

某肿瘤专科医院文化类型诊断研究

吕春梅,孙鑫,董碧莎,余权,王挺
(中国医学科学院肿瘤医院,北京 100021)

摘要: [目的] 了解医院文化现状,找出发展短板因素,制定医院文化建设策略。[方法] 采用医院文化类型量表,对某肿瘤专科医院 290 名职工进行问卷调查,对文化类型进行诊断研究。[结果] 四种现有文化类型得分均在 3.38~3.60 之间,主导文化为层级型;职工期望文化类型得分在 4.33~4.45 之间,主导文化为团队型,并且每个维度上理想文化得分均较现有文化得分高 1 分左右,显示出职工对于期望文化具有较强的愿望。[结论] 医院需要根据现有文化和职工期望文化的差距,制定医院文化建设策略,加强与职工的交流和沟通,向职工期望的文化类型方向努力。

关键词: 医院文化;类型;诊断研究;肿瘤医院

中图分类号:R197 文献标识码:C 文章编号:1004-0242(2014)10-0838-04

doi:10.11735/j.issn.1004-0242.2014.10.A010

Study on the Classification for Hospital Culture of a Cancer Hospital

LV Chun-mei, SUN Xin, DONG Bi-sha, et al.

(Cancer Hospital, Chinese Academy of Medical Sciences, Beijing 100021, China)

Abstract: [Purpose] To investigate the current statement of hospital culture and find out the shortage of development, to help formulate the strategy of hospital cultural construction. [Methods] Two hundred and ninety staff with Hospital Culture Assessment Instrument was adopted. The culture type of this hospital was analyzed. [Result] The score of all of the four existing culture type were between 3.38 and 3.60. The dominant culture type was the hierarchy model. The score of staff ideal culture type were between 4.33 and 4.45. The dominant culture type was team management. Meantime, the score of ideal culture type was 1 score higher than the score of existing culture type in each dimensionality. It shows that staffs have strong desire to the ideal culture type. [Conclusion] The hospital should formulate strategy of cultural construction according to the gap between existing culture and ideal culture. It is also necessary to exchange and communicate with staffs to know their needs and eventually make effort to satisfy their expectation.

Key words: hospital culture; type; diagnosis; cancer hospital

自 20 世纪 90 年代初美国哈佛大学教授约瑟夫·奈提出了“软实力”的概念,文化作为一种重要的软实力在世界范围内引起了广泛的关注^[1]。当今时代,医院文化管理逐步被认为是现代医院管理的最佳方式,是提高医院核心竞争力的重要因素,更是医院持续、稳定、健康发展的强劲动力。而医院文化诊断研究是医院文化实证研究的重要内容之一,是医院文化建设的基础。作为医院管理者应深入了解医院文化现状,明确医院文化未来发展方向,有针对性

地进行文化变革,形成与医院发展相适应的特色文化,最终达到“以文化人”的目的^[2]。本研究采用企业文化类型量表,针对某肿瘤专科医院文化类型进行诊断研究,以期在医院制定文化建设策略和发展规划提供理论依据和参考。

1 资料与方法

1.1 资料来源

问卷调查:选取某公立三级甲等肿瘤专科医院职工为研究对象,以科室为单位,采用分层抽样的方

收稿日期:2014-04-16

基金项目:北京希望马拉松专项基金(LC2012D47)

通讯作者:董碧莎;E-mail:zlgonghui123@163.com

法,按照 15%的比例随机发放调查问卷 300 份,收回问卷 293 份,回收率为 97.7%,有效问卷 290 份,回收有效率为 96.7%。涵盖医、护、技、科研、行政和后勤各岗位,其中女性职工占 66.9%,与医院实际情况吻合;主要以中青年为主,占 61.4%;学历较高,本科及以上学历者占 88.9%;医、护、技人员为主,占 68.3%;5 年以上工龄者占 75.2%。见 Table 1。

个人访谈:咨询医院管理专家和学者后,制定了分层访谈提纲,分别对 10 名管理层职工(院领导、科主任和护士长等)和 20 名普通职工进行了个人深入访谈,所有访谈职工工龄均在 5 年及以上。

Table 1 The basic situation of the investigators

Characteristic	n	%
Gender		
Male	96	33.1
Female	194	66.9
Age (years)		
≤30	77	26.6
30~	101	34.8
40~	72	24.8
50~	35	12.1
>60	5	1.7
Education level		
Junior school or lower	2	0.7
Senior school	30	10.3
Junior college	97	33.4
Undergraduate	82	28.3
Postgraduate or above	79	27.2
Jobs type		
Doctor	45	15.5
Nurse	95	32.8
Medical technician	58	20.0
Scientific researcher	25	8.6
Management	44	15.2
Support staff	23	7.9
Service years		
<5	72	24.8
5~	57	19.7
10~	63	21.7
20~	67	23.1
≥30	31	10.7
Technique title		
Primary or lower	114	39.3
Medium	147	50.7
Associate professor	16	5.5
Professor	13	4.5

1.2 研究方法

经过文献研究,选用美国密歇根大学商学院企业文化专业量表(OCAI 量表),该量表在西方国家经过了二十多年的实践检验,系统稳定,效果明显,它将组织文化分为团队型、活力型、层级型和市场型四种类型^[3,4]。团队型文化具有友好的工作环境,员工之间相互沟通,像一个大家庭,组织靠忠诚和传统凝聚在一起,员工忠诚度很高;活力型文化具有充满活力、创造性的工作环境,员工敢于尝试新事物和冒险;市场性文化是以业绩为重点,组织的凝聚力来源于员工对胜利的渴望,市场份额和占有成为衡量组织成功的标准;层级型文化具有高制度化和机构化特点,具有正式的、有等级的工作环境,组织长期关注的目标是稳定性。为更好地适应医院文化的测量,结合医疗卫生行业特点并咨询医院管理专家对问卷进行了修改设计,并多次在其他医院使用,信度效度较好^[5]。修改后的医院文化类型量表分为主导特征、领导风格、员工管理、组织凝聚和战略重点和成功准则 6 个维度,每个维度包含 4 个条目,共计 24 个条目,每个条目是对其中一种文化类型在该维度的表述。

1.3 量表计分方法及测评原则

采用 Likter 5 点计分法,由职工按 1~5 分从低到高对现有医院文化类型和职工期望医院文化类型进行打分。其中每个维度的 4 个条目里越接近医院情况的得分越高,反之得分越低。最后四种文化类型的得分为 6 个维度中每种文化得分的加权平均值,即所有团队型文化选项的分数均值即为团队型文化的最终得分,以此类推其他三种文化类型得分,最后进行排序。

1.4 数据处理与质量控制

数据收集后采用 Epidata3.1 进行录入,利用 SPSS 20.0 软件进行数据分析。研究过程中通过邀请医院管理专家对研究设计进行论证、对调查员进行统一培训并实时监督、数据录入时逻辑检错等方法实施有效的质量控制。

2 结 果

2.1 医院文化类型总体得分

医院文化现状得分依次为层级型(3.60)、市场

型(3.52)、活力型(3.40)、团队型(3.38)。四种文化的强度适中,但目前医院的主导文化类型为层级型文化。

职工期望文化得分依次为团队型(4.45)、层级型(4.42)、活力型(4.36)、市场型(4.33),主导文化类型为团队型文化。由于职工期望医院文化特征表现的更明显,因此期望文化得分比文化现状得分高出1分左右,见 Table 2。

Table 2 Culture type and scoring value of expectation in the hospital

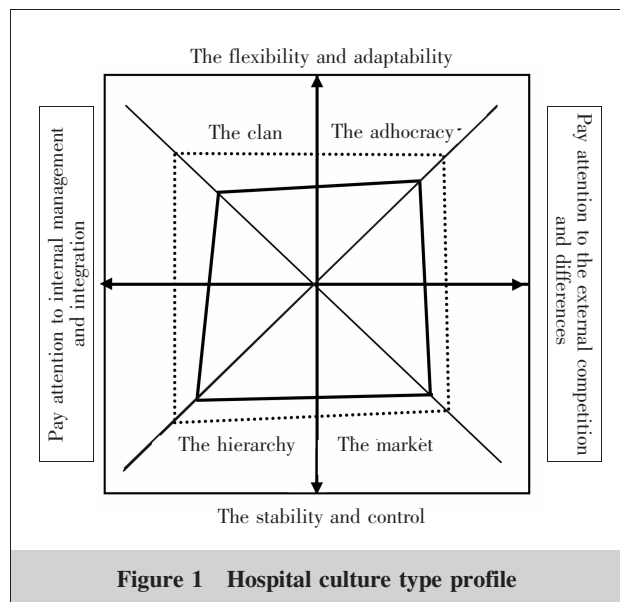
Scale	Mean($\bar{x}\pm s$)	Min	Max
The actual culture type			
The hierarchy	3.60±0.57	2.00	5.00
The market	3.52±0.56	2.00	5.00
The adhocracy	3.40±0.58	1.83	5.00
The clan	3.38±0.65	1.17	5.00
The Expect culture type			
The clan	4.45±0.50	2.33	5.00
The hierarchy	4.42±0.51	2.17	5.00
The adhocracy	4.36±0.55	2.00	5.00
The market	4.33±0.53	2.67	5.00

2.2 医院文化轮廓图

OCAI 量表是基于竞争性价值模型建立,将组织文化依据灵活性—稳定性和关注内部—关注外部两个主要标准分为四个主要的类群^[6],即四个象限。因此将该医院四种文化类型现状和职工期望文化类型的最终得分,依次标注在对角线上,绘制出组织的文化轮廓图,见 Figure 1。

2.3 四种文化类型在 6 个维度得分情况

医院文化类型从 6 个维度进行测量,分别为主导特征、领导风格、员工管理、组织凝聚力、战略重点和成功标准,其结果表明:医院现有文化部分,主导特征(3.64)、领导风格(3.67)、员工管理(3.5)和战略重点(3.71)四个方面均在层级型表现明显,组织凝聚(3.52)显示为市场型,成功准则(3.7)显示为活力



型。职工期望文化部分,主导特征(4.28)、领导风格(4.48)、员工管理(4.45)、组织凝聚(4.49)、战略重点(4.6)和成功准则(4.59)均以团队型文化为主,同时在 6 个维度上期望文化类型分数相对较高,见 Table 3。

3 讨论

四种文化类型之间并没有优劣之分,医院管理者关注的是不同文化类型与不同性质组织绩效的关系^[7]。对于医院自身而言,医院文化类型是某一时点上的混合体,但以其中某种文化为主导。经过分析得知该肿瘤专科医院目前是以层级型文化为主,多种文化并存。职工普遍认为医院的管理较为严谨,需要严格遵守流程和规章制度,对于职工的管理强调人员的稳定,同时主要以绩效、成本控制和稳定发展作为判断成功的标准,比较符合当前我国公立医院由政府主导、层级式管理的特点,也与陈萍等^[7]的研究结果基本一致。而职工对于医院理想的文化类型更

Table 3 Average score of six aspects in different hospital culture type

	The actual culture type				The expect culture type			
	The clan	The adhocracy	The market	The hierarchy	The clan	The adhocracy	The market	The hierarchy
Dominant trait	3.23±1.04	3.10±0.98	3.38±0.92	3.64±1.01	4.28±0.77	4.16±0.88	4.10±0.87	4.17±0.88
Leadership style	3.37±0.99	3.37±0.88	3.61±0.90	3.67±0.86	4.48±0.81	4.22±0.91	4.34±0.83	4.34±0.77
Staff management	3.32±0.83	3.27±0.84	3.44±0.77	3.50±0.87	4.45±0.76	4.36±0.84	4.26±0.83	4.39±0.80
Organizational glue	3.44±0.95	3.47±0.83	3.52±0.82	3.52±0.85	4.49±0.70	4.39±0.76	4.43±0.72	4.34±0.82
Strategic emphasis	3.42±0.93	3.52±0.82	3.61±0.80	3.71±0.84	4.60±0.73	4.47±0.74	4.49±0.77	4.52±0.65
Standards for success	3.47±0.88	3.70±0.77	3.59±0.83	3.55±0.86	4.59±0.72	4.53±0.69	4.52±0.71	4.58±0.68

倾向于团队型,渴望同事关系如家庭成员般亲近,希望医院领导扮演导师甚至家长的角色进行家庭式管理,鼓励团队协作和相互帮助,强调职工的忠诚度和归属感,以共同的愿景将职工凝聚在一起。同时,职工期望的医院文化类型得分比医院现有文化类型得分高出1分左右,表明医院职工对于团队型文化的向往并且愿望较为强烈,这就需要医院管理者给予重视,采取引导、宣传、教育等方式,逐步向职工期望的文化类型方向发展。

对于从医院文化的6个维度来看,医院文化现状中主导特征、领导风格、员工管理和战略重点均表现为层级型文化,组织凝聚表现为市场型,成功标准为活力型,并且在层级型文化上战略重点的分值最高(3.71),可能是因为目前医院比较重视组织的内部管理和资源的整合,强调组织的稳定和控制,领导风格以协调、组织和维护医院平稳运营为主,对职工的管理方式多为自上而下的“金字塔型”管理模式,具有严格的制度和规范,以组织平稳发展为最终目标。相反,在职工期望文化上6个维度全部为团队型文化,并且每个维度的得分均高于医院现有文化得分,可能是职工希望医院在强调制度、目标和效率的同时,努力为员工营造人性化、信任、开放和参与式的工作氛围,充分调动职工的工作积极性,加强科室间和团队间的交流与合作,增强医院整体的凝聚力和向心力。

另外,研究中还通过对管理层和员工层的深入访谈,从定性角度对该院文化进行系统诊断。访谈中职工普遍表示对医院文化建设的内涵表示理解和认同,认为医院文化中具有明显的专科特色,对于医院的先进人物和先进事迹职工均较熟悉,职工们希望医院能够将优良传统继承并发扬。同时职工也反映出目前工作任务较重,工作压力较大,并且在严格的规章制度和严谨的流程下,强调了稳定和控制的同时,不利于提高职工的主动性和创新性,这一结果可以从该医院的文化轮廓图上更加清晰地得到印证。

随着医疗卫生体制改革步伐的推进,医院文化逐步成为构成医院核心竞争力的关键因素^[8],医院要往更高层次发展,就必须形成优秀的医院文化,用优秀的文化去引导人,用优秀的文化去推动医院的发展。因此,医院管理者需要对医院文化具有清晰的

认识,明确医院文化建设的愿景。在对医院文化系统诊断之后,发现医院现有文化与职工期望文化间的差距,通过提倡、阐释、学习、渗透、实践等各种方式循序渐进地持续传播和强化^[8],不断校正医院文化发展方向,使医院文化逐步被员工感知并内化,形成具有自身特色、符合医院发展实际的文化理念。

参考文献:

- [1] Yin M, Bai N. Discussion and search on the logical path of hospital culture construction in China [J]. *Medicine and Philosophy*, 2013, 34(6A): 55-57. [尹梅, 柏宁. 寻绎我国医院文化建设的逻辑路径 [J]. *医学与哲学*, 2013, 34(6A): 55-57.]
- [2] Xie ZJ, Chen BX. The nature analysis and path selection of hospital culture [J]. *Chinese Hospital Management*, 2013, 33(4): 68-69. [谢志娟, 陈炳锡. 医院文化“以文化人”的本质分析和路径选择 [J]. *中国医院管理*, 2013, 33(4): 68-69.]
- [3] Kim SC. Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework [M]. Beijing: China Renmin University Press, 2006. 16-23.
- [4] Cameron KS, Quinn RE. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework [M]. New York: Addison-Wesley Press, 1998.
- [5] Li SL. A study on hospital culture diagnosis of Beijing Shijitan Hospital [D]. Beijing: Capital Medical University, 2006. [李顺丽. 北京世纪坛医院文化诊断研究 [D]. 北京: 首都医科大学, 2006.]
- [6] Zhang M. Diagnosing organizational culture: a case study in an electrical engineering company [J]. *Management Review*, 2005, 17(9): 25-28. [张勉. 企业文化的诊断应用研究: 以某家电力工程公司为例 [J]. *管理评论*, 2005, 17(9): 25-28.]
- [7] Chen P, Wang YD, Cai H, et al. Study on the type of diagnosis for hospital culture of a tertiary hospital [J]. *Chinese Journal of Hospital Administration*, 2009, 25 (7): 495-498. [陈萍, 王亚东, 蔡红, 等. 某三级医院文化类型诊断研究 [J]. *中华医院管理杂志*, 2009, 25(7): 495-498.]
- [8] Zhang YL, An J, Yin AT. Research on the mechanism of hospital culture [J]. *Medicine and Philosophy*, 2013, 34 (11): 48-51. [张运利, 安健, 尹爱田. 医院文化的作用机制研究 [J]. *医学与哲学*, 2013, 34(11): 48-51.]
- [9] Li SL, Liang WN. Putting people first and developing hospital culture [J]. *Chinese Journal of Hospital Administration*, 2006, 22(6): 375-377. [李顺丽, 梁万年. 以人为本建设医院文化 [J]. *中华医院管理杂志*, 2006, 22(6): 375-377.]