

医院执行力的探讨

鞠龙克

(中国人民大学哲学院, 北京 100872)

摘要 医院执行力的强弱不仅会影响到整个医院发展的的好坏,还会影响到整个医疗行业技术水平的高低。伴随着医疗体制改革的实施以及医疗市场竞争的日趋激烈,如何提高医院执行力的水平成了医院在不断发展过程中迫在眉睫需要解决的问题。为此,本文从分析医院执行力的内涵着手,进而分析医院执行力匮乏的原因,针对其原因制定相应的措施来提高医院的执行力,从而促进医院整体的发展和医疗技术的日益进步。

关键词 医院执行力;匮乏原因;构建策略

中图分类号:R194 **文献标志码:**B **文章编号:**1000-9760(2012)04-126-05

伴随着 2009 年《中共中央国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》和《医药卫生体制改革近期重点实施方案》的公布,新一轮的医疗改革已经在全国逐步开展,同时,医疗行业的竞争也日趋白热化。为此,怎样将新的医改方案落到实处?怎样有利于医院的可持续发展?其中,医院执行力的水平在此方面有着举足轻重的作用。只有不断提高医院执行力,医院才能在变动的主客观环境下进行战略调整,改善医疗服务水平,从而有利于医院的可持续发展。

1 医院执行力的内涵

伴随着医疗市场竞争的日趋激烈,医院执行力不足的问题日益凸显。它不仅影响医疗技术的进步,还会影响到医院的可持续发展,进而最终影响患者的康复及对健康人群的保护。到底什么是医院执行力呢?为此,我们首先要明确执行的含义,然后考虑执行力的内涵,最后分析医院执行力的问题。

执行是指实现组织既定目标的具体过程,是一个组织战略目标的重要组成部分,是连接目标和结果之间不可或缺的重要环节。执行力是将计划落到实处的能力;是完成目标的执行能力和手段;是决策、制度、执行者道德准则等要素的综合体现^[1]。可以推之,医院执行力是指医院管理者(包括高层管理者和中层管理者)为实现既定的目标而具有的计划、指挥、组织、协调等能力,主要体现为全院职工对医院管理决策、制度、任务等方面的执行力度^[2]。在医院的管理过程中,如果管理者的执行力不强,所有战略策划、准则等都可能成为“空中楼

阁”。为此,我们可以从两个角度来分析医院执行力。

从医院制度文化的角度来看,一般的制度文化是文化层次理论的其中一种,主要是指人类为了自身生存和社会发展的需要而主动创制出来的有组织的规范体系,制度文化是作为精神文化的产物和物质文化的工具。对于医院制度文化来说,在此主要是指医院的外在制度逐渐内化为大家的内在制度的过程,即由他律内化为自律的过程。在转化过程中,医院执行力的好坏能够决定制度文化转化速率的快慢。从目前的有关统计数据分析可以发现,医院的执行力问题已经成为制约医院进一步发展的“瓶颈”。从中层管理者的角度来看,医院中层管理者的执行力对医院的影响力是巨大的。因为医院的中层管理者既是操作层执行团队的“领头羊”,又是联结高层与基层的桥梁,可以说他们担负着执行与管理的双重责任,并且医院中层管理者的执行力水平也是社会各界衡量医院服务质量和服务水平的重要方面。

如果医院管理中执行力度不强,战略决策不能很顺畅地传达到基层,致使基层不能很好地随机应对出现的新情况、新问题,从而导致医院管理效能低下和管理目标不能够实现,进而影响医疗水平的提高及其服务品质的改善,最终影响医院核心竞争力的增强。因此,在医疗卫生行业正大刀阔斧进行改革的同时,医疗市场的竞争也愈来愈激烈,医院执行力的提高,不仅对规范医院管理、提高医疗服务水平、提升医院整体形象都大有裨益,而且也有利于医院的可持续发展。

2 医院执行力匮乏的原因

医院执行力对医院长远发展的作用是巨大的。虽然有很多医院在这方面已经取得了可观的效益,但在医院执行力方面存在很多不足的地方。对于造成医院执行力不足的原因,我们应该进行深入的挖掘。为此,我们可以从以下五个方面来探讨。

2.1 医院的决策层和执行层对执行力认识不到位

从医院决策层的角度来看,主要表现在三个方面:第一,医院管理的专业人才不足。由于医院的决策层大部分是从医疗基层转岗到决策层的,虽然他们的医术绝对是一流的,但他们在医院的战略设计和制定方面与他们的医术水平相比还是有一定的差距的,致使他们对战略的执行情况不能够做到心中有数,只凭主观感觉或意愿行事,最终不利于医院战略的实施。第二,有些医院的决策层不能够结合自己医院的实际情况制定战略。医院的决策层由于平时忙于医疗方面的事情,不能够全面细致地深入到医院的实际发展过程之中,去倾听医生和患者的心声,导致他们不能很好地结合医院的实际情况制定战略。第三,医院制定决策的管理者不能够躬亲示范。由于决策者制定的决策并不是针对医院的实际情况,再加上决策者日常的管理工作和业务工作相当忙。因此,在决策的实施过程中,他们往往不能够按照原来设定的要求、目标来执行,总是把自己置于“囚徒困境”的两难的尴尬境地,更有甚者对战略的执行后果是“严以律人,宽以待己”,最终导致决策层制定的战略成为了“海市蜃楼”。

从执行者的角度来看,主要表现在以下五个方面:

第一,医院的组织结构和管理流程中存在着不合理的情况,导致管理者的职责不明确。如果发生问题,很容易出现“踢皮球”的现象,最终会造成管理者的执行力低下。

第二,管理者的责任心不强。在医院的管理活动中,有些管理者只能打“顺风球”,碰到“逆风球”时首先想到的是如何回避或交由上级领导处理,自己不去想办法把问题解决在萌芽当中。由于决策层每天要处理太多的重要事情,等他们腾出时间解决某些被搁置问题的时候,可能已经错过了解决问题的最佳时机了;有某些医院的管理者即使休闲地喝着功夫茶,也不想办法使医院的战略落到实处,他们认为战略的执行并不是我一个人的事情,其他

领导都不管我为什么要管呢?多一事还不如少一事呢。

第三,管理者对战略的执行不注重细节。先秦时期的思想集大成者荀子在《劝学》篇中说:“故不积跬步,无以至千里;不积小流,无以成江海”^[3]。即我们要注意量的积累,最终才能够达到质的飞跃。再进一步探究,我们还可以认为在战略的执行过程中要注意细节。在战略执行过程中要关注细节,要有务实的精神,不能够抱有侥幸的心理,更不能掺杂过多的人为情感因素在里面,也不能降低战略执行的标准。要树立战略执行过程中没有小事的理念,更要注重细节,医院的管理者时刻谨记“细节决定成败”。

第四,中层管理者在执行战略过程中存在问题。由于中层管理者既是医院的执行者,又是领导者,他们是联结高层与基层之间的桥梁,他们肩负着双重责任。由于人的精力有限等因素的影响,中层管理者对战略的执行会受到一定程度的影响,如果他们的能力不能得到充分的发挥,即使决策层制定的战略再好,也很难取得令人满意的结果。造成中层管理者执行力不强的原因可以归结为以下两点:首先,中层管理者对决策层或者决策层的某人心存抵触,不能及时把上级的决策落到实处。即使传递了决策信息,也只是把决策层的文件原封不动地下达,而没有根据自己科室的具体情况做具体分析。其次,在战略执行过程中,中层管理者存在着以“自我利益”为中心的倾向。如果出现局部利益和自我利益相冲突或不利于自己科室的战略时,就会通过发牢骚等表达自己的不满,从而影响本科室职工的信心,挫伤职工的积极性,导致战略不能够很好的实施。

第五,基层医务人员在战略执行过程中也存在问题。基层医务工作者是医院战略最终落到实处的中流砥柱,他们应该把医院的战略落实到医院基层的每一个人。基层实施战略过程中存在的主要问题为^[1]:第一,员工抱有“无所谓”的态度,他们认为来一天就干一天,即“当一天和尚撞一天钟”,他们还没有充分认识到自己的工作对病人、医院和社会的重要性,说到底就是基层员工缺乏自我管理的意识;第二,归于外因的习惯。在日常生活中,我们总会把失败的原因归于外部原因。当出现问题的时候,总是为自己寻找解脱的借口,总是想办法原谅自己,把造成问题的主要原因归结于外部的不可控因素,造成医院决策层制定的战略在基层施行过

程中找到了被搁浅的理由。第三,不注重成本。在医院执行战略的过程中,医院的基层人员不去考虑该战略的施行成本,总是想当然的认为该怎么样,不能够深入医院做深入的调查,致使花费大量人力、财力和物力制定的战略在实践中不能落到实处,从而在一定程度上造成不必要的浪费,导致医院管理成本的增加,不利于医院的可持续发展。

2.2 医院的管理制度不够完善

一般来说,制度是推动执行力良好运转的动力之一,制度的推行有利于医院获得潜在的效益,保证医务工作者能够更好地工作,从而提高医院的执行力,因此,每家医院应该有属于自己行之有效的制度。在医院管理中,每家医院都有自己的一套或者几套管理制度,但实行的效果却有天壤之别。有些医院颁布的制度只是“红头文件”的复印版,没有根据自己医院的实际情况进行改动,再加上医院自己也没有良好的执行程序,导致医院制度的规范作用得不到发挥。即使有些医院做了改动,只是把“红头文件”换了个题目,而实际内容却没有变动;有些医院在出台新制度时考虑不够周全,缺乏严谨性和可操作性,致使出台的制度只是流于形式,可是说是聋子的耳朵——摆设;还有些医院在制度的执行过程中,存在朝令夕改的现象,致使制度失去了它的严肃性和影响力;有些医院制定的标准制度模棱两可,造成大家在执行过程中没有一致的标准可以遵循。

2.3 医院缺乏有效沟通机制

医院战略的执行需要良好的沟通,各级人员之间沟通的情况直接决定着医院执行力的好坏。如果医院能够建立一套行之有效的沟通机制,不仅可以保证所有的战略能够实施,并且决策部门的原本意愿很容易在全院得到落实,还能及时解决执行过程中出现的问题。在执行层面上,如果沟通出现了问题,其后果就会事与愿违。如果决策层有一个很好的想法,他们应该在最终确定该战略前要同中层、基层的人员进行商议和沟通,如果医院的沟通渠道不畅通,即使决策层制定的目标很容易达成,这样的战略也很难实施下去。为此,要想提高医院执行力水平,医院各级部门要保证沟通渠道的畅通,各级人员也要克服自私本性,敞开心扉与大家共同沟通,从而增强医院执行力。

2.4 医院执行力培训、考核和奖励机制的匮乏

人能力的强弱,不仅取决于先天的遗传因素,还要靠后天的教育和培训,从而培养成具有良好的

道德约束感和较强的责任心,正如清人王永彬在《围炉夜话》中曾经说过,人之足传,在有德,不在有位;世所相信,在能行,不在能言^[4]。医院执行力的强弱不能靠处于高职位的某个人的天赋才能,还要看医院是否培养了一支“承担责任、不为私利、注重细节、善于沟通、遵守制度、勇于创新”的团队。在医院管理过程中,领导只注重业务上的培训,而忽视了执行力方面的培训,使员工缺乏团队意识。在日常的管理工作中,执行力强弱表现的并不明显。而在执行战略过程中碰到障碍的时候,团队意识弱的缺点就会暴露无遗;而执行力强的团队在碰到障碍的时候,团队成员一定会集思广益地、心甘情愿地把障碍排除掉,如何才能做到这样呢?除了靠领导的职位、性格以外,还需要后天的教育和培训。正如美国 GE 公司总裁韦尔奇认为,管理者的工作就是:一手拿着水罐,一手拿着化学肥料,让所有的事情都变得枝繁叶茂。

在医院的管理过程中,有些医院只注重经济效益的考核,忽视了对医院执行力的监督、考核机制,更有甚者对执行战略取得好成绩的科室或个人缺乏激励措施。执行战略的好坏都一个样,这不仅会挫伤员工的积极性,还会导致医院执行力的日益衰弱。

2.5 医院执行文化的匮乏

大家都知道,文化具有导向性、激励性等作用。对于医院文化来讲,执行文化应该是其重要的组成部分之一。医院执行力的强弱与个人执行力的强弱有一定的关联性,但绝不是靠一个人的力量就可以提高医院整体的执行力水平,靠的是执行团队整体的力量。为此,医院要想提高医院整体的执行力水平,应该要形成良好的医院执行文化,使医务工作者之间形成互相尊重等良好的人际关系,让彼此在工作中体会到家的温馨。如果医院的执行文化能够调动大家的积极性、主动性,并使大家都为医院的发展献计献策,那么全体医务工作者对医院的发展前途会充满美好的愿景,并且都会在自己平凡的岗位上默默地奉献自己的“光”和“热”。相反,如果医院的执行文化不完善,致使医务工作者对医院文化的价值观缺少认同,也不能使医务工作者把自己的价值观和医院的价值观凝成一股绳,更不能为医院的发展添砖加瓦。这不仅对医院的发展不利,最终损害的还是大家自己的利益。

总之,以上五点便是影响医院执行力强弱的主要原因,医院只有从根本上克服上述不利因素,完

善医院执行力体系,才能够从根本上提高医院执行力水平,从而提高医院的核心竞争力,最终实现医院的全面、可持续发展。

3 构建医院执行力的策略

针对影响医院执行力存在的原因,我们应该采取以下策略进行建构。

3.1 加强对医院决策层和中层管理者的教育和培训,提高对执行力的认识

医院的决策层和中层管理者中的大部分是从基层医务人员或医学专家转岗而来的,有很多人员还没有真正进入自己管理者的角色,由于他们平时缺少对管理经验的积累,就更谈不上管理的直觉了。而战略的实施是需要决策层躬身示范的工作,需要他们发挥榜样的作用。正如古希腊哲学家柏拉图曾经认为,培训和教育的作用要大于法律的作用一样。为此,要对决策层和中层管理者进行培训和教育,从而提高他们对于执行力的认识。我们可以从三个方面来进行。第一,医院的决策层和中层管理者要深入学习医院执行力的理念和管理知识,把平时的管理工作深入到医院的运营过程中去,并培训和教育他们对于医院管理要从整体着眼,要具有长远的眼光,而不能鼠目寸光,只关注当前的利益;第二,医院的决策层要学会搭建好医院的战略执行班子,做到在战略执行过程中决不会出现“扯皮”的现象,努力做到权责明确,管理到位;第三,决策层对中层管理者加强思想政治教育,提高他们对执行战略重要性的认识和执行水平,保证他们能够倾听基层的心声,调动起大家的积极性来共同实现战略目标;还要对中层管理者进行如六西格玛管理法、ISO9001 质量体系等先进理论的教育和培训,使他们能够把所学的知识与实际工作结合起来,做到学有所用,学有所为,保证战略的顺利实施。

3.2 规范执行制度的程序,建立执行力的制度保证

如果医院缺乏执行力的规范、制度,那么医院整体的执行力水平会有所下降。如:目标本身不清晰,没有完成某项任务的具体时间规划等,导致医院执行力不强。为此,医院应该加强执行程序的建设,使医院的各项工作能够按照流程来处理,从而增强医院整体的执行力。

对于医院执行力的实施,必须要有制度作保障。为此,医院应该在制定制度时应该遵循严谨性、科学性和实用性的原则,并且结合医院的实际,

使制度具有可操作性。具体到每家医院的制度时,医院不仅要有总体的执行力制度,每个科室也应有自己的执行力规范,保证执行力实施过程中实现权、责、利的互相结合,并做到执行力的每一步都有制度在起保障作用,同时,医院也要随着内外部环境的不变化,对执行力制度进行调整和修补,从而实现在提高服务水平的时候,保证提高医院整体执行力水平。

3.3 建立完善的沟通机制

对于企业的管理来说,日本著名跨国公司“松下电器”的创始人,被人们称为“经营之神”的松下幸之助曾经说过,“企业管理过去是沟通,现在是沟通,未来还是沟通。”^[5]可见,沟通是管理者必须掌握的一项技能,因为它能够提高管理者的执行力水平。所谓沟通是指人与人之间、人与组织、人与群体之间思想和感情的传递和反馈过程,目的是达到顺畅地交流思想和感情^[6]。而从沟通到有效沟通必须具备两方面的条件。第一,信息的发送者必须清晰地表达信息的内涵,目的使信息接受者能够准确地理解其原意;第二,信息发送者要根据信息接受者的情况来确定自己发送信息的方式和方法,并且根据接受者的情况及时修正要传递的信息。可知,有效沟通注重的是沟通的效果和质量。

对于提高医院执行力的水平,我认为执行的过程也是沟通的过程,沟通效果情况在一定程度上会影响执行力的力度。只有建立一套行之有效的沟通机制,才可以保证战略的有效执行。为此,我们从两个方面进行分析。从决策层的方面来看,决策层要保证所发送的信息能够被中层和基层的人员所解读,使之能够解决在实践过程中出现的问题,同时决策层也要学会适度的授权或分权。从中层管理者的方面来看,由于中层管理者具有双重的任务,所以他们的执行力受到很多因素的影响,上下级之间的有效沟通对是十分重要的。打个比方来说,医院的信息传递就像人身体的神经系统,各个个体就是他们的神经元,各个科室就是他们的神经节,只有他们之间能够构成一个循环的通道,信息才能够互相传达。因此,医院的管理者和医务工作者之间彼此要达到有效沟通的程度,才能够保证战略的有效实施。

3.4 建立执行力的监督、激励机制

对于医院管理中执行力实施情况如何?大家不能只凭感觉上怎么样来判定,必须有一定的监督考核机制,并要依据考核的结果进行激励,使大家

能够对好的方面继续保持和发扬,对不好的方面进行一定的惩罚并改正,争取下次不再出现类似的问题。为了更好地监督医院执行力情况,医院的决策层应该制定监督办公室或专门的机构,明确战略实施的日常考核和最终考核标准,并在实施的过程中不定期进行检查,对于在检查中发现的问题,坚持以人为本的原则来处理;对于故意阻碍医院执行力执行的组织和个人,一定要有一起处理一起,不能拖后处理。对于涉及的某些重要人物,监督机构的领导人也要绝不姑息,一定要彻查到底。从而给全体医务工作者一个满意的答复,让他们知道医院狠抓执行力的决心和信心,从而使大家敢说实话,敢做实事,从而使大家能够集思广益来提高医院的执行力水平。

医务工作者大部分是知识型员工,对他们要采取不同的激励措施。除了要对在执行力方面表现好的个人或科室给予一定的物质奖励以外,还要结合个人的性格和特点进行激励。第一,可以向他们提供进一步深造的机会,如给二级医院的员工提供去三级医院培训、学习的机会等;第二,可以使执行力情况优秀的员工提供竞争岗位的机会,激发他们的潜力使之发挥到极致;第三,可以让他们实行轮岗制,给在岗的人员配备几名候补人员,这样既能够激发在岗人员的干劲,也能够提高候补人员的积极性;第四,可以把他们执行力的表现作为年终个人奖励、晋升的评比基础,从而鼓舞大家的士气,有利于其他工作的进一步开展;第五,对于表现优秀的团队,一定要给予团队中的每个人相对平均的奖励,不要因为点滴的不公平,引起团队成员之间的不满,造成不必要的麻烦。

3.5 完善执行文化

每一家医院都有自己独特的医院文化,执行文化是医院文化的重要组成部分。个体执行力的强弱并不等于医院整体执行力的强弱,很少医院把执行力文化作为医院的重要文化来抓。其实,医院执行力文化能够调动大家的积极性和主动性,使大家

充分发挥自己的才能,也使大家为医院的长远发展添砖加瓦。从领导层面来看,医院的领导一定要为医院的每位医务工作者创造体面的工作环境,建立良好的人际关系。医院能够为员工提供良好的资源配置,使大家能够认同医院文化,进而认同医院执行力文化,并最终提高医院整体的执行力水平。从中层管理者的角度来看,由于中层管理者的执行力并不是一蹴而就的,必须要有长远的规划。为此,医院的中层管理者必须围绕医院的战略来进行人员的配备,增强执行战略人员的责任感。对于执行过程中出现的问题,领导者要给予他们一定的纠错时间,并主动帮助他们寻找出现问题的原因,充分调动他们的工作热情,为医院的发展打好基础,从而让执行力文化在医院文化中扎根发芽,并茁壮成长。

综上所述,提升医院执行力水平不仅是医院贯彻科学发展观的要求,还是医院适应新医改的重要举措,这样能够使医院更好地为患者服务。

总之,因为医院执行力水平的高低在一定程度上能够决定其沉浮!所以无论是医院的决策者,还是中层管理者,一定要根据医院的实际情况,有针对性地制定提高医院执行力水平的举措,从而实现医院的全面、协调、可持续发展,也为更多的患者和健康人群“造福”和“保驾护航”。

参考文献:

- [1] 张书昌,郭应虎. 浅谈医院执行力的影响因素[J]. 现代医院管理,2008(1):8-10.
- [2] 卫刚,秦姝. 浅谈医院管理执行力不足的原因和对策[J]. 中医药管理杂志,2009(6):497-498.
- [3] 方勇,李波. 荀子(劝学)[M]. 中华书局,2011.
- [4] 王永彬(清). 围炉夜话[M]. 见徐永斌评注. 中华书局,2008.
- [5] 严欢. 为人之道·松下幸之助[M]. 北京:燕山出版社,2007.
- [6] 卡特·福克斯,许东升,卢彬彬译. 沟通[M]. 中国时代经济出版社,2005:241.

(收稿日期 2012-04-03)

欢迎投稿

欢迎订阅