

现代妇幼保健院 管理实践与探讨

刘双林 著



经济日报出版社

现代妇幼保健院
管理实践与探讨

刘双林 著

图书在版编目(CIP)数据

现代妇幼保健院管理实践与探讨 / 刘双林编著. — 北京:
经济日报出版社, 2004
ISBN 7-80180-384-1

I. 现... II. 刘... III. 妇幼保健 — 妇幼卫生组织
— 管理 — 经验 — 中国 IV. R172.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第098961号

现代妇幼保健院管理实践与探讨

著 者	刘双林
责任编辑	东 川
责任校对	何 力
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街2号(邮政编码: 100054)
网 址	edp.ced.com.cn
E-mail	edp@ced.com.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	河北理工学院印刷厂
开 本	850×1165mm 1/32
印 张	9.875
字 数	242千字
印 数	1000册
版 次	2004年10月第一版
印 次	2004年10月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-384-1/F·145
定 价	20.00元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

序

河北省唐山市妇幼保健院 1983 年建院以来，在党的妇幼卫生工作方针指引下，经过几代人的不懈努力，取得了事业的不断进步，如今，已建成一所国家三级甲等妇幼保健院，为全省妇幼卫生工作起到了示范作用。特别是近几年来，在医院改革中取得了可喜成果，曾几次在全省有关医院改革工作会议上交流介绍经验，并得到领导和同行们的认可。

在《现代妇幼保健院管理实践与探讨》一书中，作者以其亲身经历和在管理工作中的深刻体会，从理论到实践，从表象到内涵，从十个方面，用详实的文字全面论述了现代妇幼保健院经营管理的经验和体会，几乎涵盖了保健院管理的所有方面，文字流畅，朴实无华，真实可信，内容丰富，尤其是其中有关经营发展方向、领导者的能力和作用、医德作风建设、思想政治工作、医疗质量管理、医院改革、创建“三甲”等方面的经验和体会，值得一读和推广。今天，我们将此书推荐给广大读者，供各级医院管理者借鉴，以期达到互相学习、共同探讨，为推进我省的妇幼保健事业乃至全省卫生工作的进步而努力工作。

河北省卫生厅党组书记、厅长 王玉梅

2004 年 9 月 18 日

前 言

妇幼保健事业是我国公共卫生体系中的一大系统工程,各级妇幼保健院是这一系统工程中的重要组成部分。在社会主义市场经济的大潮中,面对着激烈的保健医疗市场的竞争,为了生存和发展,为了完成保健院的社会职能,各级妇幼保健院在党的妇幼卫生工作方针的指引下,不断地进行着自我完善和提高,在管理、改革和发展等工作实践中都各自进行着不懈的努力和探讨,并不断取得着有益的发展。

本书作者从事基层卫生管理工作已有 20 年,目前担任河北省唐山市妇幼保健院的党委书记兼院长职务。该保健院现在已发展成为一所国家三级甲等妇幼保健院。基层妇幼保健各项工作指标按照两个《纲要》要求完成水平一直处于全省领先行列之中,年保健、临床门诊工作重超过 40 万人次,床位使用率连年超过 100%,平业务收入近亿元,资产总值近亿元。

伴随着保健院的发展历程,作者本人付出了不懈的努力。本书从十个方面论述了保健院在管理中的实践与探讨。书中内容除了人事制度、内部分配制度和后勤服务社会化三项改革实施方案由职能科室拟写外,其余全部由作者本人多年的手稿整理而我。其中的许多文章在

《中华医院管理杂志》、《中国医院管理杂志》、《中国妇幼保健杂志》、《华北煤炭医学院学报》、《健康心理学杂志》等刊物上发表过。经过作者近一年时间的编辑整理，终得以出版。书中论述的内容和观点纯属作者个人浅识，难免有不妥之处，仅供同行参考，并敬请批评指正。

作者

2004年7月9日

目 录

序	1
前 言	1
一、经营发展方向篇	
满足妇幼保健服务需求 坚持妇幼专科特色发展	1
全力做好妇幼保健工作	9
倡导诚实守信良好风尚 促进医院经营健康发展	15
建设医院文化 打造优势品牌	19
二、领导管理篇	
院长所应具备的能力	27
如何当好党委书记	42
院长的人性化管理	50
医院中层干部的领导艺术与管理技巧	54
三、医德行风建设篇	
永恒的楷模	71
弘扬白求恩精神 加强职业道德建设	75
关于医务人员个体素质的要求	79
对党员医务工作者的几点要求	86
一事一议	92
四、思想政治工作篇	
新时期做好职工思想政治工作的几点体会	111

新时期政工人员心态与对策	116
医院职工下岗成因与操作	122
致全体离退休老同志一封公开信	126
五、医疗质量管理篇	
新时期医疗质量管理的几点体会	129
临床护理质控管理	134
整体护理对护士心理素质要求	133
在百日医疗安全竞赛活动动员大会上的讲话	142
强化质量安全意识 把握医院生命线	146
在开展百日医疗、护理缺陷管理暨医疗质量安全教育 活动动员大会上的讲话	150
六、创“三甲”篇	
在创“三甲”誓师大会上的讲话	155
在创“三甲”再动员誓师大会上的讲话	158
关于创建三级甲等妇幼保健院情况汇报	163
关于省专家评审组来院进行“三甲”评审结果的通报	172
立足服务需求 坚持特色发展	181
在“三甲”挂牌揭幕仪式上的讲话	191
七、改革篇	
关于人事制度改革实施方案	193
质效工资分配方案实施细则	204
后勤社会化服务方案实施细则	217
适应形势 加快发展 稳妥推进医院“三项”改革	221
院长心态与医院改革成败关系浅析	231

人事分配制度改革减压方式探讨	236
八、处理医疗纠纷篇	
新时期医疗纠纷的特点和处理办法刍议	241
新时期患者就医心理趋向	247
九、上岗教育篇	
医学院校毕业生上岗要注意解决的几个问题	251
十、就职、述职、讲话、报告、献辞选篇	
就职讲话	257
个人述职报告	272
世纪之交 蓄势待发——新年献辞	277
再接再厉 再创辉煌——新年献辞	278
越过平台 再度腾飞——新年献辞	280
在第一次药品招标采购会议上的讲话	283
在第二次药品招标采购会上的讲话	285
在全院纪念建党 82 周年大会上的讲话	287
在院第六届一次职工代表大会上的工作报告	290
后 记	305

满足妇幼保健服务需求 坚持妇幼专科特色发展

近几年来，我们唐山市妇幼保健院的各项工作目标连续创出历史新高，特别是基层妇幼保健各项工作指标都达到两个《纲要》要求，业务收入、门诊量、床位使用率、资产总值、职工个人收入等都在逐年大幅度增长，资产负债率却逐年大幅度下降。目前，我院的两个文明建设成效显著，综合实力进入省、市同行的前列之中。如今的唐山市妇幼保健院已经成熟了、壮大了，并创出了自己的“品牌效应”，展现着无限的生机与活力。认真回顾并仔细总结一下几年来的工作，我们的发展成就来源于以下这些脚踏实地的基本做法：

一、牢牢把握和坚持党的妇幼卫生工作方针，充分发挥妇幼保健院的各项工作职能。

坚持“以保健为中心，以保障生殖健康为目的，实行保健与临床相结合，面向群体，面向基层和预防为主”的妇幼卫生工作方针并充分发挥保健、临床、科研教学、计划生育技术指导、健康教育和信息管理等六大社会职能是我们生存和发展的最基本的前提和保证。

方针和职能为我们界定出了工作范畴和发展方向。社会主义卫生事业赋予我们的社会分工中，有国家政策、法律和法规的保护，也就有了我们妇幼保健机构充分施展的社会大舞台。一方面我们不折不扣地贯彻执行了《母婴保健法》、《中国妇女发展纲要》、《中国儿童发展纲要》以及《母婴保健法实施办法》等法律法规；另一方面在贯彻执行这些法律法规指导我们发挥六大社会职能的过程中，通过工作实践，我们对妇幼保健工作内涵有了

这样比较深刻的理解：妇幼保健工作是一大社会系统工程，有着深邃的内涵，服务范围除了涵盖占总人口 2/3 的妇女儿童以外，从生殖健康这一角度，它还应该涵盖所有人群。它既有别于医疗工作是面向患病者个体的被动服务，又有别于卫生防疫工作是基本脱离临床而面向群体的主动服务，而我们妇幼保健工作的特点是防病与治病有机融为一体，保健与临床密不可分，保健是中心，临床是基础，保健要依靠临床做后盾，临床必须为保健提供服务空间，保健与临床相互联系，相容互进，共同发展。几年来，正是基于这种理解并运用于我们的工作实践之中，卓有成效地执行了党的妇幼卫生工作方针，认真履行了妇幼保健工作的六大社会职能。

二、努力走出了一条“满足妇幼保健服务需求，坚持妇幼专科特色发展”的生存发展之路。

尽管我们的服务范围几乎涵盖所有人群，但服务的方面、层面、内容、方式是有区别的。在激烈的医疗市场的竞争之中，为了使我们保健院能够生存和发展下去，必须要立足于满足被服务人群的服务需求，坚持妇幼专科特色发展的工作模式。就是说，惟有特色才可以充分显示出“自我”的存在。几年来，正是基于这种考虑，尽力吃足吃好自己的“饭”，不与人争“食”，初步拓展出了自己的生存发展空间。妇保科、儿保科、优生遗传室、妇科、产科、儿内科、儿外科等这些科室逐步发展壮大起来，形成了我院强有力的拳头和支柱，已经充分展示着我们立足于、扬名于社会的“品牌效应”。这些科室的服务分支逐渐细化起来，科技含量逐渐加大起来，服务内容逐渐丰富起来，从管理到保健到医疗都走上了全市乃至全省的前列。使妇幼保健专科特色这个品牌逐渐凸显出来，并被同行们所认同。

三、培育了一大批年富力强、梯队结构合理的保健专科特色人才。

人才是根本，谁拥有了人才，谁就能够在激烈的医疗市场竞争中积累了雄厚的资本。经过几代人、特别是近几年来不懈的努力，我们已经拥有了一大批年富力强、梯队结构合理的妇幼保健专科特色人才，并通过我们有计划、有目的、高投入、有重点地培养和引进的过程，使得他们在各自的专业岗位上逐渐成熟起来，技术水平、科研能力也逐渐提高起来。除个别科室外，绝大多数科室特别是我们的支柱科室中已经呈现出人才济济的景象。我们现在已有高级保健医技人才 80 名，其中不乏学科带头人和技术拔尖人才，这是我院的骄傲和巨大的财富，也是我院强盛起来的标志。我们还要进一步培养他们，将他们推向更高的水平。

四、购置了一大批妇幼保健专科特色设备并摸索出了一整套通用设备的专科特色应用技术。

几年来，我们投入了 3000 余万元的巨额资金购置了万元以上的、先进的、具有妇幼保健专科特色和通用设备 200 余台件。其中妇幼保健专科特色设备有乳腺 X 光机、宫腔镜、阴道镜、产科远程监护仪、电动产床、胎心监护仪、妊高征监测仪、妇产科多功能治疗仪、胎儿心电图机、多功能新生儿监护仪、脑功能生物反馈系统、儿童脑电监护仪、儿童注意力测定仪、新生儿自动听力筛查仪、智商测定仪、婴儿高压氧舱、精子质量检测仪、胚胎冷冻仪、染色体分析系统等；通用设备有彩^B、B 超机、CT、数字影像诊断处理仪（CR）、腹腔镜、腹腔镜子宫切除配套器械、超声刀、麻醉机、乙状结肠镜、呼吸机、全自动生化分析仪、全自动血球计数仪、全自动电解质分析仪、全自动血培养、细菌鉴定药敏分析系统、荧光 PCR 定量扩增仪、微量元素检测仪、显微喉镜、多功能监护仪、病理冰冻切片机、超微液基细胞学薄片制片染色机、电子胃镜等。

设备档次及使用能力体现着医疗保健机构的综合实力。我们的妇幼保健专科特色设备的档次走在全省同行前列，特别是我们

的通用设备特色应用技术显现出了较强的优势和知名度。比如彩、B 超机在围产期、妇儿科等方面的检查诊断、腹腔镜在妇科、儿外科疾病的诊断、治疗及手术方面的应用技术等已在市内乃至省内同行中处于领先地位，展现出这一服务领域的空间不断扩大和社会效益、经济效益逐年递增的强劲势头。

五、形成了“摸着石头过河”稳步发展的经济运营模式。

以经济建设为中心成为了我们这个时代的主题。经济是基础，政治要以经济来说话，从长远的观点看问题，归根结底评价一切工作的标准都必须使用经济指标来加以注释和说明。一个单位只有经济强大了，才会有地位，才可以说许多的话。就我们而言，正是因为近几年来在业务收入上连续大幅度增长，才在唐山市乃至河北省同行内占有一席之地，并备受媒体和社会关注。

我院的发展过程中充分遵循了经济发展的规律，运用了经济杠杆、增收节支、量入为出、适度发展、有多大能力办多大事、投入一定要考虑回报等的基本方式。几年来，我们运用了摸着石头过河渐进式的发展模式，坚决杜绝回避了盲目外延扩张性发展和利用假、大、空制造泡沫经济或急功近利制造短期轰动效应等不良方式。

我院的经济发展和业务经营模式已经使我们得到了实惠，尝到了甜头，也形成了全院的共识，我们还要坚定不移地这样走下去。

六、大力推进医院“三项改革”，为发展注入生机与活力。

2001 年，我们在国家有关政策和文件精神指导下，以先易后难渐进式方式进行了“三项改革”，特别是 2003 年我院全面推进和深化了“三项改革”并取得了实质性的进展。

人事改革。初步形成了政事职责分开，上级依法监督，单位自主用人，人员能进能出，职务能上能下，收入能多能少，鼓励优秀人才脱颖而出的新局面。我们相继完成了定岗定编、全员聘

任、评聘分开、竞争上岗等具体操作，极大地激励了全院职工的责任意识、争先创优意识和敬业精神。

内部分配改革。在“效率优先，兼顾公平”和“加大活工资分配比重，使活工资真正活起来”的原则指导下，我们坚持成本核算，细化、量化各项考核指标的方式细致操作，基本形成了向临床一线、向风险大、科技含量高、劳动效率高的科室、向技术骨干、管理骨干倾斜的氛围，明显地体现出多劳多得、优劳优酬的分配精神，发挥了分配的激励作用。

后勤改革。在后勤服务社会化使之真正成为独立核算、自主经营、自负盈亏的经济实体最终从医院主体中剥离出来的进程中，2003年，我们的步子迈得比较大，这可以从产业部年业务往来达到近亿元、盈利300余万元这一侧面加以说明。2004年年初，后勤已从主体上剥离了出来，他们自己的各项支出并有较大盈余。

显而易见，我院的三项改革已经取得了很大的成果，为医院的发展注入了无限的生机与活力。

七、各项管理工作基本步入了科学化、制度化、规范化的轨道。

几年来，通过创建国家“三级甲等妇幼保健院”、创建省级“百佳医院”、创建省级“模范爱婴医院”等过程，使我们的各项管理工作都有了质的飞跃。依据“三甲”和“百佳医院”评审细则及唐山市《医疗质量标准及考核办法》等重点抓了医、护、技等科室的质控管理，并根据工作实际相应补充了我们的各项考核细则，使之易于操作并增强了效果。特别针对2002年9月《医疗事故处理条例》的颁布实施，我们通过聘请院内外专家授课，对全员进行质量安全教育，同时结合《执业医师法》、《护士管理办法》、《传染病防治法》等的普法学习及相关的考试、考核，极大地提高了全员的质量安全意识、自我保护和依法执业意识。

我们目前各项管理工作做到了有组织、有计划、有制度、有

考核、有反馈、有奖惩、有章可循、有法可依，基本步入了科学化、制度化、规范化的轨道，这可以通过近年来的由市卫生局组织的医疗质量检查评比活动中的好名次加以证明。

八、治理改善就医环境，全面提高整体服务功能。

近几年来，我们投入了 2000 余万元的巨额资金，依次对医院的就医环境进行了拆墙透绿、室内外装修、改扩建候诊大厅、手术室、产房、门诊输液大厅等项工程以及集中供氧、负压吸引、输液天轨、床旁传呼、中央空调、电脑软硬件、锅炉更新、电梯更新、闭路电视、电话程控交换机等设备的安装，极大地改善了就医环境，全面提高了整体服务功能。

九、建立健全了自称一体的、整套的医德医风、行业作风建设的制度和举措。

多年来，我们特别重视医德医风和行业作风建设，历来把良好的社会信誉看成是无形的巨大资产，对保健院的生存和发展起着至关重要的作用。

随着保健医疗服务模式、服务理念、医学法律、医患关系的变化和进展，特别是目前对患者是上帝、是亲人的提法和观念学术界有争论，但是患者是衣食父母的观念不容置疑，因为没有患者的医院就不能存在，患者少的医院就不是好医院，只有满负荷运转的医院才可以生存和发展下去。所以我们一直坚持和不断强化了精神文明和行业作风的基本建设，经过多年连续不断的实践、总结和提高，我们的“一事一议”、“首问负责制”、“院领导值服务台”、“黄、红牌制度”、“医德医风单项奖励”、“院内外监督”、“收费公开”、“医患共创无红包医院双签字”等八项制度和举措早已深入人心，并被全体医务人员所自觉遵守。随着时代的发展，其中的表述和说法无论怎样变换，但万变不离其宗，其目的就是要“以病人为中心”，坚持诚信为本，形成过硬的行业作风，造就良好的社会形象，成为医院发展的无形资产。目前在唐山市，“妇幼不错”

已被社会广泛认同，我们也曾多次代表唐山市卫生系统参与了各级精神文明建设和行业作风建设的联查评比活动，并总是取得好成绩。

随着精神文明建设和行业作风建设的长期努力，我们造就了一支向心力、凝聚力、事业心、责任感特别强、特别能战斗的职工队伍，这也是我们事业取得成功的根本保证。

十、建立了一个团结务实、饱含忧患意识、与职工同甘共苦的领导集体。

俗话说，火车跑得快，全凭车头带。我院这届领导集体，为了能够带领全院职工完成上级给予的各项工作任务，不辜负全院职工的期望和要求，院领导班子一是特别注重思想理论的学习，以提高自身的政治敏锐性，把马克思主义的历史唯物主义、辩证唯物主义等基本理论、基本观点融会到自身的思想方法和工作方法之中，运用辩证的、灵活的、发展的眼光去看待问题和解决问题。当前特别把邓小平理论和“三个代表”重要思想的理论学习作为重点，身体力行，努力实践；二是坚持发展就是硬道理的观点，不甘落后，不居中游，力争上游，干着今天的，想着明天的，干着院内的，看着院外的，从不墨守成规，以人之长补己之短，亦步亦趋，永不停歇，力争永远走在别人前面；三是继续保持着党的优良传统和作风，全心全意依靠职工办院，时刻与职工打成一片，想事办事从来都是坚持以全院职工的根本利益为出发点和落脚点，倡导并身体力行吃苦在前、享乐在后的奉献精神，不断强化公仆意识，坚持正确的世界观、人生观、价值观；四是尽管班子成员各自的出身、经历、阅历、脾气秉性、兴趣爱好各有不同，但为了全院整体利益，他们总是能够求同存异，和睦相处，互相支持，优势互补，每每取得最大的工作效果。

可以说我院党政领导集体是一个团结务实，具有超前思维，饱含忧患意识，能够带领全院职工开拓创新、推动整体工作不断

进步的领导集体。

以上十个方面的基本做法，是我们经过几代人特别是近几年来不懈努力的经验结晶，是我们过去取得成就的有力保障，我们还要不断地加以完善和提高，为把我院早日建成国内一流的妇幼保健院而努力奋斗。