

# 职能部门如何在医院战略管理中发挥积极作用的探索研究 ——以某县级公立医院为例

姜远凤

西南医科大学 四川泸州

**【摘要】** 医院发展战略能否成功实施，除了决策层需要制定正确的战略以外，更需要职能部门对医院战略目标的有效推动。本文以职能部门在医院发展战略实施中如何发挥积极作用为研究对象，提出通过完善激励机制、人才培养、加强价值观引导等措施提升职能部门管理水平，帮助医院顺利实现战略目标。

**【关键词】** 医院；职能部门；战略管理

## Exploration and research on how functional departments play an active role in hospital strategic management——Take a county public hospital as an example

Yuanfeng Jiang

Southwest Medical University Luzhou Sichuan

**【Abstract】** Whether the hospital development strategy can be successfully implemented requires not only the decision-making level to formulate the correct strategy, but also the functional departments to effectively promote the hospital's strategic objectives. This paper focuses on how functional departments play an active role in the implementation of hospital development strategies, and proposes to improve the management level of functional departments through improving incentive mechanisms, personnel training, strengthening value guidance and other measures to help hospitals successfully achieve strategic objectives.

**【Keywords】** strategic management of hospital functional departments

2009年，中共中央国务院发布《关于深化医疗卫生体制改革的意见》，意味着新医改正式拉开序幕。2015年国务院办公厅发布《关于全面推开县级公立医院综合改革的实施意见》和《关于城市公立医院综合改革试点的指导意见》，至此，新医改全面铺开。在新医改背景下，公立医院想要实现长期、稳定、高质量发展，必须做好医院战略分析，制定好发展战略。职能部门在医院发展战略实施过程中，一方面医院要加强对人才的培养，另一方面，职能部门要增强主观能动性，充分发挥积极作用，通过不断学习管理技能和运用管理理论及管理工具解决工作中的难题，学会掌握沟通技巧，学会处理各种关系，提高组织协调能力，善于发现问题并及时提出解决办法。通过以上措施，让职能部门在医院战略管理实施过程中发挥有效作用。

### 1 概念界定

#### 1.1 战略

许军在《新形势下我国公立医院的发展战略定位研究》中指出：战略（strategy）一词最早是指军队的艺术和科学，而现在的研究者认为，战略基于自身资源和能力，选择一套不同于竞争对手的活动方案，从而有效的避免其他竞争对手的模仿和复制，以独特的定位和竞争优势提供独特的价值<sup>[1]</sup>。

罗加详在《新形势下我国公立医院战略管理的推行》中提到：“战略”一词来源于军事，是一种从全局考虑和谋划以实现全局目标的计划和策略<sup>[2]</sup>。

#### 1.2 战略管理

傅学文在《新形势下县级公立医院战略管理》中指出：战略管理是为了实现长期的生存和发展，在全面分析内外部环境的基础上做出的一系列全局性和长远性的谋划<sup>[3]</sup>。

李冬在《新医改背景下医院战略管理模式探讨》中指出：战略管理为未来现代化医院发展提出了一种系统性、全局性和长远性的规划，有助于克服医院发展的盲目性，优化卫生资源，是公立医院改革的大方向<sup>[4]</sup>。

### 1.3 医院战略管理

许军在《新形势下我国公立医院的发展战略定位研究》中指出：医院战略管理是指在分析医院内外部环境的基础上，确定和选择达到医院发展近远期目标的有效战略，并将战略付诸实施、进行控制和评价的动态管理过程<sup>[1]</sup>。

## 2 医院实施战略管理的必要性和重要性

2009年，中共中央国务院发布《关于深化医疗卫生体制改革的意见》，意味着新医改正式拉开序幕。2015年国务院办公厅发布《关于全面推开县级公立医院综合改革的实施意见》和《关于城市公立医院综合改革试点的指导意见》，以上《意见》均要求医疗卫生机构应当坚持公益属性。随后，2017年国务院办公厅发布《关于建立现代医院管理制度的指导意见》和《关于进一步深化基本医疗保险支付方式改革的指导意见》，因此，在新医改背景下，公立医院想要实现长期、稳定、高质量发展，必须努力适应内外环境的变化，转变思路，做好医院战略管理，兼顾好公益性和经营性，如此，方能在医改浪潮中稳步前进、行稳致远。

战略管理为未来现代化医院发展提出了一种系统性、全局性和长远性的规划，有助于克服医院发展的盲目性，优化卫生资源，是公立医院改革的大方向。<sup>[4]</sup>通过战略管理的应用可提高医院管理水平，使医院本身条件与机遇更好地适应。

战略管理有助于帮助公立医院更清晰地找准未来发展的目标和方向，把握国家政策和形势变化，通过战略分析进一步明确自身的资源优势、能力水平和核心竞争力，在新医改的要求下更加适应新环境，抢占竞争先机，在立足公益性的基础上进一步提升医院整体竞争力<sup>[5]</sup>。

## 3 职能部门对医院实施战略管理的重要性

医院战略管理的实施关系到医院未来的发展方向，作为医院管理者，必须重视医院战略管理，认真解读国家政策，运用战略分析工具对医院内部的优势和劣势以及外部环境的机遇和威胁作客观地、

全面地分析，积极探索一条“成本低、效率高、服务好、质量优”的发展道路。在这条道路上，中层管理者要统一思想，执行有力，每个人都要充分发挥作用，带领全院职工围绕医院战略目标奋力前进，如此，才能将医院发展战略落到实处。

正如王蕾在《职能部门在医院战略管理中有效发挥作用的实践与探索》中提到：医院战略是医院的高层管理者制定的，有关医院全局发展的、整体性的、长期的战略计划，对医院的发展具有深远的影响。它的实施依赖于职能部门能否推行有效的职能战略，科学地配置资源，协调好内部和外部的各种关系。实践表明，职能部门要想发挥好自己在医院战略管理中的作用，推动战略落地实施，必须努力强化自己的战略意识，统筹兼顾，综合协调，提高自身能力<sup>[6]</sup>。

由此可见，战略的实施成功与否很大因素取决于全院职工，特别是医院职能部门管理人员，他们起到承上启下的作用。对上，职能部门可以为医院的发展提供决策建议，可以向院领导汇报各科室第一线的运行情况，对下，职能部门可以督导工作的开展，发现问题，及时纠正。因此，他们的执行能力和管理技能对医院的发展起到举足轻重的作用。

## 4 职能部门人才现状

虽然职能部门对医院战略目标的顺利实施起到至关重要的作用，但是，目前，职能部门的人才供给已经无法满足医院发展和管理的需求。以某县级公立医院为例，职能部门管理人员具有管理学专业背景的人寥寥无几，多数是在临床科室业务技能做的好的医学（护理）专业人员被调到行政部门从事管理工作，他们没有系统地接受过管理学方面的培训或学习，在实际工作中，更多地依靠前辈传授经验和自己工作经验的积累，管理人员成长速度缓慢、成熟周期长。由于缺乏专业管理知识，医院行政部门管理模式还停留在“经验管理”阶段，管理效果不理想。

我们需要认识到，医院职能部门岗位具有特殊性，涉及医学和管理两个方面的内容。对医院管理岗位来说，如果管理者是纯粹的管理专业人才却不懂医学，对专业的医学术语和 workflows 不熟悉，开展工作将会很难。如果管理者是纯粹的医学人才却不懂管理学，不知道如何管理好部门、科室，那么，

同样面临工作难以开展的风险。

我们可以思考，临床业务技能好的人就一定能够胜任管理工作吗？其实未必，因为管理者更多地需要具备人际技能，需要与人沟通交流，协作完成各项任务。对基层员工来说，才是更应该掌握技术技能。此外，管理者需要具备领导力，领导力是领导能力的简称，是号令组织成员行动与全力以赴的技能，是能够让别人心甘情愿地完成目标的能力。管理者要学会用职位权力和非职位权力（人格魅力），特别是用非职位权力（人格魅力）去影响员工，引导员工积极向上，树立爱岗敬业，乐于奉献的价值观。

## 5 提升职能部门管理能力的建议

### 5.1 完善工作分析

工作分析是指在调查和收集相关信息的基础上，对某一工作所承担的责任及包含的任务进行明确划分和界定，并确定该工作的承担者要成功完成该工作所需要的素质和能力等的过程。工作分析是制定工作规范的依据，是确定职工绩效标准的有效方法，为公共部门人员教育和培训提供了客观依据，有助于公共部门人力资源的有效配置。

### 5.2 编制岗位说明书

岗位说明书是描述岗位名称、性质、特征、负担的责任和任务，与其他部门和岗位之间的关系以及该岗位任职需要具备的素质和能力的书面文书。编制岗位说明书可以让职工清楚地知道这个岗位需要做些什么，工作职责有哪些，需要在哪些方面提升自己等，从而更好地适应这个岗位。同时，也让管理者在提拔管理者时，可以将其作为衡量一个人是否能够胜任这个岗位的客观标准，避免了其他因素的干扰。

### 5.3 加强人才队伍建设

医院不仅要注重对临床专业技术人员的培养，还要加强对行政部门人员的培养，为医院发展战略目标的实现提供保障。

#### （1）注重能力培养

能力培养包括公文写作能力、办会能力、办事能力、管理理念、管理技能、协作技能、组织能力、人际交流技能以及情商等方面，全面提升人员的综合素质，起到事半功倍的效果。此外，还需培养职工情绪管理能力，学会释放工作压力，保持身心健

康。

#### （2）注重优化人才结构

科室就是团队，团队要持续发展、有效运行，离不开完善的人才梯队。医院要建立完善的老中青人才队伍，防止因人员离岗而得不到有效替补，杜绝人才断层的现象。

### 5.4 制定有效的人才激励政策

波特和劳勒的综合激励模型表明，组织要从能力、环境、努力程度和认识程度去考评员工的工作绩效，从外在和内在对员工进行奖励，从而使员工得到满足感和公平感，这种满足感和公平感会对员工产生一种效应，这种效应促使员工在以后的工作中更加努力，如此，形成一种良好的循环。同时，赫兹伯格的激励理论告诉我们，要满足职工的“保健因素”（即政策管理、技术监督、薪酬、工作环境、人际关系等），防止职工消极怠工。因此，制定完善的有效的激励政策至关重要，配套相应措施，给予员工认可，体现其劳动价值，提升员工的归属感，促进员工自我实现和自我满足。

### 5.5 推进医院文化建设

医院文化是一种以人为中心建立起来的价值体系，优秀的医院文化是指导医院及医务工作者的行为哲学，可以有效保障竞争战略的顺利实施，保证医院可持续发展。<sup>[1]</sup>医院要以愿景和自身的特点建立独具特色的医院文化，统一职工的思想认识，不断引导职工树立正确的价值观，充分挖掘医务人员勇于担当、医者仁心的大爱精神，以此激励职工，营造团结协作、敢于拼搏的医院文化氛围。将医院文化与医院战略目标融合，促进目标的实现。

## 6 结语

医院的发展战略由高层领导制定，但是战略的实施成功与否却很大因素取决于全院职工，特别是医院中层管理人员。作为承上启下的管理者，他们的执行能力和管理技能对医院的发展起到举足轻重的作用。医院要做好岗位分析，加强对职能部门人员的培养力度，完善积极有效的人才激励政策，营造良好的医院文化，从而使职能部门人员在医院战略管理实施中发挥积极作用，保证医院战略目标的实现。

## 参考文献

[1] 许军，林沅琦，杨宇花，等.新形势下我国公立医院的发

- 展战略定位研究[J].会计师, 2019, (16): 64-66.
- [2] 罗加详, 虎翼, 张悦, 等. 新形势下我国公立医院战略管理的推行 [J]. 中国卫生产业, 2014, 11 (18): 179 - 180.
- [3] 傅学文.新形势下县级公立医院战略管理 [J]. 中国市场, 2018, (35): 100+102
- [4] 李冬, 刘欢.新医改背景下医院战略管理模式探讨 [J]. 经济师, 2019, (12): 250-251
- [5] 冯娟.新医改背景下公立医院外部环境战略分析 [J]. 中国总会计师, 2021,(07): 180-181
- [6] 王蕾, 王静.职能部门在医院战略管理中有效发挥作用的实践与探索 [J]. 中国卫生产业, 2019,16(12): 75-77+80
- [7] 蒋春红, 朱 峰.持续改革背景下大型公立医院战略管理优化分析 [J]. 医学与社会, 2018,31(06): 37-39
- [8] 杨以平.PEST 模型结合 SWOT 矩阵法在某三级医院战略制定中的应用 [J]. 中国卫生产业, 2018,15(14): 43-45+48
- [9] 林铭.波士顿矩阵法运用于公立医院战略管理的探讨 [J]. 中国卫生产业, 2020,17(20): 45-47
- [10] 曾智海.基于 SWOT 分析法的公立医院发展战略研究——以深圳为例 [J]. 行政事业资产与财务, 2019,(15): 40-41

**收稿日期:** 2022 年 10 月 17 日

**出刊日期:** 2022 年 11 月 11 日

**引用本文:** 姜远凤, 职能部门如何在医院战略管理中发挥积极作用的探索研究——以某县级公立医院为例 [J], 国际医学与数据杂志 2022, 6(6): 7-10.

DOI: 10.12208/j.ijmd.20220226

**检索信息:** RCCSE 权威核心学术期刊数据库、中国知网 (CNKI Scholar)、万方数据 (WANFANG DATA)、Google Scholar 等数据库收录期刊

**版权声明:** ©2022 作者与开放获取期刊研究中心 (OAJRC) 所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**OPEN ACCESS**