

# 医院职能部门“四定一考”实践探讨

——卢霞

**【摘要】** 人力资源是提高医院管理效能的核心。为解决公立医院职能部门科学定岗定编问题,引入“四定一考”概念,运用定岗、定编、定责、定薪与绩效考核相结合的方式,改善医院职能部门管理现状,提高工作效率,降低人力成本,促进公立医院高质量发展。

**【关键词】** 职能部门;定岗;定编;定责;定薪;绩效考核

中图分类号:R197

文献标识码:B

Practice of "Four Settings and One Assessment" in Hospital Functional Departments/LU Xia.//Chinese Health Quality Management, 2024,31(4):91-95,99

**Abstract** Human resources are the core of improving hospital management efficiency. In order to solve the problem of scientific assignment of posts in functional departments of public hospitals, the concept of "four settings and one assessment" was introduced, and the combination of setting post, setting staff, setting responsibility, setting salary, and performance assessment was used to improve the current management situation of hospital functional departments and improve work efficiency to reduce personnel cost and promote the high-quality development of public hospitals.

**Key words** Functional Department; Setting Posts; Setting Staff; Setting Responsibility; Setting Salary; Performance Assessment

**First-author's address** Pudong Hospital Affiliated to Fudan University (Shanghai Pudong Hospital), Shanghai, 201399, China

新冠肺炎疫情感染三年,许多三级综合性医院均出现不同程度的亏损,疫情结束后如何合理配置医疗资源,降低人力成本,推动医院人力资源效用最大化,统筹职能部门人员配置,激励并指导员工有效执行医院战略,成为医院工作的重点。因此,根据医院战略发展目标、核心工作任务要求,在现有职能部门全员绩效考核基础上,结合部门任务,制订“定岗、定编、定责、定薪”方案,以形成“四定一考”的职能岗位聘用管理机制显得尤为重要。人力成本是医院运营成本的重要组成部分,只有合理配置人

力资源,才能提升医院管理效能和核心竞争力,促进医院“十四五”战略的实施和高质量发展。本文以上海某公立医院职能部门“四定一考”为例,旨在为公立医院职能部门人员的管理提供参考。

## 1 管理现状

### 1.1 缺少科学的人员定岗、定编机制

一直以来,公立医院职能部门的定岗、定编都是根据《事业单位岗位设置管理试行办法》(国人部发〔2006〕70号)<sup>[1]</sup>、《上海市事业单位

岗位设置管理实施办法》(沪委办发〔2009〕40号)等国家和省市文件,结合医院现状制订具体方案。方案主要针对的是编制内员工,对于医院自主招聘的合同制人员没有涉及,且部门提出用人需求时缺少约束<sup>[2]</sup>。编制数是各省、市卫生健康主管部门按区域内的医疗机构数量、级别、规模及上级核定的编制总量,平衡后分配给医院的,未充分评估医院的实际情况和发展需要。

### 1.2 人员定责、定薪流于形式

职能部门各岗位虽有任职条件

DOI:10.13912/j.cnki.chqm.2024.31.4.19

卢霞

复旦大学附属浦东医院(上海市浦东医院) 上海 201399

和主要工作职责,但未形成以工作日志分析、工作饱和度分析<sup>[3]</sup>为基础,系统化的职能部门员工岗位说明书,也未将之作为人员绩效管理的主要考核依据。薪酬除国家规定的事事业单位工资外,绩效奖金只是简单的按奖金系数发放,未体现岗位任职者的工作强度、责任大小、技术含量<sup>[4]</sup>,易出现工作职责不清、薪酬分配不合理等现象。

1.3 绩效考核机制不健全,过程管理和数据管理缺失

虽然职能部门全员绩效考核框架初步搭建完成,但是员工考核指标的设置有以个人岗位职责为出发点,也未体现医院、科室的目标任务,整个考核没有从计划、实施、反馈、改进四个方面进行全链条式的管理,考核以感知质量为主,缺少可衡量的、具体的量化指标,考核结果也没运用到绩效管理中。考核管理只是部门主管单方面的评价,员工的参与度和关注度不高。

2 医院职能部门“四定一考”实践

2.1 实施目的

医院根据按需设岗、人岗匹配的原则,在院内开展“四定”和岗位职能分析,整合交叉科室,科学设置职能部门岗位数,减少冗员,降低人员成本。同时强化岗位聘任与管理,严格定岗、定编、定责、定薪,打破“大锅饭”和“平均主义”。以绩效考核为激励机制,加强职能部门全员绩效考核力度,突出工作量、工作业绩、服务质量等综合指标,体现多劳多得、优绩优酬<sup>[5]</sup>的分配原则。

2.2 具体实施

为形成职能部门“人、岗、事、

考”四者之间的合理分配,达到“人尽其才,才尽其用”,发挥人员的最大效用,形成良好的内部运行机制,医院实施基于“四定一考”的职能部门岗位聘用机制。

2.2.1 人员定岗 分解医院战略目标和阶段性重点工作,是拟定岗位数量的前提。通过目标分解,将医院工作划分给各职能部门,各部门再分给每位员工,进而赋予每个岗位目标和任务。通过对岗位需承担工作要点的拆分,及每项流程环节需完成的工作内容、时间节点和结果的跟踪分析,对岗位工作内容进行设计,对人员胜任素质提出要求,最终形成岗位说明书。依据职能部门制定的 200 多个岗位说明书,得出各科室的岗位数和拟设人数,并与现有人数比得出差异人数(表 1)。同时通过部门职责与岗位职责矩阵,核查岗位重叠或空缺,对冗余、缺失、交叉的职责和岗位进行调整。

2.2.2 人员定编 确定岗位编制人数既要每个岗位足够了解,又要结合医院战略规划、阶段性工作任务及运营效益进行综合分析。一是依据工作负荷分析,以工作日志记录的工作时间和工作内容,计算岗位工作量是否饱和,人员编制是否需要增减;二是确定一致的工作效率评价因素和评价标准;三是以战略和目标任务为导向,盘点医院现有资源,确定符合医院发展需求的岗位编制数。

中层干部定编:严格执行上级

岗位设置规定,按医院的规模和人员总数设 20 个内设机构,20 名正职,24 名副职。每两年开展公开招聘,从基本素质、工作目标、工作思路和计划三个方面对竞聘人进行评价。竞聘及格分数为 80 分,分数在 60 分~80 分者降级聘任,小于 60 分不予聘任,形成了能者上、庸者下的良性用人机制。在考核管理者的同时,督促科室设定与医院战略目标相匹配的工作目标,以形成合力,上下一心提质增效,共同促进医院的高质量发展。

普通员工定编:人力资源部依据各职能部门的工作内容,审核部门主管对员工的工作态度、工作量等方面的初步评价,通过观察法、分析法、问卷调查法、岗位评估法<sup>[6]</sup>、横向比较法等,给每个部门做出客观、公正的综合评价;并在此基础上结合部门工作计划,评估职能部门人员与工作量的适配度;同时收集、整理员工工作日志中的工作时间。因工作日志中填写的工作时长存在主观因素,为保证数据的客观性,取连续 3 周工作日志记录的工作时间,结合近 3 个月上下班正常打卡的工作时间,计算出日工作时间及周工作时间。再根据(日志周工作时间+打卡周工作时间)/2,计算出科室周平均工作时间。最后按职能部门员工日工作 7.5 h、周工作 37.5 h 计算得出:科室缺口人数=(科室周平均工作时间-37.5 h)/7.5 h,据此分析各科室的人力状况及工作饱和度(表 2),最终得出科室编制人数。

表 1 医院部分职能部门岗位情况

科室	岗位数/人	拟设人数/人	现有人数/人	差异人数/人
医院办公室	3	3	3	0
保卫科	3	3	3	0
财务管理部	10	13	14	-1
人力资源部	7	8	7	1
信息科	12	14	12	2
工会	5	4	5	-1

表 2 医院部分职能部门工作时间和负荷分析

科室	工作日 志记录 时间周 工作 时间/h	上下班打卡记录时间/h				周平均 工作 时间/h	缺口 人数 /人	工作量	分析意见
		4 月日 工作 时间	5 月日 工作 时间	6 月日 工作 时间	周平均 工作 时间				
医院办公室	39.59	7.56	7.62	7.52	37.83	38.71	0.16	基本饱和	建议维持现岗位人数
保卫科	38.69	7.5	7.55	7.6	37.75	38.22	0.1	基本饱和	建议维持现岗位人数
财务管理部	38.24	7.52	7.54	7.58	37.73	37.99	0.07	一般	建议-1 人
人力资源部	47.71	9.78	8.53	8.76	45.12	46.42	1.19	超负荷	建议+1 人
信息科	50.82	9.87	10.92	10.26	51.75	51.29	1.84	超负荷	建议+2 人
工会	38.11	7.53	7.51	7.64	37.8	37.96	0.06	一般	建议-1 人

注:平均周工作时间=(4 月日工作时间+5 月日工作时间+6 月日工作时间)/3×5 天。

2.2.2.3 人员定责 岗位管理是医院最基础和最核心的管理,人力资源部门按竞聘结果,收集、整理中层干部、员工工作职责。在岗位工作分析的基础上,从岗位准入(岗位资质要求、技术能力要求)、岗位职责(主要工作内容)、工作标准(依据国家或者行业有关制度、标准)三个方面制定每位员工的《岗位说明书》<sup>[7]</sup>(表 3),做到一人一岗一说明,既明确了岗位任职资格、岗位具体职责及岗位协调关系,又规范了中层干部、员工的工作,从制度层面上对中层干部、员工的工作职责提出了要求。职能部门每年根据岗位职责的变化情况,对岗位说明书进行修订,通过规范的岗位说明书为全员考核提供参考。

2.2.2.4 人员定薪 目前,公立医院按国家规定执行事业单位岗位绩效工资制度。岗位绩效工资由岗位工资、薪级工资、绩效工资和津贴补贴<sup>[8]</sup>四部分组成,其中岗位工资和薪级工资为基本工资,绩效工资又分为基础性绩效工资和奖励性绩效工资两部分。基础性绩效工资设岗位津贴和工作量津贴两个项目。岗位津贴(固定绩效),主要体现工作人员的工作年限和岗位职责,按照专业技术、管理、工勤三个系列的具体岗位等级<sup>[9]</sup>设定统一标准,每月在工资中发放;工作量津贴,主要体

现工作人员的工作强度、责任和数量,由医院根据不同岗位的工作量确定不同的标准。奖励性绩效工资主要体现实际贡献等因素,由医院确定具体分配办法,依据考核结果发放。基于现行的薪酬分配体系,医院可灵活、自主分配的只有奖励性绩效工资和工作量津贴,统称绩效奖金。

职能部门人员的薪酬包括两个方面:一是以职称、学历、任职年限、工作年限确定基本工资、岗位津贴;二是确定其绩效奖金系数,再根据行政后勤的奖金基数及考核结果计算出绩效奖金额。这里的人员定薪主要指的是绩效奖金的确定。为实现人员效能的最大化,真正落实职能部门的“四定”工作,推进经济管理年攻坚项目的实施,医院绩效方案也做了相应调整,即在上级核定的绩效总盘内,结合运营情况,确定医院每月的绩效奖金总额度,在行政后勤绩效奖金占全院绩效奖金比重保持不变的前提下,依据职能部门的定岗定编情况核定每个部门的绩效奖金总额,再由各职能部门按照岗位的贡献度、工作难度系数、业务量等指标制定员工的职能岗位系数<sup>[10]</sup>(绩效奖金系数),结合月绩效考核结果发放绩效奖金,改变了以往职能部门不进行总量控制,未突出工

作价值,简单按人头、按系数发放绩效奖金的模式,也改变了职能部门中层干部的定式思维。每个部门只有充分评估其工作量,合理分配每位员工的工作,才能提高员工的积极性和满意度,只有摒弃人多好办事的思想,才能做好本部门的人力资源规划,避免人浮于事。

2.2.2.5 职能部门全员绩效考核 为夯实职能部门“定岗、定编、定责、定薪”,医院以现有职能部门全员绩效考核为基础,运用 PDCA 及 19580 卓越绩效管理方法,将平衡计分卡根植于整个考核过程。通过结果与价值、客户与沟通、流程与创新、学习与成长四个维度<sup>[11]</sup>,设计各岗位二、三级考核指标,以月考、季考、年考等频次确定各指标的考核频率,既做到涵盖员工的具体工作内容,又做到定量指标为主、定性指标为辅,让院领导、中层干部、普通员工都拥有属于自己的岗位平衡计分卡(表 4)。通过自上而下对医院战略目标分解<sup>[12]</sup>,让每位员工目标清晰,不仅了解医院、部门的中心任务,还对自己的岗位职责、目标任务有了更深入的理解。

职能部门全员绩效考核采用月考的形式进行,每月先由员工完成自评,再由上级主管领导进行绩效评价。人力资源部考核专员负责职能部门每位员工评价结果的收集、整理和汇总,定期向考核工作小组汇报考核情况,督促职能部门主管与员工开展一对一的面谈<sup>[13]</sup>,分析工作的优势、劣势,并以部门中心任务为目标,对任务认领员工四个维度的关键 KPI 指标完成情况作详细的分析与评价,通过平等的交流,鼓励员工畅所欲言,充分发表自己的意见和建议,为绩效改进献计献策。

考核工作小组负责考核结果的初审,及时发现考核中存在的问题与不足,督促相关部门制定解决策

表 3 岗位说明书(例)

姓名: xxx		工号: xxxxx		入职日期: x 年 x 月 x 日		生效日期: x 年 x 月 x 日	
岗位名称		教学部科员			所属部门		教学部
岗位类别		<input type="checkbox"/> 专技 <input type="checkbox"/> 管理 <input type="checkbox"/> 工勤			直接上级		教学部主任
岗位准入		岗位资质要求		1.教育要求:大学本科及以上 2.从业资格要求:具有临床医学专业背景或卫生事业管理专业,熟悉临床教学和培训工作 3.态度体能要求:态度端正,身心健康 4.其他要求:为人师表,品行端正,吃苦耐劳,以院为荣;爱护学生,热爱教学工作			
		技术能力要求		1.具有良好的语言表达能力和写作能力,有良好的沟通能力和团队合作精神 2.能熟练运用办公室自动化软件 3.熟悉临床教学培训工作,针对本职工作有创新能力;有一定独立处理事件的能力;恪尽职守,具有良好的职业道德素养			
岗位职责		1.践行医疗机构从业人员行为规范,遵纪守法,廉洁行医,严格遵守“九不准”“十不得”,树医德正气;尊重患者权利,保护患者隐私,因病施治,严格诊疗规范,倡导人文精神 2.在教学部负责人领导下,负责全院实习生毕业实习教学工作,并做好资料汇总和归档 3.负责安排医学院校临床实习、见习教学活动,做好与各科室的对接 4.负责复旦大学选修课在内的教学相关事务对接工作 5.负责外来进修人员的管理工作 6.负责学生宿舍管理,统筹安排宿舍,定期检查宿舍卫生、安全工作 7.协助做好教学课题申报、过程管理和验收等管理工作,并做好资料汇总和归档 8.根据医院实际情况与具体安排,做好各类教学相关活动的组织工作和内勤工作 9.领导交办的其他工作 医院信息权限: <input type="checkbox"/> 医院办公系统(OA) <input type="checkbox"/> 医院管理系统(HIS) <input type="checkbox"/> 实验室信息系统(LIS) <input type="checkbox"/> 电子病历					
工作标准		《医疗机构管理条例》《医疗机构基本标准》《全国医院工作条例》等国家有关卫生政策法规和卫生行政部门颁布的规章,以及医院制订的本岗位职责和有关工作制度					

表 4 职能部门(科室)员工平衡计分卡考核指标库

一级指标	二级指标,KSF(年)	三级指标,KPI	考核标准(至少细化到 2 个~4 个等级,建议卓越、优秀、良好、不及格)	积分/分
结果与价值	视频号推广	拍摄剪辑宣传视频,拓宽宣传渠道	≥10 篇次卓越;≥7 篇次优秀;≥4 篇次良好;≤1 篇次不及格	20
	新媒体运营管理	注重官网宣传,及时更新,提升宣传质量	及时发现问题并更新为优秀;发现问题未妥善处置为不合格(第三方因素导致的除外)	10
	舆情管理	舆情监控及处置完成率	实时监测,及时发现舆情并妥善处置为优秀;发现舆情未妥善处置为不合格	20
	网评员工作	上级网评任务完成度	100%优秀;≥80%良好;≤80%不合格	10
	加强上级下达的各项宣传工作落实	准确及时落实 按院部部署,做好医疗技术、服务特色、专家及临床科研成果等宣传,扩大医院品牌效应	准确及时落实为优秀,缺项漏项遭上级批评视情况为合格及以下	5
客户与沟通	协助推进名医名科战略		每月推广≥3 个学科卓越,每月推广≥2 个学科优秀,每月无推广为不合格	5
	临床员工满意度	无有责投诉(一票否决制)	工作无推诿,每月出现一次有责投诉此项不及格	10
	协助维护与外媒体关系	电视台、电台、报刊、杂志、互联网等关系友好	关系持续友好为优秀;若有出现一次投诉为不合格	10
流程与创新	加强 6S 管理	有安全办公意识	一票否决制:月出现一次办公安全事故此项不及格	10
		办公环境整洁有序、工作资料完整	资料完整性 100%为优秀;≥90%一般;≤80%或丢失重要资料不及格	10
	加强宣传阵地管理	门急诊宣传阵地管理	每季度≥一次下临床发现问题、整改问题为优秀;每年度≤一次为不合格	10
		院内电子屏系统管理	每季度≥一次下临床发现问题、整改问题为优秀;每年度≤一次为不合格(因第三方因素导致问题为解决,将不记录考核)	10
		户外宣传阵地管理	每季度≥一次下临床发现问题、整改问题为优秀;每年度≤一次为不合格	10
学习与成长	加强队伍建设管理	网评员队伍管理	每季度第一个月底前完成上一月度考核为优秀,未完成为不合格	10
		外网管理员管理	每季度第一个月底前完成上一月度考核为优秀,未完成为不合格	10
	卓越管理学院培训	“卓越管理学院”重要学习完成率	完成率 100%为优秀;≤80%即不及格	10
	业务培训	院内外专业培训参加率	参加率≥100%为优秀;≥80%良好;有培训无故不参加不及格。	10
	个人能力建设	优质服务培训达标率	结果达标优秀(一票否决制)	10
	学术能力	参与课题项目	参与申请各类课题获立项,立项公示当月为卓越(本指标为正向激励条目,不设优秀及以下等级)	5
		发表专业论文情况	年内发表专业论文≥1 篇为卓越(本指标为正向激励条目,不设优秀及以下等级)	5



略,开展月度、半年度、年度等考核期内医疗、护理、职能部门、第三方条线考核数据的归集,考核评估报告的撰写,同时将考核最终结果提交医院领导小组审议,审议通过后报医院绩效管理部门,作为绩效发放的数据参考,也为职务晋升、岗位调动、培训设计、评优评先等提供了参考依据。

3 结果

医院自实行“四定一考”职能岗位聘用管理机制后,行政职能部门人员得到精简,占全院职工总数的比重由 12.38%下降至 11.74%,人力成本得到了有效控制。员工的精神风貌也发生了质的改变,工作积极性提高,工作能力得到提升,工作满意度、工作饱和度、劳动纪律等得到加强,职能部门履职能力、管理服务能力强化,这为医院重点工作落实,国家公立医院绩效考核指标推进,各职能部门工作目标完成奠定了基础。

通过医院战略目标及考核指标的层层分解,职能部门员工的工作参与度、满意度提高,离职率也由 2022 年的 10.5%下降至 4.2%。员工的使命感、责任感、荣誉感增强。

职能部门定岗定编与岗位工作分析、岗位说明书相结合,既理顺了职能部门工作流程,又整合了员工交叉工作,在丰富员工工作内涵的同时提高了工作效率。而职能部门全员绩效考核,在考核员工日常工作的同时,又检验了各部门的目标达成情况,以上级考下级<sup>[14]</sup>的模式,推进医院重点工作的落地。

通过“四定一考”职能岗位聘用管理的实施,员工的积极性和服务意识增强,临床科室对职能部门的

满意度(满分 5 分)也由 4.15 分提升至 4.26 分。行政人均月绩效增长 760.8 元,后勤人均月绩效增长 695.6 元。

4 讨论

“四定一考”作为一种管理手段,改善了医院职能部门管理现状,激发了员工的工作责任心和创造力,为医院“十四五”战略目标的实现及高质量发展做出了积极贡献。值得注意的是,一个好的管理方法,需要充分评估环境、人文、目标等诸多因素,进行因时制宜和因地制宜。

首先,“四定一考”工作的开展需满足两个条件:一是院级领导及职能部门的支持。“四定一考”工作由医院人力资源管理部门牵头,从工作职责收集、岗位说明书的制定,都离不开职能部门的配合,而院级领导的关注更有利于该项工作的推进。二是职能部门员工的参与。整个“四定一考”都是基于人员管理而开展的工作,因此员工的参与显得尤为重要。(1)员工参与工作职责、岗位说明书的撰写,有利于明确个人绩效目标,提高员工的重视度;(2)员工参与个人关键绩效指标的设定及平衡计分卡的编制,有利于医院与员工就绩效目标达成共识,提升员工的认同感;(3)员工每月参与绩效自评,有利于考核工作的公开透明并畅通沟通渠道。定岗定编定责,打破了事业单位岗位“铁饭碗”思想,让员工有危机感,在竞争中成长。员工只有不断学习,才能勇立潮头,适应岗位的变化,才能跟上医院发展的步伐。只有不断推陈出新、提高效率,才能创造高业绩、高绩效,才能促进医院“十四五”战略目标的

达成。

其次,前期的岗位分析和岗位评价是关键。为科学、合理地设置职能部门的岗位数量,前期需要收集、梳理各部门的工作日志和岗位职责,运用岗位分析法等对每个部门的岗位工作内容及流程进行梳理、分析和评价;同时因职能部门的工作量不易量化,运用工作负荷分析及时间测算等方法计算得出部门岗位数,保证定责、定薪及全员考核顺利实施。

第三,实施过程中必须进行持续改进和追踪。一项管理手段,要更好地服务于医院,须坚持理论与实践相结合的原则,对不合时宜的部分及时修正、动态调整。同时,要以人为本,关注员工的诉求<sup>[15]</sup>,广泛听取员工的意见和建议<sup>[16]</sup>,并对实施结果进行持续关注,以改进方案的不足,从而增强员工的认可度,强化组织文化及团队建设,激发员工的潜能和创新意识,进而提升工作能力。

参考文献

[1] 杜彦姣,何继东.完善公立医院定岗定编实施方案[J].人力资源,2023(6): 34-35.

[2] 葛晓娟,王红,单云竹,等.公立医院职能科室定岗定编探索与实证研究[J].中国医院,2023,27(6):59-61.

[3] 刘雨彤.定岗定编与工作效率分析探究[J].新商务周刊,2019(21):287-289.

[4] 秦永芳.公立医院人事薪酬制度与绩效管理变革[J].现代医院管理,2015,13(4):43-46.

[5] 陈春素.运用 360 度测评法提高医院职能部门管理人员绩效考核效率:以 A 公立医院为例[J].财经界,2019,17:158-159.

[6] 李艳博,李俊领.公立医院行政后勤岗位定编模型初探[J].中文科技期刊数据库(全文版)社会科学,2021(6):195-196.

[7] 段娜.公立医院行政后勤科室

(下转第 99 页)

现、发掘支部建设亮点工作,巩固拓展党支部标准化建设成果;二是深化党支部书记“双带头人”培育。通过集体培训、订单培养、“走出去”进修等方式,强化党支部书记“双带头人”队伍建设<sup>[10]</sup>。三是强化样板支部前期孵化和培育。通过项目委培、“揭榜挂帅”方式开展对标定级和创建培育,加快打造院内样板党支部;四是推动党建业务双融双促。实施党建与业务“双提升工程”<sup>[11]</sup>,发挥党建引领优势,构建“党建+”文化铸魂、制度筑基、学科筑峰、人才筑力、医疗筑本工作格局,在业务高质量发展中检验党建成效。

3.4 抓创新:加快载体、主体、要素协同创新

创新是创建的动力和源泉。创新创建工作,一是抓好载体创新,打造党建学习交流平台;推行“互联网+”党建模式,打造“党员云家庭”,实现“三会一课”线上线下联动;加快实施“一支部一品牌”,创新志愿服务形式。二是抓好主体创新,可考虑围绕医院特色开设“党员示范

门诊”,开展“党建查房”,倾听一线党员群众心声和建议,充分发挥党员群众主体作用,精准为群众办实事。三是抓好要素创新,完善人、物、技支持保障,推进数字化创新驱动,可利用5G、VR等数字技术开发党建虚拟宣讲人,开展沉浸式场景党性教育。加快构建载体、主体、要素协同创新平台,优化创新要素配置,提升创建创新驱动力。

参考文献

[1] 王建敏.高质量创建首批“全国党建工作样板支部”实践经验与体会[J].中国医院,2021,25(7):19-21.  
[2] 陶文昭.新时代马克思主义理论创新机理研究[J].中共中央党校(国家行政学院)学报,2022,26(5):5-12.  
[3] 许 君,禹宝庆,龚惠君,等.以新发展理念探索党建引领下的公立医院高质量发展之路[J].中国卫生质量管理,2023,30(6):104-107.  
[4] 徐前程,姜小敢,王 涛,等.新型冠状病毒肺炎疫情期间 ECMO 院际转运流程探讨:基于6例重症甲型 H1N1 流感病毒性肺炎 ECMO 转运经验的提示[J].中华危重病急救医学,2020,32(4):430-434.  
[5] 张庆伟.增强党组织政治功能和组

织功能[J].党建研究,2022(12):51-55.  
[6] 许铁峰.新时代深化公立医院党建工作刍议[J].中国医院管理,2021,41(8):4-7.  
[7] 刘爱澜,杨玉清,高 晶.以“党建+”推动公立医院高质量发展的实践路径探讨[J].中国卫生质量管理,2021,28(11):103-106.  
[8] 王春蕾,王春媛,于利群.增强基层党支部政治功能和组织功能的实践探索[J].中国卫生质量管理,2023,30(10):96-100.  
[9] 罗争鸣,万宇辉,侯继鹏,等.新时代公立医院思想政治教育工作浅谈[J].中国农村卫生事业管理,2018,38(7):906-907.  
[10] 李文雷,彭 聪,黄 巍,等.高校教师党支部书记“双带头人”模式探索与实践[J].中国高等教育,2023(9):30-33.  
[11] 瞿红鹰.公立医院党建与业务“双提升工程”的实践探索[J].中国医院管理,2023,43(6):76-77,80.

通信作者:  
姜小敢:皖南医学院第一附属医院(弋矶山医院)副院长,主任医师  
E-mail:1145558049@qq.com

收稿日期:2023-07-03  
修回日期:2023-11-16  
责任编辑:刘兰辉

(上接第95页)

定岗定编模式的探讨[J].智慧健康,2019,5(30):16-18.  
[8] 刘艳娟.公立医院绩效工资分配制度探讨[J].现代医院,2007,7(8):111-112.  
[9] 陈巧玲.医院绩效分配改革中人力定岗定编的探讨[J].办公室业务,2021(15):148-149.  
[10] 黄建华.公立医院职能部门绩效考核管理探讨[J].行政事业资产与财务,2020(19):31-32.  
[11] 吴晓君,曾艺鹏,余明华,等.基于平衡计分卡的职能部门绩效考核探索与实

践:以上海某区域医疗中心为例[J].中国卫生质量管理,2021,28(2):89-91,100.  
[12] 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.  
[13] 杜 娟,季 湧,吴 剑,等.县级公立医院职能部门管理人员绩效考核指标体系构建[J].中国卫生质量管理,2022,29(2):88-91.  
[14] 季 音,余 波,余明华,等. PD-CA 路径下医院职能部门战略绩效的闭环管理实践[J].江苏卫生事业管理,2022,33(11):1447-1450.

[15] 张晓田.医院定岗定编实践研究[J].活力,2021(24):157-159.  
[16] 韦惠杰,周爱珍.医院行政职能部门绩效考核探讨[J].办公室业务,2019,27(24):178-184.

通信作者:  
卢 霞:复旦大学附属浦东医院(上海市浦东医院)人力资源部主任  
E-mail:luxia1023@163.com

收稿日期:2023-09-22  
修回日期:2023-11-10  
责任编辑:刘兰辉