

[参考文献]

- (1) 规划发展与信息化司. 健康中国行动(2019-2030年) [EB/OL]. (2019-07-09) [2019-07-15]. <http://www.nhc.gov.cn/guihuaxxs/s3585u/201907/e9275fb95d5b4295be8308415d4cd1b2.shtml>.
- (2) 曹凯, 姜柏生. 肿瘤患者医疗纠纷的特征、成因与对策[J]. 南京医科大学学报: 社会科学版, 2019, 19(4): 295-298.
- (3) 何毅刚, 孙延荣. 肿瘤多学科会诊制度的实践探讨[J]. 医院管理论坛, 2014, 31(7): 32-34.
- (4) 秦新裕, 许剑民. 肿瘤多学科诊疗团队模式[M]. 北京: 人民卫生出版社, 2014: 2.
- (5) 谈进, 陈小飞, 刘玲, 等. 某三甲综合医院多学科协作诊疗管理实施与医疗质量相结合[J]. 当代医学, 2019, 25(3): 121-122.
- (6) 高扬, 邵雨辰, 苏明珠, 等. 癌症患者的多学科团队协作诊疗模式研究进展[J]. 中国医院管理, 2019, 39(3): 34-37.

(文章编号) 1007-0893(2021)06-0180-04

DOI: 10.16458/j.cnki.1007-0893.2021.06.083

公立医院管理人员定制化培训的实践与探索

杨嘉慧 滕国召 罗成蓉 张柳 秦语阳 廖钧*

(深圳大学第一附属医院 深圳市第二人民医院, 广东 深圳 518035)

[摘要] 目的: 探索医院管理人员系统性、定制化的培训模式。方法: 以深圳市第二人民医院50名管理人员为培训对象, 组织为期半年的定制化培训。结果: 经过前期调查和拟定培训计划, 有序安排, 管理人员的积极参与, 收获了良好的培训效果和经验, 提高了管理人员的理论、业务水平和综合素质。结论: 公立医院管理人员的职业化培训具有现实的必要性和重要性, 应探索符合医院实际需求的个性化、职业化管理培训。

[关键词] 定制化培训; 公立医院; 管理人员

[中图分类号] R 197.323 [文献标识码] B

Practice and Discussion on Administrators' Customized Training in Public Hospitals

YANG Jia-hui, TENG Guo-zhao, LUO Cheng-rong, ZHANG Liu, QIN Yu-yang, LIAO Jun*

(The First Affiliated Hospital of Shenzhen University, Shenzhen Second People's Hospital, Guangdong Shenzhen 518035)

[Abstract] Objective To explore a systematic and customized training model for administrators in public hospitals. Methods Fifty administrative staff in Shenzhen Second People's Hospital admitted to a public hospital were selected as the training objects. The six-month customized training was actively carried out. Results After investigation and preparation of training plan in earlier stage, the training was arranged at an orderly manner and got good effect and experience through active participation of administrators, which improved the theory, professional level and comprehensive quality of administrators in the hospital. Conclusions Professional training of administrators is very important and necessary for the development of hospital. Personalized and professional management training should be explored to meet the actual needs of hospital.

[Key Words] Customized training; Public hospitals; Administrator

在深化医药卫生改革的宏观背景下, 现代医院管理制度作为基本医疗卫生制度“立柱架梁”的关键制度, 对医院的科学规范和精细化管理起着重要的推动作用。现代医院管理制度要求公立医院完善管理制度, 建立健全治理体系, 提高医院管理水平和运行效率, 因此对医院各行政职能部门的管理人员提出了更高的专业要求^[1]。同时, 原卫生部在2011年

发布的《医药卫生中长期人才发展规划(2011-2020年)》也明确指出要规范医疗卫生机构管理人员岗位培训, 建立卫生管理人员培训制度, 提高医疗卫生机构管理队伍的职业化、专业化水平^[2]。为了适应现代医院管理和医疗卫生行业发展的要求, 本院与四川大学华西医院合作, 对本院各职能科室管理人员进行定制化培训, 现将实践成效分享如下。

[收稿日期] 2021-01-30

[作者简介] 杨嘉慧, 女, 主管护师, 主要研究方向是医院运营管理。

[*通信作者] 廖钧 (E-mail: 1150126@qq.com)

1 培训对象

以本院管理人员为培训对象，其中行政职能部门的正副职为固定培训学员 50 名，其他管理人员根据培训课程内容自愿参加培训。50 名固定培训学员，男女比例 3:2，平均年龄为 (47.50 ± 6.98) 岁，其中大专以下学历 6 名，占 12%；本科学历 26 名，占 52%；硕士研究生以上学历 18 名，占 36%。职称分布，正高职称 29 名，占 58%；副高职称 7 名，占 14%；中级以下职称 14 名，占 28%。所学专业涵盖临床医学类、医技类、药学类、护理类、会计类、工程类及行政管理类专业，分别来自党办、院办、人事科、财务科、医务科、护理部、院感科、教学办、物价医保科、信息科、设备科、总务科等 31 个职能科室。

2 实施方法

2.1 培训前需求调查

在培训前，通过调查问卷了解培训对象的需求，结果显示有 45 名 (90.00%) 表示愿意参加定制管理培训。培训的时间安排方面，有 25 名 (50.00%) 期望每月培训 1 次，每次 2 d；有 15 名 (30.00%) 期望每季度培训 1 次，每次 5 d。期望师资来源方面，依次为以华西医院为代表的全国知名医院管理专家 (96.00%)、境外专家 (52.00%)、专业培训机构培训师 (42.00%)、高等院校教授等 (40.00%)、卫健委等行政管理者 (28.00%)。期望培训能力方面，管理人员期望提高的管理素质依次为管理能力 (45 名)，开阔思路 (34 名)、创新能力 (34 名)、医院管理理论水平和基础知识 (27 名) 和科研能力 (20 名)。培训对象的定制化培训内容需求见表 1。

表 1 本院中层管理人员定制化管理培训前需求调查结果表 (n = 50)

调查主题	调查内容	人数 / 名	百分比 / %
参加培训意愿	愿意	45	90.00
	不愿意	0	0.00
	不确定	5	10.00
培训时间安排	每月 1 次，每次 2 d	25	50.00
	每 2 个月 1 次，每次 3 ~ 4 d	4	8.00
	每季度 1 次，每次 5 d	15	30.00
	其他	6	12.00
	以华西医院为代表的全国知名医院管理专家	48	96.00
师资来源要求 (多选)	境外专家	26	52.00
	专业培训机构培训师	21	42.00
	高等院校教授	20	40.00
	卫健委等行政管理者	14	28.00
	管理能力	45	90.00
培训能力需求 (多选)	开阔思路	34	68.00
	创新能力	34	68.00
	医院管理理论水平和基础知识	27	54.00
	科研能力	20	40.00

(续表 1)

调查主题	调查内容	人数 / 名	百分比 / %
培训内容需求 (多选)	管理理论基础 - 管理学基础	27	54.00
	医院综合管理 - 医院战略管理	26	52.00
	医院综合管理 - 医院组织设计与变革管理	20	40.00
	医院综合管理 - 医院财务管理	14	28.00
	医院综合管理 - 医院人力资源管理	22	44.00
	医院综合管理 - 医院运营管理	30	60.00
	医院综合管理 - 医院文化建设	25	50.00
	医院综合管理 - 医院质量管理	29	58.00
	医院综合管理 - 医院后勤管理	7	14.00
	医院综合管理 - 医院危机管理与传播战略	23	46.00
	医院综合管理 - 医院医保管理	7	14.00
	医院综合管理 - 医院项目管理实践	22	44.00
	医院综合管理 - 医患沟通与医疗纠纷防范	26	52.00
	医院综合管理 - 科室精细化管理与专科建设	34	68.00
	职业素养 - 领导力与执行力	33	66.00
	职业素养 - 压力与情绪管理	24	48.00
	职业素养 - 高效沟通与谈判	31	62.00
	职业素养 - 演讲与表达技巧	26	52.00
	职业素养 - 常用医院管理工具	22	44.00
	职业素养 - 科研及论文撰写实务	19	38.00
项目实践与训练 - 医院项目管理工具学习	21	42.00	
标杆参访 - 以华西医院为代表的知名医院参访	37	74.00	

2.2 培训方式及安排

本定制管理培训班的培训时间为 2019 年 6 月至 2019 年 11 月，共 88 学时 (每 45 min 为 1 个学时，共 11 d)，每个月安排 1 次课程 (周六、日连续 2 d)。培训方式为集中授课。

2.3 培训课程

培训课程内容注重管理工作中的实际应用，涵盖医院文化、人力资源、运营、绩效、医保、科研、信息化以及后勤管理等方面，共 14 个课程，具体见表 2。

表 2 本院中层管理人员定制化培训课程内容

课 程	学时 / h
医院文化建设	8
医院人力资源管理	8
医院运营管理与资源配置	16
多学科诊疗模式的实践与探索 + 华西医院医疗组长负责制管理经验分享	4
医院项目管理	4
医院流程优化管理实务	8
医院后勤精细化管理	8
科室精细化管理	4
如何当好一名科室主任	4
医院科研管理	4
新形势下医保管控走向与应对措施	4
医院绩效管理实践 — 医师职系、护理职系、医技、行政后勤职系	8
医院信息化建设	4
《医院品牌建设与营销》	4

3 培训考核

3.1 出勤考核

本培训班通过培训公约对学员的考勤纪律作了严格要求，考勤按半天计算，不设请假制度，出勤率小于 80 % 的视为考勤不合格，不给予颁发结业证书。

3.2 专项考核

在培训过程中，结合课程内容和医院实际情况，通过作业的形式，让学员运用所学工具和方法，在管理工作中思考、发现问题，组织讨论、解决问题，要求每一位学员都要积极参与每一项作业任务，要求个人提交的，必须完成提交，否则视为考核不合格，不给予颁发结业证书。

4 取得成效

4.1 对定制化培训班的满意度评价

为期半年的培训，除 50 名固定学员外，还吸引了共 200 名次医院各层级管理人员踊跃参与，部分管理人员还自觉按照固定学员的要求完成考核任务。培训结束后，共有包含固定学员和自愿参与学员 60 名考核达标，获得四川大学华西医院医院管理研究所颁发的“定制管理培训班”结业证书。培训结束后，对学员在培训满意度、收获等方面进行了问卷调查，有效回收 58 份问卷。结果显示，参与调查的学员中，全部学员（100 %）认为本次培训的讲授内容是工作中亟待解决的问题，实用性强；对授课师资、授课内容、教学计划安排和组织工作的满意度分别达 98 %、94 %、88 % 和 91 %，且有 94 % 的学员认为本次培训的收获较大或很大。详见表 3。

表 3 本院中层管理人员定制化培训成效调查情况 (n = 58)

调查内容	人数 / 名	百分比 / %
讲授内容是否为亟待解决的问题		
是	39	67.24
基本是	19	32.76
对授课师资的整体满意度		
很满意	34	58.62
满意	23	39.66
一般	1	1.72
对授课内容的满意度		
很满意	33	56.90
满意	22	37.93
一般	3	5.17
对教学计划安排的满意度		
很满意	28	48.28
满意	23	39.66
一般	7	12.07
对组织工作的满意度		
很满意	40	68.97
满意	13	22.41
一般	5	8.62
通过本项目学习的收获程度		
很大	33	56.90
较大	22	37.93
一般	2	3.45
不大	1	1.72

4.2 培训成果的转化

本定制化管理培训按照专业化管理的要求，紧扣卫生行业特点，结合了当前医院内部管理和建设发展的实际需求，通过培训作业的形式要求全体学员积极参与，并在工作中学以致用。

4.2.1 促进医院内部完善制度建设 通过课堂培训 - 课后组织讨论 - 作业的方式，促进职能科室完善部门制度建设，包括科室战略和文化建设等。同时，推动医院完善了部分医疗相关管理办法，如《主治医师负责制实施管理办法》、《MDT 实施管理办法》和《日间手术实施管理办法》。

4.2.2 项目管理推动医院建设 经过“项目管理”专题培训，学员运用项目管理工具，通过项目管理书形式对医院管理工作中存在的问题建言献策。培训期间，共收集了 60 份项目管理书。一方面让学员学以致用，掌握了项目管理方法的运用；另一方面，学员们群策群力梳理了当前医院管理工作中存在问题，并按项目管理的科学方法对项目工作进行了系统分析和改进完善。

4.2.3 助推医院管理改革 经过为期半年的定制培训，尤其是医院各职系绩效管理实践、医疗组长负责制、医院运营管理实践等专题培训，为本院新成立运营管理部的部门建章立制和开展工作思路，专科经营助理岗位的设立，以及 2020 年启动的绩效改革奠定了良好的思想基础，完成了前期的宣贯工作，助推医院创新管理改革。

5 讨论

5.1 管理人员职业化培训的必要性和重要性

2017 年，公立医院整体进入转型阶段，从规模扩张型向成本约束型的发展战略转变，这对医院管理人员的专业化水平提出了更高要求。但是，我国公立医院管理人员多数由临床转行政岗位或者属于“双肩挑”的情况。国内调查研究发现，三级医院的院级领导中，来自管理及相关专业的不到 30 %，而中层干部中，管理、经济、法律等非医疗专业毕业人员仅占 36.5 %^[3]，占较大比重的来自于临床的管理人员往往缺乏系统的现代经营管理理念和方法。有研究表明，在其他要素不变的情况下，提高管理水平有助于解决医院管理效能低、经营管理不善、运行成本高、服务形象不佳等问题，可显著提高单位效益^[4]。因此，从当前医疗服务市场化、社会发展乃至医院发展的角度来看，职业化的医院管理是必然要求。从本院的培训前需求调查结果也可以看出，职业化的管理培训需求很大，多数管理人员期望通过定制化的专业培训，提高自身的管理能力、创新能力、医院管理理论水平等综合素质。

5.2 定制化医院管理培训可取得良好效果

从国内各大型综合医院的经验可得，管理培训是医院管理干部提高理论知识和实践能力的有效途径，尤其对于没有管理学历背景的管理干部，可通过培训达到专业化的要求^[5]。根据岗位要求对管理人员进行系统的培训，全面提高其现代

医院经营管理理论和技能，全面提高其组织与决策能力、洞察力、责任心、创新精神、人际交往能力等综合素质，是培训的目标。为了使管理理论教学具有实用性，本培训班通过问卷调查和调研，培训团队充分了解了学员的需求，个性化定制了培训课程内容，符合学员的需求期望，让学员能结合管理工作实际，解决管理工作中遇到的问题。经过半年的定制化培训，医院行政部门管理干部在理论水平、管理方法和工具的使用、综合能力上得到了锻炼和提高，对培训的整体满意度较高，同时，也将培训所学运用到管理实践工作，达到预期效果。

5.3 需要继续探索个性化的职业化培训体系

基于我国医疗卫生管理模式的历史大背景和医院重要转型时期，根据现代医院管理制度对医院管理职业化的要求，需要根据国情、区域医疗制度政策和医院的实际情况探索符合医院发展需要的个性化、专业化、职业化的管理培训体系。因不同级别医院的管理人员对培训形式、时间安排、培训内容以及期望提高的管理素质等有不同的需求^[6]，在医院内部，中层干部从事工作的年限不同、级别不同、阅历不同、视角不同，也会有不同的需求^[7]，应根据不同级别医院、不同类别管理人员的需求，定制不同的职业化培训。从“因材施教”的角度出发，突出理论学习与医疗卫生政策的分析探讨，以及实践操作，使管理者“学即能有所用”^[8]。除了实用性的理论教学外，也可探索多岗位的轮岗、规范化培训、导师制等系列培训体系^[9]，建立长效激励机制，提高管理人员参加培训的积极性，同时，从反应层、学习层、行为层、结果层等不同层面构建管理培训效果评价体系^[10]，注重培训成果转化，打造符合医院发展战略目标的管理队伍。

综上所述，医院管理队伍的综合能力水平不仅直接影响医院管理水平，更关系到医院的经营效益，应给予足够的重

视。经过定制化、个性化、专业化的管理培训，可有效提高管理人员的理论水平、业务水平和综合素质。在医院职业化管理的道路上，各医院应根据实际情况，逐步探索与医院发展相适应的个性化的医院管理职业化培训体系。

〔参考文献〕

- (1) 国务院办公厅. 关于建立现代医院管理制度的指导意见 (国办发〔2017〕67号) (EB/OL). (2017-07-25) (2020-05-13). http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-07/25/content_5213256.htm.
- (2) 卫生部. 关于印发《医药卫生中长期人才发展规划(2011-2020年)》的通知(卫人发〔2011〕15号) (EB/OL). (2011-04-28) (2020-05-27). <http://www.nhc.gov.cn/renshi/s3573/201104/ff5e914696cb461f9b8353a463198f54.shtml>.
- (3) 史戈, 周斌, 徐卫国. 建设高素质职业化医院管理人才队伍探讨 (J). 中国医院管理, 2018, 38(8): 38-42.
- (4) 郭德君. 对医院管理职业化几个误区的思考 (J). 医学与哲学, 2013, 34(1A): 60-62.
- (5) 孙涛, 王克霞, 文晓初, 等. 北京市公立医院管理人员职业化现状与分析 (J). 中国医院管理, 2014, 34(2): 59-61.
- (6) 王克霞, 杨长青, 孙涛, 等. 北京市公立医院管理人员职业化培训需求调查 (J). 中国医院管理, 2015, 35(12): 44-46.
- (7) 韩霜雪, 刘雁, 李新萍, 等. 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(4): 76-77.
- (8) 李强, 郑陆林, 陶蓉, 等. 开展医院管理者职业化培训的实践与思考 (J). 中国医院, 2016, 20(3): 55-57.
- (9) 金红岩, 樊天赐. 医院青年管理干部规范化培训的实践与思考 (J). 江苏卫生事业管理, 2019, 30(10): 1346-1349.
- (10) 姜振家, 初书田, 陈涛, 等. 医院管理培训效果评估指标体系研究 (J). 中国医院管理, 2012, 32(5): 32-34.

〔文章编号〕 1007-0893(2021)06-0183-03

DOI: 10.16458/j.cnki.1007-0893.2021.06.084

MEWS 评分系统在急性 ST 段抬高型心肌梗死患者院内安全转运中的应用

钟丽玲

(南方医科大学第五附属医院, 广东 广州 510009)

〔摘要〕 目的: 探讨改良早期预警评分 (MEWS) 在急性 ST 段抬高型心肌梗死 (STEMI) 患者院内安全转运中的应用效果。方法: 选择 2017 年 12 月至 2019 年 3 月南方医科大学第五附属医院 88 例急性 STEMI 患者, 依据入院时间不同分为观察组 (44 例)、对照组 (44 例)。对照组采用常规院内安全转运措施, 观察组于对照组基础上采用 MEWS 评分系统进行风险评估, 比较两组不良事件发生率、交接科室满意率、患者满意度。结果: 观察组患者不良事件发生率为 2.27%, 低

〔收稿日期〕 2021-01-22

〔作者简介〕 钟丽玲, 女, 副主任护师, 主要研究方向是护理管理。