

桂克全◎著

解密 华西

深邃洞察廿年医改进程
专业解析华西医管创新

光明日报出版社

解密 华西

桂克全
○著

THE INNOVATION
OF CHINESE
HOSPITAL

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

解密华西 / 桂克全著. -- 北京: 光明日报出版社,
2014.5
ISBN 978-7-5112-6191-5

I. ①解… II. ①桂… 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(2014)第050998号

解密华西

作 者: 桂克全

责任编辑: 张盈秀

责任校对: 李爱平

封面设计: 龙 惠

责任印制: 曹 诤

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67078241 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmchs@gmw.cn zhangyingxiu@gmw.cn

法律顾问: 北京天驰洪范律师事务所徐波律师

印 刷: 北京盛源印刷有限公司

装 订: 北京盛源印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710×1000 1/16

字 数: 300千字

印 张: 23

版 次: 2014年5月第1版

印 次: 2014年5月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-6191-5

定 价: 80.00元

版权所有 翻印必究

前言

改革开放，激发国人创新。

特别是 1993 年底，中共十四届三中全会审议并通过《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，勾画出我国社会主义市场经济体制的总体规划图，民众的创新朝气随之空前涌动。自此 20 年来，国内因创新被公众熟知的机构，企业界有联想、阿里巴巴等，医疗领域则有四川大学华西医院。

这段时期里，华西医院逐渐从中国医疗机构中脱颖而出，成为国内医院阔步向前的典范：病床数量由 1235 张增至“巨无霸”的 4800 余张，一度占据全球医院单体规模榜首，且无分文贷款；医院综合排名从六七十名上升至第二名；科研由“三无”走向“三有”——有国家重点学科、国家重点实验室和院士……

但凡业内用来衡量医院实力的指标，如医疗、教学、科研、后勤等，他们均有管理上的改革和创新，并在此基础上交出耀眼的成绩单。华西医院员工最直观的感受是，以前每逢向同行自报家门，对方常弱弱地问“是在重庆吗”，而最近几年，他们只要提到华西医院，甚至省略为“华西”，对方会热情地奉上名片，还不忘附上一句“多多交流”。

偏居成都的华西医院之所以能跳出盆地，根源在于一群华西人带着使命和梦想，连续多年拼命实干和开拓创新。

过去 20 年，得益于国家改革开放的大环境，中国的医院均活力四射。经历这个时代里的医院管理者普遍看重开拓创新，用持续不断的改革提升管理和医疗水平，服务一方百姓。但是，相比而言，华西医院院长石应康是这个浓烈创新氛围中的佼佼者，长达 20 年的医院管理生涯里，他把创新几乎当作“命根子”。

“创新”、“苦干”，是石应康留给员工们最鲜明的两个印象标签。

世界上没有平白无故的褒奖。数位与石应康共事多年者评价，他身上凝结着中国创业家所固有的品质：业余喜好不多，眼里只有事业，勤勤恳恳，夜以继日，亲力亲为……如果说，苦干让他赢得员工的尊重，那么，矢志不渝的创新便成就他在同行眼里的卓越。他职业生涯中琳琅满目的创新，大抵可分两类，一类是医院内部的管理和运营创新；一类是超越医院管理的行业创新。

做好前者已属难得，后者因极度考验胸怀、视野、胆识、魄力等，国内医院管理界对此鲜有触及。而石应康始终两事并行，一直用“超越当下”的思维开拓进取：先敦促自己超越医生的职责，培育有利于生长更多好医生的医院环境；再超越引领华西医院由弱变强的梦想，部署区域协同，协助政府整体提升区域医疗服务能力；接着超越医疗机构范畴，整合医院、医药企业、政府、风险投资等资源，搭建促进转化医学和技术转移的平台。

华西医院的“内部管理和运营创新”特别值得一提。

管理中有一种饱受诟病的现象，即“头痛医头，脚痛医脚”，石应康的做法与此形成鲜明的对比。他执掌华西医院之初，并未拘泥于纠正细枝末节，而是基于根因法，认为华西医院的各种短板均源于行政化指令管理。也就是说，修正弯曲的树枝，先得扶正倾斜的树干。因此，他高瞻远瞩地提出饱含“自我削利”色彩的服务型管理。自那时起，服务型管理成为华西医院的核心管理思想，并且衍生出百花齐放的新思路。扶正树干，满盘皆活。

作为管理者，石应康未抱守一枝独秀的虚荣。20年里，他持续不断地把新思想、新想法分享给院内各级管理同伴，乃至医院全员。渐渐地，华西医院的围墙内充满一股子冲劲、闯劲、拼劲、韧劲。毫无疑问，华西医院过去20年的辉煌绝非石应康的个人功劳，而是以石应康和郑尚维为首的一群人拼搏实干的结果。

《解密华西》正是还原华西医院这群人幕后运筹的读物。

任何一家机构的运转均离不开时代，华西医院的改革创新莫不如此，它也是过去20年中国医药卫生体制改革的缩影。所以，书中字里行间超越“纯粹记录华西医院”，时刻注重他们与时代迁移的对应关系。换句话说，几十万文字，既呈

现华西医院的后台操作，也铺陈同期中国医药卫生体制的改革脉络，两者交织，透过时代看华西医院，也立足华西医院洞悉医疗领域的风云变幻。

写作这本书是个艰苦的过程。采访始于2012年11月，先后5次抵达华西医院，每次驻扎四五天，受访者近40人，总共获得60余小时的录音和300多万字的资料。当然，如同华西医院背后有N个英雄一样，本书亦非一己之劳。

选题起源于健康界传媒总编辑赵红。她是一位怀揣崇高理想的传媒精英：曾经创办《中国医院院长》杂志时，就高屋建瓴地倡导“卓越管理，健康中国”；现在执掌健康界传媒，又把目标锁定在“为了更好的医疗服务体系”。正因为拥有促进中国医疗进步的赤子情怀，她也才乐意投入精力和资金去提炼、传播华西医院的价值，借此为国内医院改善管理添砖加瓦。笔者在执行选题的过程中，她几次重申“质量第一，速度居次”，并深度参与全部流程，得益于这些宝贵支持，本书才更完美地呈现给读者。向赵红女士致谢！

与此同时，还要感谢谢娟、王晓冬、晏会、吴继红、刘良菊等人周密地安排访问和提供史料；感谢廖志林热情地指点访问思路和悉心审稿；感谢李幼平、万学红等人对图书内容定位提出真知灼见；诚挚感谢石应康、郑尚维、李为民、张伟、黄勇、曾勇、成翼娟等几十位受访者准时受访并认真回忆往事；感谢每位耕种华西医院的人，若没有你们多年的辛劳和智慧，就没有本书的字字句句。

当然，还要感谢我的同事冯蕾、龙惠、雷建武、高洪琦、王志良、刘婧等，他们在图书创作、制作和推广上付出了巨大的努力。

需要说明四点。其一，至今走过122个春秋的华西医院，其间数度易名，即便是在石应康和郑尚维执掌帅印的20年里，也因主管院校合并，医院随之更换名称，现在的全称是“四川大学华西医院”。旨在方便读者阅读，全书统一使用“华西医院”的称谓。当然，每当行文到医院更替名称的节点，自会细述。

其二，相比医院管理教材，《解密华西》的谋篇布局和选材有所不同。还原华西医院各时间段的经历时，没有刻意基于医、教、研、后勤等几个侧面平衡地遴选素材，只盯住这个阶段最具亮点的创新和幕后操作，毕竟本书的主题是还原华西医院管理创新的来龙去脉，而非全面记录华西医院风风雨雨的史著。

其三，考虑到本书的内容定位于“还原华西医院的管理创新”，因此写作时始终紧扣“管理”主题选择素材，其他诸如诊疗技术创新、科研开疆拓土、教学改革等均未纳入叙述范畴。可现实是，华西医院过去20年的这些创新可谓琳琅满目。比如，仅1994年至2006年开发的诊疗新技术就高达1089项。

其四，擅于高瞻远瞩和先知先觉的石应康，同时看重依法依规行事，每逢遇到重大决策均遵循“班子协商”准则，班子成员也积极贡献智慧，但考虑到文中尽量避免重复出现“经班子成员协商”之类的话语，很多地方便只提及石应康。

最后说个采写过程中的“花边事”，因为卖力撰写《解密华西》而被一位好友调侃：“你给那么牛的医院写书，将来去治病肯定不要钱。”笔者的回答倒一本正经：“想都别想，驻扎成都前后一个月，使用华西医院的资源加起来就是几十杯热茶和访问石院长的8小时里抽了他半盒烟，第一支还是我主动要的。”

这样一群周身散发改革创新激情者铸造的传奇，值得管理者品读。

作者

2014年3月

序 一

阅读此书使记忆由模糊变得清晰，把我又带回过去 20 年间西南一家并不起眼的大学附属医院波澜壮阔的改革与变迁历程。这个改革和变迁历程折射出祖国的进步、医界改革的光芒。

合上书稿，最想表达的是对我们和我们团队的敬意与感谢。“我们”系指过去 20 年间历届医院领导班子成员，尤其是党委书记郑尚维，她的引导支持和润物无声的工作方式，给予了我领导医院工作的幸福感与成就感。我和团队每一位成员虽然不尽完美，但都有自身的闪光之处，在中国的伟大时代里走到一起，怀抱梦想和奉献精神，践行由艰难困苦到崛起辉煌的探索。可以无愧地讲，我们点燃自己，照亮西部百姓。

16 年从医，20 年管理，感触万千。抚今追昔，领悟有三：

首先，正确的价值观乃方向。追求人类真善美与奉献是价值观的基础，价值观的形成则离不开言传身教的家庭熏陶和社会正能量的教育。当过农民（知识青年）、产业工人、护士、医生和管理者的经历，使我深深地体会到，社会底层的历练是人生财富，有它才能站得高、看得远、悟得透，真正理解到没有国哪有家。

其次，管理乃服务。每个人都渴望学习、成长、被认可与有成就感，让员工从激励到敬业需要扬长避短、搭建空间、给予授权、感知进步。医院应当从行政、指令与过程管理转变为引导、服务与结果管理。一个人只能做加法，一群人则能做乘法，钢铁的队伍才能炼成。没有人就没有家，没有家哪有国。

其三，预测乃战略。有了国的方向，那么家的队伍就盼求医院领导者具备卓识远见，由此，基于科学预判的战略定位，也就成为医院领导者的责任与修炼。院长需要走出围城，站在社会、行业和病家的高度引领医院发展，当好春江水暖先知先觉的“领头鸭”。

过去，我们与华西从盆地走向海洋！

明天，我们与华西心无限而路无涯！

石应康
2014 年 4 月

序 二

又是一年银杏初绿时！

不禁回忆感叹，我已经在华西学习工作 20 多年了，从学生到专家，从科室负责人到担任院长，可以说全程经历了华西医院最近 20 多年的跨越发展，亲身体会到了华西医院的沧桑变化。

华西在建院之初就站在世界医学的巅峰，风雨兼程 120 余年，始终坚强地发展着。特别是近 20 年来，在国家良好的改革形势和政策的大环境下，华西人更是立足积淀的坚实基础，以及厚德精业、求实创新的历史文化，为医学科学事业发展、医学专业人才培养和提高人类健康水平呕心沥血，辛勤耕耘，志存高远，努力奋斗，使华西成为学科门类齐全、师资力量雄厚、医疗技术精湛、诊疗设备先进、科研实力强大的综合性研究型临床医学院及教学医院；同时也成为中国西部疑难重症诊疗的国家级中心；更是得到业界同仁的赞许、社会人民的肯定！

华西有了今天的成就，我个人理解也是站在巨人的肩上，而这个巨人就是拥有 120 余年历史的华西医院，和怀揣梦想、拼搏实干的历代华西人，以及身负使命、开拓创新的历届医院党政班子。作为医院新一届的管理者，我接过历史的接力棒，感觉到更多的是责任，是期望。重温书中记录华西的点点滴滴，对我也是一种激励，让我不忘自身的使命并不倦努力，使华西早日成为“世界知名、国内领先、人民满意”的医院 / 医学院，达成世界医学学术巅峰地位的梦想。

在此，感谢作者如此用心，付出大量心血，细致向大家展示华西发展历程背后的故事，是以乐为之序。

李为民

2014 年初夏于华西坝

序 三

请桂克全这个自称“热爱文字”的大记者，拿出整整一年半的时间采访和撰写华西医院，是我在“传统媒体+新媒体”行业19年来，所做的一件最为传统而又最自豪的事情。

全方位地书写华西医院20年的铸造过程，并挖掘其背后的历史价值、管理价值及人文价值，是我一个挥之不去的理想。这个理想来自于我进入医疗行业以来，与华西医院以及国内外多家医院的频繁接触。这些接触汇聚、发酵而形成一个判断：华西医院在石应康院长和郑尚维书记引领下的20年发展历程，是中国当代医院发展史上非常罕见的管理全案。

在我看来，如果不能全面梳理华西医院这20年的成长与发展，如果不能系统总结华西医院这20年间形成的管理思想与管理实践，如果不能追溯勾画这20年间华西医院的领导力群像，是中国医疗界的一大憾事，也是我们专业媒体的缺位与失职。我能想到的最优办法，就是第三方著书：解密华西，提炼价值。

当理想碰上华西，当健康界碰上桂克全，任何路途都不再遥远。

在探讨“怎样写华西”的时候，我建议写成中国医疗界的《联想风云》。

《联想风云》是一部书写联想集团从创业、成长到壮大20年发展历程的鸿篇巨制。该书不仅把联想放回到柳传志与杨元庆两代团队的创业故事中，也把联想放回到改革开放以来的大时代背景里，更把联想放回到企业成长的使命感与责任感、领导力与管理思想、创业精神与企业家情怀中。细读时，多少次泪湿书卷，深刻感受到成功背后是理想、意志和情感的紧密融合。书中的诸多管理智慧也在我心里烙下深刻的印记，如“搭班子，定战略，带队伍”“拐大弯”“复盘”“跳出画面看画面”“吃着碗里的，看着锅里的，想着地里的”“火鸡与小鸡”，等等，这些都吸引我在健康界的创业历程中时时回味。

在医改浪潮与旧有体制的交织中，在企业经营与医院发展的对比中，我眼中的华西医院似乎幻化成了联想集团，石应康似乎幻化成了柳传志，其创业精神、管理思想、创新机制、领导力、管理团队、医疗业绩、产业格局，桩桩都令我好奇。

还有，柳传志治下的联想集团与石应康领航的华西医院同为20年。

就这样，桂克全揣着《联想风云》奔赴华西医院。

解密华西，目的不只是为了记录历史，更是为了发现价值。

发现 1993 年到 2013 年的社会经济政治发展与医院管理发展之间的关系。

发现中国公立医院在模糊的市场配置资源政策下的自我发展和自我约束能力。

发现华西医院在面对基本建设、学科、科研、教学、后勤、人力资源、产业、纵横整合等发展过程中，破解诸多方面困局的解决方案。

发现华西医院以石应康院长、郑尚维书记为核心，以李幼平、曾智、李为民、敬静、张伟、程惊秋、曾勇、黄勇、刘进、唐承薇等一群极具个性与领导力的卓越管理团队。

发现“服务型管理”“去行政化”“拉车与推车”“众星拱月”“把球传出去”等管理智慧的实践。

发现“生产方式变革”给华西医院带来的一切改变。

发现中国医疗精英的科学气质与民族脊梁精神。

石应康卸任了，历史车轮必然地把华西医院推向后石应康时代。新的管理团队，新的时代挑战，新的万里征程，新的领导力模型——华西医院将一如既往地引人注目。

参观美国几家医院时最惊讶的事情，莫过于看到一些著名医院都有人物墙。历任的医院院长，或者是医院里有成就的医生，或者是捐助医院的人物，大大的精美画像挂在醒目的位置上。这样的做法很容易让人记住贡献、记住历史。

什么是基业长青？什么是领导力？基业长青与领导力之间有什么关系？领导力来自哪里？领导力如何传承？我不知道答案在哪里，但我知道，只有拼命想知道答案的人，才能真正走近答案。

第一次捧读这部书稿，是在飞机起飞半个钟头的时候：打开电脑，读过两章，突然就把目光转向舷窗之外，视野里是蓝天白云，一片辽阔；而舷窗内的自己，已经泪盈双眼。这正是我要呈现的华西医院 20 年。

谨以此书献给我敬重的石应康院长！献给继续翱翔的华西医院！

《中国医院院长》杂志创办人、健康界传媒创始人赵红

2014 年 4 月

名家推荐

重温华西医院那段跌宕起伏的历程，看到医院管理者诸多运营管理的解题妙策，有很多的感触和共鸣。难能可贵的是，本书没有落入歌功颂德的俗套，也没有空洞生硬地对管理模式进行拔高，始终以观察家的角度，冷静地讲述华西医院演变的真实轨迹和幕后决策。

——复旦大学医院管理研究所所长 高解春

石应康院长“崇高的精神寄托和梦想”造就了今天的华西医院。他身上体现出中国医院院长应具备的领导者素质和品格：远见、良知、责任、勇气、务实、创新；专业主义，治病救人。

——北大国际 MBA (BIMBA) 院长 杨壮

《解密华西》一书打破了人们印象中以宏大规模和硬件建设为特色的华西模式。华西的真正魅力在于她敢为天下先的管理创新：服务型管理、人力资源分层管理、科研和后勤上的集约化管理、区域协同医疗服务等。以石应康老院长为带头人的一批华西领导，努力奋斗 20 春秋，为中国特色的医院管理做出了重要贡献。这些华西特色和华西精神才是我们值得学习和推崇的地方。

——中欧国际工商学院卫生管理与政策中心主任 蔡江南

名家推荐

医院是一个专业性很强的领域，恰恰又是一个人人有体验、人人能言说的领域。今天中国公立医院的“内幕”被不断地曝光，遭遇各方诟病，期盼有彻底的变革。我们总希望政府拿出一个高质量的顶层设计的医改方案，医院照章执行，中国百姓的医疗就完全改变了。殊不知，全世界各国政府所做的自上而下的大规模改革，几乎多是轰轰烈烈地开始，无疾而终为多。其实，近些年来中国医院已发生了系列变化，但并不为外人所知。

《揭秘华西》让人可真实地触摸中国的医疗改革历程，不仅可供业内人士学习参考，也可让公众从华西医院走过的数十年中，感受到中国医院发展的不易，医务人员为保障人民健康而付出的艰辛。特别是以石应康院长为代表的华西人，敢为人先，将百姓期待的医疗服务蕴含在细节完善之中，将高效医疗整合在可触及的大平台之上，以华西人特有的方式实践以病人为中心的办院宗旨。

医疗卫生发展需要自上而下的顶层设计，更需要自下而上的探索。我们需要关注医疗服务问题，更需要关注解决问题的出路。华西医院的发展和成功是中国式解决百姓医疗问题的优秀探索，是自下而上为我国医改提供的可参照、可学习的模式。中国医改不会真无解的，只是袖手旁观就寸步难行，枪自己是不会动的，需要有勇敢的心和强有力的手来使用它们。我们缺的正是华西人面对百姓疾苦而敢担当的胸怀、勇气和智慧，以及做好当下、超越当下的作为。

——台州恩泽医疗中心（集团）主任、浙江省台州医院院长陈海啸

引子

2013年1月21日，中国医疗机构“大鳄”华西医院更替高层：院长石应康和党委书记郑尚维卸任，原常务副院长李为民接任院长，原常务副书记敬静接管医院党委，其他副院级管理者维持不变。

任免会议在华西医院新教学楼多功能厅召开，这是20年来华西医院最高级别的人事调整。宣布结果后，话筒交给两位离任者作告别演讲。石应康，一位创造中国医院院长任期罕见记录的传奇人物，在这个常被灌满离愁别绪的时刻，居然没有眼泪，也没有过多的客套感谢，反而阔谈华西医院未来道路的要领，“一要团结，二要有梦想，三要创新”，胜似一位踌躇满志的新晋“领头羊”向中层管理者阐释施政纲领。

石应康细心呵护华西医院的情感很容易理解，任何人离开挥洒20年汗水的舞台都会陡生难以剪断的牵挂。但是，受制于新老交替规律，再炽热的激情也有被迫降温的时刻。演讲完毕，一片热烈的掌声把年过花甲的石应康送到台下的座位。自台上走到台下的几步路途中，他意识到，自己真的已到挥别主政华西医院的时候。

风风雨雨二十年，一幕幕往事如同鲜活时事般在眼前跳跃。

1993年的中国，连空气里都充满“改革创新”思想：邓小平与上海各界人士同迎新春，高度肯定上海的改革开放成果；党和国家组建以江泽民为核心的新一代领导集体；海峡两岸签署《汪辜会谈共同协议》；出台我国第一部科学技术基本法；江泽民主席会见时任美国总统克林顿，这是两国最高领导人自1989年2月以来首次正式会晤。更具标志性的是，中共十四届三中全会审议并通过《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，第一次清晰勾画出我国社会主义市场经济体制的总体规划图。

就在这个开云见日的年度，位居我国西南成都的华西医科大学（后并入四川大学），也正在酝酿一项牵动数千人眼球的权力更迭改革：到底由谁来领衔附属第一医院（华西医院前身）的发展创新？

一个晴朗的深秋之日，时任华西医科大学党委书记陈钟光，只身找到附属第一医院胸心外科主任石应康，邀请他去历史文化名地武侯祠谈一谈。华西医院到武侯祠，全程2.5公里，驱车几分钟即到。下车后，两人在武侯祠内满布青苔的石板路上踱步，前者心知肚明，后者一团雾水。

后来被国内媒体反复提及的一段佳话由此诞生。

结束简短的寒暄，陈钟光切入主题，询问石应康附属第一医院当前存在哪些问题。以为只是领导摸查医院情况，石应康心直口快地阐述自己平时耳闻目睹的弊端。话音刚落，陈钟光马上抛出第二个问题，大意是如果要改变现状应该怎么去做。石应康又是一番侃侃而谈。

听完石应康的回答，陈钟光话锋急转，“假如组织上安排你担任医院领导，你有什么想法？”直到此时，石应康才恍然大悟。不过，他没

有万分激动并顺水推舟地向领导致谢，反倒提出条件——“要做就做院长，副院长我是不来的”。如此胆大如斗的理由在于，自己本计划兢兢业业地做好一名医生和科室主任，若转做医院管理就必将影响到医疗业务提升，所以便有条件；另外，假如自己担任医院领导，肯定会寻求改革，而实施变革必然要有足够的力量，若只是做领导班子配角，有限的力量很难发动群众，与其这样，还不如留在科室搞业务。

陈钟光当时的内心活动已难考证，石应康猜测他可能在想，“从没遇到这样的人，组织上有意提拔你，居然还给组织讲条件”。继续踱步的石应康倒是一副“无所谓”的心态，“反正我也没渴求当院长”。

“真把这个担子交给你呢？”陈钟光打破短暂的沉默，冒出一个不是问题的问题。此时，石应康继续“不知趣”地回应，“我还真有别的条件，把医院管理好，党政团结很重要，最好由郑尚维担任党委书记。”言毕，他又补充两套方案，如果组织上觉得郑尚维不合适，那么院长和书记由他独自担纲；或者，书记人选暂时空缺，副书记主持工作，将来敲定最终人选时，他要参与意见。

由“三个问题”和“两个条件”构成的谈话就此结束，两人回到各自的工作岗位，很长时间杳无音信。

事实上，当天对着陈钟光一顿畅谈医院管理的石应康，在此之前与一路跌跌撞撞前行的“中国医院管理”并无过多交集。

1951年，石应康出生于上海的一个医学世家，父亲石美森是著名儿科专家、上海医学院附属儿科医院传染科医生、重庆医科大学儿科医院创始人之一兼院长，母亲凌萝达是中国产科领域的翘楚，伯父石美鑫则是复

旦大学附属中山医院的著名胸心外科医生，曾担任上海医科大学校长。

就在他出生前几年，作为舶来品的“医院管理”刚刚登陆中国。

医院管理这门学科的确切起点一直迷雾重重，全球公认的最早标志出现在1918年，当时美国外科协会受管理学家泰勒（Taylor）的“科学管理”思想影响，史无前例地拓荒开展医院标准化运动。17年后，即1935年，麦克依陈出版《医院的组织和管理》，医院管理学体系由此萌芽。同年，美国医学会首次面向在职医院管理者开办讲习会，并在大学开设医院管理专业教程，拉启全球医院管理教育的序幕。

解放前，国民党统治下的中国医院，面对初登中国的欧美医院管理思想多为效仿，几无创新。到上世纪五十年代中期，新中国的医院转而采用苏联医院管理模式。这个时期也被很多史学家称作中国医院管理的“早期雏形”阶段，以模仿为主，没有完整的理论指导，更未形成自己的医院管理系统。很多人认为，向谁学并不重要，关键是保证医院遵循医疗规律向患者提供高效的医疗服务，这才是医院管理的终极目的。

现实却与规律相悖。1958年前后，那时7岁的石应康自然不知道，国内疾风骤雨的极左思潮也迅猛地刮进宗旨本在治病救人的医院，使得稚嫩的中国医院管理受到重挫，管理上越来越偏离客观规律。

转眼到上世纪六十年代初期，国家卫生部拨乱反正，出台医院工作条例和规章制度，倡导医院以医疗为中心和不断提高医疗质量，在紧要关头扭转医院管理的倒退趋势，使医院管理秩序逐步恢复正常。其中最具里程碑意义的事件是，总后勤卫生部于1964年编辑出版《军队医院管理》，很大程度上促进了中国医院管理发展。同期，国家卫生部也创历