

医院管理之道

徐学虎 主编

● 热点
● 新点
● 原点



中山大学出版社
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

Yiyuan Guanli Zhidao

医院管理之道

徐学虎 主编

● 原点
● 新点
● 热点



中山大学出版社
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

医院管理之道/徐学虎主编. —广州: 中山大学出版社, 2015. 11

ISBN 978 - 7 - 306 - 05525 - 5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 270188 号

出版人: 徐 劲

策划编辑: 曾育林

责任编辑: 曾育林

封面设计: 林绵华

责任校对: 杨文泉

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84111996, 84113349, 84111997, 84110779

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

规 格: 787mm × 1092mm 1/16 20.5 印张 368 千字

版次印次: 2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

如发现本书因印装质量影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

编委会

主 编：徐学虎

顾 问：曾国洪 耿庆山

副主编：朱 武 翟理祥 潘 宣 陈 旭 何淑明

谭 剑 杨 毅 夏慧敏 赵 云

编 委：陈泽波 林崇建 赵一俏 陈 嬛 陈玉兵

陈国强 丁春光 冯子毅 胡文魁 郭正辉

胡延滨 夏志华 何 葵 何明光 刘 丹

刘 鹤 张 涛 张 媛 古立诚 胡广奋

刘军卫 肖德明 杨海龙 王樱达 叶国华

陈就好 周翠谊 钟剑萍 周永霞 姚志浩

何琦文 李金莲 陈少通 夏丽华 王 沁

冯铁军 包仕廷 陈 慧 李奕华 周如建

姚谦明 傅宇洪 方 宁 谢贤生 周卫华

杨 俊 李亚德 彭逸潮 蒋学武 马 廉

郑 红 肖壮伟 郑仰纯 王建红 徐明珍

范世平 杨敏敏 张百萌 王 薇 韩 玲

肖小华 詹建湘 张脐伟 彭望清 李 勇

编写组成员：赵 云 刘天峰 叶敏怡 张雅媛

刘 鹤 张 媛 黄梅红 李 强

序 言

下一步，是关键

我国春秋时期最卓越的军事家孙武在其《孙子兵法》谋攻篇中有云：“不知三军之事而同三军之政，则军士惑矣；不知三军之权而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣。是谓乱军引胜”。意思是，不了解军事而干预军队的政令，不知军队行动的权变灵活性质，而直接干预军队的指挥，只会扰乱军队的指挥，失去了胜机。医院的管理涉及人类生命的各个医学科学，面对的是最繁复的医学专科人才，堪称组织管理领域的高地。其发展往往就如一场错综复杂的博弈，我们如何能够做到带领医院更加成功和可持续发展呢？究竟是什么可以让医院走向成功呢？

要把握好医院发展的下一步，我们确信在这本书里有你需要的答案。我们在广东省医院协会平台上，本书汇集的是广东省三十多家成功的医院丰富的实践案例及专家管理评论。我们确信能够帮助您正确决策、完美实践并在医院管理的职业生涯里取得成功。我们都知道，医院使命的定义首先是目标与愿景，其次是具备打造成功医院的基石，包括选拔领导力和激励人才，学科建设，创建一个高度专业的、有效的且高效的服务团队，提供患者和员工的服务安全体系，不一而足。医院管理的知识就像一张巨大的渔网，集合聚力，散而无当，只有运用得当、驾驭有方，才可成功。真理往往就像一匹布，由无数根细纱交织而成，如果我们能够把事情看成如单纯的细纱，就越接近真理。学会抓住复杂现象背后真实的本质，是我们



作为管理者的不二法则。

《论语》有道：“道之以政，齐之以刑，民免而无耻。”意为管理应该是制定完善的法规，对触犯者严惩，但是如果遇到国民丧失羞耻之心，法规就会被规避而如同虚设。医院管理的对象是数量庞大的医技护及工勤人员。作为医院管理者，应该回归人性的原点，依循正道。相对于制度，我们更重视人心；相对于物质激励，我们更重视精神激励；相对于才能，我们更重视人的品行。

本书中的大多数案例，讲述的是如何解决医院发展的弊病、员工如何追回丢失智慧的故事，反映的是医院管理者如何修炼心性，都体现了以心为本的医院经营哲学：以德为本、以信为本、以人为本。

我们真诚与您分享，关键是下一步。

广东省医院协会行政管理专业委员会主任委员
徐学虎

目 录

第一编 热点——知行之道

第一章 思变 / 3

第一节 千里之行始于决策 / 4

典型案例 精品医院战略构思，六精理念保驾护航 / 5

管理要点 医院战略管理流程 / 12

相关链接 医院战略规划制定方法论 / 12

第二节 持续改进重在经营 / 14

典型案例 借力三甲评审，持续提升医院管理水平 / 15

管理要点 量本利分析法在医院成本分析中的应用 / 23

相关链接 持续改善门诊流程，提升患者良好就诊体验 / 24

第三节 大浪淘沙脱颖而出 / 30

典型案例 耕耘技术品牌，创建知名学科 / 30

管理要点 医院文化品牌内涵 / 38

相关链接 把“对”让给患者，打造医院差异化服务品牌 / 39

第二章 躬行 / 46

第一节 科室管理实战解码 / 47

典型案例 从零开始 / 47

管理要点 学科建设六大策略 / 52

相关链接 后勤设备维修的关键点 / 54

第二节 医护人员的自我提升 / 56

典型案例 “德、技”近佛可为医 / 56

相关链接 用生命诠释“医生” / 62



管理要点 医务人员规范服务守则 / 66

第三节 给患者的名片 / 68

典型案例 “姑息”与“消融”的差别 / 69

管理要点 医疗纠纷处理流程 / 71

相关链接 在国际上擦亮“中国医生”名片 / 73

第三章 视角 / 75

第一节 患者感受 / 76

典型案例 患者眼中的“好”与“差” / 76

管理要点 患者就医感知价值指标体系 / 80

相关链接 假如我是一名患者 / 81

第二节 媒体导向 / 84

典型案例 媒体切勿在医患纠纷中推波助澜 / 85

管理要点 媒体重新思考，调和医患之间的矛盾 / 88

相关链接 医院面对媒体危机时的公关策略 / 90

第三节 政府角色 / 93

典型案例 政府在医改中的定位与责任 / 94

管理要点 新医改中政府职能的定位 / 101

相关链接 公立医院改革中的政府角色与作为 / 102

第二编 新点——求新之道

第一章 出新 / 109

第一节 践行“卓粤”精益医疗 / 110

典型案例 品管圈的辐射力 / 110

管理要点 品管圈要义及实施流程 / 119

相关链接 北京大学深圳医院——精益流程优化 / 120

第二节 点击“3D 医疗” / 123

典型案例 3D 模型辅助体外手术救治凶险性前置胎盘产妇 / 124

管理要点 3D 打印技术及原理 / 131

相关链接 医疗新宠 3D 打印，能拯救世界吗？ / 132



第三节 文化力，看不见的竞争力 / 135

典型案例 百年品牌，文化之魅 / 135

管理要点 “人本位”医院文化 / 145

相关链接 樊代明院士的医学感悟 / 149

第二章 求索 / 156

第一节 技术嫁接的深度合作 / 156

典型案例 技术嫁接的成功之道 / 157

管理要点 医疗技术合作模式 / 163

相关链接 精准医疗：癌肿消失 / 164

第二节 医患沟通零距离 / 167

典型案例 医患友谊之花长青 / 168

管理要点 服务满意度评估模型 / 174

相关链接 医疗点赞时代 / 175

第三节 跨区医疗“直通车” / 181

典型案例 华西：一枝独秀不是春 / 182

管理要点 搭建区域协同医疗信息平台 / 188

相关链接 滴滴唤医，行得通吗？ / 189

第三章 颠覆 / 193

第一节 谁抢了移动医疗的先机？ / 194

典型案例 移动医疗：助力医疗产业的爱心天使 / 195

管理要点 移动医疗的特点 / 203

相关链接 指尖上的中医院 / 204

第二节 云上的医院离你有多远 / 208

典型案例 触手可及的“宁波云医院” / 209

管理要点 云医疗的优势 / 215

相关链接 从 IT 世界到 DT 时代 / 216

第三节 把视线转向智慧医疗 / 220

典型案例 人间天堂，智慧先行 / 220

管理要点 互联网医疗的主要模式 / 225

相关链接 智慧医疗走过幼儿期步入少年期 / 227



第三编 原点——格物之道

第一章 温故 / 234

第一节 走进医院管理 / 235

相关链接 当前公立医院推进现代管理的瓶颈分析 / 237

第二节 医院管理体系认知 / 243

相关链接 管理方法的艺术——管理实施中的“简单化” / 251

第三节 医院管理模式探讨 / 253

相关链接 人事管理模式差异大，中外医生不一样 / 258

第二章 知新 / 260

第一节 新医改对医院管理的影响 / 261

相关链接 廖新波：聚焦医改“两性”回归 / 267

第二节 新科技对医院管理的推动 / 272

相关链接 五大颠覆产业的医疗信息技术趋势 / 275

第三节 新理念对医院管理的启迪 / 277

相关链接 航空总医院：把6S经典方法引入医院管理 / 281

第三章 回归 / 284

第一节 医院的使命 / 285

相关链接 以善为先——广州近现代最早一批西医院 / 290

第二节 医者的本真 / 295

相关链接 再论医生的三重境界 / 300

第三节 一切为了患者 / 301

相关链接 克利夫兰患者体验战略：我们教医护人员“共情” / 305

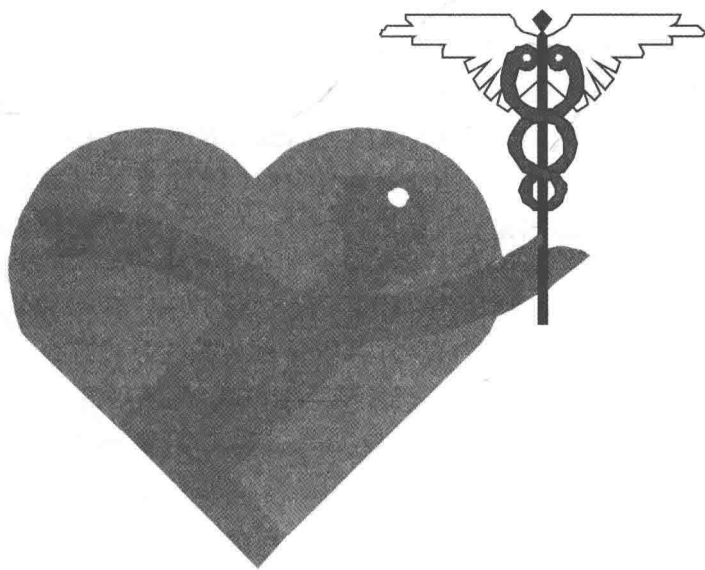
第一编 热点——知行之道

管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。

——（美）彼得·德鲁克

决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。

——（美）赫伯特·西蒙





随着医药卫生体制改革的不断深入，医院的发展面临着新的机遇与挑战。医院在谋求发展的道路上，需要从狠抓医疗服务转向综合实力与管理理念持续提升，要不断地自省和改善内部存在的不足，时刻保持与外界和谐共处，以确保患者良好如一的口碑与满意度。近年来，医院管理更趋向于专业化、系统化，医院管理研究领域涉及的内容丰富，随着我国医疗事业变革的推进，各种医疗管理方法和措施已经应用于医院日常管理之中。例如，医改政策的探究、医院发展战略管理、医院运营管理、医院品牌管理、医院科室管理、医院人力资源管理等逐步成为医院管理者关注的热点话题。更重要的是这些热点信息为管理者提供了最前沿的管理理念和丰富的实战经验，为中国医疗事业的不断前进与医院不断发展起到了推波助澜的作用。

本编共分三章，从思变、躬行、视角三大板块对当前国内医院管理热点进行描述、分析并点评，向广大读者展示当前医院管理者所关注的重点问题，通过对各家医院解决管理难题的案例分析，结合案例分析与名家点评，希望能够为医院管理者提供一定的帮助和参考，借鉴成功经验、避免走弯路。

第一章 思 变

穷则变，变则通，通则久。

——《周易·系辞下》

如果有一个项目，首先要考虑有没有人来做。如果没有人做，就要放弃，这是一个必要条件。

——联想集团总裁柳传志

“穷则思变”出自《系辞传》下篇的第二章，原文是“易穷则变，变则通，通则久”。它是一个哲学概念，蕴含着深刻的思想性与哲理性。“穷”是“穷尽”、“到达了极点”之意。“思穷”就是认识规律，认识事物何时何地才能达到某一极限或极点，是一个世界观问题。“思变”则是抓住机遇，积极主动地促成事物向有利的方向发展。“思变”还有一层意思，就是人们认识到该变化时如何促成其变化，这又是方法论的问题。

公立医院发展与改革是一项长期、艰巨且复杂的系统工程，自2009年新一轮医改至今，我国公立医院改革取得了长足的进步，但随着医改的逐渐深入，医院改革进入深水区、瓶颈期。2015年5月，国务院办公厅发布《关于城市公立医院综合改革试点的指导意见》（国办发〔2015〕38号）明确表示，当今我国公立医院依然存在一些矛盾凸显的问题：追逐名利、残风陋习亟须摒弃，内外部调整管控有待提高，符合职业条件的薪酬绩效考核机制有待完善，整体架构设置有待更新，适宜的就医规则还不成熟，老百姓看病难，等等。如何解决这些问题的同时保证医院良好发展，值得



医院管理者认真思考，而思考和改变的过程也正是医院在发展的基础上，进一步思变的过程。

本章以“思变”为主题，分三节不同主题阐述了“思变”给医院带来的变化与益处。第一节“千里之行始于决策”，向读者展示了作为医院领导者、管理者该如何思考医院未来发展。以医院战略管理为着眼点，以战略管理理论为指导，通过调研、分析医院外部环境及内部环境，运用管理学方法总结归纳医院未来发展的方向与目标，成为医院未来发展的指导性规划。第二节“持续改进重在经营”，通过分析医院在立足现状的基础上进一步寻求持续改善的案例，从发现问题、找到解决问题的方案、方案实施等方面详细讲解了医院持续改进的先进案例，供医院管理者参考、学习。第三节“大浪淘沙脱颖而出”以医院品牌管理为侧重点，讲述了医院技术品牌、服务品牌、文化品牌等方面做法得当、效果明显的先进案例，从品牌建设、品牌管理、品牌升级的过程中探索出一条医院品牌发展之路。

第一节 千里之行始于决策

医院决策是为实现医院发展的某一目标，从若干个可行方案中选择一个正确、适宜方案的分析判断过程，它是医院全盘管理的基础、目标的延伸和执行的前提，在整个管理活动中处于核心地位，具有决定性作用。管理学认为：“管理的核心是运营，运营的关键是抉择和方法。”因此，科学公正的决断和有效的方法是医院管理的根本和焦点，对医院施展社会力量，获得更好的医疗成果，促进公众效益和实惠收益都起重要作用。医院决策的实质比较宽泛，贯串医院经营、运营活动的始终，是所有医院管理行为的重中之重。

医院发展战略规划是凭借对医院外部条件（机遇与挑战）和医院内部境况（优势和不足）的全盘解析，提出如何实现医院目标的战略和办法，这是医院将来良性发展的长久计划，也是医院把控执行力进程的具体表现。一个明确、合理的战略计划能够帮助医院在发展的进程中找到自己合适的位置，然后展开有计划、有突破的改造和创新，从而提高医院的核心竞争力，为患者提供更好的医疗服务。



典型案例

精品医院战略构思，六精理念保驾护航

一、医院历史

广东药学院附属第一医院（以下简称“广药附一院”）位于广州市越秀区东山口一带，周边三甲医院林立。1950年，衡阳铁路管理局广州分局开始筹建广州铁路中心医院，即广东药学院附属第一医院前身。20世纪90年代，随着改革开放后国民经济的迅速发展，作为广州铁路局的中心医院，承担管辖广东、湖南、海南三省铁路职工家属的医疗保健工作，铁路卫生事业得到发展，广药附一院也迎来大发展阶段，于1992年建成19层病房大楼，是当时广州市最先进、最高的病房大楼。1993年，该医院成为广东省首批国家级“三级甲等”医院。大家本都以为该医院会一直续写着她的辉煌，但由于国家改革的需要，铁路实行主辅分离，该医院开始走下坡路。

1993—2003年，其他医院迎来黄金发展时期，开始新建大楼，购买先进诊疗设备。而广药附一院却在痛苦中徘徊，“关于医院如何从企业分离”的讨论和落实，整整持续了10年时间，这就使得该医院相对于其他医院发展滞后。该医院作为铁路医院期间，铁路局医疗制度是低水平的全保制度。铁路按职工人头给医院拨付卫生经费，是典型的计划经济，员工缺乏服务意识和市场意识，“等、靠、要”思想严重。又由于医院的转制，竞争激烈，铁路职工纷纷选择到其他社会医院看病，广药附一院陷入了痛苦的低潮期。

直至2004年年底，该医院转制移交广东药学院管理并成为其唯一一所直属附属医院，更名为广东药学院附属第一医院。虽然转制初期有了一系列的变化，但依然是常规性发展，每年也只是以个位数百分比的速度在缓慢发展，其间甚至出现无法按时全额发放职工工资的情况。

二、战略构思

广药附一院所经历的这一切，2013年上任的潘宣院长全部看在眼里，



让他更加感觉到责任的重大。除了要考虑医院的经济效益,更要考虑如何让医院在全方位社会化竞争中取得跨越式的发展。2013年,该医院组建的院领导班子一直在思考:如何让医院在社会化竞争中有自己的一片天空,如何让医院在社会化竞争中给自己一个好的定位,如何让医院在社会化竞争中取得更多的病源优势。

追求“高、精、尖”,显然这并不符合该医院的实际。于是,该医院要想在夹缝中求生存,必须要有自己鲜明的特色,让患者乐意主动来看病,让员工体面地工作和生活,这就需要采取差异化竞争策略。2013年年底至2014年年初,该医院仔细分析了自身的优势和劣势。该医院的主要优势有如下方面:

1. 天时、地利

目前医疗发展的形势好,随着新医改的不断深入,医疗保障政策放宽,医保报销比例与覆盖范围扩大,在大健康概念的引导下,群众健康意识提升,就医主动性高,整体医疗市场容量大幅度提升。同时,医院地处广州越秀区东山口,人口密集,交通便捷,在东山口医疗资源密集区内,有医疗互补的优势。

2. 人和

在新的院领导班子的带领下,目前医院人人思进,共谋发展。同时,传统的铁路医院品牌优势犹在,该医院曾在20世纪90年代初期处于辉煌时期,作为华南地区铁路中心医院,为广东省、湖南省、海南省等的铁路系统职工提供医疗服务,品牌影响力较好。近年,随着服务能力的提升,目前医院仍有近1/3的患者来自铁路系统,这些患者是忠诚的特殊客户群体。

3. 附属医院背靠大学平台

医院改制后归属广东药学院,并成为广东药学院附属第一医院和临床医学学院,是国内三所药科大学中唯一的药科大学附属医院,依靠大学平台的支持,为医院的医、教、研全方位发展奠定了良好的基础。

4. 专科基础较好,特色专科有优势,临床整体技术水平能够满足患者需要

作为广东省第一批三甲医院,专科设置和人才梯队相对合理,临床能力较强,个别学科特色明显,如国家中医药管理局中西医结合基础重点学科、广东省代谢性疾病中医药防治重点实验室,临床药学学科是广东省



“十二五”医学重点学科，也是全省唯一的一个临床药学重点学科，口腔科是省重点学科，神经内科等也是省内影响力较大的专科。

该医院主要劣势有以下方面：

1. 发展速度缓慢

自20世纪90年代中期至今，该医院优势逐渐被削弱。因历史原因，该医院发展速度与医疗市场发展速度不相符。业务量与广州其他几家大学的附属三甲医院相比处于落后状态。

2. 周边竞争对手强大

周边竞争对手（中山大学附属第一医院、广东省人民医院、中山大学肿瘤医院、中山大学眼科医院）品牌影响力较大，严重影响该医院发展，该医院在周边医院竞争中处于弱势地位。

3. 医院硬件条件较差

医院硬件设施近二十年未得到实质性改善，虽然局部不断修缮，但整体布局和就医环境与患者心理预期差距较大，严重影响医院在患者心目中的品牌形象。

4. 内涵建设不足

医院医疗服务半径为周边2公里范围，服务辐射能力较弱；医院整体医疗技术优势不明显，高精尖技术缺乏，服务特色不突出，对高值患者吸引力差。近年来，医院医护人员流失情况严重，对高端人才吸引力不够，人力资源规划和建设能力不足，高学历人才比例较小；绩效考核制度严重影响医院一线员工的积极性，员工抱怨越来越多，导致负面影响；医院管理内涵建设无法与现代医院发展要求相匹配，科室管理不到位，执行力与工作效率受到影响；在新医改形势下，面对快速变化与发展的市场环境，医院发展遭遇瓶颈。

针对医院的上述情况，广药附一院未来构想成为“最迷人的精品三甲医院”，从而建设“精品医院”的战略规划破土而出。发展目标为以药科大学为依托，采取差异化竞争战略，以治疗常见病、多发病为主体，以优势专科和学科为龙头，调动全员积极性和创造力，打造特色突出的、现代化的医、教、研一体的综合性三甲精品医院。

结合医院未来发展目标，潘宣院长还具体提出了关于精品医院的“六精”概念，即“精工的理念、精益的管理、精心的照护、精湛的技术、精美的环境和精准的定位”。医院核心价值观为舍得奉献，赢得信赖。“奉献”是