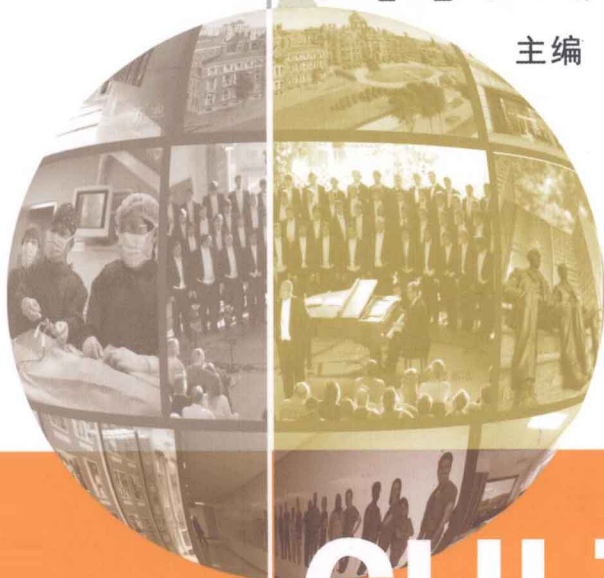


漫步世界著名医院

Talking To The World-renowned Hospitals

透过细节 看文化

主编 王建安



CULTURE
IS IN THE
DETAILS



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

通过细节看文化

Through Details to See Culture

通过细节 看文化

张其成 著



CULTURE
— THE
DETAILS



张其成 著

漫步世界著名医院

Talking to the world-renowned hospitals

透过细节 看文化

主编 王建安



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



前言

当今是一个科技高度发达、信息高度畅通、节奏日益加快、改革不断深入的时代，作为一所从1869年走来的百年老院，我们既要从医院丰厚的历史文化内涵中汲取养分，又要时刻提醒自己，明天我们该何去何从？

为此，我们立足于“成为世界一流大学优秀附属医院”的目标，提出了“建设具有鲜明学科特色的国际品牌医院”的愿景，凝练出“卓越战略”和“国际战略”两大战略规划。

近几年来，我们通过“瞄准一流”，鼓励优势学科以世界前10位为标杆，研究他们在临床、服务、科研哪些地方强，为什么强，然后不断地对比学习，实现自我提升；通过“远程嫁接”，开通与美国加州大学洛杉矶分校（本书中简称“UCLA”）医学中心、约翰霍普金斯大学、MD Anderson等世界一流医疗机构远程会诊，敞开胸怀，以点带面带动医疗服务、带动人员培训、带动学科发展，提高医院的辨识度和知名度；“难病共治，项目共研、学科共建、联合培训、人才共享、资源互补”等项目和领域的合作和交流，使我们与国际著名医院的联系越来越紧密，成果越来越丰硕。

在国际战略的指引下，我们每年选派一大批医生、护士以及行政人员深入到Mayo Clinic、约翰霍普金斯大学、UCLA、MD Anderson等世界最优秀的医疗机构学习交流。同时，医院本身也在不断地提升

和完善，以深入推动海峡两岸医疗合作交流为途径，邀请台北医学大学附属万芳医院作为管理顾问，逐步建设并完善以质量和安全为核心的现代医院管理体系。当员工们经历了学习与交流，体味了思维的碰撞，又回到医院后，他们的所见、所闻已深深地印在他们脑海中，并在现实的工作中升华为他们自己的感悟，也影响、指导着具体的工作实践。这些宝贵的经历与感悟就是思想的共鸣，就是改变的源泉，就是发展的动力。我想这些难能可贵的经历和感悟应该与更多的人分享，让医院团队、员工更了解我们与世界一流医院的差距，更清楚我们的定位，从而让我们坚持敞开胸怀，“跳出省内看国内，跃出国内看世界”，以国际化的视野去关注世界一流医院的优秀典范、学习出色品质，从而形成自己的卓越文化，这也正是编写这本书的初衷。

在对外交流和学习中，我们很多医生、护士、行政人员切身感受到世界一流医院的先进经验，并结合我们医院实际把一些先进经验和做法具体运用到工作层面，但我们不要仅仅局限在一些细节层面，应该透过细节去看这些世界著名医院背后的体系和文化，今后我们更应该关注以下几个层面。

第一，要理解愿景真谛。如果有一种有关领导力的理念能够千年不变地为组织提供激励和启迪，那就是愿景了。在海外，你会发现许多平凡的医生乐意向你描述他们的愿景，当你看到基层员工饱含着情

感向你描述他内心深处所要创造的医院时，你会为之深深震撼。你会感受到医院的文化是崇高庄严的事情，委身于一个有共同愿景的团队之中，是一件幸福的事情。

愿景带给我们彼此可以深度分享的价值观、服务理念和使命感。愿景也是一副描绘在我们心灵深处的图画，我们医院的文化建设，本质就是要让这幅图画能够真实存在于每位员工的心中。

第二，要学会系统思考。多年的医学教育让我们习惯于拆分问题、分解步骤，从而达到目标。但是不知不觉中，我们丧失了对更大的整体的感悟能力。我们习惯于在医院这个象牙塔中去做决策，却看不清我们所采取的行动所带来的结果。管理中许多问题的症结在于我们片段而局部的思考方式，这是改革最大的阻力来源。

海外许多医生，无论是顶尖的教授，还是普通的护士，他们都具有系统思考的能力。对待同样的患者，令人称道的不仅是他们的技术，更是他们周全考虑问题的能力。同样，系统的思考让他们不囿于一己得失，始终考虑到患者和服务对象的利益，考虑到团队和医院的利益。

第三，培养团队精神。在对外交流中，许多医生都感慨于海外医者间配合之天衣无缝。医院，作为最复杂的一种现代知识型组织，如果员工没有养成团队合作的习惯，那么纵然有最完善的制度、有各式

各样的委员会、会议、通知、命令，也仍不可能有这样的横向沟通，也不可能自然形成一个以正确的任务为中心的工作团队。

第四，善于自我管理。对外交流中，我们发现许多海外医生身上都有一种自我超越的精神。他们的科研学习和道德追求，大多是主动的，是为了自我实现和自我超越这类精神性需求。实际上，在生命更高尚的美德和经济成就之间，并没有非此即彼、权衡取舍的关系。他们越是不计较蝇头小利，埋头于自己的梦想，就越有可能获得巨大的成功。很多医者发现，海外的医院里有一种近乎宗教的气氛，工作本身被认为是一种神圣的事情。医院员工之间，不是相互竞争，而是互相帮助，这让每个人的生活更充实丰满。

我们是一所百年老院，有着辉煌的历史，但时代已经对我们提出更高的要求，在新时期中我们要让百年老院结出新枝，要让卓越文化引领未来，这一切都需要我们凝聚在医院核心价值观、愿景和两大战略的旗帜下，我们的团队、我们的员工不断凝聚力量，以创造我们更加辉煌的明天，也使得医院的建设和发展做得更好、更快、更强。

王建安

2012年10月

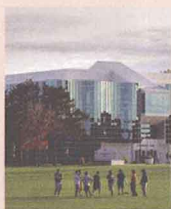
目 录



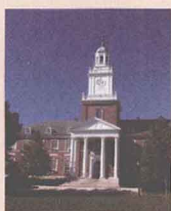
医生也要“异想天开”	3
神奇的达芬奇机器人手术	7
国外病理检验科的启示	12
国外“日间手术”的启示	22



严谨与活泼，一个带教医生的魅力	29
工作与生活的平衡之道	34
海纳百川，有容乃大	38
走进澳洲	42



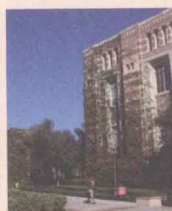
对外交流感言	47
二级护理站	51
今天您AIDET了吗?	56
一枝非洲菊	60



我们向国际同行学习什么?	64
还有什么需要我为您做的吗?	70
当“尊重”深入“骨髓”	73
对外交流感言	77



医院物流，快递帮忙	81
万芳，学习标杆	85
制度成就卓越品质	91
从Case Manager到全程延续服务模式的建立	96



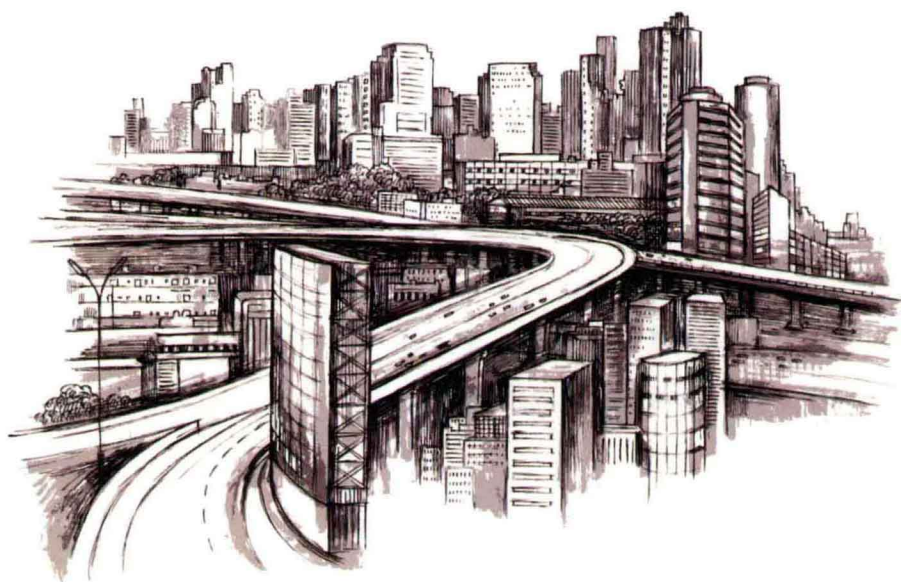
制度方便你我	102
“一目了然”推倒教育“围墙”	107
对外交流感言	110
安全体现在各个角落	117



细微之处见品质文化	122
细腻与宽广，难以忘却的关键词	126
我们是一个团队	130
文化：培育高品质医疗的土壤	135



医者的幸福密码	141
我愿意	148
理解万岁	153
UCLA的“杂交”和“充电”	157
对外交流感言	161





合作与交流是近年来医院发展的核心战略。目前，我们已与美国加州大学洛杉矶分校（UCLA）医学中心建立国际联合诊断学术中心，中央电视台早间新闻将我们的合作影像资料作为当时的中共中央总书记胡锦涛访美的背景资料播出。目前，我们双方的合作正在不断深入。

同时，我们与以品质管理著称，并在台湾首家通过JCI评审的台北医学大学附设万芳医院确立了医院管理的合作伙伴关系。

这些交流与合作让我们受益匪浅。

——王建安



医生也要“异想天开”

韩春茂

1994年5月，刚从日本学习回来的我开设了国内第一个疤痕专科门诊。为了提高知名度，我们还在一家报纸上登了一个豆腐块大小的广告，没曾想前来就诊的患者让我一下子忙到了第二天的中午！时至今日，回想当初，我还是掩不住心中的自豪。而这些成就的获得与我在日本的学习不无关系。

19年前初到日本时，感觉一切都那么清新：干净的街道、漂亮的花园、规划合理的院区、彬彬有礼的护士……这里仿佛是乐园，是患



金泽城的古典建筑



回音壁

1987年，浙二彭淑牖医生在无意玩圆珠笔的时候，突然有了灵感：将笔和听诊器金属管做成一个小耙子一样的东西，将电切、电凝、吸引、剥离4大功能在一把刀上集而为一。他发明的刮吸手术解剖法和多功能手术解剖器让手术时间缩短40%，出血量减少50%，外国专家称这一成果是“世界外科领域划时代的进步”。

者们的天堂。我这个异乡客看着这里的一切，心中暗暗竖起了大拇指。

我所到的金泽医科大学有着全日本最好的整形科。一方面是因为这里拥有最好的整形科教授，另一方面则得益于金泽医科大学活泼而有灵性的思维传统。以每周的科室研讨会为例，其主题会牵涉到各种不同的学术内容：有时会讨论烧伤到底该不该补充白蛋白，有时会讨论唇

裂的最佳手术期是什么年龄段，有时会讨

论电子照射需要多少时间，甚至还会讨论家庭主妇购物拎塑料袋导致手指肌腱断裂的问题！思维的活跃性和扩散性可见一斑，真是让我大开眼界。在国内，我们也会有类似的研讨会，但是所讨论的内容不过是本科室内部的一些病例，气氛上严肃沉闷，远没有金泽医科大学的氛围有灵性；而且我们聊来聊去也总是那么几个话题，所涉及的广度远远不及金泽。

这就涉及金泽医科大学所推崇的“多方面学科覆盖”这一特点。在医生的培养上，金泽医科大学并不要求学生们一开始就确定所要学习研究的方向，而是给学生们足够的时间和精力去了解多方面的医学知识，然后再确定想要研究的方向。所以从金泽医科大学毕业的学生个个都是全才，也因此他们对患者进行诊断的时候可以考虑到病因的各个方面，并且从多角度进行诊疗；同时，知识范围的广泛也使得



他们思维碰撞的火花更加激烈，在每周的科室研讨会上也就更容易谈到生活的方方面面，主题范围在不知不觉中就已经拓展开了。

有了这样的见识和思考，我深刻地感受到了自己的不足，于是在日学习期间，我有意识地强化自己在整形外科以外的医学知识，训练自己的拓展性思维，努力做到对患者的全方位的诊疗。同时在治疗渠道上，我能够开拓新思路，摆脱现实条件的不足。当然我的努力也得到了回报：在日本，我和导师通过研究电子线照射的剂量效应，在瘢痕疙瘩的电子线照射方法学方面进行了创新，得到了良好的医疗反馈。

回国后，我迫不及待地开设了疤痕专科门诊，想要用自己学到的医疗知识解除疤痕患者的痛苦，但是现实并不如意：当时的浙二医院没有电子线照射的设备。此时，拓展性思维帮助了我，为什么不找省肿瘤医院合作呢（当时的跨院合作几乎没有）？于是，“异想天开”的我联系到了省肿瘤医院，借用他们的电子线照射仪和直线加速器，为很多疤痕患者解除了多年的痛苦。

如今，我们科室不断拓展思路，勇于创新，不仅新建了皮肤软组织损伤治疗中心，并且开发了组织工程皮肤，这项研究成果已进入企



韩春茂（右二）在日本获得博士学位时与导师天贞夫教授（右一）合影



业生产，将对未来世界产生深远的影响。但这不是我们的终点，我们将坚持开放性思维，发扬创新精神，不断进取，相信未来我们会更有建树！

“异想天开”不只是艺术家们的特质，医生也需要，不是吗？

《礼记·中庸》：“凡事豫则立，不豫则废。”意思是说做任何事情，事先有充分地谋虑规划就会成功，否则就要失败。自主创新是医院发展永恒不变的主题，创新的背后是学科带头人不断更新的知识系统和思考模式。学科带头人应该是实干家和梦想家的完美组合：对内，他应系统阐述自己的学科发展观，建设性地把各项资源投入将来会取得成果的行动之中；对外，则应及时把握学科发展的新动态，为医院赢得关注度和各种资源。



神奇的达芬奇机器人手术

郑伟

早在500多年前，达·芬奇就设计“发明”出了许多令人匪夷所思的“现代科技”。然而，达·芬奇的大多数“发明”都只是停留在“纸上谈兵”的图纸阶段，这些“机械发明”的设计草图后来大多被编进了达·芬奇的科学手稿《大西洋古抄本》中。后世科学家一直试图根据《大西洋古抄本》中的设计草图复制出一些达·芬奇的天才发明，一群意大利佛罗伦萨市“泰克诺艺术”公司的工程师们根据达·芬奇留下的草图苦



达·芬奇自画像

苦揣摩，耗时15年造出了被称作“机器武士”的机器人。在达·芬奇留下的设计草图中，该机器人被设计成一个骑士的模样，身穿德国一意大利式的中世纪盔甲。另外一种说法是因为美国军队为了在战场上给受伤的士兵做外科手术，在医护人员相对缺乏的情况下，发明了机器人系统。

2010年5月，我作为一名访问学者来到位于美国西海岸美丽的海滨城市洛杉矶的加州大学洛杉矶分校（UCLA）。这所深沉、热情而又低调的学府让我有机会结识了UCLA里根医学中心妇产科的Oliver医生，



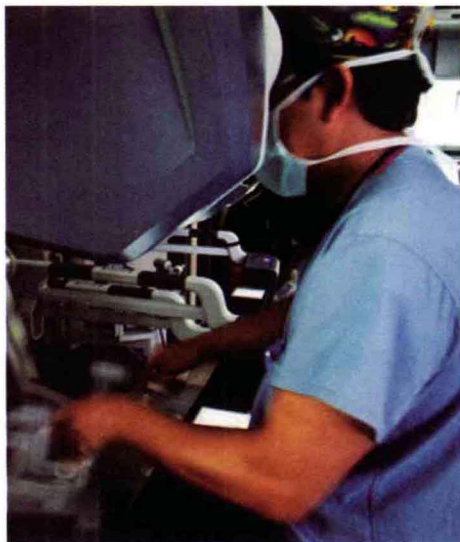
并且领略了达芬奇神奇机器人手术的风采。

Oliver是一位年轻帅气的德国人，在美国读完博士学位后就留在UCLA当医生。他主要从事妇科肿瘤的临床和基础研究，特别擅长微创手术。当Oliver得知我曾留学德国二年，并师从世界著名的内镜手术专家Kurt Semm教授时，他非常高兴。因为Semm教授是世界腹腔镜手术之父，第一个用腹腔镜做阑尾切除和子宫切除的医生，也是很多项腹腔镜器械的发明者。我和Oliver经常用德语交流，在交谈中我了解到Oliver很喜欢利用达芬奇机器人做手术，每次谈到达芬奇机器人，他都显得特别愿意多说几句，并流露出有一天能来中国演示和交流达芬奇机器人手术的意愿。

在UCLA时，我经常观摩Oliver运用达芬奇机器人做的宫颈癌子宫切除和盆腔淋巴结清扫手术。达芬奇外科手术系统是一种高级机器人平台（简称达芬奇机器人），其设计的理念是通过微创的方法，实施



机器人手臂



控制平台

