




医院运营艺术

主编 赵惠源 蔡忠军 陆 恒 肖先福

 人民卫生出版社



国际运营艺术

作者：[美] 詹姆斯·C. 麦金尼 著 李 伟 译

机械工业出版社

医院运营艺术

主 编 赵惠源 蔡忠军 陆 恒 肖先福

副主编 (以姓氏笔画为序)

王双庆 刘素刚 杜 智 严 翀 严钟亮 张 建
张 斌 林 勇 袁训书 靳清汉 廖家智

编 委 (以姓氏笔画为序)

马彦茹 王同文 王晓安 兰 钊 刘力松 刘佑琴
李小莹 肖红军 张 立 张教新 罗 涛 周玲玲
郑 辉 孟 浦 孟亚丰 苔帮艳 胡家瑞 柯贤军
姜祥兵 姚国庆 贾建国 倪 斌 陶红兵 黄团新
董 晶 蔡欣芸 熊悦安 樊 洁 魏 炯

图书在版编目 (CIP) 数据

医院运营艺术/赵惠源等主编. --北京: 人民卫生出版社, 2013. 5
ISBN 978-7-117-17041-3

I. ①医… II. ①赵… III. ①医院—运营管理—研究—中国 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 058126 号

人卫社官网	www.pmph.com	出版物查询, 在线购书
人卫医学网	www.ipmph.com	医学考试辅导, 医学数据库服务, 医学教育资源, 大众健康资讯

版权所有, 侵权必究!

医院运营艺术

主 编: 赵惠源 蔡忠军 陆 恒 肖先福
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: 潮河印业有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 787×1092 1/16 印张: 24
字 数: 599 千字
版 次: 2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号: ISBN 978-7-117-17041-3/R·17042
定 价: 68.00 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

应邀为《医院运营艺术》作序我很高兴。当今管理趋势是知识管理、能本管理、软管理、创新管理、虚拟管理。20世纪强调管理者不能只抓硬件建设，更要重视软件建设，当下又强调要从过去的重视软实力转向重视巧实力。这一切说明时代的变化正在加速。作为医院管理者，对医院的管理不仅要用智慧，更要注重管理的艺术化，因为艺术化的管理是管理者与被管理者心灵的融合剂，是工作运行中障碍的化解剂，是破解难题的启智剂，是协调人际与社会关系的润滑剂，是提升医院两个水平和两个效益的加速器。可以说，本书的策划出版是具有时代特征的，策划者是具有战略眼光的。

科学技术是第一生产力，创新是社会发展的原动力。自然科学、人文科学、社会科学的融合是推动社会发展的加速器，也是当今的大趋势。《医院运营艺术》一书既是三个学科融合、创新的结晶物，又是时代发展的必需品。因为当前医院运营中出现了许多新情况、新问题，特别是许多临床医学专家走上院长岗位，如何全面提升医院管理水平，满足社会需求，是新上任的专家型院长急需解决的课题，本书可为读者启智，提升医院的管理水平，更好地服务于人民大众，为创新社会管理、构建和谐社会贡献微薄之力。

目前，有关管理学及医院管理类的书籍甚多。《医院运营艺术》是由北京、湖北、天津、山东四省市研究人员和从事医院工作的实践者共同编撰的，显然有别于研究管理技术、方法等工具书。对运营管理艺术而言，必须学理贯通，学有涵养，应在通晓管理技术和方法的基础上，探索多学科领域的知识并融汇到医院工作中。综观“医院管理运营艺术”、“医院内涵建设运营艺术”、“医院决策、医院运营、医院领导者授权和用人艺术”及“医院领导自我管理艺术”等篇章便不难发现，作者尽力从社会学、经济学、人文学、生物学和医学等方面去探索医院管理的内涵和外延，将自己的真诚感受与独特的体验与读者共同分享。

本书将医院管理技术提升到运营管理艺术，其本身就是一次创新。由于作者来自不同的部门和单位，撰写中体现了不同的风格，有视野宏阔、立意深远的；有见微知著、意蕴含蓄的；有关关注民生、剖析医院改革难点的，不失为一本具有创新和实用性的读本。鉴于医院工作中许多不确定性，该书某些章节直抒其义，可直接获益。某些章节欲言即止，需要“悟”出来。如果我们用艺术的慧眼去感悟、去分析，不断审视自己所在医院和率领的团队，不断剖析自己的语言和行为，便能使医院系统日臻完善。此外，该书瞄准管理学科前沿，进行交叉学科研究，在借鉴国内外最好的医院管理经验方面不乏上乘的事例，均可参考。

当前，人类社会正步入“能本社会”，加速社会转型。我国正处于经济结构调整和社会转型的关键时期，各种深层次的利益结构调整和社会矛盾凸显以及公立医院改革面对运行体制和机制方面的难点，该书着重探索医院管理中的运营艺术，这将对医院管理水平提高是十分有益的。我相信，从事医院管理和社会管理的同志们，一定能够以“天变不足畏，祖宗不足法，人言不足恤”的改革精神，敢于抓住医院运营中的主要矛盾，直面各种风险的考验，将具有中国特色的医疗服务事业推向前进！是为序。

殷奎

2013年3月



前言

医院运营包括医院管理、医疗服务及各项工作的运行筹划。医院运营艺术是指在医院运营过程中采用富有创造性的方式和方法进行运行和操作的一类艺术技巧。它包括医院宏观管理运营艺术、综合管理运营艺术、科室管理运营艺术、经营管理运营艺术以及医院领导人自我管理艺术等。研究医院管理和医院各项工作的运营规律、开发和采用具有创造性的方式、方法，推动医疗技术进步、持续改进医疗服务质量，是管理者不断探索的核心，亦是本书的宗旨所在。

医院运营艺术中的“艺术”是一个内涵广泛而丰富的概念。从某种意义上来说，是人文学科、社会学科、经济学科以及伦理学、心理学等在医院管理学科中的应用和反映。同时，对不同的医院和不同的管理者，“艺术”一词的含义也是不同的，正如人类基因组学揭示的——世界上没有基因完全相同的两个人。当我们研究医院运营艺术中的“艺术”的含义，除了指富有创造性的方式、方法之外，其更主要的含义是指医院全体员工以情感和对象为特征，把握医院运营的一种特殊方式，也是医院领导者、员工和患者的现实生活和精神世界的形象反映。这就需要我们不同的层面去探索运营艺术的含义，如医院领导运营艺术（即领导艺术）；医务人员在诊断、治疗和护理过程中的“艺术”内涵，包括临床经验的升华、结晶及人性化服务等；医院党、政、工、团、行等工作中的“艺术”，包括知觉、情感、理想、意念等综合心理活动，对员工进行个性化、人性化和人文服务；医院财务后勤工作中的“艺术”，主要是人性化服务，使员工和患者得到最大的满足。

医院各级管理者和员工掌握医院运营艺术，比掌握各项运营技术要难得多。掌握运营艺术必须具有较多的意会知识和创新知识，而这类知识大多不能言教，只可身传，又是人们的私有知识（隐性知识），不能共享，只能从工作实践中逐渐积累并不断升华，以及从顿悟和灵感突现中获得。而要掌握医院运营技术只需要具备一般概念知识和叙事知识便可应对，既能言教，又可身传，不仅可以从学校教育、书刊中获得，亦可从互联网上获得，是人们可以共享的显性知识。所以，运营技术比运营艺术容易掌握。此外运营技术是指严格地遵循运营规律和操作方法，是运营的知识、经验和技能的推广应用，不包括运营经验升华后的内容。而运营艺术是指运营和操作经验进一步升华的结晶（结果），它具有较高的灵活性和弹性，能进行动态的、连续的运作。在其过程中，常常是因时、因地、因事、因人制宜地采用相应的措施来解决各种问题，往往能探求到问题的本质，而使问题迎刃而解。

目前，公立医院改革已步入深水区，各种矛盾和利益再分配纠结在一起，深层次的体制机制问题需要时日逐步厘清，非本书所能及，但在社会主义市场经济条件下，医院

如何运营是管理者普遍关注的问题，公立医院改革的目标是回归公益性，但公益性不等于福利性，医院本质是一个经济实体，必须遵循价值规律。研究运营艺术非经营艺术、绝非追求利润最大化，不能因为一个“营”字而对本书产生误解，“医院运营”可认为是医院运行的筹划管理。在经济全球化的今天，随着信息技术、生物技术的迅猛发展，贫富差距加大，危急事件频发，自杀率、劫杀事件增高趋势明显，这不单纯是社会发展必须面对的问题，也不单纯是自杀者或杀人者的心理出现了严重问题，而是管理者对待或处理相关问题时，只重视了管理技术的运用，却忽视了运营艺术，致使矛盾激化。对于医院管理者来说，重视医院运营艺术，对解决医院运行机制改革、处理医患纠纷以及某些社会问题，无疑将起到重要的作用。对促进和谐社会建设、推动经济社会发展具有重要意义。

为使医院管理人员、医务人员及其他员工能够较多地掌握医院运营艺术，以提高医院管理水平，提高医疗服务质量，我们撰写了这本《医院运营艺术》。全书共 50 余万字，分四篇三十九章，对医院各个方面工作的运营艺术都作了较广泛的讨论。既可以供各级各类医院领导和管理者阅读，也可以供医院员工以及关心医院工作的人阅读和参考。

由于编者水平有限，书中定有许多不妥或错误之处，恳请专家和读者不吝批评指正！

编 者

2013 年 3 月



目 录

第一篇 医院宏观管理运营艺术

第一章 医院形象维护的运营艺术	3
一、医院形象的概念	3
二、医院形象的组成部分	4
三、维护医院形象的方法	10
四、具有良好医院形象的意义	12
第二章 医院综合院力提升的运营艺术	15
一、综合院力的概念	15
二、综合院力包括的内容	15
三、提升综合院力的方法	22
四、应着重提升的方面	25
第三章 医院内涵建设的运营艺术	27
一、医院内涵建设的概念和价值	27
二、医院内涵建设淡化的危害及原因	32
三、医院内涵建设的方法与运营艺术	34
第四章 医院决策运营艺术	37
一、医院决策运营的内涵与影响因素	37
二、医院决策运营正确的基础与方法	41
三、医院决策正确与否的评价及运营艺术	44
第五章 医院运营中必须处理好的几个关系	47
一、正确处理好办院方向与贯彻党的方针政策的关系	47
二、正确处理好与上级的关系	48
三、正确处理好两个一把手或董事会的关系	49
四、正确处理好与副职的关系	50

五、正确处理好与科主任的关系	52
六、正确处理好与知名专家的关系	54
七、正确处理好与群众（员工）的关系	54
八、正确发挥技术专家的参谋、咨询作用	56
第六章 医院领导授权运营艺术	57
一、领导授权的内涵与意义	57
二、授权者应具备的素质能力与授权艺术	58
三、授权的原则和授权应注意的问题	62
四、敢于纠正授权中的失误	64
第七章 医院用人的运营艺术	65
一、医院用人的内涵与识人的价值	65
二、能人的时代性与用人的艺术	67
三、成功用人的评价与运营艺术	69
第八章 医院人文素质培养运营艺术	72
一、人文素质的内涵	72
二、提高人文素质的现实意义	73
三、加强人文素质培养的方法和切入路径	74
四、人文素质教育成效评价	76
第九章 医院文化建设运营艺术	79
一、医院文化建设的内涵与功能	79
二、医院文化的核心要素和如何建设	81
三、医院文化建设成效评价与运营艺术	84
第十章 医院经营的运营艺术	86
一、医院经营的内涵与必要性	86
二、医院经营必须遵循的原则	92
三、医院经营的运营艺术	92
第十一章 医院环境建设运营艺术	96
一、医院环境建设的内涵与设计的要求	96
二、医院环境布局的现代性与医疗功能	99
三、医院环境建设的评价与运营艺术	105
第十二章 公立医院改革中的运营艺术	111
一、公立医院改革的内涵	111
二、公立医院改革运营艺术	118

第十三章 营利性医院运营艺术	125
一、营利性医院界定	125
二、营利性医院运营艺术	126
 第二篇 医院综合管理运营艺术 	
第十四章 医院发展战略运营艺术	139
一、发展战略内容	139
二、实施战略运营艺术	143
第十五章 医疗质量管理运营艺术	147
一、医疗质量的内涵与提升质量的意义	147
二、医疗质量的时代性和科学构成	149
三、医疗质量的评价标准与运营艺术/管理艺术	150
第十六章 医院应对特殊事件运营艺术	157
一、特殊事件种类	157
二、特殊事件处理	159
第十七章 医院技术发展运营艺术	162
一、医院技术发展概念和把握度价值	162
二、医院技术发展的运营和原则	163
三、医院技术发展的评价与运营艺术	166
第十八章 医院数字化建设运营艺术	168
一、医院数字化建设内容	168
二、医院数字化建设的意义	174
三、医院数字化建设注意的问题	177
第十九章 医院科学研究运营艺术	180
一、科研内容	180
二、科研方法	182
三、科研意义	183
四、科研机构	185
五、科研条件	186
六、科研运营	187
七、科研管理	188
八、科研成果	189

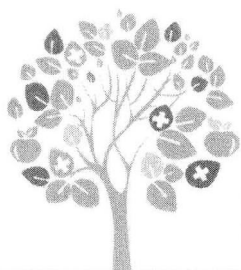
第二十章 医院教学运营艺术	191
一、医院教学内涵和时代同步的意义	191
二、医院教学运营理念和教学质量关系	193
三、医院教学的评价与运营艺术	196
第二十一章 医院信息传播运营艺术	201
一、医院信息种类	201
二、医院信息特点	203
三、医院信息作用	204
四、医院信息处理	205
五、医院信息传递	207
六、医院信息运营艺术	209
第二十二章 医院保障系统运营艺术	211
一、医院保障系统的概念与提升保障能力的价值	211
二、加强医院保障系统建设的基本原则和途径	213
三、医院保障系统建设成效评价与运营艺术	217
第二十三章 医院降低成本运营艺术	222
一、医院降低成本运营的概念与意义	222
二、医院降低成本运营的方法	225
三、医院降低成本运营成功的评价与运营艺术	227
第二十四章 医院便民服务运营艺术	230
一、医院便民服务的内涵与时代价值	230
二、医院便民服务的难点与破解难点的影响因素	232
三、医院开展便民服务的方法与运营艺术	234
第三篇 医院科室管理运营艺术	
第二十五章 医院职能科室管理运营艺术	241
一、职能科室种类	241
二、职能科室特点	242
三、职能科室作用	243
四、职能科室任务	244
五、职能科室运营	250
第二十六章 医院临床科室管理运营艺术	254
一、医院临床科室管理的内涵与加强管理的价值	254

二、医院临床科室管理的难点与方法	255
三、医院临床科室运营评价与管理	258
第二十七章 医院医技科室管理运营艺术	263
一、科室种类	263
二、发展趋势	264
三、主要特点	265
四、基本任务	267
五、管理要点	268
六、管理艺术	269
第二十八章 医院护理运营艺术	274
一、护理工作的作用	274
二、护理管理的任务	275
三、护理管理的特点	275
四、护理管理的艺术	277
第二十九章 医院门诊管理运营艺术	279
一、医院门诊类型	279
二、门诊医疗特点	280
三、门诊医疗任务	281
四、门诊就诊流程	282
五、门诊运营艺术	284
第三十章 医院急诊管理运营艺术	287
一、急诊工作特点	287
二、急诊管理任务	288
三、急诊管理原则	289
四、急诊管理艺术	289
第三十一章 后勤管理运营艺术	293
一、后勤管理内容	293
二、后勤管理任务	293
三、医院后勤管理艺术	293
四、医院环境管理运营艺术	294
第三十二章 医院健康产业管理运营艺术	299
一、医院健康产业管理的概念和意义	299
二、医院健康产业运营方法和提升效益的途径	304

第四篇 医院领导自我管理艺术

第三十三章 医院领导读书的艺术	311
一、医院领导读书的内涵与时代价值	311
二、医院领导阅读书籍的分类与读书的原则	313
三、医院领导读书的方法与品读艺术	316
第三十四章 医院领导面对媒体的运营艺术	319
一、面对记者的艺术	319
二、面对棘手问题的艺术	319
三、不泄露秘密的艺术	319
四、回答医学问题的艺术	319
五、接受采访的艺术	320
第三十五章 医院领导自我控制艺术	321
一、自我控制意义	321
二、掌握自控方法	321
三、奋力渡过危机	322
四、自我跨越创伤	322
五、处逆境仍自强	323
六、保持情绪稳静	324
七、受委屈泰然自若	325
八、自知要牢记所戒	325
第三十六章 医院领导自我修养艺术	328
一、要善于自我修养	328
二、思想修养不可少	329
三、政治修养是根本	329
四、哲学修养促提高	330
五、知识素养打基础	331
六、道德品质是总纲	331
七、心理平衡常保持	332
八、作风良好可廉政	333
九、信心毅力使成功	333
十、把握人生辟蹊径	334
十一、平息抱怨心气和	334
十二、充实自我当主管	335

第三十七章 医院领导与人沟通艺术	337
一、善于改善人际关系	337
二、人与人以诚相处	338
三、实行双向沟通	339
四、倾听他人谈话	340
五、经常交往对话	340
六、注意上下沟通	341
七、沟通消除障碍	342
八、沟通改变行为	342
第三十八章 自我管理时间的艺术	343
一、正确认识时间	343
二、减轻时间压力	345
三、记录与集中时间	349
四、怎样诊断时间	350
五、消除时间浪费	351
六、合理安排时间	355
七、争做时间主人	357
八、善用时间艺术	359
第三十九章 医院领导演讲及掌握与人相处的艺术	362
一、掌握语言艺术	362
二、提高演讲艺术	363
三、与人相处的艺术	365



第一篇

医院宏观管理运营艺术

在医院管理运营艺术中，虽然包括了各项管理的运营艺术，但是其重点，则是医院宏观管理的运营艺术。而在医院宏观管理运营艺术中，又包括了医院形象维护、医院综合院力提升、医院内涵建设、医院决策、医院对外关系、医院文化建设、医院环境建设、医院发展布局、医院人才使用、医院人文素质和医院经营等多方面的运营艺术。

