



破茧

——大连辽渔医院 30 年管理历程

● 任元和 著

 辽宁科学技术出版社



破茧

——大连辽渔医院 30 年管理历程

● 任元和 著

辽宁科学技术出版社

· 沈阳 ·

图书在版编目(CIP)数据

破茧: 大连辽渔医院 30 年管理历程 / 任元和著. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2010.5

ISBN 978-7-5381-6440-4

I. ①破… II. ①任… III. ①医院—管理—大连市
IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 072700 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 辽宁彩色图文印刷有限公司

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 168mm × 236mm

印 张: 19

字 数: 400 千字

印 数: 1~2000

出版时间: 2010 年 5 月第 1 版

印刷时间: 2010 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑: 寿亚荷

封面设计: 袁 舒

版式设计: 袁 舒

责任校对: 王春茹

书 号: ISBN 978-7-5381-6440-4

定 价: 42.00 元

联系电话: 0411-87126954

E-mail: dllyyy@126.com

http://www.DLLYYY.com

本书网址: www.lnkj.cn/uri.sh/6440

破 茧

做事业就是认真地做事情，做事业的长期正向积累就是做事业，而大量长期正向积累的结果就是突破。人生的每一次进步其实都是一种突破，破茧则是一种打破常规的较大突破。

蛹在其生命过程中要经历由黑珍珠一般的子儿，到蛹儿，从沉寂到羽化成蝶，才算完成了一次生命的突破。

当蛹儿吸取了充足的甘露之后，用生命的丝线织茧而栖。生命埋于寂静之中。此时，它是在做一个坚实的梦，在孕育着一次生命的复活。终于有一天，它突破了茧子出来了，由蛹化蝶，完成了生命本质的飞跃，给人惊喜的震颤。

我想，这个细小的生命，痛苦地咬破了自己织制的茧，羽化成蝶，是完成了一次生命的复活，用重生来拒绝沉寂，让生命得以绚烂。

而当初它的沉睡，就是在做一个蝶梦，一个与未来世界相连的梦。

它振动透明的薄翼，以舞者的姿态翩飞于田野间，常使我们的思绪得以穿越虚与实的空间。

在很多时候，对于我们的生命而言，我们就如那小小的蛹儿，有时心灵也会结上一种“茧”。总有一天需要我们去咬破自己构筑的外壳，尽管这一过程会很痛苦。

我曾看过一个故事，说是一个老人在秋天捡到一个茧，就把它放在怀里带回了家。过了一段时间，茧开始慢慢破开，一只蝶正努力地要破茧而出。老人小心翼翼地帮蝶把蚕茧剥去，帮助蝶完成了破茧的过程。但没过多久，那只蝶便死去了。蝶在破茧的过程中，虽然很痛苦，但也正是这个过程，把蝴蝶的翅膀变得坚硬，以后才能飞得更远。而那只没有经历破茧的完整过程的蝴蝶，翅膀软软的，没有力气飞动，自然就无法自主存活了。

破茧是需要有基础的，需要一个长期正向积累的过程。

我在辽渔医院担任院长 30 余年的时间。我们从一个 20 张床位的

破 茧
大连辽渔医院 30 年管理历程

小医院成长为一个拥有 300 张床位、基本现代化的二级甲等医院，并以“四满意”的效果于 2004 年成功完成了改制。在改制后，坚持创新和发展，医院的社会效益和经济效益获得了成倍的提升，各项指标连续 6 年保持稳定的、较大幅度的上升。我们在发展过程中，经历了几次大的突破，幼蛹正破茧而出。目前，我院发展已纳入当地政府统一规划，正在向 600~800 张床位的具有三级医院水平和规模的地区性中心医院目标发展中。这 30 余年历程是我全身心地实践和经历的。我把这些通过文字记录下来，在简要总结经验的同时，或许对后来者有所启迪或借鉴。

因为时间仓促，加之本人学识与水平有限，此中一定有许多不足的地方，深望读者不吝指正，以期再版修改。

任元和
2010 年 1 月

序

历史的脚步迈进了公元 2010 年，回顾伟大的中华人民共和国建国 60 年特别是后 30 年来走过的光辉征程，每一位亲历这些历史事件的中华儿女，都会感到无比的感慨和由衷的骄傲。我国的政治、经济、文化和社会事业取得了突飞猛进的发展进步，中国特色社会主义日益迸发出无比强大的生命活力，彰显出蓬勃向上的盎然生机。

坐落在大连湾畔的大连辽渔医院便是欣欣向荣的祖国百花园中一只展翅飞舞的蝶。它是一所拥有 300 张床位的二级甲等医院，6 年之前他们顺应时代潮流，从辽渔集团分离，改制为非营利性股份制医院，达到了职工、企业、政府、社会“四满意”的良好效果，现正朝着具有一定水平高素质人才队伍、高竞争力专科技术、高精尖医疗设备、高品位医德医风的现代化医院的目标阔步前行，为大连市北部市民的医疗卫生事业，做出新的贡献。

我与元和同志相识多年，当初他作为大连医科大学合作单位和教学基地的领导，我们在工作上就有所接触，而后便成了很好的朋友。他刚杀青的《破茧》一书，真实生动地描绘了大连辽渔医院 30 年发展的成长轨迹，使读者真切体会到其中的欢欣、喜悦、成就与自豪，也充分领略到其中的艰辛、苦涩和期望、求索与思考。读罢此书，或许我们可以得到启示：“破茧”是需要基础的，“破茧”是需要规律的，“破茧”是需要勇气的，“破茧”是需要实干的。我们更可以期待，既然由蛹化蝶是大自然不可更迭的客观规律，而“破茧”是走向成熟走向未来的必经之路，那么，如今幼蛹已经“破茧”，百花竞艳，千蝶争舞的明天还会遥远吗？

遵元和同志嘱，是为序。

唐建武

唐建武：

2010 年 1 月

博士生导师 / 大连医科大学校长 / 大连市政协副主席 / 卫生部高等医学教育学会常务理事 / 全国高等医药教材建设研究会常任理事

写给在医院管理岗位上的朋友

作为大连辽渔医院的院长，我伴随医院风风雨雨走过了 30 余年，亲历了辽渔医院从一个床位不足 20 张的小医院，发展成二级甲等医院的历程，见证了辽渔医院从阑尾炎手术都不能做到如今每年能完成各类较大手术近 4000 例。从建院后年收入不足 3 万元，到 2009 年年收入达到 6000 余万元的跨越。

从某种程度上讲，管理已成为制约医院发展的瓶颈。管理问题不是单个某一点上的问题，而是结构化、系统化问题，要真正改善管理，需要运用系统化的思路，建立较规范化的管理体系。

管理在我的理解就是：带领大家将工作做好。

在这个理解里，“带”是领导力、组织计划能力，也可以说是经营能力和水平。“大家”就包含了人力资源的因素，最后是将工作做实做好。后者包含了监督、控制和评价等方面的工作。

怎样去带，往哪个方向去，是需要境界的高度和眼界的宽度。作为一个老党员，我认为要讲境界就必须讲政治，讲社会效益，要拓宽眼界，要着眼于发展。

在我 30 年的管理生涯中，我对管理的认识经历了两个阶段，第一个阶段，就是局限在经验型或遵循传统管理方式。第二个阶段是尝试理论与实践结合上的创新，认识到管理的方式不是固定的，在善待严管的基础上，要根据所管理群体的实际情况，将民主和集中很好地结合。能带领大家将工作做好就是对的，不论这个科主任是相对比较专断，还是相对比较民主，只要他的科室凝聚力强，患者反映良好，医生水平不断提高，医德医风正，那这个科室就是管理好了。

在实际工作中，我们经常要求职工讲奉献。但是毋庸置疑，奉献有时候是有一定条件的。一个人有他的社会性，他要为家庭负责任的。在这个时候要关心和爱护下属，并帮助他解决实际困难。比如我院内科一名医生因为住房问题被迫去打官司，并一拖多年未果，一度丧失了生活的信心。我亲自去帮助她解决了这一问题，她就有信心

一心扑在工作上。

我认为人的任何行为都是缘于一定的利益驱动，但是这个利益绝对不是单单指金钱，它包括一个人的政治理念驱动、荣誉驱动以及被大家认同的鼓励驱动，当然也有物质的因素等。所以要让下属做好奉献，不是靠简单的教育、思想工作，而是要有多种有效的手段。从这个意义上讲，业务与政治上培养、职位提升、荣誉的获得、感情的因素、群众的认同以及绩效工资、年终院长奖励等都是有效的手段。

比如，在我们医院只要职工热爱这个集体，并尽心尽力工作，他就永远不会下岗。如果一名职工在现有岗位上能力跟不上医院的发展，可能他的工作岗位会有所变动，但是我们不会因为这个原因解除一个员工的合同。在我 30 多年的管理工作中，从来没有做过这样的事情。因为我对职工是怀有深厚感情的，这个感情往往又是相互的，他们会把这份感情回报到集体中，这就是感情因素的激励。

在工作中，我们不提倡脱离科学的所谓创新。真正的创新是要在一定基础上的，我相信所有的问题的解决方案都是有可借鉴的依据的。就改制而言，在之前几年我们就开始考察和学习，研究和思考，最终达到了社会群众满意、政府满意、集团公司满意、职工满意的四满意的效果。在改制发起人选举中，我个人获得 100% 的高票，改制过程中医院无一人下岗，无一人上访，无一日停诊。改制后，医院日新月异的变化更是缘于不断地学习、借鉴和坚持发展的结果。

在管理工作中我最大的感触是一个管理者最重要的能力莫过于逻辑思维能力。一个管理者可以没有高学历，可以没有丰富的经验，但是逻辑性差是最危险的，逻辑的不清晰是最可怕的。比如：在面对错误的时候，某下级同事对我解释说，某某医院就是这样做的啊。这样的话就是没有逻辑的，别人做过这个事情和这个事情正确与否在逻辑上是不相关联的。

又有时，面对问题，某些下属对某项工作的开展提出了可能出现

的问题，比如有 55 个问题，可能我们能想到的优势只有 1 个。这个工作要做还是不做？

这就好比说，55 项是不是一定比 1 项大、比 1 项多？就像 55 个少数民族总人口没有 1 个汉族人多一样。重视表象的东西是，分不清主次也是逻辑性差的一种表现。医院发展过程中我的几次“专断”，如建立妇产科，坚持晋二甲医院，改制后顶住压力扩建，我认为这不是盲目的专断，而是在部分下级逻辑不清晰的时候，没有时间和精力去统一意见，只有以事实来说服下属。当然，大多数情况下，大家的逻辑是相近的，这也是我们坚持以民主为前提的原因。

我在前几年参加了 MBA 的正规化的管理学习，颇有收益。看到现代的管理学如此重视逻辑学，我更坚定了自己的观点。

结合 30 年的管理，我对学习中很多新的观点有自己固有的看法：

比如企业文化，导师讲得很复杂，在我看来其实就是一个单位做人做事的好风尚，这个是核心，视觉系统和制度等都是表象，根基还是一个集体所真正认同的好风尚。

对于一些纷繁复杂的管理名词，比如差异化、成本领先、集中战略等。我认为在医院这其实就是我院一直在提倡的：“人无我有，人有我新，人新我特”，就是坚持社会效益的惠民政策，就是坚持小综合，大专科的发展方向。在学习的过程中，我在补充自己不足的同时也坚定自己的部分管理方式的正确性。

30 余年的基层医院管理实践，使大连辽渔医院创造了一种新的管理框架。在这个框架下的医院不是大一统的、故步自封的，而是坚持发展、充分民主、令出则行、权力下放、任人唯贤、宽松而灵活、能较好适应现代社会发展的一个医院。

医院的发展不能只靠一种机遇、一个项目。医院本身应该有一套适合自身特点的规范化管理系统，才能做到稳定、循序渐进地持续发展。

在我看来，医院是提供健康服务的机构，是一个提供特殊产品的行业，归属于服务行业，同时又具有企业的特点。医院既是救死扶伤的社会组织，也是一个服务组织，但根本上必须具备公益性的前提。

从以上对医院的描述中，可以进一步得出一个结论：医院所提供的产品是健康保障服务，这也就是说医院的顾客不仅仅是患病的人，而是所有有健康服务需求的人。

我们医院的领导班子正是基于以上的理念，不仅带领职工提供良好的医疗技术服务，还在医疗技术服务过程中体现尊重病人、关爱病人、方便病人、服务病人的人文精神。我们的系列的创新举措也是基于以上理念。比如百姓医院建设、健康医院建设、红十字医院建设、医院品质化建设等，就是在这种理念指导下付诸实践的。也正是基于这一理念，我院的发展已纳入当地政府统一规划中，正在向 600~800 张床位的、具有三级医院水平和规模的地区性中心医院这一发展目标迈进。

在与医院的共同成长之中，我们通过实践摸索、不断学习和不断调整，最终形成了具有辽渔医院特色的管理理念和体系。这些在本书中均基本有所体现，但是因为时间有限，写书的这一年又是医院发展较快的一年，医院虽小责任重大，所以部分内容写得也比较仓促，再次恳请各位读者理解和赐教。

任元和

Summary

摘 要

●大连辽渔医院从 20 张床位到 300 张床位，年收入从不到 3 万元到超过 6000 万元，从不能做阑尾炎手术到年手术 3000 余例……辽渔医院这一段发展历程我都亲身体验，历历在目。

●我在大连辽渔医院工作 39 年的时间，主持管理工作 30 年，每天工作 12 个小时以上，在大连辽渔医院度过了 30 多个除夕之夜。血浓于水的感情让我和大连辽渔医院已经不可分割。

●面对辽渔医院的混乱状况，当时的大连海洋渔业总公司党委副书记亲自到医院主持整顿工作，但是经历了三次调整都没有扭转局面。医院涨工资的名额也因为职工之间存在纷争，领导分不下去，只好交回总公司。这个时候，大家意识到，辽渔医院迫切需要一个群众认可的管理者。

●我们以铁的制度，真的执行，加上硬拔去钉子，辽渔医院迅速改变了散乱的局面。

●以文体活动为切入点，培养团队精神。组织第一次职工文艺演出即获得总公司第一名，连续十余年文艺演出在辽渔集团名列前茅。

2003 年，我们以 100 余人的参赛候选人员，搏倒多家千人以上单位，获得集团公司运动会金牌总数第一名。

集团公司女子乒乓球赛团体冠军、单打冠军、大连湾街道男子排球友谊赛第一名。

●当时医疗费存在严重的浪费现象：全家吃药，一人报销；一个医生一天开 200 多张大药方单子；便宜的药出门就被扔掉，掉到地上的药品没有人捡，工人更衣室、船员的床铺里都是药品……

医药费改革后，每年为总公司节省资金 500 多万元，此项改革方案

也成为众多大连市企业医疗费改革参考的蓝本。

●当时，大连湾地区没有妇产科，生孩子需要到几十里地以外的医院，曾多次发生过孕妇将孩子生在车上的情况。妇产科的筹建是曲折的。在遇到阻力时，我亲自参加了一例剖宫产手术。几年后，妇产科获得国家 QC 成果奖和大连市卫生局科技进步奖。20 年后，妇产科年分娩量 3000 余例，已经成为大连市区内分娩量位于前两名的医院。

●大连医科大学附属第二医院数十名专家进入医院，全面的带教与指导，新的观念，新的知识，新的理论，新的技术，良好的工作作风，严谨的工作态度，影响到医院的每一个人，促进了医院整体的脱胎换骨，如同几滴墨水滴入水缸，深入、弥散、浓染，渐渐缸水蓝染了。

辽渔医院的年轻医生开始成批进入大连医科大学附属二院进修，成批地学成回院。

这一合作持续了 20 余年，我与该院 6 届领导班子都建立了深厚的友谊。

●辽渔医院“海上医院”完成了全国第一例在位于公海的渔船上进行的阑尾炎切除手术，白令海、印度洋、大西洋、太平洋、西非海域，到处都有辽渔医院医生的身影。

“海上医院”获得国家农业部管理创新奖，2007 年被中国鱿鱼钓协会通报表彰……

●辽渔医院自 1987 年开始，在集团公司内部，率先破除了人员定编的旧模式，实行了按实际工作需要定岗、定编和撤销虚设的岗位编制的“精编高效”改革，每年可节省人工成本 100 余万元。

我院在改制后之所以能始终保持着一一定的发展劲头，精编高效的人事管理也是重要因素之一。

●辽渔医院 1989 年建立传染科。1990 年大连金州区爆发传染型伤寒，我院成功收治 280 名患者，全部痊愈。1991 年，大连甲型肝炎爆发流行，辽渔医院传染科再创佳绩。

2003 年抗“非典”，辽渔医院是大连市首批被指定可收治疑似病例的两家医院之一，是大连市抗击“非典”先进集体。

●忧患意识是一个合格员工的必备品质。我院的忧患意识培养在

1992 年就开始了。当时大家的思想里还有“大海不干，鱼是打不完的”、“在辽渔集团工作就是铁饭碗”这样盲目乐观的思想。经过这一段体验，职工的忧患意识增强，思路开阔了，也能主动去更新自己的观念。

● 1992 年，靠“化缘”取得社会多方面的支援，我们建立起来一座花园式“社区卫生服务站”，用一条条的“绿色快速通道”换来了一个实实在在的基地，为后来几个社区卫生服务中心和服务站的建设和发展积累了经验。

● 床位数量这个硬指标达不到，怎么晋升二级甲等医院？扩大规模需要的建设经费从哪里来？其他的指标怎么达到？

我们通过积极准备，不断完善和提升，成功晋级二甲医院。这是辽渔医院发展的一个重要转折点。

考评的专家说：辽渔医院的医生和护士和其他别的医院不一样，回答问题时大家都抢先举手，生怕医院丢分数……

● 在不断加强医疗质量管理的前提下，我们采取适合基层医院的质量管理制度，不断提升医疗水平。

● 我们不生产药品，我们不生产医疗设备，我们只是为人们提供优质的医疗服务。服务是我们唯一的产品。

有面对“折筷”而冷静的院长，就有忍辱负重的医生。

● 人的需求是多层次的，我们没有很高的薪水，我们没有收“红包”和药品回扣的现象，但是我们有相对稳定的技术队伍，这个队伍还在不断地壮大，战斗力在不断增强。

● 我认为，社区卫生服务机构不能单纯地由原来的门诊化装而成，更重要的是社区卫生服务机构与医院相互沟通、相互支持的机制。

● 2004 年，我院顺利改制，我以 100% 高票当选为医院改制发起人。

我院改制因为顾全大局、方案合理，达到了职工满意、企业满意、政府满意、社会群众满意的良好效果。改制期间无一人上访、无一人下岗，为我院下一步的发展奠定了良好的基础。

2004 年，为响应政府关于为企业减负的号召，根据省国资委、市体改委的要求，我院从辽渔集团剥离，实行改制，成为一家非营利性的民营医院。我院的改制过程民主、透明，改制方案规范，达到了良好的效

果,《大连日报》等媒体均予以报道。

●辽渔医院由国有企业医院改制为非营利性民营医院(改制后更名为大连辽渔医院),面临着完全不同的管理模式和行业竞争。改制后失去企业的资金支持,医院职工待遇偏低,大批设备需要更新,房屋面积不足……可谓困难重重,举步维艰。如何解决这些难题,成为辽渔医院能否发展好,甚至是能否生存下去的关键。

决策正确与否,前期取决于调研与思考,而后期则取决于决策的执行情况。

扩建后,手术室、妇产科、透析室均扩大1倍,建成后即全部投入使用,缓解了我院房屋紧张的矛盾。

●我常想,一个职工想提意见和建议,在进入他们院长的办公室前,都是经过了反复的心理斗争和思考的,所以我很注重认真地聆听职工所反映的问题和意见。

闹市上,突然有一个人病倒了,怎么急救和搬运?这时,一个有经验的医生的意见是胜过在场所有的普通群众的,这个时候决策就不是少数服从多数的问题了。

●医院的发展必须有良好的外部环境作为依托,需要有多方面的支持与认可。辽渔医院以客户期望与受益为中心,通过管理和保持医院与客户之间的良好关系,持续实现新的“双赢”。

●改制后,我院出资30余万元为全街道4000多名55岁以上老人进行免费体检,并初步绘制出当地老年人常见疾病谱。根据体检结果,在街道主管部门的配合下,开展大规模的健康教育和讲座,向群众普及相关健康知识,受到当地领导和群众的一致好评。

开通“急诊绿色通道”,急诊患者在特殊情况下可以先治病后交款,我院以社会效益为重,积极回报社会。

●如果把“红包”当作一种有效的激励,那么,与其让患者来激励,倒不如由院方来激励。来自院方的激励形式是多样的,虽然从金额上可能远不如“红包”多。

●改制后,我院妇产科分娩量增长了10倍左右,面积扩大1倍后妇产科房间仍然不够用,安排5辆面包车免费接送孕妇还常常忙不开。

●面对体检行业的激烈竞争，体检中心该何去何从？如何定位体检中心的发展方向，进而在体检竞争中立于不败之地？

改制后，在新的发展战略指引下，我院体检中心体检量从年 8 千人次增长到近 7 万人次，体检中心面积从 300 平方米扩建到 2000 余平方米。

●社会主义市场经济下医院的发展，首先是在注重质量和服务的前提下，准确定位。无论医院隶属关系与性质如何，公益性是大前提，社会主义市场经济形势下，医院的定位与发展不可背离这个大前提。

●辽渔医院的迅速发展适应了大连湾地区城市化建设的需要，为地区发展的医疗保障事业做出了积极的贡献。这些成绩与医院长期坚持思想政治工作是密不可分的。

Contents

目 录

第一章 积跬步至千里，从一个小医院到二级甲等医院的蜕变

- 引子 /2
- 临危受命，艰难起步 /8
- 恩威并举，铁的制度，铁的执行，迅速改变散乱局面 /12
- 着眼大局，率先实行企业内部医疗费改革 /20
- 注重社会效益，曲线筹建妇产科 /23
- 院校挂钩，脱胎换骨，开始进入蜕变过程 /30
- 为远洋捕捞生产提供医疗保障，建立全国第一家“海上医院”/42
- 精编高效 /50

- 建立独立的传染科,社会效益与经济效益双收 /57
- 居安思危,培养忧患意识 /61
- “化缘建渠”,开源引流,自行组织建造的
第一个“社区卫生服务站”/65
- 坚持高标准,成功晋升为二级甲等医院 /69
- 精医济世 /75
- 服务是我们唯一的产品 /85
- 以企业文化凝聚人心,坚持员工与医院共同
发展 /93
- 不断拓展与提升中的社区卫生网络 /108

第二章 改制,新的生存状态, 新的发展

- 顾大局,为企业减负,适时改制 /116
- 举步维艰,走出困境/132
- 果断决策,改制后扩建住院部、门诊、急诊/141