

# 新时期医院行政管理人员履职困境与优化路径研究

## ——基于国际医疗服务场景的实践探索

孙文韬

四川大学华西医院全科医学中心全科特需病房 四川 成都 610041

**【摘要】**：在医疗全球化与公共卫生事业高质量发展的新时期，医院行政管理的内涵与外延持续拓展，尤其是国际医疗、涉外服务等新兴业务的兴起，对行政管理人员的履职能力提出了更高要求。本文以医院行政管理实践为基础，聚焦定位模糊、协同不畅、激励不足、能力滞后四大核心困境，结合国际医疗服务中的跨境协作、涉外培训、国际医保对接等具体场景，系统分析优化履职态势的现实必要性，并从定位管理、协同机制、激励体系、能力培育四个维度提出针对性优化路径，为提升医院行政管理效率、支撑国际医疗业务发展、促进行政人员成长提供实践参考。

**【关键词】**：医院行政管理；履职困境；国际医疗；优化路径；协同机制

DOI:10.12417/2811-051X.26.05.067

### 前言

医院行政管理人员是衔接医疗服务、后勤保障、资源调配与外部协作的核心枢纽，其履职质量直接关系医院运营效率与服务能级<sup>[1-2]</sup>。新时期以来，随着医共体建设、医疗信息化普及、国际医疗合作深化，医院行政管理工作已从传统的内部事务处理，延伸至跨境会诊协调、涉外医疗服务、国际医学交流等多元领域。作为医院国际医疗办公室的核心力量，行政管理人员不仅需完成常规医疗行政、人员培训等工作，还需承担国际会诊组织、涉外保险对接、医学英语培训、高端医疗服务协调等专项任务<sup>[3]</sup>。当前，多数医院行政管理人员虽能完成基础工作，但面对新时期医疗服务的多元化、国际化需求，其履职过程中逐渐暴露出定位不清、协同不足、动力匮乏、能力不匹配等问题，成为制约医院国际医疗业务拓展与整体管理水平提升的瓶颈<sup>[4]</sup>。因此，系统剖析新时期医院行政管理人员的履职困境，探索适配国际医疗场景的优化路径，兼具理论价值与实践意义。

## 1 新时期医院行政管理人员履职困境——基于国际医疗服务的具象呈现

### 1.1 定位困境：职责边界模糊与核心职能偏移

新时期医院业务的多元化拓展，使得行政管理人员的工作内容日益繁杂，尤其是国际医疗相关岗位，常出现“一人多职、职责交叉”的现象，导致定位模糊、核心职能偏移。例如，负责国际医疗行政的工作人员，理论核心职责应聚焦国际会诊组织、涉外医疗流程优化、医学英语培训等，但实际工作中往往需同时参与涉外人员招聘、国际保险对接、跨境物料调配等事务，部分甚至需兼顾普通医疗行政工作<sup>[5]</sup>。这种职责边界的模糊性不仅加重了工作人员的工作负荷，更导致其难以集中精力深耕核心业务<sup>[6]</sup>。此外，部分行政管理人员对新时期医院的国际化发展定位认识不足，仍局限于传统行政管理思维，缺乏宏观协同与跨境服务意识，进一步加剧了定位困境。

### 1.2 协同困境：内外联动不畅与机制支撑缺失

新时期医院行政管理的高效开展，离不开内部各部门的协同配合与外部相关机构的联动支持，而国际医疗服务的特殊性更对协同机制提出了严苛要求。当前，协同困境主要体现在两个层面：一是内部协同不足，二是外部协同不畅。如国际医疗服务涉及跨境医疗机构、涉外保险机构、海关检疫等多个外部主体，部分行政管理人员缺乏跨境协同意识与沟通技巧，且医院未建立标准化的外部联动机制，导致国际会诊预约周期长、涉外保险理赔流程繁琐等问题，影响患者体验与国际医疗业务拓展<sup>[7]</sup>。

### 1.3 激励困境：薪酬体系固化与人才价值忽视

当前，多数医院对行政管理人员仍采用“固定薪资+基础绩效”的传统薪酬模式，考核机制缺乏针对性与差异化，尤其是对国际医疗领域的复合型行政人才，其价值未得到充分认可，导致激励失效、工作动力不足<sup>[8]</sup>。国际医疗相关行政工作具有专业性强、复杂度高、责任重大等特点<sup>[9]</sup>。然而，现有激励体系未充分考虑这些特殊性，未针对复合型人才设置专项奖励、晋升通道或薪酬倾斜，导致部分核心骨干因付出与回报不匹配而工作热情下降，甚至出现人才流失现象，既不利于行政人员自身成长，也制约了医院国际医疗业务的持续发展。

### 1.4 能力困境：专业素养不足与适配性滞后

新时期医疗信息化、国际化、精细化的发展趋势，对行政管理人员的综合能力提出了全方位要求，而部分行政管理人员的专业素养与能力结构难以适配新时期工作需求，尤其是在国际医疗服务场景中，能力短板更为突出。如信息化能力不足，部分人员仍依赖传统线下工作模式，对跨境协作平台、国际医疗信息化管理系统、线上翻译工具等掌握不熟练，难以满足高效处理国际医疗行政事务的需求。

## 2 新时期优化医院行政管理人员履职态势的必要性

### 2.1 适配国际医疗业务拓展的现实需求

新时期,国际医疗合作、涉外医疗服务已成为医院差异化发展的重要方向,而行政管理人员的高效履职是国际医疗业务有序开展的核心保障。优化其履职态势,能够有效解决国际医疗服务中的跨境协作不畅、流程衔接不顺畅、服务响应滞后等问题,提升涉外医疗服务质量与患者满意度,助力医院拓展国际医疗市场、打造国际化服务品牌。例如,通过强化行政管理人员的跨境协同能力与国际医疗政策解读能力,可缩短国际会诊预约周期、优化涉外保险对接流程,为医院国际医疗业务的持续拓展奠定基础<sup>[10]</sup>。

### 2.2 推动医院管理提质增效的内在要求

行政管理是医院运营的“中枢神经”,其效率与质量直接影响医疗服务的整体效能。新时期医院管理的精细化、国际化趋势,要求行政管理工作实现从“事务型”向“服务型、效能型”转变<sup>[11]</sup>。优化行政管理人员履职态势,能够提升行政事务处理的规范化、高效化水平,减少流程内耗,为医疗、教学、科研等核心工作提供坚实保障。例如,通过明确行政管理人员的职责定位、完善协同机制,可实现国际医疗服务中“挂号-诊疗-翻译-保险对接-后勤保障”的全流程闭环管理,显著提升医院整体运营效率<sup>[12]</sup>。

### 2.3 促进行政人员职业成长的核心支撑

新时期医疗行业的快速发展,对行政管理人员的职业能力提出了动态更新的要求。优化履职态势,本质上是为行政人员搭建能力提升与职业发展的平台<sup>[13]</sup>。通过针对性的培训、清晰的职业定位、完善的激励机制,能够帮助行政管理人员弥补能力短板、明确发展方向、激发工作动力。尤其是对于国际医疗领域的行政人员而言,参与跨境协作、涉外业务处理等实践,结合系统性的能力培育,可使其逐步成长为兼具医学知识、管理能力、跨文化沟通技巧的复合型人才,实现个人职业价值与医院发展的双赢。

## 3 新时期医院行政管理人员履职态势优化路径——基于国际医疗场景的实践方案

### 3.1 强化定位管理:明确职责边界,聚焦核心职能

构建分层分类的职责体系:结合医院国际医疗业务特点,采用“高层统筹+中层专项+基层执行”的层次化管理模式,明确各层级行政管理人员的核心职责。高层管理人员聚焦国际医疗战略规划、外部合作资源对接;中层管理人员分设专项岗位,如国际会诊协调岗、涉外培训岗、国际保险对接岗等,明确各岗位的职责清单与工作标准<sup>[14]</sup>;基层管理人员负责具体事务执行,如会诊物料准备、患者信息核对、翻译服务协调等,避免职责交叉与边界模糊<sup>[15]</sup>。

建立动态调整与反馈机制:由医院质控部门牵头,定期收

集行政管理人员、临床科室、涉外患者的反馈意见,结合国际医疗业务发展需求,动态调整职责清单。例如,针对国际医疗业务中新增的跨境远程诊疗服务,及时增设“跨境远程医疗协调岗”,明确其在设备调试、信号保障、病历翻译等方面的具体职责,确保履职定位与业务需求精准匹配。

### 3.2 完善协同机制:强化内外联动,提升协作效能

搭建内部协同平台:依托医院信息化建设,构建国际医疗行政协同管理系统,实现挂号、诊疗、行政、后勤等部门的信息实时共享。建立“国际医疗服务专项工作组”,由行政管理人员牵头,定期组织临床科室、翻译团队、后勤保障部门开展协同会议,明确涉外患者诊疗全流程的分工与衔接节点,确保服务响应及时、流程顺畅<sup>[16]</sup>。

建立外部联动标准:针对国际医疗服务中的跨境协作需求,制定标准化的外部联动流程,明确与跨境医疗机构、涉外保险机构、翻译机构的沟通对接规范。选拔具备跨文化沟通能力与国际医疗知识的行政管理人员,专门负责外部协作事务,定期开展与合作机构的对接培训,提升协同效率。例如,与国际保险机构签订合作协议时,明确行政管理人员在保险资质审核、费用核算、理赔对接等方面的工作流程与时限要求,减少沟通成本<sup>[17]</sup>。

### 3.3 优化激励体系:突出差异化导向,激发工作动力

构建分类考核指标:结合国际医疗行政岗位的特殊性,建立“基础工作+专项业绩+服务评价”的三维考核体系。基础工作考核聚焦常规行政事务完成质量;专项业绩考核突出国际医疗业务贡献,如国际会诊组织数量、涉外患者满意度、跨境合作项目推进成效等;服务评价引入涉外患者、临床科室、合作机构的三方评价意见。

完善差异化激励措施:针对考核结果实施分层激励,对表现优异的行政管理人员,除增加薪资外,可设置“国际医疗行政骨干”专项称号,纳入医院储备干部培养计划,优先提供国际医学交流、跨境培训等学习机会;对涉及国际会诊、涉外高端医疗等复杂业务的岗位,设立专项绩效奖金,充分认可复合型人才的工作价值。同时,建立容错纠错机制,鼓励行政管理人员在国际医疗业务创新中积极探索,营造正向激励的工作氛围。

### 3.4 强化能力培育:聚焦复合素养,适配国际需求

构建专项培训体系:围绕国际医疗服务需求,制定分层分类的培训计划。基础培训涵盖医学英语、国际医疗政策、涉外礼仪等内容,提升行政管理人员的通用素养;专项培训聚焦跨境会诊协调、国际保险对接、跨境信息化工具使用等技能,邀请行业专家、资深从业者开展实操教学;进阶培训提供国际医学交流、跨境医疗机构参访等学习机会,拓宽行政管理人员的国际视野。

打造信息化履职环境：加快医院国际医疗行政管理的数字化转型，引入跨境远程协作平台、国际医疗电子病历系统等化工具，组织行政管理人员开展专项培训，确保其熟练掌握工具使用技能。建设国际医疗行政知识库，整合国际医疗政策、协作流程、常见问题解决方案等资源，方便行政管理人员随时查阅学习。同时，建立能力考核机制，将化工具使用、国际医疗知识掌握等情况纳入日常考核，倒逼行政管理人员提升能力素养。

#### 4 结论

新时期医院行政管理人员的履职质量，是支撑医院国际化

发展、提升医疗服务能级的关键因素。当前，定位模糊、协同不畅、激励不足、能力滞后等困境，已成为制约行政管理人员高效履职的主要障碍，尤其在国际医疗服务场景中，这些问题更为突出。优化行政管理人员履职态势，既是促进人员自身成长、实现职业价值的需要，也是医院提升管理效能、拓展国际医疗业务的内在要求。通过强化定位管理、完善协同机制、优化激励体系、强化能力培育等针对性措施，能够有效破解履职困境，提升行政管理人员的综合素养与履职能力，为医院在医疗全球化背景下的高质量发展提供坚实保障。未来，还需结合医疗数字化、智能化的发展趋势，持续探索行政管理人员履职优化的新路径，推动医院行政管理水平再上新台阶。

#### 参考文献：

- [1] 姜春萍,李春燕,刘丽娟,等.医院高质量发展背景下某三甲公立医院行政人员的管理能力培训需求调查[J].现代预防医学,2024,51(20):3836-3840.
- [2] 叶金林,朱晟梅,吴利和,等.某医院基于工作量化计点的行政后勤绩效量化考核实践[J].中国医院,2025,29(8):96-99.
- [3] 孙昊明,孙越,张玲,等.国际远程会诊服务在我国发展的现状、问题与对策[J].卫生软科学,2019,33(3):57-60.
- [4] 朱慧兰,朱帅河,路春阳,等.医院行政管理人员工作意义感影响因素的质性研究[J].中国医院管理,2024,44(6):51-55.
- [5] 林炜炜.加强国际医疗建设服务北京国际交往中心的战略定位[J].中国经贸导刊,2022(8):70-73.
- [6] 张天天,戴瑞明,仓静,等.上海国际医疗服务体系建设的现状、挑战与发展策略研究[J/OL].健康发展与政策研究,1-11[2025-12-30].
- [7] 余洁,胡欣.浙江某三甲医院开展国际医疗服务的探索与实践[J].国际公关,2024,(13):41-43.
- [8] 任俐玮.“效率医疗”背景下医院行政管理提质增效的思考与实践[J].行政事业资产与财务,2025,(22):53-55.
- [9] 张聪聪,薄海欣,曹晶,等.医院涉外医疗服务人才队伍的建设与培养[J].中国卫生产业,2025,22(18):33-36.
- [10] 隋婧,王彩燕,李苗,等.中国西部地区涉外医疗现状调查及规范化管理模式探讨[J].临床医学研究与实践,2023,8(18):1-4.
- [11] 王建安.推动发展国际医疗服务[J].健康中国观察,2024,(03):34-35.
- [12] 刘星海.医院行政管理中的“防伪式”精细化管理实践——基于流程标准化与数据溯源的探索[J].中国品牌与防伪,2025,(14):79-81.
- [13] 周耘宇.公立医院行政管理人员绩效管理困境及突破路径探析[J].知识经济,2025,(36):163-165+169.
- [14] 顾静文,卢燕雯.关于提升上海国际医疗服务能力的建议[J].中国卫生资源,2015,18(04):260-262.
- [15] 朱光磊,黄雅卓.从“职责同构”到政府职责体系:基层负担过重现象的生成与破解[J].中国行政管理,2024,(04):6-15.
- [16] 邱惠.事业单位政工与人事管理协同联动的运行机制构建[J].今日财富,2025,(24):115-117.
- [17] 叶江峰,姜雪,井洪,等.整合型医疗服务模式的国际比较及其启示[J].管理评论,2019,31(06):199-212.