

# 广西某医院中层干部结构分析及优化建议

郭 盟

(广西壮族自治区生殖医院,广西 南宁 530000)

**摘要:**中层干部是医院建设发展的中坚力量,优化中层干部结构对推动医院高质量发展有着重要的作用。本文以广西某医院为研究对象,对样本医院中层干部年龄结构、学历结构、职称结构的现状与存在问题进行分析,并从五个方面提出优化中层干部结构的对策建议。

**关键词:**医院;中层干部结构;分析;建议

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.17.028

医院中层干部是医院建设发展的中坚力量<sup>[1]</sup>,肩负着医院可持续发展的重任,特别是在样本医院搬迁至新院址开启二次创业之际,提高中层干部队伍综合素质,优化中层干部结构刻不容缓。文章通过对某医院中层干部结构进行多方面分析,并提出优化医院中层队伍结构的对策建议,为领导决策提供支撑。

## 1 医院人员概况

样本医院隶属于广西壮族自治区卫生健康委员会,是一家公立三级医院,现有在职职工 315 人,其中专业技术人员 256 人,正高级职称 9 人,副高级职称 64 人,中级职称 124 人,初级职称 59 人。研究生学历 83 人(博士 3 人,硕士 68 人)。中层干部 43 人,其中中层干部正职 16 人,占比 37.2%;中层干部副职 27 人,占比 62.8%。医院行政职能系统设置科室 33 个,其中一级科室 21 个,二级科室 12 个;临床系统设置科室 19 个,其中一级科室 8 个,二级科室 11 个;医技系统设置科室 10 个,一级科室 7 个,二级科室 3 个。

## 2 中层干部结构分析

### 2.1 中层干部年龄结构分析

中层干部年龄结构方面,35 岁以下有 3 人,占比 7%;36 岁到 40 岁有 14 人,占比 32.5%;41 岁到 45 岁有 13 人,占比 30.2%;46 岁到 50 岁有 7 人,占比 16.3%;51 岁及以上有 6 人,占比 14%。中层干部年龄最大的 54 岁,年龄最小的 33 岁,平均年龄 43 岁,中层干部正职平均年龄 46.4 岁,中层干部副职平均年龄 41 岁。近年来,医院在推进干部年轻化和优化中层干部年龄结构方面进行了一些积极的探索和实践,取得了一定的成效。2018 年提拔的中层干部平均年龄为 43 岁,2019 年提拔的中层干部平均年龄为 40 岁,2020 年提拔的中层干部平均年龄为 35 岁,2021 年提拔的中层干部平均年龄 37 岁。由此可见,该院中层干部平均年龄不足 45 岁,35 岁到 45 岁之间中层干部占比达到 60%以上,是一批年富力强、经验丰富的干部

队伍,是各项事业发展的根本保证。但是,中层干部年龄集中加上现有年轻干部比例低,容易造成若干年后干部“大进大出”的局面,不利于医院长期健康发展。另外,35 岁以下中层干部人数少、占比低,容易造成干部队伍断层,导致青黄不接的局面。造成以上问题的原因主要有两点:一是中层干部职数有限,加上受编制、身份等限制,中层干部在不同单位、不同行业之间的交流比较困难,造成干部的出口不多,流动不畅,年轻干部晋升机会受限。二是临床医技科室优秀青年骨干为了在专业技术领域有更深造诣,不愿意脱离临床专业技术工作,此外,行政职能科室待遇相对较低,也使得他们到管理岗位的意愿不强烈。

### 2.2 中层干部学历结构分析

中层干部学历结构方面,大专学历 1 人,占比 2.3%;大学本科学历 26 人,占比 60.5%;研究生学历 16 人(博士 1 人,硕士 11 人),占比 37.2%。近年来,医院在干部选拔任用过程中即重视能力和经历,又重视学历,2020 年新提拔中层干部 60%以上具有研究生学历,2021 年新提拔中层干部 80%以上具有研究生学历。中层干部研究生学历人数从 2017 年的 9 人增加到现在的 16 人,占比从 2017 年的 25.8%增加到现在的 37.2%,由此可见,中层干部学历结构逐年优化。但是,作为区直医院的骨干和中坚力量,中层干部队伍中仅有 1 名博士,研究生学历人数与医院二次创业快速发展的需求还有一定距离,中层干部学历层次仍需进一步提高,亟需高学历高层次人才补充中层干部队伍。学历结构在一定程度上反映了中层干部队伍的理论知识、业务知识,也在一定程度上反映了中层干部的学习能力、科研能力和创新创造能力,因此,提升中层干部学历层次是新时期推动医院高质量发展的必然要求。

### 2.3 中层干部职称结构分析

中层干部职称结构方面,按职称等级统计,正高级职

称 2 人,占比 4.7%;副高级职称 20 人,占比 46.5%;中级职称 14 人,占比 32.5%;初级或无职称 7 人,占比 16.3%。作为医院骨干和中坚力量,中层干部中正高级职称人数少、占比低,还有一定的提升空间,而且行政职能科室只有 1 名正高级职称的中层干部,平时还需要兼职回到临床参加专业技术工作。兼职从事管理工作的中层干部又因为很难做到两者兼顾而影响管理工作质量和效率。按职称专业统计,卫生专业技术人员 29 人,占比 67.4%;其他专业技术人员 8 人,占比 18.6%;无职称人员 6 人,占比 14%。大部分卫生专业中层干部由于未接受过系统的管理知识培训,存在一定的“重技术轻管理”的思维,缺少既懂专业又懂管理的复合型干部。另外,卫生专业中层干部相对不足,中层干部兼职任职情况较多,如行政职能科室中层干部担任临床科室主任,一名中层干部兼任多个中层干部职务等情况。造成这一问题的主要原因有两点:一是样本医院 2019 年正式更名为医院,2020 年经批准同意设立三级医院,按照三级医院规范化管理要求,科室设置逐步规范化和精细化,科室设置数量较更名前增加了 37 个。二是部分行政职能科室专业性强,科室负责人需要有扎实的医学理论知识和丰富的临床实践经验,增加了卫生专业中层干部的需求。

### 3 优化中层干部结构的建议

#### 3.1 优化中层干部年龄结构

大力培养选拔优秀年轻干部,用好各个年龄段的干部,是加强中层干部队伍建设的重要内容。一是健全选拔优秀年轻干部常态化工作机制,坚持德才兼备、以德为先、注重实绩,选拔一批 35 岁以下具有发展潜力的优秀年轻干部。对临床科室经验丰富、经过长期考验、各方面比较成熟的优秀年轻干部,要敢于将其提拔到重要和关键岗位上使用。二是加强交流轮岗,明确交流轮岗情形,将重点科室负责人和关键岗位工作人员作为交流轮岗重点,强化廉政风险防控。同时,对需要多岗位锻炼的年轻干部,创造机会使其在交流轮岗中快速成长。综合分析中层干部的年龄、专业、经历、性格等,调配干部到不同岗位锻炼,力争做到以交流增活力,努力做到人岗相适、人尽其才。三是推进干部能上能下,确保实现以下促上、上下结合,及时调整不称职和不胜任工作的中层干部,为年轻优秀干部提供晋升空间。为解决干部职数限制问题,探索建立职务职级并存制度,并争取得到上级主管部门的理解和支持,对年龄大,任职时间较长,现已不能完全适应医院快速发展的中层干部改任非领导职务,把机会留给有干劲、有能力、有作为的年轻干部。四是正确理解年轻化,不能把年轻化简单地理解为低龄化。推进党的干部工作科学化,有必要确立“老、中、青”结合配备各级领导班子的原则与制度<sup>[2]</sup>,发挥各年龄段中层干部的优势,调动

各年龄段中层干部的积极性,组成一个具有合理年龄梯次的整体。

#### 3.2 培养复合型干部和精细化管理中层干部

针对复合型管理人才缺乏的现状,培养一批既具有卫生专业知识又懂得医院管理的行家里手、内行干部是医院发展的必然趋势。一是用“复合型”干部的标准多方面考察中层干部的综合素质、综合能力,切实把综合素质高,发展潜力大的复合型干部选上领导岗位。二是加大培养锻炼的力度,为优秀中层干部创造上级锻炼、岗位轮转、交流学习的机会,让各类干部在打硬仗、扛重活、攻关中练出真功夫,让更多优秀的年轻人成长起来。另外,根据复合型中层干部的培养要求,鼓励卫生专业中层干部在职攻读管理学学历(学位),强化管理知识培训,全面提升医院管理效能。三是改进干部考核评价机制,建立复合型中层干部考核指标体系,完善能全面反映复合型干部综合素质和能力的考核评价办法和考核内容,重视考核结果应用,充分发挥考核的指挥棒、风向标、助推器作用,引导中层干部不断优化自身知识结构,提高自身综合素质。四是按照国家实施公立医院高质量发展促进行动的总体要求,坚持新发展理念,加强行政管理人才培养,加强医院运营、信息化建设、经济管理等精细化管理人才队伍建设,努力推动医院高质量发展。五是制定有吸引力的高层次人才引进政策,加大柔性引进力度,着力引进医院急需的学科带头人、学术带头人、复合型管理人才、博士研究生等,进一步优化中层干部学历结构和职称结构。

#### 3.3 全面加强和改进中层干部教育培训工作

加强中层干部教育培训,提升干部履职能力,对推进医院高质量发展具有重要意义。一是将中层干部培训作为常态化、规范化、长期化、科学化工作来抓,每年举办一期中层干部集中培训,培训主题按照医院当年工作实际确定。不定期举办新提拔、新任职、新转岗中层干部培训,帮助他们找准位置,明确职责,尽快进入角色。二是鼓励中层干部提升学历,制定相关激励机制,保障中层干部在职提升学历的权益。推进与高水平医学院校或综合大学合作开展学历提升项目,为中层干部提供更多学历提升机会。三是科学设置培训内容,增强培训的系统性和针对性,做好培训需求分析,坚持干什么学什么,缺什么补什么,培训内容包括但不限于政治理论培训、卫生政策培训、医院管理能力培训、信息化建设培训、人力资源管理培训、运营管理培训等。四是创新中层干部培训体系建设,积极引入模拟式、体验式、案例式、探究式等多种培训方法,采用请进来与走出去相结合,聘请国内外知名管理专家和学者进行授课,又不定期选派中层干部外出培训、考察,或到海外学习先进的管理理念。同时,充分挖掘医院内部培训资源优势,建立内部讲师队伍,开发内部中层

干部培训课程体系,节约培训成本,实现知识共享,提高培训针对性和可持续性。五是建立中层干部教育培训考核机制。为每一名中层干部建立教育培训积分档案,设置相应的积分程序和积分方案,将培训积分情况作为干部任期考核、评优评先、提任、岗位交流和外派培训等的优先依据之一<sup>[9]</sup>。

### 3.4 加强中层后备干部队伍建设

中层后备干部队伍建设是医院人才梯队建设的重要内容。后备干部生命周期培养模式有助于优化后备干部队伍结构,对后备干部的产生具有一定的督促和激励作用<sup>[4]</sup>。一是坚持德才兼备、以德为先、注重实绩的原则,按照“知识化、年轻化、专业化”方针,逐步建立规模适宜、动态调整的中层后备干部人才库,确保35岁以下的后备干部占比不低于30%,专业背景应基本覆盖医院主要临床医技科室和行政职能科室,其中卫生专业技术人员占比控制在80%左右。后备干部实行动态调整,原则上每2-3年调整一次。二是拓宽选人用人视野,提高后备干部选拔工作透明度,严格后备干部选拔程序,认真履行民主推荐、确定考察对象、组织考察、研究讨论、公示等程序,确保后备干部选拔质量。三是加强后备干部轮岗交流,多给年轻干部“压担子”,引导后备干部到艰苦岗位磨练,安排他们参加“急难险重”工作和重大专项工作,促使优秀年轻干部在最复杂、最困难的环境下接受考验、增长才干,同时也要激励年轻干部树立挑战自我的信心和决心,不断激发他们的活力和动力。四是针对每一名后备干部专业特长、个性特点、发展潜力等制定个性化的培养方案。相关职能科室以及所在科室有计划组织后备干部进行理论培训和业务培训或安排他们到其他单位进修学习,有计划地选派优秀后备干部出国(境)培训或进修,保证后备干部培训时间每年累计不少于15天或者100学时。五是加强后备干部跟踪考察,注意结合年度考核、平时考察等形式,了解其思想表现、岗位实绩、工作作风、廉洁自律以及心理素质等情况。医院分管领导每年至少同后备干部谈话一次,帮助他们总结经验、发扬成绩、克服不足,对出现的不良苗头及时提醒,促其改正,帮助他们健康成长。

### 3.5 健全和完善中层干部激励机制

树立以管理促发展,向管理要效益的发展理念,健全激励机制。不同干部的保健和激励因素不尽相同,只有真正了解干部的需求,改善保健因素、提升激励因素,才能有的放矢、留住和吸引人才<sup>[9]</sup>。一是完善奖励性绩效工资分配方案,在绩效工资分配中体现管理价值,合理确定中层干部与医院领导、普通员工、临床科室同等条件专业技术人员之间的差距,建议给予一定的职务津贴,适当提高中层干部待遇。另外,在学历提升、评优评先、科学研究、

职称晋升等方面给予支持和倾斜,激发中层干部的工作积极性,吸引更多的临床医技科室优秀员工从事医院管理工作。二是完善人才培养及晋升体系,充分挖掘和发挥中层干部和后备干部的能力和优势,为其职业生涯规划创造条件,在人事制度改革中探索管理岗位分级管理模式,比如在干事、中层副职、中层正职每个岗位等级内部继续细分三个或更多等级,如将中层副职岗位从高等级到低等级继续细分为一级中层副职、二级中层副职、三级中层副职等,根据任职年限、职称、学历、岗位性质等设置晋升条件,合理确定相邻岗位薪酬等级的交叉和重叠,始终为优秀年轻干部保留晋升的机会。三是充分认识人文建设的重要性,以建设人文医院为核心,积极开展人文建设活动,弘扬人文精神,培育中层干部团结协作精神,增强医院发展的内生动力。继续秉承“厚德精业,和谐创新”院训,鼓励中层干部敢于改革创新,健全履职尽责机制,营造干部愿干事、敢干事、能干事的环境,激励中层干部担当作为。

## 4 结束语

总的来说,针对中层干部群体,医院应当从年龄因素综合考虑,合理配置人力资源;其次,要针对当前医改背景下对复合型人才的需求,加强理论知识与实践技能方面的培训;同时要优化培训体系,保障培训有效性;最后是加强后备干部队伍建设,以充实人才队伍,分担工作压力;此外还要健全激励机制,促进工作提质增效。如此,培养出满足医院可持续发展需求的复合型人才干部。

## 参考文献

- [1]李永莲,王素霞,王红静,等.加强医院中层干部队伍建设的思考[J].中国卫生事业管理,2015,32(03):181-182.
- [2]李烈满,李娣.关于领导班子年龄结构问题的调查与思考[J].学习论坛,2011,27(10):30-32.
- [3]徐倍.基于执行力模型的医院中层干部培训体系构建[J].中国医院,2015,19(2):56-58.
- [4]赵晶,范理宏,陈万里,等.公立医院后备干部培养模式研究[J].中国卫生质量管理,2018,25(3):119-124.
- [5]韩霜雪,刘雁,李新萍,金春明.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.

**作者简介:**郭盟(1986-),男,山东菏泽人,硕士,经济师,广西壮族自治区生殖医院组织人事科科长,研究方向:人力资源管理。