

公立医院行政科室在高质量发展中的职能定位与优化路径研究

彭健嘉

梧州市中医医院 广西 梧州 543002

摘要：在国家全面推进健康中国建设和深化医药卫生体制改革的宏观背景下，公立医院已迈入以质量、效率、可持续性为核心的高质量发展新阶段。作为医院治理体系和运行机制的关键组成部分，行政科室的职能定位与运行效能直接关系到医院战略目标的实现与核心竞争力的构建。然而，当前许多公立医院的行政管理体系仍存在职能边界模糊、服务意识薄弱、专业能力不足、协同效率低下等结构性矛盾，难以有效支撑高质量发展的内在要求。本文旨在系统剖析公立医院行政科室在高质量发展语境下的核心职能定位，并基于战略管理、流程再造、人力资源开发与数字化转型等理论视角，提出一套涵盖理念重塑、结构优化、能力提升与技术赋能的系统性优化路径，以期为公立医院提升治理现代化水平、实现高质量发展目标提供理论参考与实践指导。

关键词：公立医院；行政科室；高质量发展；职能定位；优化路径

引言

自2009年新一轮医改启动，我国医疗卫生事业进步显著。“十四五”时期，公立医院发展范式转向提质增效与精细化管理，高质量发展成主旋律，旨在构建现代化医院运行体系。临床业务科室是价值创造主体，行政科室则是“中枢神经”与“润滑剂”，对医院发展至关重要。高效行政管理体系是医院高质量发展的保障，反之则制约发展。然而，当下许多公立医院行政科室仍陷于传统管理模式，工作重心在事务性运转，缺乏前瞻思维与主动服务意识；部门壁垒严重，“信息孤岛”等普遍，协作成本高；行政人员专业素养与管理理念脱节。这些问题增加临床负担，与高质量发展要求相悖。因此，探究公立医院行政科室职能定位并设计优化路径，具有重大理论与现实意义。本文将厘清高质量发展内涵及对行政管理的新要求，阐述核心职能，提出系统性优化策略。

1 公立医院高质量发展的内涵与对行政管理的新要求

1.1 公立医院高质量发展的内涵

公立医院高质量发展有着清晰多维的内涵体系，并非空洞口号。其核心涵盖四个方面：以患者体验为中心，这是根本出发点与落脚点，医院流程设计、服务供给和环境营造都要围绕提升患者满意度，关注其就医感受；以医疗质量安全为生命线，通过建立全链条、全过程质量管理体系，运用PDCA循环、根因分析等工具，持续降低医疗差错和不良事件发生率；以运营效率与成本控制为保障，在医保支付方式改革和财政投入约

束下，告别粗放模式，转向精细化运营，优化资源配置，实现收支平衡与可持续发展；以人才发展与科技创新为驱动力，构建良好制度环境，鼓励临床与科研深度融合，将科技成果转化为现实生产力。

1.2 对行政管理的新要求

上述内涵对传统的医院行政管理模式构成了严峻挑战，并提出了全新的、更高的要求：（1）从“管控型”向“服务型”转变：行政科室不能再将自身定位为高高在上的“管理者”或“监督者”，而应转变为临床一线的“战略伙伴”和“服务支持者”。其工作的核心价值在于如何更好地赋能临床，让医生护士能够心无旁骛地专注于治病救人。（2）从“经验驱动”向“数据驱动”转变：高质量决策依赖于精准的数据。行政科室必须具备强大的数据收集、整合、分析与洞察能力，利用数据来识别问题、评估绩效、预测趋势并指导资源分配，告别“拍脑袋”决策^[1]。（3）从“碎片化”向“系统化”转变：患者体验、质量安全、运营效率等问题往往是跨部门、全流程的。行政科室必须打破部门墙，以系统思维和流程视角，推动跨部门协同，实现端到端的流程优化。（4）从“被动响应”向“主动引领”转变：面对快速变化的外部环境（如政策、技术、竞争），行政科室需要具备前瞻性的战略视野，主动识别机遇与风险，为医院领导层提供决策支持，并引领组织变革。

2 公立医院行政科室在高质量发展中的核心职能定位

2.1 战略规划与决策支持中心

行政科室，特别是院办、发展规划、运营管理部

门,应成为医院战略落地的“翻译器”和“导航仪”。

(1) 战略解码与目标分解:将医院的总体发展战略(如学科建设、区域布局、品牌塑造)分解为可量化、可追踪、可考核的具体目标,并将其层层落实到各临床与医技科室,确保全院上下目标同向、行动同步。(2) 政策研究与环境扫描:密切跟踪国家及地方医改政策、医保动态、行业标准和技术发展趋势,进行深度解读和影响评估,为医院高层提供前瞻性的决策依据,帮助医院规避政策风险,抓住发展机遇。(3) 数据洞察与绩效评价:建立覆盖医疗、教学、科研、运营等维度的综合绩效评价体系,通过数据分析,客观、公正地评价各科室及个人的贡献,并将结果反馈用于资源配置、薪酬激励和持续改进。

2.2 运营流程与效率优化引擎

运营管理、医务、护理、信息、财务等部门应共同构成医院高效运转的“引擎”,致力于消除浪费、提升效率。(1) 端到端流程再造:以患者旅程(Patient Journey)或医生工作流(Physician Workflow)为主线,识别并消除预约、挂号、检查、住院、出院、随访等环节中的瓶颈、冗余和等待时间。例如,通过优化检查预约系统,减少患者无效往返;通过标准化病种路径,缩短平均住院日。(2) 精益化成本管理:在DRG/DIP付费模式下,行政科室需与临床紧密合作,建立基于病种的成本核算体系。通过分析药品、耗材、人力等成本构成,识别降本增效的空间,在保障质量的前提下,实现合理的成本控制。(3) 资源动态调配:利用信息系统实时监控床位、设备、人力等关键资源的使用情况,建立弹性调度机制,实现资源在全院范围内的最优配置,最大化资产利用率。

2.3 质量与安全与风险防控堡垒

质控、院感、医务、法务等部门是守护医院生命线的“守门人”,其职能至关重要。(1) 构建主动式质控体系:从事后纠偏向事前预防和事中控制转变。利用信息化手段,建立覆盖诊疗全过程的质控指标自动监测与预警系统,及时发现潜在风险。(2) 强化风险管理与应急响应:建立健全涵盖医疗纠纷、网络安全、生物安全、消防安全等在内的全面风险管理体系。制定详尽的应急预案,并定期组织演练,提升全院的风险防范和应急处置能力^[2]。(3) 营造安全文化:推动建立非惩罚性的不良事件上报文化,鼓励员工主动报告安全隐患,通过根因分析,从系统层面解决问题,而非简单追责个人。

2.4 人才发展与组织赋能平台

人事、科教、党群、工会等部门应成为激发组织活

力的“赋能平台”。(1) 构建战略性人力资源体系:从传统的“人事管理”升级为“人才经营”。根据医院发展战略,科学规划人才梯队,创新招聘、培训、考核与激励机制,尤其要关注青年骨干和复合型管理人才的培养。(2) 促进跨部门协同与文化建设:主动搭建跨部门沟通与协作的桥梁,通过项目制、工作坊等形式,打破部门壁垒。同时,积极培育以“患者至上、精诚协作、追求卓越”为核心的医院文化,增强员工的归属感与使命感。(3) 关注员工福祉与减负:高质量发展同样要求关注“内部客户”——医护人员的体验。行政科室应致力于简化行政流程,减少不必要的报表和会议,利用技术手段为临床减负,并关注员工的身心健康,营造积极向上的工作氛围。

3 公立医院行政科室职能优化的系统性路径

明确了新的职能定位后,如何实现从“应然”到“实然”的跨越?这需要一套系统性的优化路径,涉及理念、结构、能力与技术四个层面的协同变革。

3.1 理念重塑:从“管理”到“治理”与“服务”

这是所有变革的前提。医院高层必须率先垂范,引导全院,尤其是行政人员,完成思想上的深刻转变。(1) 确立“大行政”服务观:打破“行政”与“临床”的二元对立思维,树立“一切为了临床,一切为了患者”的服务理念。行政的价值体现在其对临床一线的支持力度和对患者体验的改善程度上。(2) 推行“首问负责制”与“一站式服务”:对内,任何行政人员接到临床科室的需求,都应负责到底或引导至正确接口人,杜绝“踢皮球”现象。对外,整合面向患者的行政服务窗口,提供集成化、便捷化的服务体验^[3]。(3) 建立双向反馈与评价机制:定期组织临床科室对行政科室的服务满意度进行匿名评价,并将评价结果纳入行政科室的绩效考核,形成有效的约束与激励。

3.2 结构优化:打破壁垒,构建敏捷型组织

传统的金字塔式、职能分割的科层结构已不适应高质量发展的需求,亟需向扁平化、流程化、项目化的敏捷型组织转型。(1) 推行“大部制”改革:整合职能相近或交叉的行政科室。例如,将分散在多个部门的运营、绩效、成本核算职能整合到一个强有力的运营管理部;将信息、统计、数据中心合并,形成统一的数据治理中心。(2) 设立跨职能项目团队(CFT):针对特定的战略任务(如新院区开业、智慧医院建设、JCI认证)或复杂的流程痛点(如门诊流程再造),打破部门界限,抽调相关领域的骨干组成临时项目团队,授予其充分的决策权和资源调配权,以项目制的方式高

效推进工作。(3)建立“临床-行政伙伴”(Clinician-Administrator Partnership)机制:为每个主要临床科室或学科群配备固定的行政联络官,该联络官深入了解所对接科室的业务特点和发展需求,成为其在行政体系内的代言人和协调者,确保信息畅通、需求精准对接。

3.3 能力跃升:打造专业化、复合型行政人才队伍

行政人员的能力是决定职能能否有效履行的关键。必须系统性地提升其专业素养。(1)构建分层分类的培训体系:针对不同层级(基层、中层、高层)和不同序列(运营、人力、财务、信息等)的行政人员,设计差异化的培训课程。内容应涵盖现代医院管理理论、精益管理工具、数据分析方法、项目管理、沟通谈判技巧等^[4]。(2)引入职业化发展通道:设立管理序列的专业技术职称或职级体系,让优秀的行政人员有清晰的职业晋升路径和与之匹配的薪酬待遇,吸引并留住高素质管理人才。(3)鼓励轮岗与交流:建立行政人员内部轮岗机制,并探索与临床骨干的短期双向交流项目。这有助于行政人员理解临床业务逻辑,也有助于临床人员理解管理规则,增进相互理解与信任。

3.4 技术赋能:以数字化转型驱动管理升级

信息技术是实现行政职能优化最强大的杠杆。(1)建设一体化智慧医院平台:打破信息孤岛,整合HIS、LIS、PACS、EMR、HRP等系统,构建统一的数据中台。确保数据在全院范围内的一致性、实时性和可用性。(2)推广智能化管理应用:利用RPA(机器人流程自动化)处理大量重复性、规则化的行政事务(如报表生成、数据录入),将行政人员从繁琐劳动中解放出来,聚焦于更高价值的分析与决策工作。利用BI(商业智能)工具,为各级管理者提供直观、动态的决策驾驶舱。(3)深化移动化与自助化服务:开发面向员工的移

动办公APP,实现审批、查询、沟通等功能的移动化。面向患者,大力推广线上预约、移动支付、电子票据、在线问诊等自助服务,提升服务便捷度,同时减轻窗口行政压力。

4 结语

公立医院迈向高质量发展是一场深刻的系统性变革,其成功与否,在很大程度上取决于行政管理体的现代化水平。行政科室绝非可有可无的“配角”,而是驱动这场变革不可或缺的“主角”之一。通过对其职能进行精准的战略定位——即成为战略规划的“智囊团”、运营效率的“发动机”、质量安全的“防火墙”和人才发展的“孵化器”,并沿着理念重塑、结构优化、能力跃升与技术赋能的系统性路径坚定前行,公立医院方能构建起与高质量发展要求相匹配的现代化治理体系。未来的医院行政,必将是高度专业化、数据驱动、敏捷协同且以服务为本的。唯有如此,行政力量才能真正从“成本中心”蜕变为“价值中心”,为公立医院在新时代的航程中提供源源不断的强大动能,最终实现让人民群众享有更加优质、高效、安全、便捷的健康服务的根本目标。

参考文献

- [1]陈超越,向波,王登纪.高质量发展背景下公立医院行政管理规范化MDT机制创新研究[J].现代医院,2026,26(01):17-20.
- [2]史晶晶.当“新医改”遇见“旧考核”:公立医院行政效能提升的破局之道[J].人力资源,2026,(01):145-146.
- [3]李敏,黄绪政.基于内部控制视角下的公立医院行政管理优化研究[J].中国卫生标准管理,2025,16(23):68-71.
- [4]韦芳,陆吉利,农圣,等.高质量发展背景下公立医院行政管理高效运行探索[J].办公室业务,2025,(11):185-189.