

Mc
Graw
Hill
Education

OPPORTUNITIES IN
HOSPITAL ADMINISTRATION CAREERS

机遇和挑战 ——医院职业化管理

原 著 I. Donald Snook, Jr.

主 译 王 艺

- 提升您的管理经营潜力
- 帮您成为该领域的专家
- 提供您需要的成功理念



人民軍醫出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

机遇和挑战 ——医院职业化管理

OPPORTUNITIES IN HOSPITAL
ADMINISTRATION CAREERS

原 著 I. Donald Snook, Jr.

主 译 王 艺

- ✓ 提升您的管理经营潜力
- ✓ 帮您成为该领域的专家
- ✓ 提供您需要的成功理念



人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

北 京

图书在版编目(CIP)数据

机遇和挑战:医院职业化管理/(美)斯努克原著;王艺主译. —北京:人民军医出版社,2013.12

ISBN 978-7-5091-7167-7

I. ①机… II. ①斯… ②王… III. ①医院—管理
IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 272916 号

策划编辑:池 静 孟凡辉 文字编辑:冯 伟 责任审读:黄栩兵

出版发行:人民军医出版社 经销:新华书店

通信地址:北京市 100036 信箱 188 分箱 邮编:100036

质量反馈电话:(010)51927290;(010)51927283

邮购电话:(010)51927232

策划编辑电话:(010)51927300—8203

网址:www.pmmp.com.cn

印刷:三河市潮河印业有限公司 装订:京兰装订有限公司

开本:787mm×1092mm 1/32

印张:3.25 字数:63千字

版、印次:2013年12月第1版第1次印刷

印数:0001—3000

定价:24.00元

版权所有 侵权必究

购买本社图书,凡有缺、倒、脱页者,本社负责调换

内容提要

本书共分9章,分别介绍了当前美国医院的现况、先进的管理模式和各部门各级别人员的职责范畴,非常值得学习借鉴;书中还集中列出了从事医院管理工作的教育背景及求职准备,对于欲从事此行业的人员有很好的指导意义。本书可供本行业各级管理人员及有意愿从事本行业的人员学习参考。

序

医院职业化管理带来了许多令人兴奋的机遇和挑战。这项工作很重要,要求标准高,是一项由专业化人才密切合作,为社会提供优质的人性化服务的工作。医院管理十分复杂,这一职业化管理的兴起,为人们提供了一片职业生涯的新天地。

医院是一个很大的市场,它能为社会人群提供许多动态的可选择的就业机会。医院在我们国家的医疗保健系统中具有核心地位的重要作用,特别是那些下决心建设好、管理好医院的领导们,肯定会发现医院实行职业化管理会产生事半功倍的效果。

从就业的角度来说,医院职业化管理为有专长者提供了大量对口就业的机会。

本书指出,过去的10年卫生事业发展迅速,从事卫生管理工作是让人自豪的,但同时也需要丰富的知识、持续的耐力和仁慈的耐心;要想走向成功,还必须拥有高超的人际沟通能力和管理能力。医院职业化管理面临最大的考验和挑战就是——如何充分利用现有的资源,为病人营造最舒适的条件,提供最优质的健康服务。

我曾在宾夕法尼亚州与很多医疗高管一起工作过,为社会提供健康服务。希望本书能激励更多的人在探索医院职业化管理过程中,取得更多的发展机遇并走向成功。

宾夕法尼亚州 哈里斯堡公共关系学院 讲师

宾夕法尼亚健康联盟 前任首席执行官

约翰 A. 罗素, M. H. A, 法希

前 言

随着经济的飞速发展,人民群众对医疗保健的需求日益增长,医疗体制改革不断深入,医疗服务领域持续扩大,医疗行业的竞争也日趋激烈,医疗服务质量和水平已成为全社会关注的焦点。医院管理变得比以往更为复杂,任务更加艰巨,这对目前的管理体制和管理者提出了划时代的严峻挑战和发展机遇。

传统的经验模式或“专家兼院长”的管理模式早已落后于时代的潮流,医院职业化管理已成为全球行业的共识和发展趋势。以美国为代表的医院职业化管理已风行半个多世纪,而我国在 10 余年前刚开始起步。面对我国这样一个人口大国,以及人口老龄化的加速,提高医疗保健服务的质量和水平已成为迫在眉睫、世人瞩目的重要任务。而解决这一问题的有效途径之一便是加快医疗卫生行业职业化管理的进程。

医院管理内容庞大而复杂,聚焦在社会各界监督之下,生命所系,责任重大。医院管理者不但要有强烈的事业心和责任感,还要有高超的管理能力和技巧。如何做一个合格的,优秀的,成功的管理者,是每个医院管理人员所面临的现

实考验和重大命题。做好医院管理,除具有常规的医疗保健、人力资源、财务管理、科技应用开发、社会宣传、设备管理与采购、公共关系等方面的管理知识以外,还要具有系统的管理理论、法律、工商管理、经济学、心理学、伦理学、社交礼仪、计算机和外语方面的知识。而且,更重要的是要把这些知识转化为实际工作的能力,具体表现为决策能力、指挥能力、经营能力、协调能力、人际关系沟通能力、判断预测能力、演讲能力、谈判能力以及应对处理突发事件和危机的能力。医院高层管理者还应具备战略规划、大胆创新、敢于担当、预测风险、确立愿景目标、发现人才重用人才、吸引人鼓舞人的能力。一个杰出的管理者还应具有高超的哲学思维和艺术表达能力。历史的经验和实践证明,职业化管理是医院发展的必由之路,也是医院管理者走向成功的必然通道。

《机遇和挑战——医院职业化管理》一书,是在美国、加拿大等国家很流行的一本参考书。该书比较详细介绍了美国医疗卫生行业职业化管理的历程和现状,以及行业管理的分工和职责,尤其是在职业化管理人才培养方面提供了较为全面的要求和方案,全书贯穿着许多新的理念和思维,值得我们学习和借鉴。

泰山医学院王艺医师在2007—2010年在北京大学医学部攻读眼科学硕士学位期间,作为研究生学会副主席参加了大量的社会实践活动,其中对医院职业化管理有了一定程度的了解和兴趣,结合实践并请教有关专家老师将本书翻译成中文,经数度修改,今付梓出版。借鉴世界各地医院管理的

实践经验和教训对中国的医院管理与改革,无疑是必要的、有益的。中国医院正在酝酿一场实质性大变革,中国医院管理者即将迎来医改历史大潮的历练和考验。在此历史节点上,王艺医师向我们奉献了这部译作很及时、很必要。这是一本很实用而简练的参考书,译文通俗易懂,文笔流畅,值得向大家推荐。有志于医院管理改革的同道们读后定会受益匪浅,启迪良多。

中国医院协会副会长 董先雨

山东大学教授、博士生导师 张成琦

2013年9月

目 录

第 1 章	卫生行政管理的重要性	(1)
第 2 章	医疗保健系统	(10)
第 3 章	医疗行政管理的技能和内涵	(14)
第 4 章	医院与高层管理	(20)
第 5 章	医院科室管理	(29)
第 6 章	相关部门职业管理	(37)
第 7 章	服务机构设置——老年护理	(42)
第 8 章	教育准备	(48)
第 9 章	求职	(53)
附录 A	卫生服务管理研究生项目	(62)
附录 B	卫生服务管理本科项目	(70)
附录 C	工作招聘举例	(73)
附录 D	专业团体和期刊的选择	(84)

第 1 章 卫生行政管理的重要性

即使你没有在医疗保健或卫生管理领域工作过,只要看过有关的新闻即可以感受到它的影响和现状。美国现行的医疗保健制度正面临危机。因为其成本的增幅远远大于收入,且医院严重缺乏年轻合格的护士,护理效率低下,难以让管理人员、医生和病人满意。

专家们解决这些问题的方法可能有多种,但他们公认的一点是:高质量的医疗保健对所有人都是必需的。医疗保健系统不仅仅是指医院和个人诊所,还包括门诊护理中心、公立诊所、大学健康中心及有关的生活辅助设施等。成千上万的医生及上百万卫生专业人员从事这方面的工作,还有数十万各级管理人员和医疗人员一道,在服务病人、降低成本等方面辛勤地工作着,使医疗保健行业质量不断提高,逐步取得令人满意的效果。

除了现有组织结构性困难以外,卫生管理人员的任务和责任持续在扩大,担子愈来愈重。到 2030 年,估计有 20% 的美国人将在 65 岁以上,这些老龄人口需要精心和高代价的保健护理。在不远的将来,有关医生和研究人员将会研发出多种药物、新技术和设备来提高医疗保健水平。而比这更重要的是,卫生管理领域的领导们为适应人口的老龄化而如何决策。如何调配利用最先进的资源和技术、如何管理好日常业务,这是他们的头等大事。而且,他们还面临着空前的更多的公众监督。

一、医院管理如何组织

医院管理,或更广泛地说卫生职业管理,是管理卫生机构和组织的核心。卫生职业管理是个广义的术语。它包含了各项管理活动,包括计划、组织、控制和监督,以及评估机构的运行和社会资源的利用,还有为满足各种健康和医疗系统需求的各种运营机制和规章制度。

管理发挥着各种指挥功能,促使卫生机构运作。在较小的机构,行政主管自己去做;在较大的机构,他们通过助理人员去实施。医院行政主管需要做出很多决定,比如财政预算和合同谈判等,他的助理则需指导各部门的日常运作,如餐饮服务、家政服务和维修等。

更具体地说,医院行政主管要负责医院所有的营运及相关事项,无论是在一个大城市医院,还是一个小小的乡村医疗站,无一不是这样。

二、管理职责和任务

在医院管理机构中,管理人员要胜任不同角色,但大部分人至少是能担当1~3个特定角色,有时则需要担当一个全能的角色。他们可能是业务主管、机构协调员和(或)行政总裁。从某种程度上说,一般管理人员应当全部胜任这些角色。

1. 业务经理 主要负责机构的内部运作。要负责有关物质的采购供应,提供医师和其他专业人员工作中所需的物资;还必须会处理财务和统计数据,这是医院财务状况的基础资料;还要经常研究医院的财务预算报告,并与财务总监共同商讨制定医院财务战略。

2. 机构协调员 负责开发更多的外部市场。具体工作不乏与有关单位的协商谈判,特别是有关支付病人住院费的保险计划。另一职责是协调好公共关系,和各种各样的人打交道。他们可能与医务人员在休息室喝咖啡时讨论问题,也可能排班轮流与员工、病人和访客沟通联系。作为协调者,最主要的职能也许就是沟通。通过书面沟通、演讲,甚至电子邮件和电话沟通,以圆满完成自己的工作。

3. 首席执行官 所履行的职责从头衔上便可以一目了然。行政长官可以是执行董事、执行副总裁,总裁兼首席执行官(CEO)。从这些头衔可以看出,医疗管理的内容是相当广泛的,它包含了许多不同的机构和任务的管理。但所有的机构都有一个共同点——提供医疗和健康服务。

执行官在员工、董事会成员和公众心目中应该符合他们期待的形象,需要精心修饰并穿着得体。他们的着装风格不论保守也罢,随意也好,都要因时而异,入乡随俗。关键是要适应场合氛围的需要,着装举止得体,以便同周围保持融洽的关系。

三、领导与管理者

作为一般管理人员,与领导有很大的差别。而医疗保健行业要求他们的首席执行官既是领导者又是管理者。一般管理人员的风格和经验决定他们的管理方式,但是领导者的能力决定管理的目的和方向。在这里,几个著名的医疗高管对“高效的领导者所具备的一个最大的特点是什么?”这个问题的回答是:

优秀的领导者必须有目标愿景。他们知道自己想要去的地方,如何到达那儿以及他们想带什么人一起过去。

—Diane M. Howard, 美国医务管理学会研究员

作为医疗管理人员,我们必须为我们的组织确定正确的方向,并激励我们的团队,力争实现这一愿景。

—Captain David P. Budinger, USA, 经认证的医疗保健执行主管

一个好的领导者必须公正廉直,并把它灌输在机构的各个领域。一个领导者坚持机构的价值观、道德观和使命观。

—James E. Dalton Jr., 美国医务管理学会研究员

优秀的领导者要学会适应并发展,从未失去过追求,带领他们的团队通过巨大的变化和挑战走向未来。

—Donna G. Case, 美国医务管理学会研究员

四、专业医院管理的动态

医院管理涉及许多责任问题,医院又是独一无二的特殊机构,因为他的专业人员掌握着病人的生死问题,因而更加复杂化。在医院,你会发现他的设备维修,洗衣和供电设施和技术性很强的医疗护理保健工作都是同步进行的。这种工作的多样性和复杂性使得医院管理成为一个要求很高的职业。从根本上来说,医院是由人组成的,医院管理者首先关心的就应该是人。

在早期,医院的管理人员是从护理队伍中选拔而来的,一般是注册护士做行政主管。在教会医院,尤其是天主教医院,一般是按照级别从神职人员中选拔管理人员。这些早期的管理者非常勤奋、吃苦耐劳,很称职。也有很多管理者来自个体执业人员,偶尔也会有退休的商人去经营管理医院。但目前,通过以上途径而上升到首席执行官的情况已经不复存在了。

医院职业化管理始于20世纪30年代,当时由一个组织,即现在被称之为美国医务管理学会的机构(ACHE)和美国医院协会合作建立了一套面向医院管理者的职业道德规范,是对医院管理人员要求的最高标准。该项规范具体论述了管理者如何为自己的职能负责等事宜(网址 www.ache.org,可阅览此准则)。当今,这种职业道德教育在美国、加拿大的本科、硕士、博士培养过程中被列为必修课程。

所有正规医院管理人员的培训计划至少包括3个方面:

1. 管理理论。
2. 医疗卫生保健服务的实施。
3. 业务职能,包括组织和管理理论。

请参阅附录A和附录B。

附录D中所列的一些高度专业化的组织代表了医院和健康管理领域。此外,一些备受青睐的专业和技术期刊也把医院管理作为一个新增的领域,其中一些列在附录D中的结尾部分。这些专业知识都极大地丰富了医疗服务管理和规划的内涵。

五、医生与管理者

医生们往往对医院的重大决策过程非常关注,因为它直接影响到他们的进步和未来。有的医生当上了行政总裁,也有的医生就职于其他管理岗位。有些医疗主管也兼任着其他高级行政管理职务。医务部主任负责协调全院的医务人员,还要对工作人员的学习、日常管理和资源的利用进行监督,这是一个非常锻炼人的岗位。较大的医院一般都设有专业科室负责人,如内科主任和外科主任。

医生进入管理层往往面临痛苦的选择。因为专职管理

人员处理问题的方法和思路与医生大相径庭,专职管理人员认为对医院有利的事情,而医生出身的管理者却认为是不合理的,这样的事情时有发生。有些医生走向管理岗位后还继续兼职做医生,以维护个人的社会地位和名望。有的则利用原来的医疗资源和关系,兼职于其他单位。对此,那些有职业管理背景的管理专家则认为这不是真正的管理,微词甚多。医生从事管理工作,想业务、管理两不误,就需要摆正一个合适的位置,方能实现个人的愿望。然而,无论身处上述哪种情况,对那些想当医院总裁的医生来说都有很多的机会,而且随着医疗和管理愈加融合和细化,定会有越来越多的医生走向管理岗位。

六、与人打交道

医院管理人员要和不同的个人和团体打交道,有些人几乎是每天都要打交道的。与这些人处理好关系可以大幅度地提高管理效率,这些人包括一线主管、董事会人员、医务人员、普通员工、患者、公众及医院供应商,还有政府和其他监管机构的卫生管理人员等。

(一) 医院内活动

从历史上看,医院管理人员的职责就是管理内部事务,如场地和设施等,确保员工各司其职,做好本职工作。总裁作为法人代表要为员工在医院内发生的各种行为和院内事务承担法律责任。与医生们保持积极良好的人际关系和有效的沟通,是内部管理能力的重要体现。一个高水平、有能力的管理人员必须是一个合格的交流沟通者。而且要强调,他们是董事会的代理人,要监管医院的医德医风、伦理标准及各项规章制度。

1. 与董事会人员打交道 董事会是医院的理事机构,是管理人员的后盾和靠山,具有很高的权威性。换句话说,董事会是管理者的老板。它授权管理者行使管理医院的各种权力。他们官方的关系是雇主和雇员的关系,但实际更多是合作伙伴关系。管理者在日常活动中都代表董事会,因此在任何时候都应该表现出慎重和专心。管理者参加董事会会议以及医务人员的有关会议,并就医院事务向董事会提交正式报告和建议。

在一些部门,管理者凭借本身的职位,也可能成为董事会成员。董事会必须直接对社区和公众医疗机构负责。过去的几年中,董事会一直不断地审查医院管理的有关决定,以确保符合董事会制定的各项政策。对管理者和董事会的真正挑战,其实是来自于公众和大众媒体的监督。最近一个例子来自非营利机构,一些医院首席执行官(CEO)因与商界总裁的薪水看齐而受攻击。

2. 与医疗人员打交道 管理者不仅与董事会,也要和医生和其他卫生保健人员成为合作伙伴关系,与他们形成相互理解、相互尊重和信任的最佳状态。与医护人员的良好的人际沟通是管理人员的一项重要职能,其工作的目的就是设身处地为医生提供设施和便利,让他们随时随地都能够全身心地投入到治病救人当中去。

成功的管理者必须有效管理,要让医疗人员了解组织的变化、董事会政策以及对他们和患者有影响的决定。医务人员,虽然最终要向董事会及其管理层负责,但也需要自我管理,因此,他们有自己的管理章程。管理人员应尊重医务人员的自我管理的需求并给予支持。有时,医务人员和管理人员之间会产生摩擦,其原因往往是因缺乏沟通而引起的。要