

医院行政后勤交叉检查在提升医院职工满意度中的作用

余广彪,黄金娟,彭望清

(中山大学肿瘤防治中心,广东 广州 510060)

摘要:[目的] 通过对医院行政后勤部门季度交叉检查评议,了解并解决医院临床医技科室工作中的需求和问题,提高医院整体运营效率与职工满意度。[方法] 成立交叉检查工作小组并于每季度末召开季度检查评议会;收集来自医院领导、临床业务科室、交叉检查工作小组三个维度对行政后勤部门的考核意见,归类整理后发各部门整改并对外反馈整改结果,根据满意度评价指标计算各部门的评议得分。[结果] 2013~2017 年共收集各类改进意见和建议159条,整体工作效率(问题解决率)呈逐年上升趋势,年均提升 2.25%;各部门满意度平均得分从 2013 年的 102.86 分上升至 2017 年的 105.04 分,呈逐年上升趋势,年均提升约 0.53%。问题解决率与满意度得分呈正相关关系。[结论] 季度交叉检查有效促进了行政后勤工作模式的转变与效率的提高,并一定程度上使全体职工对医院整体满意度得到不断提升。

关键词:行政后勤;交叉检查;满意度

中图分类号:R197 文献标识码:A 文章编号:1004-0242(2018)12-0908-07

doi:10.11735/j.issn.1004-0242.2018.12.A004

Roles of Cross Examination of Administration and Logistic Departments to Improve Hospital Staff Satisfaction

YU Guang-biao, HUANG Jin-juan, PENG Wang-qing

(Sun Yat-sen University Cancer Center, Guangzhou 510060, China)

Abstract: [Purpose] To assess the effect of cross examination of hospital administration and logistic department on the satisfaction of hospital employees. [Methods] A cross examination working group was set up in the hospital and a quarterly review conference was held at the end of each quarter. The working group office collected assessment and evaluation forms from the hospital leaders, clinical departments, and cross examination groups for each administration and logistic departments. Opinions were classified and sent to all departments for rectification, and then the results would be publicly reported back, the score of each department would be calculated according to the satisfaction evaluation index. [Results] Between 2013 and 2017, the administration and logistic departments collected 159 items of opinion, and the overall work efficiency (problem resolution rate) showed an upward trend year by year, with an average annual increase of 2.25%, the average satisfaction score of departments rose from 102.86 in 2013 to 105.04 in 2017, also showed an upward trend year by year, with an average annual growth of 0.53%; the two were positively correlated. [Conclusion] The quarterly cross examination can effectively promote the transformation of the work mode and improve efficiency of the administration and logistic departments to a certain extent; and the overall satisfaction of all employees to the hospital is continuously improved.

Key words: administration and logistic department; cross-examination; satisfaction

医院满意度作为衡量医院整体服务质量与水平的重要评价指标之一,无论对于促进医院医疗技术发展、改善服务流程或提升综合竞争力都具有重要

的意义。从广义上来说,医院满意度调查的评价主体,应该包括外部评价与内部评价两个方面,即来自患者及其家属的评价,还有医院内部工作人员的评价。根据顾客满意理论,关注内部顾客的呼声能使医院管理者更加清楚提升医疗服务质量的途径^[1]。

收稿日期:2018-08-28;修回日期:2018-10-08

通讯作者:彭望清, E-mail: pengwq@sysucc.org.cn

医院行政、后勤部门作为临床业务科室的重要支撑和保障,其服务质量的高低、工作绩效的优劣,直接影响到医院的整体运作,甚至医疗质量^[2]。行政、后勤工作的高效开展对医院核心竞争力的形成,保障医院又好又快地可持续发展起到了至关重要的作用^[3]。

中山大学肿瘤防治中心通过建立医院行政后勤交叉检查制度,每季度对行政后勤职能部门进行定期的满意度考核,通过以评促改、以改促进的方式,在了解并解决医院临床医技科室工作中的需求和问题,切实提高医院整体的运营服务效率与职工满意度方面,取得了较为显著的成效。

1 资料与方法

1.1 设立工作小组

为切实做好考核评价工作,中心成立季度交叉检查工作小组,并设有专家库。专家库名单包括中心所有临床业务科室中级职称及以上人员、职代会常设委员会代表。工作小组在每季度召开检查评议会前组成,组长由党委书记、纪委书记担任,组员从专家库中随机抽取7人(必须含1名党支部书记)和1名职代会常设委员会代表组成。工作小组主要负责制定检查考评方法、综合分析行政后勤处(科)室季度工作情况,提出改善工作质量、提高效率的指导意见,并测算考评结果,针对不足及存在问题,敦促、协助职能处(科)室及时制订并落实整改措施。工作小组下设办公室,负责会议的组织、记录沟通、反馈等工作的落实。

1.2 季度交叉检查工作流程

为了充分地了解医院各层级对行政后勤部门的意见与需求,并客观、真实地反映全院职工的满意度评价,评议分临床业务科室意见、领导班子意见以及交叉检查工作小组意见三部分。交叉检查在每季度末进行。

工作小组办公室每季度末向所有中心领导和全部临床业务科室发放考核评议表。按规定,临床业务科室的评议结果必须经过科室科务会集体讨论决定。工作小组办公室收集完中心领导和临床业务科室的评议意见后,召集交叉检查工作小组成员召开评议会,讨论、分析考评情况并进行最后一个维度的

评议打分。各行政后勤部门负责人需列席会议,听取意见。

评议会结束后,工作小组办公室将对三个维度提出的行政后勤工作整改意见进行汇总,并按职能部门的责任划分进行督办工作,各行政后勤职能部门须对反映的意见提出整改措施,并反馈落实执行情况(附图1)。

1.3 测评方法

评议表设计的打分选项分为“非常满意”、“满意”、“基本满意”、“不满意”、“不了解”5项(附表1);临床业务科室、领导班子、交叉检查工作小组三个维度的评议分值占比为5:3:2。评委若给予“基本满意”或“不满意”评分,需说明原因或问题所在,便于职能部门更好地针对具体问题开展整改工作。

在三个维度的评议表收集完毕后,将统计各行政后勤部门的综合满意率(即获得“满意”、“非常满意”评分的占比),并计算相应的得分:综合满意率(包括非常满意) $\geq 98\%$,计100分; $96\% \leq$ 综合满意率(包括非常满意) $< 98\%$,计99.5分; $94\% \leq$ 综合满意率(包括非常满意) $< 96\%$,计99分;以此类推。对于获得“非常满意”或“不满意”评分的,将分别作为加分项与扣分项相应计入总得分,非常满意率每1%计0.2分;不满意率每1%扣0.2分。最后,按照各维度的得分分别乘以其所在维度的权重比例,计算出该部门的总得分(附表2)。作为工作激励机制之一,总得分将对应与该职能部门季度绩效奖金挂钩。

2 结果

2.1 各科室行政后勤科室评议得分

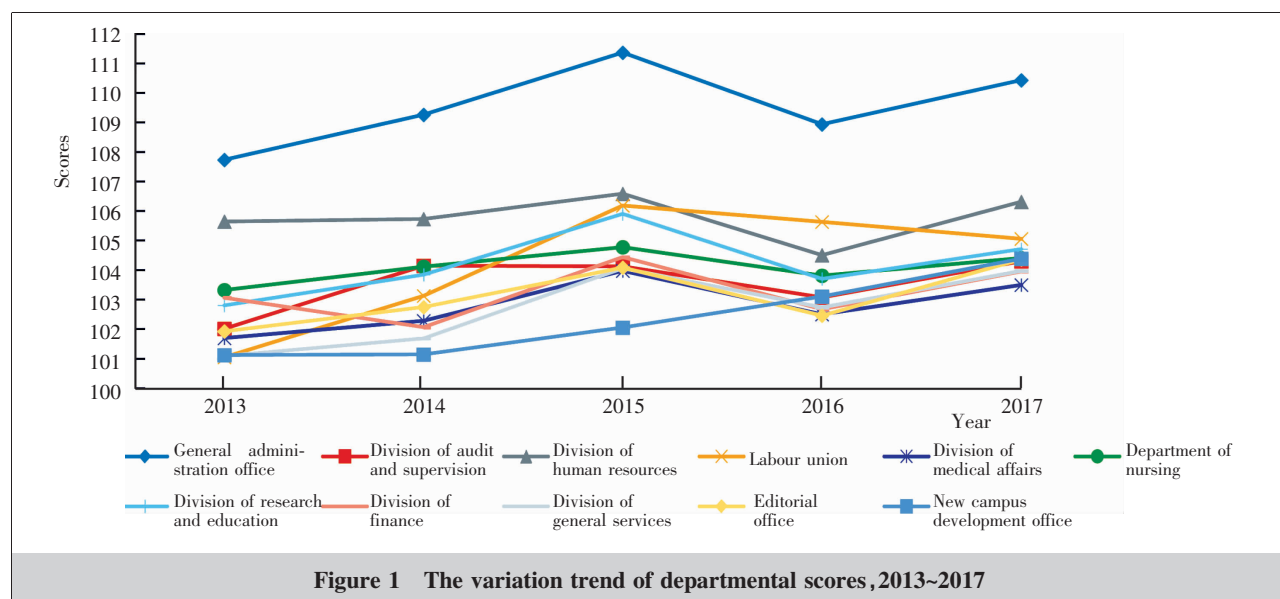
根据统计,2013~2017年度行政后勤部门季度交叉检查评议平均得分从102.86增至105.04,年均增长约0.53%(Table 1)。各部门的评分亦呈逐年上升趋势(Figure 1)。

2.2 收集意见的归类与处理

2013~2017年工作小组办公室共收集到行政后勤整改意见159条(Table 2)。根据评议内容的不同,可划归为6大类:医疗服务类——对应的职能部门为医务处(不含信息科)、护理部,后勤保障类——对应的职能部门为总务处、工会、新院区建设办,信息化建设类——对应的职能部门为信息科,行政管理

Table 1 Departmental scores, 2013~2017

Year	General administration office	Division of audit and supervision	Division of human resources	Labour union	Division of medical affairs	Department of nursing	Division of research and education	Division of finance	Division of general services	Editorial office	New campus development office	Average
2013	107.74	102.01	105.64	101.05	101.70	103.33	102.81	103.07	101.09	101.93	101.13	102.86
2014	109.27	104.15	105.73	103.13	102.28	104.12	103.85	102.07	101.69	102.75	101.15	103.65
2015	111.37	104.13	106.59	106.19	103.98	104.78	105.90	104.44	104.06	104.08	102.06	105.24
2016	108.94	103.08	104.51	105.63	102.50	103.81	103.70	102.68	102.74	102.46	103.11	103.92
2017	110.44	104.30	106.32	105.06	103.50	104.41	104.71	103.95	103.98	104.37	104.39	105.04
Average	109.55	103.53	105.76	104.21	102.79	104.09	104.19	103.24	102.71	103.12	102.37	104.14



类——对应的职能部门为中心办、人事处, 科研与教学管理类——对应职能处室为科教处、编辑部, 财务管理类——对应职能部门为财务处、监审处。

通过统计发现, 在 159 条各类意见中, 占比最大的属于后勤保障服务类, 达 47.8%, 说明后勤保障工作最为职工所关注; 另外, 占比增长最快的属于信息化建设类与财务管理类, 2017 年与 2013 年相比, 分别增加了 11.3% 与 11.6%, 这也反映出近年来职工对医院信息化建设问题与财务管理问题的关注度显著提高 (Figure 2)。

从收集意见的处理情况来看, 159 条意见中已得到有效解决的有 104 条, 持续跟进处理的有 55 条, 总体解决率达 65.4% (Figure 3)。行政后勤部门

Table 2 The classification statistics of opinions received in quarterly cross examination, 2013~2017

Year	Medical services	Logistic services	Information construction	Administrative management	Research and education	Financial management	Total
2013	4	11	3	3	0	0	21
2014	7	21	0	3	1	0	32
2015	5	18	7	0	0	0	30
2016	11	11	5	1	0	5	33
2017	10	15	11	1	1	5	43
Total	37	76	26	8	2	10	159

的平均工作效率 (问题解决率) 呈逐年上升趋势, 年均提升 2.25% (Table 3)。

3 讨论

行政后勤部门是医院组织、管理、决策、协调的执行者和推动者, 是临床一线等业务科室的服务者和保障者^[4]。在现代医院管理中, 行政后勤部门内控管理作为精细化管理中必不可少的一环, 需要与临床医疗、教学与科研系列等管理紧密配合, 相互支持

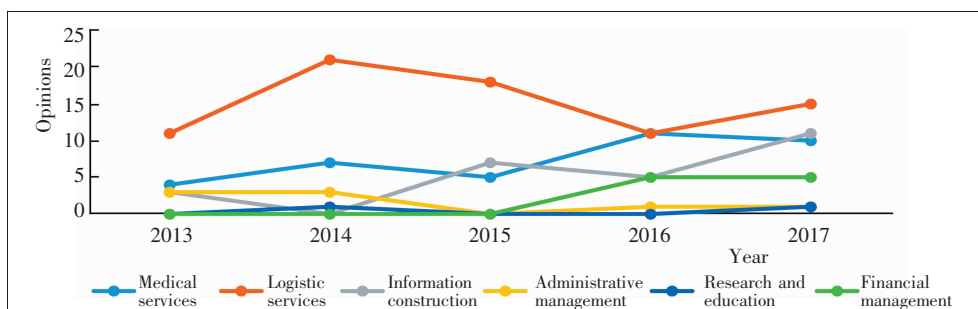


Figure 2 The variation trend of opinions, 2013-2017

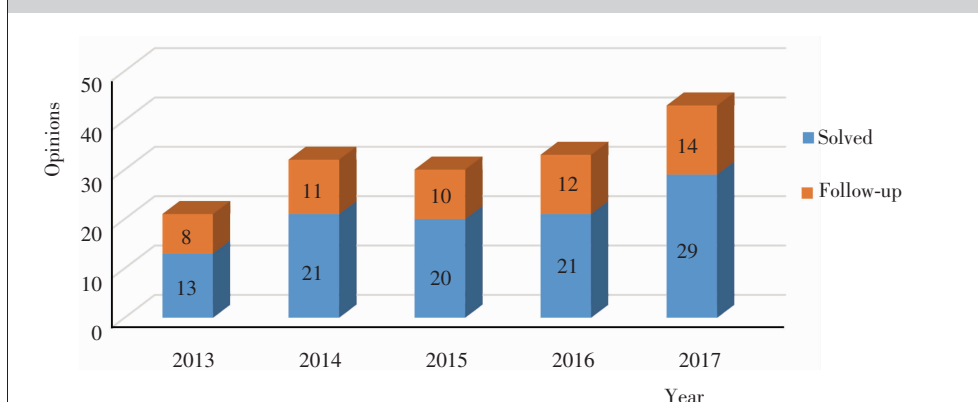


Figure 3 The statistics of opinions solved, 2013-2017

Table 3 The quantity and proportion of opinions solved, 2013-2017

Year	Medical services	Logistic services	Information construction	Administrative management	Research and education	Financial management	Total
2013	1	8	2	2	0	0	13(61.9%)
2014	4	13	0	3	1	0	21(65.6%)
2015	4	13	3	0	0	0	20(66.7%)
2016	8	6	4	0	0	3	21(63.6%)
2017	4	12	10	0	1	2	29(67.4%)
Total	21	52	19	5	2	5	104(65.1%)

发展。不少学者提到,对医院满意度的调查大多是针对患者(外部顾客),而忽视了对医务人员(内部顾客)满意度的调查和分析^[5]。但事实上,医务人员作为行政后勤服务的接受者,行政后勤所提供的管理与服务的优劣,将直接影响到医务人员的工作,并最终影响到患者的医疗服务质量,所以提高行政和后勤部门的服务质量至关重要^[6]。行政后勤部门需要通过有效途径引进精细化管理思想和方法,才能更好地为医院医疗工作的开展服务和为患者服务^[7]。而本次研究正是针对如何有效提升医院医务人员(内部顾客)对行政后勤部门(医院管理部门)满意度的实践案例探讨。

从本文的研究结果显示,行政后勤交叉检查制度的设立,主要是使行政后勤部门在满意度评价上有一个直观量化的指标。一方面,能为医院领导、职工对行政后勤部门的工作提供一个可靠、可信的客观评价依据。同时,运用绩效激励杠杆作用,将各部门的满意度评分与员工的绩效直接挂钩,使得工作积极性充分调动。此外,满意度评分亦能为医院在干部选拔、调整、任用上提供一种客观的判断标准和考核依据。

成效上,直接效果就是促进了行政后勤工作的改善与提升。在实施过程中,行政后勤部门能够更加直接、迅速地了解到医务人员在其所提供的保障服务中的真实体验与不足之处,并及时采取整

改措施,这种从服务接受者的角度来进行的,由计划、实施、考核、反馈组成的PDCA管理周期反复循环工作模式^[8],是高效且具有针对性的。同时,这些问题意见经过大数据分析统计后,也能够为日后行政后勤部门开展工作的着力点与方向提供更多的参考数据。例如,在本文的案例统计中可以发现各板块意见均存在一定的侧重点问题。在医疗服务上,问题主要围绕门诊秩序管理、病历归档质控、检查项目流程优化等方面。在后勤保障上,主要集中在医疗工作环境保障方面,尤其是职工电梯通勤管理、诊室装修维保工程、职工饭堂餐饮膳食改善、医院安保巡查工作加强等意见最为集中。而在医院的信息化建设方

面,对于采取信息化手段改善医务服务流程、HIS、HRP 等信息系统的维护与改进等,都是职工普遍关注的焦点所在。这些数据分析结果能够为行政后勤部门今后工作的改善提供一个很好的参考,可以考虑将投入更多的资源到这方面的工作中,满足需求。

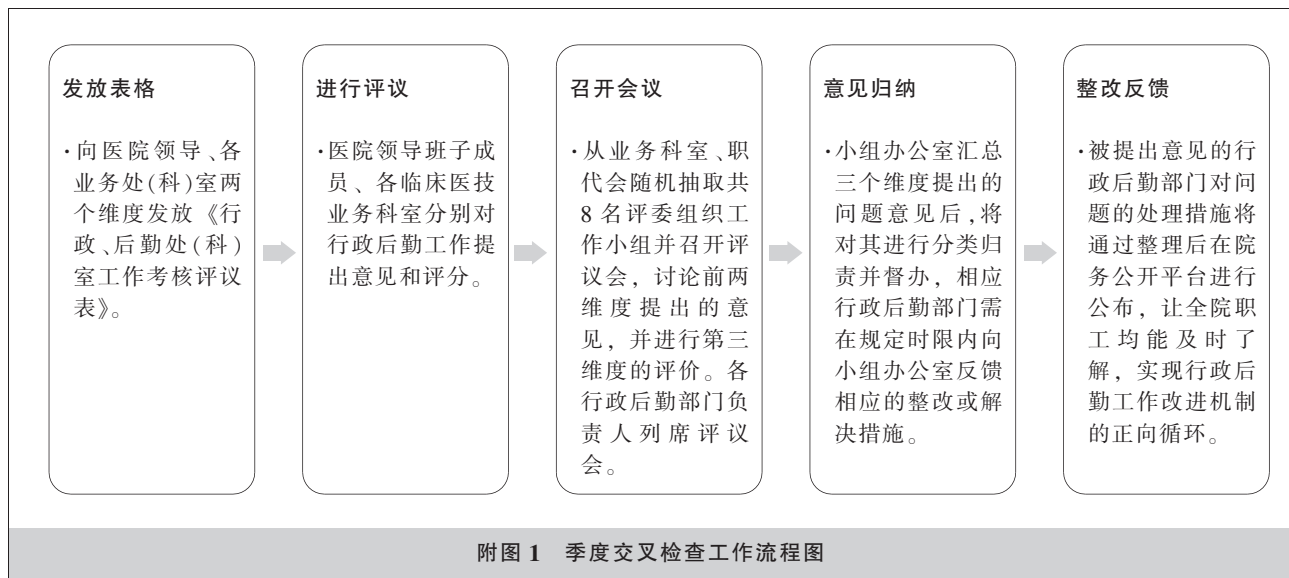
更为重要的是,交叉检查制度通过绩效挂钩、个人晋升、岗位考核等激励调节措施,能够促使行政后勤部门主动在服务态度与方式上实现从“要我做”到“我要做”、“要做好”的转变,以更好地提供优质高效的管理服务,满足临床医务人员的需求。从本文的统计结果来看,在该制度实施期间,随着行政后勤工作响应度与执行效率的提高,来自医院“内部顾客”(医务人员)的满意度得到不断提升。这也从中山大学肿瘤防治中心在 2014~2017 年连续四年荣膺“中国医疗机构最佳雇主”,并在“工作环境、薪酬福利、文化情感、晋级发展、基础设施、医疗质量”六个分项中多次名列前茅的事例中得到最佳印证。

针对本文中所介绍的行政后勤季度交叉检查制度,其在上设计采取了三维度、按比例综合计算总得分的测评方式,尽可能地兼顾到医院各部门、各层级的意见诉求,保证评议得分的合理性与科学性。出于制度可操作性与便捷操作性的考虑,虽然总体的评议样本采集数量、覆盖范围还不能达到全院职工人手一票的方式,但在各临床业务科室的满意度打分维度上,各科室还是采取了召开科务会收集集体意见、综合评定的方式来进行,具有一定的代表性,同时也保证了该维度评分的民主与公正。在今后的制度改进上,将会考虑引入更多评价工作优劣与效率高低的加减分项目,例如部门获得的奖项等指标,并进一步优化评分选项与对应分数值的计算方式,使该制度能够更加充分、客观地反映出职工对行政后勤部门的工作满意度。

作为行政后勤职能部门间建立的一项质控评价体系,季度交叉检查制度目前已在中山大学肿瘤防治中心实行了多年的时间,并在实践的过程中得到不断的加强与完善。在这种质控管理模式下,各行政后勤部门能够更好地收集或听取来自部门以外的多个维度的意见,并促使自身工作的不断改进,医院的各项管理服务流程得到了有效的完善,整体运行效率亦因此得到了较大幅度的提高,职工对医院的满意度亦得到不断提升,这些都对医院的可持续发展有着极为积极的意义。

参考文献:

- [1] Yang JN,Lei YC,Li L,et al. Redit analysis of medical staff's satisfaction with medical technology department service[J]. Chinese Journal of Health Statistics,2008,10(4): 393-394. [杨建南,雷跃昌,李陵,等.医护人员对医技科室服务满意度的 Redit 分析[J]. 中国卫生统计,2008,10(4):393-394.]
- [2] Li CH. How to elevate the performance of hospital's administrative function section office[J]. Modern Hospital, 2008,8(1):106-107.[李彩华.如何提高医院行政职能部门的工作绩效[J]. 现代医院,2008,8(1):106-107.]
- [3] Song P,Zhang WY,Chen L,et al. The system construction of the appraisal and examination of the quality of administration and logistics in large-scale comprehensive hospitals[J]. Modern Hospital Management,2011,9(5):25-28. [宋平,张文远,陈理,等.大型综合医院行政和后勤质量评价与考核体系的构建[J]. 现代医院管理,2011,9(5): 25-28.]
- [4] Ma HN,Yang J,Bai J,et al. Research on the difficulties and countermeasures of RBRVS in the application of hospital administrative logistics personnel performance appraisal[J]. Chinese Hospital Management,2018,38(7):58-59. [马慧凝,杨俊,白洁,等.RBRVS 在医院行政后勤人员绩效考核应用中难点与对策[J]. 中国医院管理,2018, 38(7):58-59.]
- [5] Yang JN,Yang LH. Rank-test of medical staff satisfaction on services of administration and logistic departments[J]. Modern Preventive Medicine,2009,36(9):1615-1616.[杨建南,杨柳桦.医务人员对医院行政后勤部门服务满意度的秩和比分析[J]. 现代预防医学,2009,36(9):1615-1616.]
- [6] Zheng ZF,Shen YX,Yang JZ. Thoughts on the construction of logistics,the effectiveness of the administrative hospital in new period[J]. Chinese Journal of General Practice,2013, 11(11):1798-1799. [郑志方,沈永祥,杨金芝.对新时期医院行政、后勤效能建设的思考 [J]. 中华全科医学, 2013,11(11):1798-1799.]
- [7] Ding P. Thoughts on carrying out meticulous management in hospital logistics[J]. Management Observer,2013,8(15): 146-147. [丁萍.关于医院后勤推行精细化管理工作的思考[J]. 管理观察,2013,8(15):146-147.]
- [8] Zhang XG,Wang LR,Liu Y. Hospital quality control circle guidance manual[M]. Beijing:People's Medical Publishing House,2012.8-9.[张幸国,王临润,刘勇.医院品管圈辅导手册[M].北京:人民卫生出版,2012.8-9.]



附表 1 2017 年第一季度行政、后勤科室工作考核评议表

受评科室		考评结果					意见或建议 (评“非常满意”、“不满意”请说明理由)
		非常满意	满意	基本满意	不满意	不了解	
中心办公室(党办合署)							
监察审计处							
人事处							
工会							
医 务 处	医务质控科						
	门诊部						
	医院感染管理科						
	职工保健科						
	信息科						
	病案统计科						
	医保办公室						
护理部							
科教处							
财务处							
总 务 处	保卫科						
	基建科						
	设备科						
	物业管理科						
	物流科						
编辑部							
新院区建设办							

中心领导/科室负责人/评委签名:

时间:

附表 2 2017 年第一季度行政后勤科室工作考核评分表

受评科室	业务科室评议				领导评议				专家评议				评议 数总 合计	满意 及非 常满 意数 合计	综合 满意 率	得分 1	业务 科室 非常 满意 率按 权重 计	领导 非常 满意 率按 权重 计	专家 非常 满意 率按 权重 计	非常 满意 率 合计	得分 2	业务 科室 不满 意率 按权 重计	领导 不满 意率 按权 重计	专家 不满 意率 按权 重计	不满 意率 合计	得分 3	总分 (得分1+ 得分2- 得分3)								
	非常 满意	基本 满意	不满 意	不了解	弃权	非常 满意	基本 满意	不满 意	不了解	弃权	非常 满意	基本 满意																不满 意	不了解	弃权	非常 满意	基本 满意	不满 意	不了解	弃权
中心办																																			
监审处																																			
人事处																																			
工会																																			
质控科																																			
门诊部																																			
感染科																																			
保健科																																			
医务处																																			
信息科																																			
病案统计科																																			
医保办公室																																			
护理部																																			
科教处																																			
财务处																																			
保卫科																																			
基建科																																			
设备科																																			
总务处																																			
物资科																																			
物流科																																			
编辑部																																			
新院区建设办																																			