

现代医院管理制度下的公立医院中层干部管理探索

李 菲

(南昌市洪都中医院,江西 南昌 330000)

摘要:在现代医院管理制度下,公立医院要进行内部管理制度的创新,完善中层干部管理机制,促进公立医院中层干部的专业能力、管理能力和服务水平。本文对现代医院管理制度、公立医院中层干部的作用、公立医院中层干部管理工作中存在的问题进行研究和分析,并提出了几点公立医院中层干部管理的策略。

关键词: 现代医院;管理制度;公立医院;中层干部管理

DOI: 10.12268/j.issn.2095-7181.2023.33.009

一、现代医院管理制度概述

现代医院管理制度是指医院在新兴公共治理框架下形成的,医院在运营中应该遵守的,政府、所有者代表与医院之间的责任和权力关系的一系列制度安排,是关于资源支配、管理、评估等一系列制度的集合,包括政府治理制度和医院内部管理制度,公立医院要行使经营管理的自主权,完善人事管理制度和机制,进行内部人事管理,中层干部选聘、引进,完善绩效考核与薪资分配制度,从而实现对中层干部的有效管理,聚集优秀的干部人才,建设公立医院中层干部队伍,从而提高公立医院的服务质量和水平,激发公立医院的活力,发挥好公立医院党委的领导核心作用和榜样示范作用,建设和培养出高素质的中层干部团队。

二、公立医院中层干部的作用

中层干部在公立医院的发展过程中具有引领作用,我国公立医院实行的是院、科两级负责制,科主任受院长的领导,其是公立医院实行院、科两级管理的中间层,是公立医院的中层干部,是科室的行政、业务的主要管理者,因此其工作方式、工作效率、工作质量、领导能力、管理能力等对公立医院管理水平的高低、医疗质量的好坏、人才队伍的成长具有很多影响,也对科室的人员安排、贯彻落实能力、制度执行能力、人员思想政治素养、工作监督、工作评估、工作反馈等具有重要影响。中层干部要组织科室的全体人员落实各项具体工作,指导技术人员的专业技术,纠正其知识和技术上的错误,指导相关人员进行培训、科研、学习、医疗等工作,还要领导人员进行医疗抢救、疑难杂症病例的探讨和治疗以及一些科研活动,从而提高整个科室人员的业务能力。整个科室的业务技术水平主要依赖于中层干部的技术水平,若科室主任的专业技术能力处于较高水平,则医

院的专业技术水平在当地也会处于领先地位,其专业技术水平是医院业务创新和发展的重点要素。除此之外,中层干部是科室的行政和业务领导者,其政治素养、党性修养和管理能力对医院的发展具有重要作用和影响,若中层干部具有高度的政治责任感和工作服务意识,以及为人民服务的精神,就会引领全科室人员有效贯彻落实党的大政方针,也能对科室人员产生激励和熏陶作用,提高科室人员的政治素养和工作素质,满足患者的实际需求,提高思想政治素养,提高服务质量和水平,从而实现公立医院服务为民、促进健康中国建设的远大目标^[1]。

三、公立医院中层干部管理工作中存在的问题

(一)中层干部管理理念有待加强

许多公立医院对中层干部的管理缺乏创新性的管理理念,缺乏对现代化人力资源管理理论的认识,在管理的过程中,仍然沿用传统的人事管理的理念,大多进行基础人事管理,缺乏先进的人力资源管理概念,对中层干部管理的观念、方法不够了解和明确,将对中层干部的管理与对普通员工的管理等同,没有重视中层干部这一核心人力资本的针对性管理,没有将中层干部纳入“骨干人才”进行管理和教育,仍以人事日常行政事务型工作为主进行管理,这不符合现代化医院管理制度和要求,不符合现代化公立医院的人力资源管理要求,无法满足公立医院对中层干部人才的岗位需要和能力需要,阻碍公立医院人力资源管理战略和长期发展战略目标的实现。

(二)选拔机制有待健全

公立医院对中层干部的选拔和聘用机制有待进一步完善,没有与以公立医院自身的发展战略目标 and 实际发展状况为根据进行人力资源管理。部分公

立医院在中层干部人员招聘、引进和选拔的过程中,过于看重人员的学术背景、学历证书、所获奖项、应用实践能力,却忽略了对其工作责任意识、服务意识、学习意识、过往工作经历、工作经验的考察,导致部分中层干部人员在工作的过程中,无法有效地适应岗位工作,岗位胜任力和适应能力不足,工作责任意识不够强烈,服务水平偏低,这不利于医院的良好发展。公立医院在设置中层干部的具体岗位职责前,没有进行详细的调查和研究,导致一些工作岗位的内容出现交叉和重复,功能设置不够清晰明确,中层干部难以明确自身的工作职责和管理职责,导致中层干部管理效率和质量的下降。部分公立医院对中层干部的聘任周期缺乏针对性的管理,没有根据岗位的实际工作和人员的能力进行周期的设置,导致聘任周期流于形式,也妨碍了青年干部的职位晋升路径,不利于中层领导职位的更新代谢,影响了中层干部的能力发挥,也影响了医院的人才资源的储备和自身的发展活力。

(三)考核激励机制有待健全

公立医院的考核激励机制有待进一步完善,缺乏针对中层干部的考评,虽设置了绩效封顶线,但是各个科室、中层干部的工作质量总体上的差距不大,难以科学合理地对中层干部的业绩进行考核。部分公立医院对中层干部的考核主要以主观指标为主,这种考评指标不具有客观性,导致考核流于形式和表面,考核结果不具有较强的说服力。不仅如此,部分公立医院缺乏完善的激励机制,对表现突出、有重大功绩的中层干部缺少有效奖励,薪酬制度僵化,薪资结构没有与岗位重要性、工作量、复杂程度紧密结合,员工的实际收入与劳动付出不成正比,缺乏科学的工资总额调控机制,导致薪资发放的不合理性,无法激发中层干部工作的积极性,无法提高其服务意识和质量^[2]。

(四)后备人才队伍有待增加

目前,医院后备干部结构以业务型为主,缺乏行政管理型人才,公立医院在针对后备干部的选拔、培养方面有待完善,医院后备中层干部缺乏管理能力和临床医学技术能力,且后备干部结构有待完善、数量有待提高。在当前医疗卫生资源总量逐步增加的环境和背景下,公立医院的科室增加、卫生人员总数增加、具有执业医师的数量在增加,医疗机构诊疗人次逐步上升,医师工作负担量渐渐增加,因此公立医院要对医院内部的卫生人力构成进行优化的调整,减少医生的个人工作量,提高其工作效率和质量,因

此要增加后备人才队伍的建设和培育,增加公立医院服务人员后备力量,激活医院内部的职位晋升通道和更新换代的发展活力,促进公立医院的医疗创新和服务创新。

(五)人才队伍培育机制有待健全

公立医院针对中层干部的培育机制有待完善,亟需建立干部人才生命周期培养模式、定向培养模式、动态培养模式。公立医院在进行中层干部队伍培训的过程中没有根据干部人才的个体差异性,包括不同干部的能力、性格、责任感、服务意识、个人意愿等进行针对性培养,也没有根据岗位需求进行差异化培养。中层干部在工作、培养的过程中在不断地进步和成长,公立医院没有采取层层培养的方式对中层干部进行培训,也没有为其提供轮岗锻炼、挂职锻炼的机会。公立医院没有完善动态培养机制,减少了新任干部公平竞争的机会,没有为中层干部配备导师,其缺乏导师对工作和技能的具体指导,无法提高其专业能力,也无法激发中层干部队伍的活力^[3]。

四、现代医院管理制度下的公立医院中层干部管理策略

(一)强化中层干部管理理念

公立医院要强化中层干部管理理念,创新管理观念和方式,中层干部在公立医院中扮演着领导者、榜样者、技术者、管理者的角色,因此在招聘、选拔、引进中层干部的过程中,要根据医院的实际需要、患者的实际要求、党的方针政策进行中层干部的管理,加强对中层干部管理的重视,认识到干部管理的重要性,建立完善的中层干部管理体系,加大对干部管理和培训的成本投入、资源投入、设施投入等。除此之外,中层干部自身也要加强管理理念,树立约束自身、管理自身、克己修身的观念和意识,提高自己的组织协调、沟通交流和政策执行能力,发挥自己的领导示范和带头作用,为其他党员和群众做好榜样,感染和熏陶其他员工的政治素养和专业素养,使其培养正确的工作意识和工作责任心。

(二)完善选拔机制,规范选拔流程

公立医院要制定合理的中层干部选拔标准,有重点、有针对性地进行中层干部的选拔。制定量化的选拔指标,制定系统化的选拔指标体系,并将年龄、经验、学术背景、功绩、群众口碑等纳入选拔指标体系中,并赋予这些指标具体的、差异化的、恰当的分值或者权重,从而提高选拔指标的标准性,提高中层干部选拔的科学性和公平性。公立医院还可以根

据不同岗位的需要、要求、特点、性质等进行有侧重地对中层干部进行考察,从而选拔出满足岗位要求、适合岗位特点、能够在岗位中发挥最大价值的优秀中层干部,业务科室部门在进行中层干部选拔的过程中,要注重考察待选拔人员的业务技术水平、医疗能力、实践应用能力、工作经验、学术背景、科研能力、行业地位等,从而选拔出业务能力突出的业务科室中层干部人员^[4]。

公立医院要合理设置中层干部管理岗位,促进不同部门的中层干部能够各司其职,建立明确的岗位职责、聘期及工作目标、薪酬待遇、解聘条件等内容,根据医院的发展方向和具体工作事务,科学设置管理岗位,配备专门的中层干部管理人员,中层干部需要继续聘任岗位的,经考核为合格以上等次、本人愿意且未达到最高任职年限,按照有关程序办理续聘手续,从而完善选拔任用和管理监督机制,提高公立医院中层干部的管理效能。

公立医院还要科学调整和优化聘任周期,中层干部的聘任周期要根据领导班子任期目标和岗位职责而确定,可以将聘任周期设定为四年左右,即中层干部在同一管理岗位连续任职一般不超过五年,任职时期不宜过短或者过长,否则无法有效发挥其管理效能,或者导致工作责任和创新能力不足,出现对工作懈怠的情况,因此合理设置聘任周期,能够促进中层干部的工作积极性和创新活力,也可以拓宽新干部的晋升渠道。

(三)完善考核激励机制

公立医院要建立完善的中层干部考核机制,遵循科学合理、公平公正的原则,对不同的干部进行考核,实现多维度、多方面、综合性的能力素质考核,根据中层干部的岗位工作量、重要性、工作成绩、管理能力等对其进行考察,设置可量化、定性类的考核指标,要使得这些指标能够体现出工作层级和质量要求,赋予这些指标相应的分值,要重点突出、全面均衡,经过严格的考核程序和流程对其进行考评,按照考核分值确定考核等级,根据考核结果制定完善的激励机制,有表现优秀的中层干部,要根据其实际需要,适当地给予其能够满足其心理需求或物质需要的奖励内容,从而能够充分有效地激发中层干部的工作积极性和热情,起到良好的激励效果,针对犯错误、绩效落后的中层干部,可以与其进行沟通、谈话、警醒等,对于屡次犯错误的干部,可以根据实际情况进行降职或者辞退,从而起到警示和反向激励的效果^[5]。

(四)建立优秀中层后备管理干部人才库

公立医院针对具有年纪较大、创新能力较弱、任期超过规定期限的科室,配备相应的年轻的后备管理干部人才,并对这些后备中层管理人才进行培养和教育,加大对后备人才管理的资金投入、资源投入、设施投入,提高后备人才的管理能力、专业技术能力、政治素养、工作素养,完善对后备人才的年龄结构管理,不宜选择过于年轻或者年龄较大的后备人才,要选择既有较为丰富的工作经验、管理经验的人才,又要选择具有创新能力、能够与时俱进的人才,从而完善中层后备管理干部队伍的建设。

(五)加强人才培养

公立医院要建立中层干部人才培训计划,对干部人才进行科学合理的培养和教育。可以聘请相关行业的知名专家到院内进行专题授课,传授丰富的知识和工作经验,给予中层干部具体的指导。公立医院也可以与优秀高校进行合作,引导干部进入高校进行管理知识和专业先进知识的学习,也可以与先进医院建立跟岗学习交流机制,选择干部深入先进医院学习,了解其工作优势,并进行借鉴,补足自身的不足和缺陷,从而提高中层干部的专业能力和管理水平。

五、结语

公立医院中层干部公立医院的发展过程中具有引领作用,决定着医院的专业技术水平和服务水平。在现代医院管理制度下,公立医院实施中层干部管理策略,要强化中层干部管理理念,完善选拔机制、考核激励机制,建立优秀中层后备管理干部人才库,加强中层干部人才培养,从而提高中层干部的专业能力和管理水平。

参考文献:

- [1] 蒋士藩. 无锡A三甲医院中层干部管理胜任力提升研究[D]. 江苏大学, 2021.
- [2] 孙红霞. 现代医院管理制度下公立医院中层干部管理探索[J]. 中国卫生标准管理, 2021, 12(09).
- [3] 刘黔芳. 某三级甲等专科医院中层干部队伍建设对策分析[J]. 经济师, 2020(08).
- [4] 牛天明. 三级公立医院中层管理干部队伍建设对策分析——以S三级公立医院为例[J]. 财经界, 2020(12).
- [5] 韩霜雪, 刘雁, 李新萍, 金春明. 现代医院管理制度下公立医院中层干部管理探索与实践[J]. 中国医院, 2019, 23(04).

作者简介:李菲(1985—),女,汉族,江西南昌人,研究生,主要从事党支部建设及中层干部管理研究。