

北京市经济改革
发展创新实践丛书

北京市哲学社会科学
“九五”规划重点项目

中共北京市委宣传部
北京市经济委员会
北京市人民政府经济体制改革办公室
北京市企业文化建设协会

北京天坛医院

“以病人为中心”构建发展新模式

天 风 拂 坛

北京出版社



北京天坛医院
北京天坛医院
北京天坛医院

天 坛 医 院

北京天坛医院

北京天坛医院

北京天坛医院
北京天坛医院

北京天坛医院
北京天坛医院
北京天坛医院

北京天坛医院



北京市经济改革
发展创新实践丛书

北京市哲学社会科学
“九五”规划重点项目

中共北京市委宣传部
北京市经济委员会
北京市人民政府经济体制改革办公室
北京市企业文化建设协会

天 风 拂 坛

北京天坛医院

“以病人为中心”构建发展新模式

北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

天风拂坛：北京天坛医院“以病人为中心”构建发展新模式/中共北京市委宣传部等编. —北京：北京出版社，2001

(北京市经济改革发展创新实践丛书)

ISBN 7-200-04283-8

I. 天… II. 中… III. 天坛医院—体制改革—经验 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 07056 号

北京市经济改革发展创新实践丛书

天风拂坛

——北京天坛医院“以病人为中心”构建发展新模式

TIANFENG FUTAN

中共北京市委宣传部

北京市经济委员会

北京市人民政府经济体制改革办公室

北京市企业文化建设协会

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码：100011

网 址：www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新 华 书 店 经 销

北京朝阳燕华印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 5 印张 92 000 字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印数 1-4 000

ISBN 7-200-04283-8

F·266 定价：16.00 元

内 容 提 要

本书介绍了北京天坛医院紧紧围绕“以病人为中心”进行的各项改革以及在医药卫生体制改革不断深化的过程中，积极探索医院可持续发展的运行模式的经验。

责任编辑 吕克农

封面设计 朱 云

责任印制 李文宗

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

北京市经济改革发展创新实践丛书

编委会名单

顾问 问：贾庆林 刘 淇

编委会主任：龙新民

编委会副主任：蒋效愚 金生官 高佐之

编委会成员：（以姓氏笔画为序）

马朝军 王争鸣 王海平

王新华 史炳忠 史秋秋

龙新民 朱述新 刘陈德

任俊峰 吴雨初 何卓新

周卫民 金生官 郝 真

赵慕兰 高佐之 常 青

阎满成 蒋效愚

专家顾问组：魏 杰 刘 伟 黄泰岩

主 编：何卓新 吴雨初 马朝军

执行主编：史秋秋 刘陈德

编 辑 部：（以姓氏笔画为序）

马树林 公茂虹 王铁峰

刘 明 刘学君 李 磊

沈 强 周 欣 徐振凡

梁 力 梁立明 韩 旭

彭 玲

本册编辑部人员名单

顾 问：王忠诚 马富春

主 编：辛向阳 高晓兰 戴建平

副 主 编：张静波

编写人员：黄江松 胡艳华 周 灿

姜 丽 朱丽丽



序

刘 淇

党的十一届三中全会以来，特别是党的十四大确定以建立社会主义市场经济体制为改革目标以来，首都北京发生了历史性的巨大变化。在党中央、国务院的亲切关怀下，全市人民贯彻党的基本路线，坚持以经济建设为中心，大力推进改革开放，国民经济持续快速发展，综合经济实力不断增强，城市面貌日新月异，物质文明建设和精神文明建设都取得了显著的成就。2000 年上半年，市委宣传部、市思想政治工作研究会编辑出版了一套《北京市思想道德建设创新实践》丛书，比较全面系统地总结了北京市思想道德建设的新鲜经验，作用很大，反映很好，成为思想政治工作的一个亮点。继此之后，市委宣传部、市经委、市体改办、市企业建设协会又组织编写出版了《北京市经济改革发展创新实践》丛书，从不同的侧面，介绍了基层在经济改革和发展中的探索历程和新鲜经验，反映了北京市加快经济建

设、发展知识经济、推进经济体制改革和发展的创新实践，总结了基层单位研究解决实践中重大问题的好做法。这是一件很有意义的事情。

江泽民同志指出：“科技创新是生产力的重要变革，经济体制创新是生产关系的重要变革。把这两个方面搞好，我国经济就会更好地持续快速健康发展。”总书记的这一论述，精辟地概括了经济发展的关键和实质。近年来，我们北京市正是以经济体制创新和科技创新为依托，大力发展首都经济，朝着建立社会主义市场经济体制的改革目标迈出了前所未有的重大步伐，经济发展保持了良好势头。这套丛书介绍的一些基层企业和单位，也正是抓住了科技创新和体制创新这两个关键性、实质性问题，通过科技创新促进生产力变革，通过经济体制创新促进生产关系变革，在建立现代企业制度的过程中，紧密结合本单位实际，积极探索符合国情、市情、企情并与社会主义市场经济体制相吻合、与经济全球化相适应的产权制度、法人治理结构、资本运作形式、经济管理体制和科学管理方式，推动了产业调整、技术升级、企业更新、结构优化，不仅使企业或单位获得了较好的经济效益，更重要的是探索出了一条由改革求生存、求发展的路子。这些经验对于正在困惑中艰难探索的其他企业和单位，都是十分可贵的。

创新是一个民族的灵魂，也是一个城市的灵魂，更是一个企业的灵魂。企业是现代经济的细胞。一个企业、一个单位，如果失去了创新精神，如果没有生机勃勃

勃的活力，就不会有发展前景。尤其是我们正处在国内外竞争激烈、观念变革和知识更新加速的时代，创新的意思、创新的精神以及鼓励创新的环境、氛围和机制，不仅对于企业的领导者、管理者是至关重要的，对于每一个员工而言，创新精神也是不可或缺的。

首都是一座发展中的特大型城市。作为政府，我们要认真贯彻“三个代表”的重要思想，体现先进生产力的发展要求，全面推进科技创新、体制创新和管理创新：以加快中关村园区建设为龙头、发展高新技术产业为重点，推进科技创新；以深化国有企业改革为重点，推进体制创新；以转变政府职能为重点，推进管理创新，为首都经济社会发展提供强大的动力。创新本身是富有探索性、创造性的，需要遵循客观经济规律，尊重群众的首创精神，研究新情况，解决新问题，发现新典型，总结新经验，逐步提炼出本市各个领域带有普遍性和可操作性的经验来。从这个意义上说，《北京市经济改革发展创新实践》丛书本身也是一种创新实践。

我对这套丛书的出版表示祝贺！

2001年2月



目 录

辉煌的篇章	(1)
我国神经外科的制高点	(2)
世界神经外科的排头兵	(8)
医院改革的取向	(25)
用市场眼看医院	(25)
走向市场的通路	(28)
向“以病人为中心”转变	(33)
实现“以病人为中心”的动力	(36)
改革的动因	(40)
形成“以病人为中心”的运行机制	(44)
机构人事制度改革	(45)
药事管理制度改革	(52)
特色医疗改革	(61)
医院后勤改革	(64)
建立“以病人为中心”的保障体系	(73)
加强门诊管理	(73)
加强急诊管理	(80)
加强住院管理	(82)

加强医德教育·····	(85)
实施主管医生全程医疗负责制·····	(91)
实行整体护理·····	(93)
开展健康教育·····	(103)
建立“以病人为中心”的人才制度·····	(111)
突出特色引人才·····	(111)
眼睛向内育人才·····	(116)
坚持标准用人才·····	(133)
政策倾斜养人才·····	(143)
在新的平台上构建未来医院模式·····	(148)
后记·····	(152)



辉煌的篇章

北京天坛医院是一所以神经外科为重点，集医、教、研、防工作为一体的北京市市属大型综合性医院。

北京天坛医院和北京市神经外科研究所是世界三大神经外科研究中心之一，是亚洲最大的神经外科临床、教学、科研基地。1997年5月，中国医学科学院与北京市卫生局共建中国医学科学院神经科学研究所、中国医学科学院北京天坛医院，北京天坛医院成为名副其实的“国家队”。世界卫生组织在中国的神经科学培训中心以及中华神经外科学会、《中华神经外科》杂志编辑部、中华放射学会均设在这里。

在各级领导的重视和支持下，近几年来，北京天坛医院坚持“以病人为中心”的办院方向，大胆创新，锐意进取，积极尝试各项改革措施，取得了明显的社会效益，党和政府也给予北京天坛医院很高的荣誉。

北京天坛医院多年被评为“首都文明单位”；1995年北京天坛医院被批准为三级甲等医院；1996年11月26日被卫生部命名为“全国文明服务示范医院”；1996年至2000年，连续荣获“首都文明单位标兵”称号；

1997年被中华全国总工会授予“全国‘五一’劳动奖状”，被评为北京市“行风建设先进单位”，并成为北京市“文明服务四十个示范点”之一，荣获“北京市卫生系统先进集体”称号；1998年荣获“全国职业道德先进单位”、“首都民族团结进步模范单位”称号，还荣获“全国模范职工之家”、“北京市红旗团委”等称号；1999年，中央文明委、卫生部、北京市委分别授予北京天坛医院“全国创建文明行业工作先进单位”、“全国百佳医院”、“首都创建文明行业示范点”称号；2000年，北京天坛医院又作为北京市思想政治工作优秀单位、北京市思想政治工作先进典型被广泛宣传。

我国神经外科的制高点

北京天坛医院神经外科的前身是1954年成立于北京同仁医院的国内第一个独立的神经外科专业组。1958年该科由北京同仁医院迁至北京宣武医院，病床扩大到110张。为了适应神经外科不断发展壮大的需要，1982年4月，神经外科从北京宣武医院再次迁址至目前的北京天坛医院。在党和政府的关怀下，王忠诚院士率领北京天坛医院神经外科坚持“以病人为中心”，不断创新，积极攀登世界神经外科事业的高峰，为我国医学科学的发展作出了一定的贡献。

当年的神经外科，历尽沧桑，日益壮大，如今已拥有10个病区，300多张病床。237名医护人员中有医生

95人，护理人员142人，博士生导师3人，硕士生导师6人，具有副高级以上职称的医生47人。此外还有博士后流动站1个，有博士16人，博士后9人，在读博士研究生10人；硕士25人，在读硕士研究生17人。王忠诚、赵雅度、罗世祺、赵继宗等一批国家级有突出贡献的科技专家在国内外享有较高的声誉。王忠诚院士现为中华医学会神经外科分会主任委员，赵继宗教授为副主任委员。

诊断治疗

70年代末期，医院只能依靠脑血管造影术诊断颅内疾病。改革开放以后，北京天坛医院神经外科引进了国外先进技术，目前已拥有核磁共振、CT、神经外科导航系统等各种先进仪器设备。现在，北京天坛医院神经外科的手术医师都已掌握了显微手术的操作技术。经同行专家评议，北京天坛医院神经外科在脑干占位病变手术、脊髓内肿瘤手术、颅内动脉瘤手术及脑动静脉畸形手术方面均为国际先进水平，第三脑室后部肿瘤手术居国内领先水平，垂体瘤经蝶手术和听神经瘤手术居国内先进水平。近年来开展的导航手术、脑室纤维内窥镜手术、立体定向及深部微电极刺激（“细胞刀”）治疗癫痫手术等，都是与国际同步的新技术，且起点高、水平高。

1999年，神经外科共开展颅脑损伤手术2850例，是改革初期的3倍多。其中脑瘤手术1662例，手术死



亡率 0.72%；脑动脉瘤及脑血管畸形手术 200 例，无一例死亡。王忠诚院士领导开展的脑干肿瘤手术总数已达 350 例，近 3 年施行 243 例手术无死亡，国际文献报道死亡率为 5%~30%。颅内动脉瘤手术已超过 1300 例，近 3 年每年施行 150 例左右，手术死亡率 0.3%，国际水平为 2%~7%。

神经外科手术质量的提高，挽救了许多患者的生命，全国各地患者纷纷慕名来到北京天坛医院，且多数为全国各地难以解决的疑难复杂病例。

科研教学

自 1978 年至今，神经外科共获科技成果奖 59 项，其中国家级奖 16 项；出版在国内有重要影响的专著 37 部；目前承担国家“九五”攻关课题 4 项，国家自然科学基金项目 3 项，北京市科委重点科研项目 15 项。

1995 至 1999 年，神经外科在国际刊物上发表论文 22 篇，在国际学术会议宣读论文 21 篇；在国内一类学术刊物发表论文 169 篇，其他刊物发表 55 篇，在国内学术会议大会宣读论文 59 篇。其中罗世祺教授获市级著作奖一项，1997 年徐宇伦硕士获中国第四届优秀青年科技论文二等奖，1998 年张玉琪博士获中华医学会优秀论文一等奖，1999 年赵元立博士的论文获美国第 51 届神经科学年会“外国学者奖”。

国家卫生部委托北京天坛医院神经外科每年举办全国神经外科医师培训班，目前已为国家培训专职神经外

科医生 3000 余人，约占全国神经外科专业医生总数的 1/2。这些人员中有的已走上各省、市医院的领导岗位，有的成为当地神经外科的中坚力量。

神经外科博士后流动站已培养博士后 8 名，培养博士研究生 21 名，硕士研究生 33 名，其中有 6 名北京市科技新星正在进行重点课题的研究工作。

在国家改革开放方针政策的指导下，各级政府部门对北京天坛医院神经外科给予了大力的支持，可以说，国际上目前最先进的诊断治疗技术和检查仪器设备，在北京天坛医院神经外科都已经具备。

优质服务

量体裁衣，确定手术范围。王忠诚院士领导的神经外科专家考评小组对手术医生实行量体裁衣，根据主刀医生的手术操作水平和业务专长，确定手术范围，并要求他们严格遵守，凡违反规定擅自超越手术范围做手术的，给予严肃的处理。

标准示范，规范手术操作。为解决术后并发症的问题，自 1997 年开始，神经外科逐年规范手术操作，如规定侧脑室腹腔分流术实行专人操作，使术后并发症同比由 17.78% 减少到 5.70%，提高了医疗质量，减轻了病人的痛苦，节省了住院费用，缩短了平均住院日；制定了严格的翼点入路手术全过程的操作规范，由一名高级医生为全科手术医生做示范操作；统一了全科气管切开术的手术方式、记录方法；对后颅凹开颅常规缝合、