

基于包容性医院文化建设视角下的中层干部能力培养研究

李 晶 李 静 李春霞

首都医科大学北京地坛医院 北京 100015

〔摘要〕以包容性为视角，从剖析《西游记》中的师徒四人性格为出发点，构建包容性医院文化建设新思路。同时，通过探索包容性医院文化建设在提升中层干部能力方面的积极作用，也为未来如何加强医院中层干部能力培养提供了新思路和新举措。

〔关键词〕包容性；医院文化建设；中层干部能力培养

〔中图分类号〕R-4 〔文献标识码〕A 〔文章编号〕2095-7165 (2022) 03-057-02

〔基金项目〕北京市医院管理中心青年人才培养“青苗”计划 (QML20211802)

《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》明确提出要建设特色鲜明的医院文化，要挖掘整理医院历史、文化特色和名医大家学术思想、高尚医德，提炼医院院训、愿景、使命，凝聚支撑医院高质量发展的精神力量^[1]。医院文化源于企业文化，是医院在实践过程中综合提炼和总结出来的可以被感受和传播的行为，是医院管理的最高形式^[2]。当今，医院文化已经成为医院生活工作的一种文化精神和意志表现，在医院的大环境下形成医学服务社会的文化概念^[3]。包容性发展始于经济学，强调全面协调可持续和谐发展。在医院文化建设中引入包容性概念是一种新的尝试，而包容性医院文化建设的探索与实施对于进一步提升中层干部能力还有着正向引导作用，并最终对医院高质量发展起到促进作用。

一、包容性医院文化建设的探索与实践

医院文化建设对于医院的可持续发展、高质量发展发挥着重要的引导促进作用，笔者将以剖析《西游记》中唐僧师徒四人性格特点，从包容性视角对加强医院文化建设进行探索和实践。

（一）包容性医院文化建设要学唐僧的“定化”

唐僧为西天取经，跋山涉水，历尽艰难万险，但从未放弃信念，始终无比虔诚的推崇和信奉“佛”，十四年降妖除魔历经九九八十一难终于取得真经。医院在文化建设过程中，要根据发展状况形成符合自身特点的医院使命、核心价值观等。然而重要的，不是这些口号有多么响亮，而是这些价值理念是否相对稳定，是否经得起时间的考验。地坛医院在抗击非典、新冠肺炎等历次重大突发公共卫生事件中都是面临危险最艰巨、收治患者最多的医院，这些事件虽发生在不同年代，但每一个举动都体现着“医诚技精求实创新”的地坛精神。在应对这些危险和事件中，广大干部职工所表现出的勇敢担当都是受到医院文化长久影响而进行的集中体现。在当前形势下，众多三级甲等医院都设立分院，多院区之间的干部思想、行为、文化等如何融合则成为新的挑战。医院精神作为在长期实践活动中整合和提炼的文化精髓，他们是持续的、稳定的，不管医院内外环境有何变化、价值观遭遇何种挑战，医院的核心理念都不应随社会、经济、政治、管理的变化而变化。因此，包容性医院文化建设要学唐僧的“定化”，核心文化理念一旦确立，一切行为就要遵循其核心价值观。面对一院两区或多区的新的管理模式，医院应坚持继承与创新并举，加强医院文化统一建设，将长期已经形成的优秀的传统文化理念传递至新的

院区，实现多院区之间的文化同质、管理同质、发展同质。

（二）包容性医院文化建设要学孙悟空“能化”

孙悟空本为石猴，得日月精华而生，它机智勇敢、活泼好动、是非分明、惩奸除恶，善于利用各种资源，有上天入地的能耐和七十二般变化，唐僧西天取经，若无孙悟空大力相助，恐怕难以成功告终。医院文化建设的思路 and 想法是无穷的，好的医院文化给医院发展带来的能量也是无穷的，每一位管理者更要懂得如何利用文化的力量凝聚人心、促进发展。没有继承，无以发展，没有创新，就会止步不前，随着医院的发展，文化建设在宣传实践过程中也要善于总结、善于提升。如今很多医院都形成了具有各自特色的文化理念，比如“胸心港湾”、“心文化”、“家文化”等，这些都是在经过不断自我完善之后结合行业特点和医院特色打造出的全国医疗系统文化建设的典范。再以地坛医院为例，自 08 年搬入新址后，通过引进人才、建设新学科等方式加强综合发展，提升了医院的综合救治能力，其发展目标也发生变化。在十四五期间，更是提出了“放眼全球传染病诊疗与研究新进展，引领我国传染病防治研究体系新思路，立足首都城市战略新定位”的发展目标。文化建设也应在不同发展背景下进行新的探索，为此经过不断总结摸索，提出了以“三维一核”联动模式创新医院文化建设的新思路。“三维”即以思想培育为主导的一维中心动力，以平台搭建为主导的二维内驱动力，以公益实践为主导的三维外延动力，“一核”即核心价值观，通过“三维”联动、共同作用对“一核”形成助推力^[4]。详见图 1。因此，文化建设要在创新载体和丰富内涵上狠下功夫，机制的制定和实施、典型人物的挖掘树立、人文关怀活动的实施等都是医院在创新文化载体上的新思路。因此，包容性医院文化建设要学孙悟空的“能化”，敢于创新、勇于实践，充分协调利用各种资源提升医院文化的活力，充实医院文化的内涵，让优秀的文化绽放光彩，让优秀的文化成为促进医院发展的动力源。

（三）包容性医院文化建设要学猪八戒“杂化”

谈起八戒，很容易联想到它的好吃懒做，爱占便宜，贪图女色，自私自利等。为何如此之人也能修成正果？重要原因之一是其敢于尝试、善听善言、知错就改。建设、传承医院文化固然重要，但更要懂得如何通过借助外力不断修正、优化、加强现有医院文化建设。构建现代医院文化，一是要吸纳传统文化之精华，在古代大量的习医戒要、箴言等等之

中,都以“仁爱”当头,明代龚信《明医箴》开篇即言:“今之明医,心存仁义。”现代医学中所讲的“以患者为中心”等文化精髓也正借鉴于此,如今人文医学愈发受到关注和重视,众多公立医院都在通过多元化的方式传递人文医学的理念,并付诸于医院的医疗业务工作中。在健康中国事业发展的挑战下,人文医学将实现进阶发展,即推动人文走进临床,服务临床医学和健康中国事业的发展^[5]。二是要学习企业文化之经验,企业文化在理论和实践上都已形成一套系统成熟的建设机制。而医院文化是在上世纪九十年代提出的,进入21世纪才逐渐被各家医院所重视和推广,在这过程中我们要充分借鉴企业文化研究的经验和成果,发展和丰富医院文化。三是要学习西方医学文化之精髓,受医院文化全球化趋势的影响,不同国家医疗机构的交流沟通逐渐增多。国外的医院在文化建设、管理模式、服务水平和诊疗环境等方面具有众多先进的管理理念和方式,这些都值得我们参考、借鉴和学习。以上三点医院文化建设之方法都是通过借助外力、学习他人之长来实现,与此同时,医院文化建设也将会探索出更多新的渠道和方法。因此,包容性文化建设要学猪八戒的“杂”化,敢于承认已有文化之不足,摒弃旧有观念和行;敢于探寻新鲜事物,吸取外来文化之精华。医院文化建设只有做到广开言路、集思广益、兼收并蓄、博采众长、有借鉴、有包容、有尊重才能发挥其存在的价值。

(四) 包容性医院文化建设要学沙和尚“务实化”

沙僧在西天取经途中看似可有可无,没有唐僧的虔诚,没有悟空的十八般武艺,也没有猪八戒的狡猾,但正是它的踏实肯干、勤勉刻苦、温和平静,让师徒四人凝心聚力。文化理论、价值观念、生活方式和行为准则等都是医院文化建设在理念层面的表述和传达,他需要与医院实际相结合并通过多种载体和形式来彰显和辐射。在具体实践中,要注重将医院文化建设渗透于医疗、教学、科研和管理等各项工作中,否则文化建设就失去了活力。一是文化建设要融于医疗工作,以提高医疗质量、提高患者就医感受、加强干部业务能力建设为出发点,通过开展职业教育等方式把文化建设举措落地。二是文化建设要融于科研教学工作,借助文化建设的平台和载体,可使具体的科研教学工作能够站位更高、视角更广,比如科技创新周等工作在注入文化元素后,其内涵、质量和效果都有更大提升。三是文化建设要融于医院管理工作,可具体体现在绩效管理、战略管理等管理模式的探索实施上,对各项制度进行持续的优化完善上,对多维人才发展平台的搭建上。四是文化建设要融医院于服务保障,为患者提供宽敞舒适干净整洁的就诊环境、为干部提供安全放心的工作环境等都是文化建设在其中的体现。可以说文化已经像血脉一样融入于医院的各项工作之中,因此它不能脱离基石,否则也只能是竹篮子打水一场空。因此,包容性医院文化建设要学沙僧的“务实化”,不能光说不练。干部管理能力培养要实现硬实力软着陆,将文化符号根植于质量、技术、服务和管理中,发挥其作为一种无形资产、一种重要软动力的真正价值。

二、包容性医院文化建设在中层干部能力培养中的作用

(一) 培育渗透中层干部核心价值观的方向标

医院文化建设与医院整体价值观导向息息相关,积极向上的医院文化是弘扬救死扶伤价值观最好的助推器,可以在潜移默化中起到正面导向作用^[6]。它可以引导广大中层干部以医院的经营理念为行动的基石和努力的方向,使干部的政治素养、思想观念、职业精神和行为追求与医院的发展目标

和要求相一致,这也是对中层干部所应具备的通用能力的一种培养。在形成思想共识后,使医院中层干部为实现医院的发展目标而做出努力。

(二) 激发中层干部工作潜能的内动力

医院文化建设不仅仅是口号标语、宣传活动,而更要注重现代管理思想对中层干部自觉行动和价值观培育的建设,并能够满足中层干部的物质需要和精神需要,激发中层干部的积极性、主动性和创造性,使中层干部成为医院发展的参与者、推动者。在文化的影响下,医院能够从全局出发实施开展系统全面的培训课程,中层干部也能够主动、自觉、自愿地寻求获得培训和个人能力提升的机会,实现个人素养和能力的全面提升,并最终全身心投入于医院中心工作,服从医院管理大局。

(三) 凝聚中层干部行为思想的向心力

由于医院中层干部的性格特性、行为方式、目标愿景存在差异性,工作中会存在矛盾、摩擦甚至冲突,尤其是在多院区的新的医院发展管理模式下,医院中层干部思维方式、管理行为等存在较大差异,这种差异的存在非常不利于医院发展目标的实现。而加强包容性医院文化建设则可培育渗透共同的价值观,不断强化合作、信任和团结,使中层干部产生思想共识和行为共识,进而形成强大的向心力和凝聚力。在增强干部团结协作方面,文化力量的日常渗透要强于常规性的培训课程。

(四) 促进中层干部能力提升的软环境

中层干部是医院高质量发展的中流砥柱,中层干部的能力素质将会反应到医院整体医疗质量、技术水平、服务态度、就医流程等具体的工作中,而包容性医院文化建设可在医院运行过程中从提高质量、提升水平、改善态度和优化流程等方面进行渗透与培育,并与其形成良性循环,这将为进一步加强中层干部能力建设奠定一个良好的软环境,这种软环境也使得中层干部培养的方式、方法和内容更加丰富和多元。

三、结论

通过剖析《西游记》中的师徒四人性格,寻找其个性优势与医院文化建设的关联之处,为医院加强包容性文化建设提供了新的视角。探索包容性医院文化建设在推动中层干部能力提升方面的作用,更有利于发挥文化作为一种无形资产、一种重要软动力的真正价值,良好的医院文化氛围将会对中层干部能力的培养产生积极正向的作用,将文化符号根植于中层干部的思想、能力、意识、素质提升的过程中,也更有利于使中层干部能力的硬培养转化为软着陆。

[参考文献]

- [1] 国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见[EB/OL]. 中国政府网. <http://www.nhc.gov.cn/bgt/gwywj2/202106/034d0ba894fa4acfb9ed19692514c1b5.shtml> (2021-06-04) .
- [2] 姚冬玮, 张国有, 朱兰华. 新形势下医院文化建设的新思路与新途径[J]. 经济研究导刊, 2021(21):147-149.
- [3] 张天翼. 医院文化的价值分析与途径探讨[J]. 中国卫生产业, 2021, 18(5):41-43.
- [4] 李晶, 李春霞. 基于“三维一核”医院文化建设模式下的人力资源素质研究[J]. 经济师, 2018(4):238-239, 242.
- [5] 叶子辉, 王兆良, 陈明华. 我国人文医学的近代发展与现代演进研究[J]. 医学与哲学, 2019, 40(1):46-48.
- [6] 戴月珍, 李琼, 王蕾, 等. 常态化疫情防控形势下公立医院文化建设挑战与对策[J]. 中国医院, 2021, 25(6):59-61.