

## ◁ 医院文化 ▷

## 加强公立医院离退休工作管理机制的研究\*

罗华,周炯,丁俭,任佳莺

(上海市儿童医院,上海市 200062)

**【摘要】** 目的 公立医疗机构应重视退休员工管理,优化管理机制,确保离退休人员的生活福利,推动公立医院退休管理规范化发展。方法 选取17家公立医院离退休专兼职工作人员,随机抽样发放问卷205份,回收率100%。问卷涵盖部门合作责任界定、沟通协调、干部培训、考核评估等方面的数据。结果 医院对离退休管理工作重视,制度建设较完善,但部门责任界定模糊。离退休干部工作队伍建设、管理干部培训重视度不足,考核评估虽已建立,但反馈机制有待改进。结论 需从文化引领、部门协调、管理培训、绩效评估等方面完善离退休管理机制,提高管理质量和退休人员幸福感,推动公立医院离退休工作高效发展。

**【关键词】** 公立医院;离退休工作;管理机制;反馈机制**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** B **【文章编号】** 1672-4232(2025)04-0103-03**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.04.028

中国共产党是一个具有百年奋斗史的大党,在艰苦奋斗的历程中,汇聚了一代代历经磨难的老干部。为能够确保老干部与青年干部的合作交替稳步推进,保障革命事业生生不息,自1982年起,《中共中央关于建立老干部退休制度的决定》正式颁布,此举意味着将离退休干部的经验 and 智慧继续贡献给国家和社会上升为党和国家的一项基本国策。在党的第二十次全国代表大会报告中,特别提出要“重视离退休干部的管理与服务工作”<sup>[1]</sup>。老干部工作在党的整体工作中具有重要地位,承载着党组织对资深同志的关怀与尊重,体现党的建设独特风貌<sup>[2]</sup>。离退休干部在医院管理、临床管理等方面具备丰富经验、政治威望和专业优势,是国家宝贵财富。强化离退休管理,引导其持续关注党和

国家事业,支持医院发展,发挥余热,探索创新服务管理模式,提升其对医疗机构的推动作用<sup>[3]</sup>。

## 1 对象与方法

本次调研对象为17家公立医院离退休服务工作专职及兼职工作人员,通过问卷调查方式,共发放调研问卷205份,回收有效问卷205份,回收率100%。问卷围绕离退休管理工作的部门合作责任界定、沟通协调机制、干部队伍建设、考核评估反馈等方面开展调研分析。

## 2 结果分析

### 2.1 多部门合作责任界定方面有待提高

在思想认识方面,各单位党组织对离退休工作给予相当重视。分别有71.05%与26.32%的调研对象认

\*基金项目:2023年上海市教卫党委系统老干部党建研究会立项课题(2023LGB47)

## 参 考 文 献

- [1] 黄璐婷,张小雨,王静蓉,等.高质量发展背景下公立医院新文化建设实践与成效[J].中国医院管理,2024,44(6):5-8.
- [2] 国务院办公厅.国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见[EB/OL].(2021-06-04)[2025-03-06].<http://www.mzyfz.com/html/1469/2021-06-04/content-1488128.html>.
- [3] 闫生方,刘章锁.文化建设在促进医院高质量发展中的作用探讨[J].中国医院管理,2019,39(6):69-70.
- [4] 程橙,杨可来尔,刘效姬.加强文化建设推动公立医院高质量发展的思考[J].中国医院管理,2022,42(6):94-96.
- [5] 周艳琴,许家仁,杨民,等.浅论社会主义核心价值观在医院文化建设中的引领作用[J].中国卫生产业,2016,13(34):190-192.
- [6] 徐捷,王玮,顾浩峰,等.创建具有文化传承特色的院史馆:以

- 苏北人民医院为例[J].现代医院,2022,22(1):31-33.
- [7] 徐冉,王凯,黄建洪,等.新时代公立医院高质量发展文化建设内涵、现状和路径研究[J].中国医院,2023,27(12):82-85.
- [8] 朱成英,邵瑜,喻巧琳.新媒体时代公立医院基于“五力”格局的健康传播策略研究[J].现代医院管理,2024,22(5):125-128.
- [9] 李凌霄,何静.医院新媒体传播现状、问题与定位:基于2539个医院新媒体账号的实证分析[J].传媒,2023(13):70-72.
- [10] 于红蕾,陈春玲,廖生武,等.加强医院医护人员人文关怀建设的几点思考[J].中国医药导报,2016,13(11):163-166.

通信作者:黄桦(1981-),女,本科,助理研究员;研究方向:医院管理、党务管理。

收稿日期:2025-03-06

修回日期:2025-04-08

(编辑 马兰)

为单位领导对离退休工作重视程度为“非常重视”与“比较重视”。离退休干部服务管理工作机构建设方面,有过半数单位独立设置退管会办公室,80.26%调研对象认为单位离退休管理组织架构合理,19.74%认为较合理。单位离退休干部工作制度建设方面,63.53%及39.47%的调研对象认为单位关于离退休干部工作制度“非常健全”及“健全”。多部门合作的事务中部门责任界定方面,46.05%的被调查者认为“非常明确”。综上所述,医院对离退休工作思想重视,制度建设相对完善,但各部门合作责任界定方面还需要进一步明确。

## 2.2 离退休干部工作队伍建设有待加强

在单位对离退休干部工作的经费预算方面,18.42%表示“非常充足”,59.21%“比较充足”,18.42%表示正好够用,对经费表示不足的仅占3.95%。在单位离退休服务管理干部人数配备方面,44.74%受访者表示“配备充足”。对负责退休服务工作管理干部的培训重视方面,53.95%及38.16%认为“非常重视”及“比较重视”。在对干部队伍的培训周期上,52.89%调研对象表示“一年一次”,29.47%表示“半年一次”。由此可见,各医院保障离退休工作经费到位,离退休干部工作队伍配备和培训方面的重视程度需要加强。

## 2.3 工作考核评估反馈有待加强

在沟通载体方面,沟通载体丰富,多家单位通过退休管理委员会例会、退休党支部例会、退休党员大会、退休职工座谈会、块组长例会等形式收集分析思想动态,做好政策宣传解释,着力疏导解决矛盾,保障离退休工作开展的和谐性。对离退休工作定期考核评估周期方面,51.31%调研对象单位为年度考核,18.42%为半年度考核,19.74%为季度考核,没有对此项工作无考核要求单位。由此可见,各单位都有相对完善的沟通协调机制与载体,对离退休工作虽然定期考核跟踪评估,但反馈及时性及结果运用方面均有进步空间。

## 2.4 满意度调查

根据月度满意度问卷调查的初步结果,离退休人员对医院离退休管理服务的总体满意度达到82%,其中服务响应速度与活动组织质量得分较高,分别为88%与85%,仅有60%的退休人员表示满意。

# 3 讨论

管理机制是指管理系统的结构及其运行机理,需要从文化引领机制、部门协调沟通机制、管理培训机制、工作绩效评估机制四个方面加强工作。

## 3.1 注重文化引领,创新活动载体

3.1.1 活动增强归属感。通过离退休工作座谈会,组织学习党的二十大及二十届三中全会精神,引导老同

志在思想上与医院发展同频共振,激发离退休干部“银发心向党”的责任感<sup>[4]</sup>。通过老同志回顾医院发展历程,建言献策,成为医院文化的“活历史”。激励这些资深人才积极参与决策、贡献智慧与力量,提出宝贵意见,增强其社会效能感,构建充满活力的退休生活模式,展现晚年人生的绚烂光彩<sup>[5]</sup>。

3.1.2 打造多元化文化品牌活动。一是加强兴趣团队建设,丰富离退休生活,彰显人文关怀。医院成立插花社、合唱队、舞蹈队、摄影社团、书画社、形体训练班等兴趣团队,形成“线上+线下”特色阵地,满足个性化需求。二是突出节日主题活动,组织重阳节70岁集体敬老祝寿活动,增强幸福感。

3.1.3 注重文化阵地建设。针对离退休党员年龄大、身体弱、居住分散等因素,充分利用网络、党支部微信群及学习强国APP网络平台,形成线上线下交叉全覆盖推送模式。针对年事已高、行动受限的老同志,实施将学习资料送至家门的服务策略,力求使老同志的思维观念能够与时俱进,确保他们通过正规途径获取更多新鲜事物和先进理念<sup>[6]</sup>。构建符合“互联网+”模式的思想政治工作新体系,强化对医院退休干部思想政治教育的力度,促进医院退休干部管理与服务工作的深入开展,并建立与之相匹配的完备管理体系<sup>[7]</sup>。

## 3.2 明确部门职责,协同沟通服务

3.2.1 制度建设明确部门职责。离退服务处负责退休人员管理与服务,记录退休人员信息,拟定名单,规划管理策略。该部门需与相关机构配合,执行政治和生活福利政策,保障退休人员合法权利。鼓励退休人员参与适宜工作,发挥经验与能力优势。定期举办政治理论学习,阅读重要文件,加强思想政治建设,组织文体娱乐活动,并负责离退休人员丧事处理。人事部门办理退休手续,管理档案,落实退休金、生活补贴等,参与制定相关政策和规章制度。财务部门负责工资、福利、补贴发放,确保资金按时足额到位<sup>[8]</sup>。建立离退休工作联席会议制度,定期协调解决重大问题,加强监督检查,确保政策执行。通过职责划分,确保医院离退休工作有序开展,为退休人员提供全方位、多层次的服务,提升管理质量。

3.2.2 搭建信息沟通平台。想要真正拉近与离退休老干部之间的距离,确保他们能够自觉发挥光和热,必须让他们充分感受到来自医院的关心和关怀。首先,强化线下座谈会及走访慰问工作。定期举办座谈会,坚持“五必访”,就他们关心的问题进行交流。其次,拓展线上沟通平台。建立微信沟通群,做好信息化建设,利用公众号、信息系统等方式,建立信息共享平台,发布医院动态、政策解读等信息,同时提供在线咨询和留言功能,切实推进离退休干部工作的开展。

3.2.3 认真落实走访慰问制度。制定详细规定,明确走访慰问的目的、形式和标准,确保制度可操作性。设定春节、重阳节、生日、住院等重要时间节点,精准确定慰问对象,实行分类管理,根据职务、贡献、身体状况等因素,重点关注特殊困难人员,动态调整慰问范围,确保新退休人员及时纳入。采取上门走访、电话慰问、书信问候等多种方式,让每位老同志感受到医院的关怀,保持心态平和,安享晚年,确保服务管理细致入微。设立专项经费,保障资金充足,严守财务管理制度,确保经费使用规范高效。加强舆论引导,营造尊老敬老氛围,鼓励全体职工向资深前辈学习,继承和发扬医院优良传统。

### 3.3 注重队伍建设,加强管理培训

在推进医院的建设与发展进程中,务必重视培养具备高超管理技能和过硬专业素养的管理人才,打造一支兼具高素养与高效能的复合型人才队伍。

3.3.1 人员配置加强。中编[1993]5号文件规定,退休干部与工作人员比例为30:1,大多数医院通过区块组三级管理,专职兼职岗位配置很难实现上述比例。以上海市儿童医院为例,该比例约为41:1,这依然需要继续队伍建设,优化人员配置。在现有服务人员不足的情况下,发动医院在职志愿者参与离退休工作者的服务工作,动员团委和年轻党员,组建志愿者服务团队,定期对有特殊困难的离退休干部给予帮扶,形成合力。

3.3.2 完善培训机制,提升队伍素质。健全组织机构,建立专门的离退休工作者联络小组。定期开展离退休工作者培训,包括服务意识、沟通技巧、心理健康知识等方面的培训,对干部培训工作进一步明确培训内容、方式、周期、目的以及效果,真正让他们能够意识到做好离退休干部管理工作的重要性,以提升他们的综合素质。关注离退休工作者的心理健康状况,定期开展心理健康讲座或咨询活动,帮助他们缓解心理压力和焦虑情绪。

3.3.3 强化干部的思想道德品质。强化干部思想道德品质,加强政策学习,精准把握国家及医院离退休管理政策,确保准确理解并落实。树立尊老敬老职业操守,强化服务意识,以离退休人员需求为导向,提供贴心服务。将道德修养作为终身课题,提升思想境界,以身作则树立榜样。增强敬业责任感,确保管理工作高效稳健。聚焦干事创业,对优秀管理人才予以表彰与提拔。提升预见性与主动性,洞察潜在不稳定因素,强化责任感和使命感,推动离退休管理工作规范化、精细化发展<sup>[9]</sup>。

### 3.4 增设满意度调查机制,完善绩效评估

3.4.1 增设满意度调查机制。为进一步提升离退休人员服务管理的精准性与实效性,建议在原有绩效评估体系基础上,建立月度满意度调查机制。通过线上线下相结合的方式,每月向离退休干部发放满意度问卷,

内容涵盖服务响应速度、活动组织质量、政策知晓程度、健康关怀落实、沟通便捷性等方面,确保全面掌握退休人员的真实需求与意见建议。针对收集到的调查反馈,相关职能部门应进行系统梳理,分类分析问题类型与频次,及时形成整改清单与改进措施,并在下次座谈或通报中反馈处理结果,真正实现服务工作“有回应、有闭环、有提升”。

3.4.2 搭建多单位交流平台。对考核标准、考核周期、考核结果运行以及结合等及时反馈,总结经验,真正将工作成果用于复制推广中,切实提升公立医院离退休干部工作质量。定期对考核评估机制进行评估和调整,确保其适应新时代离退休工作的新要求和新挑战。

3.4.3 加强先进典型宣传。要注重多角度培树先进。围绕中心工作,聚焦群众关心的热点,通过离退休党支部、涉老组织、老干部志愿团队等渠道,选树典型。推动学习先进,将其融入离退休干部党建与服务管理,发挥老干部示范作用。通过党建推进会、先进典型推介等方式,激发干事创业热情,引导老干部学有榜样、比有标杆<sup>[10]</sup>。这样才能充分发挥先进典型的带动作用,为社会发展注入新的活力和动力。医院构建“老有所为、老有所乐、老有所依”的生态,既传承历史底蕴,又激发“银发力量”,为高质量发展注入持久动力。

## 参 考 文 献

- [1] 童立,曹巍敏.基于能级管理的公立医院离退休干部正向作用发挥探讨[J].上海党史与党建,2024(6):105-107.
- [2] 张春红.新时期加强医院离退休人员思想政治工作探究[J].中国卫生标准管理,2024,15(15):57-60.
- [3] 佚名.高举中国特色社会主义伟大旗帜为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗:在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[J].党史博采,2023(22):46.
- [4] 许晓珣.新时代加强医院离退休人员服务管理工作的思考[J].中国卫生标准管理,2023,14(21):58-61.
- [5] 王明帅.新时期如何加强公立医院党支部建设[J].办公室业务,2023(13):32-34.
- [6] 陈剑,李嫩柳,邓利娟,等.某省级公立医院离退休人员健康管理模式的实践与思考[J].现代医院,2023,23(5):787-790.
- [7] 胡丹吉.公立医院会计核算影响财政补偿问题探讨:基于权责发生制和配比原则[J].预算管理与会计,2022(7):44-48.
- [8] 孟庆玲.如何为离退休人员提供精准服务[J].人力资源,2020(24):119-121.
- [9] 刘芳.医院管理中离退休人员发挥作用的路径探析[J].湖南中医杂志,2020,36(8):190-191.
- [10] 朱涛.推进公立医院发展进程中离退休专家的重要性分析[J].财经界,2020(9):255.

通信作者:周炯(1970-),女,硕士研究生,副研究员;研究方向:医院管理、党务管理。

收稿日期:2025-02-07

修回日期:2025-04-01

(编辑 马兰)