

## • 调查报告 •

## 某三级综合医院行政总值班管理现状分析与对策研究

杨家钰, 王 虎<sup>△</sup>

(武汉大学中南医院, 湖北 武汉 430076)

**[摘要]** 目的 了解某三级综合医院行政总值班管理现状, 为优化总值班管理制度提供理论依据。方法 通过匿名线上方式对该院总值班人员开展问卷调查。结果 共发放问卷 55 份, 收回有效问卷 50 份。单因素分析结果显示, 不同职级和专业背景的值班人员对总值班制度和职责的熟悉度差异有统计学意义( $P < 0.05$ ); 不同学历、职级及专业背景的值班人员对医疗核心制度和常见医疗流程的熟悉度差异均有统计学意义( $P < 0.05$ ); 不同本单位工作年限的值班人员对常见行政流程的熟悉度差异有统计学意义( $P < 0.05$ ); 在各类应急预案熟悉情况和总值班工作压力感受情况方面, 不同组别的总值班人员熟悉度/感受度差异均无统计学意义( $P > 0.05$ )。认为总值班培训非常有必要的值班人员占 80.0% (40 人), 有 50.0% 的值班人员认为应当至少每年培训 1 次, 值班人员最希望被培训的内容排名前 3 位的为各类应急预案、总值班制度职责及医患沟通讲解。危急重症及“三无”患者的抢救、突发公共卫生事件处置和突发安全事件处置三类事件是难度得分前 3 位的事件类型, 同时也是总值班人员认为最需要优化或更新处置流程的事件。结论 该三级综合医院需进一步加强总值班队伍建设, 扩大临床专业背景人员和青年管理干部占比; 重视总值班人员业务培训, 及时完善应急突发事件处理流程; 建立科学闭环的总值班管理体系, 提升医院管理质量和效率。

**[关键词]** 行政总值班; 医院行政管理; 问卷调查

DOI: 10.3969/j.issn.1009-5519.2024.06.021

中图法分类号: R197.322

文章编号: 1009-5519(2024)06-1000-05

文献标识码: A

**Current situation analysis and countermeasure research of administrative general duty management in a tertiary general hospital**YANG Jiayu, WANG Hu<sup>△</sup>

(Zhongnan Hospital of Wuhan University, Wuhan, Hubei 430076, China)

**[Abstract]** **Objective** To understand the current situation of administrative general duty management in a tertiary general hospital, and to provide a theoretical basis for optimizing the general duty management system. **Methods** An anonymous online questionnaire survey was conducted for the chief duty staff of the hospital. **Results** A total of 55 questionnaires were issued and 50 valid questionnaires were recovered. The results of univariate analysis showed that there was a statistically significant difference in the familiarity of duty personnel with different job levels and professional backgrounds with the overall duty system and responsibilities ( $P < 0.05$ ). There were statistically significant differences in the familiarity of duty personnel with different educational backgrounds, job levels, and professional backgrounds with the core medical system and common medical processes ( $P < 0.05$ ). There was a statistically significant difference in the familiarity of duty personnel with common administrative processes among those who have worked in different units for different years ( $P < 0.05$ ). There was no statistically significant difference in the familiarity/perception of various emergency plans and the overall shift pressure among different groups of personnel on duty ( $P > 0.05$ ). 80.0% (40 people) of the on-duty personnel believed that overall duty training was very necessary, and 50.0% of them believed that training should be conducted at least once a year. The top three topics that duty personnel most hope to receive training on were various emergency plans, overall duty system responsibilities, and doctor-patient communication explanations. The rescue of critically ill and non-critically ill patients, the handling of sudden public health emergencies, and the handling of sudden safety incidents were the top three types of events with difficulty scores, and they were also the events that the overall shift personnel believe need to optimize or update the disposal process the most. **Conclusion** The hospital should further strengthen the construction of the general duty team, expand the proportion of clinical professional background personnel and young management cadres, pay attention to the business training of the chief duty personnel, and improve the emergency handling process in time, and establish a scientific closed-loop general duty management system to improve the quality and efficiency of hospital management.

**[Key words]** General administrative duty; Hospital administration; Questionnaire survey

总值班制度是原卫生部制定的《全国医院工作制度与人员岗位职责》<sup>[1]</sup>中 30 条行政管理制度之一,也是 18 项医疗质量安全核心制度中“值班和交接班制度”的基本要求<sup>[2]</sup>。行政总值班作为医院管理的重要内容,数十年来在我国各类医疗机构非办公时间发挥着关键作用,有效确保了医院医疗管理的连续性。行政总值班人员的重要任务是处理非办公时间的院内应急、突发性事件<sup>[3]</sup>,其工作人员主体一般为行政人员<sup>[4]</sup>。近年来,尤其是过去 3 年医疗机构经历了新型冠状病毒感染疫情的极限考验,暴露在应急管理中的不足。同时,公立医院高质量发展对医院精细化管理提出了更高的要求<sup>[5]</sup>,医院行政管理趋于专业化、精细化,这些都对行政总值班工作带来了新的挑战。本研究基于对某大型综合三级甲等医院行政总值班人员的问卷调查分析,探究当前本院行政总值班管理中存在的问题和改进措施,以期为医疗机构总值班管理制度的优化提供对策参考。

## 1 资料与方法

**1.1 一般资料** 以某三级综合医院参加行政总值班的 55 名工作人员为调查对象进行问卷调查。研究者根据研究目的参考相关文献,通过组织院内高年资医院质量管理专家小组讨论后自行设计问卷,并随机对 5 名行政总值班人员进行问卷调查,以检测问卷的科学性和可行性。

**1.2 方法** 通过金山表单在医院行政总值班人员微信群内发放链接,问卷设置为匿名方式,以避免采集受访者可识别信息。为杜绝重复答题,设置每个微信号只能作答 1 次。非目标调查对象、问卷作答不完整或存在逻辑错误视为无效问卷。

问卷共分为 5 部分。(1)受访者的基本情况:性别、年龄、专业背景、学历、职务级别、工作年限和参加行政总值班年限;(2)总值班人员专业知识掌握情况:对总值班制度职责、医疗核心制度、各类应急预案、常见医疗流程、常见行政工作流程等的熟悉情况;(3)总值班培训相关情况:参加情况和相关需求;(4)总值班工作事项处置难度调查:包括患者投诉或医疗纠纷处理、挂号咨询、院内患者转运、特殊药品设备等院内协

调、院内外会诊转诊、危急重症及“三无”患者的抢救、突发公共卫生事件处置、突发安全事件处置、公文处理、公务接待等行政事项、水电维修、信息系统故障 10 项内容;(5)总值班工作压力情况。

问卷中态度/压力/认知类问题采用 Likert5 级评分设置答题维度<sup>[6]</sup>,即:完全不清楚/非常有压力/没有难度为 1 分;不清楚/比较有压力/基本没有难度为 2 分;不确定是否清楚/可能有压力/可能有难度为 3 分;比较清楚/基本没有压力/处理有一定的难度为 4 分;非常清楚/没有压力/处理非常有难度为 5 分。

**1.3 统计学处理** 将金山表单后台读取的问卷结果导入 Excel2010,排除逻辑错误等无效问卷后,对所有数据进行描述性分析,使用 SPSS21.0 统计软件进行处理,由于总值班的认知和态度的评分数据不符合正态分布,故以  $M(P_{25}, P_{75})$  表示,组间比较采用非参数检验方法(Mann-Whitney  $U$  检验、Kruskal-Wallis  $H$  检验),双向有序变量资料分析采用 Jonckheere-Terpstra 检验。双侧检验,  $P < 0.05$  为差异有统计学意义。

## 2 结果

**2.1 调查对象的基本情况** 共发放问卷 55 份,收回有效问卷 50 份,回收率为 90.91%。调查对象基本情况见表 1。

**2.2 总值班人员对专业知识熟悉情况** 单因素分析结果显示,不同职务级别和专业背景的值班人员对总值班制度和职责的熟悉度差异有统计学意义( $P < 0.05$ )。不同学历、职级及专业背景的值班人员对医疗核心制度和常见医疗流程的熟悉度差异均有统计学意义( $P < 0.05$ )。不同本单位工作年限的值班人员对常见行政流程的熟悉度差异有统计学意义( $P < 0.05$ )。在各类应急预案熟悉情况和处置总值班工作压力感受情况方面,不同组别的总值班人员得分比较差异均无统计学意义( $P > 0.05$ )。见表 1。总值班人员对常见医疗流程、医疗核心制度、各类应急预案、常见行政工作流程、总值班制度和职责熟悉情况的平均得分(Likert5 级评分)分别为 2.82、2.98、3.00、3.34、3.42 分。

表 1 总值班人员专业知识对相关专业知识的熟悉情况( $n=50$ )

项目	构成 [n(%)]	对总值班制度和职责熟悉情况			对医疗核心制度熟悉情况			对各类应急预案熟悉情况		
		得分(分)	统计量	P	得分(分)	统计量	P	得分(分)	统计量	P
性别			Z=-0.75	0.450		Z=-0.03	0.980		Z=-0.99	0.322
女	26(52.0)	5(4.5)			4(3.5)			4(3.75,4.00)		
男	24(48.0)	4(4.5)			4(4.5)			4(4.4)		
年龄(岁)			J-T=492.50	0.590		J-T=479.50	0.780		J-T=466.50	0.970
30~35	1(2.0)	—			—			—		
>35~40	4(8.0)	5(4.25,5.00)			4(3.25,4.75)			4(4.00,4.75)		
>40~45	5(10.0)	4(3.5,4.5)			4(3.5)			4(3.4)		
>45~50	10(20.0)	4.5(4.5)			3.5(3.5)			4(3.75,5.00)		

续表 1 总值班人员专业知识对相关专业知识的熟悉情况 (n=50)

项目	构成 [n(%)]	对总值班制度和职责熟悉情况			对医疗核心制度熟悉情况			对各类应急预案熟悉情况		
		得分(分)	统计量	P	得分(分)	统计量	P	得分(分)	统计量	P
>50~55	20(40.0)	5(4,5)			4(4,5)			4(4,4)		
>55	10(20.0)	4.5(4,5)			4(3.00,4.25)			4(3.75,4.25)		
学历			J-T=494.00	0.100		J-T=555.00	0.005		J-T=493.50	0.078
专科及以下	1(2.0)	—			—			—		
本科	22(44.0)	4(4,5)			4(3,4)			4(3,4)		
硕士	14(28.0)	5(4,5)			4(3,5)			4(4,5)		
博士	13(26.0)	5(4,5)			5(4,5)			4(4,4)		
职务级别			J-T=524.00	0.004		J-T=496.50	0.026		J-T=417.50	0.450
副科级	9(18.0)	4(3.5,4.5)			4(3.5,4.0)			—		
正科级	25(50.0)	4(4,5)			4(3,5)			4(3.5,4.0)		
副处级	16(32.0)	5(4.25,5.00)			4(4,5)			4(4.00,4.75)		
本单位工作年限(年)			J-T=126.00	0.188		J-T=143.50	0.400		J-T=134.00	0.300
5~10	2(4.0)	—			—			—		
>10~15	6(12.0)	—			4.5(3.75,5.00)			4(4,5)		
>15	42(84.0)	4(4,5)			4(3,5)			4(4,4)		
参加行政总值班年限(年)			J-T=487.50	0.400		J-T=407.50	0.500		J-T=468.50	0.610
≤4	8(16.0)	4(4,5)			5(4,5)			4(4.00,4.75)		
>4~10	8(16.0)	5(4,5)			4(3.00,3.75)			4(4,4)		
>10~15	20(40.0)	4(4,5)			4(3,4)			4(3,4)		
>15	14(28.0)	5(4,5)			4(4,5)			4(4.00,4.25)		
专业背景			H=6.98	0.030		H=14.26	0.001		H=4.82	0.060
临床医学类(临床、 护理、药学)	20(40.0)	4(4,5)			4(3,4)			4(3,4)		
公共卫生及卫生事 业管理类	9(18.0)	5(4,5)			4(3.5,4.0)			4(4.0,4.5)		
其他	21(42.0)	5(4,5)			5(4,5)			4(4.00,4.75)		

  

项目	构成 [n(%)]	对常见医疗流程熟悉情况			对常见行政工作流程熟悉情况			处置总值班工作的压力感受情况		
		得分(分)	统计量	P	得分(分)	统计量	P	得分(分)	统计量	P
性别			Z=-0.58	0.562		Z=-1.35	0.179		Z=-1.75	0.081
女	26(52.0)	4(3,5)			4(4,5)			2.5(2,3)		
男	24(48.0)	4(3,5)			4(4,5)			3(2,4)		
年龄(岁)			J-T=407.00	0.290		J-T=425.50	0.440		J-T=518.50	0.320
30~35	1(2.0)	—			—			—		
>35~40	4(8.0)	4(4.00,4.75)			5(4.25,5.00)			2.5(2.00,3.75)		
>40~45	5(10.0)	4(3.0,4.5)			4(3.5,4.5)			2(1.5,3.0)		
>45~50	10(20.0)	4(3,5)			4.5(4,5)			3(2.75,4.25)		
>50~55	20(40.0)	4(3,4)			4(4,5)			2(2.00,3.75)		
>55	10(20.0)	4(3.00,4.25)			4(4,5)			3(2.75,4.00)		
学历			J-T=604.50	<0.001		J-T=493.50	0.096		J-T=387.50	0.640
专科及以下	1(2.0)	—			—			—		
本科	22(44.0)	3(3,4)			4(4,5)			3(2,4)		
硕士	14(28.0)	4(3,5)			4.5(4,5)			2.5(2,3)		

续表 1 总值班人员专业知识对相关专业知识的熟悉情况 (n=50)

项目	构成 [n(%)]	对常见医疗流程熟悉情况			对常见行政工作流程熟悉情况			处置总值班工作的压力感受情况		
		得分(分)	统计量	P	得分(分)	统计量	P	得分(分)	统计量	P
博士	13(26.0)	4(4,5)			4(4,5)			3(2,4)		
职务级别			J-T=503.50	0.020		J-T=394.00	0.850		J-T=417.50	0.530
副科级	9(18.0)	4(2.5,4.0)			4(4,5)			3(2.0,3.5)		
正科级	25(50.0)	4(3,4)			4(4,5)			3(2,3)		
副处级	16(32.0)	4(4,5)			4(4,5)			3(2,4)		
本单位工作年限(年)			J-T=106.00	0.060		J-T=104.00	0.034		J-T=160.00	0.710
5~10	2(4.0)	—			—			3(2,4)		
>10~15	6(12.0)	4.5(4,5)			—			3(2,3)		
>15	42(84.0)	4(3,4)			4(4,5)			3(2,4)		
参加行政总值班年限(年)			J-T=411.50	0.550		J-T=476.00	0.520		J-T=478.00	0.530
≤4	8(16.0)	4(4.00,4.75)			4(4.00,4.75)			3.5(2,4)		
>4~10	8(16.0)	4(3.25,4.75)			4(4,5)			2(2,3)		
>10~15	20(40.0)	3.5(3,4)			4(4,5)			2.5(2,3)		
>15	14(28.0)	4(3.75,4.25)			4(4,5)			3(2,4)		
专业背景			H=11.67	0.002		H=0.93	0.640		H=0.64	0.730
临床医学类(临床、 护理、药学)	20(40.0)	3(3,4)			4(4,5)			2(2.0,3.5)		
公共卫生及卫生事 业管理类	9(18.0)	4(3.5,4.0)			4(4,5)			3(2.0,3.5)		
其他	21(42.0)	4(4,5)			4(4,5)			3(2,4)		

注:—表示无此项。

**2.3 总值班人员培训相关情况** 参与调查的 50 名总值班人员中 62.0% 的人参加过培训;80.0% 的人认为培训很有必要,14.0% 的人认为比较有必要;50.0% 的人建议每年培训 1 次,44.0% 的人建议每半年培训 1 次;建议培训内容为各类应急预案、总值班基本制度和职责、医患沟通讲解、常见行政流程、常见医疗流程、医疗核心制度,分别占 94.0%、80.0%、78.0%、76.0%、74.0%、72.0%。

**2.4 总值班处置事件的难度情况** 危急重症及“三无”患者的抢救类、突发公共卫生事件处置类和突发安全事件处置类 3 类事件是难度得分前 3 位的事件类型,同时也是总值班人员认为最需要优化或更新处置流程的事件,见表 2。

表 2 总值班人员关于处置事件难度及流程优化的反馈情况

处置事件类型	难度总分 (分)	认为需优化或明确 处理流程比例[n(%)]
危急重症及“三无”患者的抢救类	182	48(96.0)
突发公共卫生事件处置类	178	47(94.0)
突发安全事件处置类	173	47(94.0)
院内外会诊、转诊类	160	46(92.0)
患者投诉或医疗纠纷处理类	159	45(90.0)
特殊药品、设备院内协调类	158	46(92.0)
院内患者转运类	147	45(90.0)
公文处理、公务接待等行政事项类	137	46(92.0)
水电维修、信息系统故障等后勤服务类	135	43(86.0)
患者挂号咨询类	115	43(86.0)

**2.5 总值班人员的压力感受情况** 总值班人员的压力感受平均得分为 2.86 分,压力感受原因中对相关制度流程不熟悉,担心出错占 46.0%;紧急/突发事件应对能力有限占 40.0%;院内其他值班岗位配合不力占 40.0%;专业能力有限,处理问题力不从心占 32.0%;个人沟通协调能力欠缺占 4.0%。

### 3 讨论

本研究样本量不大,所涉及的医疗机构较为单一,后续将在医院总值班人员队伍扩充后及新院区运行后进一步加强对于该院行政总值班管理的研究,以为医疗机构行政总值班制度的优化提供更好的参考依据。基于本次研究的结果,提出以下建议。

**3.1 加强总值班人员队伍建设** 从总值班人员对相关知识的熟悉情况来看,医疗核心制度熟悉度得分最低,其次是常见医疗流程熟悉度。结合单因素分析结果,考虑与总值班人员多为非临床医学专业背景的行政管理人员(78.0%)有关,而学历越高得分越高,考虑因学历与专业背景两因素互不独立有关,因为本院博士学历人员主要集中为临床医务人员,专职行政管理人员中博士学历较少。这一结果也与国内其他医院研究结果相一致<sup>[7-9]</sup>。因此,本院总值班人员队伍中需要扩充更多具有临床医学专业背景人员。结合该院近年来实行兼职管理干部工作机制,建议将临床兼职管理干部纳入总值班人员队伍,提高总值班人员临床专业背景占比。

从职级越高则对医疗核心制度、常见医疗流程、总值班制度职责熟悉度越高及本单位工作年限越长

则对常见行政管理流程熟悉度越好这 2 个结果分析,参加总值班工作有利于提高行政管理人员对医院医疗、行政事务的熟悉度。因此,建议建立一支由工作 5~15 年的青年管理干部组成的总值班后备力量,以老带新的形式先行参与到节假日白班值班中,即上午的值班人员为高年资总值班人员,下午的值班人员为后备青年管理干部,其中高年资值班人员负责做好值班交接和业务指导。待“后备力量”人员熟悉总值班工作并完成相应的业务考试后视情况安排参加夜间值班工作。

**3.2 重视总值班人员业务培训** 在本次调查中,各类应急预案的培训是总值班人员培训需求最高的内容,考虑与过去 3 年新型冠状病毒感染疫情对总值班工作的影响有关<sup>[10]</sup>。应急和突发事件是总值班工作处置的重点和难点,而新型冠状病毒感染疫情作为一种新发传染病和突发公共卫生事件兼具这两大特点。以 2022 年底至 2023 年初我国因时因势优化疫情防控措施为例,医院应对疫情防控的处置措施可能每日都有新的变化,这对于总值班管理工作提出了更高的挑战。因此,必须高度重视总值班人员业务培训。(1)勤更新:负责总值班管理的部门要与医务、门诊、后勤保障、设备等多部门联动,及时更新突发事件应急处置流程,将应急培训内容实时更新在总值班办公室电脑上。(2)按需组织培训:根据调查中反馈的培训需求及处置难度较大的事件类型,组织相关部门以典型案例的形式重点进行培训。(3)抓考核:定期以问卷调查的形式请各临床医技科室值班医务人员对行政总值班人员进行打分评价,同时组织有关部门对值班记录书写和处置情况进行督查,对于得分较低的人员组织学习并完成相关业务考试。

**3.3 建立完善的总值班管理体系** 在对总值班工作处置难度事件及压力感受原因的反馈中可以看出,值班人员对于各类事件流程优化或明确流程的需求较高,提示该院亟须建立明确有效的总值班事件处置管理体系。因此建议:(1)印制统一的总值班事件处置管理手册并定期更新;(2)建立总值班事件处置闭环管理研究机制,即从总值班处置事件中及时发现医院管理存在的薄弱环节,优化医院管理流程,提升部门间、不同岗位值班人员间协调配合度;(3)优化总值班信息系统推动值班效率提升<sup>[11]</sup>;(4)完善总值班管理激励考核机制,建议在原有夜班费和夜班调休的基础上,对值班人员增加加班费补贴或对白班人员给予调休;通过对总值班工作记录督查、临床医务人员对总值班处置情况打分等形式将总值班工作考核纳入行政管理干部年度考核,提高总值班人员工作的积极性和主动性。

综上所述,行政总值班是医院管理的重要内容,

也是提升干部能力素养的机会和平台<sup>[12]</sup>,更是医院发现人才、培养人才的重要方式。建立科学完善的行政总值班管理体系对提高医院管理质量和效率,推进医院高质量发展具有重要意义。

## 参考文献

- [1] 卫生部医疗服务监管司. 全国医院工作制度与人员岗位职责[M]. 北京:人民卫生出版社,2010:5-6.
- [2] 国家卫生健康委员会. 关于印发医疗质量安全核心制度要点的通知[EB/OL]. (2018-04-18)[2024-02-21]. <http://www.nhc.gov.cn/yzygj/s3585/201804/aeafaa4fab304bdd88a651dab5a4553d.shtml>.
- [3] 谢娟,朱方,孙荣国,等. 现代医院总值班的理论认知与实践探索[J]. 现代预防医学,2008,35(18):3538-3539.
- [4] 杨敏. 提高医院行政总值班工作绩效的策略探讨[J]. 中国医院,2010,14(12):48-50.
- [5] 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]. (2021-06-14)[2024-02-21]. [https://www.gov.cn/zhengce/content/2021-06/04/content\\_5615473.htm](https://www.gov.cn/zhengce/content/2021-06/04/content_5615473.htm).
- [6] 刘拓,朱秋鸿. Likert 式计分法应用于卫生健康标准实施效果评估的可行性研究[J]. 中国卫生标准管理,2022,13(16):1-6.
- [7] 王国乙,周立涛,马千云,等. 某地市级公立医院医疗总值班管理的实践探索[J]. 中国卫生标准管理,2023,14(6):30-34.
- [8] 陈琳,王敏. 应用 PDCA 提高医院行政总值班工作质量[J]. 中国卫生质量管理,2022,29(1):97-100.
- [9] 方新,马显赫,刘怡华. 基于现况调查的某三甲医院行政总值班问题探讨及机制研究[J]. 中国医院,2021,25(5):48-50.
- [10] 高琴,顾爱芹. 疫情常态化防控背景下医院行政总值班工作探讨[J]. 生命科学仪器,2022,20(增1):211.
- [11] 庄绍燕,陈华玲,林升. 医院信息化运维值班管理解决方案设计与实践[J]. 中国卫生信息管理杂志,2023,20(4):629-633.
- [12] 林智敏,蔡佩琳. 某三级综合性医院行政总值班现状研究[J]. 江苏卫生事业管理,2022,33(4):469-472.

(收稿日期:2023-09-10 修回日期:2023-12-19)