

中国精神文明学大型丛书之三十九

主 编 范 英 刘小敏 董玉整 吕玉波

副主编 黄慧玲 萧新生 吕 志 胡延滨

文化管理 创新模式初探

——全国文明先进典型广东省中医院的综合考察



全国百佳图书出版单位

中国医药出版社

中国出版集团 中国文联出版社 中国文联出版公司

总编辑：陈少敏 社长：陈少敏 副社长：陈少敏

副社长：陈少敏 副社长：陈少敏 副社长：陈少敏

文化管理 创新模式初探

中国出版集团 中国文联出版社 中国文联出版公司



中国精神文明建设大型丛书之三十九

文化管理创新模式初探

——全国文明先进典型广东省中医院的综合考察

主 编	范 英	刘小敏
	董玉整	吕玉波
副主编	黄慧玲	萧新生
	吕 志	胡延滨

中国中医药出版社
· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

文化管理创新模式初探/范英等主编. —北京: 中国中医药出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 5132 - 0038 - 7

I. ①文… II. ①范… III. ①中医医院 - 文化 - 管理 - 研究 - 中国 IV. ①R197.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 118280 号

中国中医药出版社出版

北京市朝阳区北三环东路 28 号易亨大厦 16 层

邮政编码 100013

传真 010 64405750

北京市泰锐印刷有限责任公司印刷

各地新华书店经销

*

开本 880 × 1230 1/32 印张 13.875 字数 371 千字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5132 - 0038 - 7

*

定价 30.00 元

网址 www.cptcm.com

如有印装质量问题请与本社出版部调换

版权专有 侵权必究

社长热线 010 64405720

读者服务部电话 010 64065415 010 84042153

书店网址 csln.net/qksd/

序 言^①

中医药文化是中医药事业的重要组成部分，是中医药发展的根基。《国务院关于扶持和促进中医药事业发展的若干意见》明确指出，要推进中医药医疗、保健、科研、教育、产业、文化全面发展，要繁荣发展中医药文化。其中特别提出，要推进中医药机构文化建设，弘扬行业传统职业道德。因此，弘扬中医药文化，不仅是中医药事业发展的内在要求，也是中医药工作者义不容辞的责任。

广东省中医院是我国最早建立、规模最大的中医医院之一。多年来，他们坚持文化引领，以优秀的中医药文化影响和塑造人，以优秀的文化指引医院战略选择，走出了一条以中医药特色文化促进医院发展的成功之路，多次获得“全国文明单位”等荣誉称号，2009年门诊量超过了540万人次，是全国医疗机构中服务患者最多的医院，深受人民群众的欢迎。

为了认真总结广东省中医院发展的经验，2009年初广东省卫生厅确定了“广东省中医院管理模式研究”的重点课题，经过一年多的调查研究，形成了《文化管理创新模式初探——全国文明先进典型广东省中医院的综合考察》一书。我认为，该书作为典型中医医院文化建设的经验研究报告，视角独特，内容丰富，富于创新，可为广大中医医疗机构参考借鉴。

衷心希望广大中医药机构继续高度重视中医药文化建设，以

① 序言作者王国强先生系卫生部副部长、国家中医药管理局局长。

科学的管理和浓郁的文化氛围实现更大的发展，让广大人民群众充分享受中医药改革发展的成果。

王明新

2010年6月8日于北京

前 言

文化为医根，管理善创新。
患者尊至上，服务扬精诚。

多年来，广东省中医院先后获得了全国百佳医院、全国示范中医院、全国先进基层党组织、全国卫生系统先进集体、全国创建文明行业示范点、全国精神文明先进单位、全国五一劳动奖状等一系列殊荣，分别成为广东省和全国卫生系统一面鲜艳夺目的旗帜。这绝不是偶然的。

如何进一步认识这面旗帜，如何进一步总结这面旗帜，如何进一步弘扬这面旗帜，是关系我国悠久传统中医药行业在新时期的兴衰进退，关系该行业新时期怎样更好地成为普惠亿兆公民的重大课题。谨受卫生系统有关领导的重托，我们——广东省精神文明学会和广东省社会学学会等联合组成的课题组，便在广东省中医院做了为期近一年的调查研究。这部《文化管理创新模式初探——全国文明先进典型广东省中医院的综合考察》著作，就是本次调研的一项初步成果。

现代企业重管理，广东省中医院更不例外。但是她的管理已经自觉地从经验层面上升到制度层面，并以这两个层面为基础朝向文化层面飞跃。这就是说，广东省中医院文化管理既包含了经验管理和制度管理等，又更着重于文化管理的创新内涵，并把文化管理创新视为长期致力的追求，视为中医药行业固本常青的法宝。广东省中医院多年来的实践证明，这是非常有特色、非常有

远见、非常有功用的看法和举措。也因此，我们便把广东省中医院文化管理创新的看法和举措作为本书的重大主题和主体内涵，即以文化管理创新的模式来展开其丰富多彩的实践理念，并形成全书 20 章的三大层次。

第一大层次是第一章至第四章。这主要从纵向兼带横向来考察广东省中医院的历史行进，重点以善识中医特色优势、勇挑中医传承重担、投身中医改革开放和夯实中医发展底气四个方面，分别突出广东省中医院文化管理创新的文化前提、行业责任、自觉行动和丰硕成果。

书中认为，广东省中医院文化管理创新中所指的文化无疑是优秀的中华文化。中医文化既是中华文化重要的组成部分，又是中华文化的重要载体，更是我国当今文化软实力的重要体现，与西医文化相比较具有相对独立的特色优势。善识这种特色优势是民族的自觉自强，也是广东省中医院文化自觉自强的突显。因有这样的文化自觉自强，才敢于和善于勇挑中医传承的重担，在 20 世纪 30 年代废弃中医的喧嚣声中破土而出，在 20 世纪中叶计划经济的困境中艰苦奋斗，在当今市场经济的海洋中起死回生，自觉自强地投身改革开放，自觉自强地杀出一条血路，把濒临衰落的省中医院硬是振兴起来，并取得智力、物力及其综合效力全面起飞的巨大成就，同时构建了特色鲜明的以文化创新为主旨的管理模式。

第二大层次是第五至第十九章。这是重点论述广东省中医院文化管理创新模式自身的主体部分。对广东省中医院文化管理创新模式的提炼是可以有不同角度和方法的。根据作者们实地调研的认识与感受，我们把这个文化管理创新模式的内涵概括为如下 15 个方面：

之一是精育和谐文化。书中对“和谐”及“和谐文化”作了简析之后，着重阐述了广东省中医院在精育“中医和谐文化”方面的先进事迹和宝贵经验。我们中华民族的优秀传统文化最讲和谐与和合。天人和合、人我和合与形神和合，在“中医和谐文

化”之中的表现，最具直接作用的便是“医患和谐文化”。提出“医患和谐文化”并大力开展建设实践，是广东省中医院文化管理创新模式的和谐文化内涵。

之二是狠抓机制创新。书中对“机制”及“机制创新”作了简析之后，着重阐述了广东省中医院在狠抓六大机制创新方面的先进事迹和宝贵经验。我们的企业要生存发展，机制创新是很关键的。这犹如人体内的经脉，经脉通则血气通，整个人就很有精神。可见在体内机制方面下足工夫非常必要，特别是“岗位等级机制创新”成为主要的抓手，给广东省中医院的内部生存和发展提供了实实在在的动力，因此构成广东省中医院文化管理创新模式的机制创新内涵。

之三是强化竞争技能。书中对“竞争”及“竞争技能”作了简析之后，着重阐述了广东省中医院在强化“中医竞争技能”方面的先进事迹和宝贵经验。常言道：“工欲善其事，必先利其器”，“磨刀不误砍柴工”，“曲不离口，拳不离手”。足见技能训练的强化是一刻也松懈不得的。尤其是医务人员在优胜劣汰的激烈竞争之中，要想专艺随身，出手不凡，做出应有的成绩，改善和提高个体和群体的“综合素质技能”至关重要，因而形成广东省中医院文化管理创新模式的竞争技能内涵。

之四是锤炼品牌形象。书中对“品牌”及“品牌形象”作了简析之后，着重阐述了广东省中医院锤炼“中医品牌形象”方面的先进事迹和宝贵经验。由“中医品牌形象”涉及的“中医品牌形象公信度”，则是从广东省中医院锤炼品牌具体实践中形成的一个新概念，有着丰富的内涵，是从企业雄厚的实力中外化为企业良好的形象并赢得社会高度信用的意蕴。我们认为，它是企业的实力、形象、信用、辐射和循环的交合，是决定企业存废的标尺，因而是广东省中医院文化管理创新模式的品牌形象内涵。

之五是护佑精英人才。书中对“精英”及“精英人才”作了简析之后，着重阐述了广东省中医院在护佑“中医精英人才”方面的先进事迹和宝贵经验。我们认为，国家和社会的建设没有大

批的精英人才，有了这些精英人才而不倍加尊重，不倍加珍惜，不倍加护佑，都是没落的表现，没有正气的表现，没有文化的表现。广东省中医院之所以兴旺得起来，就是因为他们高度重视了这个问题，从“科学技术是第一生产力”，到精英人才的“名医是第一生产力”，这种紧密关联的认知和践行，无疑是广东省中医院文化管理创新模式的精英人才内涵。

之六是开坛拜师授徒。书中对“拜师”及“拜师授徒”作了简析之后，着重阐述了广东省中医院“中医拜师授徒”方面的先进事迹和宝贵经验。深受我国传统文化的长期熏陶，在儒家、道家、佛家、医家和民间许多行业之中，这种本来很正常、很值得传承的国粹却一度中断，甚至成为封、资、修的东西。广东省中医院则是打破这种中断的先行者，是为“拜师授徒”极力正名的承继者，并以中西医互补的态势，主动开展“中师西徒与西师中徒”等形式进行更有吸引力的传、帮、带，因而是广东省中医院文化管理创新模式的拜师授徒内涵。

之七是厚积临床真知。书中对“临床”及“临床真知”作了简析之后，着重阐述了广东省中医院在厚积“中医临床真知”方面的先进事迹和宝贵经验。要强调临床真知的重要性和厚积这种真知的必要性，必须把医院领导视作最高层、病人则为最底层的正三角形组织结构的原有位态颠倒过来，以形成“倒三角组织结构”。这看似简单的位态变换，实则极为明智地突出了病人至上的机理，也使临床一线医务人员更有利于厚积临床的真知，可谓一箭双雕，有着不少奥妙与真谛，因而是广东省中医院文化管理创新模式的临床真知内涵。

之八是严把医疗质量。书中对“质量”及“医疗质量”作了简析之后，着重阐述了广东省中医院在严把“中医医疗质量”方面的先进事迹和宝贵经验。医疗质量就是医院的生命线。但是怎样才能把这个生命线把严，非有切实的举措不可。广东省中医院非常明确地提出了追求一流质量等要求，认为追求一流质量就必须追求“零的缺陷”。将追求“零的缺陷”放在严把医疗质量的

日常医务工作之中，成为要中之要，是该院上下的共识，也是他们赢得社会各界认同、广大患者信服的公开的秘密，因而是广东省中医院文化管理创新模式的医疗质量内涵。

之九是力达教学上乘。本书对当前高校教育改革面临的重大问题作了简析之后，着重阐述了广东省中医院力达“中医教学上乘”方面的先进事迹和宝贵经验。在高校教育改革处于艰难状态下进行的中医药高校改革的探索，是“明知山有虎，偏向虎山行”的使命与责任所在。作为广州中医药大学有机组成部分的广东省中医院，秉承“中医水平站在前沿，现代医学跟踪得上”的总体要求，在“中西医相结合”为教改的切入口方面是颇具特色之举，因而是广东省中医院文化管理创新模式的教育改革内涵。

之十是苦攻科研难关。本书对科研在新时代的紧密供求与发展指向作了简析之后，着重阐述了广东省中医院苦攻“中医科研难关”方面的先进事迹和宝贵经验。应该说，大中型的兼有教学任务的中医院，重视科研工作情理中事。但广东省中医院对科研工作的重视有着自己“三个着力”的一套做法，即强化中医内涵建设、着力建构知识管理体系，依托自身资源优势、着力提升科学研究实劲，创新人才培养机制、着力构建优秀团体队伍，因而是广东省中医院文化管理创新模式的科学研究内涵。

十一是激励青年奋进。本书对我国青年是建设特色社会主义生力军的作用作了简析之后，着重阐述了广东省中医院激励“中医青年奋进”方面的先进事迹和宝贵经验。正如本书所云：“后生血气旺，青春胜朝阳；医界作尖兵，文明顶硬上。”广东省中医院的青年人确系如此。在这里，青年生力军的典范——“青年文明号”的成长与壮大，为该院各个平凡岗位增添了无穷的活力，在创建文明医院的各项工作中都成了“顶硬上”的尖兵，为医院作出了巨大贡献。一滴水可观太阳，一家医院的青年能知其群。振兴中华的希望在于青年，振兴中医药的希望在于青年，因而是广东省中医院文化管理创新模式的青年奋进内涵。

十二是弘扬英模价值。书中对我国英模是建设特色社会主义

排头兵的作用作了简析之后，着重阐述了广东省中医院弘扬“中医英模价值”方面的先进事迹和宝贵经验。说英模、写英模、唱英模，应该理直气壮，大张旗鼓，因为英模是无价之宝。广东省中医院的事实作了很好的回答。在这里，有邓铁涛等德高望重的国医大师，有叶欣等“抗击非典”和“抗震救灾”等英雄模范，他们无私无畏的奉献价值难于估量，是永存不灭、青史流芳的人间大爱，发扬光大是理所当然，因而是广东省中医院文化管理创新模式的英模价值内涵。

十三是倡行医德医风。本书对“医德”及“医风”作了简析之后，着重阐述了广东省中医院倡行“中医医德医风”方面的先进事迹和宝贵经验。医德医风是医界精神文明建设的重要内容，只有切实倡行、常抓不懈，才能保证医院的正常运转和健康发展。广东省中医院的精神文明建设成就显著，各方面的工作均有特色。在医德医风建设上，他们非常重视抓根本、抓制度、抓典型、抓苗头、抓落实，也非常重视患者的投诉，认为是患者对医务人员的爱护、是对医院的信任而视作难得的“礼物”，因而是广东省中医院文化管理创新模式的医德医风内涵。

十四是崇尚患者至上。本书对“仁者爱人”的人道主义在当代医界的重要作用作了简析之后，着重阐述了广东省中医院在崇尚“中医患者至上”方面的先进事迹和宝贵经验。通常讲“顾客是上帝”，“顾客总是有理的”，这里面有不少道理。但说一千、道一万，医院面对的是川流不息、病态各异的患者，如果医务人员高高在上、冷面无情，或庸医乏术、毫无医责，等等，会产生什么恶果？相反，把“患者至上”作为广东省中医院服务的最高原则，把患者看成自己的衣食父母和精诚服务的亲切对象，结果肯定完全不一样，长此以往，这样的医院肯定会成为“患者之家”、“患者之亲”、“患者之友”。与此同时，多把“对”“让”给患者，多使患者感受到医务人员的良苦用心和责任所在，因而是广东省中医院文化管理创新模式的患者至上内涵。

十五是牢记党的建设。书中对新形势下加强和改进党建工作

的任重道远作了简析之后，着重阐述了广东省中医院牢记“中医党的建设”方面的先进事迹和宝贵经验。综观该院多年来取得的各项巨大成就，包括本书所论上述模式的各个内涵要素，起决定作用的便是医院党委正确的领导、正确的决策和正确的实施。其中班长的以身作则和班子的“大气”与“魔力”，则是至关重要的决定性因素，因而是广东省中医院文化管理创新模式中党的建设内涵。

本书最后一大层次是第二十章。在分别阐述了广东省中医院文化管理创新模式的15个内涵这一主体层次之后，本书以“迎接中医新的辉煌：文化管理创新的发展前景”为结束。认识是无止境的，实践是永远的。他山之石可以攻玉。我们在调研中欣喜地看到，广东省中医院扬起文化管理创新的风帆，以拼命三郎的毅力，对现有这一模式存在的不足之处正在不断改进、不断完善与不断创新。这是非常宝贵的精神。我们更祈盼广东省中医院文化管理创新的发展前景，百尺竿头更进一步。

到此，我们对全书三大层次的基本内容作了大致介绍，还有一件重要的任务：如何从广东省中医院文化管理创新模式丰富多彩的15个系列内涵中，再抽象出总揽全局、画龙点睛、简明易记又朗朗上口的几句话，以便繁中见约，有适其宜呢？经过近一年的反复苦思和反复求证，我们认为难度较大，但在没有更加合适的选择时，如下四句话16个字似可权代或抛砖引玉：文化为根，管理创新，患者至上，服务精诚。

我们认为，《文化管理创新模式初探——全国文明先进典型广东省中医院的综合考察》作为一部及时反映和促进中医药事业发展的著作，大致从以下五个方面作了努力：

一是尽量定准研究视角，强化实践性。毫无疑问，中医药蕴含着极其丰富的哲学思想和人文精神，是中华优秀传统文化的重要组成部分，也是当今我国文化软实力的重要体现。随着改革开放的不断深入，人们的健康观念发生了重大变化，同时，随着医学模式由传统的生物医学模式向生物-心理-社会医学模式转

变，医学越来越关注人们的日常生活和健康质量，中医药就越来越显示出独特优势。但是，由于自然经济时代、计划经济时代长期形成的家族式管理、集权式管理等僵化的管理方式的桎梏，现在我国中医药行业仍有相当一部分中医院未能在激烈的竞争环境中充分发挥自身独特的优势，有的甚至仍在困境中勉强生存。本书以广东省中医院文化管理创新为切入点，就是力图抓住当前中医药事业发展的要害和关键。这对于当前深入贯彻《中共中央国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》和《国务院关于扶持和促进中医药事业发展的若干意见》的精神具有一定的现实意义和实践特性，既表明广东省卫生系统争当科学发展、先行先试的排头兵，也表明广东省精神文明学会、广东省社会学学会的专家学者的社会责任感和历史紧迫感。

二是尽量选好研究对象，解剖典型性。新中国成立以来特别是改革开放以来，我国中医药事业已取得了辉煌成就。广东省中医院是全国卫生系统的一面旗帜，也是我国中医药行业的优秀典范。广东省中医院拥有一批如国医大师那样的全国名老中医和名中医，以及一大批在国内、国际有很高学术地位的优秀现代医学人才；形成了100多个特色鲜明、疗效突出的专病专科，在国内和省内处于领先地位；在国家中医药管理局的支持下，建立了全国唯一一个“中医适宜技术推广基地”，成为全国中医特色疗法的集散地。可以说，多年来，广东省中医院从文化高度在医疗、科研、教学、产业发展等方面都创出了自己的品牌特色，其管理创新的一系列经验尤为突出，要认真总结、认真推广，就必须对这一研究对象进行典型性解剖。

三是尽量夯实研究内容，突出创新性。本书共设20章，在概说文化管理创新的文化前提、行业责任、发展历程和总体成效的基础上，多角度、多方面、多层次地分析了广东省中医院文化管理创新模式15个各具特色的内涵，最后展望了广东省中医院文化管理创新的发展前景。本书没有否定以往管理方式中仍然行之有效的因素，也没有简单地停留于现在比较时髦的制度管理方

式，而是集这些管理方式之长，明确地指出当下最佳的管理模式是建立在制度管理基础之上的以市场为导向、以病人为中心的文化管理模式。本书还试图把广东省中医院模式画龙点睛地概括为“文化为根，管理创新，患者至上，服务精诚”16个字，以揭示社会主义市场经济条件下中医药事业发展的真谛，体现作者们对广东省中医院历史精神和现实价值的全方位把握和对中医文化的深层次理解。可以说，本书既是对广东省中医院管理文化的一次理性总结，也是对博大精深的中医文化的一次精神之旅，更是对上述重要课题的一次创新性探索。

四是尽量把握研究分寸，揭示科学性。自西医进入中国以来，中西医之间曾有过无数次争论。由于部分人对中医认识的偏颇引发中医存废之争，个别中医药工作者便习惯于站在西医的对立面为中医辩护。事实上，长期以来，中医药和西医药是互相补充、协调发展的，共同担负着维护和增进人民健康的任务，无论站在什么立场，将中西医对立起来都是欠妥的。这部作为促进中医药事业发展的著作，如同广东省中医院一样，都不存在对西医的排斥和偏见，而是实事求是地指出中医药临床疗效确切、预防保健作用独特、治疗方式灵活、费用比较低廉等优势，同时又极力倡导中西医互相取长补短，顺应人类文明进步的潮流，构建中西合璧的完美医学。因此，尽量持冷静的态度和理性的认识，尽量避免陷入世俗的偏见，在研究过程中对分寸性、科学性的把握便是很必要的。

五是尽量改善研究形式，提高可读性。本书是理论工作者与实际工作者密切配合的研究成果，力求前沿性学术观点与现实经典案例的紧密结合，学术性与应用性的高度统一，在重视理论性、学术性的同时，逻辑结构较完整严谨，系统层次较分明，文风学风较朴实。此外，每章前不仅导入一首小诗，每章内还配有插图，力求图文并茂。本书在研究形式上的这些特点，也许能提高它的感染力和可读性。

当然，本书的这些探讨还是初步的，有待今后进一步提炼和

升华。为了促进我国卫生系统和中医药事业的新一轮大发展，我们衷心祝愿广东省中医院创造出更多更好的经验，也衷心期待全国各地有更多更好的相关精品力作问世，共同为推进我国中医药事业的进一步发展而努力。

目 录

第一章 善识中医特色优势：文化管理创新的文化前提	1
--------------------------------	---

杏林花果盛，文化扎根深；
综观中华史，善识即分明。

第一节 中医文化是中华优秀传统文化的组成部分	1
第二节 与西医相较具有相对独立的特色优势	7
第三节 善识中医特色优势是民族的自觉自强	16

第二章 勇挑中医传承重担：文化管理创新的行业责任	26
--------------------------------	----

百年中医路，处处荆棘铺。
铁肩挑大任，步步着功夫。

第一节 现代转型中破土而出的广东省中医院	26
第二节 计划经济中艰苦奋斗的广东省中医院	32
第三节 市场经济中起死回生的广东省中医院	38

第三章 投身中医改革开放：文化管理创新的自觉行动	46
--------------------------------	----

风云济会时，挑战亦机遇。
压力变动力，杀出新天地。

第一节 自觉迎接中医改革开放的挑战与机遇	46
----------------------------	----