

提升医院新员工岗前培训实效性的管理对策

李文博 陈炜烨^(通讯作者)

四川大学华西第二医院 四川 成都 610000

【摘要】：国内多数医院面向新入职员工开展的岗前培训，普遍存在培训内容与岗位实际需求匹配度不高、日常运维环节缺少规范管理、考核评价机制存在不少短板等问题，这些问题直接制约了培训工作的实际育人成效。本文结合医院培训工作的实际开展情况，从内容体系重构、运维流程优化、考评机制完善三个维度提出贴合实际的管理对策，旨在搭建系统化的培训体系，切实提升新员工岗前培训质量，强化新员工的岗位适配能力。

【关键词】：医院新员工；岗前培训；实效性；管理对策

DOI:10.12417/2705-098X.26.17.099

作为医院人才队伍建设的基础性环节，新员工岗前培训的开展质量，对医疗服务整体水平与医院长远发展有着直接影响。现阶段国内多数医院的岗前培训仍沿用固化传统模式，难以适配新时代医疗岗位的人才培养需求。针对这一现状，本文对当前培训工作现存问题展开深入剖析，进而探索科学且具备实操性的优化管理路径。

1 医院新员工岗前培训的现存核心问题

当前国内医院的新员工岗前培训体系普遍存在结构性短板，问题集中体现在培训内容设计、培训运维管理、培训考评衔接三个层面。

1.1 培训内容适配不足

当前国内多数医院开展的新员工岗前培训，基本沿用常年不变的固定内容模板，既不会随年度行业政策、诊疗规范的更新做动态调整，也不会针对临床、医技、行政、后勤等不同岗位类别做差异化的内容设计。现有培训体系多以医院通用规章制度、基础管理要求的集中宣讲为主，对各岗位专属的执业操作标准、岗位风险防控要点、专科服务规范等核心实操内容缺乏针对性讲解^[1]。整体培训设计缺少分层分类的规划思路，同质化的通用内容难以匹配各细分岗位日常履职的实际需求，关乎新员工职业适应的人文素养培育、入职心理调适、职业身份塑造等内容，在现有培训体系中普遍存在明显空缺。

1.2 培训运维管理松散

从医院现行的岗前培训管理模式来看，整体呈现多部门多头共管、权责边界划分模糊的运行特征，缺少专门统筹管控培训全流程的工作团队，直接造成培训从筹备、落地到复盘的各环节监管工作普遍空白^[2]。负责培训管理的主体在推进工作时，往往忽略前期新员工学情摸排、培训中期学习状态动态管控、培训结束后效果跟进督导的完整工作链条，日常授课多沿用单一固化的集中宣讲形式，很难充分调动新入职员工的主动参与意愿，线上学习资源与线下实操培育相结合的模式优势，也始终无法在实际培训工作中得到有效释放。

1.3 培训考评衔接缺失

现阶段医院针对新员工岗前培训设置的考评机制，整体仍偏向以最终笔试或实操结果为核心的筛查式评价，日常出勤、课堂参与度、阶段性实操演练表现等过程性评价维度，以及职业素养、沟通能力、岗位适配度等综合性素养评价均存在明显空白。单一的终结性考核标准，无法全面真实地反映新员工对培训内容的实际掌握程度与岗位适应潜力^[3]。考核结果的实际应用范围较为狭窄，大多仅作为入职准入的合格判定依据，院级统一培训与科室后续岗位带教之间缺少畅通的联动渠道，相关培训信息无法顺畅互通，难以搭建起覆盖岗前适应到岗后成长的长效化、持续性新人培育完整链条^[4]。

2 提升医院新员工岗前培训实效性的管理对策

结合前文梳理的三类问题，分别从内容重构、运维优化、考评完善三个维度制定落地举措，形成“问题+整改”的闭环逻辑。

2.1 重构分层培训内容

医院需搭建年度培训内容动态更新机制，每年年末由人事部门牵头，联合医务、质控、院感、护理等核心职能科室的专职人员组建内容修订专班。专班集中梳理当年国家及地方发布的医疗行业新规、诊疗规范调整条目，同步汇总院内管理制度修订内容、各科室上报的岗位职能变动与新增业务事项，对照现有培训课件的章节框架逐一匹配调整，完成旧内容删减、新内容增补与表述优化，全面替换常年未调整的固定宣讲模板^[5]。更新后的课件执行两级审核流程，先由职能科室负责人审核政策制度表述的准确性，再由一线业务骨干审核内容与岗位实际的贴合度，每年度培训素材整体更新比例不低于三成，同步纳入当年行业典型医疗质量案例、院内优秀服务案例作为具象化授课素材。

推行分类分层的岗位化培育模式，搭建通用基础模块与岗位专属模块并行的双轨课程体系。通用模块统一设置医院核心管理制度、医德医风准则、消防安全规范、院感防控基础要求等共性内容，所有岗位新员工统一完成学习。专属模块按临床

医师、护理人员、医技科室、行政后勤四大类别独立开发，临床医师模块细化各专科基础诊疗规范、急危重症初步处置流程、电子病历书写与质控要求；护理人员模块侧重基础护理操作细则、专科护理要点、护理文书规范、常见护患场景处理技巧；医技科室模块聚焦设备标准化操作流程、检验结果质控要点、报告出具规范；行政后勤模块对应各岗位工作职责、业务办理流程、一线服务保障标准^[6]。培训启动前，人事部门向各科室发放岗位需求调研表，收集各岗位核心履职要求，直接融入对应专属模块的授课大纲。

增设新员工职业成长素养培育板块，拆分设置心理适应引导、职业路径规划、医患沟通演练、执业底线认知四个独立学习单元。心理适应单元联合医院心理科专业人员，编制入职角色适应心理自评量表，配套开设三场阶段性心理疏导小课堂，针对新员工入职初期的角色转换压力、岗位适应焦虑开展专项引导^[7]。职业规划单元邀请不同岗位的中青年业务骨干到场分享，结合医院岗位晋升体系、人才培养专项通道，拆解各岗位从入职新手到业务骨干的成长路径与对应能力要求。医患沟通单元设置实景模拟演练环节，还原门诊日常接诊、家属疑问解答、纠纷苗头前置处理等高频场景，组织新员工分组练习沟通话术与应急处理思路^[8]。执业底线单元梳理医疗行业执业行为红线清单，结合近年来行业违规警示案例逐条拆解讲解，配套独立学习记录手册，将素养板块学习全程纳入培训日常考勤管理。

2.2 优化整体运维体系

医院需组建岗前培训专项管理团队，由人事部门牵头，从医务、护理、院感、质控等核心职能科室抽调专职干事共同组成。团队内部设置三类固定岗位并明确对应权责，统筹协调岗承担整体培训排期制定、跨部门授课师资对接、场地与物资保障协调工作，所有培训相关的对外对接事项统一由该岗位归口处理；过程质控岗负责日常出勤核验、授课现场秩序维护、授课质量随机巡查；资料管理岗负责学员基础信息归档、培训全周期素材整理、考核成绩档案留存^[9]。各岗位人员固定任职，全程跟进单批次新员工的全部培训环节，各项工作均明确对应责任人。

在培训全周期的各个阶段布设分级管控节点，培训启动前一周，向所有新员工发放学情调研问卷，收集人员学历背景、实习经历、岗位认知基础、重点关注的培训方向等信息，同步对接各用人科室收集岗位核心履职要求，据此微调当期培训的内容侧重与进度安排。培训开展期间，执行每日签到核验、每半天随堂抽问、每周小型阶段测试的管控规则，同时按岗位类别将新员工划分为若干学习小组，每组推选一名联络员，每日收集组员的学习疑问与建议反馈至管理团队，管理团队当日梳理共性问题并在次日授课前统一解答^[10]。培训结束后一周内，管理团队向各用人科室发放培训效果反馈表，收集科室带教人

员的评价意见，同步整理新员工的岗位适应反馈，形成当期培训复盘资料统一存档。

整合线上与线下两类培育形式，搭建混合式培训体系。线下培训除常规知识点讲授外，增设岗位跟岗体验环节，按岗位类别安排新员工跟随对应科室资深员工开展半天实景跟岗，直观熟悉日常工作流程与操作规范；同时开设案例研讨课，选取院内真实工作案例组织分组讨论，引导新员工主动思考处置思路^[11]。线上依托院内学习平台搭建专属培训专区，上传全部授课课件、标准化操作示范视频，设置每日15分钟的碎片化知识点打卡任务，配套开设线上答疑专区，由授课老师每周固定两个时段上线解答学习疑问。通用制度类基础内容全部安排线上自主学习，实操演练、案例研讨、素养培育类内容集中开展线下教学，两类学习进度同步纳入日常考核范畴^[12]。

2.3 完善考评衔接机制

医院需重构岗前培训考评标准，打破单靠终结性笔试判定学习效果的传统模式，设置终结性考核、过程性表现、综合素养、岗位适配四大评分模块。过程性表现模块覆盖日常出勤打卡、课堂互动参与度、小组研讨发言质量、阶段性实操演练完成情况、每周学习笔记抽查五项内容，由培训管理团队每日记录跟进，每周汇总折算对应分值。综合素养模块围绕医德医风认知、医患沟通模拟表现、团队协作意识三项内容评分，结合案例研讨、实景演练环节的现场表现，由参与授课的医护人员联合给出评价^[13]。岗位适配模块由对应科室资深业务骨干负责出题，通过基础技能实操、工作场景模拟作答两项测试，评估新员工与岗位的匹配程度。四大模块按4:2:2:2的比例折算最终成绩，每项评分均留存原始记录，全程可追溯核查。

拓宽考评结果的应用范围，将所有新员工的考评明细数据统一归入个人职业成长档案，作为岗位分配、试用期考核、后备人才筛选的核心参考依据。岗位分配环节，管理部门结合各岗位的能力要求，对照新员工的专项模块评分做适配性调整，优先将实操能力突出的人员安排至临床一线岗位，将沟通协调能力较强的人员匹配至窗口服务类岗位^[14]。考评综合成绩按30%的权重计入新员工试用期首月考核评分，综合排名靠前的人员直接纳入医院青年后备人才储备库，优先获得专科进修、专项技能培训的参与资格。针对考评中暴露的共性薄弱项，管理部门整理形成专项清单，推送至各用人科室作为后续岗位带教的重点关注内容。

打通院级培训与科室带教的衔接通道，培训结束后三个工作日内，管理团队将每位新员工的考评明细、学习短板、能力特长整理成个人成长交接单，同步推送至对应科室的带教负责人与科室主任。科室带教人员结合交接单内容，针对新员工的薄弱项制定个性化带教计划，灵活调整带教进度与重点内容。管理团队执行常态化跟进督导，分别在新员工入职满1个月、3个月两个节点，联合科室带教人员开展岗位适应情况评估，

收集带教过程中发现的共性问题，反向优化下一批次岗前培训的内容设置^[15]。每季度组织一次岗前培训与科室带教联席沟通会，梳理新员工培育全流程的衔接断点，逐步搭建起从岗前适应到岗位成长的完整培育链条。

3 结语

岗前培训的开展质量，直接决定着医院人才队伍根基的扎

实程度。本文围绕医院新员工培训中暴露的内容设置脱离实际、流程管理松散、考核评价流于形式等核心短板，提出切实可行的优化改进对策。从完善培训内容体系、规范日常管理流程、健全综合考评机制入手，可切实破解培训中的实际痛点，帮助新员工快速适应岗位节奏，为医院人才建设与长期高质量发展提供坚实支撑。

参考文献：

- [1] 徐秋晨.公立医院员工岗前培训的难点与策略[J].投资与创业,2026,37(7):143-145.
- [2] 邵金鑫.医院新员工岗前培训的困境与重塑[J].人力资源,2025,(22):144-145.
- [3] 代丽静.在医院新入职员工岗前培训中加强思想政治教育的策略[J].四川劳动保障,2025,(18):136-137.
- [4] 徐涛.新员工岗前培训的PDCA循环创新实践——以A医院为例[J].办公室业务,2025,(14):173-175.
- [5] 闫汐若.公立医院新员工岗前培训的实践[J].现代班组,2025,(10):33-35.
- [6] 彭婧.医院新员工岗前培训问题及对策研究[J].活力,2025,43(4):52-54.
- [7] 颜彦青,曾卉.公立医院新员工岗前培训的实践探索与效果分析——以F医院为例[J].办公室业务,2024,(23):165-167.
- [8] 王丽华.公立医院新员工岗前培训实践与思考[J].活力,2025,43(3):190-192.
- [9] 覃舒以.医院新员工岗前培训模式的创新与实践[J].广东经济,2024,(18):76-78.
- [10] 杜丽.医院新员工岗前培训问题与对策分析[J].乡镇企业导报,2024,(15):216-218.
- [11] 孟凡礼.公立医院新员工岗前培训需求与效果分析[J].江苏卫生事业管理,2024,35(1):44-46+58.
- [12] 李玉凤.基于胜任力理论的公立医院临床医师岗前培训优化研究以山西省某三甲公立医院为例[J].经营管理者,2024,(6):100-101.
- [13] 汪曦.医院人力资源管理中新员工岗前培训的实践与创新[J].就业与保障,2023,(9):184-186.
- [14] 崔焕萍.医院新员工岗前培训问题与对策[J].经济师,2023,(2):267-268.
- [15] 徐成娟.创新民营医院员工岗前培训路径[J].人力资源,2023,(12):118-119.