

定编定岗

作者：有故事的人 来源：范文网 www.wtabcd.cn/fanwen/

本文原地址：<https://www.wtabcd.cn/zhishi/a/16781935565723.html>

范文网，为你加油喝彩！

莲子银耳汤怎么做-宽扁豆的做法大全



2023年3月7日发(作者：红虫拉饵)

医院动态定岗定编实施方案

医院定岗定编是指医院按照自身的规模、所承担的功能与任务，在充分考虑本阶段

人员的整体素质与能力、医院管理水平和管理及服务流程等综合因素的情况下，对医院配

备医疗、护理、医技、药剂、管理及后勤等各类人员的岗位设置和人员配置进行设计与规

划。

人力资源是开展医疗服务工作的基本要素，医疗工作要想有序地进行，就必须对各

类人员的资格条件、能力素质以及如何配置等进行研究，以便于各项医疗任务的完成，同

时又能使员工的能力得到发挥。这就需要加强医院定岗、定编、定员、定工作标准、定任

务目标等工作，以提高医院的工作效率效益。

一．定岗定编的指导原则

医院定岗定编工作要充分考虑医院现实情况，既要实行满负荷工作，又要考虑员工的

身心承受能力；既要节约人力成本，又要确保医疗质量；既要提高工作效率，又要追求细

节的完美。让定岗定编成为规范医院管理，科学配置人力资源，鼓舞员工士气，不断提高

医疗技术水平和服务质量的推进器。在实施定岗定编过程中，一般应遵循以下原则：

1．尊重现实原则

医院的定岗定编首先应该遵循尊重现实的原则。目前医院所形成的人员与岗位匹配情况，与医院的社会文化背景、管理体制、员工的执业理念、长期的工作习惯甚至个人价值观有很大的关系，医院在不改变现有体制，无法在短期内大规模缩减和增加人员，员工的观念不可能很快改变的情况下，必须尊重现有岗位和人员的实际，只要能够通过定岗定编合理调整人员结构，对工作负荷与压力进行合理分解，对各岗位员工的工作数量、质量、效率进行合理评价，并能够增强各级管理人员和全院员工的人力成本控制意识和效率意识，就可以基本达到定岗定编的目的。

2．工作需要原则

定岗定编必须以满足工作需要为根本原则，做到“以事定岗、以岗定人”。按照医院各部门职责说明书和临床医技科室业务范围说明书确定岗位名称和编制数，不应因人设岗。

3．精简高效原则

即坚持因事设岗，因岗设人，精简冗员，使岗位与人员编制在配备上达到优化，在

2

保证医院工作质量的前提下，用较少的人员完成较多的工作任务，从而提高医院工作效率，达到优质高效低耗的目的。

4．结构合理原则

要保证各类人员合理的比例关系和合理的层次结构，使医院人员达到群体组合的最优化，以发挥医院人才群体的最大效能。根据医院的专业性特点，尤其是要处理好医、药、护、技、管理人员和后勤人员等各种岗位之间的比例关系，合理安排管理人员与全部员工的比例关系。管理人员占员工总数的比例与医院的管理体制、内部运行机制、专业化程度、员工素质、医院文化以及其他一些因素有关。

5．定性与定量相结合原则

医院的大部工作都是可以用数量指标来监测的，但有些工作是无法用数量来衡量的，因此，在定岗定编时，必须要做到定性与定量相结合。

6．动态调整原则

医院人力资源编制应该根据医院发展、学科建设、工作效率、经营管理水平等因时因地制宜，实施动态管理，以满足医院发展的客观要求。

二．定岗定编的主要方法

1.效率定编法

效率定编法是一种由工作量和单位工作时间计算得出的编制方法，主要用于临床和门

诊医生的编制。这类人员的工作量（出院病人占用总床日数、门诊量）可以从医院统计报表中得到，而单位工作时间（每医生日管床数、单个病人门诊诊疗时间）是参照国家卫生统计报表数据以及景惠多家医院通过观察法统计得出的社会平均工作时间的经验值得出。

门诊医师编制

门诊医师数=-----

门诊量-----按照前三年医院门诊量平均值增长5%为基数调整后得出。

诊疗效率(分/人)-----根据医院提供数据结合兄弟医院及景惠经验值定出。

每医生年诊疗总人数----- $60/\text{诊疗效率} \times 8 \times 5 \times 52 \times 90\%$

(每小时诊疗人数 \times 日工作时间 \times 周工作日数 \times 年周数 \times 工作时间有效率)

年门诊总量

每医生年诊疗病人数

3

病区医师编制

编制床位数 \times 床位使用率 \times 每名病人每日所需诊疗时间（30分）

规定每名医师每日工作时间（ 6×60 分）

按照景惠编制经验值,综合性医院内科系统每医生管床日数为7床日/人，妇产科、

外科、五官科、儿科每医生管床日数为6床日/人，科室年出院病人占床总日数与每医生年管床日数之比得出科室医师总人数。根据不同科室平均住院日的不同，可以用平均住院日系数调节。

(3)手术医师编制的确定

综合性医院手术较多。因此,考虑手术医师定编时,要从各类手术所需时间、各类手术所需人数及每病人其他耗时来综合计算科室手术医师数量。根据手术部位和操作技术难度，以及根据手术复杂性以及病人生命威胁程度划分为四个级别：

某医院各类手术相关参数表

一类手术	二类手术	三类手术	四类手术
------	------	------	------

手术时间	123.56		
------	--------	--	--

其他时间	0.511.52		
------	----------	--	--

参加人数	1234		
------	------	--	--

在取得医院各手术科室两个年度手术量统计后，依手术量增长趋势预算和调整数值。

然后根据各类手术所需的时间之和除以每医师年工作时间总和，得出科室手术医师编制。

$(\text{手术时间} + \text{家属谈话时间}) \times \text{参加人数} \times \text{手术例数}$

日工作时间 × 年工作日

(4) 超声科定岗编

根据工作量测算，某医院全年超声检查为45600人次，体检B超30000人次。

根据以往工作效率，检查1人次超声所需要的时间为肝胆系统7分钟、颈椎动脉浅表

血管5分钟，心脏彩超8分钟，肢体血管15分钟。按2009年各类检查量计算每超声人次

平均耗时为8分钟，体检每超声人次平均耗时为5分钟。

目前每天上午B超检查为140人次(约占总检查人次的75%至80%)，两台彩超、一台

黑白B超运转明显紧张，病人排队平均在1小时以上，已引起病人的明显抱怨。为此，定

病区医师数量=-----+机

手术医师编制=-----

4

岗定编时按临床B超室彩超3台、黑白B超1台；体检B超室彩超2台为设备基数，人员

上要保证体检每天上午2人；临床每天上午4人，下午2人，中午1人，夜间1人。

根据满负荷工作所需要耗费的时间：

体检：30000 × 5分钟=150000分钟=2500小时/90%=2778小时（有效工作时间按90%

计算）

临床B超室： $45600 \times 8 \text{分钟} = 364800 \text{分钟} = 6080 \text{小时} / 90\% = 6755 \text{小时}$ （有效工作时间

按90%计算）

科主任管理时间：每周10小时（约三个半天）全年520小时（已计算为有效时间）。

承担教学工作任务：理论教学150学时、临床带教150学时、路程与备课耗时150学

时共450小时（已计算为有效时间），可假设一个人每周有三个半天从事教学工作。

根据以上计算，B超室全年全部工作耗时总量为 $2778 + 6755 + 520 + 450 = 10503 \text{小时}$

每名医生全年实际出勤天数为 $365 - 104$ （周六、日） $- 11$ （国家法定节假日） $- 10$

（人均公休假与请假天数） $= 240 \text{天}$ 。每天实际出勤为7小时，每名医生全年实际出勤时间为1680小时。

按满负荷运转，实际需要医生数为 $10503 / 1680 = 6.25 \text{人}$ 。考虑到人员上要保证体检每

天上午2人；临床每天上午4人，下午2人，中午1人，夜间1人，实际应编制9人。

各班次时间安排为：每天（周一至周五）上午班（8：00—12：00计4小时）6人、

下午班（14：30—17：30计3小时）2人、中午班（12：00—14：30计2.5小时）、夜班

（17：30—次日8：00计14.5小时）1人；周六、日上下午班各2人，中午班、夜班1

人。

排班方式为：

医生星期一星期一星期三星期四星期五星期六星期日累计工时

A兼主任

上午班上午班上午班上午班上午班

35小时

下午班管理班下午班管理班管理班

B兼教学

上午班上午班上午班上午班上午班

35小时

下午班教学班下午班教学班教学班

C医生

上午班上午班上午班

34.5小时

中午班夜班下午班中午班

D医生上午班上午班上午班上午班33小时

5

中午班夜班

E医生

上午班上午班上午班上午班

36小时

夜班下午班中午班

F医生

上午班上午班上午班上午班下午班

39小时

中午班下午班夜班

G医生

夜班上午班上午班

29.5小时

下午班下午班

H医生

上午班上午班上午班

29.5小时

夜班下午班

I医生上午班上午班上午班上午班38.5小时

中午班下午班中班夜班

9名医生每周应出勤总小时数为315小时，按以上排班总出勤小时数为310小时，按

此排班可有5小时机动，用天突发加班等。个别医生周工作时间低于或超过35小时，可

以下一周进行平衡安排。

某医院医放射科定岗定编情况

CT两台机全年工作量36000人次，每台18000人次，大型设备工作的有效天数按95%

计算， $365 \times 95\% = 347$ 天，每天平均52人次。参照兄弟医院经验值，每天平均60次属于

满负荷，两台实际工作天数600天。

两台机的编制预测：每台机配置一个工作组，每组员工全年出勤182天（去除28天

放射假），共需配置3.3组。每组配置医师1人，技师2人，护士1人，共需要13人。

MR每天22人次，有效工作天数347天合计7634台次，工作负荷基本与同类医院相

当，实际应工作347天，工作组员工全年出勤182天（去除28天放射假），共需配置1.9

组。每组配置医师1人，技师1人，护士0.5人，共5人。

介入：医师1人，技师1人，编制2人。

ECT全年4000台次，医师1人，技师2人，编制3人。

透视两台机：医师1人，技师3人，编制4人。

照片13台机：每台机每天工作量50人次，就配置医师7人，技师20人，编制27人。

放射科编制合计54人。

2.比例定编法

6

比例定编法是以医院床位数或员工总数为基础，通过一个标准比例来计算出相关人员

编制数的方法。主要用于宏观编制的计算，如员工总人员定编、各大类型人员定编、卫生

技术人员结构定编等。“标准比例”主要来源于国家、地方卫生行政部门出台的法规、政

策、标准等。如：

ICU医生编制按人床比1:1计算，护理人员按人床比为2--3:1编制。

新生儿科按照医生与新生儿病床之比1：3编制，护士按照1:1.5编制。

产科按照每350个产妇配置1名助产士编制。

人力资源管理类人员与业务人员之间的比例在一般为1:150。

医务部管理人员与床位之比不低于0.7：100—120编制。

护理部管理人员与床位之比不低于1：150—200编制。

3.业务分工定编法

业务分工定编法定性成分较大，主要适用于管理人员和工勤人员的定编。这些人员工

作内容广泛而不可量化，因此需要根据组织机构、职务岗位的工作种类和工作量来确定人数。

如下为某医院办公室定岗定编方法：

医院办公室工作人员主要采用工作分析和工时测定的方法进行定岗定编，每名工作人

员每年出勤天数为365—104（周六、日）—11（国家法定节假日）—10（人均公休假与

请假天数）=240天。每天实际出勤为7小时，每名工作人员全年实际出勤时间为1680小

时。定岗定编按出满1680小时为主要依据。

经过工作分析与工时计算，办公室应定岗定编为主任1人、行政秘书1人、党务秘书

1人、宣传干事2人、文印收发员1人，合计6人。

办公室主任定岗定编依据：全年应该出勤1680小时，定编1人。

岗位名称办公室主任全年工作耗时1680小时定编人数1人

年度性工作耗时：合计300小时

7

1. 审核医院工作计划（行政与党委）30小时。
2. 审核医院年度总结（行政与党委）30小时。
3. 审核院长工作报告15小时。
4. 审核党委书记工作报告15小时。
5. 医学院半年、年度目标考核材料准备30小时。
6. 市卫生局半年、年度目标考核材料准备30小时。
7. 参加各种大型检查接待与会议（质量大检查、目标大检查、领导民主测评等）100小时。
8. 重大节日陪同领导慰问10小时。
9. 接待兄弟单位考察、交流20小时。
10. 参加全院学术论坛、职代会、大型活动仪式20小时。

日常工作耗时：日常工作时间为 $1680 - 300 = 1380$ 小时，全年按50周计算，每周工作时间为

$1380 / 50 = 27.6$ 小时。每周实际按28小时核定工作时间。

1. 参加例会4小时。
2. 院长办公会、院周会每两周一次，每周平均2小时。

3. 专题会议2小时。
4. 行政查房每月一次，周均1小时。
5. 每周必须召开的科务会1小时。
6. 审核材料与文件核稿2小时。
7. 标识应用巡查每两周一次，周均1小时。
8. 撰写会议纪要2小时。
9. 信息专题工作会议每月一次，每周平均0.5小时。
10. 对外宣传沟通、协调、稿件审核3小时。
11. 相关文件督办、落实2.5小时。
12. 大事记录本审核、总值班排班审核1小时。
13. 重要领导或客人陪同检查1小时。
14. 文件的拟办1小时。
15. 与院领导沟通2小时。
16. 机动2小时。

行政秘书定岗定编依据：按每周出勤35小时核定工作量，定编1人。

岗位名称办公室行政秘书每周工作耗时35小时定编人数1人

8

1. 起草文件按2008年度编号为150份，周均3份，每份耗时2小时，合计6小时。

2. 部门文件通知核稿，每周3份，每份0.3小时，合计1小时。

3. 各类文件核稿3小时。

4. 做好会议通知、文件发放1小时。

5. 来文登记、传阅、传递、催办10小时。

6. 介绍信和用印1小时。

7. 来访登记、大事记录0.5小时。

8. 取文送文3.5小时。

9. 来院指导工作领导或客人接待2小时。

10. 参加院长办公会、院周会等会议记录，专题会议纪要等4小时。

11. 领导交办临时事宜3小时。

党务秘书定岗定编依据：按每周出勤35小时核定工作量，定编1人。

岗位名称办公室党务秘书每周工作耗时35小时定编人数1人

1. 起草文件，每周一份3小时。

2. 来文登记、传阅、传递、催办1小时。
3. 各类文件、材料核对2小时。
4. 参加科务会1小时。
5. 收缴、汇总党费每月一次周均1小时。
6. 周政治学习和思想教育安排1小时。
7. 与5个党支部工作联系、沟通1小时。
8. 每周对8个科室进行政治学习情况、医德医风制度落实情况检查4小时。
9. 入党积极分子材料整理、预备党员材料整理、陪同领导外调等2小时。
10. 党员活动策划和组织2小时。
11. 外出取送文件（党委文件）、上缴党费周均2小时。
12. 汇总月考核周平均时间1小时。
13. 完成领导交办的临时事宜2小时。
14. 协助工会主席策划和组织工会活动2小时。
15. 协助团委书记开展共青团工作2小时。
16. 精神文明创建活动材料收集、整理1小时。
17. 各种会议通知、考勤和必要的组织工作1小时。

18. 年度工作耗时（干部述职、民主生活会、学习考核平均每周2小时）。

宣传干事定岗定编依据：按每周出勤35小时核定工作量，工作量测算需要70小

9

时才能完成工作，定编2人。

岗位名称办公室宣传干事每周工作耗时70小时定编人数2人

1. 与电视台联系拍摄专题片每周一次，联系科室、专家、沟通选题1小时；与记者一起和专

家沟通2小时；提供拍摄大纲，再与院领导请示通过1小时；拍摄6小时；审方案1小时；

审片及出修改意见2小时。（当此项工作结束，不做为常规工作时，时间主要用于新闻媒体来

院采访接待以及与相关部门和科室沟通等。）共13小时。

2. 每周在当地纸质公开媒体发稿一篇，字数800—1000字，采访科室1小时，撰写1小时，

共6小时。

3. 电台每月3篇广播文稿，采访收集编号、校对、发稿共4小时。

4. 各类宣传展板：收集文字、整理2小时/每板；领导审核、修改、联系制作公司、发送内

容及设计思路1小时；样品审核1小时；每块平均4小时，每周更新5块，共20小时，安装

1小时，合计21小时。

5. 院报制作一季度一期：搜集、编号、出小样、校对一期需一周，平均一周3小时。
6. 拍摄、拍照年均每周每人各6小时，两人10小时。
7. 网站：搜集资料、编号、修改照片、上传，平均一周6小时。
8. 日常巡查、维护各类展板每周2小时。
9. 其它类型的宣传工作，如制作宣传折页、名片、条幅、小标识等，每周2小时。
10. 宣传员会议每月一次，通知、召开平均每周1小时。
11. 领导交办的其它工作每周2小时。

文印收发员定岗定编依据：按每天7小时核定工作量，定编1人。

岗位名称办公室文印收发员每天工作耗时7小时定编人数1人

1. 去邮局取报纸、报刊、信件、寄信2小时。
2. 分发送发报纸、报刊、信件3小时/天。
3. 文印工作、外科及门诊楼大厅电子屏幕的输入及发放2小时/天。

4. 预算控制法

预算控制法是通过人工成本预算控制在岗人数，而不是对某一部门内的某一岗位的具

体人数做硬性的规定。部门负责人对本部门的业务目标和岗位设置和员工人数负责，在获

得批准的预算范围内，自行决定各岗位的具体人数。

如医院的后勤服务社会化后，每年支付一定数额的后勤服务费给社会化公司，至于公司雇佣多少员工，医院并不关注。

5. 业务流程分析法

业务流程分析法是根据岗位工作量，确定各个岗位单个员工单位时间工作量如单位时

10

间产品、单位时间处理业务等；根据业务流程衔接，结合上一步骤的分析结果，确定各岗位编制人员比例；或者根据医院或科室总的业务目标，确定单位时间流程中总工作量，从而确定各岗位人员编制。

如某口腔医院义齿制作中心的定岗定编方案：

义齿制作中心现有技师9人，并按承担的职能分为固定组和活动组，其中固定组又分为蜡型组和烤瓷组。活动组3人轮流承担支架制作、树胶基托制作和即刻义齿制作的工作。

蜡型组3人共同承担烤瓷牙的基底冠制作和金属牙的制作。烤瓷组3人中1人承担贵金属

（黄金）牙的制作，另外2人承担烤瓷牙的制作。目前的9人中8人为每周6天工作制（1

天算加班），1人为5天工作制。固定组的6人每周1天轮流在口腔医院上班以保证修复

体的临时修整需要，所有9人每周2人周日值班。科室需要承担部分实验教学任务。

通过调研，科室每人每天正常可以完成6颗牙的制作工序，如果是并列的多颗牙则制作颗数会多一些，如果是临床需要赶制单颗或单模制作则完成数量会更少一些（某些可以批处理的加工步骤所费时间无法分摊）。目前工作基本为满负荷，在工作量增大的情况下通过加班完成。

通过对义齿制作中心工作人员的访谈，有经验的医生认为蜡型组技工正常工作状态下每人每月应该能够完成150颗牙基底冠的制作工作；烤瓷组技工每人每月能够完成150颗烤瓷牙的制作工作；即刻义齿和隐形义齿制作者每人每月能够完成60件的制作工作；支架制作者每人每月能够完成30件支架的制作工作；树胶修复体制作者每人每月能够完成40件树胶类修复体的制作工作。

按照每月完成389颗烤瓷牙计算，烤瓷组合理编制医生数应该是 $389/150=2.6$ 人。基底冠制作平均每月353颗牙，蜡型组合理编制医生 $353/150=2.4$ 人。而活动组中，即刻义齿+隐形义齿平均每月65件，即刻制作人员编制为 $65/60=1.1$ 人；支架平均每月制作15件，支架制作人员编数为 $15/30=0.5$ 人；树胶修复体平均每月24件，树胶修复体制作者编制 $24/40=0.6$ 人。因为即刻义齿、支架和树胶修复体同为活动组人员，岗位可以互换，所以活动组合理编制是 $1.1+0.5+0.6=2.2$ 人。

授课技工编制：中心还需要协助进行《口腔修复学》和《口腔解剖生理学》的实验教

学，其中《口腔修复学》每学时安排1名技工，《口腔解剖生理学》安排2名技工。2009-2010
学年合计《口腔修复学》232学时，均为学院路教学工作，《口腔解剖生理学》72学时，
在茶山校区教学。合计需要安排工作日数为 $232/4+2 \times 72/2=116+72=188$ 天。需要编制授
课技工数 $188/250=0.8$ 人。

义齿制作中心合计编制人数为 $2.6+2.4+2.2+0.8=8$ 人（其中烤瓷组、蜡型组、活动组

11

的人员在技术上可替代性不强，按每组配备3人的原则定，编制9人）。

6. 专家访谈法

专家访谈法主要是通过对行业专家的访谈来做为定岗定编的依据。主要适用于管理人
员尤其是高层管理人员的定岗定编。

7. 设备定员法

设备定员法主要是根据设备需要开动的台数和开动的班次、员工看管定额，以及出勤
率来计算定员人数。计算公式如下：

定员人数=-----

此方法可用于医技科室、后勤服务等科室。

人员定编类型和方法

三．有关说明

1.定岗定编的积极意义在于可以帮助医院进行人力资源规划、预测，以便更好地帮助

医院实现其业务目标。由于人的主观能动性是难以预测的，所以，定岗定编要充分结合医

院实际的运行状态，学会适时调整。

2．定岗定编只是人力资源管理中最基础和最基本的手段，如果不跟进绩效考核和二

级分配，各部门和科室可能都喊人少，医院如再增加人员，医院的效率不仅不可能提高，

反而会下降。因此，只靠人力资源总进行单方面控制，而其他部门和科室缺乏自我约束也

是难以奏效的。

3．在定岗定编工作中，要号召员工积极参与，通过培训学习让全院员工认识开展定

岗定编工作的现实意义，引导大家把精力集中到发展学科建设，提高工作效率，控制各种

人员定编类型编制方法

医院总人数比例定编法、专家访谈法

各类型人员总数比例定编法、专家访谈法

临床医生人数效率定编法、业务流程法

护理人数比例定编法、效率定编法、业务流程法

医技各类人员数比例定编法、设备定员法、业务流程法

行政/工勤人员

比例定编法、业务分工定编法、设备定员法、

预算控制法

需要开动设备台数×每台设备开动班次

员工看管定额×出勤率

12

成本和全面提升素质上来。

更多 在线阅览 请访问 https://www.wtabcd.cn/zhishi/list/91_0.html

文章生成doc功能，由[范文网](#)开发