村居民健康的重要使命。人力资源作为卫生院发展的核心驱动力，其管理的科学性、合理性与有效性，直接决定卫生院的服务质量、运营效率及长远发展水平。为规范人力资源管理流程，优化人力资源配置，激发员工工作积极性与专业潜力，提升整体医疗卫生服务能力，特整合制定本制度。

本制度适用于乡镇卫生院全体在职员工（含正式在编人员、协议工、试用期员工、借调人员及退休返聘人员），涵盖招聘录用、培训发展、绩效考核、薪酬福利、人员调配、离职管理、考勤请假、人事考评奖惩等全流程管理，是卫生院人力资源管理工作的根本依据。

第二章 招聘与录用

一、招聘计划

- 卫生院根据中长期发展规划、年度工作目标及岗位空缺情况，由人事管理部门（或办公室）牵头，联合各职能科室（如医务科、护理部、后勤科）梳理岗位需求，明确招聘岗位名称、人数、专业要求、学历标准、执业资格及能力素质要求，制定年度招聘计划。
- 招聘计划需经院办公会议审议通过，报上级卫生行政部门备案后实施，确保招聘工作与卫生院发展需求高度匹配，避免盲目进人或岗位空缺。

二、招聘形式与渠道

（一）内部招聘

优先挖掘内部人力资源潜力，通过内部选拔实现人员优化配置，具体形式包括：

- 内部提升：**当出现中层管理岗位、学科带头人岗位或重要专业技术岗位空缺时，优先从院内符合任职条件的员工中选拔，经考核合格后予以晋升，激发员工职业发展动力。
- 内部借调：**对拟晋升或需培养的员工，可通过借调方式安排至目标岗位试用，考察其岗位适配度，试用合格后正式调整岗位，降低岗位调整风险。

（二）外部招聘

针对院内紧缺专业、新兴业务岗位或无合适内部人选的岗位，通过多渠道开展外部招聘：

- 公开招聘：**在地方卫生行政部门官网、人才市场平台、医院官方渠道发布招聘信息，面向社会公开选拔。
- 校园招聘：**与医学类院校建立合作，针对应届大、中专毕业生开展校园宣讲、招聘，吸纳新鲜血液。
- 人才引进：**对本院紧缺的高层次专业技术人员（如副高以上职称、学科带头人），制定专项引进政策，通过人才市场、行业协会、熟人推荐等渠道定向引进。
- 其他渠道：**通过网络招聘平台（如医疗行业招聘网站）、职介所合作、专场招聘会等方式，拓宽招聘覆盖面，确保人才储备充足。

三、录用条件

- 资质要求：**具备岗位所需的专业知识与技能，持有相应的执业资格证书（如医师资格证、护士执业证）、职称证书（如初级 / 中级 / 高级职称证）及学历证书，证件真实有效。
- 职业素养：**热爱农村医疗卫生事业，具有良好的职业道德、服务意识与团队合作精神，无医疗行业不良从业记录。
- 身体条件：**身体健康，能胜任岗位工作，体检标准参照国家《公务员录用体检通用标准》及医疗卫生行业特殊要求执行（如无传染病、精神疾病等）。

4. 其他要求：符合岗位特定要求（如中层管理岗位需具备相应管理经验，临床岗位需具备一定工作年限），遵守卫生院规章制度。

四、招聘程序

1. **发布招聘信息**：根据招聘计划，在选定渠道发布招聘信息，明确岗位要求、报名时间、方式及所需材料（如简历、证件复印件、成绩单等）。
2. **报名与资格审查**：应聘人员按要求提交报名材料，人事管理部门联合相关职能科室（如医务科负责审核医疗岗位、护理部负责审核护理岗位）对报名人员进行资格审查，筛选符合条件的人员进入考核环节，并通知考核时间、方式。
3. **考核评估**：根据岗位类型采取差异化考核方式，确保考核全面、客观：
 - 专业技术岗位（如医师、护士）：采用“笔试 + 面试 + 操作技能考核”组合方式，笔试侧重专业理论知识，面试考察沟通能力、职业素养，操作技能考核检验实际业务能力。
 - 管理岗位（如科室负责人）：增加“述职答辩”环节，考察管理思路、决策能力及岗位适配度。
 - 后勤岗位：以面试为主，结合实际操作考核（如设备维护、后勤服务技能），评估岗位胜任力。
4. **体检**：对考核合格的拟录用人员，组织其到二级以上医院进行体检，体检不合格者取消录用资格，依次递补其他合格人员。
5. **录用审批与手续办理**：体检合格后，由人事管理部门提交拟录用名单至院办公会议审议，审议通过后发放《录用通知书》。拟录用人员需在规定时间内报到，签订《劳动合同》（正式员工）或《试用期聘用合同》（试用期员工），办理入职手续（如提交人事档案、办理社保参保登记）。

五、试用期管理

1. **试用期期限**：新录用员工试用期一般为 1-6 个月（应届毕业生、无相关工作经验者试用期可设为 3-6 个月，有经验的技术人员试用期可设为 1-3 个月），具体期限在聘用合同中明确，延长试用期原则上不超过 1 个月。
2. **试用期考核**：试用期内，由人事管理部门牵头，所在科室负责人为主要考核人，定期对员工的工作态度、业务能力、工作业绩进行考核，填写《新员工试用考核表》。
3. **试用期结果处理**：考核合格者，填写《试用员工转正考核表》，经院部审批后正式转正，签订正式《劳动合同》；考核不合格者，解除《试用期聘用合同》，办理离职手续。

第三章 培训与发展

一、培训体系

（一）入职培训

1. **培训对象**：所有新录用员工（含正式员工、协议工、试用期员工）。
2. **培训时间**：新员工入职后 1 周内启动，培训周期为 3-4 天。
3. **培训内容**：
 - 卫生院概况：发展历程、组织架构、科室职能、文化理念。
 - 规章制度：人力资源管理制度、医疗安全制度、考勤请假制度、职业道德规范等。
 - 基础技能：工作流程（如患者接诊流程、病历书写规范）、信息化系统操作（如电子病历系统、收费系统）、消防安全知识。
 - 职业素养：服务意识、医患沟通技巧、团队协作要求。
4. **培训组织**：由人事管理部门统筹，联合医务科、护理部、院办等科室共同授课，培训结束后进行简单考核，确保新员工快速适应岗位。

（二）岗位培训

1. **培训对象**：全体在职员工，按岗位分类开展（如医师岗位、护士岗位、后勤岗位）。
2. **培训频率**：定期组织，医疗、护理岗位每季度至少 1 次，后勤岗位每半年至少 1 次。

3. 培训内容：

●医疗岗位：最新医疗技术规范、常见病多发病诊疗指南、医疗质量控制要求、医患纠纷处理技巧。

●护理岗位：护理操作规范（如静脉输液、无菌操作）、护理安全管理、优质护理服务标准。

●后勤岗位：设备维护保养（如医疗设备日常检查）、后勤服务流程优化（如物资采购与发放）、安全生产要求。

4. 培训方式：以科室为单位组织，由科室负责人或经验丰富的员工担任讲师，结合案例分析、实操演练开展。

（三）继续教育培训

1. 培训对象：卫生技术人员（医师、护士、药剂师等）为主，其他岗位员工按需参与。

2. 培训管理：由医务科负责统筹，制定年度继续教育计划，明确培训目标、内容及学分要求，报院办公会议备案后实施。各临床专业科室需每年按专业承办 1 次全县卫生系统继续医学教育活动，未完成者扣罚科室负责人当年 12 月全部绩效工资，科室人员当年不得评为优秀。

3. 培训形式：

●外部培训：选派员工参加国家、省、市、县卫生行政部门组织的继续教育项目（如学术会议、专题培训班）、远程医学教育（如“好医生”网上教育项目）。外出参加学术活动需经科主任同意、医务科批准、院长审批，报医务科备案，期间交通费自理。

●内部培训：院内组织学术讲座、病例讨论、医学论文交流会（每年 10 月召开），鼓励员工自学（如阅读专业书籍、期刊）。

●进修学习：对骨干员工或学科带头人，安排至上级医院进修，提升专业水平。

4. 学分要求：卫生技术人员每年度需完成不少于 25 学分，其中 I 类学分（国家、省市级项目）5-10 分，II 类学分（县级、院内项目、自学）15-20 分；职务到期续聘、执业注册需 20 学分（I 类 5-10 分、II 类 15-20 分）。学分完成情况纳入个人年终考核，作为职务聘任、执业注册的必备条件，取得学分证书后 1 周内交医务科备案入档。

5. 支持政策：卫生院为员工继续教育提供必要支持，包括报销部分培训费用（如学费、差旅费）、协调工作时间确保学习顺利开展，培训结束后需提交学习报告，分享学习成果。

二、职业发展规划

1. 岗位晋升通道：建立清晰的职业发展通道，分为管理序列（如科室干事→科室副主任→科室主任→院级领导）、专业技术序列（如初级医师→中级医师→副主任医师→主任医师）、技能序列（如初级护士→中级护士→主管护士→副主任护师），明确各通道晋升条件（如学历、职称、工作年限、业绩）。

2. 个性化发展计划：人事管理部门联合科室负责人，根据员工的兴趣、能力、职业目标及卫生院发展需求，为员工制定个性化职业发展计划，定期沟通进展，调整发展路径。

3. 后备人才培养：选拔优秀员工纳入后备人才库（如中层管理后备、学科带头人后备），通过轮岗、导师带徒、专项培训等方式重点培养，为卫生院发展储备人才。

第四章 绩效考核

一、考核原则

1. 公平公正原则：统一考核标准与流程，避免主观偏见，确保所有员工在同等条件下接受考核。

2. 客观量化原则：以事实为依据，将考核指标具体化、可量化（如工作数量、服务质量、投诉率），减少定性评价的模糊性。

3. 全面综合原则：考核内容涵盖工作业绩、工作能力、工作态度、职业道德等维度，采用多主体评价（上级、同事、患者、自我），全面反映员工表现。

4. 激励导向原则：考核结果与薪酬调整、晋升、奖励、培训挂钩，充分发挥考核的激励与导向作用，促进员工提升绩效。

二、考核指标体系

根据岗位类型制定差异化考核指标，具体如下：

岗位类别	核心考核指标	辅助考核指标
医疗岗位 (医师)	诊疗工作量(门诊人次、住院病例数)、医疗质量(病历合格率、诊断符合率)、患者满意度、医疗安全(无医疗差错 / 事故)	继续教育学分完成率、团队协作度、科研成果(论文 / 课题)
护理岗位 (护士)	护理工作量(护理人次、输液组数)、护理质量(护理操作合格率、患者投诉率)、基础护理完成率	继续教育学分完成率、医患沟通能力、科室协作表现
管理岗位 (科室主任)	科室业绩(业务收入、成本控制)、团队管理(员工流失率、培训完成率)、科室服务质量(患者满意度)	制度执行率、突发事件处理能力、上级指令完成情况
后勤岗位	工作完成率(如设备维护及时率、物资供应保障率)、服务响应速度(如报修处理时长)、成本节约情况	安全生产(无安全事故)、团队协作度、员工满意度

三、考核方式与周期

1. 考核方式：
 - 定期考核与不定期考核结合：定期考核包括月度考核（侧重工作量、日常表现）、季度考核（侧重工作质量、阶段性目标完成情况）、年度考核（全面综合考核，作为核心评价依据）；不定期考核根据工作需要开展（如专项任务完成后、患者投诉调查时）。
 - 定性考核与定量考核结合：定量考核通过数据统计（如工作量、合格率）实现，定性考核通过评价表（如上级评价、患者评价问卷）开展，两者权重根据岗位调整（如医疗岗位定量权重 60%、定性权重 40%，管理岗位定量权重 50%、定性权重 50%）。
 - 多主体评价：上级评价（占比 50%，如科室主任评价下属）、同事评价（占比 20%，同科室员工互评）、患者评价（占比 20%，通过出院患者问卷、门诊满意度调查收集）、自我评估（占比 10%，员工对自身工作的总结与反思）。
2. 考核周期：
 - 月度考核：每月末开展，次月 5 日前完成评分与结果反馈。
 - 季度考核：每季度末开展，次季度首月 10 日前完成。
 - 年度考核：每年 12 月开展，次年 1 月 15 日前完成，结果作为年度奖惩、晋升的核心依据。

四、考核结果应用

1. 薪酬调整：年度考核优秀者，次年上调基本工资或绩效工资（如上调 5%-10%）；考核合格者，维持薪酬水平；考核不合格者，下调绩效工资（如下调 10%-20%）或暂停调薪。
2. 晋升与岗位调整：年度考核优秀是岗位晋升的必备条件，优先从考核优秀者中选拔晋升人员；

考核不合格者，由人事管理部门与科室负责人沟通，进行岗位调整（如从临床岗位调至辅助岗位）或安排待岗培训。

3. 奖励与表彰：年度考核优秀者，授予“优秀员工”“先进工作者”等称号，发放奖金（如1000-5000元）或奖励旅游、培训机会；连续3年考核优秀者，纳入后备人才库重点培养。
4. 培训与改进：考核结果反馈时，明确员工优势与不足，为考核不合格或存在短板的员工制定针对性改进计划（如安排专项培训、导师带徒），帮助员工提升能力；连续2年考核不合格者，解除劳动合同。

第五章 薪酬福利

一、薪酬制度

1. 薪酬设计原则：

公平性原则：同一岗位、同等业绩的员工薪酬水平一致，不同岗位根据职责复杂度、技能要求、工作强度合理拉开差距。

激励性原则：薪酬与绩效考核结果挂钩，业绩优秀者获得更高薪酬，激发员工工作积极性。

合规性原则：严格遵守国家《劳动法》《工资支付暂行规定》等法律法规，确保薪酬发放合法合规。

2. 薪酬结构：员工薪酬由“基本工资 + 绩效工资 + 补贴 / 奖金”三部分构成：

●基本工资：根据岗位等级、学历、职称、工作年限确定，参考当地卫生系统薪酬标准制定，为薪酬的固定部分，保障员工基本生活。

●绩效工资：与绩效考核结果挂钩，根据月度、季度、年度考核成绩发放，占薪酬总额的30%-50%（医疗、管理岗位占比更高，后勤岗位占比略低）。

●补贴 / 奖金：包括岗位补贴（如夜班补贴、高温补贴、边远地区补贴）、年终奖金（根据卫生院年度业绩与员工年度考核结果发放）、专项奖金（如科研奖金、优秀员工奖金）。

3. 薪酬调整：

●定期调整：每年根据当地物价水平、卫生系统薪酬调整政策及卫生院经营业绩，对基本工资进行调整（如上调3%-5%）。

●不定期调整：员工晋升、岗位调整或获得重大荣誉（如获评学科带头人）时，可随时调整基本工资或绩效工资权重。

4. 特殊人员薪酬：

●外单位调入人员：自调入之日起，工资参照正式职工发放，奖金等福利参照同类（同年工作）人员执行。

●协议工：工资待遇按照劳动法规，实行男女同工同酬、按劳分配原则，以双方协议达成的工资标准执行，福利参照院内相关规定执行。

二、福利政策

1. 法定福利：严格按照国家规定为员工缴纳社会保险（养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险）及住房公积金，缴费基数与比例符合当地政策要求，确保员工合法权益。

2. 院内福利：

●假期福利：员工享受国家规定的法定节假日（春节、国庆等），此外享受带薪年假、婚假、丧假、产假、探亲假、计划生育假等（具体假期标准见第六章“考勤与请假”）。

●健康福利：每年为员工组织1次免费体检（二级以上医院），为特殊岗位（如放射科、检验科）员工提供专项健康监测与防护用品。

●节日福利：春节、中秋、国庆等传统节日，为员工发放节日慰问品（如食品、购物卡）或补贴。

●其他福利：为员工提供工作餐补贴、通勤补贴（如班车或交通补贴），为困难员工提供帮扶救助（如医疗救助、生活补助）。

第六章 考勤与请假

一、考勤管理

1. 考勤范围：全院所有员工（含正式员工、协议工、试用期员工、退休返聘人员、借调人员）均需遵守考勤制度，实行“每日考勤、每月汇总”机制。
2. 考勤责任：各科室负责人为本科室考勤第一责任人，指定专人担任考勤员，负责每日记录员工出勤情况（如上班、下班、请假、加班、公出），填写《考勤表》，确保记录真实、准确；考勤符号需规范，如有差错改动，须经科室领导批准后由考勤员修改，个人不得擅自改动。《考勤表》需于次月 5 日前报院办公室（或人事管理部门）备案审核。
3. 考勤标准：

●工作时间：参考国家规定及卫生院实际运营需求，实行“8 小时工作制”（如上午 8:00-12:00，下午 14:00-18:00）；临床、护理、急诊等需轮班岗位，按科室排班表执行（含夜班、节假日值班），值班情况需同步记录至《考勤表》。

●出勤要求：员工需按时到岗、离岗，不得迟到、早退、旷工；因工作需要加班的，需提前向科室负责人申请，经批准后记录加班时长，加班时长可按规定调休（1:1 比例）或按国家规定计发加班费（工作日加班按 1.5 倍工资，休息日加班按 2 倍工资，法定节假日加班按 3 倍工资）。

4. 考勤异常处理：

●迟到 / 早退：迟到或早退 15 分钟以内，每次扣发档案工资的当日平均工资；迟到或早退 15 分钟以上 1 小时以内，按旷工半天处理；迟到或早退 1 小时以上，按旷工 1 天处理。

●旷工：员工出现下列情况之一，按旷工论处：

●无故不上班、不参加应到会议或科室集体活动的；

●科室负责人未知其去向，且未履行请假手续的；

●病假当日未提交二级以上医院诊断证明（急诊可延后 3 个工作日内补交），或未提前与科主任、护士长沟通请假的；

●假期已满未办理续假手续，且无不可抗拒原因的；

●请假未经批准擅自离院或离岗的。

●旷工处罚：每旷工 1 日，扣发档案工资日平均工资的 2 倍；累计旷工满 15 天或连续旷工满 7 天的，报上级卫生行政部门批准后予以除名。

5. 销假制度：各类假期结束后，员工需在返岗当日向人事管理部门（或科室负责人）办理销假手续；除不可抗拒原因（如自然灾害、突发疾病需延长治疗）外，未按时销假的，超期部分按旷工论处。

二、请假管理

（一）假期类型及期限

假期类型	适用条件	假期期限（不含路程）	特殊规定
探亲假	工作满 1 年，已婚职工与配偶不住在一起且公休日无法团聚（指不能在家居住一夜 + 休息半个白天）	探望配偶：30 天 / 年	1. 当年结婚、离婚、丧偶的，不享受当年探亲假； 2. 试用期员工不享受，上半年转正当年享受，下半年转正次年享受； 3. 当年累计病假 6 个月以上、产假 / 哺乳假期间与家属团聚 1 个月以上的，不享受； 4. 配偶已通过其他方式团聚过的，不享受； 5. 外来人员（非本地户籍且无固定住所）不享受
婚假	员工本人结婚（凭结婚证）	3 天	婚假需在结婚登记当年使用，跨年度作废
丧假	员工直系亲属（父母、配偶、子女）去世	3 天	需提供亲属死亡证明，假期可根据路程适当延长（最长不超过 2 天）
产假	1. 正常分娩； 2. 难产（如剖腹产）或多胞胎； 3. 符合晚育条件的男方	1. 正常分娩：158 天（含产前 15 天以内产前假）； 2. 难产 / 多胞胎：额外增加 15 天； 3. 男方护理假：5-7 天	1. 需提供准生证、产科医疗证明； 2. 产假期间工资按国家规定发放（不低于当地最低工资标准）
年休假	1. 正式在编员工； 2. 退休返聘人员； 3. 借调期满 1 年以上人员	1. 工作满 5 年不满 10 年：7 天（下半年入职的 3.5 天）； 2. 工作满 10 年不满 20 年：10 天； 3. 工作满 21 年不满 30 年：15 天； 4. 工作满 31 年以上：20 天	1. 当年病假 / 疗养假累计超 45 天、事假累计超 20 天、病假 + 事假超 45 天、休产假的，不享受当年年休假； 2. 当年已享受探亲假的，年休假减半； 3. 年休假可分段使用，跨年度作废

假期类型	适用条件	假期期限（不含路程）	特殊规定
病假	员工因疾病或非因工负伤需治疗休息	1. 15 天以内：凭二级以上医院诊断证明； 2. 超过 15 天：需提供住院证明及病历	1. 病假期间工资按国家及地方规定发放（如工作满 10 年以上，病假工资按本人工资的 80% 发放）； 2. 一级医院病假条（特殊情况如偏远地区无二级医院除外）不予承认
事假	员工因个人私事需请假（以不影响工作为前提）	无固定期限，需按审批权限申请	1. 事假期间不发放工资； 2. 当年请事假累计超 20 天的，不享受次年（或当年）年休假

（二）请假程序及审批权限

1. 通用流程：

- 员工提前填写《请假申请表》，附相关证明材料（如诊断证明、结婚证、死亡证明、准生证等）；
- 按审批权限逐级上报审批，审批通过后将《请假申请表》交人事管理部门备案；
- 假期结束后按规定办理销假手续。

2. 审批权限：

- 事假 3 天以内：由科主任或护士长审批；
- 事假 3 天以上、病假 7 天以内、年休假：由科主任 / 护士长签署意见后，报所属职能部门（医疗岗位报医务科、护理岗位报护理部、后勤岗位报后勤科）审批；
- 病假 7 天以上、探亲假、婚假、丧假、产假、计划生育假：由科主任 / 护士长、职能部门签署意见后，报分管院长审批；
- 科主任、护士长请假：由所属职能部门签署意见后，报分管院长审批；
- 职能部门负责人、中层干部请假：由分管院长签署意见后，报院长审批；
- 所有假期审批通过后，均需报人事管理部门备案，未履行审批手续擅自离岗的，按旷工论处。

第七章 人员调配与借调

一、内部调配

1. 调配原则：遵循“公平、公正、公开”原则，以“工作需要为核心、员工能力与岗位匹配为基础、兼顾员工个人意愿”为导向，优化内部人力资源配置。
2. 调配条件：
 - 科室出现岗位空缺，且内部有符合岗位要求的员工；
 - 员工个人能力与当前岗位不匹配，或有更适合的岗位需求；
 - 卫生院业务调整、科室重组需调整人员结构。
3. 调配流程：

- 需求提出：由缺编科室或员工所在科室向人事管理部门提交《人员调配申请》，说明调配原因、目标岗位及要求；

●资格审核：人事管理部门联合相关职能科室，审核申请调配员工的资质、工作表现及岗位适配度；

●沟通确认：与员工本人及调出、调入科室负责人沟通，确认调配意愿；

●审批执行：报分管院长或院办公会议审批，审批通过后由人事管理部门填写《科室调动表》，通知员工在 3 个工作日内到新岗位报到，同时更新员工人事档案。

二、外部借调

1. 借调原则：仅因临时性、专项性工作需要（如突发公共卫生事件处置、上级单位专项任务支援）借调，不长期占用外部人员，且不影响本院正常工作。

2. 借调流程：

●需求申请：由需求科室向人事管理部门提交《外部借调申请》，说明借调事由、工作任务、借调期限及人员要求；

●协商对接：人事管理部门与借出单位沟通，明确借调人员、期限、薪酬待遇（一般由借出单位发放，特殊情况可协商由本院承担部分补贴）及工作责任；

●协议签订：与借出单位、借调人员三方签订《借调协议》，明确权利义务；

●管理考核：借调期间由本院需求科室负责日常管理与考核，考核结果反馈给借出单位；借调期满后，由人事管理部门办理借调人员离岗手续，收回借用物资。

3. 调出管理：

●员工因个人原因或外部单位商调要求调出的，需提前 30 天向所在科室提交书面辞职 / 调出申请；

●科室负责人签署意见后，报人事管理部门（业务人员需经医务科 / 护理部审核），经院办公会议同意后，由人事管理部门办理调出手续（如档案转移、社保停缴、工作交接）；

●调出人员需完成工作交接、归还公物（如办公设备、钥匙、文件资料）、结清费用（如借款、差旅报销）后，方可正式离岗。

第八章 离职管理

一、离职类型

包括员工主动辞职、医院解聘、合同到期不续签、退休、除名等。

二、离职流程

1. 主动辞职：

●员工提前 30 天（试用期员工提前 3 天）向所在科室提交书面《辞职申请》，说明辞职原因及离职日期；

●科室负责人与员工沟通，了解离职原因（必要时进行挽留），签署意见后报人事管理部门；

●人事管理部门审核后，报分管院长或院办公会议审批；

●审批通过后，人事管理部门向员工发放《离职交接清单》，明确需交接的工作、物资、文件等；

●员工完成交接（由科室负责人、财务科、物资管理科等相关部门签字确认），结清所有费用后，人事管理部门办理离职手续（如解除劳动合同、停缴社保、转移人事档案、开具离职证明）。

2. 医院解聘：

员工出现下列情况之一，医院可解除劳动合同：

●试用期考核不合格的；

●严重违反医院规章制度（如连续旷工 3 天、一年内受 2 次记过处分）的；

●严重失职、营私舞弊，给医院造成重大损失（如医疗差错导致医院赔偿超 5 万元）的；被依法追究刑事责任的；

●不能胜任工作，经培训或岗位调整后仍不能胜任的。

解聘流程：由科室负责人提出解聘意见，附相关证据材料（如考核记录、违规证明），报人事管理部门审核；人事管理部门与员工沟通后，报院办公会议批准；批准后向员工出具《解聘通知书》，明确解聘原因及生效日期，后续流程同“主动辞职”的交接与手续办理。

3. 合同到期不续签：

●劳动合同到期前 30 天，人事管理部门与科室负责人、员工沟通，评估员工工作表现及医院岗位需求，确定是否续签；

●不续签的，人事管理部门提前 15 天向员工发放《劳动合同到期不续签通知书》，员工按规定办理离职交接与手续；

●续签的，双方协商一致后签订新的劳动合同。

4. 退休：

●员工达到法定退休年龄（男 60 周岁，女干部 55 周岁，女工人 50 周岁）前 3 个月，人事管理部门提醒员工准备退休材料（如身份证、户口本、工龄证明）；

●退休当月，人事管理部门办理退休审批手续，协助员工领取养老金、办理医保退休待遇，完成工作交接与公物归还。

三、离职原因分析与改进

1. 人事管理部门在员工离职后 15 天内，通过《离职访谈记录表》（可采用面谈、电话访谈形式），了解员工离职的真实原因（如薪酬待遇、职业发展、工作氛围、管理问题等）；
2. 每季度汇总离职数据，分析离职率、离职原因分布（如岗位类型、工作年限），形成《离职分析报告》，报院办公会议；
3. 根据报告提出改进措施（如优化薪酬结构、完善晋升通道、加强管理者培训），并跟踪改进效果，不断提升人力资源管理水平。

第九章 人事考评与奖惩

一、人事考评

（一）考评对象与层级

1. 考评对象：全院所有员工（含正式员工、协议工、借调人员，退休返聘人员参照执行）。

2. 考评层级：

●院长：由上级卫生行政部门（如区卫计局）考评；

●职能部门负责人、中层干部（如科室主任、护士长）：由院长牵头，人事管理部门协助考评，报上级卫生行政部门审核；

●一般员工：由所在科室负责人考评，人事管理部门复核。

（二）考评原则

1. 公平公正原则：统一考评标准与流程，避免主观偏见，采用多维度、多主体评价，确保结果客观。
2. 绝对性评价原则：以岗位职能标准、工作目标为依据评价员工行为，而非员工间的相对比较。
3. 分析性评价原则：按预设的考评要素（如工作业绩、能力、态度）逐条评价，不进行笼统的“总体评价”。
4. 动态反馈原则：考评结果及时反馈给员工，明确优势与不足，共同制定改进计划。

（三）考评内容与方式

1. 考评内容：

●德：包括职业道德（如廉洁行医、无收红包行为）、团队协作、服务态度（患者投诉率）；

●能：包括专业技能（如诊疗准确率、护理操作合格率）、学习能力（继续教育学分完成率）、沟通协调能力；

●勤：包括考勤情况（迟到早退次数、旷工记录）、工作主动性（如额外承担任务）、加班情况；
●绩：包括工作数量（门诊人次、护理组数）、工作质量（病历合格率、差错率）、工作成果（如科研论文、科室业绩提升）。

2. 考评方式：

●日常考评：由科室负责人记录员工日常表现（如患者表扬、违规行为），作为年度考评依据；
●季度考评：采用“上级评价 + 同事评价”方式，侧重工作进度与阶段性目标完成情况，填写《季度考评表》；
●年度考评：结合日常、季度考评结果，采用“上级评价（50%）+ 同事评价（20%）+ 患者评价（20%）+ 自我评估（10%）”方式，填写《年度考评表》，进行综合评定。

3. 考评等级：分为优秀（85 分及以上）、合格（60-84 分）、不合格（60 分以下）三个等级，优秀比例不超过科室总人数的 15%。

二、奖惩制度

（一）奖励

1. 奖励类型：包括表扬、奖金、晋职加薪、荣誉称号（如“年度优秀员工”“先进工作者”），奖励结果纳入员工人事档案，作为后续晋升、培训的重要依据。

2. 奖励条件：

表扬：

●连续 6 个月无迟到、早退、旷工记录，严格遵守考勤纪律的；
●爱岗敬业，工作主动负责，积极协助同事完成紧急任务或疑难工作的；
●收到服务对象（患者及家属）书面表扬、锦旗或口头表扬 3 次及以上的；
●主动关心卫生院发展，提出合理化建议（如优化工作流程、节约成本方案）并被科室采纳的。

奖金：

●年度考评结果为“优秀”的；
●在成本控制方面表现突出，为卫生院节约开支（如物资采购优化、设备维护成本降低）金额超 1 万元的；
●提出的合理化建议被医院采纳，直接为卫生院带来经济效益（如业务收入提升、医保报销效率提高）超 5 万元的；

●在突发公共卫生事件（如疫情防控、应急救援、传染病防治）中主动承担任务，表现优异的；
●在医学科研、教学领域取得成果（如发表医学论文、获得区级及以上科研奖项）的。

晋职加薪：

●连续 2 年年度考评“优秀”，且符合晋升岗位的学历、职称、工作年限要求的；
●担任科室骨干期间，带领团队完成重要工作任务（如科室业务收入增长 20% 以上、医疗质量合格率提升 15%）的；
●在专业技术领域有突出表现（如获评区级及以上“学科带头人”“技术能手”），为卫生院提升行业影响力的。

3. 奖励程序：

●表扬：由科室负责人提出申请，附相关证明材料（如考勤记录、表扬信），报人事管理部门备案后，在院内公示表扬；

●奖金：由科室或职能部门提出申请，说明奖励事由及金额建议，报院办公会议审议通过后，由财务科随当月工资发放；

●晋职加薪：由人事管理部门根据年度考评结果、岗位空缺情况，提出晋升或加薪建议，报院办公会议审批，审批通过后办理岗位调整及薪酬变更手续。

（二）处罚

1. 处罚类型：包括警告、记过、降职降薪、辞退（或除名），处罚结果需书面通知员工本人，并纳入人事档案。

2. 处罚条件及标准：

警告：

●违反劳动纪律（如工作时间处理私事、串岗聊天、长时间拨打私人电话），影响工作但未造成明显损失的；

●因工作失误（如病历书写不规范、护理操作轻微差错）违反科室规章制度，对卫生院形象或工作效率造成一定影响的；

●未按时完成上级分派的工作任务，且无合理理由的；

●被服务对象投诉 1 次，经核实确属员工责任的；

●对下属管理不严，发现违规行为未及时制止或上报的；

●未经批准私自接待外部人员参观院内诊疗区域或办公区域的。

●处罚措施：由人事管理部门下达《提醒通知书》，扣除当月 10%-20% 的绩效工资。

记过：

●一个月内累计受到 2 次警告的；

●违反卫生院核心规章制度（如医疗安全制度、财务管理制度），或因工作失误（如用药错误、护理操作严重差错）造成医院明显损失（如赔偿金额超 1000 元）或不良社会影响的；

●不服从科室负责人或职能部门工作安排，影响工作正常开展的；

●工作期间与同事发生争吵、辱骂行为，或一个月内被服务对象投诉 2 次及以上的；

●未经批准擅自使用医院资源（如医疗设备、车辆、办公耗材）用于私人用途，影响医院工作的。

●处罚措施：扣除当月全额绩效工资，在院内公示记过决定。

降职降薪：

●连续 2 年年度考评“不合格”，或长期无工作业绩、无法胜任当前岗位的；

●存在严重渎职行为（如未履行岗位职责导致医疗事故、泄露患者隐私），但未造成重大损失的；

●受到记过处分后，3 个月内仍无改进的；

●工作责任心差，纪律涣散，多次违反规章制度且屡教不改的。

●处罚措施：下调 1 个岗位等级，薪酬按新岗位标准执行，降职期限不少于 6 个月，期满后经考核合格方可恢复原岗位等级。

辞退（或除名）：

●连续旷工 3 天及以上，或一年内累计旷工满 15 天的；

●一年内受到 2 次及以上记过处分的；

●不服从工作调配，经沟通后仍拒绝到岗的；

●工作态度懈怠、能力不足，经培训或岗位调整后仍无法胜任工作的；

●服务态度恶劣（如与患者发生肢体冲突、辱骂患者），造成恶劣社会影响的；

●因严重渎职（如伪造医疗文书、违规收费、收受患者红包）给医院造成重大损失（如赔偿金额超 5 万元、被卫生行政部门通报批评）的；

●未经医院批准，私自从事第二职业（如在外开设诊所、兼职诊疗）的；

●存在贪污、挪用公款、虚报账目等违法行为的；

●泄露医院商业机密（如核心业务数据、发展规划）或患者隐私，造成重大影响的；

●对医院存在欺骗行为（如伪造学历、职称证书、工作经历）的；

●违反公序良俗或医院规章制度（如赌博、酒驾），严重损害医院形象的。

●处罚措施：由人事管理部门出具《辞退通知书》，立即解除劳动合同，无需提前通知，且不支付经济补偿金；涉及违法的，移交相关部门处理。

3. 处罚程序：

●警告、记过：由科室负责人或职能部门提出处罚建议，附相关证据材料（如投诉记录、差错报告），报人事管理部门审核，审核通过后报分管院长批准；

●降职降薪、辞退：由科室负责人或职能部门提出处罚建议，经人事管理部门调查核实后，报院办公会议审议，审议通过后由人事管理部门执行处罚，并书面通知员工本人；

●员工申诉：员工对处罚结果有异议的，可在收到通知后 5 个工作日内，向人事管理部门提交书面申诉，人事管理部门需在 10 个工作日内复核并反馈结果，复核期间不停止处罚执行。

第十章 监督与档案管理

一、监督机制

1. 监督主体：成立人力资源管理监督小组，由院长任组长，分管副院长任副组长，成员包括人事管理部门、医务科、护理部、财务科负责人及 2 名员工代表（由职工大会选举产生），负责监督本制度的执行。

2. 监督内容：

●招聘录用：是否按计划公开招聘、资格审查是否严格、考核流程是否公平；

●培训发展：入职培训、岗位培训、继续教育是否按计划开展，学分管理是否规范；

●绩效考核：考核指标是否合理、考核过程是否客观、结果应用是否合规；

●薪酬福利：薪酬发放是否及时、福利政策是否落实、社保公积金是否按规定缴纳；

●考勤请假：考勤记录是否真实、请假审批是否按权限执行、异常考勤处理是否合规；

●人员调配与离职：调配流程是否公开、离职手续是否完善、离职原因分析是否到位；

●考评奖惩：考评标准是否统一、奖惩决定是否符合条件、程序是否规范。

3. 监督方式：

●定期检查：监督小组每季度开展 1 次全面检查，查阅相关台账（如招聘档案、考核记录、薪酬发放表），形成《监督检查报告》；

●不定期抽查：针对员工反映集中的问题（如薪酬不公、考勤不严），开展专项抽查，及时核实处理；

●意见反馈：设立意见箱（院内）、投诉电话，接受员工对人力资源管理工作的意见和投诉，监督小组需在 7 个工作日内回应处理。

4. 问题整改：对监督中发现的问题，明确责任科室和整改期限，由人事管理部门跟踪整改情况；整改不到位的，对责任科室负责人进行约谈，情节严重的按奖惩制度处理。

二、人事档案管理

1. 档案内容：

●基础信息：员工身份证复印件、学历证书、学位证书、职称证书、执业资格证书复印件，《干部履历表》《个人信息表》；

●录用与聘用：招聘报名表、考核成绩、体检报告、《劳动合同》《试用期聘用合同》《录用通知书》；

●培训与发展：入职培训考核记录、岗位培训签到表、继续教育学分证明、进修学习报告；

●考核与奖惩：月度 / 季度 / 年度考评表、奖励审批表、处罚通知书、《提醒通知书》；

●薪酬与福利：薪酬调整审批表、社保公积金缴纳记录、福利发放台账；

●调配与离职：《人员调配申请》《科室调动表》《借调协议》《辞职申请》《辞退通知书》《离职交接清单》《离职访谈记录表》。

2. 档案管理要求：

●专人负责：由人事管理部门指定专人管理人事档案，档案管理人员需签订《保密协议》，严格遵守档案保密规定；

●规范存放：档案需存放在专用档案柜，做到分类存放、编号清晰，防止丢失、损坏、篡改；电子档案（如扫描件）需加密存储，定期备份；

●查阅权限：院内科室因工作需要查阅档案的，需填写《档案查阅申请表》，经人事管理部门负责人批准后方可查阅，不得私自复印、摘抄；外部单位（如上级卫生行政部门、新用人单位）查阅的，需出具正式函件并提供有效证件，经院长批准后查阅；

●档案更新：员工岗位调整、薪酬变更、考评奖惩、培训进修后，人事管理部门需在 15 个工作日内更新档案内容；员工离职后，档案按规定移交（如转入人才交流中心、新用人单位）或封存保管；

●档案保管期限：正式员工档案保管至离职后 5 年；协议工、试用期员工档案保管至离职后 2 年；超过保管期限的档案，经院办公会议批准后，按规定销毁并记录销毁情况。

第十一章 附则

1. 本制度由乡镇卫生院人事管理部门负责解释，若国家或地方出台新的劳动法规、卫生行业人力资源管理政策，本制度相关条款需相应修订，修订程序为：人事管理部门提出修订建议，报院办公会议审议通过后，发布修订版并公示。
2. 本制度未尽事宜，由人事管理部门牵头，联合相关科室制定补充规定，补充规定需报院办公会议备案后执行，补充规定与本制度不一致的，以补充规定为准。
3. 全体员工需认真学习本制度，严格遵守制度规定；对制度执行过程中存在的疑问，可向人事管理部门咨询。