



院长岁月

易利华【著】

Yuan Zhang Sui Yue

医院管理永无尽头，
院长探索也将继续，
让我们共同努力吧！

中国协和医科大学出版社

R197.32/3

2008

院长岁月

易利华 著

中国协和医科大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

院长岁月/易利华著. —北京: 中国协和医科大学出版社, 2008. 1
ISBN 978 - 7 - 81072 - 980 - 2

I. 院… II. 易… III. 易利华 - 自传 IV. K826.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 189409 号

院长岁月

编 者: 易利华
责任编辑: 姜淑慧 谢 冰

出版发行: 中国协和医科大学出版社
(北京东单三条九号 邮编 100730 电话 65260378)

网 址: www.pumcp.com
经 销: 新华书店总店北京发行所
印 刷: 北京丽源印刷厂

开 本: 700×1000 毫米 1/16 开
印 张: 29
彩 页: 8
字 数: 450 千字
版 次: 2008 年 1 月第一版 2008 年 2 月第二次印刷
印 数: 3 001 — 4 500
定 价: 48.00 元

ISBN 978 - 7 - 81072 - 980 - 2/R · 973

(凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页及其他质量问题, 由本社发行部调换)

易利华院长简介



易利华，教授研究员，硕士研究生导师，全国优秀院长，全国卫生系统先进工作者，无锡市第二人民医院（南京医科大学附属无锡第二医院）院长兼党委书记，中国国家自然科学基金项目（管理类）评审委员会专家，中华医学科技奖评审委员会评审专家，江苏省医院管理突出贡献奖获得者，江苏省及无锡市有突出贡献中青年专家，国家人事部专家顾问委员会委员，中国医院协会理事，江苏省医院协会专业委员会副主任委员，无锡市医院协会副会长。

作者对医院管理的现实问题与理论有着直接的接触和研究，先后主编了《医院管理新论》、《医院经营新论》、《医院现代化导论》、《医院服务战略概论》、《医院管理创新》、《现代医院薪酬与绩效管理》、《论现代医院院长领导力》和《医院管理悖论》八部在全国医院管理界具有较大影响的医院管理论著，并在中华级、国家级核心杂志上发表研究论文 80 多篇。近年来，他还先后应国家卫生部和有关部门、单位的邀请在全国讲学 80 多场次。



自序



《院长岁月》是一位院长的亲身经历、亲身体验、亲身思考、亲身总结，源于实践而又力求高于实践，是一位院长的医院管理学。回味已经走过的 15 年院长生涯总感觉有一丝不甘，总感觉应当提笔总结一点点自己的心得，让大家体验和分享一个职业院长的心得、心声和心愿。网上有人称我是“中国的传奇院长”，这是一种夸张的描述，但细想一下确实有些特殊的痕迹：一是在担任院长的过程中，撰写 9 部医院管理专著且深受同行欢迎，确属不易；二是讲学交流医院管理学近 20 个省市自治区同行受众 2 万余人，这也许是个记录；三是作为一名承办者，连续 7 年承办全国院长医院管理研讨大会，人数每年上百逾千，这也不易；四是能受邀走到国外、海外去讲中国医院管理学，这也难得；五是领导多所医院并在不同的岗位取得了一定业绩，走上了全国优秀院长的荣誉榜，也是显示功力；六是在院长的岗位上，自己和同道们首创的众多医院管理实践成果，如无假日门诊、病区一站式服务中心、门诊柜台式敞开式发药等，在全国范围内得到广泛应用，而深感自豪……

有人说人生都会有一段故事，也许有的是关于梦想的，有的可能是关于幸福的，有的又可能是关于未来的，有的还可能是关于追求的……而我的故事则是关于中国医院管理的，一些跨越时



间、地点、纵横坐标的零乱如烟往事围绕着中国医院管理这一主体堆砌在一起，却明晰地勾勒出崭新的变革时期中国医院管理实战学的书目，关注历史，关注自身，关注医院，关注理想……从中国医院管理的任一起点上不断延伸自身所追求的事业、希望以及和失败交织在一起的成功辉煌！

今天，当我动笔撰写《院长岁月》之时，不知不觉担任院长已经走进了15个年头了，这15年自己流淌了太多的心血、汗水和泪水，积淀了太多的喜怒哀乐！

15年如一瞬间啊，蓦然回首，河山万里，时过境迁，而曾激动过的往事也不断激活我们已经淡忘了许久的记忆，多少院长已经离开了这一队伍，多少新的医院在给老医院画上创新的句号。我们回忆往事，也许少了几分激情、感动，少了几许冷暖、爱痛，少了点滴心绪愁眠，回味的是深邃的味道、理性的思考、从容的创造……

15年的阳光和夜空交错，流淌着医院改革创新脚步，医院从小到大的神秘路径，医院抗击SARS的悲壮情怀，医院顽强生存于社会变形中的艰难细节……

由于是这样一种记忆、回味、故事，注定了它的真实、公正、启示。站在时光的年轮上，向前、向后、向里、向外深深地眺望，期望让更多的院长、更多的同行能关注自己的事业轨道……

雄浑的乐章需要激动人心的底蕴，洒脱自如的书法需要平稳的心绪，任何隽永的生命都需要血脉来构造，医院管理的真谛需要在实践中寻找，院长岁月追逐的就是这样一种独特的意境，也许岁月告诉人们的不仅有感性的生活，而且也会有理性的升华。

岁月记载的丰硕果实饱含着人们的智慧和灵魂，岁月厚载着故人已去的音容心愿，也有新人渐生的羽翼。一切的一切都会是如诗如画般的雕琢和铭刻。在文里、在眼里、在心里、在梦里、在永难逝去的记忆里……



目 录



第一部 初出茅庐——受命特殊情形之中

管理历程	1
院长访谈	16
管理启示	20
往事闪回	21
精彩文稿	23
关于市五院建设和发展若干问题的专题汇报	23
全院职工大会讲话摘要	26
病房大楼医疗管理规范	31
同事评说	36



第二部 岗位锻炼——苦练医院管理内功

管理历程	42
院长访谈	58
管理启示	61
往事闪回	62
精彩文稿	75
关于当时市一院的奖金考核分配工作	75
第三轮综合目标责任制主要内容	76
市一院的“文明规范服务五大流程”活动	79
市一院的“堡垒党支部”建设活动	82
同事评说	84





第三部 激情飞扬——迈出跨越发展脚步



管理历程	87
院长访谈	128
管理启示	131
往事闪回	132
精彩文稿	149
加强管理，深化改革，加速医院发展	149
抓住新机遇，迎接新挑战	
——对医院改革和发展的跨世纪思考（提纲）	157
认清形势，明确任务，再鼓干劲，再创佳绩，实现医院	
“二次创业”再次腾飞	
——2000年2月14日在职工轮训班上的讲话	163
同事评说	171



2

第四部 再试锋芒——勇闯医院管理新路

管理历程	175
院长访谈	215
管理启示	218
往事闪回	220
精彩文稿	263
易利华书记在党员大会上的讲话	263
十年跨越，铸就伟业	
——易利华院长在“三甲”庆功会上的讲话提纲	267



凝炼学科方向，加快自主创新，提速医院发展	
——易利华院长在 2007 年学科建设与技术创新研讨会上的讲话·····	269
忆九十九载风华路，创百年腾飞新辉煌	
——易院长在职工培训上的重要讲话·····	275
同事评说·····	289



第五部 院长聚焦——追求卓越，永续创新

易利华院长相关链接·····	295
媒体扫描·····	297
学者院长易利华（《中国医院院长》杂志社采访）·····	297
走近新一代医院管理理论的开拓者	
——记江苏省无锡市第二人民医院院长易利华	
（《健康报》采访）·····	305
再聚无锡“英雄会”	
——与院长距离最近，令院长收获最大，给院长负担最小	
（《中国医院院长》杂志社采访）·····	313
易利华：评点医院改革热点（《中国卫生》杂志社采访）·····	316
论述集萃·····	322
重视医院人文管理的探讨	
——《江苏卫生事业管理》1999 年第 6 期·····	322
医疗市场的社会学分析	
——《卫生经济研究》2003 年第 3 期·····	327
重新审视和定位院长领导力的新内涵	
——《中国医院》2006 年第 10 期·····	330





创新理念在现代医院管理中的应用与价值	
——《现代医院管理》2005年第9期	335
附：主要专业论文目录一览表	340
医坛新论	341
医院管理新论	341
现代医院管理新视野——医院经营新论	354
医院现代化导论	369
现代医院服务战略	384
现代医院管理创新论	407
现代医院绩效与薪酬管理	413
现代医院院长领导力的探讨	428
现代医院管理的策略及务实研究	439
附：2000~2007年易院长讲课一览表	448
难忘瞬间	455
领导视察	455
同行交流	463
名家风范	467
后记	471

第一部 初出茅庐

——受命特殊情形之中

管理历程

管理大师彼得德鲁克曾说过：“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；其唯一的权威就是成就”。

1992年11月的一天，我和往常一样，在无锡市卫生局办公室处理公务。因为处理无锡市第五人民医院突发性医疗事件，一个多月来手头积下了很多公务，所以需要集中一段时间和力量来处理。一个多月前，五院发生了震动全国的突发性医疗事件，我作为现场工作组的一个主要成员，另一位和卫生局医务科王爱国科长蹲点在那里现场办公，办公室的很多公务都没来得及处理。就在我处理手



五院是卫生系统“青年示范病区”的试点医院，这是启动仪式的情景，右起第二人为我，左起第一人为团市委杨福良副书记。

头公务比较集中的时候，卫生局党委书记张洪民叫我去他的办公室。我走进他的办公室，看见一位中年同志坐在那里。当时张书记给我介绍了一下，说这位是市委组织部的领导，今天我们找你谈话，组织上决定选调你到五院担任党政主要领导。听到这些话，我就自感眼前发黑，一下子头“嗡”起来了。虽然我在医院做过几年的医生，很快被南京市卫生局选调，作为一个青年干部培养的苗子，到市卫生局担任专职团干部培养锻炼，一直从事的是机关工作，后来担任的是卫生局团委副书记和书记，担任过局办公室的副主任（正科级）党委秘书和主持办公室的日常工作。但是从来没有做过医院的科主任，也没有做过医院的副院长和院长。这样一个决定，让我自感恐慌。但是，党组织的决定是毫无疑问的，在张书记和我谈过话、组织部提过要求之后，只给了我一个小时的准备时间，就带着我一起去五院宣布上岗了。我做院长的工作起点，就是在这样一种特定的环境中，这样的一种匆忙下，来不及让自己做丝毫的准备，也容不得自己有半点的想法，就踏上了这样一个重要而又富有意义的工作岗位。



在即将离开市卫生局办公室奔赴新岗位前，与办公室同仁的合影，深厚的同事情谊溢于言表……

五院是地处我近郊的一所综合性医院，当时的规模有三四百张床位，是一所二级综合性医院。由于无锡五院受地理位置的影响，



以及基础条件的限制，在无锡市只能算是一个中游的医院。而且医院在管理和经营过程中出现了一些问题。所以这所医院在我们行业内部，大家都把它看作是一个比较困难的单位。主要表现为：医院的管理比较薄弱，人心比较涣散，经济状况比较弱，物质条件比较落后，医务人员人心不是很稳定。特别是发生了“突发性医疗事件”以后，更加受到社会的关注和批评。病人稀少，医务人员更加感受到工作困难。在这样的特定环境中，可以这么说，如果做个调查，当时卫生系统所有干部，谁都不会想做这所医院的院长，又都关注谁将会担任这家医院的院长。也就是说，我的出任，既是组织的决定，也是全系统和全市人民关注的一个热点。作为一个年轻人，作为一个年轻干部，应该说组织上的这种希望、期待是对我的一种动力和压力，但是，我却感到非常恐慌。在五院的见面会上，宣布我的任命的时候，我感觉到全场的惊讶和说不出的一种期待，或者是“嘲笑”（冷眼旁观的感觉），反正这种场景至今使我难以忘怀。也就是说，半面海水，半面火。让自己深感这个角色的特殊性。在组织宣布任命的会议上，我就简单地表了态，我会尽自己的努力，把这个医院管理好。话是说出去了，但晚上回到家里，久久不能入睡，我想了很多，也看了很多有关的资料。越想，越看，越觉得自己肩上的责任重大；越想，越看，越觉得自己面前困难重重；越想，越看，越觉得我们局党委和卫生局做了一次大胆决策。我当时真的想不通，为什么会让我到五院去，即使要让我到下面去，也放我到好一点的单位，那样我可能会更快地适应，更好地发挥作用。我到五院去担任院长和书记，由于是第一次由市卫生局的中层干部担任一个基层单位的主要领导，据说当时的任命还有一些争议。因为很多同志认为这么年轻，又要当院长，又要当党组织书记，恐怕有困难。所以最后党委的折中意见是我任院长和党组织副书记，但又要主持医院党组织的日常工作。这也就足以说明了一个青年干部的成长、培养和提用，需要有一个很困难的历程，也需要有统一思想的过程。

我到五院以后，感觉到的都是困难、问题、矛盾和迷茫，大家对我的期待，都是模糊的。也不知道我会怎么想，也不知道我会怎么干，也不知道我能干什么，也不知道我能干出什么样的结果。说句老实话，当时，自己的头脑中根本没有什么院长的工作职责、工



作规范、工作路径和工作方法，头脑中是空空的，根本就没有一个形象的院长工作的轮廓。甚至连医院的交班、院长的查房、行政办公会议的组织方法都知之甚少，而且又是在这样一个困难时刻起步，对一个青年干部来说，确实是困难、矛盾、问题大于成功的可能。我给自己订了一个计划，那就是用1个月左右的时间进行调查研究、摸底、了解，一个月以后，再开展自己的医院管理工作。所以，在刚入院大约一个月的时间里，自己先后找了200多个员工进行谈话、谈心，了解情况，这大概要占到医院总人数的一半左右。走访了20多位科主任和青年骨干的家庭，了解他们的想法、思路和工作的愿望。自己每天很早就从家里出发到医院上班，晚上都是最晚或者很晚才往家走。星期六、星期天也大都是在医院里度过。我做院长的前十年，可能基本上没有一个春节是在自己家里度过的，几乎都是在医院度过的。这个习惯也是在五院养成的。春节，我大多数是和医务人员一起吃年夜饭，和医院值班人员一起过春节。当时摸底调查的结果，让我非常吃惊。一方面，医务人员抱怨医院的发展比较缓慢，医院的工作困难太多；另一方面也有相当多的职工不愿意为这个医院再出更多的气力。在这样的情况下，我觉得需要解决的问题是统一职工思想，调动大家的积极性，让大家看到希望，大家共同努力寻找一条医院健康发展之路。

有一个镜头，至今我还记得，那就是我刚到医院不久，医院的很多员工还不认识我，当我走到病区、走到急诊科时，听到下面的医生和护士都是这样议论：听说我们医院新来了一名年轻的院长，也不知道这个院长能做什么、会做什么、会怎么做，反正我们这个医院是很困难的，我想他也没有办法能让这样困难的一个医院搞起来。听到这些话，看到这样的情绪，让我更加感到责任重大，也感到压力更加巨大。这个医院当时的管理比较薄弱，表面的结果是出现了一个被卫生部通报的突发性事件，但如果您在这家医院多几天，您就会感到它的表现形式其实更多、更具体。比如说，很多员工上班时穿着拖鞋。有的员工在自己的医院里卖各种食品、副食品。后勤的一些职工，可以不声不响地出去打麻将了。门卫甚至可以自己拿着职工的自行车和摩托车出去游玩不归，并且把摩托车丢在外面。还有一些职工，长病假，不上班，在外面做生意。也有一些职工拿医院的设备、医院的技术，到外面去挣自己的钞票。在这

样一种凌乱无章的体系中，院长怎么办？医院如何办？当时的五院是我们无锡市卫生系统少有的一家业务收支是负数的单位。这样一个规模、这样一个条件，业务收支出现负数，确实是很少见的。主要的原因就是它的医疗装备太陈旧，医院有 600 多万的设备，有 300 多万都是行政办公类的设备。而且仅有的一两台医用设备非常陈旧，或者说经济收益很差。医院员工的奖金基本上也很难发出来，往往需要将下一个月的奖金借用，来提前预支。这种经济困难表现在医院管理中就会出现。有什么更好的经济杠杆和工具、方法，怎么办？院长是造不出钱来的。只有通过医务人员的努力，通过医院自身的努力才可能使这样困难的状况得到改变。另外，摆在我面前还有一个更大的困难，就是医院新建了一个 9 层的病房大楼，大楼还没有封顶，可医院的基建款已经全部用完。缺口有六七百万，大家要知道，那时的六七百万缺口，数额是相当惊人的。这样一个庞大的资金缺口，对一个全亏损的医院来讲是难以消化、难以解决的问题。作为我这一任院长如果没有办法让这个大楼封顶，没有办法让这个大楼装修、启用，其将变成“烂尾楼”。我想这个大楼就会成为我们这几任院长、领导班子给全院职工树了一个“问题牌”。由于医院经济状况不良，当时五院职工的奖金和福利，在



以院长身份召集的第一次全院大会点燃了五院员工心中的明灯，也明确了我毕生为之努力奋斗的目标！



我们全系统也是比较低的单位之一。当时，有许多科主任告诉我，很多职工家中有子女，在我们系统其他医院工作，奖金拿不过子女，这些做父母的员工总是感觉非常惭愧的。他们甚至跟我直言，我们在五院工作，感觉低人一等。

面对这么多的困难和问题，我认真、耐心、细致的调查，也查阅了很多医院管理书籍，也做了认真的思考。一个月后，我召开了全院的职工大会，这个大会开得非常成功，也非常重要。全院 400 多名员工，除了值班的人员以外，几乎全都来了，大家将医院的会场挤坐的是水泄不通。会上，我给大家分析了五院的现状，提出了存在的主要问题。更提出了自己今后管理这所医院的目标、方案和设想，也对全院职工提出了要求。这个要求就是要严肃纪律、强化管理、鼓励创新、强化改革。通过这样的一场报告会，让台下的员工感觉到心里热乎乎的，大家长时间的鼓掌，久久不愿离开，围着我一起商量、探讨医院管理的问题。我感觉到这样一次会议，这样一次讲话，点燃了全院职工心中的明灯，也让大家感觉到医院为什么要管理，为什么要加强严格的纪律。这样的管理、这样的活动对医院生存发展的重要性，至今我都难以忘怀。也就是说，院长在医院管理困难的时候，有问题的时候，矛盾集中的时候，你应当怎么办呢？不仅仅应当依靠个人努力去破解，而是要更好地调动全院干部职工的积极性，让大家共同努力去解决。把院长个人的管理目标转变为医院全员的团体目标，让医院的困难由全院职工一起分担和解决，这样这些矛盾、困难和问题才会得到真正的解决。

当时，我给五院做了几个诊断，第一是经济上要打翻身仗，必须加强管理；第二要搞好医院的病房大楼建设，必须要争取上下各级政府的支持和关注；第三是技术创新，必须要得到上级医院的支撑和帮助；第四是改善职工生活，必须走出自己的路径。题目是出了，但是要解决这些问题，确实又需要我们有自己的方法，去跑、去想、去干、去努力。当年筹措和解决五院病房大楼的资金问题，至今我都印象深刻。我认为是非常成功的医院管理的案例，当时我们设计的 9 层医院病房大楼，是没有中央空调系统的。而在当时的年代，已经出现了中央空调。到底这个医院要不要上中央空调，可能在今天大家想，这个不是很明显嘛，肯定要上的。但当时是 1/3 人不同意上，1/3 的人表示要上，1/3 的人是保持观望。更多的人可



时任江苏省人民医院党委副书记、现任江苏省卫生厅厅长的郭兴华同志也经常莅临五院指导工作，对我们的发展和建设给予了莫大的关心和支持。

能说，你连医院封顶的钱都没有，还搞什么中央空调。但我是这样想的，五院的医疗水平比不过一、二、三、四院，如果病房条件也不高，又没有空调，怎么吸引病人呢？而医院病房大楼要建设好；只要能得到市政府和卫生局的支持，这还是有解决的可能性的。但市政府、财政局、计划委员会肯为五院新病房楼拿这么多钱出来吗？经过自己的努力，我执笔写了一份很重要的调研报告。同时邀请了市里的领导吴经起副市长和范燕青秘书长等和局里的领导参加我们的协调会，当时很多领导都认为你开这样的会，能够要到50万、100万，就是很了不起了。因为当时医院病房楼如果不上中央空调，缺口可能就是200万、300万，如果要上中央空调，缺口就是五六百万。有人认为我能够拿到50万、100万，这个会议就很成功了。今天，我还记得当时我在讲述五院的困难、五院的矛盾、五院的问题的时候，很多领导都动情了，也流泪了。我把五院生存发展面临的困难直面给他们，五院现在的问题，要么能够生存下去，要么就可能难以生存。记得当时我们计划委员会的倪惠国副主任，还要特别说明的是市财政局的王叙美处长，当时她是准备带着一个耳朵来听听我们的会议，没有任何表态要为五院出钱。但参加了我们的现场办公会之后，她特别激动，说一定要向局长汇报，一定