

• 学科建设 •

高质量发展背景下文化赋能公立医院管理的路径研究

杨静

天津市天津医院, 天津 300211

通信作者: 杨静, Email: chinayang_tjyy@163.com

【摘要】 公立医院如何通过文化赋能医院管理工作以激发内生动力, 是提升管理效能的重要命题。本文以天津市天津医院为实践样本, 分析文化建设赋能医院管理的逻辑机制与现实意义, 从文化理念融入学科建设、质量评价、服务保障等路径评价成效, 并针对当前医院管理中存在的信息滞后、评价同质化等问题, 提出 4 方面优化策略: 构建精准化全周期的人才成长文化生态, 建立体现本院文化特色的价值导向评价机制, 培育效能文化推进管理数字化转型, 厚植人本文化以精细化服务增强情感黏性。旨在探索新举措、新机制、新模式, 助力公立医院高质量发展。

【关键词】 公立医院; 文化赋能; 医院管理; 高质量发展

DOI: 10.3969/j.issn.1008-9691.2026.03.015

Research on the path of culturally empowering public hospital management in the context of high-quality development

Yang Jing

Tianjin Hospital, Tianjin 300211, China

Corresponding author: Yang Jing, Email: chinayang_tjyy@163.com

【Abstract】 How public hospitals can stimulate endogenous motivation through culturally empowered hospital management is a key issue in improving management efficiency. Using Tianjin Hospital as a case study, this study takes a provincial tertiary first-class general hospital as a practical sample to analyze the logical mechanism and practical significance of cultural construction in empowering hospital management. It evaluates the effectiveness of integrating cultural concepts into disciplinary construction, quality evaluation, and service support, and addresses current problems such as information lag and homogenization of evaluation. Four optimization strategies are proposed: establishing a precise, full-cycle cultural ecosystem for talent development; establishing a value-oriented evaluation mechanism with the hospital's unique cultural characteristics; fostering an efficiency culture to promote digital transformation of management; and cultivating a people-oriented culture to enhance refined services and strengthen emotional cohesion. The study aims to explore innovative measures, mechanisms, and models to support the high-quality development of public hospitals.

【Key words】 Public hospital; Cultural empowerment; Hospital management; High-quality development

DOI: 10.3969/j.issn.1008-9691.2026.03.015

公立医院作为我国医疗卫生服务体系的主体, 是党领导下守护人民健康的重要阵地。当前, 我国已步入“十五五”时期, 这既是以中国式现代化引领高质量发展、加快推进健康中国建设的关键阶段^[1], 也对公立医院高质量发展提出了更高要求。公立医院正从规模扩张迈入提质增效发展阶段, 文化建设随之从辅助管理手段上升为驱动发展的战略要素。2024 年, 国家卫生健康委等三部门联合发布《关于进一步加强新时代卫生健康文化建设的意见》^[2], 为新时代卫生健康文化建设指明了具体路径。人才作为第一资源, 是推动医疗卫生事业高质量发展的基础动力和重要保障。在“健康中国 2030”战略指引下, 医药卫生体制改革不断向纵深推进, 医学人才

发展已进入质量跃升新阶段^[3]。实现公立医院高质量发展, 必须发挥医院文化建设的支撑作用。如何以文化赋能医院管理工作^[4], 成为新发展格局下亟待探讨的管理命题。在文化思想引领下探索文化赋能医院管理工作的实践路径具有重要的时代意义^[5]。现以天津市天津医院暨区域医疗中心为实践样本, 介绍该院近年来围绕“质量立院、服务为本、管理增效”的目标, 持续推进医院管理工作机制创新的经验。

1 文化建设赋能医院管理的逻辑机制与现实意义

1.1 符合推进医院高质量发展的内涵要义:《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》^[5]明确将改革人事管理制度、改革薪酬分配制度、健

全医务人员培养评价制度列为激活发展新动力的重点任务,并将高质量发展新文化与人才支撑并列为重要保障。因此,医院文化在公立医院新时代高质量发展进程中的内在要求发生了深刻变革,要求公立医院新文化能够凝聚医务人员的精神力量,塑造医院品牌形象,促进学科发展和医疗技术进步。公立医院从规模扩张型向质量效益型的跨越,其核心驱动力实质上源于管理效能的优化与医疗服务能力的增强,而这两者均离不开党委领导下医院管理机制的科学化提升^[4]。在此过程中,文化作为一种内化于医院运行的价值规范体系,发挥着非正式制度的调节功能,为临床服务品质的持续改善提供了内生动力。

1.2 符合医院管理工作的发展趋势: 人才资源是公立医院发展最为重要的战略资源,其效能是量化评价公立医院高质量发展的关键要素。传统医院管理聚焦于事务性执行层面,在高质量发展背景下,医院管理工作正面临从单纯“业务管控”向系统“赋能驱动”的范式转移^[6]。管理部门必须主动向战略性管理转型,通过制度创新与机制优化激发队伍整体活力,确保医院发展战略从纸面走向落地^[7]。

当前,单纯依靠制度约束与行政指令已难以充分激发内生动力。依据埃德加·沙因的组织文化三层次理论,医院文化的表层体现为可见的制度规范与行为方式,中层为组织倡导的价值理念,深层则是全体职工所共享的基本假设与信念系统^[8]。文化赋能医院管理的实质,是将文化的柔性力量嵌入管理的刚性流程,使其成为凝聚共识、涵养认同、激活创造的结构力量。学科建设体现了战略导向,医疗质量与患者安全彰显了价值底线,服务流程折射出管理理念,运营效率反映了组织能力。这些制度安排实质上是文化理念在管理实践中的物化形态,因此,文化建设是推动医院管理实现价值引领功能的逻辑前提。

1.3 管理实践反哺医院文化建设: 文化建设能够将个体的专业能力聚合为强大的凝聚力,将生硬的制度规范转化为内驱力,将组织的人文关怀转化为向心力,最终将医院良好的内部声誉扩散为广泛的社会影响力。医院管理理念的科学与执行过程的人性化程度,决定了医院宏观战略与职工个体发展的制度转化效率。管理实践的持续深化与管理能力的梯度提升,其本身就是医院文化重塑与进化的关键变量。

管理实践对医院文化形成的反哺效应具体呈现为三重路径:一是学科带头人与管理骨干的示范效应构成文化符号的载体;二是人才梯队中代际的知识传递与经验承继,形成稳定的专业习惯与职业伦理,为医院文化的延续提供内生机制;三是多学科协作与跨部门流程优化所带来的不同认知资源,能够在碰撞与融合中激发文化创新。

2 文化赋能医院管理的实践成效

在医院高质量发展战略指引下,通过将“质量立院、服务为本、管理增效”内化于制度、外化于行动,本院医院管理工作在学科建设、质量提升、服务保障等方面取得了阶段性成效。

2.1 以“重才尚学”文化牵引学科建设,夯实发展厚度

2.1.1 精准引才彰显聚才文化: 在学科带头人与骨干人才引进工作中,注入“引得进、留得住、用得好”的人文关怀。通过优化引进流程,传递医院尊重知识、渴求人才的鲜明导向,确保高层次及紧缺人才与医院战略发展同频共振,夯实学科发展根基。

2.1.2 多维赋能彰显育才文化: 文化赋能的关键在于激活人才成长的内生动力。通过实施“登峰计划”工程,以阶梯式培养路径点燃骨干人才的职业理想;在职称晋升与岗位聘任中,坚持业绩与贡献导向,营造公平竞争的学术文化氛围;在青年医师培养工作中,完善轮转培训与科室认定管理办法,不断优化制度流程,体现对青年医师职业规划的尊重与负责,彰显“扶上马、送一程”的传承文化,确保重点学科人才梯队的稳定与延续。

2.2 以“公正规范”文化贯穿质量评价,提升管理精度

2.2.1 制度流程体现规则文化: 在科室管理、医疗质量管理、医院感染管理等基础工作中,坚持依法合规、流程再造。通过规范各类管理边界,既保障了医院运行的效率与规范性,又强化了职工的契约精神与归属感,以清晰的规则文化降低管理沟通成本。

2.2.2 多维考核体现激励文化: 在科室与干部年度考核工作中,针对临床、医技、护理及行政后勤等不同群体,实施定量与定性相结合、综合管理与360°测评相补充的立体化评价模式,超越简单的打分排名。通过引入科室目标责任书完成情况、医疗质量核心指标(如低风险病死率、非计划再手术率等)、患者满意度等关键评价要素,将医院的战略目

标层层分解为科室与个人的行动指南。这种“以实绩论英雄、以测评促改进”的评价文化,明确了履职方向,有效激发了中层干部与业务骨干的管理效能与执行力。

2.2.3 以“人文关怀”文化浸润服务保障,传递组织温度

2.2.3.1 精细管理守护权益文化:在绩效薪酬与福利管理中,坚持精准核算与政策落地,确保劳动报酬与福利保障及时、准确兑现,筑牢职工安心工作的经济基础。在人事档案与信息数据管理中,通过强化信息系统支撑,推进精细建档,以数字化手段精准服务于每一位职工的职业生涯记录,体现了对职工个人历史与贡献的尊重。

2.2.3.2 用心用情彰显“家文化”:在职工关怀与退休人员服务中,突破传统的事务性管理模式,转向“用心用情”的文化服务。通过完善健康保障与医疗服务衔接,解决职工后顾之忧;创新性发挥退休专家作用,让老专家在医院发展、青年带教中继续发光发热。这些举措不仅提升了退休职工的幸福指数与价值感,更在全院范围内营造了尊老敬老、薪火相传的“家文化”氛围,增强了全体职工的向心力与归属感。

3 文化赋能视角下医院管理工作的优化策略

对照高质量发展对医院管理支撑提出的更高要求,当前仍面临信息化支撑不足、学科建设精准度欠缺、评价机制特色不明显等深层问题。这些问题表象是管理工具与流程的滞后,其本质是组织文化在医院管理各环节渗透不深、转化不畅。需以问题为导向、以人文关怀为内核,深化文化赋能,推动医院管理从事务应对向价值创造跃升。

3.1 构建精准化、全周期的人才成长文化生态

3.1.1 强化文化理念向人才选拔环节嵌入:院规院训、宗旨愿景等文化标识不应停留于墙面展示,而应切实渗透至人才引进、岗位管理、考核评价等管理全链条。在人才招聘尤其是高层次人才引进环节,应对应聘者的职业认同与价值取向加以评估,从入口端筛选与医院文化气质相契合的潜在人才。在入职教育阶段,应有意识地强化医院文化理念的系统阐释,而非仅完成规章制度与岗位职责的告知义务,帮助新进人员尽快建立对医院精神传统、廉洁文化与医德医风的初步了解,增强文化归属感。

3.1.2 涵育“分层滴灌”的系统育才文化:针对青年医师、骨干人才、后备学科带头人培养方案不够

精细,“传帮带”效果未达预期的问题,应以文化机制激活内生动能。一是深化人才分层培养体系,制定与“十五五”规划相衔接的分层分类培养方案,明确不同梯次人才的文化使命与成长坐标。二是强化内部导师制的文化仪式感,通过举办拜师仪式、设立导师荣誉津贴、将带教成效纳入导师考核指标等方式,将“传帮带”从柔性任务固化为刚性的文化传承制度。同时,依托博士后科研工作站等载体,搭建开放包容的学术交流平台,营造“百花齐放、百家争鸣”的学术文化生态,使人才培养在浓厚的学术氛围中自然生发。

3.2 建立体现本院文化特色的价值导向评价机制

3.2.1 以文化导向优化职称晋升方案:职称晋升是医院价值取向最直观的指挥棒。在严格遵循上级政策的前提下,进一步将医院重点学科发展方向、疑难危重症诊疗能力、临床技术创新贡献等体现本院价值观追求的核心要素,量化为具有本院特色的评审指标。同时,考核评价体系应当适度纳入文化维度的考量,将是否遵循医德规范、维护医院形象、体现协作精神、奉行廉洁行医等软性指标,转化为具有导向功能的评价依据,使文化理念从口号下沉为制度力量。这有助于职称晋升工作真正服务于医院战略目标,推动人才评价从“符合条件”向“匹配战略”转型,实现人才成长与医院发展的双向奔赴。

3.2.2 以文化共识完善多元考核机制:针对科主任考核与干部队伍建设,强化“目标共担、价值共创”的绩效文化。优化科主任目标责任书的内容设计,将学科梯队建设成效、青年医师培养质量、科室文化氛围营造等软性指标纳入考核范畴,引导科主任从业务管理者向科室精神文化引领者转变。同时,推进院内岗位竞聘与合同制人员考核激励工作,建立“能者上、优者奖”的公平竞争文化。通过规范实施岗位聘任、为优秀合同制人员提供发展通道等举措,打破身份壁垒,以清晰的发展前景调动全体职工的积极性,营造“人人皆可成才”的组织氛围。

3.3 培育效能文化,推进管理数字化转型

3.3.1 以数字文化重构信息生态:加快推进医院运营管理信息系统(hospital resource planning, HRP)的迭代升级,实现人员信息动态管理、报表一键导出、流程线上流转等功能。这并非单纯的技术引入,而是要培育一种“用数据说话、靠数据决策”的管理文化。通过数据共享打破部门壁垒,减少临床一线人员的行政负担,使其将更多精力投入患者服务

与专业提升中,真正做到“让信息多跑路、让职工少跑腿”。

3.3.2 以规则文化固化制度成果:结合医院战略调整,优化各类人员返聘、外聘及延聘管理流程,将管理导向融入流程节点。同时,系统梳理并完善考勤、奖惩、医疗质量安全核心制度等基础制度,使其既具刚性约束力,又体现组织人文关怀。通过制度流程的显性化、规范化,将模糊的管理习惯转化为清晰的行为准则,培育职工对规则的内在认同与自觉遵守,降低管理摩擦成本。

4 厚植人本文化,以精细化服务增强情感黏性

4.1 以权益文化守护职工获得感:在绩效薪酬核算中,坚持精准与高效并重,确保各项政策红利及时、足额惠及职工,筑牢其职业安全感。在职工健康管理与关怀服务中,推进分层关爱机制,针对不同年龄、健康状况、岗位特点的职工提供差异化服务保障,使关爱举措更具针对性。

4.2 以“家文化”延展组织生命线:继续深化退休专家作用的发挥机制,将其纳入医院人才战略的整体框架统筹考虑。通过搭建老专家经验传承平台、设立荣誉顾问岗位等方式,让退休职工的智慧与经验持续滋养医院文化土壤。鼓励将历史叙事融入科室团队建设与人才成长规划中,讲好医院及科室学科奠基人、重大救治事件、技术突破节点等故事,以历史纵深感的建立涵养职业定力,使不同学科背景、不同年龄层次的医务人员在叙事坐标中获得身份确

认,从而缓解因科室规模扩张与人员流动所导致的认同稀释问题。同时,以代际互动的文化实践增强退休群体的归属感,在全院范围内厚植“尊老敬贤、薪火相传”的精神底蕴,使医院真正成为全体职工价值认同与情感归属的精神家园。

利益冲突 作者声明不存在利益冲突

参考文献

- [1] 邱方远,张娟娟,张光学,等.党建引领公立高质量发展内涵要义与实践探索[J].中国医疗管理科学,2023,13(6):89-93. DOI: 10.3969/j.issn.2095-7432.2023.06.017.
- [2] 国家卫生健康委,国家中医药局,国家疾控局.关于加强新时代卫生健康文化建设的意见[EB/OL].(2024-02-21)[2025-10-11]. https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202402/content_6934986.htm.
- [3] 于长海,于磊,刘新彬,等.高质量发展背景下党建引领公立队伍实践探索[J].现代医院,2024,24(4):508-510. DOI: 10.3969/j.issn.1671-332X.2024.04.006.
- [4] 张琪雨,李中华.习近平文化思想指引下公立医院文化建设探赜[J].现代医院,2024,24(8):1149-1151,1155. DOI: 10.3969/j.issn.1671-332X.2024.08.001.
- [5] 国务院办公厅.国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见[EB/OL].(2021-05-24)[2025-10-11]. https://www.gov.cn/gongbao/content/2021/content_5618942.htm.
- [6] 江蒙喜.构建以价值为中心的医院薪酬制度:向每一份病例要绩效[J].中国卫生经济,2019,38(1):22-23. DOI: 10.7664/CHE20190106.
- [7] 江蒙喜.基于序列维度价值对公立医院内部绩效量化管理的方法探索[J].中国卫生经济,2020,39(7):75-78. DOI: 10.7664/CHE20200720.
- [8] 埃德加·沙因.组织文化与领导力[M].北京:中国人民大学出版社,2014.

(收稿日期:2025-12-05)

(责任编辑:邸美仙)

• 读者 • 作者 • 编者 •

《中国中西医结合急救杂志》关于统计学方法的写作要求

尽可能详细描述,补充有关统计研究设计、资料的表达与描述、统计分析方法的选择、统计结果的解释和表达等要求。应写明所用统计分析方法的具体名称(如成组设计资料的 t 检验、两因素析因设计资料的方差分析等)和统计量的具体值(如 $t=3.45$),并尽可能给出具体的 P 值(如 $P=0.023$);当涉及总体参数时,在给出显著性检验结果的同时,还应给出95%可信区间。对于服从偏态分布的定量资料,应采用中位数(四分位数间距或四分位数)[$M(Q_R)$ 或 $M(Q_L, Q_U)$]方式表达,不应采用均数 $\pm$ 标准差($\bar{x}\pm s$)方式表达。对于定量或定性资料,应根据所采用的设计类型、资料所具备的条件和分析目的,选用合适的统计分析方法,前者不应盲目套用 t 检验和单因素方差分析,后者不应盲目套用 χ^2 检验。要避免用直线回归方程描述有明显曲线变化趋势的资料。不宜用相关分析说明两种检测方法之间吻合程度的高低。对于多因素、多指标资料,要在一元分析的基础上,尽可能运用多元统计分析方法,以便对因素之间的交互作用和多指标之间的内在联系作出全面、合理的解释。使用相对数时,分母不宜小于20;要注意区分百分率与百分比的不同。统计学符号按GB/T 3358.1-2009《统计学词汇及符号第1部分:一般统计术语与用于概率的术语》的有关规定书写,一律用斜体。