

◁探索与研究▷

# 基于战略管理思维的医院年度工作计划的编制与实施

王琛,雷磊,苏梓涵,徐炜,韩建峰  
(西安交通大学第一附属医院,西安市 710061)

**【摘要】** 应用战略管理思维和方法指导医院年度工作计划的编制与实施,在政策研判、广泛调研和经验总结的基础上,对医院目前的发展基础、现状和方向进行战略分析;通过规范有序的组织管理和合理的谋篇布局,制定医院发展战略;以形成任务清单、明确职责分工、强化督查督办、匹配保障机制等,有力推动战略的实施;战略量化评估结果可为评估考核和医院科学循证决策提供数据支撑。基于战略管理思维的延续性、体系化的医院年度工作计划,是推动医院中长期战略规划逐步实现的重要载体。

**【关键词】** 战略管理;工作计划;战略分析;战略制定;战略实施;战略评估

**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2024)04-0013-04

**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.04.004

战略管理被广泛地应用于政府、高校、企业等多个领域,强调通过对目前形势和内外环境变化的综合分析和研判,谋划自身在未来一段时期的整体性、全局性的方向和目标,并通过战略管理工具最终实现战略目标的一种管理模式。近年来,随着国家医药卫生体制改革的不断深化,公立医院作为医改的主体和核心环节,医院发展的内部环境和外部条件发生着快速复杂的变化。因此,通过对形势的全局性、综合性和前瞻性的研判,从而谋划医院短期和相对长期的发展规划,以不断适应改革发展的需要,对于医院的健康可持续发展,具有十分重要的意义。

目前,多数医院包括所属大学的发展规划的编制,普遍采用SWOT分析方法,通过对医院优势、短板、发展机遇和挑战的分析,进而规划未来1年、3年乃至5年的重点发展方向和期望达到的发展目标<sup>[1]</sup>。战略管理除了涵盖SWOT方法的战略分析和战略制定,还强调了通过资源调度、措施保障、管理约束等推动落实,并对实施进展、结果进行监测和考核评估,并通过短周期的反复PDCA循环,逐步实现长期的发展目标,在战略管理的过程中不断提升医院的整体核心竞争力,推动内涵式高质量发展。

开展年度工作总结和下一年度工作计划,已成为大多数医院的每年例行常规工作。医院年度工作计划引导医院年度发展的重点方向和目标任务,是医院年度开展各项日常工作的基本遵循,也是年度总结和考核评估的重要参考依据。本文基于战略管理的相关理论成果,从战略分析、战略制定、战略实施、战略评估四个方面,以医院年度工作计划的编制与实施为例进行了探讨,以期为医院及相关单位提升战略规划编制的科学性和实施的有效性提供参考与借鉴<sup>[2-6]</sup>。应用战略管理思维指导医院年度工作计划流程见图1。

## 1 战略分析

### 1.1 政策研判

医院是社会不可或缺的组成部分,医院的发展要融入到经济社会的发展中去,打造与经济社会发展相匹配的医院。大型公立医院又多为大学附属医院,战略规划的编制要对各个方面的政策要求进行综合分析,以“上面千根线,下面一根线”的功夫进行“穿针引线”,把贯彻落实党的路线、方针、政策和各级部门的具体要求融会贯通。医院在年度工作计划编制启动初

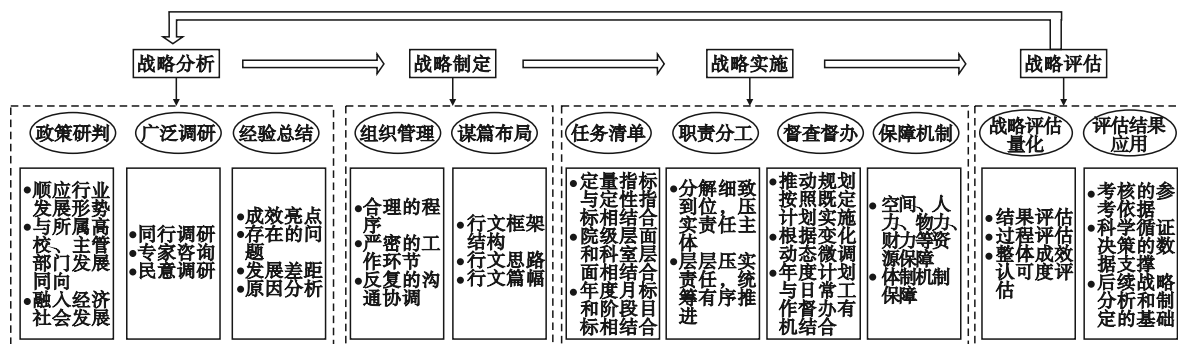


图1 应用战略管理思维指导医院年度工作计划流程图

期,参考了各级卫生健康委和所在大学、属地省市政府和省医保局、省科技厅、省药监局等多部门印发的与医院发展相关的政策文件,包括上级党委指示精神、省市区政府工作规划中关于医疗卫生事业发展布局、卫健系统及相关部门关于医院考核和具体工作的要求等,在主动对标中从党建、医疗、教学、科研、学科、人才、管理、信息化、后勤等多个方面进一步明确发展定位和要求。

## 1.2 广泛调研

在对形势和现状分析的基础上,围绕医院的愿景、使命定位、发展目标等,开展广泛调研,了解同行医院、同级别医院、同地区医院的发展战略,向优秀的标杆医院学习,对标找差距,通过科学制定发展目标,寻求错位突破和差异化发展。医院战略规划最终是依靠全院教职工来落实,在调研时,不仅要征求院领导、科室主任、医院管理咨询专家的意见,还要分层次征求各级各类教职员工的意见建议,通过开展“我为医院发展建言献策”等相关活动,一方面了解了医院发展中存在的“最后一公里”问题,另一方面也是动员职工、集思广益的过程,引导全院教职工心往一处想,劲往一处使,共同为医院发展贡献智慧和力量。

## 1.3 经验总结

对上一年度的工作开展情况和成效进行全面总结和评估,系统梳理工作成效亮点、存在的问题、发展的差距,深度分析取得成绩的有益经验和着力点,分析未达到既定目标的客观原因和主观原因,分析制约医院发展的关键因素和“卡脖子”问题。在上一年度工作的基础上,客观真实地评估达标情况和成效,进一步明确下一年度发展亟待解决的问题、面临的挑战和发展的关键靶点,对行之有效的有益经验继续坚持,对发展过程中方向性的偏差及时调整,对影响工作效率和落实、影响医院内部团结稳定的形式主义、作风问题等及时消除,对制约发展的物理空间限制、人才队伍建设等问题谋求解决新路径。

# 2 战略制定

## 2.1 组织管理

医院的年度工作计划不是院领导的规划,是整个医院的规划,是全院教职工对年度工作的计划和目标,代表的是集体的意愿。在编制时,要有合理的组织管理,由党办或者院办牵头,充分发挥上传下达、下情上知、内外沟通协调的桥梁枢纽职能,能更好地统筹协调整个计划编制的组织管理。医院年度工作计划的编制包括集思广益形成初稿、反复打磨形成征求意见稿、持续完善形成审议稿、党委会审议形成终稿等重要的环节,其中包含反复沟通协调、讨论论证、修改完善等过

程,每个工作环节的细节充分、分工明确、协作联动、高效落实至关重要。合理规范的组织管理过程,使得工作计划的起草编制成为谋划工作、凝聚共识的过程,同时也为工作计划的落实奠定基础。

领导重视也是提高年度工作计划编制质量的关键因素,有的医院把工作计划当做一项常规行政工作,认为几个文笔好的人就可以完成,忽略了战略思维和战略意识,致使年度工作计划流于形式,失去了指导和引领医院发展的原本之义。计划的编制具有强烈的时效性,要提前充分谋划,适时启动,在年初各科室、各学科全面谋划新一年度重点工作时完成并下发,以便将医院工作计划融入到科室的年度工作计划中去,提高落实的有效性。

## 2.2 谋篇布局

文本的内容要客观真实,既要有年度重点工作任务和目标,也要有对当前发展的基础和形势的分析。目标的制定要在对上一年度完成情况的总结、发展基础摸底和发展趋势预估的基础上,按照“使足劲、跳起来、够的着”的原则制定,目标制定太低会缺乏激励性,目标制定太高会挫伤积极性。发展目标要顺应改革发展形势和与国家、行业、区域的发展规划,与所属大学的战略规划、医院制定的“十四五”发展规划、当前阶段发展重点等相契合,发展目标要匹配相应的核心关键监测指标,明确具体的任务举措和相应的时间节点,举措要细化并具有很强可操作性,服务于发展目标的落实和有效实现。

医院的工作计划包括党建文化、医疗服务、教育教学、科学研究、学科建设、人力资源、运营管理、行政管理、后勤保障、分院区管理等多个方面,要在统筹兼顾中把握重点,聚焦发展目标的关键核心方面。在行文框架结构上,常用的有意见引领型、任务驱动型和混合型<sup>[7]</sup>。以作者团队多年的工作经验,医院在参照相关的政策文件制定医院的发展规划,如《高质量发展促进行动方案》《医疗能力提升行动方案》《建立健全现代医院管理制度工作方案》等,多采用意见引领型或任务驱动型的行文框架;制定医院年度工作计划、医院“十四五”发展规划等,多采用混合型的行文框架。在行文思路,要把前期调研、咨询和征求意见过程中,特别是院领导班子提出的发展新形势、新理念、新思路、新方法、新要求、新挑战等融入其中,既有工作要点和任务,更有思想性和指导性<sup>[8]</sup>。在行文篇幅上,宜言简意赅,突出重点。

# 3 战略实施

## 3.1 任务清单

根据医院年度工作计划文本详细梳理重点工作目

标的关键监测指标,分层分类构建指标任务库,形成医院年度工作计划任务清单。对于定量指标,将年度工作计划的目标分解为季度目标和月度目标,通过监测月度完成率和季度完成率,如遇进度滞后情况,及时调整方向并强化措施追赶提升,确保定量指标的完成落到实处。对于定性指标,在持续推进的同时,可明确几个关键的时间节点预期达到的成效,定期对完成的质量、完成效果和及时性等进行监测评价。职能管理科室作为医院年度工作落实的核心枢纽,对于院级层面的任务,要广泛调研并有效组织协调,必要时可通过召开专题会议推进落实。对于科室层面的任务,要指导具体业务科室分解落实,对于落实过程中存在的问题和困难,及时协调解决。

### 3.2 职责分工

在明确目标任务后,需进一步明确相应的职责分工,制定详细的工作要点分工表,把任务清单逐条落实到分管院领导、牵头部门和责任部门。在职责分工划分时,对于部门职责范畴内的工作任务,各部门根据部门职责抓好落实;对于超出部门职责范畴的新任务,要特别分解细致到位,压实责任主体。按照“谁主办,谁统筹,谁推进”的原则,牵头部门协调推进,责任部门严抓落实,加强协作配合,增强工作合力,共同推进任务目标的落实。在部门层面,科室主任作为工作目标任务落实的第一责任人,要分阶段制定工作目标和具体举措,统筹推进,各项工作任务最终要分解落实到个人,层层压实责任,从而确保各项工作任务落地落实落细。

### 3.3 督查督办

督查督办是确保政令畅通和重要决策部署落实的有效手段。督查督办一方面是对规划落实的情况和成效进行监测,推动规划按照既定计划推进实施。另一方面,在年度工作计划落实的过程中,因相关政策的出台、医院发展内外部形势的变化、组织机构和人力资源的变动等,不可避免地会发生需要进行微调的情况,通过“督办监测进度—反馈问题建议—根据变化微调—持续推进落实”双向反馈的督查督办机制,及时动态调整,避免出现因变化导致规划无法推进的“僵局”。同时,还可将年度目标任务按照进度顺序和时间节点要求,逐步分解到日常工作任务中,实现年度工作计划与日常工作督查督办的有机结合<sup>[9]</sup>。

### 3.4 保障机制

年度工作计划一定要形成文字的战略方案,否则就只是一时的想法而已,无法实施和追踪管理。通过医院发文流程将年度工作计划以红头文件形式印发全院,同时配合院例会、职代会等重要会议场合宣讲解读,将医院战略目标清晰地传递给职工,凝聚全院教职工共同奋进目标的良好氛围。年度工作计划的顺利实

施,不仅需要空间、人力、物力、财力等资源保障,还要有相应的体制机制保障,调整完善相关政策和制度,政策制度的制定与倾斜与发展目标相匹配,具体的实施细则切实可行,计划工作与日常工作有效联动,从而为年度工作计划的实施创造良好的环境<sup>[2]</sup>。

## 4 战略评估

### 4.1 战略量化评估

医院战略量化评估通过对战略规划关键指标的量化分析,客观真实地评估发展成果,为评估考核和下一步决策制定提供依据<sup>[2,10]</sup>。可从医、教、研、学科、人才、管理、保障等维度,每个维度选取若干个关键指标进行评估;也可以对标政策文件的重点行动任务,纲举目张,以政策监测考核的关键指标为主进行评估。评估指标以定量指标和定性指标相结合为宜。评估内容既要包括按期完成情况、目标任务达成情况,也要包括任务完成过程中举措评估和整体成效认可度的评估,避免简单对标目标任务“一刀切”评估。评估流程可包含年中、年终两个时间节点,以自评和互评相结合,使得科室在全面评估自身工作的基础上,同时获得其他科室对自身发展的意见建议,促进了解提升和更好地协作配合。

### 4.2 评估结果应用

医院年度工作计划战略量化评估的结果不仅是对年度工作完成情况的整体评价,也是客观全面总结分析医院发展现状和基础的过程,为下一年度的战略分析和战略制定奠定基础。战略评估结果在作为考核参考依据的同时,更要为下一步的谋划发展提供指导及意见建议。通过连续若干年的关键指标变化趋势的监测和分析,将为医院科学循证决策提供数据支撑。通过逐年“战略分析—战略制定—战略实施—战略评估”的年度工作计划,可将医院的中长期战略规划转化为逐步推进实施的路径举措。以笔者所在医院为例,通过战略管理理论和方法制定的医院2022年度工作计划,将医院“十四五”发展规划和国家医学中心建设2022年度重点目标任务分解融合,定量指标平均完成率达90%以上,定性监测指标也基本上达到了预期效果,有力地推动了医院战略发展目标的逐步实现。

医院年度工作计划是推进医院中长期战略目标实现的重要载体,延续性、体系化的发展战略规划对医院长期健康可持续发展具有重要的意义。通过战略管理思维制定的医院年度工作计划,具有更强的规划性、科学性、针对性、实用性和可操作性,能充分调动职工的积极性、主动性和创造性,凝聚起共同实现战略发展目标的合力。