

· 研究原著 ·

文章编号: 1000-2790 (2007) 21-1979-03

## 临床医学学科带头人胜任特征的模型

许青武<sup>1</sup>, 王 桢<sup>2</sup>, 罗正学<sup>3</sup>, 苏景宽<sup>1</sup> (第四军医大学:<sup>1</sup>唐都医院医教部, 陕西 西安 710038, <sup>3</sup>航空航天医学系心理学教研室, 陕西 西安 710033, <sup>2</sup>中国科学院心理研究所, 北京 100101)

### Competency modeling for subject heads in clinical medicine

XU Qing-Wu<sup>1</sup>, WANG Zhen<sup>2</sup>, LUO Zheng-Xue<sup>3</sup>, SU Jing-Kuan<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>Department of Medical Affairs, Tangdu Hospital, Xi'an 710038, China, <sup>3</sup>Department of Psychology, School of Aerospace Medicine, Fourth Military Medical University, Xi'an 710033, China, <sup>2</sup>Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China

**【Abstract】AM:** To discuss the feasibility of constructing the competency model of subject heads in clinical medicine by means of questionnaire **METHODS:** The competency model of subject heads in clinical medicine was constructed by ways of structured job analysis questionnaires and focus group interviews on 494 medical staffs **RESULTS:** The competency model of subject heads in clinical medicine consisted of 18 competencies at the 3 levels, named personal characteristics, cognitive ability, and managerial ability **CONCLUSION:** It's feasible to establish the competency model of subject heads in clinical medicine by ways of structural questionnaire survey and focus group interview.

**【Keywords】** competency model; clinical medicine; subject leaders; job analysis; focus group interview

**【摘要】目的:**探讨采用问卷方法建立临床医学学科带头人胜任特征模型的可行性。**方法:**通过使用结构化的工作分析问卷对医院工作人员 494 人进行工作分析,在此基础上,通过团体焦点访谈,构建临床医学学科带头人的胜任特征模型。**结果:**临床医学学科带头人的胜任特征模型包括个性品质、认知能力和管理能力 3 个层次,共 18 个特征。**结论:**采用结构化的问卷构建临床医学学科带头人的胜任特征模型是可行的。

**【关键词】** 胜任特征模型; 临床医学; 学科带头人; 工作分析; 团体焦点访谈

**【中图分类号】** G640 **【文献标识码】** A

## 0 引言

医院的基础是学科,学科建设在医院发展中起着

收稿日期: 2007-05-22; 接受日期: 2007-06-19

基金项目: 陕西省自然科学基金 (2004G08)

通讯作者: 苏景宽. Tel: (029) 84774194 Email: sujku@fmmu.edu.cn

作者简介: 许青武. 硕士生 (导师苏景宽). Tel: (029) 84777915

Email: xuqingwu@fmmu.edu.cn

举足轻重的作用,而学科带头人是学科建设的龙头,学科带头人的综合素质直接影响着所在科室的医疗、教学、科研等工作的质量、竞争力和发展后劲<sup>[1]</sup>。现有的学科带头人考核评价指标过多地考虑了学科带头人的学历、论文、资历、工作表现和申请科研项目的水平、难度、特色与创新等量化指标。缺乏对个体本质与深层次特征的测评,如对组织管理能力、成就动机等方面的测评,因此往往不能客观、真实地反映学科带头人综合素质<sup>[2-3]</sup>。胜任特征与优秀绩效水平的相关性是稳定测量的<sup>[4]</sup>。建立医学学科带头人胜任特征模型将有利于医院临床学科带头人考核评价指标体系的科学化和规范化,并为促进学科发展、提升医院人力资源管理有效性提供理论基础和实践根据。

## 1 对象和方法

**1.1 对象** 选择参加工作分析调查的共 494 人,男 338 人 (68.4%),女 156 人 (31.6%)。科室主任 92 人 (18.6%),副主任 75 人 (15.2%),机关干部 62 人 (12.6%),科室主系列工作人员 177 人 (35.8%),科室辅系列工作人员 88 人 (17.8%)。

### 1.2 方法

**1.2.1 工作分析问卷调查** 采用美国劳工部最新组织开发的 O\*NET 工作分析系统中的 5 个结构化的问卷进行信息收集,这 5 个结构化的工作分析问卷包括工作活动、知识、技能、能力和工作风格问卷<sup>[5-6]</sup>。其中工作活动子问卷包括临床学科带头人与信息有关的活动、与人有关的活动以及与手工或者体力有关的活动。知识子问卷调查的是与临床学科带头人相关的知识需求。技能子问卷调查的是临床学科带头人所需的工作技能。工作能力子问卷调查的是与临床学科带头人工作相关的能力问题。工作风格子问卷调查的是与临床学科带头人的工作风格。采用 5 点评分方式,即 1=不重要,5=极其重要。

**1.2.2 团体焦点访谈** 在工作分析结果的基础上,根据前人研究方法,邀请包括临床学科带头人、医院管理人员和人力资源管理研究者等 5 位专家,对工作

分析问卷结果共同进行专家小组讨论,达成最终一致意见<sup>[7]</sup>。

统计学处理:采用 SPSS11.5 对工作分析的结果进行统计分析。根据重要性选取重要的项目,得到临床医学学科带头人的工作活动和知识、技能、能力和工作风格要求。

## 2 结果

**2.1 工作活动分析** 5个样本的对比分析发现,与组织以外的人沟通、审核资料,判断其符合标准的程度、估计产品、事件或数据、加工信息、收集信息、判断物体、服务或人的素质、发展目标和策略等 7项工作活动在 5个样本中均处在前 10位。记录整理信息、作出决策及解决问题在 4个样本中重要性排名在前 10位,向别人推销或影响别人、作出决策及解决问题在 3个样本中重要性排名处于前 10位。5个样本中虽然只有科室主任是学科带头人,但是其他职位的任职者对学科带头人的工作活动也有很好的理解和掌握。机关干部强调作出决策及解决问题这项工作活动,科室副主任强调记录整理信息该项工作活动的重要性。

**2.2 胜任特征模型** 对知识、技能、能力和工作风格子问卷的统计用 SPSS进行分析。这些问卷全部为 5点评分,1=非常不重要,5=极其重要。选取重要性等级在 3.5分以上的项目。共获得 59项素质要求。知识方面 9项,工作技能 17项,工作能力 17项,工作风格 16项(表 1)。

表 1 基于工作分析的胜任特征模型中学科带头人素质要求

学科带头人素质要求	
知识	医学、治疗与咨询、经营与管理、心理学、教育与培训、人事与人力资源、外语、汉语、法律与政府
技能	主动学习、人力资源管理、沟通、解决复杂问题、科学、学习策略、判断和决策、批判性思维、谈话、阅读理解、主动聆听、说服力、协调、财务管理、监管、社交洞察力、操作分析
能力	口头表达、原创性、对问题的敏感、言语表达、书面表达、书面理解、归纳推理、演绎推理、口头理解、整合信息的速度、整合的灵活性、时间分配、言语识别、选择性注意、记忆力、想法的流畅性、分类的灵活性
工作风格	正直诚信、领导能力、创新、合作性、主动性、毅力、关心他人、自我控制、分析性思维、可靠性、承受压力、取得成就、努力、独立性、适应力/灵活性、社交取向、注意细节

**2.3 临床医学学科带头人胜任特征要求** 在工作分析结果的基础上,邀请包括临床医学带头人、医院管理人员和人力资源管理研究者共 5位专家,对工作分析问卷结果共同进行专家小组讨论。参与者分别对

胜任模型雏形中的各个要素按重要性进行排序,合并相关内容一致的项目,同时删减不重要的项目,并补充参与者所提出的认为有必要的项目,在界定各项要素的具体定义后,最后形成了由 18项要素构成的临床医学学科带头人的胜任特征模型<sup>[8]</sup>。从胜任特征的理论层次角度来看,我们将 18项胜任特征由里到外分为 3个层次:个性品质,认知技能,管理能力(表 2)。

表 2 临床医学学科带头人胜任特征模型

层次	胜任特征名称	胜任特征定义
个性品质	事业心	具有较强的成就动机,设立具有挑战性的目标,不断积极进取,克服困难,带领科室完成目标。
	公心	对科室负责,追求科室发展,不贪图个人利益,清正廉洁,甘于奉献。
	正直诚信	刚直坦率,坚持原则,言行一致,恪守诺言。
	职业医德	以救死扶伤为准则,以患者利益为重,具备良好的医生职业道德。
认知技能	宽容	宽大有气量,大度,对他人过失不计较或追究。
	业务专家	具有扎实的临床业务能力,医疗经验丰富,成为科室内的业务专家。
	学术专家	具有良好的科研训练,科研成果显著,成为科室内的科研领军人物。
	积极创新	能敏锐地发现问题和机会,在工作中实施新方案,不保守。
管理能力	主动学习	通过不断学习,了解和掌握本学科和相关学科临床和科研上的最新进展。
	学科建设	对学科的现状与发展趋势有良好的把握,提出发展方向,制定发展目标,带领科室人员促进学科全面发展。
	人才培养	建立行之有效的人才培养机制,发展下属多方面能力,建立科室人才梯队。
	公平公正	在科室管理中赏罚分明,按原则办事。
	沟通协调	采取多种措施,灵活处理各种利益关系,为科室发展创造和谐气氛。
	外部资源获取	成为科室的代言人,宣传科室,在各层面扩大科室影响,积极寻找外界的资源,支持与合作。
工作风格	监督控制	制定并实施各项规章制度,对下属工作表现进行监督控制。
	经营意识	具有市场意识,发现新的业务点,开源节流,提高科室经济效益。
	个性关怀	了解每个下属的情况和需求,在工作和生活给予关怀照顾。
	识人用人	了解下属的优点和缺点,根据下属的能力特点,给予下属一定权力,充分发挥下属的主观能动性与创造力。

## 3 讨论

胜任特征模型是人力资源管理领域较新的研究方法。通过构建临床医学学科带头人的胜任特征模型,将明晰学科带头人的素质要求,为学科带头人的

选拔、培养、考核等提供理论依据和实践支持。我们采用结构化问卷调查和团体焦点访谈相结合的技术,构建临床医学学科带头人胜任特征模型,这是方法学上的一个新的尝试。结果发现,不同职位的任职者对于临床医学学科带头人的工作活动有较好的了解,但是因为业务不同,对于学科带头人的工作活动有细微的理解差别。不同的工作活动需要不同的胜任特征,这也正好说明了采用胜任特征多维评价的重要性。通过结构化问卷和团体焦点访谈,我们发现临床医学学科带头人的胜任特征模型包括 18 项要素,分为 3 个层次:个性品质,认知技能,管理能力。不同的工作活动需要不同的胜任特征,这也正好说明了采用胜任特征多维评价的重要性<sup>[7]</sup>。基于对工作活动的分析,我们发现 5 个职业样本,对于学科带头人的工作活动理解基本一致,但存在细微差别。

学科带头人作为团体的领头雁,必须具备高尚的道德修养和思想境界。需要热爱所从事的专业,具有强烈的事业心和责任感;具备良好的医德医风和坚忍不拔的顽强意志,以及弘扬救死扶伤、乐于奉献、廉洁行医的行业风尚;具有实事求是的科学态度和严谨求实的工作作风,尊重客观实际,勇于开拓创新,不搞伪科学的科学素养;能恰当处理个人与集体的关系,淡泊名利、公正无私、甘为人梯,做到以身立教,并为学术群体的楷模。只有在各个方面德行垂范,成为科室中的榜样,才能够以正身之德引领科室的发展。而另一方面,只有强烈的事业心和成就动机,追求科室发展,才能够做到大公无私。

组织管理能力是学科带头人区别于一般科技人员的重要标志。作为学科带头人,不仅自己要有高超的临床操作技能和疾病诊治水平,而且还有带领整个学科不断发展的素养。换言之,作为学科带头人必须具备一定的管理与组织协调能力。在管理能力方面,学科带头人的能力要求可以分为工作导向和人际导向两方面。工作导向主要是如何进行学科建设,如何管理和发展科室。人际导向主要是如何建立人才梯队,建立起和谐科室。在工作导向方面,首先学科带

头人应具有把握本学科的科研方向的能力,制定学科的发展规划以及具体的科研目标等。具有敏锐的观察力和理论概括能力,能担当学术群体科研、教学的指导人。能够有效地支配科室经费,在保证科室可持续发展的基础上,最大限度地改善所属人员的生活待遇、满足个人发展需求。制定科学有效的科室管理制度,进行监督控制,以保证科室按正常方向经营。作为科室领导者,要能够和同事团结协作能力,能与持不同学术观点的人和谐共事,善于发挥集体智慧和集体创造力,组织和协调群体开展协作研究。随着竞争的日益加剧,学科带头人需要具备一定的经营意识和市场意识,需要为本学科的发展合理争取资源。作为科室领导,需要成为科室的代言人,积极宣传科室,为科室创造与外部合作的机会,从上级部门争取支持,为科室发展创造条件。

#### 【参考文献】

- [1] 华危持,朱琴芬,王奕奕,等. 议学科带头人的学识素质和能力[J]. 中华医学科研管理杂志, 2000, 13(4): 245 - 247.
- [2] 仲理峰,时 勤. 胜任特征研究的新进展[J]. 南开管理评论, 2003, (2): 4 - 8.
- [3] 时 勤,王继承,李超平. 企业高层管理者胜任特征模型的评价研究[J]. 心理学报, 2002, 34(3): 306 - 311.
- [4] Spencer LM, Spencer SM. Competence at work: Models for superior performance[M]. John Wiley & Sons, Inc. 1993: 222 - 226.
- [5] Peterson NG, Mumford MD, Borman WC, et al. Understanding work using the occupational information network (O\*NET) [J]. Personnel Psychol, 2001, 54: 451 - 492.
- [6] 李文东,时 勤. 工作分析研究的新趋势[J]. 心理科学进展, 2006, 14(3): 418 - 425.
- [7] Lievens F, Sanchez JI, Corte WD. Easing the inferential leap in competency modeling: The effects of task-related information and subject matter expertise [J]. Personnel Psychol, 2004, 57(4): 881 - 904.
- [8] Tett RP, Guterman HA, Bleier A. Development and content validation of a "Hyperdimensional" taxonomy of managerial competence [J]. Human Performance, 2000, 13(3): 205 - 251.

编辑 许昌泰