

YIYUAN GUANLI XINMOSHI

医院管理 新模式

第2版

主 编 / 王景明



人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

医院管理新模式

YIYUAN GUANLI XINMOSHI

(第2版)

主 编 王景明

执行主编 范水平 王九生

编 者 (以姓氏笔画为序)

王亚会	王炳胜	卞云雁	石立红
石德光	朱护峰	任爱玲	安自力
孙 娟	苏小刚	李永申	李华才
李红梅	张子悦	张立新	张志惠
张丽君	陈 光	胡光华	郭鹏飞
彭幼林	蒋 瑛	曾令湘	



人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

北 京

图书在版编目(CIP)数据

医院管理新模式/王景明主编.—2版.—北京:人民军医出版社,2015.1
ISBN 978-7-5091-7889-8

I. ①医… II. ①王… III. ①医院—管理模式—研究 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 291715 号

策划编辑:郝文娜 文字编辑:卢紫晔 蔡美娇 责任审读:谢秀英

出版发行:人民军医出版社 经销:新华书店

通信地址:北京市 100036 信箱 188 分箱 邮编:100036

质量反馈电话:(010)51927290;(010)51927283

邮购电话:(010)51927252

策划编辑电话:(010)51927300—8724

网址:www.pmmp.com.cn



印、装:三河市京兰印务有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:14.75 字数:351千字

版、印次:2015年1月第2版第1次印刷

印数:0001—4500

定价:49.00元

版权所有 侵权必究

购买本社图书,凡有缺、倒、脱页者,本社负责调换

内 容 提 要

本书将医院管理景明模式提炼为：以公共所有制理论为指导、二权并重为架构、三大特征为核心、四方满意为标准、五维管理为手段的医院管理新模式。在解析其内涵和组织实施的基础上，重点阐述了一元化领导体制、全员竞聘式人才选拔制、精细化学科分工、机场式护理管理、云平台信息支撑、数字化绩效管理、立交式质量监控、全天候服务模式、市场化服务保障、永创一流的医院文化及集团化发展方向。本书理论新颖、内容翔实、案例生动，具有很强的操作性，容易复制和推广，可供医院管理者和医科院校医院管理专业学生阅读。

再版序

《医院管理新模式》一书即将再版发行,由此可以看出本书所涵盖的内容是针对现实应用,进行有效管理,颇具创新意义的一部有价值,受业界欢迎的专著。应该书主编王景明先生之邀,勉为其难地为本书作序。

之所以说是勉为其难,其因本人既不是医务工作者,也从未参与过医院管理工作,更谈不上对这一专业性很强的公益事业,有何深刻认识。但从事企事业管理工作多年,对管理及相关问题多少有些体会,就斗胆简述一二,与大家交流。

医疗卫生事业是政府提供的公共服务产品,是社会保障体系中极为重要且不可或缺的组成部分。而社会保障体系的完善又在整个国家社会进一步改革发展,实现中国特色社会主义的中国梦,达成民族复兴的伟大事业中,起着基础和保驾护航的作用,关系到全体人民之福祉和全社会的稳定,其重要意义自不待言。但由于医疗卫生事业具有公益性质,它的效能、效率、公平性和可持续性,就成为该项事业进一步发展难以逾越的瓶颈。我国历届政府为什么特别重视医疗卫生体制的改革,又为什么总是不尽如人意,与它的这种特殊性密切关联。我认为其体制、机制、经营理念和管理模式等等,都需要不断改革创新,才能逐步找到一条适合我国医疗卫生特点的新出路。

医院是医疗卫生体系的轴心和主要载体,探索医院管理新模式,关系到整个医疗卫生事业改革的成功与否。王景明院长和他的团队,在解放军 251 医院进行了大胆的探索实践,他们在学习邯郸钢铁公司模拟市场,成本倒推的管理经验,和武汉同济医院全成本核算管理的基础上,把医院专科设置精细化,人员组成团队化,资源利用最大化,经济核算单位最小化,实行了全员竞争上岗,进行医护分离的护理“机场式”模式,并且把这一系列精细化管理与信息数字化结合起来,创出了一套医院管理新模式。而且在他卸任后担任几家民营医院院长的实践中,成功地进行了复制、改进、丰富和提升,说明这种新模式是可拷贝、可推广的,并在推广过程中还有巨大提升空间的。最近,他们已经把这种信息数字化管理提高到利用“云计算”的技术水平,可以展望其具有十分广阔和良好的前景。

我们与王景明院长,是在香港上市公司“中国卫生控股”向医疗事业转型的过程中,寻求新的管理模式的情况下结识的,我们认为医院管理新的模式,不仅要在管理机制上,也要在其所有制形态上,即体制上加以改革,才是更为重要的。而在这一点上,双方高度认同。所以我们走到了一起,试图在公共所有制方面做些开拓性实验。十八届三中全会提出要推行混合所有制,这为我们的合作注入了更为强大的动力,我们期待这种公共所有制形态下的医院管理新模式,能够克服各种困难,结出丰硕的成果,能惠及人民群众,惠及社会与国家。

贾虹生

原序一

医院管理模式是医院战略管理的前沿理论,是医院管理层对医院工作进行计划、组织和控制所采取的样式,既是医院管理者管理理念的体现,也是决定这个医院能否健康持续发展的重要因素。因此,每位医院院长都应该了解掌握相关的理论知识,并加以熟练运用,从而更加科学高效地经营管理好医院。

解放军第 251 医院近年来的发展较好,该院近几届的领导者具备一个共同的特点,就是能够结合医院工作实际,创新医院发展思路,改革医院管理模式。这一特点确保了 251 医院始终能够实现自我优化调整,适应社会政治经济形势的变化。应该说,他们的管理模式是众多医院中一个成功的典范。王景明院长汇前任思想之精粹,糅个人见解于其中,潜心编写了《医院管理新模式》一书。该书就医院的信息化建设、组织结构、业务流程、绩效评价、财务状况、人力资源等专题进行了认真研究,还对医院创建“三级学科架构、医护科学运行、无假日医院”等运行模式的背景、理论依据、操作方法等进行了系统的阐述,所编内容涉及医院管理的方方面面,对于强化医院管理者的战略管理意识,促进医院间管理成果的交流共享,加快各级各类医院管理改革的步伐,提高现代管理水平必将有着积极的推动作用。

希望此书能给广大医院管理者以参考和启迪。

张雁灵

二〇〇八年十一月二十五日

原序二

《医院管理新模式》一书将出版之际,应 251 医院王景明院长之邀,为该书作序。

我曾在 251 医院工作,对该院的管理体制和文化底蕴有较深的了解,看着医院近年来发生的巨大变化,备感欣慰。同时也对医院获得跨越式发展的原因进行了剖析,251 医院有着光荣的历史传承,尤其是改革开放以后历任领导始终能在观念上求转变、机制上求创新、特色上求突破,正确处理“战场”与“市场”、改革与发展等各方面的关系,并摸索出许多新举措,总结出许多新经验,取得许多新成果。

有医院就有医院管理活动和管理模式,我国现有 6 万多所医院,各家医院的管理模式不尽相同。随着我国医疗卫生事业改革的逐步深入和军队医疗保障体制改革的不断深化,医院管理必须吸纳先进管理理念、思想和方法,以适应市场经济条件下的医院发展需要。医院要提高自己的竞争力,在激烈的竞争中立于不败之地,获取主动权,赢得发展的优势,就必须注重医院的管理模式。医院是特殊的服务场所,医院的管理模式关系到广大人民的切身利益,军队医院的管理模式还关系到部队战斗力的维护和提高。

如何结合医院的特点建立适应市场经济的医院管理新模式,是医院管理者们面临的一个重要课题,新型管理模式的建立是一项复杂的系统工程,医院的管理模式在提高医院医疗服务质量,促进医疗技术进步和医院持续、健康地发展等方面起着举足轻重的作用。医院管理既是一门科学又是一门艺术,合格的医院管理者必须把科学的管理模式作为医院生存和发展的关键措施来抓,强化科学管理意识,提高科学管理水平。

医院管理模式的理论和实践的内容非常丰富,包括医院管理体制模式、医院效益管理模式、医院激励机制模式、医院人事管理模式、医院组织结构的改革模式等。医院要根据自己的实际情况确立自身的管理模式。北京军区第 251 医院地处塞外经济欠发达地区,近年来,该院借鉴国内外先进管理经验,运用现代医院管理理念,按照“积极稳妥持续改革创新”的思路,创建了数字化条件下的三级学科架构、医护分开核算、多维无障碍卫勤保障、绩效管理为主要内容的医院运行管理新模式,提高了医院的社会效益、经济效益、管理效益和军事效益,医院得到了全面发展。

要搞好医院管理,把医院建设好,就应该认清医院管理模式的重要意义和作用;把医院管理模式的理论内容理解清楚;把医院的管理措施落实清楚,把医院的管理手段和途径研究清楚。《医院管理新模式》为我们提供了这方面的借鉴。

本书的主编王景明同志长期从事医院管理工作,他从自己的切身经历中体会到,能有一部关于医院管理模式方面的书供随时查阅,非常有必要。《医院管理新模式》一书的出版,是很有

意义的事情。

该书详细描述了 251 医院近年来的发展历程和管理模式,并把先进的管理理念与医院的实际有机地融合在一起,内容包括医院管理模式概述、医院学科建设新模式、医护分开管理模式、数字化医院管理模式、多维无障碍卫勤保障模式、数字化绩效管理模式、物资资源管理新模式、人力资源管理模式、医院文化管理模式、后勤社会化保障模式等十个部分。该书的特点是所编内容涉及医院管理的方方面面,适合于医院各级领导、卫勤管理人员,医院管理研究与教学人员阅读参考。

我国目前正处在一个伟大变革和发展的时代,随着医学科学的进步,随着医疗模式的转变和群众医疗观念的改变,医院的管理模式要适应新的形势。我希望通过此书的出版,进一步繁荣和丰富医院的管理理论,解决医院管理实践中的诸多难题,带动更多的研究成果问世,为推进卫生工作改革和医院现代化建设提供理论指导。

陈彤年

二〇〇八年六月

再版前言

本书《医院管理新模式》第一版于2009年1月出版后很快售罄,应广大读者要求出版第二版。

第一版,作者以解放军251医院为模板,进行剖析、总结、概括和提炼,形成了基于数字化平台,以全成本核算为基础的绩效管理新模式。该模式实现了事业单位企业化管理,奠定了251医院发展基础,使医院实现持续、快速、跨越式发展,一跃成为军地医院发展先进典型。医院多次承办北京军区、全军和国家医院信息化会议和管理会议、被国家卫生部授予全国第一个“医院运行机制研究基地”、全国首批“数字化医院试点示范单位”,该“医院管理新模式”还获得军队科技进步二等奖,医院先后接待包括解放军总医院、北京协和医院在内的上千家公立、民营医院参观交流,对医院管理和改革起到了明显的示范和推动作用。

第二版,作者以西安长安医院、南昌334医院等不同类型的医院成功复制251医院经验,获得跨越式发展案例作为模板,进行概括总结,形成在数字化与精细化融合基础上,实现以学科精细化分工、护理机场式管理、医院全天候服务为特征的医院管理新模式。为与其他若干医院管理新模式有所区别,我们也称本模式为医院管理景明模式。作者对第一版有关章节充实了新的内容并重新进行编排,增加了公共所有制医院、云信息服务、物业服务等内容。

对于医院如何进行运行管理,我们的体会主要有如下几点。

一、医院应该选择适合自身发展的模式

管理无定式,只要是能够促进医院发展和可持续发展的模式,就是适宜的。

1. 衡量适宜模式的标准是四个满意 只有做到顾客满意、员工满意、社会满意和股东满意,医院才能夯实生存基础和拓展市场的空间,只有合理平衡顾客、员工、社会和股东利益关系,医院才可以持续稳定发展。

2. 医院管理景明模式适合于不同类型医院 作者把邯郸钢铁公司“成本倒推”、武汉同济医院绩效管理、连云港中心医院学科建设等经验,在解放军251医院、西安长安医院、南昌334医院管理实践中进行充分整合应用,获得快速持续稳定发展效果。说明其在实践上具有可操作性、理论上具有创新性、管理内容具有全面性、管理程序具有简捷高效性、管理制度具有适宜性,在更大范围推广具有可行性。

二、医院运营管理应该与公共所有制服务相适应

1. 实施企业化管理,提高公共服务竞争能力 医疗卫生已经列为政府采购的公共服务项目。不管是公立、民营或混合所有制医院,获得医疗卫生公共服务订单需要竞争实力。医院只有按企业或按事业单位企业化管理,建立基于数字化平台,以全成本核算为基础的精细化管理模式,才能夯实医疗质量、提高工作效率,提高公共服务竞争能力,获得经济效益。

2. 医院要实现公司法人治理结构 医院应该建立公司法人治理结构,推行董事会领导下的院长负责制,合并纵向领导机关,实现院长对医院业务和人财物的一元化管理;通过压减管理层级实现扁平化管理。使条块管理有机结合,实现岗位有职责、工作有标准、办事有程序、落实有反馈,提高管理权威、管理效率和管理结果。

三、医院应该重视数字化、精细化、规范化管理

1. 数字化建设本质是管理模式建设 医院信息化建设通是基础,用是目的,全院信息必须做到横通互联,实现医院内部不同类别和岗位人员共享、医院外部实现区域协同医疗共享,为医院管理、行业管理和居民健康管理服务。云信息服务模式通过云桌面推送业务服务和管理,明显缩短医院信息化建设时间,借助 IT 实现绩效考评,做到用数字说话。

2. 学科精细化是提高工作效率的主要手段 通过专业细化和核算单位最小化,使业务单位与核算单位融为一体,使学科建设与绩效奖励相互促进。护理机场式管理,使护士长统筹病区护理资源、协调和制订病区管理制度,使护理人员积极性得到充分发挥,从而保障医疗连续性、有效性和可追溯性。学科精细化管理可以充分调动医护人员的主动性和工作积极性,使学科技术水平、工作质量和诊治效率明显提升。

3. 规范化是医院发展基础 依据国家各级卫计委有关文件和医疗护理操作常规,对医疗流程进行优化、组织重构,建立适宜公共所有制医院惯性运行和调度运行的制度体系并进行 ISO9000 认证,实现医院每项工作都有法可依、有章可循,出现医疗事件有据可查。使医院从模糊管理变为精细化管理、使能人管理及经验管理变为制度管理及文化管理,保障医院持续稳定快速发展和在医院集团快速复制。

在《医院管理新模式》第二版顺利出版之际,感谢新老作者的辛勤耕耘,感谢各位领导的支持帮助,特别感谢贾虹生先生为本书再版作序;希望本书能对医院管理实践、理论探索和管理教学提供案例借鉴,能对广大医院管理者、管理教学及关注医院管理的各界人士有所帮助。

王景明

目 录

第一章 医院管理新模式概述	(1)
第一节 概念与内涵	(1)
第二节 组织实施	(5)
第三节 成功案例	(10)
第二章 医院体制建设与人力资源管理模式	(16)
第一节 医院管理体制概述	(16)
第二节 组织结构建设	(18)
附 1 南昌 334 医院组织结构设计	(19)
第三节 人力资源管理	(20)
第三章 学科建设新模式	(29)
第一节 三级学科架构管理模式	(29)
第二节 251 医院三级分科实践	(34)
第三节 优势学科群建设	(36)
第四章 医护分开“机场式”服务模式	(41)
第一节 概述	(41)
第二节 跨病区收治	(42)
第三节 护理病区成本核算	(44)
附 2 景明模式骨关节科护理病区成本核算方法	(47)
第四节 医护分开模式下护理绩效管理	(48)
第五节 医护分开模式下护理质量考评管理办法	(51)
第六节 医护分开模式下护理人力资源管理	(53)
第七节 医护分开模式下护士的培训与考核	(58)
第八节 医护分开“机场式”服务探索与思考	(60)
第五章 数字化医院建设模式	(62)
第一节 数字化医院概述	(62)
第二节 数字化医院建设	(64)
第三节 长安医院数字化建设案例	(70)
第四节 数字化医院发展趋势	(74)
第六章 医院质量管理模式	(78)
第一节 医院质量管理概述	(78)
第二节 “达标奖励制”质量管理模式	(83)
第三节 立交开放式质量管理模式	(93)
第七章 医院经济管理模式	(97)
第一节 医院经济管理模式概述	(97)

第二节	卫生经济管理一体化模式·····	(100)
第三节	医院财务一体化管理模式·····	(102)
第四节	医院全成本核算管理模式·····	(103)
第五节	物资管理模式·····	(107)
第六节	医院绩效管理模式·····	(118)
第八章	全天候服务模式·····	(126)
第一节	无假日医院服务模式·····	(126)
第二节	“无门槛”急诊医疗服务·····	(129)
第三节	区域医疗联合体模式·····	(132)
第四节	信息化服务共享·····	(135)
第九章	医院物业服务模式·····	(138)
第一节	医院物业服务概述·····	(138)
第二节	医院物业服务景明模式·····	(141)
第三节	医院物业服务信息系统·····	(147)
第十章	医院文化建设新模式·····	(150)
第一节	医院文化的基本特性和内容·····	(150)
第二节	医院文化的功能·····	(155)
第三节	医院文化的创新与实践·····	(158)
附 3	解放军 251 医院构建医院文化·····	(164)
既往相关学术论文·····		(169)
跋:新高度 新平台 新医梦·····		(210)
原跋:从平凡到神奇·····		(212)
后记·····		(215)
参考文献·····		(217)

第一章 医院管理新模式概述

医院管理模式一直以来都是医院管理者和政府决策者高度关注的焦点,它直接关系到医院发展的科学性、前沿性和可持续性。新模式是一种根本的管理理念改革与创新,是针对性与普遍性的结合,涉及组织结构、医院文化、新兴技术、绩效体制、人力资源、经济运作、服务保障等。

本章聚焦医院管理模式改革这一热点问题,以王景明院长工作实践为基础,全面阐述了医院管理新模式的概念内涵、组织实施,并以 251 医院、长安医院、334 医院等成功的实践为例,论证本模式的先进性和可复制性。

第一节 概念与内涵

一、基本概念

(一) 医院管理模式(hospital management model)

医院管理模式是医院的组织结构、医院文化、规章制度、行为规范、工作流程和秩序的总和,也是医院经营管理活动规律在医院工作中的表现和反映。它要求管理体制健全、领导分工明确、职责权力具体,重视管理人员的培养和提高,有明确的目标,注重质量管理的科学性,可行性,注重工作效率和社会联系等。

(二) 医院管理新模式(new model of hospital management)

本模式是以王景明院长为代表的医院管理团队在长达 20 余年的管理改革、创新实践中总结而成,经历军队医院管理、民营股份制医院管理、民营独资医院管理和企业职工改制医院管理的不同内外条件下多次“跃龙门”的新奇历程,既继承了优良传统,又适应新形势、新政策;既有对其他管理办法的集成创新,又有对不同体制、机制医院管理办法的原始创新。为与其他若干“新”管理模式区别,本模式又称医院管理景明模式。

医院管理景明模式是以公共所有制理论(混合所有制的特殊形式)为指导、“二权并重”为架构、“三大特征”为核心、“四方满意”为标准、“五维管理”为手段的医院管理模式。它能满足各级各类医院整体运营管理和医院集团快速复制式发展的需要,确保医院实现区域一流、省内领先及国内外知名的“三级梯”发展目标。

一个理论:公共所有制理论;

二权并重:资产所有权、经营管理权并重;

三大特征:学科精细化分工、护理机场式管理、医院全天候服务;

四方满意:顾客满意、员工满意、社会满意、股东满意;

五维管理:数字化、精细化、规范化、企业化、集团化。

二、基本内涵

(一) 一个理论

公共所有制理论是混合所有制的一种特殊形式。

1. 混合所有制 中国共产党十八届三中全会指出要积极发展混合所有制经济。混合所有制既是一种社会经济成分,又是一种企业资本组织形式。它是股份制的一种形式,既包括公有制经济,又包括非公有制经济,是不同所有制经济按照一定原则实行联合生产或经营的经济行为。

混合所有制的性质由其控股主体的所有制形式来决定,不能笼统地说混合所有制是公有制还是私有制。从资产运营的角度分析,混合所有制已突破了公有制和私有制的界限,因为无论资本来源是公有的还是私有的,都已融合为企业的法人财产。在现代公司中,各利益主体通过治理结构形成一种混合的、复杂的产权安排。

发展混合所有制的主要意义:①混合所有制为盘活国有资产存量,促进国民经济快速增长,找到了有效的途径。②混合所有制为实现政企分开创造了产权条件。③混合所有制为资金大规模聚合运作以及生产要素最优配置,拓展了广阔的空间。④混合所有制为国有企业顺利转制提供了有利的契机。

2. 公共所有制是混合所有制的一种特殊形式 在所有制的形态上,不是国有,就是私有,过于绝对化,需要一种或几种“中间”形式的制度安排,如公共所有制。这里的“公”体现政府,也代表全民;这里的“共”体现社会 and 具体民众,我们大多数的事业单位可以朝着公共所有制的方向改进。企业中,除上市公司已经是公众公司外,许多也可以探索公共所有制的形式。

公共服务是指由政府或公众采购的服务,具有行业准入和行业监管严格的特点,如医疗保健、金融、保险、交通运输等服务。不同产权形式的公司,包括公立、民营和介于公私之间的混合型所有制公司等,不管是什么类型的资本、不管产权比例多少,只要投资公共服务领域就必须接受行业及物价统一监管,成为公共所有制公司;投资医院就必须承担向政府和公众提供医疗保健服务的责任与义务,自然成为公共所有制医院。

股份制是能够使从事公共服务的不同类型资本、不同性质所有权相互融合的唯一方式;混合所有制就是通过股权形式实现公有财产与私有财产聚合运作的最基本也是唯一的方式。

3. 医院管理景明模式意在突破体制限制大力发展公共所有制医院 长期以来,国内一直存在公有制对其他经济形式的排斥和歧视现象,既造成了大量社会经济要素的闲置,又无法形成各种经济形式之间的平等竞争,最终导致国有经济战线太长,效率过低,而其他经济形式的优势得不到充分利用。

基于医疗卫生服务属于公共服务、所有医院是公共所有制服务性质的政策设计和实施,使不同投资主体的医院具有公共所有制同一性质、平等地位,不再有公立、民营医院之分,医务人员也不再有高低贵贱之别。基于医疗卫生公共服务理论支持,可以有效促进政府对医疗卫生管办分开、推进医生多点执业、支持鼓励社会资本开办医疗机构等一系列改革。

医院管理景明模式,正是在公共所有制理论指导下,主张对资产保值增值、对合作方互惠互利、对员工持续提高社会地位和经济待遇等原则,公开、公平、开放地与各种形式的法人主体进行合作,组建各种形式的混合所有制医院或医院集团。特别是国家鼓励扶持非公有医院发展的政策环境下,医院管理景明模式力推的公共所有制医院必将大有作为。

(二) 二权并重

1. 二权是指资产所有权与经营管理权 资产所有权是资产所有者最基本的权利,简称为产权,表现为资产管理权和资产分配权。经营管理权是指对所有权人授予的、为获取收益而对所有权人的财产享有使用的权利,主要有:经营方式选择权、生产经营决策权、物资采购权、产品销售权、人事劳务管理权、资金支配使用权、物资管理权、其他经营管理权等。

2. 二权并重是指资产所有权与经营管理权同等重要 表现在资产保值增值中的作用同等重要,在企业发展壮大过程中同等重要。资本是基础,经营管理是手段。没有资本,经营管理就没有平台与机会;不懂经营管理,资产就不可能自动保值增值、甚至会成为负资产。

3. 资产所有权与经营管理权的目标一致 资产所有者和经营管理者都期望通过对资产有效经营管理取得最大经济效益,但是,有的资产所有者并不善于经营管理,这可以通过引入职业经理人,建立现代企业制度,确保取得资产最大效益。

为了确保一致性,使职业经理人充分发挥其经营能力,资产所有者可以对经营管理达成的管理和经济效果进行期权奖励,使经营管理者也成为持有一定股份的资产所有者。

4. 二权并重也体现在资产所有权和经营管理权共同取得 在医院集团发展到一定规模时,可以通过购买直接获得产权,可以通过参股控股获得对资产的处分权;对于暂时无法收购、参股控股的医院要将经营管理技术纳入股份,确保集团对医院资产和经营管理的话语权。

二权并重,一方面是保护原有法人主体的权益,确保资产保值增值;同时,也是充分保护经营管理者权益,使管理者效益通过管理和期权实现。

(三) 三大特征

1. 学科精细化分工 推行专业学科细化改革,实施划小核算单位,使三级科室和护理单元成为医疗、护理和经济的自主运行单位,避免以往传统的综合医院以二级学科为主、三级学科划分不明确、学科专业精细化缺乏的弊端,形成“专科中心—二级学科—三级学科”的新格局。通过公开竞聘学科带头人,有利于岗位成材,有利于专业人才引进,有利于调动每个人的积极性。借助数字化使学科精细化分工管理和划小经济核算单位相结合,激活内部运行与核算机制,实现多劳多得、优劳优得、少劳少得、不劳不得。

2. 护理机场式管理 护理机场式管理是指医护分开的前提下,将医院床位按一定规则划分给若干护理病区,使护理病区作为独立运行单位,工作自主安排,行政管理按“三级学科”运行,是医院护理经济管理的独立成本核算和奖金分配实体。

护理机场式管理,把护士长同时任命为病区主任,负责统筹病区护理资源、协调和制订病区管理制度,保障各学科专业顾客医疗连续性、有效性和可追溯性。有利于护理管理人员的“责、权、利”的协调统一,使护士长成为护理病区的直接责任人,有利于建立健全配套管理制度,规范调整护理工作流程;合理设置护理岗位,护士角色能级对应。由护理病区分管床位,不分病区,有利于激活床位资源牵引,实现医院床位资源各学科共享,有利于优势学科做大、做强。护理病区作为单独经济核算单位,有利于增强护士主人翁意识,主动拓展护理发展空间,护理病区间展开良性竞争,努力提高效益,实现护理学科建设与医院改革并进,与医院发展同步。

3. 全天候服务 通过下放给科主任、护士长按每周 40 小时排班权利,弹性安排时间,实现“医院无假日、员工轮流休”,使一部分工作人员可以连续休完假期。通过激活节假日闲置的医疗资源和人力资源,实现医院全天候服务,做到在节假日“所有诊室全部开放、所有检查检验

项目全部开展、所有费用不另加收”，既缓解了看病贵看病难问题，还使医院每年额外获得 118 天节假日医疗收入。

(四) 四方满意

医院管理景明模式把顾客、社会、员工和股东四方满意作为衡量医院发展的基本标准。

1. 顾客满意 景明模式把医院接诊的健康、亚健康 and 疾病状态三类人员统称作顾客，主动对顾客实施全生命周期健康管理。没有顾客的满意，我们就没有发展的空间和市场。顾客满意主要体现在以下几个方面：一是服务满意，通过标准化的服务，让顾客次次都满意；二是疗效满意，用较高医疗技术水平，确实解决顾客的就医需求；三是就医体验和环境满意。

2. 员工满意 员工是医院发展的主力和动力。员工满意主要体现在：一是事业平台明显改善。竞争上岗机制让所有人都有机会，都有合适的位置；集团化发展提供集团内部晋升和跨地区交流，让有思路的人有出路，有作为的人有位置，有创新的人有发展。二是快速提高医疗技术水平。集团将通过改善硬件条件，组织培训，提供学习进修机会，扩大业务量，帮助员工快速提高业务技术水平，争取业务技术跟国际、国内一流医院对接。三是经济条件明显改善，保证现有待遇不变，绩效持续增长。四是宽松愉快的工作、生活环境。

3. 社会满意 卫生行政管理部门和医保合疗等第三方付费部门对医院经营管理的满意程度，决定医院等级评定、收费标准制订、是否向医疗机构采购服务并及时支付等。医院应该规范经营、积极实施数字化管理，与相关部门主动接轨，赢得信任，让卫生行政机构和监督部门省心、放心。

4. 股东满意 主要指投资人资产能够实现保值和增值，确保每个股东得到合理经济回报和社会赞誉。

(五) 多维管理

1. 数字化 医院数字化建设是一把手牵头，以医务、管理和 IT 技术人员相结合为主体的全员工程。一把手不但要亲自抓系统建设，还要亲自用数据讲评工作，提出管理需求，促进信息化建设；充分调动医务、管理和 IT 技术人员积极性，发挥三方人员知识互补作用，使信息化建设能够支撑和引领医院业务和管理需要。及时、全面进行 IT 应用和管理模式培训，提高全院人员思想认识和应用水平。医院信息化建设要强调“通用”，“通”是基础，“用”是目的。全院信息必须做到横通互联，实现医院内部不同类别和岗位人员共享、医院外部实现区域协同医疗共享，为医院管理、行业管理和居民全生命周期健康管理服务。云信息服务模式通过医院集团信息云平台建设，实现云桌面推送业务服务和管理模式，明显缩短医院信息化建设初始化时间，借助 IT 快速实现信息化管理、绩效考评、数字说话。

数字化医院是以网络化管理为基本模式，以信息为医院发展的基本动力，以信息技术为增强医院竞争实力的基本手段，以信息化建设为医院发展的新的增长点，以信息文化改变着人们教育、工作方式和思想观念的新兴群体形态。

2. 精细化 通过专业细化和核算单位最小化，通过信息化手段使业务单位与核算单位融为一体，使学科建设获得绩效支持，同时使绩效奖励也有了明确方向。精细化绩效管理体系是以成本核算为基础、质量管理为根本、效率优先、指标简化、突出重点为基本构架，实现全院物力资源共享、社会效益和经济效益齐头并进。

3. 企业化 景明模式推行董事会领导下的院长负责制，合并纵向领导机关，实现院长对

医院业务和人财物的一元化管理;通过压减管理层级实现扁平化管理。医院按企业或按事业单位企业化管理,有效激活了内部运营机制,提高工作效率,提高公共服务竞争能力,获得最大经济效益。

4. 规范化 依据国家各级卫计委有关文件和医疗护理操作常规,对医疗流程进行优化并进行 ISO9000 认证,对医院组织体制进行重构,制订适宜公共所有制医院惯性运行和调度运行的制度体系,实现医院每项工作都有法可依、有章可循,出现医疗事件有据可查。规范化可以使医院从模糊管理变为精细化管理、使能人管理及经验管理变为制度管理及文化管理,保障医院持续稳定快速发展。通过规范化,构建医院集团化可复制的管理模式。

5. 集团化 医院集团是若干个具有独立法人资格的医疗、投资或管理机构,通过托管、租赁、兼并、重组、合资等形式组成的,集团成员间以资产、管理资源、除管理以外的资源(人才、技术、品牌等)要素为纽带,通过构建医疗资源平台、推进管理体制和运行机制改革等措施,形成具有规模效益的医疗集合体。

医院管理集团化主要是通过收购、参股控股、托管等形式组织医院集团,医院集团成员之间的联系以管理产权和管理技术为纽带,医院成员具有相同的法人代表,统一的财务管理和建制,形成真正意义上的集团化。

(1)建立医疗集团运营管理中心:通过对医院参股、控股、委托经营管理等多种方式,实现不同类型和级别医院联合体,通过“集团培训中心”进行统一管理模式培训、考核。

(2)建立“集团物流中心”:实行集中统一的招标、采购、配送、付费管理,形成集团采购和专业管理优势。

(3)建立云信息服务中心:实现医院集团统一信息支持、统一云桌面服务,实现信息化与精细化管理融合,提高集团医院核心竞争能力。

(4)建立“医生联盟”服务中心:为大批医务人员和医院管理人才提供自由执业信息咨询,提供对顾客、医院、公司执业的优势平台,提供医务人员相互学习、交流机会,保护医务人员合法权益。

第二节 组织实施

医院管理景明模式,是一套具有先进、易行、高效、完整的综合性管理体系。对于管理体系相对落后、效率效益整体偏低、已有一定业务规模的医院,适合整体引进这套管理模式。对总体上管理思路清晰、效率效益较好的医院,可按互补性原则,部分引进、借鉴这套管理模式的核心部分内容,如护理机场式管理、学科精细化分工、医院全天候服务、企业化管理等内容。

一、资源调查

(一)调查目的

当一家医院决定整体引进这套管理模式后,首先要对该院的资源状况进行整体、全面的调查研究,摸清家底,分析优势与劣势,为制订科学、正确的整改实施方案做好充分准备。

(二)调查内容

1. 基本属性 所有制性质、产权关系、基本规模(床位、建筑、占地)。