

## · 调查报告 ·

## 乡镇卫生院院长培训需求调查和改进的策略

毛 良

(重庆三峡医药高等专科学校职业培训部,重庆万州 404000)

**摘要:**目的 探讨提高乡镇卫生院院长岗位培训的实效性。方法 采用问卷调查的方式对乡镇卫生院院长进行培训需求、学习形式等方面的调查。结果 49.25%被调查者认为学习形式应该是考察和交流相结合;71.64%被调查者认为在医院管理实践中,最需要的知识是卫生管理系统知识和管理学基础知识。在工作实践中获得管理知识最有效的渠道:34.13%被调查者认为是培训学习,18.27%被调查者认为是实践经验,23.56%被调查者来自网络学习。结论 通过调查和讨论,改进培训方式,建立培训质量体系,对提高乡镇卫生院院长岗位能力和管理水平必将起到积极的作用。

**关键词:**在职培训;医院管理人员;医院,乡村;问卷调查

doi:10.3969/j.issn.1671-8348.2011.35.029

文献标识码:A

文章编号:1671-8348(2011)35-3599-03

## Investigation of president training demand of township health clinics and its improving strategies

Mao Liang

(Department of Vocational Training, Chongqing Three Gorges Medical College, Wanzhou, Chongqing 404000, China)

**Abstract: Objective** To explore effectiveness of improving president job training of township health clinics. **Methods** Questionnaires survey was employed to investigate the training demand, learning style and other aspects of presidents of township health clinic. **Results** 49.25% of presidents believed learning style should be combination of inspection and exchange. 70.24% believed systematic and basic health management knowledge was the most needed in the practice of hospital management. In terms of the most effective channel for getting management knowledge in practice, 34.13% investigatee considered it was training, 18.27% considered it was practical experience, 23.56% considered it was website. **Conclusion** Improving training mode and constructing training quality system through investigation and discussion will play an active role in improving the job capacity and management level of presidents of township health clinics.

**Key words:** inservice training; hospital administrators; hospitals, rural; questionnaire

随着农村卫生事业的不断改革和发展,乡镇卫生院院长在对管理知识、培训形式等方面也产生了不同的需求。为此,如何改进培训内容,丰富培训形式和建立培训长效机制等问题需要进行科学调研,切实把乡镇卫生院院长的培训提高到一个新的层次。

## 1 资料与方法

**1.1 一般资料** 2010年9月在重庆市乡镇卫生院院长培训期间,对来自重庆市渝东北片区的万州区、丰都县等12个区县的226名乡镇卫生院院长进行调查。

**1.2 方法** 对226名乡镇卫生院院长进行了培训学习形式、最需要增强的知识、培训收获和知识获取渠道等方面进行调查。调查采取问卷方式,设计9个调查题目共38个答题,并对40岁以上和以下学员进行对比分析。各项调查题目列举,3~5个答题选项。回答采取多项选择,但要求每题集中选择最主要的两个答题作为主要答案。

## 2 结 果

**2.1 对培训学习形式的调查情况** 认为学习形式应该是考察和交流相结合者占49.25%,认为集中学习效果最好者占42.71%,认为培训集中的时间在5~8d最有利于解决工学矛盾者占73.63%,认为正院长和副院长采取分层培训有利和没有影响者分别占56.25%和34.38%。见表1。

**2.2 最需要增强的知识调查情况** 认为在医院管理实践中,最需要的知识是卫生管理系统知识和管理学基础知识者占71.64%。针对目前劳动分配制度的改革,认为现阶段自己最需要增强的知识板块是把握绩效考核和建立绩效评价体系,以及人力资源的综合提升方面的知识和能力者占64.25%;在医

院建设方面,认为院长最需要增强的能力是事业发展战略策划能力和提升集体的领导能力者占59.53%。见表2。

表1 培训学习形式调查情况[n(%)]

调查题目	答题选项	构成比
你认为院长培训采取什么样的学习形式效果更好(n=199)	考察交流	98(49.25)
	集中学习	85(42.71)
	远程学习	10(5.03)
	自主学习	6(3.02)
管理知识培训最有效、最有利于平衡工学矛盾的时间安排(n=182)	培训5d	103(56.59)
	培训8d	31(17.03)
	培训3d	28(15.38)
	培训15d	20(10.99)
你认为正院长与副院长采取分层培训的效果(n=160)	有利	90(56.25)
	没有影响	55(34.38)
	不利	15(9.38)

**2.3 培训收获和知识获取办法的调查情况** 在工作实践中获得管理知识最有效的渠道:认为是培训学习者占34.13%,认为是实践经验者占18.27%,来自网络学习者占23.56%。其中在本次培训中,认为收获最大的方面是法律法规知识、医疗改革政策、管理学基本知识等。同时,62.16%和16.76%被调查者认为今后参加短期专题培训和参加MBA职业管理知识学习是进一步提高自己管理能力的主要办法。见表3。

表 2 最需要增强的知识调查情况[n(%)]

调查题目	答题选项	构成比
你在医院管理实践中,最需要哪些知识和内容(n=201)	卫生管理系统知识	98(48.76)
	管理学基础知识	46(22.89)
	领导学科学知识	41(20.40)
	企业管理知识	16(7.96)
你认为现阶段自己最需要增强的知识板块是哪方面(n=207)	绩效考核和评价体系	86(41.55)
	人力资源开发	47(22.71)
	医疗业务管理	28(13.53)
	政策和法律知识解析	26(12.56)
	医院文化建设	20(9.66)
你认为在医院建设方面,院长最需要增强的能力是哪个方面(n=215)	事业发展战略策划能力	76(35.35)
	提升集体的领导能力	52(24.19)
	统筹协调能力	42(19.53)
	依法治院的能力	25(11.63)
	人际沟通能力	20(9.30)

表 3 培训收获和知识获取办法调查情况[n(%)]

调查题目	答题选项	构成比
你在工作实践中获得管理知识最有效的渠道(n=208)	培训学习	71(34.13)
	网络学习	49(23.56)
	实践经验	38(18.27)
	政策文件	34(16.35)
	报纸杂志	16(7.69)
你在本次培训收获最大的是哪方面的知识(n=147)	法律法规知识	52(35.37)
	医疗改革政策	42(28.57)
	财务知识	27(18.37)
	管理学基本知识	26(17.69)
你打算进一步提高自己管理能力的主要办法(n=185)	参加短期专题培训	115(62.16)
	参加 MBA 职业管理学习	31(16.76)
	自主学习	22(11.89)
	参加专业学历教育	17(9.19)

**2.4 不同年龄段对比情况** 对 40 岁以上和以下学员进行了对比分析,发现在 9 个调查问题中,40 岁以下学员应用网络学习的比例远远高于 40 岁以上学员,分别占该选题中 35% 与 6%;说明年轻院长更加注重现代信息技术手段的应用,其他需求基本一致。

### 3 讨论

**3.1 加强乡镇卫生院院长培训是农村卫生事业持续发展的需要** 乡镇卫生院作为农村卫生服务体系的枢纽和主力军,承担着农村卫生工作发展的艰巨任务<sup>[1]</sup>。院长是乡镇卫生院的带头人,其工作能力和管理水平直接关系到乡镇卫生院的发展和建设,关系到农村居民的健康、农村社会的稳定和农业的发展<sup>[2]</sup>。根据重庆市 2009 年统计,全市有乡镇卫生院 1 116 所,院级管理人员接近 3 000 名,这是农村卫生工作健康发展的中坚力量。随着管理干部年轻化、专业化程度不断提升的发展变化,各地乡镇卫生院院长人选也在不断变更发展,许多院长都

是来自于业务技术岗位,同时卫生事业改革发展的速度不断推陈出新,新的知识、政策和不断完善的法律法规知识等等需要院长贴近时代发展的需要,因此拓展他们的视野、提升战略思考能力和管理水平,以提高他们的管理专业知识十分必要和迫切<sup>[3]</sup>。

**3.2 建立乡镇卫生院院长培训长效机制** 根据卫生部农卫司印发的《农村卫生人员培训大纲指导意见》和《乡镇卫生院卫生技术人员培训暂行规定》等,结合重庆市乡镇卫生院院长的现状和发展预期,需要制订乡镇卫生院院长继续教育发展规划和培训暂行规定<sup>[4]</sup>。依据全市乡镇卫生院管理人员总量规模、管理层级、年龄结构等要素,每年组织开展分层次或者不分层次的管理人员培训,每次培训安排 5~8 d 时间,并将培训结果纳入乡镇卫生院院长绩效考核之中,切实强化培训的实用性和严谨性,不断提高乡镇卫生院院长的视野、管理水平和能力。

**3.3 推进乡镇卫生院院长培训和交流平台的建设** 加强乡镇卫生院院长队伍建设是一项长期的任务<sup>[5]</sup>:(1)对乡镇卫生院院长的培训要纳入深化医药卫生体制改革中统筹考虑,建立专项培训项目基金,提供必需的经费保障<sup>[6]</sup>。(2)加强培训体系的建设,以省(市)卫生行政部门为主导,依托医学高等院校的教育资源优势<sup>[7]</sup>,集中财力在高等医学院校建立乡镇卫生院院长培训基地;建立乡镇卫生院工作研究专家组和培训教师人才库,专门研究乡镇卫生院院长的学习需求、教材编写、培训组织策划等。(3)建立交流平台,发挥信息资源优势<sup>[8]</sup>。省(市)和地方卫生行政部门要牵头成立乡镇卫生院院长协会或论坛,各大片区要成立分会,充分发挥协会组织的交流平台作用;在省(市)卫生信息网络开设乡镇卫生院院长论坛窗口,创办《乡镇卫生院院长论坛》通讯,为乡镇卫生院院长提高多方位立体式的学习和交流平台,使乡镇卫生院院长继续教育深入持久的发展。

**3.4 创新乡镇卫生院院长培训模式和方式**<sup>[9]</sup> 经过多年的培训实践经验证明,单一的课堂教学培训形式已经不能满足乡镇卫生院院长的培训需求。培训的形式和方法需要采取多种途径和多样的形式<sup>[10]</sup>,要把集中理论学习与考察交流相互融合;把远程网络学习和自学课程相结合;把经验交流和专题授课相结合;要积极探索小班培训模式,探索异地交叉组织培训学习等组织形式,使培训的形式在多样化、多层面的过程中,激发学习的热情<sup>[11]</sup>,并不断建立完善的学习形式。

**3.5 建立乡镇卫生院院长培训学习考核和激励办法** “学无止境”,学习永远是增强工作能力、提高管理能力的必然手段,也是院长不断推进乡镇卫生院发展的思维源泉。对乡镇卫生院院长的培训要纳入到任职考核的硬性指标中<sup>[12]</sup>,作为院长任职和履职的基本条件。要建立培训学习的考核制度<sup>[13]</sup>,设立全省(市)培训情况网络化电子查询平台,督促院长将培训学习纳入到生活、工作的常态之中<sup>[14]</sup>。同时建设培训学习奖励办法,卫生行政部门应定期对培训工作进行监督、检查、指导和评估<sup>[15]</sup>,对表现突出、成绩显著的单位和个人给予表彰和奖励,督促院长不断提高自身的管理理论水平和思维决策能力,为农村卫生工作事业发展作出更大贡献。

通过本次调查统计,充分反映培训学习的形式要采取集中和参观交流相结合的办法;培训时间为 5~8 d 最合理;培训最有效的方法仍然是短期专题性的培训;培训最需要的内容是卫生管理系统知识、法律法规知识;最需要提高的是事业发展战略策划能力、医疗改革政策和提升集体的领导能力;提高能力的渠道是培训学习、实践经验和网络技术。特别是年轻干部应

用现代信息技术获得知识的要求更高。

#### 参考文献:

- [1] 卫生部,教育部,财政部,人事部,农业部.关于加强农村卫生人才培养和队伍建设的意见[EB/OL].(2003-01-07)[2011-01-10].[http://www.moh.gov.cn/sofpro/cms/previewjspfile/wsb/cms\\_000000000000000207\\_tpl.jsp?requestCode=31786&CategoryID=7375](http://www.moh.gov.cn/sofpro/cms/previewjspfile/wsb/cms_000000000000000207_tpl.jsp?requestCode=31786&CategoryID=7375).
- [2] 卫生部.农村卫生人员培训大纲指导意见[EB/OL].(2005-03-21)[2011-01-07].<http://www.moh.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/mohncwsgls/s3585/200804/31031.htm>.
- [3] 陈镜治,唐尧根,李拯民.乡镇卫生院院长培训手册[M].北京:科学出版社,2006:45-47.
- [4] 卫生部.乡镇卫生院卫生技术人员培训暂行规定[EB/OL].(2004-07-01)[2011-01-07].<http://www.moh.gov.cn/publicfiles/business/htmlfiles/zwgkzt/pkjy/200804/20473.htm>.
- [5] 中共中央,国务院.关于进一步加强农村卫生工作的决定[EB/OL].(2002-10-19)[2011-01-08].<http://wenku.baidu.com/view/ea4aec28647d27284b7351c4.html>.
- [6] 国务院.关于农村卫生改革与发展的指导意见[EB/OL].(2001-05-24)[2011-01-08].[http://www.lawyeer.net/act/act\\_display.asp?rid=42073](http://www.lawyeer.net/act/act_display.asp?rid=42073).

- [7] 李兰屏.新型农村合作医疗制度下乡镇卫生院发展机遇[J].思茅师范高等专科学校学报,2008,24(5):138-140.
- [8] 中共中央,国务院.关于推进社会主义新农村建设的若干意见[EB/OL].(2005-12-31)[2011-01-08].<http://wenku.baidu.com/view/04e8e7f8aef8941ea76e05ea.html>.
- [9] 中共中央,国务院.关于深化医药卫生体制改革的意见[EB/OL].(2009-03-17)[2011-01-08].<http://wenku.baidu.com/view/f713b0c10c22590102029d10.html>.
- [10] 刘运国,王禄生.乡镇卫生管理教材[M].北京:北京协和医科大学出版社,2005:101.
- [11] 黄雅珠.关于加强乡镇卫生院管理的几点思考[J].宁德师专学报:自然科学版,2008,20(4):424-427.
- [12] 李显文,朱建华.现代乡镇卫生院管理[M].北京:中国科学出版社,2010:14.
- [13] 何蔚新,张三楫,靳丽彬.浅谈新形势下乡镇卫生院的建设与发展[J].中国初级卫生保健,2008,22(10):33.
- [14] 石金涛.现代人力资源开发与管理[M].上海:上海交通大学出版社,2004:85.
- [15] 中共中央,国务院.关于卫生改革与发展的决定[EB/OL].(1997-01-15)[2011-01-08].<http://baike.baidu.com/view/2872404.htm>.

(收稿日期:2011-04-15 修回日期:2011-07-28)

(上接第 3598 页)

#### 参考文献:

- [1] Kandel ER. The molecular biology of memory storage: a dialogue between genes and synapses[J]. Science, 2001, 294(5544):1030-1038.
- [2] Montgomery JM, Selcher JC, Hanson JE, et al. Dynamin-dependent NMDAR endocytosis during LTD and its dependence on synaptic state[J]. BMC Neurosci, 2005(6): 48.
- [3] 周红梅,赵文利,张雪,等.1 029 例 10 岁以下儿童血铅检测结果分析[J].重庆医学,2006,35(17):1582-1584.
- [4] 戚其平,杨艳伟,姚孝元,等.中国城市儿童血铅水平调查[J].中华流行病学杂志,2002,23(3):162.
- [5] 赵文利,孔祥英,刘力健.重庆市新生儿及其生母血铅测定及影响因素调查[J].重庆医学,2001,30(6):514.
- [6] 梁建成,汪春红,张妍.醋酸铅染毒小鼠 DNA 损伤及体内抗氧化酶变化[J].中国公共卫生,2006,22(4):457-458.
- [7] 赵正言,邵杰,竺智伟.铅的神经毒理机制研究进展[J].中国实用儿科杂志,2006,21(3):163-165.
- [8] 熊伟,赵英,万炜,等.铅暴露对大鼠大脑皮质和海马 NOS 的影响[J].南华大学学报:医学版,2007,35(3):131-133.
- [9] 范广勤,冯昶,黎玉,等.多种营养素对染铅大鼠海马 NOS 和 NO 影响[J].中国公共卫生,2007,23(10):1180-1182.

- [10] Gavazzo P, Gazzoli A, Mazzolini M, et al. Lead inhibition of NMDA channels in native and recombinant receptors [J]. Neuroreport, 2001, 12(14):3121-3125.
- [11] Toscano CD, Hashemzadeh-Gargari H, McGlothan JL, et al. Developmental Pb<sup>2+</sup> exposure alters NMDAR subtypes and reduces CREB phosphorylation in the rat brain [J]. Brain Res Dev Brain Res, 2002, 139(2):217-226.
- [12] Jacobs BL, van Praag H, Gage FH. Adult brain neurogenesis and psychiatry: a novel theory of depression[J]. Mol Psychiatry, 2000, 5(3):262-269.
- [13] Magnusson KR. Influence of diet restriction on NMDA receptor subunits and learning during aging[J]. Neurobiol Aging, 2001, 22(4):613-627.
- [14] Flora SJ, Pande M, Mehta A. Beneficial effect of combined administration of some naturally occurring antioxidants (vitamins) and thiol chelators in the treatment of chronic lead intoxication[J]. Chem Biol Interact, 2003, 145(3):267-280.
- [15] Zhang W, Linden DJ. Long-term depression at the mossy fiber-deep cerebellar nucleus synapse [J]. J Neurosci, 2006, 26(26):6935-6944.

(收稿日期:2011-06-09 修回日期:2011-07-18)