

基于因素计分法的 行政职能科室岗位设置与层级管理实践*

——毛光明 王 炜 黄 琴 张 杰 但 倩 张 宇 明 捷 尹 立
杨露静 徐文豪*

【摘 要】 目的 对地市级公立医院行政职能科室的岗位设置和层级管理机制进行研究,以明确岗位权责,体现岗位价值差异,激活行政职能科室职工干事创业活力。**方法** 基于因素计分法,通过问卷调查、走访座谈、观察追踪和文献检索等方式核定岗位和筛选岗位价值评价要素。通过德尔菲法、层次分析法,建立岗位评价模型,研究岗位设置、岗位价值评价、层级划分等岗位管理工作。**结果** 明确了行政职能科室岗位职责和岗位数量,推进了岗位的分层分级管理。**结论** 基于因素计分法构建的岗位评价模型可以为岗位设置、层级划分、绩效分配等工作提供科学理论依据。

【关键词】 因素计分法;行政职能科室;岗位评价;层级设置

中图分类号:R197.323

文献标识码:A

Practice of Post Setting and Hierarchical Management of Administrative Functional Departments Based on Factor Scoring Method/MAO Guangming, WANG Wei, HUANG Qin, et al. // Chinese Health Quality Management, 2024, 31(6): 100-104

Abstract Objective To analyze post setting and hierarchical management mechanism of administrative functional departments in prefecture-level public hospitals in order to clarify post rights and responsibilities, reflect post value differences, and activate the entrepreneurial vitality of staff in administrative functional departments. **Methods** Based on factor scoring method, post evaluation factors were verified and selected by questionnaire survey, interview, observation and tracking and literature search. Through Delphi method and analytic hierarchy process, the post evaluation model was established to study post setting, post value evaluation, level division and other post management work. **Results** The number and responsibilities of posts had been clarified, and the hierarchical management of posts had been promoted. **Conclusion** The construction of job evaluation model based on factor scoring method can provide scientific theoretical basis for job setting, level division, performance distribution and other work.

Key words Factor Scoring Method; Administrative Functional Departments; Post Valuation; Hierarchical Setting

First-author's address Panzhihua Central Hospital, Panzhihua, Sichuan, 617067, China

随着我国医疗体制改革的不断深入,公立医院人力资源配置越发重要^[1]。当前各地市级公立医院规模不断扩大,职工人数明显增加,如何有效管理庞大的医务人员队伍,充分发挥职工的主观能动性,成为需要研究和探索的重要课题,而岗位设置与层级管理是人力资源管理

的重要内容。地市级公立医院行政后勤职能科室(以下简称“职能科室”)是医院的重要组成部分,其合理、有效的岗位设置与层级划分对人员的薪酬分配、工作效率、服务能力和精细化管理水平起到杠杆作用,甚至影响到医院的整体管理效果和运营质量^[2]。当前,由于政策

层面缺乏对职能科室统一、规范的岗位设置要求,导致综合素质、工作强度等高低不一的人员在薪酬福利层面无差异,职能科室人员工作的主动性、积极性较差,严重影响医院管理的精细化程度^[3]。为加强机制管理和制度约束,提升职能科室的服务效能,攀枝花市中心医院在因

DOI:10.13912/j.cnki.chqm.2024.31.6.20

* 基金项目:四川省医院协会——地市级三级公立医院行政职能科室岗位设置与层级管理机制研究(编号:YG2338)

毛光明 王 炜 黄 琴 张 杰 但 倩 张 宇 明 捷 尹 立 杨露静 徐文豪* 通信作者:徐文豪

攀枝花市中心医院 四川 攀枝花 617067

素计分法基础上,研究职能科室的岗位设置和层级管理,以期为地市级公立医院开展职能科室岗位管理提供参考。

1 研究方法

本研究基于因素计分法^[4],通过问卷调查、走访座谈、观察追踪和文献检索等方式初步筛选岗位评价要素,再通过德尔菲法^[5-6],最终确定岗位评价要素,建立岗位评价模型,从而研究医院行政职能科室的岗位设置、岗位价值评价、岗位层级划分、岗薪融合等内容。见图 1。

1.1 核定科室权责与岗位数量

项目团队运用头脑风暴法、“6W1H”方法等管理工具进行项目实施前讨论,明确具体工作措施和计划^[7-8]。开展前期的岗位调查,并通过问卷调查、走访座谈、观察追踪、文献查阅等方式,调查每个职能科室的功能定位、人员配置、工作量饱和度、劳动产出、绩效分配等情况;采集每个岗位的人员数量、工作职责、工作量饱和度、专业结构、劳动产出,制订岗位设置核定表,逐一对各职能科室的岗位进行梳理,最后确定每个科室的岗位名称和岗位设置数量。围绕每个岗位“谁能做”“做什么”“如何考核”等问题,编制岗位职责说明书。

1.2 建立与实施岗位评价体系

1.2.1 筛选岗位评价要素 基于因素计分法,在借鉴英国国民健康服务岗位评价系统(NHS)、海氏评估系统、美氏评估系统等岗位评价模型的基础上^[9-12],结合问卷访谈、文献检索等方式初步获得评价职能科室岗位的共同评级主要要素和子要素。通过两轮专家函询,最终筛选

确定职能科室岗位的评价主要要素和子要素。

1.2.2 确定评价要素权重与分值

建立由主要要素、主要要素权重、子要素、子要素权重、子要素等级和总分评价分值 1 000 分的岗位价值评价模型。采取层次分析法确定评价要素的权重并计算其对应分值。同时项目组根据岗位的评价要素差异,商定该评价要素的等级数量。最后确定每个子要素的总分值,并按照等差数列设置每个等级的分值。

1.2.3 评价人员纳入标准

(1)在职能科室有两年以上工作经验;(2)业务能力较强,熟悉职能科室权责。(3)职能科室高、中年资和科室负责人等各个层次均有人员参与,以提高岗位评价结果的可接受度。最后确定 38 人作为评价人员。

1.2.4 现场培训与评价

制订岗位评价手册,手册中包含每个要素的定义及不同等级的评价标准描述。岗位管理小组集中对评价人员进行培训,发放评价手册和评分表,讲解岗位评价目的、基本要求、方法和注意事项,保证评价人员能独立完成评分。评价人员参照手册对职能科室不同岗位逐一评价。

1.2.5 划分岗位层级

根据医院高质量发展需要、岗位设定情况,结合岗位价值评分和问卷调查结果,划分岗位层级分数段,从高到低划分为核心、关键、基础、辅助等 4 个岗位大层级。每个大层级设置小层

级,大层级与小层级间预留晋升空间,同时设置每个小层级晋升的基本条件、业绩条件,为业绩突出、表现优异的职工设置破格晋升机会,以满足各类人员岗位晋升需求。

2 统计分析方法

层次分析法借助 Yaahp 软件开展,使用 Excel 2013 和 SPSS 26.0 软件对数据进行统计分析,测算不同评价要素的权重和等级分值,剔除超过两倍标准差的离群值,计算各岗位的相对价值得分。对评价数据进行分析,Cronbach's $\alpha > 0.8$ 表示评价量表信度好。

3 实施结果

3.1 职能科室权责清晰明确

结合医院战略目标、政策等要求,最后形成包括 25 个职能科室的医院行政后勤服务组织架构。全面梳理各职能科室的权责,汇编 25 个科室的职责说明书,明确各职能科室权责内容和工作标准,为冗杂机构“瘦身”,减少了部分工作的负责盲区、权责交叉等情况出现,有效提升了职能科室的执行力。如病案统计科、教务科、科研与学科建设管理办公室等科室从医务部独立出来,对部分存在职能交叉的工作,明确牵头科室与协助科室,从而避免科室间互相推诿、无科室负责等情况。

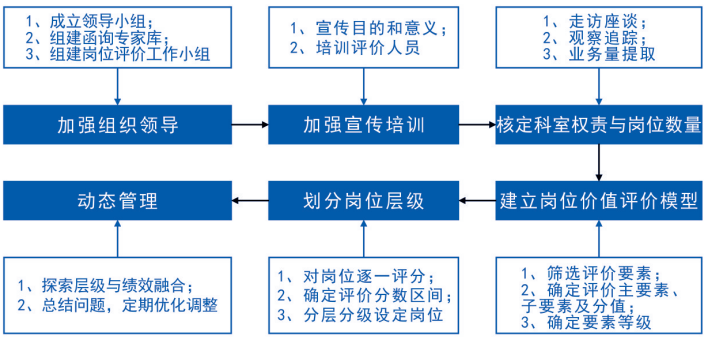


图 1 行政职能科室岗位管理实施流程

对部分科室进行整合,形成“一套人马、多块牌子”的科室结构,有效整合了人力与办公设备资源,降低了运营成本。如组织人事科兼离退休职工管理工作,党委办公室兼工会、团委、统战等工作。

3.2 完成岗位设置与职责说明书编制

完成 25 个职能科室 173 个岗位的核定,并编制各岗位职责说明书,明确了岗位基本信息、任职资格、工作职责、绩效考核要点、工作权限等 5 方面要求。并逐步将岗位职责说明书运用于人员招聘、试用期满考核、年度考核、廉洁高风险岗位监管等人事工作中。

3.3 建立岗位价值评价模型

3.3.1 岗位价值评价模型 建立了包含 5 个主要素 15 个子要素的职能科室岗位价值评价模型(表 1)。在 5 个主要素中,“岗位责任”的权重最高,其次是“岗位技能”;在 15 个子要素中,“任务实施与管理决策责任”“专业技术知识、工作经验与培训”的权重最高。结果提示,职能科室在促进医院精细化管理和医院高质量发展方面,需要岗位人员履职尽责并具有较强的岗位胜任力,而岗位责任、岗位技能、工作经验和专业知识是重要的评价要素。

3.3.2 岗位价值评分结果 向每个评价人员发放岗位评分表 38 份(每份含 173 个岗位),剔除无效评分表 3 份,有效回收率为 92.1%。统计有效的 35 份评分表,共计算得到所核定的每个岗位的子要素、主要素得分及岗位总分,Cronbach's α 为 0.83,说明评价量表信度较好。以教务科岗位为例(表 2),岗位评价总分依次为科长、副科长、临床技能培训管理组组长。结果提示,在教务科岗位中,担当作为、执行力及工

作技能等是岗位工作的重要影响因素。

3.4 完成岗位分层分级设置

根据岗位价值评价结果,按照医院顶层设计,将岗位评价分数从高到低划分为 4 个区间: ≥ 650 分,为核心层; 500 分 $\sim < 650$ 分,为关键层; 350 分 $\sim < 500$ 分,为基础层; < 350 分,为辅助层。以教务科岗位为例,主任和副科长为核心层;临床

技能培训管理组组长、毕业后教育管理组组长与院校教育管理组组长为关键层;临床技能培训师、毕业后教育管理员与院校教育管理员为基础层;技能培训中心管理员和教学助理为辅助层(表 3)。同时,每个大层级设置 6 个小层级。以关键层为例,岗位层级晋升基本条件主要通过学历、职称(职务)、工龄等评价;业绩条件主要通过年度考核、工作创新等情况评价;破格条件为优秀

表 1 岗位价值评价模型

主要素	权重	子要素	权重	等级分值/分					
				1 级	2 级	3 级	4 级	5 级	6 级
岗位资质	0.197	专业技术知识、工作经验与培训	0.115	20	39	58	77	96	115
		学历或职称(职务)	0.082	18	34	50	66	82	
岗位技能	0.275	沟通与协调能力	0.080	20	40	60	80		
		分析与判断能力	0.043	15	29	43			
		创新能力	0.061	21	41	61			
岗位责任	0.298	计划、组织、总结能力	0.091	19	37	55	73	91	
		任务实施与管理决策责任	0.115	20	39	58	77	96	115
		工作质量与安全责任	0.098	22	41	60	79	98	
		人员管理责任	0.038	12	25	38			
		资产管理与成本控制职责	0.047	15	31	47			
工作自主性	0.098	工作自主性	0.066	22	44	66			
		工作复杂性	0.032	10	21	32			
工作强度压力	0.132	精神强度和压力	0.055	13	27	41	55		
		体力强度	0.038	12	25	38			
		脑力强度	0.039	11	25	39			

表 2 教务科岗位价值评价

岗位	主要素评价得分/分					
	岗位资质	岗位技能	岗位责任	工作自主性	工作强度压力	总分
教务科科长	178.2	246.4	235.3	80.2	90.4	830.5
教务科副科长	138.4	209.7	193.0	78.2	74.8	694.1
临床技能培训管理组组长 (兼临床技能培训师)	105.3	185.4	126.0	65.0	74.8	556.5
毕业后教育管理组组长	105.3	178.4	126.0	65.0	74.8	549.5
院校教育管理组组长	104.1	175.9	121.5	65.0	68.9	535.4
临床技能培训师	83.6	160.7	68.9	63.2	63.0	439.4
毕业后教育管理员	78.5	156.2	68.9	63.2	63.0	429.8
院校教育管理员	72.3	148.4	68.9	62.1	60.5	412.2
技能培训中心管理员	38.0	76.8	44.5	32.0	55.3	246.6
教学助理	38.0	73.2	42.1	32.0	49.0	234.3

人员在未达到基本条件时,因获得奖项、荣誉、创新等情况给予晋升(表 4)。通过医院人力资源系统,建立人员岗位层级管理信息化模块,设置模块参数,按照当前人员具备条件,信息系统自动对现有岗位人员匹配到相应岗位层级,同时结合人工审核等方式,最终确定岗位人员的层级划分,实现职能科室人员的岗位分层分级信息化管理。

4 讨论

4.1 医院顶层设计是岗位层级管理的保障

岗位设置与层级管理机制研究是一项较重大的院内改革项目,该项工作的实施首先影响到各职能科室的权责分配、发展建设、人员薪酬绩效,最终将影响职能科室的服务效能、精细化管理及医院的高质量发展。由于在具体实践中,还存在少部分科室人员对此项工作不理解、消极对待等情况,部分科室配合度还不够高,会影响项目推进度。为此,需要医院从顶层设计方面领导实施,成立领导小组,组织各科室专家深入调研、分析、论证,明确具体的实施步骤与措施。在具体实施前、中、后过程中,要做好统筹协调,及时研判项目存在问题与难点,深入宣讲项目实施的目的、意义、方法、措施等,便于科室配合,员工理解与支持,减少信访投诉,从而推动项目顺利完成。

4.2 岗位评价分析是岗位层级实施的关键

《关于建立现代医院管理制度的指导意见》《关于深化公立医院薪酬制度改革的指导意见》等政策文件均提出,要体现岗位差异,实行以岗定责、以岗定薪、责薪相适的岗位职责薪酬体系。地市级公立医院职能科

室由于历史遗留等原因,人员综合素质不一,整体学历较低,年龄偏大,对待工作的热情与积极性不高,同时对可能触及到个人利益的改革项目存在抵触情绪。为此,开展科学、可行的岗位价值评价是有效实施岗位层级划分的关键,可提升岗位价值评价的公平、公正及评价结果的认可度,有效减少岗位层级划分的争议。国内关于医院行政后勤岗位价值评价体系建设还不完善,加之每个医院情况不一,还缺乏一套通用、科学、准确的评价模型。地市级医院在开展岗位价值评价时,可借鉴国内外相对比较成熟的评价体系,结合医院实际,

探索建立一套适合院情的岗位价值评价模型,在评价实施中,要对评价结果进行审核,尤其对离群值、异常值要进行分析,及时调整评价要素或分值,修正评价结果,以保障岗位评价结果的准确性,从而为岗位层级划分或薪酬分配提供有力依据。

4.3 岗位层级晋升是员工职业发展的动力

地市级公立医院行政后勤人员存在职业晋升通道断层的突出情况。由于医院对行政后勤人员的职业发展仅设置科主任与普通科员的岗位,同时很多职能科室人员还不具备

表 3 教务科岗位大层级设置

岗位	评价总分/分	大层级划分
教务科科长	830.5	核心层
教务科副科长	694.1	核心层
临床技能培训管理组组长(兼临床技能培训师)	556.5	关键层
毕业后教育管理组组长	549.5	关键层
院校教育管理组组长	535.4	关键层
临床技能培训师	439.4	基础层
毕业后教育管理员	429.8	基础层
院校教育管理员	412.2	基础层
技能培训中心管理员	246.6	辅助层
教学助理	234.3	辅助层

表 4 关键层岗位分级标准(部分层级)

岗位分层	岗位分级	基本条件	业绩条件	破格条件
关键层	B7(聘期 5 a,期满考核优秀者续聘)	满足以下条件任一项:1. 硕士学历,工龄≥20 a;2. 本科学历,工龄≥25 a;3. 聘任到正高专业技术职务≥10 a;4. 博士学历,工龄≥10 a;5. 担任组长≥15 a	满足以下条件任一项(B8 层级期内):1. 年度考核优秀不少于 2 次;2. 获得市(厅)级及以上荣誉表彰;3. 获得省级医院管理奖二等奖及以上(前 3);4. 参与结题 2 项市厅级科研项目(前 3)或 1 项省部级项目(前 5);5. 发表核心期刊论文 3 篇;6. 受邀在市级及以上会议上发言交流≥4 次;7. 优化科室工作流程≥5 次(得到医院认可)	具备以下任一条件(B8 层级期内):1. 发表核心期刊论文(一作或通讯作者)6 篇;2. 主持结题省部级及以上科研 1 项;3. 获得省部级荣誉表彰;4. 主持获得国家级管理奖三等奖及以上
	B8	满足以下条件任一项:1. 硕士学历,工龄≥15 a;2. 本科学历,工龄≥20 a;3. 聘任到正高专业技术职务≥5 a;4. 博士学历,工龄≥6 a;5. 担任组长≥10 a	满足以下条件任一项(B9 层级期内):1. 年度考核优秀不少于 1 次;2. 获得市卫生健康委及以上荣誉表彰;3. 获得省级医院管理奖三等奖及以上(前 3);4. 参与结题 1 项市厅级科研项目(前 3)(省部级前 5);5. 发表核心期刊论文 2 篇;6. 负责起草方案文件、规章制度≥6 次;7. 优化科室工作流程≥4 次(得到医院认可);8. 受邀在市级及以上会议上发言交流≥3 次	具备以下任一条件(B9 层级期内):1. 发表核心期刊论文(一作或通讯作者)4 篇;2. 主持结题市厅级及以上科研 2 项;3. 获得市厅级荣誉表彰≥2 次;4. 主持获得省级医院管理奖三等奖及以上

专业技术职称晋升的条件,科室人员在职务和专业技术职称方面晋升的空间较小。同时科室具有不同知识、专业技能、工作量的人员在薪酬绩效方面无法体现差异性,导致职工缺乏提升的动力,工作能力及水平难以提高,严重影响服务效能的提升。因此,通过岗位层级划分,对每个层级确定差异化的绩效系数,同时赋予科室负责人考核权力,引入科室绩效考核系数,破除“吃大锅饭”的状况,有效体现不同岗位的价值属性,充分发挥绩效指挥棒作用,提升人员工作的积极性、执行力。在岗位层级设置时,相关评价要素的内容宜简单、适用、可行,既能满足大众化要求,又能满足个性化需要。

4.4 动态长效机制是岗位持续管理的重要点

岗位设置与层级管理机制建立后,要想持续有效发挥作用,需要建立良好的动态长效管理机制。定岗、定责、分层、分级不能一成不变,而应随着科室、医院的发展与上级相关政策方针动态调整。为此,对岗位层级实行动态管理,建议每年对岗位设置、岗位职责说明书、层级晋升条件等进行微调;每 3 年对岗位设置、岗位职责说明书进行较大范围核定调整,并对岗位价值属性、岗位层级晋升条件进行再评价,确保岗位设置与层级划分符合实际,保障岗位层级绩效分配的合理性。同时,严格按照岗位设置与层级管理机制,将相关制度要求运用于人才招聘、试用期满考核、年度考核、绩效分配等人力资源管理工作中。

4.5 因素计分法是岗位胜任力模型构建的适宜方法

当前,用于岗位胜任力模型构建

的评价方法较多,相关应用模型在国内外公司企业运用较为广泛,但用于医院行政后勤岗位胜任力评价的研究还较少。例如,王敌等^[13]采用探索性因子分析和适配度检验形成含 6 个维度、30 个胜任力要素的医院中层行政管理人员胜任力模型;李晶等^[14]通过专家咨询和问卷调查,建立了含 5 个维度、28 个胜任力要素的医院行政中层管理干部胜任力模型。上述岗位胜任力模型的构建对医院加强行政管理人员的选拔、培训、考核等有一定的参考借鉴价值,但由于胜任力要素较多,部分要素主观性较强,未进一步细化每个要素的分级得分权重,也缺乏理论支撑,在实践过程中,可能会出现工作量繁重,部分要素评分结果客观性略差,导致评价结论出现偏差。本研究使用因素计分法所建立的岗位胜任力模型,也存在评价过程复杂、工作量较大的情况,但具有可靠性和稳定性可能更强且易于接受的优势,可相对全面、公平地运用于行政后勤人员的岗位层级划分、绩效分配、培养考核等工作中。目前,已建立的各类岗位胜任力模型的维度和评价要素间存在一定差异,加之每家医院行政后勤的情况差异较大,所适用的评价模型可能有所不同,故不能简单评价模型间的优劣,还有待进一步验证。

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) [2023-11-10]. https://www.gov.cn/zhengce/content/2017-07/25/content_5213256.htm.
[2] 杨万洪, 李佳婧. 厦门市儿童医院行政后勤管理岗位评价实践与探讨[J]. 中国医院, 2018, 22(9): 78-80.
[3] 蒋 辉. 公立医院岗位设置的困境与辩证思索[J]. 中国医院管理, 2013, 33(11): 49-51.

[4] 余顺坤. 因素计点法岗位评价体系的有效性研究[J]. 中国管理科学, 2006, 14(1): 76-80.
[5] 王 勤, 熊丽娟, 熊莉娟. 基于德尔菲专家咨询法构建综合医院病区分类评价指标研究[J]. 护理研究, 2019, 33(13): 2345-2347.
[6] 乔记兵, 李 娟, 李卫峰, 等. 公立医院岗位评价模型的建立与应用研究[J]. 中国医院管理, 2016, 36(2): 55-56.
[7] 左兴华, 李思雯, 马迎民, 等. 某三甲公立医院临床科室岗位管理实践研究[J]. 中国医院, 2021, 25(6): 72-74.
[8] 徐 佳, 于 浩, 全 健, 等. 医院岗位设置现状及对策研究[J]. 中国医院, 2016, 20(1): 67-69.
[9] BERROCAL F, MIGUEL A, GARCÍA A, et al. Influence of the type of method on the results of job evaluation[J]. UCJC Business and Society Review, 2018, 15(3): 114-129.
[10] HILLING F. Pay equity compliance through job evaluation[J]. Total Rewards, 2020(1): 57-70.
[11] ALIDRISI H. An innovative job evaluation approach using the VIKOR algorithm[J]. Risk and Financial Management, 2021, 14: 271.
[12] ALIEL-HAJJI M. The hay system of job evaluation: a critical analysis[J]. Journal of Human Resources Management and Labor Studies, 2015, 3(1): 1-22.
[13] 王 敌, 程晓燕, 练 璐, 等. 三级综合医院中层行政管理人员胜任力模型构建研究[J]. 中国卫生质量管理, 2023, 30(2): 93-97.
[14] 李 晶, 王文凤, 梁清君, 等. 北京市市属医院行政中层管理干部胜任力模型研究[J]. 中国卫生质量管理, 2021, 28(3): 97-100.

通信作者:

徐文豪: 攀枝花市中心医院党委书记
E-mail: 330428553@qq.com

收稿日期: 2024-01-10

修回日期: 2024-02-19

责任编辑: 刘兰辉