

医院三维管理

yi yuan san wei guan li

朱忆斯·编著



苏州大学出版社
Soochow University Press

医院三维管理

朱忆斯 编著

苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

医院三维管理/朱忆斯编著. —苏州: 苏州大学出版社, 2016. 11
ISBN 978-7-5672-1855-0

I. ①医… II. ①朱… III. ①医院—管理 IV.
①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 281307 号

内 容 简 介

本书把内容非常广泛的医院管理归纳为初级、中级、高级三个层次,并面对当今医院管理的热点和难点,提出了三个维度的管理思路,分别将管理理论结合实务操作进行系统论述。本书对于医院中高层管理者,尤其是非管理专业出身的广大中层管理人士,是一本有益的参考书。

医院三维管理

朱忆斯 编著

责任编辑 倪 青

苏州大学出版社出版发行

(地址: 苏州市十梓街1号 邮编: 215006)

苏州恒久印务有限公司印装

(地址: 苏州市友新路28号东侧 邮编: 215128)

开本 700 mm×1 000 mm 1/16 印张 14.5 字数 268 千

2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5672-1855-0 定价: 45.00 元

苏州大学版图书若有印装错误,本社负责调换

苏州大学出版社营销部 电话: 0512-65225020

苏州大学出版社网址 [http: // www. sudapress. com](http://www.sudapress.com)

谨以此书献给

我的亲人,感谢他们对我的支持和理解;

我的朋友,感谢他们的真诚友情与帮助;

我的同事,感谢他们风雨同舟三十载的同甘共苦;

我的患者,感谢他们带给我的灵感和信任。

目 录

Contents

导论篇

- 第一章 导论 /3
 - 第一节 管理学概述 /3
 - 第二节 医院管理概述 /8

基本维度篇

- 第二章 组织 /17
 - 第一节 组织概述 /17
 - 第二节 组织理论 /21
 - 第三节 医院管理体制 /24
 - 第四节 医院组织机构 /28
 - 第五节 医院运行机制 /30
- 第三章 领导 /32
 - 第一节 领导概述 /32
 - 第二节 领导理论 /36
 - 第三节 领导方式 /40
- 第四章 决策 /42
 - 第一节 决策概述 /42
 - 第二节 决策程序与规则 /44
 - 第三节 决策方法 /45
- 第五章 人事 /49
 - 第一节 医院工作分析 /49
 - 第二节 医院人力资源规划 /52
 - 第三节 医院员工招聘 /55
 - 第四节 医院员工培训与开发 /57
 - 第五节 医院绩效管理 /62

- 第六章 激励 /71
 - 第一节 激励概述 /71
 - 第二节 激励理论 /72
 - 第三节 激励机制的运行 /77
- 第七章 协调 /79
 - 第一节 协调概述 /79
 - 第二节 协调的基本要求 /80
 - 第三节 医院团队的协调管理 /83

时间维度篇

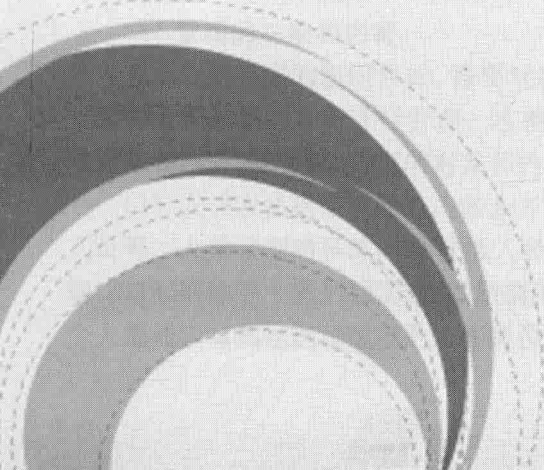
- 第八章 医院发展战略管理 /89
 - 第一节 医院发展战略 /89
 - 第二节 医院发展战略管理 /90
 - 第三节 医院总体发展战略 /95
 - 第四节 医院服务领域战略 /101
- 第九章 医院质量管理 /113
 - 第一节 医院质量管理概述 /113
 - 第二节 医疗质量管理 /118
 - 第三节 医疗质量评价 /124
 - 第四节 临床质量管理 /131

空间维度篇

- 第十章 医院文化管理 /139
 - 第一节 医院文化概述 /139
 - 第二节 医院文化的建立和保持 /144
 - 第三节 医院文化管理 /151
- 第十一章 医院公共关系管理 /158
 - 第一节 医院公共关系 /158
 - 第二节 医院公共关系工作步骤 /174
 - 第三节 医院形象策划与管理 /187
 - 第四节 医院危机公关 /203
 - 第五节 医院公共关系专题活动 /214

参考文献 /223

导论篇



第一章

导论

第一节 管理学概述

管理学是一门系统研究和阐明管理活动基本规律的科学。由于管理领域的不同,因而人们研究管理内容的侧重点也各不相同,在此基础上形成了许许多多专门的管理学科,医院管理则是这众多应用学科中的一种。虽然各个领域、各个组织的管理活动各有其特殊性,但管理学中一些共性的、规律性的东西并不会因组织的性质和类别的不同而不同。因此,在阐述医院“三维”(基本维度、时间维度、空间维度)管理之前,有必要了解管理学方面的基本知识。

一、管理的概念

管理活动自古即有,对管理概念的理解,至今仍未得到公认和统一。借鉴中外学者对管理概念的认识,我们把管理定义为:在社会活动中,一定的人或组织依据所拥有的权力,运用计划、组织、决策、协调、控制等职能活动,对人、财、物、信息、时间等组织资源进行优化组合,充分利用,争取最大效应,以达到预期目标的活动过程。管理要解决的本质问题就是有限资源与组织目标之间的矛盾问题。

二、管理的对象和内容

为了完成一定的组织目标,需要对哪些要素和资源进行管理?对这些要素和资源的哪些方面进行管理?这些都是管理首先要解决的问题,即管理对象和内容的问题。管理的对象和内容应包括以下几种要素:

(1) 人。人是指组织系统内的业务技术人员、基层管理人员、工勤后勤人员等。人员管理的具体内容包括人员的选拔、录用、培养、考核、奖惩、调配、福利、退休等一系列的活动,以做到用人所长、人尽其才、才尽其用,使每个人都处于与其才能相适应的工作岗位上。

(2) 财。财务管理是指按照经济规律,对资金的分配和使用进行管理,以保证有限的资金产生最大的效益。预算管理、货币资金管理、收支管理、成本管理、财产物资管理皆属于财务管理的范畴。

(3) 物。物是指设备、材料、能源等物质。物的管理要做到保证供应和物尽其用,提高利用率,防止浪费和任意损害。

(4) 时间。时间是最珍贵的一种资源。一项高效能的管理活动,必须考虑如何统筹安排,充分利用时间,在较短的时间内完成更多的事情。

(5) 信息。组织决策需要建立在信息的科学分析基础上,管理的有效性将决定于信息管理的有效性。研究组织日常运转和发展所需要的信息内容,建立信息工作制度,提高信息处理过程的效果和效率都是信息管理的重要内容。

三、管理的职能

管理要通过一系列的职能活动并发挥相应的职能作用以达到目的。管理作为一个过程,管理者在其中发挥的作用,就是管理的职能。管理的职能是管理原则、管理方法的体现,并且一直体现在全部的管理活动之中。管理的基本职能有哪些?人们有不同的认识。比如美国学者戴维斯认为,管理职能可划分为计划、组织和控制;法国管理学家法约尔认为,管理职能应分为计划、组织、指挥、协调和控制;现代管理过程学派的代表人物孔茨和奥唐奈把管理职能划分为计划、组织、用人、领导和控制。综合上述观点可见,管理职能分类各有不同,但大同小异,对于管理职能的探讨是现代管理学研究最基本的内容,也是医院管理的基础。因此,我们将其称为基本维度管理,并在以后章节中重点论述组织、领导、决策、人事、激励和协调六项管理职能。

四、管理学理论

管理的观念与实践已经存在了数千年,但作为一门学科进行研究才一百多年的历史,以19世纪末20世纪初泰勒的科学管理的产生为标志,可简单划分为古典管理理论、行为科学理论和现代管理理论等阶段。

1. 古典管理理论

在19世纪末至20世纪初,随着生产力的发展,管理理论开始创立与发展,以泰勒的科学管理和法约尔的一般管理理论为代表。

泰勒的《科学管理原理》奠定了科学管理理论的基础,标志着科学管理思想的正式形成,泰勒也因此被称为“科学管理之父”。泰勒的主要思想是:管理的中心问题是提高劳动生产率,工时研究与劳动方法的标准化,科学地挑选与培训工人,实行差别计件工资制,管理职能与作业职能分离,强调科学管理的核心是“一场彻底的心理革命”。

法约尔是一般管理理论的代表,他将企业的全部活动概括为六种:技术性工作、商业性工作、财务性工作、会计性工作、安全性工作、管理性工作。法约尔的主要思想是:对企业经营活动进行了概括,最早提出管理的职能,系统地总结管理的一般原则,对等级制度与沟通进行研究,重视管理者素质与训练。

2. 行为科学理论

古典管理理论在 20 世纪初对提高企业的劳动生产率产生了很大作用,但是仅通过这种理论和方法解决提高生产率的问题是有难度的。于是,有人开始研究人的工作效率究竟受到哪些因素的影响。人们把管理的注意力从生产现场的机器操作转向生产过程的人性面,从对人的经济需要的注意转向人的社会性需要的关心。这些研究中比较著名的是霍桑试验。梅奥等人在霍桑试验的基础上创立了行为科学的前身——人际关系理论。该理论认为,生产率提高的原因不在于工作条件的变化,而在于人的因素;生产不仅受物理、生理因素的影响,更受社会环境、社会心理因素的影响。梅奥认为:企业中的人首先是“社会人”,即人是社会动物,而不是早期科学管理理论所描述的“经济人”;生产效率主要取决于职工的工作态度和人们的相互关系;组织中要重视“非正式组织”的存在与作用。

3. 现代管理理论

现代管理理论产生与发展的时期主要为 20 世纪 40 年代末到 70 年代,这是管理思想最活跃、管理理论发展最快的时期。美国管理学家把这一时期的各种学派称为“管理理论丛林”。这片“丛林”中,具有重要影响的流派主要有社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派、管理科学学派等。

20 世纪 80 年代以来,管理理论进入新的发展时期。这一时期影响较大的管理理论主要有威廉·大内的 Z 理论、哈默和钱皮的企业再造理论、迈克尔·波特的竞争战略理论、W. 钱·金和勒妮·莫博涅的蓝海战略理论、彼得·圣吉的学习型组织理论等。

五、管理发展的新趋势

20 世纪 80 年代以来,由于科学技术的迅猛发展,人们对工作定义认识的改变,以及国际经济逐步走向一体化,企业管理发生了重大变化。这些变化趋势逐渐被各行业管理所接受,可以概括为以下几个方面。

1. 从经验管理、科学管理到文化管理

纵观管理科学的发展历史,依次经历了经验管理、科学管理和文化管理三个阶段。一般而言,衡量评判管理是哪一种方式,关键要看其中起主导作

用的因素是什么。主要依靠个人经验和凭借个人阅历进行的“拍脑袋”式管理就是经验管理。主要建立在对工人动作的构成与时间进行分析计算从而制定出标准操作方法和时间定额,明确划分管理职能与作业职能,使管理在专业化、科学化基础上的管理,就是泰勒的科学管理。突出强调文化的主导作用,非常注重管理中的文化内涵,这就是现代文化主导型管理,简称文化管理。它反映了现代管理的最新发现和最有前途的发展趋势。但文化管理中包含经验管理,更包括泰勒所开创的科学管理。

2. 从“手段人”到“目的人”

管理历史中对人的态度经历了三个阶段、两次转变。

20 世纪 20 年代以前,不论是经验管理还是科学管理,都把当作类似于机器的要素来看待,认为人的需求主要是物质和经济方面,即人是“经济人”。20 年代梅奥等人提出,人不仅有物质方面的需求,还有社交、归属、自我实现等社会心理方面的需要。要改善劳动者的工作态度,提高其士气,就要设法满足他们在物质和精神、生理和心理上的各种需要,提高他们的满意程度。这是管理历史中对人的认识的第一次转变,即从“经济人”到“社会人”的转变。但是,不论是泰勒的“经济人”,还是梅奥的“社会人”,他们都有一个共同的特点:把人视作企业经营的手段,研究人的目的是提高人的工作效率,从而更加有效地完成企业任务,达成企业目标。随着世界经济、科学的发展,这种“手段人”的看法到了 20 世纪 80 年代受到了越来越多的冲击,这些冲击促使企业不得不更加重视对人的管理,不得不注重人的工作生活质量的改善,不得不把职工当作“目的”来看待。这就是管理历史上对人的态度的第二次转变,从“手段人”到“目的人”的转变,主要表现为:(1) 注重职工的个人发展;(2) 改善劳动方法,使职工有更灵活、更自由的时间去处理个人事务或进修学习;(3) 通过推广“目标管理”、“质量管理小组”等方法,组织职工参与管理,提倡让职工进行自我控制。

3. 从硬管理到软管理

经营成功的组织通常是那些计划严密、结构合理、规章细致的组织。管理方法(特别是数量方法)的发展,科学技术的进步,市场的扩张,这些因素促进了企业对计划、组织、规章等后来被人们称为“硬件”的重视。然而,20 世纪 70 年代以后,人们开始研究在国际竞争中迅速发展企业的成功秘密。为什么组织结构大致相同,规章制度相互模仿,计划工具同样先进,计划体系同样严密,而不同企业却会产生不同甚至截然相反的经营结果呢?通过研究,人们发现,在新的形势、新的环境中企业成功的奥秘在于“软件”的优越:领导方式的灵活、对人的重视、集体决策等特点帮助那些结构、制度、计

划与竞争对手相差无几的企业取得更好的经营效果。于是,软管理方式渐渐受到管理者的崇尚。

4. 从强调个人竞争到成员协作

现代管理正逐渐趋向:不把职工当作孤立的个人来对待,而将其视作群体的一分子来激励;不仅通过内部的个人竞争来刺激工作热情,而且希望通过强调群体的协作来提高工作效率。因为现代组织生产或服务分工精细,任何产品和服务的完成都要经过许多环节,经由许多人的努力才能完成。没有劳动协作,任何产品的制造、服务的完善,任何科研的完成,都是难以想象的。然而,以个人为刺激对象的管理和激励机制有可能引起群体内部个人之间的过度竞争,有可能使部门间以及个人之间的协作精神消失殆尽,因为在这种机制下,其他部门和个人的成功就意味着自己的失败。这样,部门、个人之间相互保密、封锁、不合作的态度就是必然的后果了。

5. 从强调理性到重视非理性(直觉)

现代管理模式有理性模式和非理性模式两种。理性模式要求通过严格的规章制度、运用科学的管理方法把一切事务都规范化、标准化、系统化,要求“人适应制度”。非理性模式是以人为中心,认为人并非完全是理性的,还有非理性的一面;主张充分尊重人格、适应人性,并采取多种方式激励员工;强调意志、情感、心理等非理性因素对管理的作用,主张“制度适应人”。

组织机构的经营受到内外许多因素的制约,通过研究这种内外环境在历史上的变化状况,可以找到这些因素之间的相互联系,从而确定其变化规律。根据这些规律,可以制定相应的制度、计划、未来的发展战略等。然而,由于环境日趋复杂,其变化速度日趋加快,且影响环境的许多因素难以定量加以描述,管理人员不得不重新依靠其直觉,并根据直觉来判断环境的变化,采取相应的管理方式。

6. 从外延式管理到内涵式管理

外延式管理希望通过联合与兼并来扩大组织经营规模,提高市场占有率;内涵式管理则力求通过充分利用内部条件、加强企业创新、提高内部生产和服务能力来增强组织竞争力。

一个单位可以扩大业务范围,获得规模效益。但当其经营超出某种规模后,带来的不是效益的增加,而是机构的臃肿、决策的迟缓、信息渠道的堵塞,管理难度加大,从而效益下降。因此,许多单位开始将提高竞争实力的途径从盲目的外延式管理转向内涵式管理。

第二节 医院管理概述

将管理学的基本原理、基本方法和管理职能等运用于社会各个领域,形成了管理学在这些领域的分支学科。医院管理就是管理学的分支学科之一。

医院管理是指按照医院工作的客观规律,运用管理理论和方法,对人、财、物、信息、时间等资源,进行计划、组织、协调、控制,充分发挥整体运行功能,以取得最佳综合效益的管理活动过程。

一、医院管理的职能

管理职能是管理系统功能的体现,是管理系统运行过程的基本表现形式。管理者的管理行为,主要表现为管理职能,每个管理者工作时都在执行这些职能中的一个或几个。医院管理职能的实现状态通常体现当时医院管理的基本水准,它是医院管理的基本维度。医院发展到一定程度,随着管理职能的完善,基本维度管理的作用渐趋有限,往往需要开发时间维度和空间维度管理项目,医院通过有效的“三维”管理才能向更高层次发展。

医院管理职能主要包括以下几大职能。

1. 计划职能

医院的计划工作是指医院管理目标的确定及实现目标的途径和方法,是医院管理的首要职能。这个目标既有整个医院的目标,也有个别部门的目标;既有长期目标,也有中期和短期目标。计划内容则既有对整个医院都具有指导意义的计划,也有各职能部门、科室的工作计划。具体包括医院总体规划、医疗计划、药品计划、财务计划、人员调配计划、物资供应计划、设备购置计划、基建维修计划等。

2. 组织职能

为了实现医院的共同目标,需要建立一整套有效、连续的工作系统。这个系统包括体制、机构的建立和设置,工作人员的选择和配备,规定职务、权限和责任,建立工作制度和规范,同时建立有效的指挥系统,使医院的工作有机地组织起来,协调地发展。组织有以下基本含义:目标是组织存在的前提,组织是实现目标的工具;分工合作是组织运转并发挥效率的基本手段;组织必须具有不同层次的权力和责任制度;组织这一工作系统必须是协调的。

3. 决策职能

在医院管理活动的始终及各个方面都贯穿着一系列的决策活动。例

如,对办院方针、工作规划、质量控制、人事安排、财务预算、设备更新等都要做出合理的决定,即决策。随着社会和医学科学的发展,决策在现代医院管理中的作用越来越大,地位也越来越重要。这就要求医院管理者在进行决策时,必须从战略到战术,从微观到宏观,从医院自身价值到社会效果,经过周密的方案论证和各种技术、经济的分析比较,做出科学合理的决策。

4. 协调职能

医院工作是多部门、多学科专业化协作的科技工作,因此必须加强协调管理,以保证各部门步调一致,密切配合。同时,医院作为卫生系统内的一个组成部分,其目的应从属于系统的总目标,其功能与其他组成部分互补。因此,客观上还要求医院与卫生系统内其他组织相互协作,充分发挥卫生系统的整体功能。医院协调的内容包括对医院成员的协调和对组织活动过程的协调。

5. 控制职能

控制是指组织在动态变化过程中,为确保实现既定的目标而进行的检查、监督、纠偏等管理活动。控制就是检查工作是否按既定的计划、标准和方法进行。若有偏差,要分析原因,发出指示,并做出改进,以确保组织目标的实现。医院的各级管理人员都有控制的职责,不仅对自己的工作负责,而且必须对医院整体计划 and 目标负责。医院内控制通常有事前控制、过程控制、事后控制之分。在现代化医院中,建立医院信息系统将会成为管理者实施控制职能、保证管理工作沿着医院的目标前进的一种重要手段。

6. 领导职能

领导是指在一定的社会组织或群体内,为实现组织预定目标,领导者运用法定权力和自身影响力影响被领导者的行为,并将其导向组织目标的过程。领导的基本职责是,为一定的社会组织或团体确立目标、制定战略、进行决策、编制规划和组织实施等。领导职能是领导者依据客观需要开展一切必要的领导活动的职责和功能,医院领导的基本职能包括规划、决策、组织、协调和控制等。

7. 激励职能

激励是指人类活动的一种内心状态,它具有加强和激发动机,推动并引导行为使之朝向预定目标的作用。激励有助于激发和调动职工的积极性,这种状态可以促使职工的智力和体力能量充分地释放出来,产生一系列积极的行动;有助于将职工的个人目标与组织目标统一起来,激发职工为完成工作任务做出贡献,从而促使个人目标与组织目标的共同实现。激励职能遵循的基本原则是医院目标与个人目标相结合、物质激励与精神激励相结

合、奖励和惩罚相结合。医院管理者要对职工进行培训和教育,并充分激励职工的积极性、创造性,不断提高业务水平,更好地实现医院目标。

8. 人事职能

人事即人力资源管理,是指综合运用现代科学技术方法丰富人的知识、提升人的能力、激发人的活力、发挥人的潜能。医院开展的各项医疗活动中,人力是最重要、最核心的资源,人的主动性、创造性及技术水平的发挥,是医院活力的源泉和发展的基础。医院人力资源具有社会责任大、工作风险性高、从事知识技能高度密集型的劳动、团队协作性强、实现自我价值的愿望强烈、道德潜质要求高等特点。医院人事职能是为了更好地完成医院的各项任务而充分发挥人力作用的管理活动,是人力资源有效开发、合理配置,充分利用科学管理的制度、法令、程序和方法的管理工作。人事管理包括人力资源的预测与规划、工作分析与设计、人力资源的维护与成本核算以及人员的甄选录用、合理配置和使用,还包括对人员的能力开发和教育培训、调动人的工作积极性等。

二、医院的三个维度管理

医院管理的研究对象主要是医院系统及其各个层次的管理现象和规律。由于当今社会发展迅猛,还必须研究医院系统在社会大系统中的地位、作用、制约和持续发展。因此,医院管理所研究的内容非常广泛,如何对医院管理体系进行划分,明确研究对象、关键突破点及其之间的有机联系,从而促进医院管理能力的整体发展,这是我们要与医院管理同道共同探索的问题。

随着社会经济的快速发展,许多医院已取得了长足发展,尤其是资金、人才、设备、技术等医院资源不断改善。相对而言,医院管理层次几乎没有突破性进展,医务人员的工作环境和社会满意度没有明显提升,甚至部分地区趋于下降。为此,对于医院管理急需了解以下两个问题:一是当今医院管理发展的瓶颈或问题是什么?二是如何着手解决这些困惑和问题?在市场经济环境下,作为社会造就的生命体——医院,其生存、发展规律是基本相同的,而医院发展到一定程度后往往出现很难突破的瓶颈,医院管理中出现许多棘手的问题无法跨越。医院管理学者根据当今许多医院的生存现状,把共性的问题概括起来称为技术的极限、质量的薄弱、管理的迷失、医患的失信、战略的虚伪、文化的无着,这就是横亘于医院管理发展道路上的六道难以跨越的坎,也是我们要了解的第一个问题。当今许多医院发展到一定程度都存在不同程度的困惑和问题,成为医院管理的瓶颈。要对此有所突破和跨越,我们需要从下面医院管理能力结构的关系进行分析并找到解

决的思路。

在医院管理活动中,直接发挥效率的管理能力结构有三种不同的类型,它们从低到高依次是医疗技术能力、管理职能能力、时空管理能力。

医疗技术能力在医院管理中的核心作用是毋庸置疑的。医院没有良好的医疗技术,纵向各层次和横向各要素的管理都不可能得到良好的实现。因此,医院管理者首先要做好整体医疗技术能力的管理。在医院管理的历史中,许多医院在初期发展阶段缺乏系统的科学管理方法,但凭着把握医学职业特点的经验,进行对症下药,采取适当的管理方法,取得了良好发展,尤其是在医院专业技术上。在医院管理能力结构中,这种仅注重医疗技术能力发展为主的经验管理状态,缺乏系统的科学管理方法,属于初级管理层次。如果医院管理者把医院专业技术的发展作为管理的最基本的工作,同时结合各种有效系统管理方法,医院管理能力就会更上台阶。

管理职能是组织管理的基本要素,良好的医院管理需要管理职能能力的发展。它是医院管理能力结构中一种较高层次的能力,主要从以下几个方面直接影响医院管理活动:一是它涉及管理活动的每一个环节,包括规划、决策、实施、管理、评估、反馈等;二是它涉及管理活动中人的选择、使用、组合和优化,还涉及团队协作、凝聚等方面;三是它涉及管理活动中资金的分配、使用、流动等环节和过程,从而影响医院的效益。总之,管理职能能力的发展能提高医院的运筹能力,并直接提高效率和效益,促进医学技术能力的有效发挥。医院从医疗技术能力的经验管理提升到具有管理职能能力的科学管理,已进入管理能力结构的中级管理层次。从管理学而言,管理职能是医院管理的基础工作,我们称它为基本维度的管理。

在医院的服务体系中,基层医务人员侧重发挥医学技术水平服务于病人;中层管理者侧重管理职能的具体实施,推动医院和科室服务目标的有效完成;高层管理者必须更多地在空间维度上谋划全局,在时间维度上思虑长远,使医院在激烈的竞争环境中保持良好的生存和发展状态。这种高层管理就是管理能力结构的最高层次——时空管理能力。它一旦与医疗技术能力、管理职能能力结合,就从整体上全方位地影响和作用于医院管理活动,使医院管理的方式和效率产生根本性变化。因此,在基本维度的职能管理发展到一定程度,医院管理要突破现有的发展瓶颈,需要着力开展以下两个维度的管理项目。

1. 时间维度管理

医院管理需要把握当前、远瞩未来。现实是未来的基础,而未来是现实的发展;现实是立足点和出发点,而未来是着眼点和目标点。医院高层在制