



院长之履

胡祖斌 著



人生从医院开始

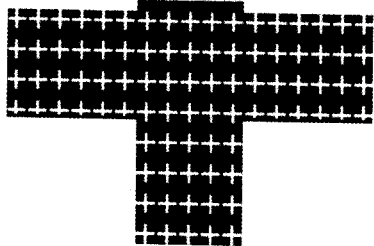
人生在医院闭幕

人生要常去医院保修

好医院保障人一生都好

好医院必须有一个好院长

湖北长江出版集团
长江文艺出版社



院长之履

胡祖斌 著

湖北长江出版集团
长江文艺出版社

新出图证(鄂)字 03 号

图书在版编目(CIP)数据

院长之履/胡祖斌 著

武汉:长江文艺出版社,2010.7

ISBN 978-7-5354-4536-0

I. 院… II. 胡… III. 散文—作品集—中国—当代 IV. I267

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 105251 号

责任编辑:林子

责任校对:陈琪

封面设计:一非

责任印制:左怡邱莉

出版:湖北长江出版集团
长江文艺出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

发行:长江文艺出版社(电话:027-87679362 87679361 传真:027-87679300)

<http://www.cjlap.com>

E-mail:cjlap2004@hotmail.com

印刷:武汉市楚风印刷有限公司

开本:880 毫米×1230 毫米 1/32 印张:5.375 插页:4

版次:2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

字数:85 千字

定价:28.00 元

版权所有,盗版必究(举报电话:87679308 87679310)

(图书出现印装问题,本社负责调换)

■ 序 言

2010年6月9日，是我担任医院院长整整10周年的日子。10年来，我强力推行人事制度和分配制度改革，大胆创新服务模式，试图重塑一种新的运行机制，千方百计地谋求医院的发展，把病人利益、职工利益和医院利益结合起来，追求“三赢”的发展策略，尝试民主与制度的管理方法，突出讲特色的经营方式，强调管理的放大效益……走出了一条成功的规模效益之路（医院年收入从3千多万元发展到了4亿元，职工人均创收从8万元增长到了52万元，医院年门诊人次从27万发展到了116万，住院人次从8千发展到了3万，医院固定资产从5千万元发展到了3亿5千万元，人均创收多年在全国妇幼机构中名列第一，职工人平年收入也从20800元跨越了100000元）。

近几年来，一些过去勇敢而大胆的举措常被人提起，一些过去的冒险行为常被人传播，一些过去不同寻常的举动也常遭人举报，一些过去的体验也常被人当做经验来学习（仅去年就有来自全国各地同类机构参观人

员 400 多批次……)

这些逐渐让我有了想一吐为快的冲动，终于在 2008 年底因打球受伤有了一段休息的时间可以提笔叙述，经过 2009 年的修改最终在 2010 年 3 月成形。

十年的院长之履，很沉重，很艰难，很充实，很苦涩，也自认为很有成就。回顾这十年，自感欣慰的是：自己没有辜负全院职工的期望，也没有辜负几百万门诊病人和 20 万住院患者的信任与重托，更没有辜负主管部门的委任！我还对得起威严的法律，因为我没有冒犯它；我还对得起政府的规章制度和党的纪律，因为我也没有肆意地违背它；我还对得起自己的良心以及公平和正义，因为我一直都在尊重和维护它们！

我还在继续自己的院长人生，我衷心地希望今后的“院长之履”逐渐演变成“院长之旅”，少一点沉重，多一些轻松；少一点烦恼，多一些愉快；少一点惊险，多一些平安！……更希望我的继续努力能使这家医院发展得更健康，使更多的病人和职工的受益更广泛、更长久！

胡祖斌

2010. 3. 28

■ 目 录

- 一 大刀阔斧 惩治歪风邪气 / 1
- 二 改革分配制度 激发职工热情 / 8
- 三 精机构减人员 降成本升效率 / 19
- 四 探索科主任负责制 三项权力与三项指标 / 33
- 五 依靠自己 武装自己 保卫自己 振奋自己 / 45
- 六 天堂与地狱之旅 / 53
- 七 “三赢”策略赢三方 / 63
- 八 开拓市场 直面竞争 / 71
- 九 创立股份公司 建设综合大楼 / 80
- 十 兼并获得土地 集资建设住宅 / 88
- 十一 尝试新体制新机制 建设新医院 / 99
- 十二 建立廉洁基金 探索防腐长效机制 / 106
- 十三 筑巢引凤 发展辅助生殖 / 111
- 十四 管理方略 制度与民主 / 116

十五 医院十年数据对比 / 124

1. 2000 ~ 2009 年门诊人次对比 / 124
2. 2000 ~ 2009 年住院人次对比 / 125
3. 2000 ~ 2009 年业务收入对比 / 126
4. 2000 ~ 2009 年固定资产对比 / 127
5. 2000 ~ 2009 年业务用房面积对比 / 128
6. 2000 ~ 2009 年医疗设备对比 / 128
7. 2000 ~ 2009 年在职人员对比 / 129
8. 2000 ~ 2009 年职工收入对比 / 129
9. 2000 ~ 2009 年人均创收对比 / 130
10. 2000 ~ 2009 年医疗质量指标对比 / 130

十六 医院十年来部分数据对比分析 / 137

1. 2000 年全省部分医疗机构业务收入排名 / 137
2. 2009 年全省部分医疗机构业务收入排名 / 138
3. 2009 年全省部分医疗机构人均创收排名 / 140
4. 2007 年 13 家部省属医院部分指标排序 / 141
5. 2007 年全国省级妇幼机构排序 / 142
6. 2008 年全国省级妇幼机构排序 / 143

十七 2001 ~ 2010 年新年献辞 / 144

■ 一 大刀阔斧 惩治歪风邪气

2000年6月9日我开始担任省妇幼保健院（省妇女儿童医院）院长。走上院长岗位一个多月，创建文明单位的任务下达了。全院总动员，分解任务，下达指标，落实责任。通过努力，大部分工作都有希望通过检查，但是职工住宅区的环境成为障碍。院职工住宅有5栋约200余户居民，就坐落在院区内，与医院门诊部很近，与住院部相隔也不远。不看不知道，一看吓一跳。在院内的职工住宅区，两栋六层高的住宅楼，一楼居住的职工都在自己房屋对应的地面搭盖了小屋，这些小屋有的堆放杂物，有的做成车库，有的做动物房，有的成为厨房、厢房……房顶杂乱无章，如果检查组来评论，肯定是脏、乱、差。更有甚者，住在四楼、五楼的两户居民把自己北面卫生间和厨房的墙拆了，用钢架向外延伸出去近三米，筑就了空中楼阁。

为了迎接文明单位的检查，我已经召开了几次会议，号召职工以集体利益为重，拆掉乱搭乱盖的棚屋。

三令五申，无人响应，职工们似乎对新院长的要求充耳不闻。我进一步了解到：筑空中楼阁的有中层干部，一楼搭棚建屋的也有中层干部，干部不动，群众为何会自己拆自己的屋？检查日期一天天逼近，本人召开紧急会议反复强调，中层干部如果不带头拆掉自己的违章建筑，我这个院长就会撤他的职！铿锵之言，掷地有声。一而再，再而三地动之以情，晓之以理，加上个别谈话和沟通，有位中层干部把自己花了好几千元建起来的空中楼阁拆了。随后，又有几位相继拆掉了自己楼上和一楼的违章建筑。后天检查组就要来了，依然有几个“钉子户”的违章建筑毫发未损。就在这天下午，我要求院党委成员和行政职能部门的中层干部加上院里的十多名保安人员下午2:30团结一致，强拆几个“钉子户”的违建房屋及围墙。三十多人的队伍经过两个多小时的奋战，用武力把围墙推倒了，用武力把小屋拆了，用武力把乱七八糟的杂物清除了。这个过程中，有人气势汹汹地高声骂我，有人信口开河地指责我，有人大声地威胁我，还有一个太婆爬上屋顶，以命相拼，誓死捍卫自己的棚屋，最终都被我们强行解决了，没有发生打架和流血，算是万幸！

第二天上班，我刚进办公室，一个退休的女职工气急败坏地带着一个小伙子和大姑娘，边骂我边张牙舞爪地闯进了我的办公室。

原来我们下午拆她家的围墙时，她一下午都不在家，大约6时许她回来了，一看自家的围墙倒了，周围邻居的建筑物都被拆了，这还了得，立马愤怒不已，破口大骂。因为早有通知，她当然知道是院领导的作为。单口骂人可能不解气，她从自家找来一个破瓷脸盆，随手操来一根木棍，一边敲打瓷脸盆当鼓，一边高声骂院长和书记，边敲边骂边走，整个医院成了她表演的舞台，从晚上六时许持续闹到半夜11时。可能有居民和住院病人实在无法忍受这种噪音，入睡不得，电话打了110。警察前来劝阻，她才回家休息。安静片刻，警察一走，她又开始敲“锣”骂人，又有人报警，直到次日凌晨1时许，在警察的威胁之下，她才不得不收场。

所以次日早上一上班，她就带着30多岁的儿子、女儿来兴师问罪，一串串骂声和威胁之声，让本来就不大的办公楼热闹起来。面对这一家三口的高声谩骂，我尽力克制自己的情绪，尽力沉默不语，大约经历了一个多小时，这三人被劝走了，临走还放话要上告，要撤掉我这个院长，要赔偿，要……有许多的条件和要求。我自己明白，为了迎接文明单位检查，拆了你家（本属于医院）的围墙，我还有错吗？不理睬她继续干自己的工作，初来乍到，每天有多少事啊，无暇顾及。

过了几日，这位退休女职工又找上门来，依然带着儿子和女儿，还加了一个五岁的孙子，依然对我破口大

骂，依然威胁我，依然说出很多的赔偿要求，她激动之时，居然在地上打滚、耍赖！又是一些好心人前来劝她，又折腾了近两小时。这次是她去了省卫生厅上告，去了省文明办上告之后来的。我依然少言沉着，横眉冷对。

繁忙的工作、烦心的事情让日子过得特别快！文明单位检查后一段时间，听说我们医院基本通过。应该高兴，违章建筑没有白拆！又一日下午，那位曾经敲“锣”骂我的妇人又气势汹汹地蹿到我的办公室，还有她三十来岁的儿子，这一次是非要我赔偿她的围墙（所花费的砖、水泥、砂、人工等）不可，否则一定会让我身败名裂！我已经忍了几次了，本来就是一个刚性之人，一而再，再而三地被骂、被辱、被威胁，实在忍无可忍，随手将一个钢化保温杯猛地砸向自己办公桌上的玻璃面板，顿时一声爆响，碎玻璃如乱箭四射！我大声吼道：“你家有多大的势力，有多少钱，了不得啊，你不是要我的命吗，你现在就来！你们两个一起上！你不是够狠吗，就在这儿打电话，看你能叫多少人来？我告诉你，我现在还是院长，我代表着全院几百号人的利益，我能不能团结他们来对付你们呢？”或许是这一举动太震撼太可怕，或许是她母子二人从未见过这样凶猛的院长，立刻表情呆滞，稍后转身离去。

有了这次交锋，这家人不再来找我，但是他们却不

停地去省里相关部门告我的状，说东道西，至今不仅告我的状，还告过公安局的状，而且告110不作为，告过卫生厅不作为……

就在这一事件的前后，还穿插了一些碰撞。有一位因伤离岗的职工，可能是身残导致情绪不佳的原因，经常借故找院领导的麻烦，在医药费报销、享受福利待遇等方面超标准提要求，几乎是稍有怠慢即破口骂人，谁都不能得罪他，只能敬而远之。过去的院领导为他做了许多好事，得罪了职工却不被他领情。我刚上任，他躺在医院不出院，本可以回家休息，却非要医院负担不菲的住院费。有人说是等着新院长去看他。我了解情况后，决定不去探望，而他决定继续在医院疗养，后来居然提出医院原来花钱为他买的三轮摩托车已过时，要更新，需近万元人民币。我要相关人员去相关部门了解国家的政策，回复说，配摩托车都不是政策规定的。本来花医院的钱买三轮摩托车已损害了大家利益，他却还要以旧更新，钱从医院来，如果同意，那就是500多名职工均摊，我不答应，立马矛头指向了我。他三番五次来我办公室吵闹，有一天居然带着一把水果刀来我办公室威胁我。在此之前已交锋几次，他提出诸多要求，合理的我都满足了他，但是过分的要求都被我拒绝，应该说早已对我怀恨在心。前几次我也是轻言细语，尽量不激动。这一次在他亮了刀子后，我勃然大怒，立即大声呵

叱。我本是一个不惧恐吓又性格刚强的汉子，哪里经得起如此挑衅。于是我口中的大话、狠话如枪林弹雨，加上这种愤怒带来的咄咄逼人的架式，让对方败下阵来，自觉理亏，势不如人，暗暗离去，从此不再来我办公室。一些职工都说：“新院长真是狠！”

不狠如何生存下去？在与几位内部职工交锋的同时，刚来的几个月，还经常被医疗纠纷所围困！有时候病人家属坐到我办公室理论，连中午饭也吃不成；有时候患者在抢救中去世，家属找来，院长成为“罪魁祸首”，常常几十个人甚至上百人把院长当敌人包围起来，这些人把悲痛转化成了愤怒和仇恨！复仇的烈焰已将每个人胸中的怒火点燃，在他们眼里，院长就成了杀害他们亲人的凶手！他们指责、谩骂、威胁、恐吓院长算是高度文明和理智了，没有对院长拳脚相加，那是院长的万幸！常有去世的患者家属恨不得将院长千刀万剐！……

走马上任不到半年，内外交锋，内外对峙，被骂、被诬、被告、被威胁、被恐吓、半夜电话骚扰、被包围等已经有好几十次，有几次真的让人不寒而栗又无可奈何！值得庆幸的是几次危险都没有让我伤筋动骨，生命还能够继续。

也许因为我是从逆境中生长的人，也许我骨子里就有不怕人、不怕事的细胞，遇事比较沉着，遇事比较冷

静，遇事比较理智，可能一般人很难说服我，很难让我屈服或者害怕，有一点个人英雄主义。

院里的几位“狠人”，过去不遵守规则，老子天下第一，总占公家的便宜，其实损害了大家的利益，大部分职工对他们有意见有看法，多次向院领导提出批评，希望管理要公平公正！我来之前的一位院长，在管理中主持正义和公平得罪了一位“狠人”，这位“狠人”拿着一把菜刀把院长家属的头砍破了，缝了九针，紧接着他还要拿着菜刀去杀院长，被人发现立刻将院长从办公室转移反锁在了另外的一间房，使院长躲过一劫！

主持正义和公平，不是一件简单的事情，它不仅需要主持者有胆量和勇气，有牺牲精神，还需要主持者有足够的智慧！一段时间的较量，院里一些医务工作者似乎看出了新院长想主持公道的信心和决心！

■ 二 改革分配制度 激发职工热情

2000年6月，我来担任院长时，这家医院在册职工510余人，离退休人员150余人。经过十多天的交谈，500多名职工意见最大的是奖金收入太少。除了工资，每个月的奖金临床人员最高者400元，行政后勤最低者200元。附近有一家专科医院，医务人员每月的奖金是好几千元，十多家处在同一城市的三级甲等医院职工的奖金都要比我所在的这家医院高很多！所以在职的医务人员工作没有热情，没有积极性。一部分专业人员人心思走，不断有人提出申请，去南方工作。我上任时，大概离开医院的已有20多人。

每天的门诊人次700左右，在院住院病人100多位，职工个人年收入人均约2万元。

如是我们决定改革原来的奖金分配制度，先行试点，积累经验再逐步推广。当年9月我们确定，由妇科作为院里奖金分配改革的试点科室，从10月份开始试行。如何试、如何核算，我提出了一个简单的办法。妇

科 10 月份的收入与 9 月份对比，减去直接成本，剩余的部分按比例提奖，实际上医院是把妇科为医院创造的利润部分奖给科室（职工）。大致原则是妇科 10 月与 9 月比较，多出的第 1 万元利润奖给科室百分之十；多出的第 2 万元奖励百分之二十；多出的第 3 万元奖励百分之三十；多出的第 4 万元奖励百分之四十；多出的第 5 万元奖励百分之五十，而且上不封顶，下不保底。到了 11 月份核发试点科室妇科的奖金，人平接近 1000 元。该科室职工兴奋不已，11 月份奖金 1000 多元，12 月份发放奖金人均近 2000 元。在这一过程中，其他科室纷纷要求像妇科一样改革分配制度。到了 2001 年，全院 90% 的科室（临床）都相继试行了新的奖金分配制度。

天亮关灯，节约用水，少用棉签，自己洗工作服等一系列节约措施从科室不断推出；留住病人，热情服务，吸引新病人，开展新技术新项目等举措也在各科室开展；上班脱岗的少了，迟到早退的少了，科室的凝聚力在增强……

2001 年度清算，有少数科室人平奖在最高的月份接近了 3000 元，最低收入的科室人均依然只有 400 多元，差距在拉大。但是绝大部分临床医技科室的工作人员 2001 年的奖金都比 2000 年翻了几倍，这一年，职工年人均收入近 3 万元，全院奖金增长 149%，全年全院门诊增长 19.9%，住院病人增长 17.3%，业务收入增

长 41%。

2001 年的奖金分配制度改革激发了职工的热情，但是这一制度若不加修改，2002 年职工个人的奖金会急剧升高。这是我意料之中的事，所以年终开会确定，所有奖金增速快的科室一律下调分配比例，有的从 40% 下调到 36%，有的从 34% 下调到 32%。

2001 年过去之时，正值 2002 年春节到来，院里第一次请全院科室负责人、护士长聚餐。在吃团年饭之前刚开了会，宣布了新一年的奖金分配下调比例的政策，从医院到宾馆去吃饭的路上，刚刚上了中巴车分管奖金的院长，被科主任、护士长骂下了车，灰溜溜搭公共汽车去了宾馆。在开席之前，我举杯致祝酒词，话未说完，竟有女同志哭出声来，接着有部分科主任、护士长也开始流泪哭泣，她们边哭边说：“胡院长，我们好不容易有了一点奖金，大家有了一点积极性，你今天把我们的分配系数一降，我们明年的奖金又没了，大家很伤心啊。”此言一出，哭声越来越大，哭的人越来越多，一瞬间我也感到无比悲凉！多好的辞旧迎新的团年饭啊，却变成了一幕悲剧！

我镇定了一会，再高声劝阻大家：“我在这里向大家保证，如果 2002 年在座的各位临床医技科室的奖金比 2001 年少了，我按 2001 年的奖金水平发给大家，今天的下降政策作废。如果执行新的政策，大家的奖金比