

医院文化管理

——中国医院改革中的文化思考

王 桦 编著

文化是任何一个组织传承发展的“**生命基因**”，具有鲜明的本质属性；本质属性发生变化的文化，必将导致组织本质和组织行为的改变。

市场经济条件下，医院文化被“**商业化、企业化**”。只有实现医院文化本质属性的回归和重塑，才能培养更多“**高尚医德和高超医术**”的医学人才，引领医院沿着正确的方向健康发展。



人民卫生出版社

医院文化管理

中國國際貿易中心

[illegible]

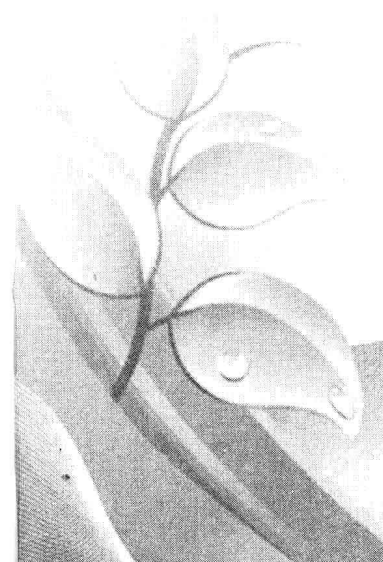
Abstract



医院文化管理

——中国医院改革中的文化思考

王 桦 编著



人 民 卫 生 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

医院文化管理——中国医院改革中的文化思考/王桦
编著. —北京:人民卫生出版社,2011.1

ISBN 978-7-117-13852-9

I. ①医… II. ①王… III. ①医院-文化-管理-研究-中国 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 248035 号

门户网: www.pmph.com	出版物查询、网上书店
卫人网: www.ipmph.com	护士、医师、药师、中医师、卫生资格考试培训

版权所有,侵权必究!

医院文化管理

——中国医院改革中的文化思考

编 著: 王 桦

出版发行: 人民卫生出版社(中继线 010-59780011)

地 址: 北京市朝阳区潘家园南里 19 号

邮 编: 100021

E - mail: pmph@pmph.com

购书热线: 010-67605754 010-65264830

010-59787586 010-59787592

印 刷: 北京铭成印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710×1000 1/16 印张: 17

字 数: 283 千字

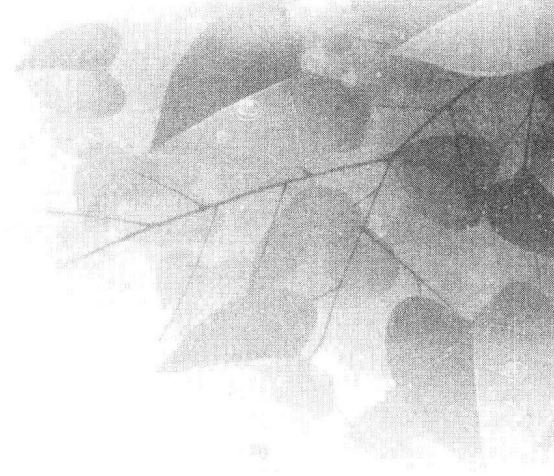
版 次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-117-13852-9/R · 13853

定 价: 33.00 元

打击盗版举报电话: 010-59787491 E-mail: WQ@pmph.com

(凡属印装质量问题请与本社销售中心联系退换)

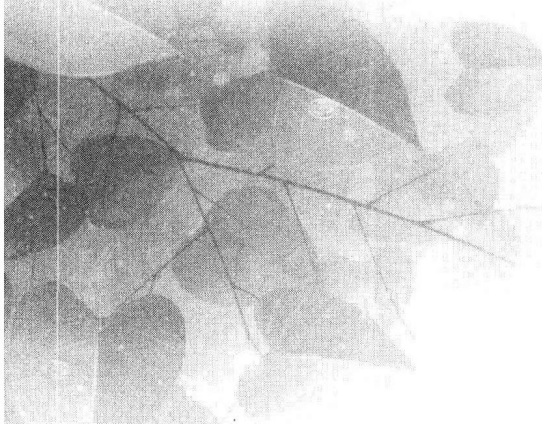


序 一

医院管理工作王桦同志,撰写了《医院文化管理——中国医院改革中的文化思考》一书,邀我作序。该书从历史发展的视角,立足当前中国医疗卫生“回归公益性”改革的实际需要,以胡锦涛总书记号召全国医务界学习优秀代表人物华益慰医师时提出的“高尚医德和高超医术”为核心,构建新的医院文化体系。

为诠释“高尚医德”,作者从人文素养和哲理辩证的高度,在书中精辟地展示了“以人为本”的深刻意境。基于纯朴的“医乃仁术、仁者爱人、大医精诚”,要求为医者要“恭谦和蔼”,要“看病先看人”,只有视病人如亲人,才能够做到尊重、理解、照顾、帮助病人;要能学会换位思考,要感激病人给职业、授技能、助成就,才能对病人如恩师、似上帝,有感恩的衷情。为阐明“高超医术”,作者提示了“前沿与基础”、“书本与实践”、“专科与全科”、“设备与技术”的关系和理解对待原则。

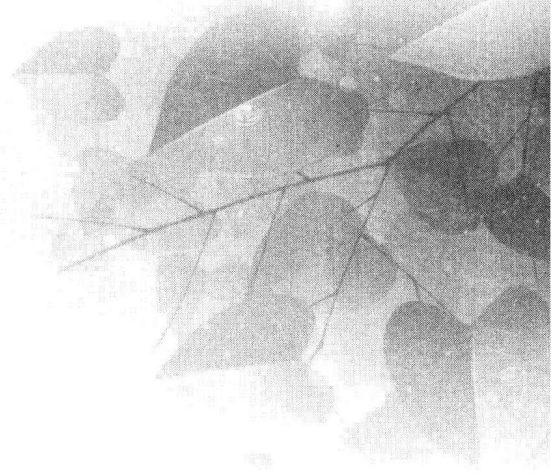
更为精辟之处是作者在“构建和谐社会”上,有浓重的着墨。有如:“医与药”、“医与技”、“管理与科室”、“个人与集体”、“治疗与康复”、“治疗与护理”、“智商与情商”、“培养众多骨干人才和个别学术领军人物”等。归根结底,倡导“团结互助”、“主动协作”。从宏观的高度,社会的组成和分工,既鼓励脱颖而出,敢于拔尖,又说明对多数医务人员来说,在大协作中会处于“配角”的位置。作为我这个一辈子从事临床应用解剖学的工作者,更有亲切的感受。因为“治病救人”、“刀到病除”,毕竟落实在临床医师的身上。我们为临床应用服务的基础研究人员,一定要“甘当配角”,还要“当好配角”。



致力于打造“两高精神”，作者还选录了“两高精神文化”模范人物的先进事迹，让张孝骞、林巧稚、汤飞凡、黄家驷、吴英恺、戴宗晴、李梦桃的人格魅力和大医精诚，以及解放军总医院、北京军区总医院两个追求“高尚医德和高超医术”医疗群体的形象跃然展示，“以文化人”，提高年青一代的杏林人文品质。谨此为序。

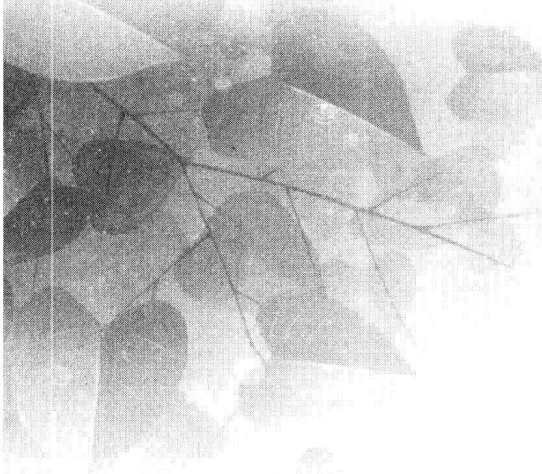
钟世英

中国工程院院士
南方医科大学临床解剖学研究所教授
2010 年 12 月



序二

王桦同志在医院多年从事干部工作，从干部科干事、副科长、科长到政治部副主任兼干部科科长，他为人忠厚，对工作认真负责，勇于实践，善于思考，勤于学习总结。近年来，医院实行科室领导竞争上岗，建立公开考评干部制度，改革专业技术干部技术职务评审办法，申报成立博士后科研工作站，组建文职人员队伍，考察引进和培养高级专业技术人才，干部工作和人才建设取得了很大进步，为医院建设发展提供了较好的人力和智力支撑。王桦同志为之做了大量具体细致的工作，付出了辛勤的劳动。可贵的是，他在繁重的工作之余，关心医院全面建设，结合学习和工作积累，对新情况、新问题积极进行探讨研究。去年，在医院开展的“把学习华益慰活动引向深入大讨论”和“征集院训活动”中，王桦同志不仅积极参加，还向我们表达过对胡锦涛总书记提出的“高尚医德和高超医术”两高精神进行系统研究的想法，我们很赞同。但是，等王桦同志把《医院文化管理——中国医院改革中的文化思考》书稿送我们审阅时，还是让我们十分惊喜。一是没想到王桦同志在工作繁重的情况下真的完成了这个研究课题；二是没想到研究得这么深入和系统，既有理论层面的认真探讨，又有实践层面的操作建议。许多东西既来源于对医院实践工作的总结，又对实践中尚未解决或没有解决好的一些问题提出了很好的思路和想法，很有启发和借鉴意义。特别是为我们进一步动员医院工作人员深入研究和模范实践胡锦涛总书记提出的“高尚医德和高超医术”两高精神带了个好头，起到了很好的推动作用。可以说，这本书的问世，既是王桦同志个人努力的结果，也是医院工作人员集



体实践的结晶,对加强我院文化建设将起到积极作用,也希望对其他医院文化建设具有一定的参考价值。

我们医院作为华益慰生前生活和工作的地方,作为军队医院,我们将在弘扬和践行胡锦涛总书记提出的“高尚医德和高超医术”两高精神上努力当先锋,进一步深化医院的内涵质量建设,为人民群众和广大官兵提供优质的医疗服务,为国家和军队的医疗卫生事业作出我们的贡献。

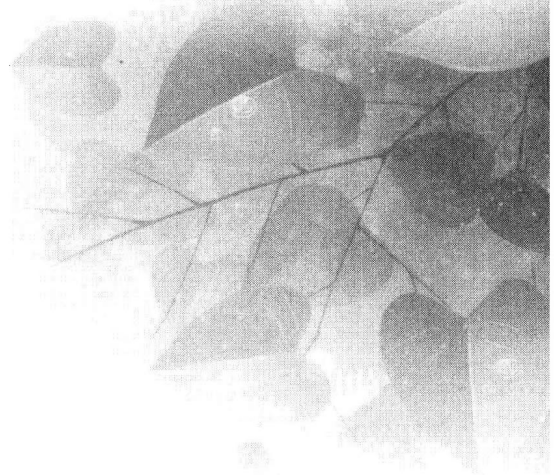
程奇波

北京军区联勤部副部长

周爱国

北京军区总医院政治委员

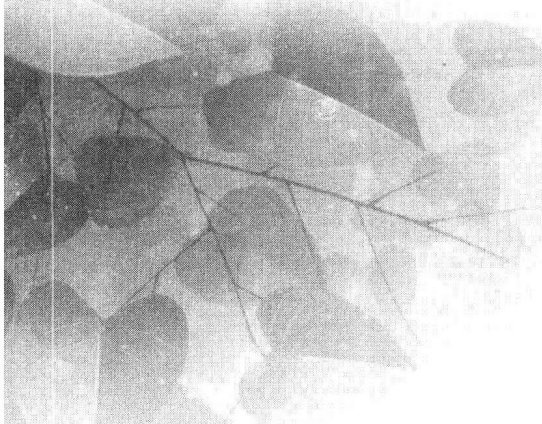
2010年12月



前言

2006年6月24日,中共中央总书记、国家主席、中央军委主席胡锦涛对北京军区总医院原外一科主任——“人民的好军医”华益慰的先进事迹作出重要批示,“感谢他为我军医疗卫生事业所作的贡献,他的高尚医德和高超医术值得全军广大医务工作者学习。”在中央宣传部、卫生部、解放军总政治部、总后勤部组织下,一时间在全国全军医疗卫生战线掀起了“向华益慰学习,践行‘高尚医德和高超医术’的活动”。4年多来,胡锦涛总书记提出的“高尚医德和高超医术”两高精神已经深入人心,华益慰的名字在医疗卫生战线,在人民群众中广为传颂。

作者在实践中深刻感受到,随着“向华益慰学习,践行‘高尚医德和高超医术’活动”的不断深入,胡锦涛总书记提出的“高尚医德和高超医术”两高精神,已经成为医疗卫生战线和广大医务人员崇尚的一种文化现象,在医院建设和医疗卫生工作中发挥着越来越重要的潜移默化的作用。可是,在医疗改革“市场化”的影响下,目前对“医院文化”的研究和实践还停留在对“企业文化”的模仿照搬之上,甚至把“医院文化”归属于“企业文化”的范畴,使“医院文化”也像前期医疗改革一样感染了商业化、市场化、趋利化的“传染病”,淡化了“人民性、公益性、保障性”的本质属性。这不仅严重阻碍了“医院文化”独立健康地发展,也会造成医疗卫生工作的目标方向发生偏移。因此,把“医院文化”从“企业文化”中剥离出来,架构医院文化自己独立的文化体系,就成了当前医院文化建设和实现医院文化管理的紧迫任务。特别是在中国医疗卫生制度以“回归公益性”为目标的新的



改革当中,在公立医院“回归公益性”改革当中,这一任务就更加迫切。

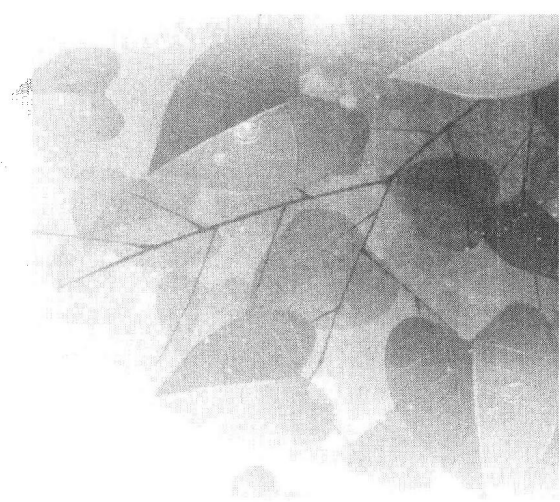
作者正是在这种紧迫感的驱使下,产生了对医院文化和医院文化管理研究的想法。虽然能力有限,但是看到以“回归公益性”为目标的新的医疗卫生改革加紧推进,看到医疗卫生战线正在发生的深刻变化,看到广大医务人员在日常工作岗位上,在抗震救灾的第一线,在应对重大疫情和卫生公共事件的斗争中,表现出来的忘我工作,勇于奉献的精神,就更加激发了自己坚持下去的信心。经过一年多的努力,终于完成了这一拙作。

本书取名为《医院文化管理——中国医院改革中的文化思考》,下面说明“思考”了什么:

第一,医院文化是一个独立的文化体系,不归属于企业文化的范畴。医院文化的本质属性是“人民性、公益性、保障性”,这与企业文化的本质属性“商业性、竞争性、营利性”有着根本区别,完全是两种不同属性,两个不同范畴,两种不同使命的文化。把“医院文化”从“企业文化”中剥离出来,有利于医院文化的健康发展。

第二,紧密结合中国医疗卫生制度和公立医院“回归公益性”改革的实际需要,力求在对中国医疗卫生历史经验教训的回顾反思当中,升华理论认识,更新思想观念,校正思维方向,建立适应“公益性”要求的新的医院文化体系,以促进中国医疗卫生制度和公立医院“回归公益性”改革的顺利进行,以及在实现“回归公益性”之后永远保持中国医疗卫生和公立医院的“公益性”性质。

第三,胡锦涛总书记提出的“高尚医德和高超医术”两高精神作

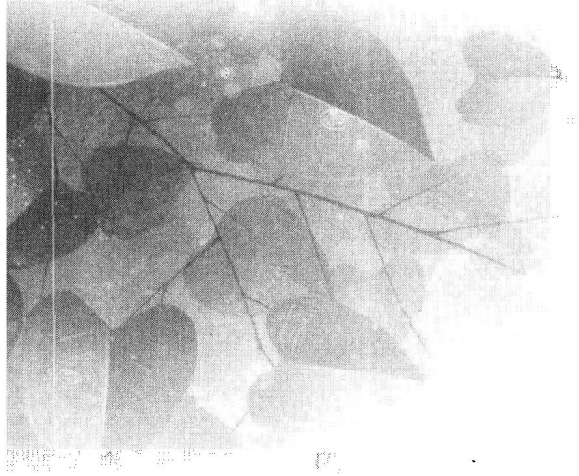


为构建新的医院文化体系的核心内容。“高尚医德和高超医术”高度概括了医疗行业的社会本质和职业特点,深刻揭示了医疗卫生事业和广大医务人员发展进步的基本要求和内在规律,是医疗行业和广大医务人员道德原则、行为准则、人生价值的集中体现,是医疗行业的核心职业精神。在医疗行业广大医务人员中大力弘扬“两高精神”,是端正医疗行业思想观念,推动医疗卫生制度,特别是公立医院“回归公益性”改革的迫切需要,是净化医疗行业医德医风,解决好当前老百姓“看病难、看病贵”社会问题的迫切需要,是深切关心医务人员,促进广大医务人员全面发展的迫切需要。

本书共分六个篇章:第一章,医院文化溯源篇,通过追溯,让人们理清从中国古代以“医乃仁术、大医精诚”为代表的医学文化——到现代以“全心全意为人民服务”、“一切为了人民的健康”、“面向工农兵”、“把医疗工作的重点放到农村去”和“白求恩精神”为代表的医学文化——再到当代“以人为本”、“回归公益性”、“高尚医德和高超医术”为代表的医学文化,有着一脉相承的内在联系。

第二章,医院文化探索篇,通过对改革开放近 30 年来医疗改革“市场化”的反思和对在“回归公益性”新的医疗卫生改革形势下,医院文化建设一些基本问题的探讨,提出了中国医院文化应当从“商业性、竞争性、营利性”的“企业文化”中剥离出来,建立以“人民性、公益性、保障性”为本质的新的医院文化体系。

第三章,医院文化核心篇,对胡锦涛总书记提出的“高尚医德和高超医术”,从提出的时代背景、历史渊源、精神实质、内涵构成等方



面进行了研究剖析,提出了“高尚医德和高超医术”是中国医院文化核心的命题。

第四章,医院文化塑造篇,结合实际体会并参考一些成功经验,全面系统地论述了塑造以“高尚医德和高超医术”为核心的医院文化的方法路径和重点问题。

第五章,医院文化管理篇,针对医院文化具有的8个方面的功用,论述了怎样运用以“高尚医德和高超医术”为核心的医院文化对医院实施文化管理,促进医院在“回归公益性”改革和“回归公益性”之后实现又好又快可持续发展。

第六章,医院文化范例篇,重点列举了一些践行“高尚医德和高超医术”模范人物和单位的先进事迹,为广大医务人员和医疗单位树立学习的标杆和榜样,激励广大医务人员终生坚定对“高尚医德和高超医术”的追求,提升自己的人生价值。

由于作者认识水平和表达能力有限,错误或不当之处在所难免,敬请各位专家和同仁批评指正。

王 桦

2010年11月



目 录

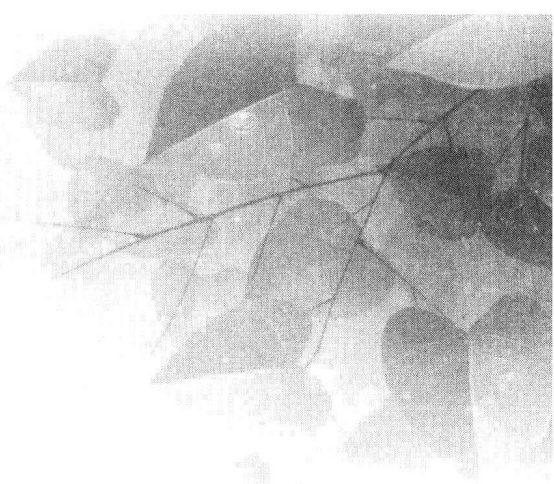
第一章 医院文化溯源篇

第一节 有关文化的概念	1
一、文化概念的渊源	1
二、“个体人”角度的文化概念	2
三、“群体人”角度的文化概念	3
四、医院文化的概念	6
五、医院文化管理的概念	11
第二节 中国古代医学文化	16
一、勇于求索的精神	16
二、整体辩证的思维	25
三、以人为本的思想	28
四、医乃仁术的理念	30
五、大医精诚的境界	32
六、治于未病的观念	37
第三节 中国近代医学文化	39
一、西医传入	39
二、中医抗争	41
三、医学救国	42
第四节 中国现代医学文化	45
一、革命战争年代的医学文化	45
二、计划经济条件下的医学文化	49

三、市场经济条件下的医学文化	53
----------------------	----

第二章 医院文化探索篇

第一节 医院文化建设应当澄清的认识误区	60
一、市场失灵还是认识失误	60
二、政府失位还是政策失当	61
三、医患失和还是医疗失德	62
四、医改失衡还是文化失守	63
五、医院文化与企业文化有何区别	63
六、社会公益与经济效益谁占首位	65
七、医疗保障与医疗竞争怎样权衡	65
八、政府主管与市场主导谁主沉浮	66
九、制度改革与文化变革如何并重	67
十、自我迷失后如何进行自我反省	68
十一、宿迁与神木两种医改模式引发的思考	71
第二节 医院文化建设应当明确的基本问题	75
一、公有制公益性占主体地位	76
二、社会主义市场经济时期的历史特征	76
三、保障国家的公共卫生安全和人民的生命健康	76
四、坚持“预防为主”的工作方针	77
五、实行分级保障责任制	77
六、充分体现中国特色社会主义优越性	78

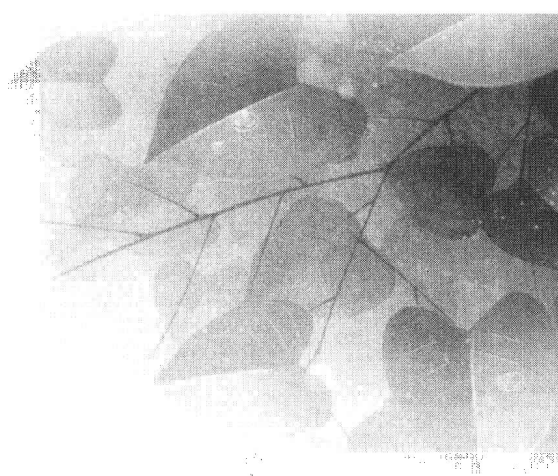


第三节 公立医院文化建设的基础条件	78
一、公立医院的政府主管	78
二、公立医院的基本建设	79
三、公立医院的正常运行	80
四、公立医院的耗材供应	80
第四节 公立医院文化建设的基本原则	81
一、坚持“姓公为民”的本质和方向	81
二、坚持“两个保障”的职责和使命	81
三、坚持“预防为主”的方针和原则	82
四、坚持“科学发展”的思想和思路	82
五、坚持“以人为本”的观念和理念	82
六、坚持“文化管理”的方式和方法	83

第三章 医院文化核心篇

第一节 “两高精神”的提出	86
一、总书记作出重要批示	86
二、感动患者的人民军医	86
三、大抓医德医风的成效	88
四、华益慰留下重要启示	90
第二节 “两高精神”的渊源	90
一、“两高精神”是中华优秀传统文化在医疗实践中的结晶	90
二、“两高精神”是马克思主义创新成果在医疗实践中的结晶	91

三、“两高精神”是共产党人党性宗旨在医疗实践中的结晶	92
四、“两高精神”是社会主义精神文明在医疗实践中的结晶	92
五、“两高精神”是以人为本人文精神在医疗实践中的结晶	93
六、“两高精神”是革命军人价值观念在医疗实践中的结晶	94
第三节 “两高精神”的实质	95
一、“两高精神”是医务人员核心价值观的集中体现	95
二、“两高精神”是医疗行业执业行医的行为准则	96
三、“两高精神”是医学事业创新发展的动力源泉	96
四、“两高精神”是中国医院运营管理的文化核心	97
第四节 “两高精神”的内涵	99
一、“高尚医德”的内涵要素	99
1. 医学报国的职业理想	99
2. 服务人民的职业情怀	100
3. 淡泊功利的职业境界	100
4. 乐于奉献的职业精神	101
5. 以人为本的职业理念	101
6. 治病救人的职业良心	102
7. 热爱病人的职业情感	102
8. 忠诚慎独的职业品行	103
二、“高超医术”的内涵要素	103
1. 极端负责的医疗态度	103
2. 恭谦和蔼的医疗言行	104
3. 丰厚博学的医疗知识	105



4. 整体辩证的医疗思维·····	106
5. 躬亲规范的医疗习惯·····	106
6. 严谨求实的医疗作风·····	107
7. 娴熟精湛的医疗技术·····	107
8. 精心施治的医疗过程·····	108

第四章 医院文化塑造篇

第一节 “两高精神文化”塑造要处理好五对矛盾关系·····	111
一、处理好“扬起”与“落地”的关系·····	111
二、处理好“根植”与“嫁接”的关系·····	111
三、处理好“共性”与“个性”的关系·····	112
四、处理好“内化”与“外化”的关系·····	112
五、处理好“坚守”与“创新”的关系·····	113
第二节 “两高精神文化”塑造要遵循五条基本路径·····	113
一、文化盘点:确立“两高精神文化”的核心地位·····	114
二、文化设计:架构“两高精神文化”的科学体系·····	114
三、文化建设:培养“两高精神文化”的行为方式·····	118
四、文化维护:营造“两高精神文化”的环境氛围·····	123
五、文化创新:保持“两高精神文化”的生机活力·····	124
第三节 “两高精神文化”塑造要把握好五大重点问题·····	126
一、发挥核心人物的主导作用·····	126
二、化为领导班子的坚强意志·····	128