

医院高质量发展背景下某三甲公立医院行政 人员的管理能力培训需求调查

姜春萍, 李春燕, 刘丽娟, 廖海鹰, 刘运杰

四川大学华西公共卫生学院/华西第四医院, 四川 成都 610041

摘要:目的 在医院高质量发展背景下,分析某三甲公立医院行政人员的管理能力培训内容需求和培训方式偏好,以提升行政人员在支持该医院高质量发展中的整体表现和效果。方法 本研究采用问卷调查的方法,采用卡方拟合优度检验进行统计分析。结果 共回收调查问卷 70 份,84.29% 调查对象认为培训内容的针对性,74.29% 调查对象认为时间冲突,70.00% 调查对象认为领导的重视程度、培训参与意识以及培训导师的水平是培训质量的主要影响因素;65.71% 调查对象认为全局思维能力、62.86% 调查对象认为创新能力、44.29% 调查对象认为决策能力是最需求的培训内容。结论 影响医院行政人员管理能力培训质量的主要因素是培训内容的针对性和员工的培训参与意愿。最需要培训的能力是沟通能力,最大的需求是医院发展历程及文化。最优的模式是每月一次时长 1~2 h 的线下授课。

关键词:医院高质量发展;培训需求;管理能力

中图分类号:R197.32 文献标志码:A 文章编号:1003-8507(2024)20-3836-05

DOI:10.20043/j.cnki.MPM.202405429

Investigation on the training needs of administrative staffs in a class A tertiary public hospital under the background of high-quality development of hospitals

JIANG Chun-ping, LI Chun-yan, LIU Li-juan, LIAO Hai-ying, LIU Yun-jie

West China School of Public Health and West China Fourth Hospital, Sichuan University, Chengdu, Sichuan 610041, China

Abstract: Objective To analyze the training content needs and preferences of administrative personnel in a tertiary public hospital under the backdrop of high-quality hospital development, aiming to enhance their overall performance and effectiveness in supporting hospital growth. **Methods** This study utilized a questionnaire survey and employed chi-square goodness-of-fit test for statistical analysis. **Results** A total of 70 questionnaires were collected. 84.29% of the respondents believed that the relevance of training content, 74.29% thought time conflicts, and 70.00% considered leadership attention, training participation awareness, and the competence of training instructors as the main factors affecting training quality. 65.71% of the respondents identified holistic thinking ability, 62.86% noted innovation capability, and 44.29% pointed out decision-making skills as the most needed training content. **Conclusion** The main factors affecting the quality of management ability training for hospital administrative staff are the relevance of training content and employees' willingness to participate in training. The ability that needs the most training is communication skills, while the greatest demand is for knowledge about the hospital's development history and culture. The optimal format is monthly offline lectures lasting 1-2 hours.

Keywords: High-quality development; Training needs; Management ability

国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见(国办发[2021]18号)明确提出:公立医院发展方式从规模扩张转向提质增效,运行模式从粗放管理转向精细化管理,资源配置从注重物质要素转向更加注重人才技术要素^[1]。在此背景下,为构建大健康格

局,使居民获得全方位、全周期的健康服务,提高居民健康水平^[2],不仅要考虑医院的发展质量,还需要加强医院行政人员的管理水平。然而部分公立医院现有的管理培训内容和方式尚无法满足行政管理人

适应医院高质量发展的需求,及时开展行政人员管理能力的系列培训对有效提升医院行政人员的管理水平意义重大^[3-5],因此有必要开展相关研究来明确医院行政人员的管理能力培训需求,以便助力实现医院高质量发展的目标。

基金项目:四川大学党政管理服务研究项目(2023DZYJ-21)

作者简介:姜春萍(1983—),女,博士,研究方向:医院管理

通信作者:刘运杰,E-mail:liuyunjie@scu.edu.cn

本研究通过问卷调查的方式,以四川省某三甲公立医院为例,探讨行政人员在医院高质量发展背景下的培训需求。本研究旨在明确影响行政人员管理能力培训质量的影响因素以及培训内容和方式的需求,以便提升行政人员的管理知识和技能,使他们尽快符合医院高质量发展对行政人员的管理能力提出的要求。最终,本研究的结果将为设计有针对性、规范化的行政人员培训体系奠定基础,以有效提升行政人员在实现医院高质量发展目标中的整体表现和效果。

1 资料与方法:

1.1 调查对象 调查对象为四川省某三甲公立医院全体行政人员。

1.2 调查方法 2024 年 2 月至 2024 年 4 月期间,采用问卷星进行调查,内容包括:调查对象一般资料、影响其参与培训的主要因素、希望加强的能力、偏好的培训方式等。本次调查共发放问卷 76 份,回收问卷 70 份,有效回收率为 92%。

1.3 统计方法 (1)调查对象的一般资料、单选题:统计各条目的算数平均值或构成比。(2)多选题:分别计算选择百分比和构成百分比,其中选择百分比为某选项选择的人数除以总共调查的人数,更能反映员工的需求情况;构成百分比为某选项在该项目所有选项下的构成比,能反映不同选项的差异。卡方拟合优度检验分析各项的选择百分比是否具有显著性差异,以确定是否有优先事项。(3)分年资和学历对不同人员分别进行了分析,其中高年资定义为工作年限 ≥ 10 年, < 10 年为低年资员工,学历分为研究生及其以上

学历和研究生以下学历。

2 结果

2.1 调查对象基本情况 本次调查 70 人。其中男性 19 人,女性 51 人。调查对象中,拥有研究生学历的 40 人,本科学历的 28 人,大专及其以下学历的 2 人。按工作年限来看,工作年限 < 5 年的 5 人, $5 \leq$ 工作年限 < 10 的 19 人, $10 \leq$ 工作年限 < 15 年的 24 人, $15 \leq$ 工作年限 < 20 年的 9 人,工作年限 ≥ 20 年以上的 13 人。

2.2 某三甲公立医院行政人员的管理能力培训质量的影响因素 调查数据显示,影响行政人员的管理培训质量的因素有多种,其中,对培训质量影响最大的因素是培训内容的针对性(选择占总人数的 84.29%)、与工作时间冲突无法协调(选择占总人数的 74.29%)、领导的重视程度、员工的培训参与意识以及培训导师的水平(选择均占总人数的 70.00%),各个因素之间存在显著的统计学差异。分工作年限来看,无论高年资或低年资,主要的影响因素都是培训内容的针对性(86.96%,79.17%),但次要因素高年资是领导的重视程度(76.09%)和员工的参与意识(76.09%),而对低年资的员工而言则是时间冲突(75.00%)。分学历来看,对研究生及其以上学历的员工而言,主要的影响因素与工作五年的员工一致,而对研究生以下学历,主要的影响因素是培训内容的针对性(90.00%)和领导的重视程度(76.67%)。如表 1 所示。

表 1 某三甲公立医院行政人员的管理能力培训质量的影响因素

Table 1 The factors influencing the quality of management ability training for administrative staffs in a class A tertiary public hospital

项目	选择百分比 (%)	分年资的选择百分比 (%)		分学历的选择百分比 (%)	
		高年资	低年资	研究生	研究生以下
领导的重视程度	70.00	76.09	58.33	65.00	76.67
员工的培训参与意识	70.00	76.09	58.33	67.50	73.34
培训内容的针对性	84.29	86.96	79.17	79.99	90.00
培训方式与手段	57.14	60.87	50.00	55.00	59.99
培训导师的水平	70.00	73.91	62.50	72.50	66.67
培训是否有效果评价	31.43	32.61	29.17	27.49	36.66
培训后的效果跟踪	37.14	41.30	29.17	32.50	43.33
与工作时间冲突无法协调	74.29	73.91	75.00	75.01	73.34
占用休息时间,无法得到休息	51.43	60.87	33.33	50.00	53.34
χ^2	26.10	39.10	39.84	47.58	36.45
P 值	< 0.001	< 0.001	< 0.001	< 0.001	< 0.001

2.3 某三甲公立医院行政人员的管理能力提升与培训内容需求情况 本部分内容考察行政人员管理能力培训内容和培训方式需求。调查显示,目前所在岗位还需要重点提升的能力占前两位的分别是:沟通协调

能力(94.29%)和全局思维能力(81.43%)。无论是分年资还是学历,员工需要重点提升的能力都是沟通能力。最需要培训的内容是医院发展历程和文化(80.00%)。分年资来看,高年资的员工认为需要就

医院发展历程文化(86.96%)展开培训,低年资的员工认为要对组织架构及业务介绍(79.17%)进行培训。分学历来看,研究生学历认为组织架构及业务介

绍(82.50%)很有必要,而研究生以下学历各个选项间统计学差异不显著,无法说明偏好,见表2。

表2 某三甲公立医院行政人员管理能力的培训需求(%)

Table 2 The needs of management ability training for administrative staffs in a class A tertiary public hospital(%)

项目	总体	分年资		分学历	
		高年资	低年资	研究生	研究生以下
目前所在岗位还需要重点提升的能力					
决策力	77.14	80.43	70.83	75.00	80.00
目标管理	72.86	76.09	66.67	72.50	73.33
全局思维	81.43	84.78	75.00	80.00	83.33
沟通协调	94.29	93.48	95.83	92.50	96.67
创新能力	68.57	71.74	62.50	67.50	70.00
时间管理	65.71	73.91	50.00	60.00	73.33
情绪控制	70.00	78.26	54.17	60.00	83.33
岗位技能	75.71	71.74	83.33	67.50	86.67
团队协作	77.14	80.43	70.83	72.50	83.33
经营分析能力	47.14	56.52	29.17	45.00	50.00
逻辑思维能力	65.71	71.74	54.17	62.50	70.00
χ^2	46.15	11.33	49.50	22.103	18.93
<i>P</i>	<0.001	0.332	<0.001	0.015	0.041
医院行政人员的培训需求					
医院发展历程及文化	80.00	86.96	66.67	77.50	83.33
医院人事管理制度	77.14	80.43	70.83	80.00	73.33
医院薪酬管理制度	68.57	76.09	54.17	70.00	66.67
组织架构及业务介绍	77.14	76.09	79.17	82.50	70.00
职业化培训	55.71	52.17	62.50	50.00	63.33
服务礼仪培训	45.71	56.52	25.00	35.00	60.00
医患沟通	57.14	69.57	33.33	45.00	73.33
医保政策解读	54.29	60.87	41.67	45.00	66.67
医院感染知识培训	50.00	58.70	33.33	35.00	70.00
专业知识入门培训	54.29	52.17	58.33	45.00	66.67
消防安全知识培训	57.14	65.22	41.67	45.00	73.33
科研与创新	41.43	43.48	37.50	40.00	43.33
拓展训练	44.29	41.30	50.00	40.00	50.00
χ^2	24.27	38.39	65.19	70.45	19.77
<i>P</i>	0.019	<0.001	<0.001	<0.001	0.072

2.4 某三甲公立医院行政人员的管理能力培训方式需求情况 行政人员管理能力的培训方式需求,如表3所示行政人员比较喜欢的讲授风格和特点是实战性强,丰富的案例辅助,其认为最有效的培训和分享方式是集中线下授课,他们希望的每次培训和分享时长是1~2h,频次是一个月一次,在时间选择上更希望利用正常上班时间或者根据课程来定,见表3。

表3 某三甲公立医院行政人员管理能力的培训方式需求

Table 3 The method needs of management ability training for administrative staffs in a class A tertiary public hospital

项目	选择百分比(%)	χ^2	<i>P</i>
比较喜欢的讲授风格及特点 ^a		27.23	<0.001
理论性强,具有系统性及条理化	45.71		
实战性强,丰富的案例辅助	92.86		

(续表)

项目	选择百分比(%)	χ^2	<i>P</i>
授课形式多样互动参与性强	65.71		
知识渊博引经据典,娓娓道来	48.57		
语言幽默风趣	57.14		
激情有号召力	31.43		
最有效的培训和分享方式 ^a		35.69	<0.001
集中线下授课	74.29		
集中线上听课	27.14		
给予学习材料自学	15.71		
外出进修	52.86		
一对一师带徒	35.71		
先授课再亲身练习	50.00		
每次的培训和分享时长(h)		31.83	<0.001
0.5~<1	37.14		
1~<2	44.29		
≥2	1.43		
根据课程时间来定	17.14		

(续表)

项目	选择百分比 (%)	χ^2	P
培训适用的频次(单选题)		58.57	<0.001
一星期两次	7.14		
一星期一次	10.00		
半个月一次	18.57		
一个月一次	55.71		
其他	8.57		
培训时间的选择		63.46	<0.001
正常上班时间	57.14		
工作日下午后 2~3 h	20.00		
周六周日	11.43		
脱产集中培训	24.29		
看课程需要来定	52.86		
其他	1.43		

注:a:多项选择,合计大于100%。

3 讨论

3.1 多方因素影响医院行政人员的管理能力培训质量 影响行政人员培训质量因素中选择百分比最高的是培训内容的针对性,其次是领导重视程度、员工的培训参与意识和培训导师的水平。分年资和学历来看主要的影响因素略有不同。员工对培训内容板块有强烈的自主选择意识。领导的重视程度和培训导师的水平是影响医院行政人员的管理能力培训质量的次要因素,二者取决于医院管理层的培训理念和需求,而员工的培训参与意识反映了员工的主观能动性,直接影响着培训作用于员工管理能力提升的效果。通过对员工的培训参与意识进一步分析,发现影响员工参与意愿的因素中,选择百分比最高的是培训与工作时间冲突无法协调。这表明,要提高行政人员的管理培训质量需要管理层和行政人员共同促成。对领导而言,需要提高对培训的重视程度,切实了解员工的实际需求,引入有针对性的培训内容,加强对培训师资的资格审核,协调好工作与培训时间,促进大家积极参与。

3.2 医院行政人员的培训需求情况 目前该三甲医院行政人员主要需要对全局思维和创新能力强能力进行培训,而不需要对时间控制、岗位技能、情绪控制这样的基础能力进行培训,这也表明该医院的行政人员具备基本的工作技能和处理实物的能力,但是全局思维和创新能力强这样更高级的能力缺乏,其次决策力和目标管理能力也是比较缺乏的能力,这可能是因为相关能力更加难以获取,除了短时间培训外,还需要长时间的工作经验积累。培训内容方面,77%以上的研究对象认为需要进行医院人事管理制度和组织构架及业务介绍培训,以便于行政人员对所在医院有充分认识并能适应新的变化。68%以上的研究对

象认为还需要开展医院薪酬管理制度培训,通过掌握薪酬体系,以目标为导向激励工作能效,从而提升管理能力。科研创新、拓展训练和服务礼仪培训是选择率最低的培训项目,这也符合现代医院管理中要求管理者立足本职工作的需求^[6]。

分年资和学历来看,员工的培训需求既有共性,也有差异,这表明有必要在展开培训活动,根据年限和学历提供不同培训供大家选择,同时避免“硬性要求参与培训”的情况发生,以更好做到针对性的提升。

3.3 医院行政人员最适用的培训方式 相较以往研究更加重视培训课程及培训内容的需求^[7-9],本研究特别考察了医院行政人员最适用的培训方式,以更好开展相关培训。在授课风格上,研究对象相比较喜欢的是有丰富案例辅助的实战性强的风格以及互动参与性强,多种授课形式的课程;在授课方式上,研究对象认为最有效的方式是集中线下授课和外出进修的方式,最无效的方式是给与材料自学;最适合的单个培训或者分享时间是 1~2 h,适用的频次是每月一次,这样的时间和频次既可以实现知识的传播,又可以让培训人员注意力集中,同时还预留了时间便于知识的消化和实际工作中应用。大多数研究对象希望利用正常上班时间开展培训,或者是根据课程需要来定,这与参与意愿最大影响因素是与工作时间冲突无法协调相呼应,时间安排也是提高培训效果的一大动力。因此,在新时代、新医改背景下,行政人员应通过多种方式增强全局思维和大局意识,提高创新能力^[10];医院应尽可能多开展针对性、实战性、互动性强的集中线下授课课程,培养员工的沟通协调和目标管理等方面能力,以提高员工的行政综合管理能力^[7-9,11];此外,除通过课程培训的方式提升医院行政人员的能力外,利用工作岗位轮转同样可以加强行政人员对院内不同管理岗位工作的熟悉程度,提高其综合处理能力^[12-13]。此外,需要尽早实现系统化和制度化^[14-15],根据不同阶段和不同学科背景的人员有计划、分步骤的推进培训的深度和广度,并且有必要做好教育培训的衔接工作以推动培训的有效持续性。

4 总结

综上所述,有必要对三甲公立医院的行政人员进行管理能力系列培训,以助力医院实现高质量发展的目标。医院管理者应了解员工的培训需求,明确制约员工培训质量的因素,有针对性的选择培训内容,引入吸引员工的培训方式。培训内容应该着眼于提升行政人员在医院高质量发展背景下的专业管理能力,

如全局思维、创新能力、决策力和目标管理能力等。在医院高质量发展的背景下,通过有效的培训方式和高质量的培训内容来提高行政人员的管理素质和能力,从而更好地支持医院的高效运作和稳步发展。

利益冲突声明 本研究不存在任何利益冲突

参考文献

- [1] 皇甫慧慧,白忠良,王子荆,等. 医防融合相关概念的内涵与辨析[J]. 中国农村卫生事业管理,2024,44(3):154-161.
Huang Fu HH, Bai ZL, Wang Zi J, et al. Connotation and identification of the concept of medical - prevention integration[J]. Chinese Rural Health Service Administration, 2024, 44(3): 154 - 161. (in Chinese)
- [2] 程念,宋大平,崔雅茹. 国家基本公共卫生服务项目实施现状及问题分析[J]. 中国卫生经济,2022,41(11):60-62,90.
Cheng N, Song DP, Cui YR. Analysis on the status of the implementation of National basic public health service program[J]. Chinese Health Economics, 2022, 41(11): 60 - 62, 90. (in Chinese)
- [3] 吴梦婕,张泽洪,陈向宇,等. 高质量发展背景下公立医院基层行政人员岗位胜任力模型构建[J]. 中国卫生质量管理,2024,31(5):91-95.
Wu MJ, Zhang ZH, Chen XY, et al. Constructing post competency model for grassroots administrative personnel in public hospitals under the context of High - Quality development [J]. Chinese Health Quality Management, 2024, 31(5): 91 - 95. (in Chinese)
- [4] 林斐. 高质量发展背景下公立医院行政管理人员现状分析及思考[J]. 经济师,2024,(5):250-251.
Lin F. Analysis and reflection on the current situation of administrative management personnel in public hospitals under the background of high - quality development [J]. China Economist, 2024, (5): 250 - 251. (in Chinese)
- [5] 张岩,姜振家,初书田,等. 医院行政管理人员培训需求的调查研究[J]. 中国医院管理,2011,31(11):51-53.
Zhang Y, Jiang ZJ, Chu ST, et al. Investigation on training requirement of administrative staff in a hospital [J]. Chinese Hospital Management, 2011, 31(11): 51 - 53. (in Chinese)
- [6] 赵阳. 现代医院管理者素质及管理结构探讨[J]. 江苏卫生事业管理,2008,19(2):48-49.
Zhao Y. Discussion on the quality of modern hospital managers and management structure[J]. Jiangsu Health Care Management, 2008, 19(2): 48 - 49. (in Chinese)
- [7] 林芳,张秀秀,罗彩琴. 医院行政管理人员科研需求调查与对策探讨[J]. 现代医药卫生,2022,38(18):3229-3232.
Lin F, Zhang XX, Luo CQ. Survey and discussion on the research needs of hospital administrative management personnel and countermeasures[J]. Modern Medicine & Health, 2022, 38(18): 3229 - 3232. (in Chinese)
- [8] 唐亚兰,褚湜婧,王栋,等. 三级公立医院绩效考核背景下对医院行政管理 院行政管理人员职业化培训的思考[J]. 人口与健康,2021,(4):41-43.
Tang YL, Chu SJ, Wang D, et al. Reflection on professional training for hospital administrative management personnel under the background of performance appraisal in tertiary public hospitals [J]. Population and Health, 2021, (4): 41 - 43. (in Chinese)
- [9] 徐北辰,申志强,李志锦. 基于精细化管理的医院行政管理人员规范化培训轮转实践研究[J]. 中国继续医学教育,2024,16(9):152-156.
Xu BC, Shen ZQ, Li ZJ. Research on the practice of standardized training rotation of hospital administrative personnel based on fine management[J]. China Continuing Medical Education, 2024, 16(9): 152 - 156. (in Chinese)
- [10] 李旻. 基于新医改的行政管理人员素质提升策略[J]. 办公室业务,2021,(23):153-155.
Li Z. Quality improvement strategies for administrative management personnel based on the new healthcare reform [J]. Office Operations, 2021, (23): 153 - 155. (in Chinese)
- [11] 李彩华. 高质量发展视角下加强公立医院行政管理人员队伍建设的探索与实践,以广州医科大学附属肿瘤医院为例[J]. 中国卫生人才,2024,(2):40-43.
LiCH. The exploration and practice of strengthening the construction of administrative personnel in public hospitals from the perspective of high - quality development takes the Affiliated Cancer Hospital of Guangzhou Medical University as an example [J]. China Health Human Resources, 2024, (2): 40 - 43. (in Chinese)
- [12] 戴顺捷. 岗位轮转在医院行政管理人员培养中的实施价值[C]//重庆市教育国际交流协会. 经济管理与技术创新论文集. 中国重庆,2022-08-01,2022:3.
Dai SJ. The implementation value of post rotation in the training of hospital administrators [C]//Chongqing Education International Exchange Association. Proceedings of Economic Management and technological innovation. In Chongqing, China, 2022 - 08 - 01, 2022: 3. (in Chinese)
- [13] 易怡. 医院行政管理人员如何实施岗位轮转[J]. 人力资源,2021,(2):36-37.
Yi Y. How to implement job rotation for hospital administrative management personnel[J]. Human Resources, 2021, (2): 36 - 37. (in Chinese)
- [14] 张凯,陈红艺. 对实施公立医院院长职业化的策略探讨[J]. 中国医疗管理科学,2018,8(3):15-18.
Zhang K, Chen HY. Strategies for the professionalization of public hospital presidents [J]. Chinese Journal of Hospital Administration, 2018, 8(3): 15 - 18. (in Chinese)
- [15] 许秀丽,李晨,李旭东. 精细化运营管理模式及实现路径的实践与探索[J]. 中国医院管理,2022,42(12):102-104.
Xu XL, Li C, Li XD. Practice and exploration of fine operation management mode and realization [J]. Chinese Hospital Management, 2022, 42(12): 102 - 104. (in Chinese)