



创建研究型医院

——“301”医院管理与实践

主 编 秦银河 文德功 郭旭恒

 人民卫生出版社

创建研究型医院

——“301”医院管理与实践

主 编 秦银河 文德功 郭旭恒

副主编 王树峰 陈晓红 李书章 马望兰 何振喜

刘振立 刘治宇 孙福礼

顾 问 金大鹏 梁万年 王向东 张鹭鹭 常文虎

编委会主任 李书章 何振喜

编 委 (按姓氏笔画排序)

丁殿春 于启林 万 鲲 马 良 马世强 马海潮

王一山 王凤力 王 冬 王玉玲 王志杰 王建荣

王 涓 王涤非 孔繁鑫 文敏才 石国本 石青龙

白云鹏 卢光明 田 鸥 史洪飞 冯志英 冯海沧

关 兵 江朝光 刘广东 刘广辉 刘兴亮 刘 亮

刘 泉 许晓东 李小龙 李世俊 李国平 李春喜

李星杰 李 骏 张向东 张聿山 张思兵 张秀梅

张 勇 张晓莹 张 楠 张黎明 何昆仑 陈 迁

陈华明 陈富斌 吴佳佳 罗元生 杨全胜 杨洛渝

郑 俊 周 丹 周灿根 国家喜 姚 军 姚春雨

赵 炜 赵和松 侯晓鲁 柯 斌 郭建刚 郭俊燕

郭 晶 栾复新 倪 伟 夏 蕾 韩 进 滑茂善

舒茶良 程 武 薛万国 魏 畅

统 稿 姚 军 赵 炜 李 骏

陈富斌 郭 晶 刘广东

图书在版编目 (CIP) 数据

创建研究型医院 —— “301” 医院管理与实践 / 秦银河等
主编. —北京: 人民卫生出版社, 2007.9
ISBN 978-7-117-09214-2

I. 创... II. 秦... III. 医院—管理—研究 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 139523 号

创建研究型医院 —— “301” 医院管理与实践

主 编: 秦银河 文德功 郭旭恒
出版发行: 人民卫生出版社 (中继线 010-67616688)
地 址: 北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼
邮 编: 100078
网 址: <http://www.pmph.com>
E - mail: pmph@pmph.com
购书热线: 010-67605754 010-65264830
印 刷: 北京佳信达艺术印刷有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 787 × 1092 1/16 印张: 28.5
字 数: 618 千字
版 次: 2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号: ISBN 978-7-117-09214-2/R · 9215
定 价: 99.00 元
版权所有, 侵权必究, 打击盗版举报电话: 010-87613394
(凡属印装质量问题请与本社销售部联系退换)

中國人民解放軍總醫院

301醫院



解放军总医院（301医院）军医进修学院



解放军总医院第一附属医院（304临床部）



解放军总医院第二附属医院（309临床部）



创建研究型医院

——“301”医院管理与实践



序

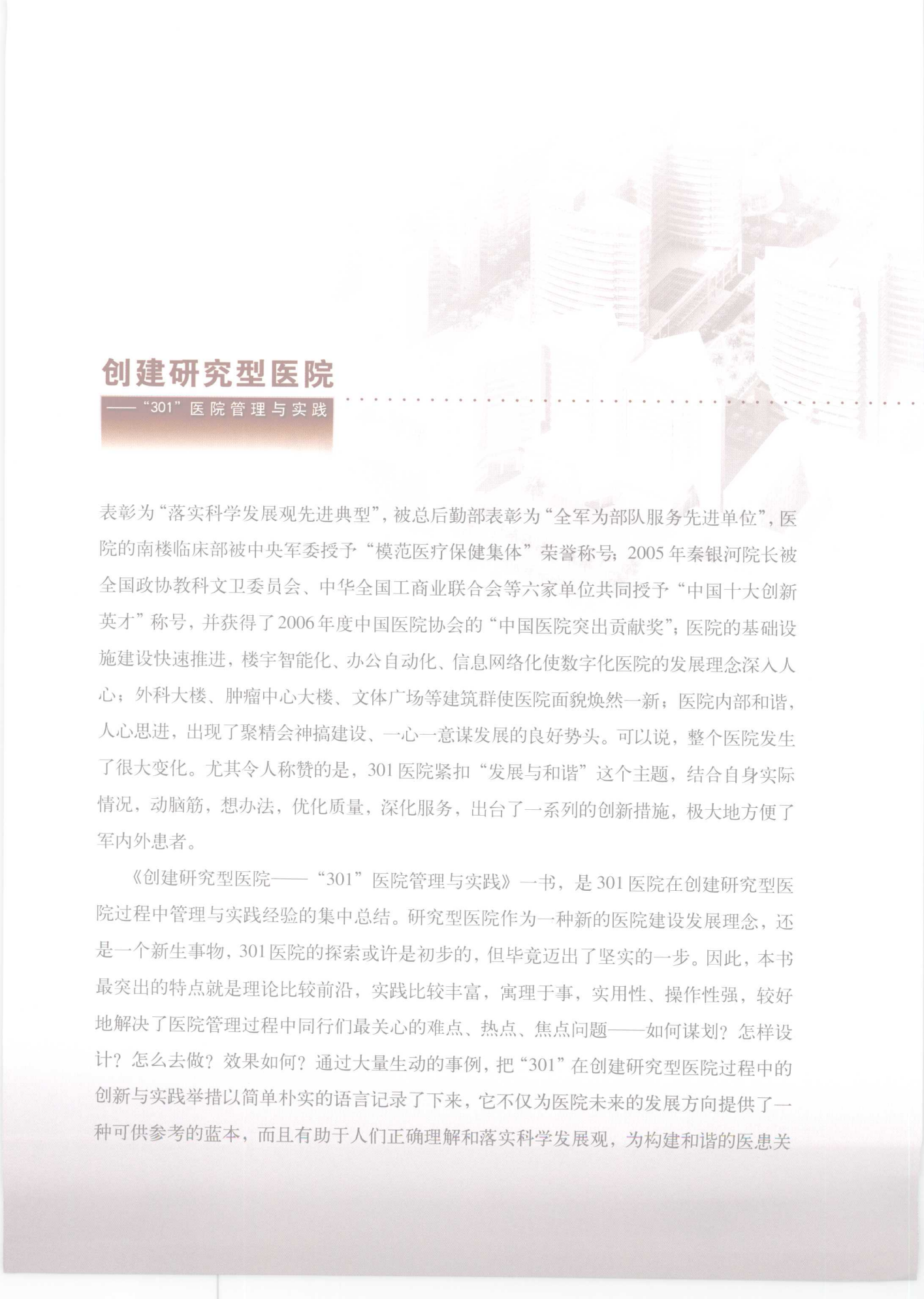
当前,随着我国医疗卫生体制改革日趋深入和人民群众对医疗服务的要求日益提高,医疗机构既面临着良好的发展机遇,也面临着严峻的挑战。如何抓住机遇,迎接挑战,在竞争中求发展,为公众提供更好的医疗服务,创造出更好的社会效益和经济效益,是摆在医院管理者面前的一项重要课题。

可以说,解放军总医院在这些方面进行了有益的探索。

作为一所全军规模最大的综合性医院,解放军总医院(301医院)学科齐全,人才辈出,技术过硬,设备先进,院风优良,在国内外久负盛名。50多年来,医院编制名称虽几经变化,但老百姓还是习惯于称它以前曾用过的名称——301医院。因为“301”是一种品牌,更是一种信赖。

50多年来几代人的艰辛创业,铸就了301医院今天的辉煌。在成绩面前,301人不骄不躁,拼搏进取,紧紧抓住发展的战略机遇期,确定了创建国际一流现代化研究型医院的奋斗目标,深化改革,大胆创新,追求卓越,进行“二次创业”,在管理理念、管理模式、管理制度、管理机制等方面进行了改革创新,走出了一条“高质量、快节奏、大跨越”发展的路子,使医院建设呈现出蓬勃向上、快速发展的良好局面。

据我了解,“创建研究型医院”提出以来,301医院各方面建设都取得了突出成绩:2005年,阔别了多年的国家科技进步一等奖被再次获得,而且国内科技论文统计源期刊论文总数、国内论文被引次数、国内和国际论文总数、《国际科技会议录索引》(ISTP)收录会议论文数4项指标,均名列全国医疗机构第一名;医院先后被中宣部、总政治部



创建研究型医院

——“301”医院管理与实践

表彰为“落实科学发展观先进典型”，被总后勤部表彰为“全军为部队服务先进单位”，医院的南楼临床部被中央军委授予“模范医疗保健集体”荣誉称号；2005年秦银河院长被全国政协教科文卫委员会、中华全国工商业联合会等六家单位共同授予“中国十大创新英才”称号，并获得了2006年度中国医院协会的“中国医院突出贡献奖”；医院的基础设施建设快速推进，楼宇智能化、办公自动化、信息网络化使数字化医院的发展理念深入人心；外科大楼、肿瘤中心大楼、文体广场等建筑群使医院面貌焕然一新；医院内部和谐，人心思进，出现了聚精会神搞建设、一心一意谋发展的良好势头。可以说，整个医院发生了很大变化。尤其令人称赞的是，301医院紧扣“发展与和谐”这个主题，结合自身实际情况，动脑筋，想办法，优化质量，深化服务，出台了一系列的创新措施，极大地方便了军内外患者。

《创建研究型医院——“301”医院管理与实践》一书，是301医院在创建研究型医院过程中管理与实践经验的集中总结。研究型医院作为一种新的医院建设发展理念，还是一个新生事物，301医院的探索或许是初步的，但毕竟迈出了坚实的一步。因此，本书最突出的特点就是理论比较前沿，实践比较丰富，寓理于事，实用性、操作性强，较好地解决了医院管理过程中同行们最关心的难点、热点、焦点问题——如何谋划？怎样设计？怎么去做？效果如何？通过大量生动的事例，把“301”在创建研究型医院过程中的创新与实践举措以简单朴实的语言记录了下来，它不仅为医院未来的发展方向提供了一种可供参考的蓝本，而且有助于人们正确理解和落实科学发展观，为构建和谐医患关

系提供了一些好的方法，为医院跨越式发展提供了有益的借鉴。本书以管理学基本理论为基础，注重理论联系实际，对 301 医院在创建研究型医院过程中多方面的实践经验进行了精心编排，合理取舍，科学谋篇，创新性强。它不仅对医院管理者有所启示，也可
为卫生行政机关及从事医院管理研究及教学人员提供参考。

中国医院协会会长

曹荣桂

2007 年 8 月 16 日

引 言 / 1

第一章 谋 划 / 11

第一节 辉煌品牌下的“二次创业” / 13

一、“二次创业”的含义 / 14

二、“二次创业”的必然性 / 15

（一）新形势的召唤 / 15

（二）新使命的要求 / 17

（三）全院人的期盼 / 18

三、“二次创业”的目标——创建研究型医院 / 19

第二节 研究型医院的概念 / 20

一、基本定义 / 20

二、一般特征 / 21

（一）以提高临床诊治水平为目的 / 21

（二）以持续自主创新为动力 / 21

（三）以造就临床和科研水平兼优的拔尖人才为关键 / 22

（四）以建设持续引领本领域技术进步的优势学科为基础 / 22

（五）以为医疗卫生事业和人类社会做贡献为己任 / 22

三、评价标准体系 / 22

四、具体内容 / 24

（一）高危疑难病症的诊治基地 / 24

（二）高新技术的研发基地 / 24

（三）高复杂战创伤救治基地 / 25

（四）高级干部的保健基地 / 25

（五）高层次临床医学人才的培养基地 / 25

(六) 高速快捷的情报信息基地 / 26	
第三节 创建研究型医院的必要性 / 26	
一、研究型大学成功创建的启示 / 27	
(一) 研究型大学的发展轨迹开阔了医院的谋划思路 / 27	
(二) 研究型大学的巨大贡献激发了医院的创新动力 / 28	
(三) 研究型大学的本质特征提示了医院的发展方向 / 28	
(四) 研究型大学的基础条件坚定了医院的建设信心 / 29	
二、医院发展的客观要求 / 30	
(一) 为医疗卫生事业多做贡献的需要 / 30	
(二) 有效履行军事斗争卫勤保障使命的需要 / 30	
(三) 充分发挥资源优势的需要 / 31	
(四) 提高自主创新能力的需要 / 31	
(五) 提高临床诊治水平的需要 / 31	
(六) 提高核心竞争力的需要 / 32	
三、“301”有条件创建研究型医院 / 32	
(一) 品牌声誉优势 / 32	
(二) 体系结构优势 / 32	
(三) 人才队伍优势 / 33	
(四) 基础平台优势 / 33	
(五) 病源病种优势 / 33	
(六) 潜在资源优势 / 34	
第四节 科学发展观统领研究型医院建设 / 34	
一、明确发展思路 / 34	
(一) 坚持快速发展 / 35	
(二) 坚持内涵发展 / 35	
(三) 坚持创新发展 / 35	
(四) 坚持和谐发展 / 35	
(五) 坚持安全发展 / 35	
二、正确把握几个关系 / 36	
(一) “首位”与“中心”的关系 / 36	
(二) 医疗工作与科研工作的关系 / 36	
(三) 临床基础研究与临床应用研究的关系 / 36	
(四) 规模建设与内涵发展的关系 / 37	
(五) 快速发展与质量建设的关系 / 37	
(六) 当前建设与长远发展的关系 / 37	
(七) 改革创新与安全稳定的关系 / 37	
(八) 自我发展与借力发展的关系 / 37	
三、积极稳妥推进发展 / 38	
(一) 激发全院人员的进取意识 / 38	

- (二) 确定创建研究型医院的阶段规划 / 39
- (三) 选准创建研究型医院的起步点 / 40
- 第五节 提升领导医院建设的履职能力 / 41
 - 一、科学发展要求的领导班子 / 41
 - (一) 学习研究型班子 / 42
 - (二) 民主科学型班子 / 43
 - (三) 开拓创新型班子 / 44
 - (四) 团结和谐型班子 / 45
 - (五) 廉洁务实型班子 / 45
 - 二、特殊使命要求的领导素养 / 46
 - (一) 绝对忠诚, 使命在胸 / 46
 - (二) 追求极致, 文武兼备 / 46
 - (三) 远见卓识, 国际视野 / 47
 - (四) 充满激情, 坚韧不拔 / 48
 - (五) 宽宏大度, 善于沟通 / 48
 - 三、创业目标要求的领导作风 / 49
 - (一) “向我看齐” / 49
 - (二) “你在为谁工作” / 49
 - (三) “没有任何借口” / 50
 - (四) “细节决定成败” / 50
 - (五) “跳起来摘桃子” / 50
 - (六) “一、三、五”工作制度 / 51
 - (七) “上午无会制” / 51
 - (八) “挂钩帮带” / 52

第二章 学 科 / 53

第一节 学 科 评 估 / 55

- 一、评估目的 / 56
 - (一) 明确学科定位 / 56
 - (二) 确定学科发展方向 / 56
 - (三) 调整学科布局 / 56
 - (四) 促进科室全面建设 / 57
- 二、评估准备 / 57
 - (一) 成立组织机构 / 57
 - (二) 组成专家评审委员会 / 57
 - (三) 制定评估指标体系 / 58
- 三、评估程序 / 58
 - (一) 动员部署 / 58
 - (二) 自评测评 / 58

(三) 专家评审 / 60	
四、评估结果 / 60	
(一) 分项定位 / 60	
(二) 分层定位 / 61	
(三) 综合评价 / 62	
第二节 精心打造名科 / 63	
一、学科建设——明确目标 / 63	
(一) 清楚了解学科现状 / 64	
(二) 合理设置学科专业 / 64	
(三) 准确把握研究方向 / 64	
(四) 确立研究型科室目标 / 65	
二、学科建设——名师领衔 / 65	
(一) 明确科主任地位作用 / 65	
(二) 强化科主任能力素质 / 67	
(三) 健全科主任激励机制 / 69	
三、学科建设——科研牵引 / 69	
(一) 以自主创新性成果推动学科发展 / 69	
(二) 加大经费投入加快名科建设步伐 / 70	
(三) 通过“三个结合”提升学科建设效益 / 70	
四、学科建设——突出特色 / 70	
(一) 善于“为与不为” / 70	
(二) 坚持“突出重点” / 71	
(三) 擅治“疑难病症” / 71	
五、学科建设——不断创新 / 72	
(一) 不断探索创新发展的着力点 / 72	
(二) 努力发挥创新发展的积极因素 / 73	
(三) 正确处理创新发展的几个关系 / 73	
六、学科建设——分清层次 / 74	
(一) 重点学科重点建设 / 74	
(二) 普通学科全面建设 / 76	
(三) 强势学科建立“院中院” / 77	
七、学科建设——优化条件 / 78	
(一) 布局上优化组合 / 78	
(二) 经费上加大投入 / 78	
(三) 设备上积极引进 / 79	
(四) 床位上尽力倾斜 / 79	
(五) 环境上不断改善 / 79	
第三节 努力构建优势学科群 / 79	
一、构建优势学科群的必要性 / 80	

- (一) 有利于推进研究型医院建设进程 / 80
- (二) 有利于实现学科低成本发展 / 80
- (三) 有利于提高医院竞争力 / 81
- (四) 有利于学科的交叉融合 / 81
- 二、构建优势学科群的切入点 / 82
 - (一) 以重点学科建设或相近学科整合为龙头进行兼并组合 / 82
 - (二) 以病种诊治特色或疾病诊治链为基础动态集成 / 83
 - (三) 以高新技术应用或重大科研项目协作攻关为纽带
灵活协作 / 83
- 三、构建优势学科群的关键环节 / 84
 - (一) 加强组织管理 / 84
 - (二) 实施分类指导 / 84
 - (三) 完善政策措施 / 84
 - (四) 培养团队意识 / 85

第三章 人 才 / 87

第一节 人 才 理 念 / 89

- 一、树立“大资源”观念 / 90
 - (一) 人才为根本资源 / 90
 - (二) 人人皆可成才 / 91
 - (三) 不为所有，但为所用 / 91
- 二、树立“大课堂”观念 / 92
 - (一) 院校教育为首要 / 92
 - (二) 实践锤炼为根本 / 92
 - (三) 外部“课堂”为辅助 / 93
- 三、树立“大舞台”观念 / 93
 - (一) “只要能唱戏，就给搭台子” / 94
 - (二) “能唱什么戏，就搭什么台” / 94
 - (三) “要想上舞台，就得打擂台” / 95
 - (四) “只要有真功，就让当主角” / 95
- 四、树立“大激励”观念 / 95
 - (一) 事业激励 / 96
 - (二) 物质激励 / 96
 - (三) 精神激励 / 96
 - (四) 知识激励 / 97

第二节 人 才 培 养 / 97

- 一、军医进修学院——临床医学人才的“孵化器” / 97
 - (一) 创新教学模式 / 98
 - (二) 搭建育才平台 / 98

- (三) 培养后备人才 / 99
 - (四) 提高“孵化”能力 / 99
- 二、学位与研究生教育——高层次临床医学人才的摇篮 / 100
 - (一) 扩大教学联合体 / 100
 - (二) 创新教学内容 / 101
 - (三) 打造过硬的导师队伍 / 102
 - (四) 强化博士后管理 / 103
- 三、住院医师“3 + X + Y”培训——临床医师成才的基础 / 103
 - (一) 合理划分阶段 / 104
 - (二) 规范阶段考核 / 105
 - (三) 严格组织管理 / 105
- 四、进修教育——业内同行再提高的平台 / 106
 - (一) 严把质量关口 / 106
 - (二) 加强过程管理 / 107
- 五、完善高层次科技人才培养机制 / 108
 - (一) 健全目标化培养措施 / 108
 - (二) 建立优秀专业技术人才库 / 108
 - (三) 实施科技人才交叉代职 / 109
 - (四) 设立人才培养基金 / 109
- 第三节 人才使用 / 110
 - 一、由“相马”向“赛马”的跨越 / 110
 - (一) 分析科室领导队伍现状 / 110
 - (二) 科室领导竞争上岗 / 111
 - 二、不拘一格用人才 / 114
 - (一) 大胆起用年轻人 / 114
 - (二) 善用“潜人才” / 115
 - (三) 重用回国人才 / 116
 - (四) 真心实意求贤才 / 117
 - 三、创建用人新机制 / 117
 - (一) 让专家“把关” / 117
 - (二) 实行“评”“聘”分离 / 118
 - (三) 设置专业技术职务晋升“高门槛” / 119
 - (四) 借才引智 / 125
 - (五) 优中选优 / 127
- 第四节 人才激励 / 130
 - 一、让优秀科技人才“名利双收” / 130
 - (一) 加大物质奖励 / 130
 - (二) 强化精神奖励 / 132
 - 二、让领导干部队伍“活”起来 / 134

- (一) 师职干部岗位轮换 / 134
- (二) 团职干部公开考评 / 135
- 三、让协理员队伍“动”起来 / 136
- 四、让机关干部“强”起来 / 138
 - (一) 岗位练兵——提升素质 / 139
 - (二) 多渠道培训——更新知识 / 139
 - (三) 定期考核——激发活力 / 140
- 五、用环境激励人才 / 141
 - (一) 营造浓厚宽松的学术环境 / 141
 - (二) 营造愉快和谐的人际环境 / 142
 - (三) 营造舒心怡人的生活环境 / 143
- 六、“金子”与“老虎”并用 / 143

第四章 质 量 / 145

第一节 积极开展“主题年”活动 / 147

- 一、主题年活动的目的 / 147
 - (一) 通过内涵建设提升质量 / 147
 - (二) 通过集中建设提升质量 / 148
 - (三) 通过强化管理提升质量 / 148
 - (四) 通过全员全岗努力提升质量 / 148
- 二、主题年活动的内涵 / 149
 - (一) 质量管理全方位化 / 149
 - (二) 质量管理层次化 / 149
 - (三) 质量管理精细化 / 150
 - (四) 质量管理严格化 / 151
 - (五) 质量管理社会化 / 151
 - (六) 质量管理模块化 / 151
- 三、主题年活动的实施 / 152
 - (一) 分阶段部署 / 152
 - (二) 分层次展开 / 152
 - (三) 分重点狠抓 / 153

第二节 医疗质量提升的“抓手” / 153

- 一、严把“准入”关 / 153
 - (一) 医师临床准入管理 / 154
 - (二) 新技术、新业务临床准入管理 / 154
 - (三) 手术准入管理 / 155
- 二、落实责任制 / 156
 - (一) 主诊医师负责制 / 156
 - (二) 主刀医师负责制 / 158

- (三) 强化首诊负责制 / 159
- 三、发挥老专家的“把关”作用 / 159
- 四、严格环节质量监控 / 160
- 五、改进目标管理考评 / 161
 - (一) 方案主要内容 / 161
 - (二) 指标确定的原则 / 161
 - (三) 三级考评组织 / 161
 - (四) 检查与评价 / 162
- 六、规范病例讨论 / 162
 - (一) 疑难病例讨论制度 / 163
 - (二) 死亡病例讨论制度 / 163
 - (三) 临床病理病例讨论制度 / 163
 - (四) 术前病例讨论制度 / 163
 - (五) 出院病例讨论制度 / 163
- 七、加大尸检工作力度 / 164
 - (一) 动员引导 / 164
 - (二) 物质鼓励 / 164
 - (三) 技能培训 / 164
 - (四) 尸检责任制 / 164
- 八、实行标准化质量管理 / 164
 - (一) 引入先进的管理理念 / 165
 - (二) 实施检验全过程控制 / 165
 - (三) 建立惯性运转机制 / 166
 - (四) 提高检验结果的公信力 / 166
- 九、慎对每起医疗纠纷 / 166
- 十、重视患者随访反馈 / 167
- 十一、推行临床路径管理 / 167
- 十二、坚持 365 天院早交班 / 168
- 十三、全员全岗技能大练兵 / 168
 - (一) 练兵内容——干什么练什么 / 170
 - (二) 练兵方法——缺什么补什么 / 170
 - (三) 效果检验——练什么赛什么 / 170
- 第三节 护理质量提升的重点环节 / 171
 - 一、强化科学管理 / 172
 - (一) 严格流程管理 / 172
 - (二) 实施预见性护理 / 173
 - (三) 明确职责范围 / 174
 - 二、不断完善制度 / 174
 - (一) 坚持和改进三级查房制度 / 174

- (二) 建立与实施专业准入制度 / 175
- (三) 完善患者意见反馈机制 / 176
- 三、提高队伍素质 / 177
 - (一) 激发护士长队伍的活力 / 178
 - (二) 实施护士分层培训 / 180
 - (三) 加强聘用护士管理 / 182

第五章 科 研 / 185

第一节 构建科研工作新体系 / 187

- 一、确立科研工作新理念 / 187
 - (一) 目标锁定一流 / 187
 - (二) 注重顶层设计 / 188
 - (三) 课题紧跟临床 / 189
 - (四) 强调原始创新 / 189
 - (五) 立足集智攻关 / 190
 - (六) 成果评鉴人才 / 191
- 二、搭建科研工作平台 / 191
 - (一) 整合科技创新资源 / 191
 - (二) 改善科研支撑条件 / 192
 - (三) 营造科技创新氛围 / 193
 - (四) 加大科研经费投入 / 193
- 三、完善科研管理机制 / 196
 - (一) 规范科研管理 / 196
 - (二) 强化科研激励 / 197
 - (三) 加强合作交流 / 199
 - (四) 净化科研环境 / 201
- 四、打造科技创新团队 / 201

第二节 强化科研过程管理 / 202

- 一、坚持科研选题“三原则” / 202
 - (一) 自主创新原则 / 203
 - (二) 临床优势原则 / 203
 - (三) 综合效益原则 / 204
- 二、注重课题挖掘和培育 / 204
 - (一) 抓住良好苗头不放松 / 204
 - (二) 抢占建议书申报先机 / 204
 - (三) 发挥机关“酶化”作用 / 205
- 三、扶持重点方向课题 / 206
 - (一) 在人力和时间上给予倾斜 / 206
 - (二) 在经费和条件上重点保障 / 206