

LUNXIANDAIYIYUAN
YUANZHANGLINGDAOLI

论现代医院

院长领导力

主编 易利华

论

现代医院院长领导力

主 编 易利华

编 者 胡敏敏 包黎刚 胡雪萍

人民卫生出版社

图书在版编目(CIP)数据

论现代医院院长领导力/易利华主编. —北京:
人民卫生出版社, 2006. 12
ISBN 7-117-08257-7

I. 论… II. 易… III. 医院-领导学
IV. R197. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 142222 号

论现代医院院长领导力

主 编: 易利华
出版发行: 人民卫生出版社(中继线 010-67616688)
地 址: 北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼
邮 编: 100078
网 址: <http://www.pmph.com>
E - mail: pmph@pmph.com
购书热线: 010-67605754 010-65264830
印 刷: 北京铭成印刷有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 705×1000 1/16 印张: 12 插页: 4
字 数: 194 千字
版 次: 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号: ISBN 7-117-08257-7/R·8258
定 价: 26.00 元
版权所有, 侵权必究, 打击盗版举报电话: 010-87613394
(凡属印装质量问题请与本社销售部联系退换)

主编简介



易利华 全国优秀院长，
全国卫生系统先进工作者，江苏省无锡市医院管理中心副主任，无锡市第二人民医院（南京医科大学附属无锡第二医院）院长兼党委书记，全国知名医院管理专家，上海国际金融学院和美国蒙多那大学 MSBA 项目导师，南京

医科大学硕士研究生导师，苏州大学教授、硕士研究生导师，国家人事部专家顾问委员会委员，中国医院协会理事，江苏省医院协会专业委员会副主任委员，无锡市医院管理学会副会长。

易利华教授曾先后担任过多所三级医院的院长，对医院现实问题有着直接的接触，并不断研究着新的医院管理理论，近年来，他先后主编出版了《医院管理新论》、《医院经营新论》、《医院现代化导论》、《医院服务战略概论》和《医院管理创新》、《现代医院薪酬与绩效管理》六部在全国医院管理界具有较大影响的医院管理论著，被卫生部领导称为“第四代医院管理的代表作”，并曾获得中国当代优秀管理成果一等奖、江苏省人民政府科技进步三等奖、江苏省第八次哲学社会科学优秀成果奖三等奖、江苏省医学新技术引进一等奖、无锡市政府科技进步二等奖和无锡市人民政府最高科技奖项——腾飞奖。作为中国第四代医院管理理论的开拓者和探索者，2005年，易利华被医院管理国际系列论坛门户网站誉为“传奇院长”。

长期以来，他还致力于管理新理念的传播和交流，连续七次组织承

办了“中国医院发展战略高级论坛”，成为中国医院管理界的品牌盛会。近年来，他还先后应卫生部和上海、江苏、浙江、山东、四川、湖南、黑龙江、陕西、河南等全国十四个省、市卫生部门的邀请讲学近 70 场次，两万多名医院管理者参加了交流。2004 年 12 月，应台湾财团法人中山医学大学董事会之邀，易利华教授赴该校授课交流，题为《中国医院管理的过去、现在与未来》，获得台湾医院管理界的强烈反响和好评。次年 8 月，他还受邀在北京人民大会堂举行的第二届中国医院院长大会上授课，提出的观点和看法得到了广大与会院长的认同。2001 年以来，前来他所任职的医院参观学习的院长和医院管理者逾万人，遍布全国所有省市和自治区，以及来自日本、新加坡、丹麦、德国、意大利、美国等国家的业内人士。

前 言

搁笔之际，窗外已秋风乍起，带有凉凉秋意和一片丰收金黄，才发现原来整个春、夏季都在闭门写作，已不识年轮的快速了。用半年左右的时间写一部专业著作，不只是为了赶进度，实在是有一些医院管理的新意自感迫切地想要表达出来。而这种表达是我们医院管理的实践需要，也是我们医院管理理论发展的需要。院长领导力的理论探寻今天问世与明天问世也许意义是不同的。

这部著作的诞生，首先得感谢那些不断地对我提出新的“要求”的院长们。是他们始终如一地关注和肯定给了我创作的灵感和毅力。记得2006年6月在无锡召开的第七届中国医院发展战略高级论坛上，当我向来自海内外的近千名院长发表了主题为《现代医院院长领导力》的学术报告后，听众们热烈回应，使我终身难忘。搜狐健康网页长期刊登了我的学术报告文稿版。很多医院管理网站的网页上都摘登了我的讲稿，并以极高的点击率成为大家关注的理论热点。《中国医院》杂志发表了我的一组有关医院院长领导力的研究论文，《中国医院院长》杂志发表了《学者院长》的重要论述。许多院长在现场没有来得及与我交流，事后还专门打来电话与我进行探讨，并感慨道：“当今关于领导力的书籍汗牛充栋，可却找不到一本专门为医院院长们写的领导力著述。您的讲课内容新颖、信息量大、案例丰富，如果能够出版成书，肯定受欢迎。”在同道、专家、领导们的鼓励和支持下，我在一如既往地直接从事繁忙的医院领导活动之余，边学习、边思考、边授课、边实践、边整理、边扩充、边完善。今天，终于有一部20万余字的《论现代医院院长领导力》专著带着思考、成果、探索，羞涩和期待，呈现在各位读者的面前。

人人都在寻找着自己的价值，人人也都想走向成功，医院的员工如此，院长也是如此。其实我们每个人都拥有一座蕴涵丰富的宝藏，院长的宝藏就是院长领导力。如果您能开启它，也许就能获得您期许中的成

功，我们用心血、汗水来撰写这部专著的初衷，就是为了帮助更多院长去找寻那把钥匙，用来开启我们共同的成功之门。

21 世纪，在变化快速的不确定年代，医院的内部环境与外部环境正发生着急剧的变化，医院领导活动从本质到内容都与从前迥然不同，院长的领导力问题已经被放到时代的聚光灯下，医院管理的手术台上。本书系统地阐述了院长领导力的理论渊源，并针对当前医院院长的工作能力、环境、素养以及岗位特征等进行了理论探究与分析，试图对院长领导力作出新的注解。

迄今为止，国内尚没有一本系统、全面地论述院长领导力的书籍，国外也鲜见类似的理论著作，我们为能够努力地填补这个空白，感到十分高兴和庆幸，但也由于水平有限，可能一些观点和论述尚需讨论，也仅为一家之言，不周之处恳请读者、朋友、同行、专家们给予谅解和指正。

全书共分七章：直面现代医院院长领导力、变革时代呼唤院长领导力、院长领导力的基础理论、重新审视和定位院长领导力的新内涵、院长领导力的新模式研究、探索院长领导力的新外延和院长领导力的特殊法则。在本书的编写过程中，得到了无锡市领导张锦贤、江苏省卫生厅领导唐维新和无锡市医院管理中心主任杜寿强等多位同志的很多关注、指导和支持，在此由衷地表示感谢！

执笔撰写虽然只有短短数月，但创作的思索和研究的念头却早已生根于脑海之中，像孕育的胚胎到了瓜熟蒂落的时候，这部专著终于面世了，一方面是奉献和回报厚爱我的读者和朋友们，另一方面也是对自己持之以恒的研究现代医院管理理论的一种激励和动力，希望她对于我们今天的医院院长们和医院管理者们都会有所帮助和促进。

春天的耕耘是辛劳的，秋天的收获是幸福的。所有这一切我都愿意与我的同行们共同分享。



2006 年 9 月 12 日

目 录

第一章 导读——直面现代医院院长领导力	1
一、现代医院管理理论的发展轨迹.....	1
二、源于院长领导力的几点思考.....	4
三、现行医院管理和领导模式评析.....	6
第二章 变革时代呼唤院长领导力	10
一、改革期待领导力	11
(一) 医院改革对院长领导力的挑战	11
(二) 把脉当前医院改革中的院长领导力缺乏症	12
(三) 医院改革——院长领导力的新舞台	13
二、管理渴求领导力	15
(一) 领导力——管理学发展史上的新里程	15
(二) 领导力——医院管理实践的第一推动力	18
三、人才呼唤领导力	21
(一) 人才流失呼唤领导力	21
(二) 人才培养呼唤领导力	22
第三章 院长领导力的基础理论	26
一、何谓“领导”	27
二、“领导”与“管理”有何异同.....	30
三、何谓“领导力”	32
四、领导力从何而来	33
(一) 领导力与特质	33
(二) 领导力与过程	34
(三) 领导力与自发性	34
(四) 领导力与权威	35
(五) 领导力与被领导者	36
五、领导力的主流研究与成果	37

论现代医院院长领导力

(一) 领导特质理论	37
(二) 模式研究理论 (领导行为理论)	40
(三) 领导权变理论	46
六、21 世纪领导力的变奏	55
(一) 知识经济的发展重要特征	57
(二) 知识管理呈现出的新特征	62
(三) 知识经济促使新一代医院管理者职能变迁	63
第四章 重新审视和定位院长领导力的新内涵	66
一、院长领导力——由概念到运用	67
(一) 院长领导力的注解	67
(二) 时代发展对院长领导力的催生	70
(三) 院长领导力须作用于当代医院发展	73
(四) 领导力——医院管理学新的研究领域	76
二、院长领导力的特征	78
(一) 特征之一：院长个人魅力的彰显	78
(二) 特征之二：院长的“先知先觉”	79
(三) 特征之三：院长的广角视野	82
(四) 特征之四：院长的激情艺术	84
(五) 特征之五：院长的统御力	86
三、院长领导力的意义与价值	87
(一) 对医院发展方向的影响——战略影响	88
(二) 对医院发展过程的影响——控制影响	89
(三) 对医院员工的影响——追随影响	90
(四) 对院长自身的影响——成长影响	91
四、几个关于领导力的问题	92
(一) 几个院长领导力的误区	92
(二) 几条院长领导力的价值链条	98
第五章 院长领导力的新模式研究	102
一、当代院长领导力模型探索	102
(一) 领导智慧	102
(二) 领导品质	104

(三) 行为能力·····	109
(四) 亲合度·····	111
(五) 知人善任·····	112
二、当代医院院长领导力的重心漂移·····	115
(一) 领导方式的变革·····	116
(二) 领导观念的变迁·····	121
三、院长领导力成长的基础和条件·····	122
(一) 个人基础·····	122
(二) 赢得认同·····	123
(三) 规划愿景·····	125
(四) 激励艺术·····	126
(五) 人际关系·····	128
四、领导力小测试 A B C ·····	128
第六章 探索院长领导力的新外延 ·····	134
一、导读·····	134
二、心态——院长领导力的成功基石·····	135
(一) 心态及其影响力·····	135
(二) 保持平衡心态——院长领导力的另一种思维·····	138
三、环境——院长领导力的复杂挑战·····	143
(一) 医院竞争环境对院长领导力的影响·····	143
(二) 医院经营环境对院长领导力的影响·····	147
(三) 医院组织系统环境对院长领导力的影响·····	152
(四) 政策环境对院长领导力的影响·····	155
(五) 人际关系环境对院长领导力的影响·····	157
四、团队——院长领导力的创造空间·····	161
(一) 团队·····	161
(二) 院长和医院团队的双向作用·····	164
第七章 院长领导力的特殊法则 ·····	167
一、保持“适度压力”·····	167
(一) 压力——一把双刃剑·····	168
(二) 保持适度压力——院长领导力的平衡点·····	169

论现代中国企业的领导力

二、寻找“二次落点”	171
三、学会“注意放弃”	173
四、善于利用“他人的思维”	175
(一) 具备对外界同行专业管理的敏锐洞察力	176
(二) 具备对下属和员工的建议与意见的及时吸收力	178
(三) 具备勇于向竞争对手学习的本领	178
五、勇于面对“责备和不理解”	179
六、善于掌控“自己的情绪”	180
七、勇于突破“前人的束缚”	182
八、学会为他人“创造空间”	184
参考文献	187
后记	188

第一章 导读——直面现代医院 院长领导力

一、现代医院管理理论的发展轨迹

美国新一代管理学者一方面正在不断用新的理论和办法改造和革新着美国的产业，以迎接新世纪的新挑战，打赢管理革命；另一方面，他们又大胆地预言他们将赢得全世界的管理，因为其他参赛者的弃权，使他们有可能将不战而胜；同时，他们还认为，那些固守过去曾经富有成效的管理理论和经验不变的人，终将被历史所淘汰。

面对今天的历史挑战，美国式的管理挑战，现代院长应当如何破解今天的现代医院管理新课题？那只能永远不断地革新、学习、创造、思考并更好地解决前人曾经解决的课题，同时解决前人思考、研究或曾经试图解决的课题！

今天的医院院长肩负着领导医院发展的历史重任，从事着艰巨的医院管理使命，而今天的医院管理学，尚未研究过院长独特岗位上的管理哲理、使命、任务、经验和领导力，这是一种困惑、盲区和重要的管理革新拓展的领域，我试图做这样一种尝试，愿能对您的院长和医院管理有所帮助和裨益。

2001年在我担任市级医院院长约10年之际，我撰写了第一部医院管理论著《医院管理新论》（2001年，香港亚洲医药出版社），当年就

论现代医院院长领导力

发行了1万册，市场反响非常强烈，接着，我又撰写了其他一些医院管理著作，《医院经营新论》（2002年6月，人民卫生出版社）、《医院现代化导论》（2003年9月，人民卫生出版社）、《医院服务战略概论》（2003年9月，人民卫生出版社）、《医院管理创新》（2005年1月，中国协和医科大学出版社）、《现代医院绩效与薪酬管理》（2005年8月，人民卫生出版社）。这几部医院管理论著创下了许多记录，在广大院长和医院管理者的关注和支持下发行超过了5万多册，有些著作多次印刷，供不应求，成为现代医院管理的畅销书，并先后获得省、市科技进步奖，使得我们对医院管理的理论研究又有了强大的推动力。归纳一下，我对今天的医院管理的理论认识主要有以下诸点：

第一，我和很多医院管理的研究者们2001年开始的现代医院管理的理论研究将医院管理从行业管理的研究理论拓展和引领到现代化医院管理和现代管理科学的新领域和新境界。解决了众多医院管理者所深感困惑的医院管理理论与实践应用相互脱节的问题，这是一种现代医院管理理论的革新和发展。

第二，今天我和同事们对医院院长领导力的研究则是涉足了一个全新的医院管理领域和高地，改变了过去对医院管理过程、管理客体以及管理方法的研究，从院长这一特定医院管理主体和其独特的医院管理作用开展专项研究，以寻求新的理论与经验，这将又是一次现代医院管理理论的革新发展。

现代医院管理理论发展的几种表达式：

之一：

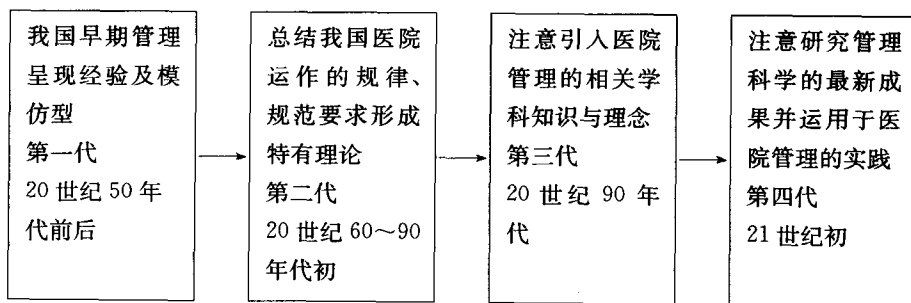


图 1-1 我国的医院管理理论的形成及发展

之二：

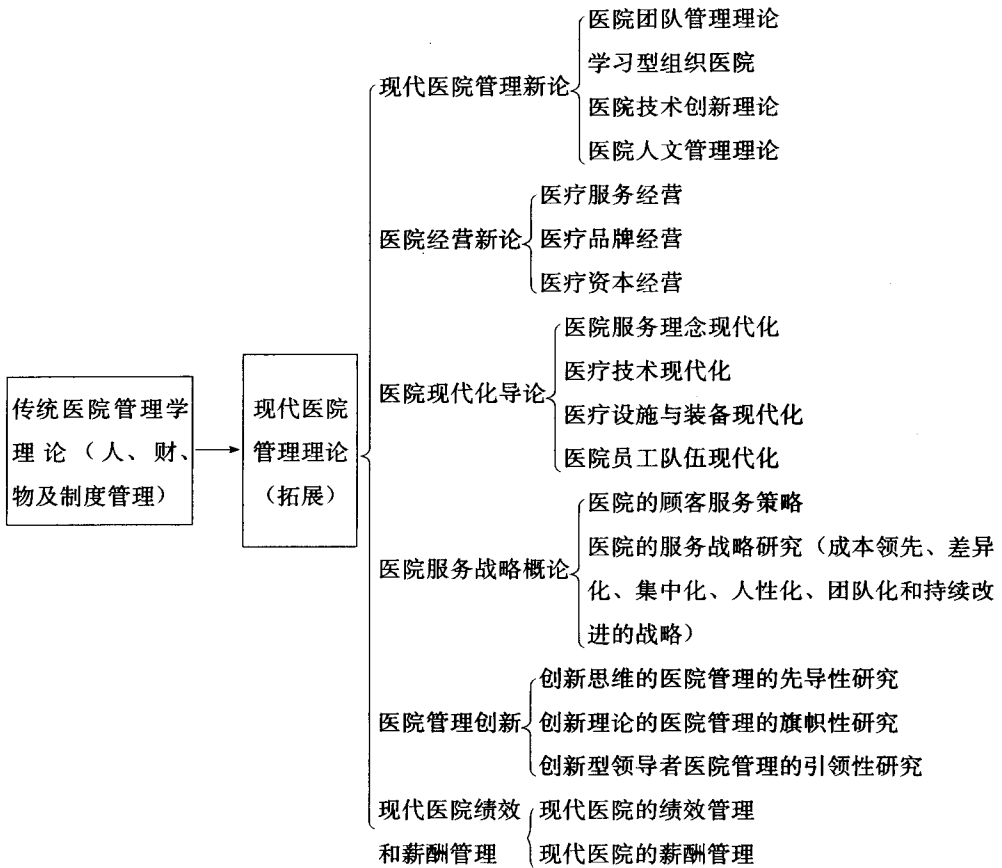


图 1-2 我国的医院管理领域的演变与拓展

之三：

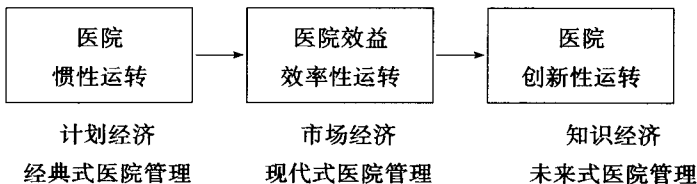


图 1-3 不同医院管理理论与医院运转方式的变化

之四：

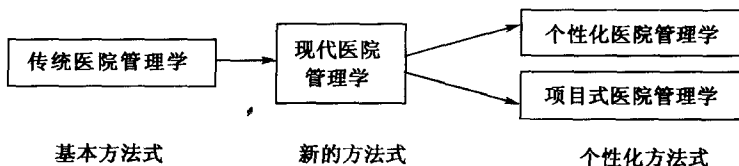


图 1-4 现代医院管理学理论发展的新阶段

之五：

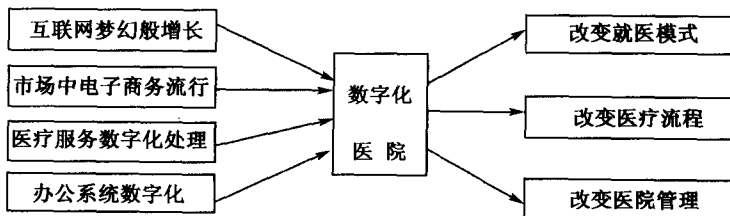


图 1-5 数字化医院的形成与影响分析

现代医院管理的个性化发展、项目化研究将可能导致现代化医院管理理论的新突破、新贡献。使得很多泛化的医院管理理论，研究者转变研究方向，并更好地与现代医院管理理论实践的探索者们，如医院院长们进行对接和融合。

二、源于院长领导力的几点思考

院长只是一位医院管理者吗？

院长的职责应当是什么呢？

院长的主要作用是什么？

这是一个医院管理的实践问题，也是一个医院管理的理论课题。

今天的医院管理学都是在研究医院如何运转、医院的各部门工作职责和规范。院长应当学习现代医院管理学的知识来管理好自己的医院，可能尚没有思量院长的独特岗位应当具备的基本能力、水平和知识，院长的领导力应当如何建立、培养、释放和发挥。

论现代医院院长领导力

很多的医院院长同道们苦于今天的岗位职责，他们勤奋地工作、学习和思索，但很多东西没有真正的结果，诸如：

之一：

- (1) 院长如何对科主任、骨干、员工——实施完全不同的领导；
- (2) 院长如何能在任期内按自己的愿望——彻底地改变自己的医院；
- (3) 院长如何在自己领导的医院中树立一种文化——及时而持久地倡导、树立、释放先进的管理理念；
- (4) 院长如何将自己领导的医院从沉睡中唤醒——来展现活力、竞争力；
- (5) 院长如何将自己的医院形成一种新的惯性——追求卓越、永续创新；
- (6) 院长如何能调动自己下属的积极性——成为真正的医院管理发展的唯一动机；
- (7) 院长如何能使医院获得更好的品质——为病人服务，也是为自己的医院赢得生机。

之二：

- (1) 现代医院院长应当怎样培养？
- (2) 现代医院院长的成长路线应当怎样？
- (3) 现代医院院长的成功模式是什么？
- (4) 现代医院院长的绩效如何评估？
- (5) 现代医院院长对员工和上级的期待应当如何回馈？

之三：

- (1) 现代医院院长的领导、管理、学习的核心内容应当是什么？
- (2) 院长的领导力是什么？有何作用？
- (3) 院长领导力与现代医院管理学有何区别？又有何关联？

直面医院和医院管理者的课题及思考，都是院长领导力一书需要研究、回答和联想的内容。院长领导力的理论渊源部分可以激发院长从自身的角度去思考自身领导力的主要作用点，如领导特质、心理特征、自身能力、领导环境、领导过程、被领导者对象条件、领导工作中的方法等。院长领导力的内涵研究可以告诉院长们，应当如何在自身特定的工

作岗位上培养和提升自己特定和最需要的岗位条件和领导能力，并能够使自己花费最少，而收益最多。院长领导力的外延研究则可以告诉院长在特定的领导岗位上需要注意发挥作用中的重要因素，虽然这些因素可能与领导力内涵无关，但对于领导力的作用则影响明显。

三、现行医院管理和领导模式评析

21 世纪的医院发展无疑不能忽视院长独特的领导力。

时代将医院院长们前所未有地推放在一种特殊的位置上。

他，需要领导医院发展前进；他，需要协调解决医院所面临的各种外部关系；他，需要组织和整合各种积极因素；他，需要化解医院遇到的各种矛盾和危机；他，需要管理、经营、决策、协调；他，需要懂得医疗、护理、药品、经济、公关……

院长在现代医院管理中的独特性、重要性值得医院管理者们深深地思考：

第一，院长是否应当与其他医院管理者一样的学习、培养和工作？

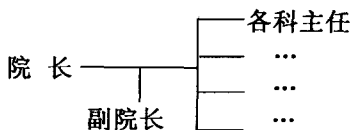
第二，院长的岗位技能培养的专业知识，是否就是现代医院管理学？

第三，院长的责任、风险、决策、领导，其内涵是什么？

院长们在研究院长领导力的时候，还需要学习和研究医院现行领导体制、领导班子的框架、院长的领导职能等，虽然这些与医院现代领导体制的要求有较大差距。但这是医院现行管理和领导的客观背景。

中国现行的院长管理职能类型：

院长主导型：



点评：扁平式领导体制。院长与科主任两站式管理格局，副院长处于辅助位置。有利的是减少了管理节点，而使上下更通畅。缺点则是院长管理面太大、风