

第 Ⅲ 篇



人事管理

Personnel Management



序言

在醫院中如何管理員工，如何經營醫院做好管理，將人與事做「最佳拍檔」搭配已成為現代經營最重要的主題。由企業界經常說的口頭禪，如：「員工是公司最重要的資產」、「以客為尊」、「視病猶親」、「沒有病人就沒有醫護人員」，可見「人」是多麼重要，往往是由於「人」的因素障礙，而使得工作室礙難行。因此，如果您的公司仍擁有一切財力、物力、資源，但除了總經理外，沒有任何一位員工，您要如何重新規劃組織安排人員呢？若已沒有舊有框架，可以重新組織再造，相信在用人的方面一定會和以往不同，有新面貌及更多的彈性，而護理的人事管理就是討論如何選人（招募甄選）、用人、排班、在職教育、人力規劃，甚至護理模式、考核評值、護理人員自我發展至退休離職等均在人事管理範圍內。有人認為用「管理」兩字已不合時代潮流，改為人事「行政」較適合。而行政的目的是在幫忙解決大多數人的問題，如何用適當的人做適當的事最重要，因此現代人又認為「人力資源開發」較有意義，有些較企業化的人事管理部門已改為「人力資源應用」部門。

其他行政領域提到人事管理的書很多，內容大同小異，如陳明漢在《人力資源管理新趨勢》這本書中談到，人力資源因內外界環境而改變的重要性有哪些主要理論，如：需要理論，X、Y 理論，兩因素理論、領導理論、溝通理論。另有談到工作量變化、目標管理、人力資源會計，也提到發展中國家常見人力資源管理的弱點，面臨的挑戰及應努力方向，包括選人、育人、用人及留人。彭台臨先生著《人力發展理論與實施》中則較注重教育訓練與生計輔導，內容含：人力資本理論、人力資源發展、人力規劃、人力運用、教育規劃、職前訓練發展、生計發展等理論。洪榮昭著《人力資源發展》也是提到訓練的需要，訓練目標、課程設計、訓練方法、訓練評估著重在如何培訓人才及人力資源管理。

事的管理，有人著重在五管，即：資訊管理、財產管理、品質管理、物料管理、行銷管理。不論如何將人與事分類管理，在「護理」人事管理上有關的主題大體脫離不了由選人（招募甄選）開始至人員退休，

惟每部分均有其特色，如護理模式、病人分類系統與人事的關係，都不是一般人事行政會談到的問題，而有護理獨特的一面。

Choose right person 選對人（招募甄選），將其放在 right place 適當地方（病房或特殊單位），做 right thing 適當的事（依護理能力分級、排班、並配合護理模式）加以訓練（含各種在職教育）及評值成果，好的給予獎勵，不好的給予輔導，以使員工發揮最大潛能。同時要能夠為他們安排好生涯規劃，希望他們終生抱「以院為家」，「以廠為家」的觀念，認同醫院的理念（如視病猶親、追求卓越），貢獻其才能，人事管理才能事半功倍，達到最佳效率與效果。至於人事管理不上軌道，窒礙難行的原因又是什麼呢？在某醫學中心曾就主管研習會中討論出十大阻礙原因排行榜為：①人才培訓不夠，缺乏人事管理專才，未培養接班人；②無法用專才，人員僵化；③制度僵化，缺乏激勵制度；④資訊系統須強化；⑤考核不公正，不能充分授權；⑥升遷管道狹窄（萬年主任）；⑦工作分配不平均，缺乏競爭力；⑧缺乏服務理念及精神；⑨意見無法充分溝通，上下聯繫不夠；⑩缺乏長遠目標及未來願景。

茲將有關內容分章敘述如下：第 20 章招募與甄選、第 21 章排班、第 22 章護理教育、第 23 章病人分類系統、第 24 章因素型病人分類系統之建立、第 25 章因素型病人分類系統之應用、第 26 章台北榮總病人分類系統電腦化之實施與應用、第 27 章基層護理人員臨床專業能力進階制度。至於護理模式可放在組織中，也可以放在人事管理中，本書放在組織中討論，可參閱第 18 章。

參考書目

- 和田一夫(1989)·八百半百貨公司經營之道·台北：台灣英文雜誌。
- 洪榮昭(1991)·人力資源發展·台北：師大書範。
- 陳明漢(1989)·人力資源管理新趨勢·台北：管拓。
- 彭台臨(1989)·人力發展理論與實施·台北：三民。
- 藍采風、廖榮利(1994)·組織行為學·台北：三民。

第 20 章

招募與甄選

Recruitment and Selection

作者：徐南麗

本章大綱

招募及甄選主事部門

應徵者應考慮因素

建立人事資料檔案

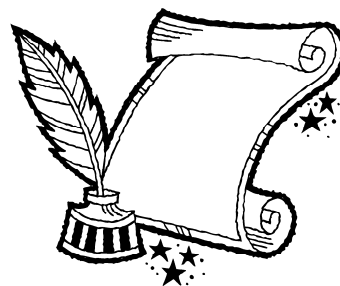
甄選方式

擬訂招募甄選計畫

面談技巧

招募方式

結論



前言

古人說：「強將手下無弱兵」，一流的將領用一流的人才。一個主管是否能找到合適的員工，一個員工是否能發揮最高潛能，實有待伯樂能否辨識千里馬及璞玉是否能發出光輝。因此主其事者莫不精心設計各種招募及甄選方法，務使在最短期間於眾多人才中選出最優秀且合適的人選。如何招募與甄選護理人員，使護理工作能因良好的人力輸入而達到較高的工作效率與效果，節省不必要的招募與人力流失費用，留住人才，提高工作生產力，是需要有良好的招募、甄選計畫及技巧的。本文就招募與甄選之單位如何建立人事資料檔、擬訂招募甄選計畫、招募及甄選方式、面談技巧等方面提出討論。

招募及甄選主事部門

護理部在甄選人員之前，首先應先分析整個部裡的人事系統，到底有哪些職位有缺？部裡現在及未來需要什麼樣的人才、做什麼工作等，才能擬訂合宜的計畫以招募及甄選員工。

有些醫院是由人事部門來辦理招募選人、用人、考評、離職等工作，因醫院評鑑委員會對護理部門評鑑標準中的「護理行政」一欄，要求護理部要有下列獨立功能：

1. 護理人員皆屬於護理部編制及管理。
2. 護理部能決定人員的進用及解僱。
3. 能自行調配護理人員。
4. 能自行晉升護理人員。
5. 能自行考核護理人員。

因此目前國內許多醫院護理部的人事行政工作是獨立辦理的。至於應由哪個部門招募及甄選人才，各醫院做法不同。如美國的羅斯長老會聖路加醫學中心(Rush Presbyterian- St. Luke's Medical Center)是採行分權制，即由護理部各單位護理長自行招募及甄選臨床護理人員，由各專科督導長招募甄選所屬單位之護

理長，由主任招募甄選督導長。在台灣，多半由護理部甄選員工至各臨床部門工作，以節省單獨招募甄選時間。負責甄選員工的部門，大部分是由醫院護理行政部門來辦理，以求選人、用人、訓練人才能達最高效率與效果。

國外亦設有專門甄選員工的部門，負責甄選或招募員工的人員一定要能維護醫院的形象，除了對醫院之宗旨、設立目的及招募目標等應了解清楚外，招募人員在外觀方面應有禮貌、有親切感，言語表達方面能口齒清晰、條理分明，了解醫院之政策、制度、福利，並可說明清楚，才能吸引應徵者。

建立人事資料檔案

招募或甄選人員前，首先要建立護理人員人事資料檔案，做好甄選計畫，擬訂招募方法及選人標準，才能選對人。一般護理人事資料的建立內容應包含（表 20-1）：

1. 個人基本資料：含中、英文姓名、年齡、出生年月日、身分證字號、建卡日期、到職日期、職號、職等、籍貫、地址、電話及個人專長等資料。
2. 專業資料：含護理師證號、護士證號、助產士證號、執業執照證號、公會證號、學會證號、專科訓練、專長及任護理工作的記錄等。
3. 學歷：含畢業時間、學校及學位。
4. 經歷：含重要經歷之單位、職位及起迄時間。
5. 著作、特殊研究、得獎、功績。
6. 考績。
7. 公休、病、事假的資料。
8. 其他。

由人事資料檔案，護理部主管可了解一個單位或整個護理部護理人員的學歷、經歷、年齡分布情形、多少人員受過專科教育、多少人對編輯、電腦、統計、研究有興趣。各單位人事資料檔案除了能統計個人資料外，由病事假、離職人數亦可計算出缺席率(Absence Frequency Rate)及離職率(Turnover Rate)，由地址我們可看出多少人住在醫院或醫院附近，可作為水災、地震、颱風等大量傷患急診時緊急徵求護理人員之資料來源。當然，這個單位到底需要幾位護理人員，應由住院病人分類資料來計算合理的人力需求。

表 20-1 醫院護理部人事資料庫（正面）

編號：		身分證字號：		工作單位：		建卡日期：		
到職日期：		職號：		職等：		等級：		
中文姓名：		性別：		出生年月日：		婚姻：		
英文姓名：		籍貫：		省		縣		
永久地址：		電話：		e-mail：		傳真：		
臨時地址：		電話：		e-mail：		傳真：		
主要學歷	學校名稱		畢業年月		證書 字 號	護理師證號 _____		
						護士證號 _____		
重要經歷	服務機關		起迄年月			助產士證號 _____		
						執業執照證號 _____		
				公會證號 _____		學會證號 _____		
				護理能力分級 _____				
考績	年度	官職等級	總分			公 休	年度	日數
專 長	專業方面：1. _____ 2. _____ 3. _____							
	非專業：1. _____ 2. _____ 3. _____							
	專科訓練班		時間		時數		地點	
1.								
2.								
3.								
4.								

表 20-1 醫院護理部人事資料庫（背面）（續）

工 作 動 態	任 職 職 位	就 任 日 期	任 職 單 位	起 迄 日 期
	護士 護 理 師 副 護 理 長 護 理 長 督 導 副 主 任 主 任			
獎 懲 優 良 事 蹟	日 期	事 蹟	獎 懲 方 式	
假 別 狀 況	假 別	年 度	日 數	備 注
	病 假 事 假 婚 假 喪 假 公 假			
個 人 著 作	著 作 名 稱	發 表 日 期	雜 誌、期 刊、出 版 社	
其他				

擬訂招募甄選計畫

在擬訂招募計畫之前，各單位應對離職原因做記錄並統計、分析有關離職原因，才能真正做到徵才、留才的目的。尤其應了解離職的原因，是對組織結構不滿意、工作量太大、薪水太低、福利不好、工作環境差、三班輪值影響家庭生活、護理長管理領導方式不得當、缺乏在職教育或進修機會，還是對醫院政策不滿等因素。了解原因後，才可針對缺失、改正缺點，並擬訂招募計畫及對策。近年來由於各單位紛紛注重成本分析，使得招募工作益顯重要。因為招募新進人員不但需花費不少廣告費、甄試人員的文書費用、技術考試之材料費、行政費用及新進人員又得加上在職教育的費用，美國曾調查替換一位離職人員的花費約在 2000~3000 美元之間(Beyers et al., 1983; Prescott et al., 1987)，一旦新進人員不能勝任工作而離職，就浪費了招募的費用及時間。因此如何做最效益之人力投資、招募儲備人員、成立人力庫是現在及未來護理界應努力的方向。

招募方式

在護理人力充裕時，可以精選員工，如某一級教學醫院可要求學校保送或推薦畢業成績前十名及品學兼優的畢業生，但若有護理人員短缺的現象，各醫院就得在招募工作上使出渾身解數，大顯神通了。否則縱有千軍萬馬，找不出一匹良駒，或在驢群中找馬，只有徒嘆事倍功半了。要到那裡才能找到合適的人才呢？在此基層護理人員人力短缺的時候，醫院通常會到各學校去招募應屆畢業生，但有些學校每年只有二、三十位畢業生，有些則多達百人以上。如何選擇優先次序，如何知己知彼，才能選到品質優良而且具足夠數的護理人員，就有賴招募技巧了。常用的招募方式有：

一、廣告

通常醫院會在報章雜誌（一般性及護理專業雜誌）上刊登求才啟事，或在電視上徵求人才。一般醫院多將徵才啟事張貼在醫院公布欄中，說明欲招募人員的職位、應徵條件、醫院提供的待遇與福利、工作性質、在職教育、進修與

晉升機會等，還有聯絡處，以吸引應徵者。

在美國因護理專業雜誌各擁有不同的讀者，如刊登在“Nursing”或“RN”上就較易有護理人員會注意到這些廣告，若刊登在“Journal of Nursing Administration”上容易招到護理主任，而在“Nursing Management”雜誌上則易招到督導階層或教授、臨床教師的人才，當然，這並不是絕對如此的。

二、舉辦護理事業日或開放參觀

學校如何推銷他們的教學成果——優良學生（產品結果），使醫院能招募到合適的人才（有良好的人力輸入）是項智慧的抉擇與挑戰。一般來說，在學生畢業前三、五個月，學校會主動和醫院有關單位聯繫舉辦「護理事業日」(Nursing Career Day)。這天學校會主動提供攤位，讓各醫院到校展示其醫院之特色、有關招募資料，並準備會談環境。主辦單位通常會依參加機構多少而安排正式介紹其醫院的宗旨、目的及工作機會後，招募者可在自己攤位上回答有關問題或竭盡所能的展示該醫院吸引人才的特點，所以由「護理事業日」介紹，各醫院可招募到不少人才。

有些學校也藉舉辦護理事業日同時開放參觀舉行展覽會，這不僅可幫學生找工作機會，亦可招募護生。通常學校會開放供人參觀護理學校設備，並安排老師和優秀學生代表，與參觀者、家長及有志從事護理工作者會談、介紹學校特色及說明學護理的好處，可說是一舉數得。近年來由於社會變遷、女性的角色擴展、護理學校不再是女性唯一的出路，但護理工作確有其重要性及特殊性，因此招募工作及宣傳工作確有其必要性。

三、徵求人才手冊

有些醫院是由招募甄選委員會來做甄選人才及收集有關資料以制定、規劃徵求人才手冊。這份手冊內容可簡可繁，視醫院財政、經濟情況而定，有的圖文並茂，展示醫院臨床、教學、研究之特色。像在醫院簡介中可以技巧地附上招募條件甄試方法，有的則製成單張平鋪直述招募甄選內容，至於要做到具創作性、藝術性就有待招募單位各自發揮所長了。

除了在各醫院護理部門有上述資料外，台灣華杏出版股份有限公司出版的《華杏護理廣場選輯》，就是彙集國內外醫院、學校有關護理方面資料，以提

供護理人員升學、就業參考，其中介紹一般醫院地址、地理位置、簡史、醫院一般概況、護理現況，各醫院護理人員任用資格及甄選進用辦法等，皆有詳盡的報導，可供參考。

四、其他

其實招募方法很多，如可隨時隨地利用同學會、公會、學會、各種會議及在職教育機會，在會場安排或布置小標語、海報、廣告，或找有關主管會談等。

目前各大醫院也有應學校要求（如台灣大學、陽明大學、國防大學、台北護理學院等）到學校向應屆畢業生們介紹醫院特色及工作環境以吸引優秀畢業生。而醫院也多半派出傑出校友到母校做招募工作，一則較具親和力，一則較有影響力。

應徵者應考慮因素

至於應徵者應當如何選擇適合於自己的工作呢？一般人考慮的不外乎是工作性質、工作量、工作保障、在職教育、進修發展機會、升遷制度、宿舍配給、福利和待遇、醫院的聲望等問題，這些多半是關係自身前程規劃及個人利益的。此外，有些外在因素也會影響應徵者的決定，如政府的法律與規定，若規定無護理師、護士執照者不能在醫院工作，那麼剛畢業的學生若沒有考上執照，就會面臨不能工作的危機。此外，社會的壓力、社會變遷、科技進步、人為或大自然的災害、氣候影響，也會使某項科技人才隨時代需要而有「水漲船高」之趨勢，這些都會影響護理人員之求職心態。

陳谷萍等調查新進人員選擇台北榮民總醫院為工作場所的理由分3大類及12小項，包括工作環境、專業成長及個人福利等理由，結果顯示工作氣氛良好、醫院在職教育機會多及護理高品質三項為應徵者選擇該院最重要的理由（陳谷萍等，1987）。

甄選方式

甄選方法除應徵者提供申請書及師長推薦函外，應徵者須接受筆試、技術考試、心理測驗、智商測驗、性向測驗等測試。而最重要的就是接受面試了。

如何在最短的時間內獲得充分的資料，以判斷何人最適宜擔任某項工作是需要有相當的面談技巧的，通常護士、護理師的甄選錄取條件，多半根據筆試、技術考試、口試之綜合成績而定。但護理長以上的人選，則往往沒有經過筆試或技術考試，而是根據其過去經歷、背景資料、工作成果或推薦信以安排面試。因此如何有系統且客觀地做決定，以避免將來後悔有眼無珠或所用非人，應具備充足的專業知識、技巧、訓練與經驗，才能識得千里馬而識才善用。

面談技巧

一、面談內容

美國二位心理學專家 Cogger 及 Morgan 在多年前即發展出一套專業面談取才課程，做為甄選人才面談者之參考，頗見成效。這套完整面談內容架構包括（蔡正飛，1988）：

1. 面談者必須具備有關之知識。
2. 熟悉各項技巧（社交技巧、溝通技巧、評估技巧、決策技巧）。
3. 了解企業（組織）的要求。
4. 了解面談者個人的需求。
5. 掌握交互的影響。
6. 有效地面對各類應徵者。

二、面談過程

面談者有時是為自己找員工（如研究員找研究助理），因此面談者應知道個人及組織的要求是什麼，才較易掌握未來之交互關係及期望。有些面談者則是公司組織（醫院）與應徵者之間的「紅娘」，而無法做最後的決定。如果甄才單位與用人單位不一，選出的人才容易有所偏失，也很難做到公平。因此主

持一個完整的面談，除了面談者應有上述的技巧外，更要能認清自己的角色，了解自己或組織（醫院）的需要，做好充分的準備，如了解用人資格要求與用人程序，安排理想的面談時間、地點、順序步驟，在面談中建立融洽的氣氛，了解被面談者對護理專業的看法，能控制戰略與戰術，能獲得需要之資料，且能評估資料做為決定人選之參考，如此才能選出優質且合適的人選。

面談是一種藝術，通常依狀況不同而有極大之彈性變化，視面談對象不同而作不同的改變，面談依目的不同而有離職前面談、調職面談、晉升面談、考績面談等。不論是為何種目的面談，若能設身處地為對方著想，了解對方的需要、當時的心情、面談程序和期望，那麼面談技巧將會更有效。

三、面談的重要性

除了由應徵者填寫申請表、履歷表、提出測驗成績、考試執照及其他參考文件，以得知被面談者之學歷及一般資料外，藉著面談可以了解及驗證這些資料的正確性，更可觀察到被面談者的人格、工作態度、成熟程度、興趣動機及才能、見解，這些往往是決定這個人未來的工作績效、成長、發展及他能為組織效命多久的意願。此外，面談尚有額外的目的，就是不論面談後錄用與不錄用，都要讓應徵者對醫院留下良好的印象，所謂「買賣不成仁義在」，這是較高的藝術層次。

四、雙向交流

什麼樣的應徵者是面談者最喜歡的呢？當然是了解用人單位面談的目的：希望找什麼條件的人，自己提出有利條件給雇主作為評估依據，自然就易得人心了。對面談者而言，若能事前好好準備，以友善的態度，好好引導應徵者提出其看法，有目標導向，用心聆聽，把事情連貫起來分析、評估，對有問題之處，以迂迴間接之方式來求得答案，自然更能得到心目中理想的人選，這是會相互影響的。

 **結論**

為了以最少的花費達到最高的效果，有計畫的招募與甄選就是一個好的開始，因為生產力為「輸出」與「輸入」之比，「輸入」適當，加上轉換過程處理安排得當，「輸出」自然會有好的結果，因此招募員工、儲備人員、甄選人才不能不慎。

本章轉載自：徐南麗(1991)·招募與甄選·榮總護理，8(1)，84-90。徵求原刊載單位及原作者同意後，在本書編輯過程中，文字、圖片經作者與編者重新編輯整理。

本章習題



問題討論

- 一、說明目前台灣各醫院的招募甄選方式？
- 二、假若您是一位管理者，而該醫院正當須徵求人才，您認為應如何規劃才能吸引應徵者？
- 三、即將畢業，您準備到哪家醫院甄試呢？請說出面談時應注意事項。
- 四、您認為要如何建立人事資料庫？表 20-1 有何優缺點？試討論分析之。

引用文獻

陳谷萍、顧乃平(1987)·新進護理人員選擇工作場所理由之初探·榮總護理，4(2)，155-161。

蔡正飛(1988)·面談藝術·台北：卓越。

Beyers, M., et al. (1983). Results of the nursing personnel survey, Part I: RN recruitment and orientation. Journal of Nursing Administration, 13(3), 34-37.

Prescott, P., & Brown, S. (1987). Controlling nursing turnover. Nursing Management, 18(6), 60-66.

參考書目

李麗傳(1999)·護理行政與病室管理·台北：華杏。

Gillies, D. A. (1994). Nursing management: A systems approach(3rd ed.). Philadelphia: W. B. Saunders Company.

Kaler, S. R. et al.(1989). Stereotypes of professional roles. Image, 21(2), 85-89.

