

美国医院管理

从文化、组织、工具三维视角看美国人如何管医院

刘宇 著



美国医院管理

从文化、组织、工具三维视角看美国人如何管医院

刘宇 著

图书在版编目(CIP)数据

美国医院管理:从文化、组织和工具三维视角看美国人如何管医院/刘宇著.--北京:光明日报出版社,20169

ISBN 978-7-5194-1897-7

I.①美… II.①刘… III.①医院 - 管理 - 研究 - 美国 IV.①R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第225104号

美国医院管理:从文化、组织和工具三维视角看美国人如何管医院

作 者: 刘宇

策 划:健康界尚医图书

责任编辑:许 怡

项目管理: 何静

封面设计: 陈 勤

责任校对: 王素新

责任印制:曹净

排 版: 李 平

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),67078870/82736610(发行),67019571(邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: http://book.gmw.cn

E-mail: gmcbs@gmw.cn xuyi@gmw.cn 法律顾问: 北京德恒律师事务所龚柳方律师

印刷装订:北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

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: 230千字

印 张: 25

版 次: 2016年12月第1版

. 印 次: 2016年12月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5194-1897-7

定 价: 96.00元



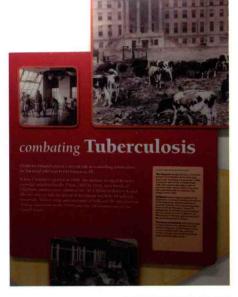
刘宇

毕业于美国耶鲁大学,长期致力于中 美两国医院管理理念与最佳实践的交 流。先后任职于美国耶鲁大学纽黑文 医院、波士顿医学中心等医疗机构, 涉及的医院管理领域包括质量管理、 游程管理、财务、人力资源、医院战 略规划等。自2008年起负责耶鲁大学 与中国在医院管理方面的交流与合作。











1	2
3	-
4	5

- AMER CAN HOSP TAL ADMINISTRATION 美国医院管理
- 1. 麻省总医院老楼:布芬其大楼 (Bulfinch Building),建筑师查尔斯·布芬其也是美国国会大楼的设计者。
- 2.1919年,波士顿儿童医院为了防止结核病在儿童中传播,医院养牛为孩子提供消毒的牛奶。
- 3. 麻省总医院乙醚博物馆:这里向公众展示了第一例使用乙醚麻醉 患者进行的手术。
- 4. 患者等待区域:在这里,人们可以阅读患者教育材料。
- 5. 约翰·霍普金斯医院老楼内树立着一尊巨大的耶稣像。医务人员 在保护着患者,就像神在保护着人类。

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com









- 6. 布莱根妇女医院的"希望之桥": 149 只小鸟嘴里衔着草药汇集到一起,寓意来自美国诗人狄更斯的诗句:希望是一只飞鸟。
- 7. 波士顿儿童医院院史宣传墙:宣传 医院的文化、使命和价值观。
- 8. 布莱根妇女医院在大厅的"无伤害" 宣传活动: 医院为患者提供医疗服务 的最基本也是最重要的前提是不给患 者造成医疗风险和伤害。
- 9810 模拟中心和技能中心已经成为美国提高医疗质量的重要方法,模拟中心让医务人员在无风险的环境中提高医疗技能,培养团队合作精神。



















- 11. 医院让患者和医务人员了解不同的"警报编码", 使其便于查找。
- 12. 芝加哥劳优拉儿童医院的儿童活动室:丰富多彩的活动令小患者在医院不感到害怕。
- 13. 亚特兰大儿童医院制作精美的患者入院指南: 凭借它, 小患者和家属可以方便地了解医院内的服务、设施和注意事项。
- 14. 房间内的小提示板不仅可以显示服务患者的医务人员,更可以反映患者的状况和出院计划。
- 15. 门诊患者挂号注册和等待区简单明快。

11	12
13	14

AMER CAN HOSP TAL ADMINISTRATION 美国医院管理











- 16. 儿科门诊等待区为小患者提供了阅读和游戏场所。
- 17. 诊室内的隔帘为患者换衣服时提供 隐私保护。
- 18. 诊室内物品规整的储存使医务人员可以快速、准确地找到需要的物品, 也有益于耗材管理。
- 19. 医院内的艺术品: 艺术品使医院气 氛生机勃勃,令患者和家属心情愉快。
- 20. 贝斯以色列医院夏皮尔临床中心: 捐赠已经成为医院重要的财务来源之 一,卡尔·夏皮尔家族为医疗事业做 出了卓越的贡献。





AMERICAN HOSPITAL ADMINISTRATION |推荐序一|

ver the last decade, China has aggressively sought to improve access to and the quality of its health care system. As the prevalence of chronic illness such as heart disease and cancer have increased with economic development, the need for higher diagnostics and therapeutic technology and more advanced clinical care has become paramount to the continued advancement of the country. Shifting demographic trends indicate that the demand for hospital services will greatly expand over the years ahead, with average life expectancy of 76 years in 2015, a dramatic increase from 41 years in 1955. Already, China's population over the age of 65 has swelled to 140 million, and non-communicable diseases account for more than 80% of annual deaths, adding to the growing burden on the health care system. Like most countries in transition, China recognizes the importance of its primary, secondary, and tertiary health care system for the advancement of its population. In 2015, China invested more than 5.6% of its gross domestic product (GDP) in health care, while still low when compared to other countries. Above all is the demand for quality hospital care - now so much in demand and with enormous potential for excellence over the years ahead.

The 2016 National Health and Family Planning Commission's report Deepening Health Reform in China has laid out strategic recommendations for achieving high quality, accessibility and sustainable care. These recommendations include providing people-centered integrated care, continuous quality improvement, fostering patient-provider trust, aligning system incentives, reshaping the primary care workforce and engaging the private sector. Each of these recommendations has health care management capacity at its core. Senior leadership, management and staff will require knowledge and understanding of health management practices in order to build strong management capacity, at all levels of the system, to enable China's health system to continue to achieve large ends with limited means.

This compendium of cutting-edge hospital management principles and tools is a crucial input to China's professionalization of hospital management and reforming a health system to withstand shifting population demographics and a new economic reality. Researched through years of experience teaching at Yale University and managing major health systems strengthening projects through the Yale Global Health Leadership Institute, Yu Liu has captured the essential facets of hospital management. In addition, the book provides practical case studies and insights from leadership around the world and particularly from the United States of America, where the profession of hospital management has been further developed with many people in senior management have MBA or MHA degrees and are able to easily move between public and private sectors with honed leadership, strategic, and business skills. This book is particularly important for physician and clinician leaders, who have been promoted to senior management roles in their hospitals and health care organizations, and may not have had adequate management training to execute this role with mastery and confidence. As in many countries, management training in China is largely limited to business curricula, as a result many health professionals complete their training with little or no exposure to management practices.

The modern hospital is a highly complicated and complex entity. With multiple layers of activity, increasingly specialized clinical and non-clinical professions, and often ambiguous lines of authority between the clinical, management, and administrative staff; the modern hospital requires adaptive leadership and precise management. Hospital management teams in modern hospital face difficulty quantifying the quality of outcomes, financing complex care, and tracking patient base overtime. These challenges require keen management skills for the achievement of excellence in health care and patient

service. Lastly, the technology changes inherent in modern hospitals creates ongoing trials in working to keep abreast of the latest technology while still retaining effective systems of primary care for the more routine, but essential aspects of health care.

Most central to running the modern hospital are the roles of quality improvement, human resources, organizational culture and governance, monitoring and improving patient experience, financial management, community engagement and reputation, managing physicians and the professional workforce, and information technology. In this text, the reader will learn from the perspectives of organization culture, governance, and management practices; providing a holistic introduction to each essential component of running a hospital. A chapter is devoted to each of these eight domains, extending cutting-edge information to the reader described from three perspectives: organizational culture, governance structure, and management tools.

To lead effectively in this field, management needs to be strategic. Aspirations are great and resources are always constrained, hence understanding how to best achieve the desired outcomes or objectives within the existing, often finite resources, is critical for distinguishing the best leadership talent. Nevertheless, to be strategic, one needs to have the most up-to-date understanding of key components of the modern hospital and how these elements are changing over time. This book provides background and guidance in an organized, comprehensive, and practical way. As China continues to grow and advance, caring for its aging population will require having a strong cadre of hospital leadership – clinicians and non-clinicians – who together can collaborate with communities and patients to use existing resources in ways that allow for high quality, accessible, and cost-effective care. This book is an invaluable reference that will accompany successful leadership and help guide the health system and hospital industry to be a strong building block for a thriving and harmony society.

Elizabeth H. Bradley, PhD
Brady-Johnson Professor of Grand Strategy
Yale University
Faculty Director
Yale Global Health Leadership Institute
Aug. 2016



在过去几十年中,中国一直积极探索提高医疗可及性和医疗系统质量的方法。随着经济的高速发展,心脏类疾病和癌症这些慢性疾病越来越多,高科技诊断和治疗,以及高精尖临床方法成为国家持续发展至关重要的因素。人口结构和趋势的变化使得医院和医疗服务的需求在未来几年内会高速增长。2015年,中国人的平均寿命为76岁,比1955年的41岁增长显著。目前中国65岁以上的人口已超过1亿4千万,每年由非传染性疾病造成的死亡率占80%,这极大加重了医疗系统的负担。如大多数处于转型期的国家一样,中国已经意识到整合初级、二级和三级医疗卫生服务体系对改善人口健康的重要性。2015年,中国将GDP的5.6%投资于医疗领域,但这一数字仍比其他国家要低。最重要的是,人们对高质量医疗服务的需求日益增长——现在的需求已经很高,未来对优质服务的需求潜力更大。

2016年,中国国家卫生与计划生育委员会在有关深化医改的报告中,为实现医疗卫生服务的高质量、可及性与可持续性的大目标提出了一系列战略建议,其中包括提供整合的以人为本的医疗服务,持续改进医疗质量,促进医患和谐,改革医疗系统激励机制,加强基层卫生人力资源建设,以及非公立医疗机构的参与等。每个

建议都以医疗卫生管理能力为核心。各级医疗界的领导、管理人员以及工作人员需要掌握卫生管理的知识和实践,并在此基础上不断加强,才能够推动中国医改向着既定的目标不断前进。

本书总结了美国现代医院管理前沿的理论和实践,是中国职业化医院管理,以及适应人口变化和新型经济发展的医改实践的重要补充。通过多年在耶鲁大学任教及从事科研工作以及在耶鲁大学全球健康领导力中心进行项目管理实践,作者刘宇阐释了美国医院管理的重要组成部分;同时还分享了美国医院管理实践案例和美国医院界领袖的洞察力。通过一代代医院管理者的努力,美国职业化医院管理正在走向全面发展的道路。这些在医院高管职位上工作的管理者,拥有工商管理硕士或医院管理硕士学位,而且在公共领域(医院是公共领域中的重要组成部分)和私人行业(私人医疗系统是美国医疗系统的重要组成部分)自由地转换着角色。合格的职业化医院管理者应具备领导力、战略管理和商业技能。此书对担任医院领导的医生和拥有临床背景的领导尤为重要,因为如果缺乏足够的管理培训,会阻碍他们更加有信心地从事管理工作。中国与其他国家一样,管理培训多集中于商业领域,医疗领域的管理者在完成其职业培训的过程中,也亟需这样系统严格的管理培训。

现代医院是非常复杂的机构。工作程序层次繁多,更加专业、细分的临床和非临床岗位,以及临床、管理和行政人员之间模糊的权限,都需要现代医院管理运用领导力和更精准的管理方法。现代医院管理团队都面临着诸如量化医疗结果的质量,为繁复的医疗服务筹资,追踪患者数据等很多挑战。只有具备熟练的管理能力,医疗服务质量才有可能得以提高。最后,现代医院管理一直离不开科技的进步,科技的进步促使医院管理不停地尝试和探索,同时也支持提供日常服务的初级卫生服务体系更有效地发挥其作用。

运营现代医院最核心的组成部分包括质量提升、人力资源管理、组织文化与治理结构、监控以及提高患者体验、财务管理、社区参与和品牌宣传、管理医生和其他医疗职业工作者以及信息化管理。在本书中,读者可从组织文化、医院治理结构以及管理实践三个方面学习医院管理,从而对运营医院的每个重要组成部分都有全面的了解。

要在医疗领域成为领袖,管理者需要具有战略性眼光。愿望永无止境,但资源总是有限的。所以在有限的资源中,知道如何最好地实现最希望达到的目标是重要的领导才能。当然,除了具备战略性思维以外,还需要掌握和理解最前沿的现代医院组成部分以及医院管理的方法,并了解这些元素如何随着时间的推移而改变的规律。此书通过系统

全面以及具有实践意义的方式,提供了美国医院发展的背景和医院管理方法。随着人口老龄化的发展趋势,为老龄人群提供高质量医疗服务需要医院领导给予强有力的支持。只有临床医务人员、医院管理者、社区人员和患者通力合作,才能够使医疗服务的质量、可及性以及成本效益得到提高。本书将为中国医院管理者提供宝贵参考。

伊丽莎白·布拉德利博士 耶鲁大学Brady-Johnson 大战略教授 耶鲁大学全球健康领导力学院主任 2016年8月 AMERICAN HOSPITAL ADMINISTRATION |推荐序二|

2010年,我有幸结识了刘宇先生,并通过他近距离接触到国际先进的医院管理理念和成熟的医院管理制度。在刘宇先生的帮助和支持下,我所供职的江苏省苏北人民医院(扬州大学附属苏北人民医院)与耶鲁—纽黑文医院、波士顿医学中心建立了友好合作关系。通过交流合作,医院的管理水平和医疗技术服务水平明显提升,获益良多。

2016年,双方合作更上新台阶。作为中国医院协会地(市)级医院管理分会主委单位,江苏省苏北人民医院利用自身搭建的合作平台,在刘宇先生的沟通协调下,顺利开展了第一期"耶鲁大学高级医院管理项目",来自全国的数十位地(市)级医院院长和管理工作者赴美学习现代医院管理的先进理念。

在与刘宇先生合作交往的过程中,有感于他对中美两国医疗卫生服务体系的深入了解和对美国先进医院管理制度的深刻认识,我多次建议他以讲学、专著等方式向国内同道传播先进理念,指导医院更好地进行科学管理。怀着对中国医疗事业的深情与责任,他欣然采纳了我的建议。几度冬夏,春华秋实,经过长期筹备、潜心治学、深入研究和勤勉撰写,凝聚着非凡专业精神和深厚专业素养的呕心沥血之作《美国医院管理》一书终于成

稿,我有幸先拜读,收获甚大。

在过去的250多年中,美国的医院经历了发展和演变的过程,逐步形成了当前在全球范围内具有先进性和影响力的医院运行和管理体系。本书从美国医院管理的历史沿革入手,通过理论与案例相结合的方式,对美国医院在医疗、护理、信息化、运营、人力资源、改善服务和病人体验等多个层面和角度的管理理论与实践进行了全面细致的介绍,资料充分翔实。

同时,刘宇先生根据自己对美国医院管理的深刻理解和认识,对资料和案例进行了扎实的分析和深入的阐述,详细解读了美国医院管理的方方面面,并提出了独到的见解。本书的出版,通过全景展示美国经过多年探索和实践形成的兼具科学性、现实性和可操作性的现代医院管理制度,使中国医院管理者能够对美国医院管理体系有一个全方位的了解,对提高我国医院的管理水平有极大的参考借鉴意义,也对国内医院管理者有很大的启示帮助,必将对我国医院管理的理论发展和实践探索产生深刻影响。

科学和有效的管理是医院保证医疗质量和服务效率的重要基础,是医院在日益复杂多变的环境中求得长期生存和良性发展的重要保障,是医院体现其社会价值的重要动力。医院管理工作者的管理理念和管理水平直接决定着医疗机构的发展前景,特别是在我国医改背景下,医院管理者被提出了更高的要求。医院必须通过不断提高科学管理水平来提升效率,释放潜能,以满足人民群众不断提高的医疗服务需求,因此,科学管理对医院的重要性不言而喻。本书的最大意义,不仅在于为不同地区、不同层级的医院学习国际先进医院管理经验提供了借鉴样本,同时也在引导我们发挥中西方交汇点的优势,结合美国的前沿管理理论,让我们边阅读边思考,针对国内医疗机构的实际情况和特定环境,让医院管理者能够得到系统及专业的理论知识,从战略角度思考目前所面对的医院管理问题和挑战,掌握医疗行业领导者所应具备的现代管理知识和领导技巧,以迎接新形势下医疗卫生领域发展的新局面。

借此机会,祝贺本书的正式出版,并向刘宇先生致力于传播国际化先进医院管理 理念所付出的努力以及为我院发展做出的贡献表示衷心感谢。

王静成教授

江苏省苏北人民医院(扬州大学附属苏北人民医院)院长 2016年10月于扬州



医疗改革在世界各国普遍都是挑战和难题,困难在于要在各方之间取得均衡,即在满足不同收入层次的民众日益增长的医疗保健需求的同时,还能控制医疗费用的快速不合理增长,且医院的运行又能够健康可持续,并使得医疗卫生系统能与经济、社会实现协调发展。而医院如何进行科学可持续的运营,是其中的难点,也是这一轮中国医改的攻坚之战,在这一现代医院制度的探索建设过程中,管理体制、补偿机制、支付制度和内部运行机制改革等方方面面都很重要。

往往去美国医院学习和考察的医院管理同道,回来总是说,体制不同、外部环境不同、经济规模不同、医学教育制度不同、美国的医院管理学不了、甚至根本不该学,美国最佳医院排行榜中的医院业务收入都高达几十亿美元,医生与护士辅助人员的比例中国承受不起,美国医改总体是高费用(卫生总费用在GDP中占比超过17%)、欠公平(全民医保任重道远),效率低(除急救外,看病难且贵)。

而刘宇先生的书,则从提高医院运行效率和提升管理水平上给 了我们崭新和有深度的视角。本书从美国医院管理的历史和演变规律 入手,从文化、组织和工具三方面,分析了美国医院的质量管理、