

景惠医院管理书系

阴阳五行学说与医院绩效管理

主 编 张久田 张 英

广东省出版集团
广东人民出版社
· 广州 ·

编委会名单

主 编 张久田 张 英

副 主 编 见国繁 张保华 刘佩新 高瑞珍 王久和 马建文

执行编委 任宝艳 张迎春 刘玉香 卢小环 李晓翠 倪兰芝

编 委 (按姓氏笔画排序)

王东梅 王立珍 王志秀 王秀芝 王秀红 王英杰

王荣合 王 胜 王晓午 王喜国 王福兰 付永霞

付艳艳 刘连青 刘福奇 纪树青 李小娜 李玉芹

杨印茹 李光青 李艳红 何长岭 何苗苗 张向红

张志荣 张艳华 张爱芬 张淑玲 张德凤 赵国芳

赵春英 赵燕舞 胡立芹 姜海芹 耿亚林 贾纯伶

徐晓慧 徐爱平 徐寅平 越海成 董立杰 蔺玉芳

序

北京市平谷区中医医院张久田院长和景惠管理研究院张英院长共同主编，平谷区中医医院管理者参与编著的《阴阳五行学说与医院绩效管理》即将付梓出版，看到临床第一线“战友”的“战果”的清样时我感到由衷的高兴，这是平谷区中医医院的管理工作者们集体智慧结晶，也是他们多年来在医院管理中默默耕耘的收获。在此，我对著作的出版表示衷心的祝贺！

阴阳五行学说是我国古代劳动人民在生活实践中，通过对自然现象的长期观察，乃至对宇宙一切运动变化现象进行认识、解释而概括抽象出的世界观和方法论，是我国古代的唯物论和辩证法。阴阳五行学说是中国传统文化的精华，是中医理论的基础。祖国的先民们创造了灿烂的中医文化，为民族的繁衍昌盛和为世界人民的身心健康做出了重要贡献。阴阳五行学说不仅是中医诊断与治疗的基础理论，作为一种哲学思想，同时也是古人对自然知识、社会知识和思维知识认识的概括和总结，是一种独特的世界观和方法论。

阴阳学说认为，世界是物质的，宇宙间一切事物之所以能发生、发展、变化，是由事物间存在着相对的阴阳两个方面。阴阳相互作用，是事物运动、变化和发展的内在根本动力。五行学说认为物质世界是由木、火、土、金、水五种具有具体形态的基本物质构成的，这五种基本物质之间相互资生、相互制约的关系导致着物质世界的运动变化和普遍联系，也说明任何事物都不是孤立的、静止的，而是在不断的相生、相克的运动之中维持着协调平衡。它对中医学术的发展起到了深远的影响，也是用以分析各种事物的五行属性和研究事物之间的相

互联系的基本法则。在这一思维指导下，北京市平谷区中医医院和景惠管理研究院在国内率先系统的应用阴阳五行学说建立了完整的医院绩效管理体系，并通过实施取得了良好的效果。能够把阴阳五行学说的一些思想精髓创造性地应用于中医医院的管理实践，这在国内尚属首次，他们这种弘扬传统中医药文化和不断创新的精神很值得肯定的。

在书中，作者们是这样认识阴阳的：阴设定为员工发展、阳设定为顾客（病人）获得。医疗服务的提供者是员工，接受者是顾客，两者的行为互动构成了医疗服务的基本关系。员工与顾客的关系是矛盾统一的，他们之间互动关系也如阴阳，发生相互交感、对立制约、互根互用、消长平衡和相互转化。互相交感意指双方在行为互动中交合感应，从而产生新事物、新个体的过程。交感以互动为前提。员工和顾客之间要平等沟通与交流，相互尊重，顾客体谅医生的难处，医生真诚为顾客服务。许多医疗技术的突破正是建立在医患交感的基础上的。但员工与顾客之间的利益存在许多矛盾冲突的地方，员工的一个小疏忽造成的可能是顾客不可挽回的遗憾，顾客对医生的苛求让员工承受重大的压力。员工与顾客时刻制约着对方。两者之间的对立统一决定了两者相互依存，互为根本的关系。没有顾客的需求，员工的个人价值无法实现，医院也失去了存在的必要；没有员工提供服务，顾客的病痛无人消除，医院的存在也失去了意义。然而，在员工与顾客的互动过程中并不是永远和谐、一成不变的，他们之间不断消长变化着。顾客的无理取闹、气焰嚣张会打消员工的工作积极性，相反，员工的傲慢无礼、高高在上会大大降低顾客的就诊意愿。而当两者实现相互理解、供需同步时，顾客获得满意的服务，员工个人价值得到体现，能大大促进两者的发展，实现共赢；相反，顾客不信任员工，员工不理解顾客，必将导致医院的衰败。最后，顾客与员工的互动是共同成长的过程，员工不但服务顾客，也积累了宝贵的经验，促进个人成长。

他们又是这样认识五行的：木——质量：“木曰曲直”，木代表生长的力量，医院发展的根本就是医疗服务质量的提升和持续改进，唯

有精益求精、严谨求实，才能寻求突破、生生不息。

火——文化：“火曰炎上”，火具有升华、茂盛的属性，员工在中医院独特人文氛围的熏陶下，持有共同的价值观，展现平谷区中医人的精神面貌，让每一位来医院的顾客都感受到中医院的人文关怀。

土——制度：“土曰稼穡”，土善承载能受纳，土载四行。医院健康运营离不开制度的规范，常言道无规矩不成方圆。制度的规范能让繁杂的事务变得明了简洁，紊乱的流程变得有条理。

金——财务：“金曰从革”，金引申为肃杀、收敛之意。经营效益固然重要，但医院承担着保障顾客的生命健康的重任，如果员工重利轻义，不正之风盛行，这样的医院必定会被社会淘汰。因此，医院在确保一定得经营效益的同时必须凸显医院的公益性。

水——执行力：“水曰润下”，水有滋润下行的特点，用以指员工贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力，是把医院战略、规划转化为效益、成果的关键。执行力包含完成任务的意愿，完成任务的能力，完成任务的程度。

木、火、土、金、水五行之间相生、相克、制化，从而维持事物生化不息的动态平衡。

在理论认识的基础上，他们又将阴阳五行共七个维度具体化为相应的考核指标，分别按月度和年度进行考核，形成了严密的逻辑关系。

本书在理论上有所创新，语言轻松活泼，尤其是能够把他们精心研究的具体案例与读者分享，使得本书具有很强的实用性和可操作性，值得广大中医医院管理工作者的借鉴和参考。

北京市中医管理局局长



目 录

第一章 阴阳五行学说与医院经营管理	1
第一节 博大精深的中医学	2
第二节 阴阳五行学说中的经营管理思维	4
第三节 阴阳五行学说在医院经营管理中的应用	9
第二章 阴阳五行学说与医院绩效管理模型构建	13
第一节 阴——医院员工	14
第二节 阳——医院顾客	20
第三节 木——质量	26
第四节 火——文化	30
第五节 土——制度	34
第六节 金——财务	34
第七节 水——执行力	38
第三章 阴阳五行绩效管理模型的应用	45
第一节 医院职能部门职责说明书	46
第二节 医院岗位说明书	68
第三节 医院绩效考核指标体系	88
第四节 医院薪酬体系设计	113
附 北京市平谷区中医医院员工手册	119



Yinyang wuhang xueshuo yu yiyuan jingying guanli

第一章 阴阳五行学说与医院经营管理

第一节 博大精深的中医学

中医药是中华文化的重要标志，具有独特的魅力与优势。中医药来源于中华民族几千年同疾病作斗争的生活实践，为维护中华民族的生生繁衍和健康做出了巨大贡献，深受人民群众的信赖。其防病治病的科学价值已经为千百年来的历史实践所证明，其成本低、毒副作用小、易获得的突出优势，是无可替代的。中医药不仅是中华民族创造的医学科学，其特有的理论体系、诊疗技术、养生保健方法和行医模式还蕴含着丰富的东方哲学和生存智慧，是民族优秀文化瑰宝，是我国文化软实力的重要体现。我国政府尤其是中医药管理部门非常重视和强调医疗行业特别是中医药行业要弘扬博大精深的中医药文化，增强民族的自信心与自豪感。如何才能很好地认识和应用中医药所蕴含的哲学理念与管理智慧，如何才能将中医药的优秀文化发扬光大，这是中医药管理者一直在思考和探索的问题。

“管理出效益”已经成为众多医院管理者的共识，但这一共识的形成却经历了一个漫长的过程。1997年1月15日《中共中央、国务院关于卫生改革与发展的决定》（中发〔1997〕3号）提出“高度重视卫生管理人才的培养，造就一批适应卫生事业发展的职业化管理队伍”。这是在党和政府的层面首次提出“职业化管理”概念。2000年2月26日，国务院体改办、国家计委、国家经贸委、财政部、劳动保障部、卫生部、药品监管局、中医药局八部委联合发布的《关于城镇医药卫生体制改革的指导意见》提出“扩大公立医疗机构的运营自主权，实行公立医疗机构的自主管理，建立健全内部激励机制与约束机制。根据任职标准，采用公开竞争、择优聘任为主的多种形式任用医院院长，实行院长任期目标责任制”。首次提出了“公开竞争、择优聘任”选拔院长的模式，医院职业化管理再次成为医疗界的热点。2001年12月11日，中国成为WTO第143个成员国，在此之前有关医药行业对外开放后给中国同行业带来的压力深深震动了同行，2001年有关医院管理的培训班一下子如雨后春笋般在全国热了起来。至今，许多院长回忆起2001年之后的那几年，有关对医改、人事制度改革、竞争上岗、医院集团化、产权制度改革以及国有民营等的热议和一些实质性的改革仍然是记忆犹新。为此，景惠管理研究院首席顾问张英曾将2001年称之为“中国医院职业化管理元年”，并将从2001年开始到现在的10年形象地描述为“中国医院职业化管理的启蒙期”。客观地说，从那时到现在的10年间，中国医院管理确实是在探索中前行，在“摸着石头过河”中寻找适合中国医院管理的模式。一时间，全面质量管理、战略管理、目标管理、关键绩效指标、平衡计分卡等管理工具被广泛地引用到医院的管理当中。这些管理工具的应用对于推动医院的职业化管理确实起到了一定的作用，但未必都能完全真正符合医院的实际，更主要的是难以突出中国医院的管理特色。纵观德鲁克、科特勒、韦尔奇、李嘉诚等国内外管理

大家，他们无不倡导管理的和谐与平衡，而中医的阴阳五行学说则完整地阐述了这些思想，其体系本身就具有严密的逻辑性。在这一思维指导下，平谷区中医医院和景惠管理研究院在国内率先系统的应用阴阳五行学说建立了完整的医院绩效管理体系，通过实施取得了良好的效果。

阴阳是中国古代哲学的一对重要范畴，道为无极是生太极，化为两仪，即为阴阳。《类经·阴阳类》：“阴阳者，一分为二也。”《易传》：“一阴一阳之谓道。”《素问·阴阳应象大论》：“阴阳者，天地之道也，万物之纲纪，变化之父母，生杀之本始，神明之府也。”说明阴阳是宇宙最普遍的规律，无所不包，且是一切事物运动变化的本源。任何事物都可以分为阴阳两类，任一事物内部又可分为阴和阳两个方面，而阴和阳的任一方又可再分阴阳，《素问·阴阳离合论》：“阴阳者，数之可十，推之可百，数之可千，推之可万，万之大不可胜数，然其要一也。”这种事物阴阳的无限可分性，也可说明阴阳是宇宙间的最普遍规律。古人有言“若能了达阴阳理，天地都来一掌中”，就是强调其重要性。阴阳学说是中国朴素的对立统一理论，是中国人民用以认识世界和解释世界的一种世界观和方法论。一般地说，凡是运动的、外向的、上升的、温热的、无形的、明亮的、兴奋的都属于阳，相对静止的、内守的、下降的、寒冷的、有形的、晦暗的、抑制的都属阴。事物的阴阳属性，并不是绝对的而是相对的。但是严格地说，任何事物都不可随意分阴阳，阴阳是有特定属性的一分为二。



中国古代的哲学家们进而体会到自然界中的一切现象都存在着相互对立而又相互作用的关系，就用阴阳这个概念来解释自然界两种对立和相互消长的物质势力，并认为阴阳的对立和消长是事物本身所固有的，进而认为阴阳的对立和消长是宇宙的基本规律。

阴阳学说的基本内容包括阴阳对立、阴阳互根、阴阳消长和阴阳转化四个方面。在中医理论体系中，处处体现着阴阳学说的思想。阴阳学说被用以说明人体的组织结构、生理功能及病理变化，并用于指导疾病的诊断和治疗。

由阴阳学说衍化出五行学说，五行学说是以木、火、土、金、水五种物质的特性及其“相生”和“相克”规律来认识世界、解释世界和探求宇宙的一种世界观和方法论。木曰阴中之阳，火曰阳中之阳，金曰阳中之阴，水曰阴中之阴，土曰阴阳和合。《尚书·洪范》说：“水曰润下，火曰炎上，木曰曲直，金曰从革，土曰稼穡。”木生火、火生土、土生金、金生水、水生木。木克土、土克水、水克火、火克金、金克木。万事



万物通过这种相生相克关系普遍联系。宇宙世界是由木、火、土、金、水五种基本物质所构成的，宇宙中的一切事物是由木、火、土、金、水五种基本物质“相杂”和“相和”而化生。五行学说是按五行的特性对事物进行归类的，归类方法，一是按取象比类法：“取象”是从事物的形态（形态、作用、性质）中找出能反映本质的特有征象；“比类”是以五行各自的抽象属性为基准，与某种事物有的征象相比较，以确定其五行的归属。二是演绎法：根据已知的某些事物的五行属性，推演归纳其他相关的事物，从而确定这些事物的五行属性。

阴阳五行学说是中国传统文化精华，是中医理论的基础。老子说：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”所谓法既是象比之性，也就是全息之性。道由无极衍化阴阳以及五行，万事万物皆有阴阳，皆有五行。人有五元：元性、元神、元气、元情、元精。五元分别有五行的属性。医院管理有五个维度：质量、文化、制度、财务和执行力。医院文化有五个维度：仁、义、礼、智、信。它们都有着相互关联的可以类比的五行关系（见五行象比表）。

五行象比表

五行	五元	五脏	五方	管理维度	文化维度
木	元性	肝	东	质量	仁
火	元神	心	南	文化	礼
土	元气	脾	中	制度	信
金	元情	肺	西	财务	义
水	元精	肾	北	执行力	智

阴阳五行学说，是中国古代朴素的唯物论和自发的辩证法思想，它认为世界是物质的，物质世界在阴阳二气作用的推动下孳生、发展和变化；并认为木、火、土、金、水五种最基本的物质是构成世界不可缺少的元素。这五种物质相互资生、相互制约，处于不断的运动变化之中。这种学说对后来古代唯物主义哲学有着深远的影响，如古代的天文学、气象学、化学、算学、音乐和医学，都是在阴阳五行学说的协助下发展起来的。同样的，具有深厚文化积淀和历史渊源的阴阳五行学说同样可以在医院管理中展示其价值和魅力。

第二节 阴阳五行学说中的经营管理思维

阴阳五行学说是我国古代劳动人民在生活实践中，通过对自然现象的长期观察，乃至对宇宙一切运动变化现象进行认识、解释而概括抽象出的世界观和方法论，是我国古代的唯物论和辩证法。阴阳学说和五行学说是从不同方面来认识事物的两种方法。阴阳、五行都是根源于太极图式，是由太极分化出来的。阴阳又

包括了五行，五行是对阴阳的展开分析。阴阳五行学说不仅是中医诊断与治疗的基础理论，作为一种哲学思想，同时也是古人对自然知识、社会知识和思维知识认识的概括和总结，是一种独特的世界观和方法论。

下面我们就对阴阳五行学说的基本理论做一概括性了解。

一、阴阳学说

阴阳学说认为，世界是物质的，宇宙间一切事物之所以能发生、发展、变化，是由事物（间）存在着相对的阴阳两个方面。阴阳相互作用，是事物运动、变化和发展的内在根本动力。

（一）阴和阳的基本特征

1. 阴和阳的属性。阴阳是对自然界相互关联的某些事物和现象相对双方的概括，含有对立统一的概念。阴和阳是相对而言的，且区分阴阳的条件亦是相对的。阴阳纵然是相对的，人们要认识事物，就得给其双方既定命名——赋予一定属性，所以阴阳学说可认为是既定的相对论。一般地说，凡是剧烈运动着的、外向的、上升的、温热的、明亮的等等都属于阳；相对静止着的、内守的、下降的、寒冷的、晦暗的等等都属于阴。对于同一事物，阴阳所指往往是确定的，不可相互替换，正因为有这种人为的规定性，才能够认识事物，了解事物以及它们之间内部的规律性。

阴和阳的相对属性引入医学领域，是将对于人体具有推动、温煦、兴奋等作用的物质和功能，归属于阳；对于机体具有凝聚、滋润、抑制等作用的方面，统属于阴。

阴和阳是以属性作为相对性，绝不是确指任何单一事物，而是包含了所有的一切事物。

2. 阴阳的内涵与外延。阴阳是用以说明相关事物的相对属性，或一个事物内部相对着的双方。任何事物虽然均可以阴阳的属性来区别，但如果两者不是相互关联的对立方，也就不能用阴阳来区分其相对属性，因而也就没有实际的意义。

事物的阴阳属性，本身也是相对的。这种相对性，一方面表现为在一定条件下，阴和阳之间可以发生相互转化，即阴可以转化为阳，阳也可以转化为阴。另一方面，体现于事物的无限可分性。

（二）阴阳学说的基本内容

阴阳交感相错为一体，其相互作用关系是错综复杂的，然而最根本的可用以下几个方面来表述：

1. 阴阳的对立制约。阴阳是一切事物或现象相反相成的两个方面，如上与下，左与右，天与地，动与静，出与入，升与降，乃至昼与夜，明与暗，寒与热，水与火等等。阴阳是相互对立的，二者的属性相反，表现为双方的相互制

约、相互对（抗）抗。事物在恒常状态时，是由于阴阳相互冲和，维持动态平衡的结果，称之为“阴平阳秘”。若阴阳的任何一方过于强盛，就会抑制对方，使之趋弱；或者任一方过于不足，会导致对立方的相对亢盛。《素问·阴阳应象大论》：“阴胜则阳病，阳胜则阴病。”

2. 阴阳的互根作用。阴和阳是对立统一的，二者既相互对立，又相互依存，任何一方都不能脱离另一方而单独存在，即每一方都以其相对的另一方的存在为自己存在的条件。阴阳之间的这种互相依存关系，称之为阴阳的互根互用。

阴和阳之间的互根互用，不仅仅体现于相对物质之间的相互依存关系，如从气和血的关系而言，气属于阳，血属于阴；气为血之帅，血为气之舍，二者互根互用。而且还体现于机体的相对功能之间的相互依存关系，如人体最本质的生理功能是兴奋和抑制，没有兴奋，也就无所谓抑制；没有抑制，也无所谓兴奋。而且还体现物质与功能之间的相互依存关系，物质属阴，功能属阳，功能是物质运动的结果，世界上没有不运动的物质，因而也就不存在没有功能的物质和没有物质运动的功能，二者之间同样存在着互根互用的关系。《素问·阴阳应象大论》：“阴在内，阳之守也；阳在外，阴之使也。”即是从阴阳的互根互用理论，高度地概括了机体的物质与物质之间、功能与功能之间、功能与物质之间的相互依存关系。

阴阳互根互用的第二层含义指的是，在阴阳相互依存的基础上，某些范畴的阴阳关系还体现出相互资生、相互为用的特点，即“无阳则阴无以生，无阴则阳无以化”。

阴阳的互根互用又是阴阳转化的内在根据，阴和阳可以在一定条件下，各自向着自己相反的方面转化。

3. 阴阳的消长平衡。阴阳之间的对立制约、互根互用，并不是处于静止和不变的状态，而是始终处于不断的运动变化之中，阴和阳是在一定限度、一定时间内通过阴消阳长或阳消阴长来取得统一——维持着事物的相对平衡状态，故称“消长平衡”。

如以四时气候变化而言，从冬至春及夏，气候从寒冷逐渐转暖变热，即是“阴消阳长”的过程。由夏至秋及冬，气候由炎热逐渐转凉变寒，即是“阳消阴长”的过程。四时气候的变迁，寒暑的更易，实际上即是反映了阴阳消长的过程，其中虽有“阴消阳长”、“阴长阳消”的不同，但从一年的总体来说，还是处于相对动态平衡的。

阴阳的消长平衡，说明事物的运动是绝对的，静止是相对的——消长是绝对的，平衡是相对的，事物就是在绝对的消长和相对的平衡之中生化不息，而得到发生和发展的。只有不断地消长和不断地平衡，才能推动事物的正常发展，人体才可维持正常的生命活动。

4. 阴阳的相互转化。阴阳转化是指阴阳双方在一定条件下，可以各自向其相反的方向转化，即阴可以转化为阳，阳也可以转化为阴。如果说阴阳消长是一个量变过程的话，那么阴阳转化便是在量变基础上的质变。阴阳的转化，虽然也

可发生突变，但大多数是一个由量变到质变的过程。

阴阳双方之所以能够相互转化，是因为相对的双方互根互用，相互倚伏着向其对立面转化的因素。“夫物之生从于化，物之极由乎变，变化之相薄，成败之所由也……成败倚伏生乎动，动而不已则变作矣。”（《素问·六微旨大论》）成败倚伏，说明新事物生成之时，已倚伏着败亡之因素；当旧事物败亡之时，也孕育着新事物产生的因素。“化”是指新事物的产生，“变”就是指旧事物发展的终极。

阴阳的转化，必须具备一定的条件，一般都表现在事物变化的“物极”阶段，即“物极必反”。包括如“重阴必阳，重阳必阴”、“寒极生热、热极生寒”，这里的“重”和“极”就是促使转化的条件，没有一定的条件，便不能转化。

总之，阴阳之间的上述四方面关系是密不可分、融为一体，制约兼有消长，互根含着转化。大体上来说，阴阳学说的实质内涵可以用“对立、互根、消长、转化”八个字来概括。阴阳学说的实质包涵了当今的矛盾论、对立统一规律、相对论等哲理。

（三）阴阳哲学的地位

阴阳哲学在孔子生活的时代已经具有崇高地位。其重要的标志就是作为群经之首的《易》，所有的卦都是由阴阳爻组成。而《易》以及《易传》的相关内容，一直成为后世哲学的依据。阴阳哲学实际上一直在总领儒、道、医。阴阳哲学在儒家的这种地位，可以从正统儒学把《易传》看成是孔子之作这一点上得到证明；阴阳哲学在道家的这种地位，可以在道家对宇宙解说运用的正是阴阳哲学这一点上得到证明；阴阳哲学在医学上的这种地位，可以从《黄帝内经》全文以阴阳解说和直接引用《易传》中阴阳论述的情况得到证明。阴阳哲学的这种地位，要求解析传统文化心理学思想时必须注意阴阳理论的作用，同时也使阐明阴阳理论具有更重要意义。

正是阴阳哲学这种历史地位，使中国人无论从文化心理角度还是从中医学角度，只要涉及心身问题，就无法摆脱阴阳哲学的影响。从心性修养到心身疾病，无不如此。而今天能够将阴阳理论应用于医院管理领域，则是再一次对阴阳理论的扩展和延伸。

二、五行学说

五行学说认为物质世界是由木、火、土、金、水五种具有具体形态的基本物质构成的，这五种基本物质之间相互资生、相互制约的关系导致物质世界的运动变化和普遍联系，也说明任何事物都不是孤立的、静止的，而是在不断的相生、相克的运动之中维持着协调平衡。它对中医学术的发展有深远的影响，也是用以分析各种事物的五行属性和研究事物之间的相互联系的基本法则。

（一）五行的基本概念

五行的“五”，就是指木、火、土、金、水五种物质；行，有两层涵义，一是指“行列”、次序，二是指运行、运动变化。因此，五行指木、火、土、金、水五类事物的运动变化及其相互联系。自然界许许多多的事物虽有各自属性特点或组成部分，但最终都可归为五大类。这五大类事物之间有着内在的次序和联系，并且运行不息，这就是五行学说的基本含义。

（二）五行的特性

五行的特性，是古人在长期的生活和生产实践中，对木、火、土、金、水五种物质的朴素认识基础上，进行抽象而逐渐形成的理论概念，是用以分析各种事物的五行属性和研究事物之间相互联系的基本法则。因此，五行的特性虽然来自木、火、土、金、水，但实际上大大超过了这五种具体物质的本身，而具有更广泛的涵义。

木的特性：“木曰曲直”，是以树干曲曲直直地向上、向外伸长舒展的生发姿态，来形容具有生长、升发、条达舒畅等作用或特性的事物及现象。凡具有此类特性者，都可归属于木。

火的特性：“火曰炎上”，是指火具有温热、腾上的特性。引申为凡具有温热、升腾、昌茂繁盛作用或特性的事物及现象，均可归属于火。

土的特性：“土曰稼穡”，是指土的播种和收获农作物的作用，引申为具有生化、承载、受纳作用的事物，均可归属于土。

金的特性：“金曰从革”，从革有变革、肃杀之意，引申为具有清洁、肃降、收敛等作用的事物，均可属于金。

水的特性：“水曰润下”，是指水具有滋润和向下的特性，引申为具有寒凉、滋润、向下等作用的事物，均可属于水。

（三）五行的生克乘侮

五行学说不只是探讨各类事物的属性、特点，并简单地将它们归于五类，更重要的是以五行之间的相生、相克等来探索和阐释复杂系统的内部各事物之间的相互联系，以及在这些基础上体现出的统一性、完整性和自我调控机制。

1. 生克和制化。相生，是指这一事物对另一事物具有促进助长资生或兴奋的作用；相克，是指这一事物对另一事物的生长和功能具有抑制、制约的作用。相生和相克都是自然界的正常现象，正因为事物之间存在着相生和相克的联系，自然界才能维持生态平衡，人体才能维持生理平衡，故说“制则生化”。

五行相生的次序是：木生火，火生土，土生金，金生水，水生木。

五行相克的次序是：木克土，土克水，水克火，火克金，金克木。

这样以次相生，以次相克，如环无端，生化不息，维持着事物之间的动态平衡，故《类经图翼》曰：“造化之机，不可无生，亦不可无制。无生则发育无

由，无制则亢而为害。”

由于五行之间存在着相生和相克，所以对五行中的任何“一行”来说，都有“生我”“我生”和“克我”“我克”四个方面的联系。五行学说就是以五行生克这种错综复杂的联系，来说明任何一个事物都是受着整体调节控制的，而本身又影响着整体。各系统都通过这类复杂的调控机制，防止自身某些方面的太过或不及，维持整体的动态平衡。

2. 乘侮。五行之间的相乘、相侮，是指五行之间的生克制化遭到破坏后出现的异常现象。

相乘：乘，即是以强凌弱的意思，五行中的相乘，是指五行中的某一行对被克的一行克制太过，从而引起一系列的异常反应。

相侮：侮，在这里是指“反侮”。五行中的相侮，是指五行中的某一行过于强盛，对原来克我的一行进行反侮，反侮亦称反克。

引起乘侮的原因不外两类：一是五行中某一行过于强盛；二是某一行本身过于虚弱，这样都可导致乘侮反应。正如《素问·五运行大论》：“气有余，则制己所胜而侮所不胜；其不及，则己所不胜，侮而乘之，己所胜，轻而侮之。”

阴阳五行是宇宙的最一般普遍规律，而人是天地气交进化的产物，在天人相应观点指导下，我们将阴阳五行学说应用于医院管理，是符合“以人为本”、“和谐发展”等现代理念与模式的。

第三节 阴阳五行学说在医院经营管理中的应用

中医学是中国的传统医学，是中华民族在长期医疗实践中逐渐形成的具有独特理论风格和诊疗特点的医学体系，是至今仍然屹立于世界科学之林的传统学科。中药医学在探索人体生命运动规律时，把当时先进的哲学理论和医学理论熔铸成为一个不可分割的整体。它以精气学说、阴阳学说和五行学说为自己的哲学基础，运用综合思维方式分析和解决医学理论和医疗实践，体现出中国传统文化的特点。

北京市平谷区中医医院弘扬中国传统医药文化，和景惠管理研究院、景惠管理顾问有限公司共同根据医院的实际情况和未来发展需要设计出能体现中医院独特人文思想的阴阳五行绩效管理模型。阴阳五行绩效管理模型立足中医，承古传今，兼收并蓄，帮助医院建立科学系统的绩效管理体系，全面提高医院的医疗服务和技术水平，提升全体员工的职业素养，增强医院整体综合实力和凝聚力，以实现医院的健康运营和持续发展。阴阳五行绩效管理模型以阴阳五行学说作为框架落实具体的考核指标，并根据其相互制化、相生相克的规律制定绩效管理策略和思路。

一、阴阳——员工发展与顾客获得

我们把阴设定为员工发展,阳设定为顾客获得。医疗服务的提供者是员工,接受者是顾客,两者的行为互动构成了医疗服务的供需关系。医院要健康发展必须寻找员工和顾客的均衡点,实现供需平衡。员工对知识技能的掌握程度、个人发展的程度直接影响到提供服务的质量和范围。而能否满足顾客的需求,真正为顾客创造价值,是衡量一个医院的社会效益和发展前景的最关键指标。另一方面,顾客的理解与支持是调动员工积极性、提高业务水平的重要动力。医院要兼顾两者的利益,处理好双方的关系,通过不断调整两者的平衡,达到阴阳交融、医患和谐,以实现医院的持续发展。

员工与顾客的关系是矛盾统一的,他们之间的互动关系也如阴阳,发生相互交感、对立制约、互根互用、消长平衡和相互转化。互相交感意指双方在行为互动中交合感应,从而产生新事物、新个体的过程。交感以互动为前提。员工和顾客之间要平等沟通与交流,相互尊重,顾客体谅医生的难处,医生真诚为顾客服务。许多医疗技术的突破正是建立在医患交感的基础上的。但员工与顾客之间的利益存在许多矛盾冲突的地方,员工的一个小疏忽造成的可能是顾客不可挽回的遗憾,顾客对医生的苛求让员工承受巨大的压力。员工与顾客时刻制约着对方。两者之间的对立统一决定了两者相互依存、互为根本的关系。没有顾客的需求,员工的个人价值无法实现,医院也失去了存在的必要;没有员工提供服务,顾客的病痛无法消除,医院的存在也失去了意义。然而,在员工与顾客的互动过程中并不是永远和谐、一成不变的,他们之间不断消长变化着。顾客的无理取闹、气焰嚣张会打消员工的工作积极性,相反,员工的傲慢无礼、高高在上会大大降低顾客的就诊意愿。而当两者实现相互理解、供需同步时,顾客获得满意的服务,员工个人价值得到体现,能大大促进两者的发展,实现共赢;相反,顾客不信任员工,员工不理解顾客,必将导致医院的衰败。最后,顾客与员工的互动是共同成长的过程,员工不但服务顾客,也积累了宝贵的经验,促进个人成长。

可见,阴阳学说的相互制衡理论同样适用于调节医患关系,可作为医院员工发展与顾客获得两大考核指标体系的标准设置依据,制定具体的细化指标。

二、五行学说——质量、文化、制度、财务、执行力等内部管理

五行学说从事物的结构关系及其行为方式,探索自然界物质运动的动态平衡。“五”,是木、火、土、金、水五种物质;“行”,四通八达,流行和行用之谓,是行动、运动的古义,即运动变化、运行不息的意思。五行学说认为:宇宙间的一切事物,都是由木、火、土、金、水五种物质元素所组成,自然界各种事物和现象的发展变化,都是这五种物质不断运动和相互作用的结果。天地万物的运动秩序都要受五行生克制化法则的统一支配。中医学把五行学说应用于医学领域,以系统结构观点来观察人体,阐述人体局部与局部、局部与整体之间的有机联系,以及人体与外界环境的统一,揭示机体内部与外界环境的动态平衡的调节

机制，阐明健康与疾病、疾病的诊断和防治规律。

木——质量：“木曰曲直”，木代表生长的力量，医院发展的根本就是医疗服务质量的提升和持续改进，唯有精益求精、严谨求实，才能寻求突破、生生不息。

火——文化：“火曰炎上”，火具有升华、茂盛的属性，员工在中医院独特人文氛围的熏陶下，持有共同的价值观，展现平谷区中医人的精神面貌，让每一位来医院的顾客都感受到中医院的人文关怀。

土——制度：“土曰稼穡”，土善承载能容纳，土载四行。医院健康运营离不开制度的规范，常言道无规矩不成方圆。制度的规范能让繁杂的事务变得明了简洁，紊乱的流程变得有条理。

金——财务：“金曰从革”，金引申为肃杀、收敛之意。经营效益固然重要，但医院承担着保障顾客的生命健康的重任，如果员工重利轻义，不正之风盛行，这样的医院必定会被社会淘汰。因此，医院在确保一定的经营效益的同时必须凸显医院的公益性。

水——执行力：“水曰润下”，水有滋润下行的特点，用以指员工贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力，是把医院战略、规划转化为效益、成果的关键。执行力包含完成任务的意愿，完成任务的能力，完成任务的程度。

木、火、土、金、水五行之间相生、相克、制化，从而维持事物生化不息的动态平衡。

五行相生，五者依次递相滋生、助长和促进：木生火，火生土，土生金，金生水，水生木。只有在确保医疗服务的质量的前提下，才有可能培养发展文化，没有质量，再好的文化也只是一句空话。文化是医院历史底蕴的传承，制度本身就是精神文化和价值文化的制度化。制度建设关系到医院内部能否形成良好的运作机制，通过建章立制，把医院的理念和员工的行为准则规范化，从而提高医院管理科学水平，保证经营活动的有序进行。而医院在保障良好效益的前提下，才能为员工提供有竞争力的薪酬福利保障、良好的工作环境和技术革新条件，激发员工的工作积极性，并以实现医院的战略目标为努力方向。

五行相克，五者间隔递相克制、制约：木克土，土克水，水克火，火克金，金克木。医疗服务的质量上不去，再好的制度也推动不了医院的持续发展，制度的存在必须是有利于质量的提升的。判断执行力的强度，检查制度的落实情况是关键，没制度执行就没有依据。医院的文化建设以制度建设为依托，依法治国，以德辅之，治院同理。中医文化通常营造的是和谐的氛围，很少强调竞争与奖惩，这对实现医院资源优化配置、创收节支有一定制约作用。另外，某些医疗机构过度追求高盈利，任意缩减成本，谋求暴利，提供不符合标准的医疗服务，损害顾客的合法权益。

五行制化，五者之间相互生化、制约，以维持平衡协调的关系。质量、文化、制度、财务、执行力这五个维度相生相克：没有生，就没有医院的存在和成长；没有克，医院就可能会因为某一维度的过分亢盛而为害，就不能维持医院的健康持续