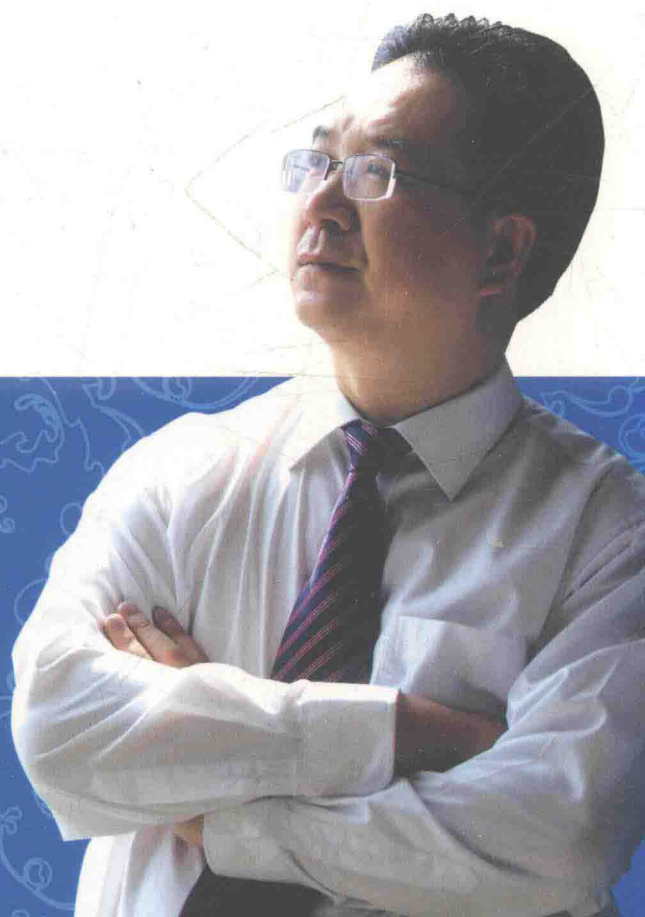


走进 医院管理 的世界

Into The World of
Hospital Management

主编 杨思进



四川科学技术出版社

走进 医院管理 的世界

ZOUJIN
YIYUANGUANLI
DESHIJIE

主 编 杨思进

四川科学技术出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

走进医院管理的世界 / 杨思进主编. — 成都:
四川科学技术出版社, 2018.11

ISBN 978-7-5364-9266-0

I. ①走… II. ①杨… III. ①医院—管理—研究
IV. ①R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第247411号

走进医院管理的世界

ZOUJIN YIYUAN GUANLI DE SHIJIE

出品人	钱丹凝
主 编	杨思进
责任编辑	杜 宇
封面设计	夏 霞 等
责任出版	欧晓春
出版发行	四川科学技术出版社 (四川省成都市槐树街2号 邮政编码: 610031)
成品尺寸	170mm × 240mm
·印 张	11.5 字数 230千
印 刷	成都锦瑞印刷有限责任公司
版 次	2018年11月第 1 版
印 次	2018年11月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5364-9266-0
定 价	68.00元

■ 版权所有 翻印必究 ■

■ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

《走进医院管理的世界》编委会

主 编 杨思进

副主编 徐厚平 汪建英 陈孟利 薛静怡

编 委 (排名不分先后)

杨思进 徐厚平 汪建英 陈孟利

薛静怡 代旭锋 白 雪 文艺苓

刘晓燕 刘 莉 顾 林 李银银

李云平 谢艳玲 张小玉 梁龙杰

王人可 文 建 石厚银 叶飞龙

杨 静 甘陈芳 张 艳 罗 钢

蒲胜坤 杨 涛 林 勇 易 露

杨 威 唐 妮 李贵平 阮德胜



前言

...

美国著名管理学家、“科学管理之父”弗雷德里克·温斯洛·泰勒曾提出：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行。”

中国工程院外籍院士、微软创始人比尔·盖茨说：“大成功靠团队，小成功靠个人。”

道家学派创始人老子认为“我无为，而民自化；我好静，而民自正；我无事，而民自富；我无欲，而民自朴。”

管理学是一门发展中的学科，它的源头可以追溯到19世纪中期。管理是人类与生俱来的行为，无论在什么情况下，只要有需求和供给行为存在，就需要管理。管理渗透于我们生活中的每一个角落，在当前政治、经济、文化快速发展的时代，医院作为现代社会发展的重要组成部分，其发展同样更离不开管理。管理可以使潜在生产力变为现实的生产力，管理可以有效地组织社会化大生产，管理可以影响或制约生产力总体能力的发挥，管理还可以提高经济效益，高效率地实现组织目标。

西南医科大学附属中医医院始建于1983年，30余年来，从建院之初一所只有170张编制床位，200余名职工的“乡村”医院发展成为一所拥有2000张编制床位、2000余名教职员工的集医疗、教学、科研、预防保健、产业文化、集团医院、国际交流于一体的具有中医、中西医结合特色的三级甲等综合性教学医院，这与医院科学管理是密不可分的。在医院总体发展过程中，医院领导

班子根据医院自身情况，及时调整管理思路，在医院的不同发展阶段提出了不同的发展目标和方向。近10年来，笔者先后提出了“中医院要姓‘中’，中医院也要姓‘综’，中医人才要姓‘博’，现代科技要‘跟踪’”“学术引领，技术指导，上下联动，开放共享”“医院不分大小，发展不分先后，同行相互切磋，互助才是出路”等管理理念，不断优化管理流程，提升医疗、护理技术，改善服务质量等创新举措，与全院职工团结一心，努力工作，形成了医疗质量稳步提升，教学科研工作相得益彰，人才工程建设成效显著，基础设施持续完善，业务拓展如火如荼，社会影响力日益扩大，医院品牌竞争力明显提升的良好局面。

管理者，就是努力做正确事的人。本书以医院管理为主线，介绍了笔者在医院管理上的基本方法、关键步骤和实现路径，展示了医院管理的成果，本书主要内容包括管理及医院管理的概述、常见企业管理模式在医院管理中运用的分析、医院管理经验总结，可供医院管理者参考、使用，以促进与各兄弟医院的交流。

由于编者水平有限，加之编写时间仓促，书中难免会有错误和不足之处，敬请批评指正。

西南医科大学中西医结合学院·附属中医医院

院长



2018年11月6日



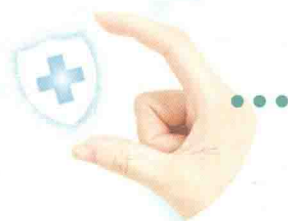
目录 CONTENTS

第一章 管理及医院管理概述

第一节 管理概述	02
一、何为管理?	02
二、管理的分类	03
三、管理的模式	04
四、管理的原则	04
五、管理的作用	05
第二节 医院管理概述	06
一、何为医院管理?	06
二、医院的分级与分类	06
三、医院管理的原则	09
四、医院管理的作用	09

第二章 常见企业管理模式对医院管理的运用分析

第一节 22 种常见管理模式概念和特点 分析	12
一、科学管理	13



二、目标管理	15
三、人本管理	16
四、问题管理	18
五、精细化管理	19
六、标准化管理	21
七、扁平化管理	22
八、规范化管理	23
九、信息化管理	26
十、目视化管理	28
十一、网格化管理	30
十二、矩阵式管理	32
十三、家族式管理	33
十四、可靠性管理	35
十五、成本管理	36
十六、卓越绩效管理	38
十七、战略管理	39
十八、教练式管理	41
十九、走动式管理	42
二十、推动式管理与拉动式管理	45
二十一、狼性管理	47

二十二、中国式管理	49
-----------------	----

第二节 22 种管理模式在医院管理中的 运用	51
---------------------------------	----

第三章 西南医科大学附属中医医院医院 管理之路

第一节 医院核心价值发展理念	57
----------------------	----

一、办院方针：管理治院，质量立院，特色 办院，科教兴院，人才强院，文化铸院	57
二、医院精神：团结建院 艰苦建院	60
三、医院宗旨：传承创新 济世惠民	61
四、医院院训：德业并修 精诚致远	63
五、医院使命：仁和精诚 佑护生命	64
六、文化理念：以德聚人 以文化人	64

第二节 医院基本发展理念	66
--------------------	----

一、医院发展理念	66
二、医教研协同发展理念	68
三、医院团队理念	71
四、日常管理理念	76
五、其他管理理念	78
六、西南医科大学附属中医医院医院发 展理念实践成果侧记	79

第三节 管理者素养理念	93
一、管理者基本素养	94
二、管理者特质素养	96
三、成功管理者判断标准	102
四、西南医科大学附属中医医院打造 高效干部管理队伍经验总结	105
第四节 人才管理理念	110
一、人才认识理念	110
二、人才培养理念	112
三、西南医科大学附属中医医院打造 人才队伍经验总结	114
第五节 指导帮扶理念	121
一、对口帮扶理念	121
二、分级诊疗理念	123
三、西南医科大学附属中医医院对外 联络工作开展回顾	125
第六节 医院服务理念	134
一、医礼医貌理念	135
二、优质服务理念	141
三、西南医科大学附属中医医院优质 服务工作侧记	142
第七节 学习理念	150
一、培训分享理念	151



二、外出考察理念	153
三、西南医科大学附属中医医院打造 学习型团队经验分享	155
第八节 医院宣传理念	157
一、总体宣传理念	158
二、宣传发展理念	162
三、西南医科大学附属中医医院宣传 工作纪实	162
附件 西南医科大学附属中医医院部分管理课题 研究、专著及文章一览表（2008~2018 年）	165
参考文献	172

第一章

管理及医院管理概述

第一节

管理概述

一、何为管理？

管理是人类各种组织活动中最普通和最重要的一种活动。近百年来，人们把研究管理活动所形成的管理基本原理和方法，统称为管理学。作为一种知识体系，管理学是管理思想、管理原理、管理技能和方法的综合。随着管理实践的发展，管理学不断充实其内容，成为指导人们开展各种管理活动，有效达到管理目的的指南。



弗雷德里克·泰罗

广义的管理是指应用科学的手段安排、组织社会活动，使其有序进行。狭义的管理是指为保证一个单位的全部业务活动而实施的一系列计划、组织、指挥、协调、控制和决策的活动。

科学管理之父弗雷德里克·泰罗(Frederick Winslow Taylor) 认

为,“管理就是确切地知道你要别人干什么,并使他用最好的方法去干”。在泰罗看来,管理就是指挥他人能用最好的办法去工作。

诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon) 对管理的定义是:“管理就是制定决策。”

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门科学;是一种系统化并随处实用的知识;同时,管理是一种文化。

二、管理的分类

管理学是一门多分支的学科体系,按照不同的研究对象,管理学细分为很多分支学科。按照教育部学科分类目录,管理学下设:管理科学与工程、工商管理(会计学、企业管理、财务管理、市场营销、人力资源管理)、公共管理(行政管理,社会医学与卫生事业管理,教育经济与管理,社会保障,图书馆、情报与档案管理,图书馆学,情报学与档案学管理等)。

我国著名学者成思危提出了中国管理科学“三个基础,三个层次和三个领域”的学科结构理论。

三个基础是数学、经济学和心理学。其中数学是管理科学中数量分析方法的基础,经济学是管理科学中各类决策的出发点和依归,心理学是研究人的心理活动和行为表现的科学。

三个层次是基础管理、职能管理和战略管理。基础管理是管理中带有共性的基础理论和基本技术,主要包括管理数学、经济学、心理学、会计学、组织学、决策学、史学等。职能管理是将管理基础与特定的管理职能相结合,如计划管理、财务管理、人事管理、生产管理、营销管理、科技管理、公共行政管理等。战略管理包括战略的制

定和实施，它不但要以管理基础和职能管理为基础，还要包括政治学、法学、社会学等多方面的知识。

三个领域是管理基础理论与方法，企业与事业单位管理，以及宏观管理与政策研究。

在企事业管理过程中，每一种组织都需要对其事务、资产、人员、设备等所有资源进行管理。每一个人也同样需要管理，比如管理自己的时间、健康、情绪、学习、职业、社会、人际关系（为人处事）、社会活动（待人接物）、精神面貌、穿衣戴帽、神色形态、言谈举止等。真可谓：管理关乎人人，人人应懂管理。

三、管理的模式

管理的模式是在管理理念指导下建构起来，由管理方法、管理模式、管理制度、管理工具、管理程序组成的管理行为体系结构。常见的管理模式包括：科学管理、目标管理、人本管理、问题管理、精细化管理、标准化管理、扁平化管理、规范化管理、信息化管理、目视化管理、网格化管理、矩阵式管理、家族史管理、可靠性管理、成本管理、卓越绩效管理、战略管理、教练式管理、走动式管理、“推动式”管理、狼性管理及中国式管理等。

四、管理的原则

管理原则是组织活动的一般规律的体现，是人们在管理活动中为达到组织的基本目标而在处理人、财、物、信息管理等基本要素及其相互关系时所遵循和依据的准绳。具体有哪些原则，是仁者见仁、智者见智。有人提出四大原则，即：积极的东西是从上往下走、消极的东西是从下往上走；不以自己的喜好来用人；不带情绪来处理问题；领导管人、流程管事。

有人提出了八大原则，即：以人为本的原则；效率与效果的原则；质量为本的原则；管理哲学与管理技术相结合的原则；重创新与科技的原则；利润与社会责任并重的原则；调动员工最大积极性的原则；企业产品让顾客需求满足的原则等。

亨利·法约尔（Henri Fayol）甚至提出了14条管理原则，是指：劳动分工原则，权力与责任原则，纪律原则，统一指挥原则，统一领导原则，个人利益服从整体利益的原则，人员的报酬原则，集中的原则，等级制度的原则，秩序原则，公平原则，人员的稳定原则，首创精神，团队精神等。

面对众多原则，我们认为，管理最基本的原则应该是“用力少，见功多”，即以越少的资源、耗费，取得越大的功业、效果。管理的意义在于更有效地开展活动，改善工作，更有效地满足客户需要，提高效果、效率和效益。以最优的投入获得最佳的回报，以实现企业目标。

五、管理的作用

管理已经成为现代社会中最普遍的现象，在社会各个方面都发挥着重要的作用，而且随着人类的进步和经济的发展，其作用越来越大，最大程度地影响着人们的生活和工作。

无论是发达国家还是发展中国家都在自己社会经济发展的实践中认识到，管理的作用有时候比增加设备和提高技术水平更大。

作为现代企业的领导必须是一个善于开创新局面的企业家，必须是一个管理内行，必须是一个具有驾驭企业变化和发展能力的专家。

企业管理的作用：①可以让企业有明确的发展方向；②可以使员工充分发挥各自的潜能；③可以增强企业的运作效率；④可以使企业财务清晰，资本结构合理，投融资恰当；⑤可以向顾客提供满足的产品和服务；⑥可以更好地树立企业形象，实现企业目标，为社会多做贡献等。

第二节

医院管理概述

一、何为医院管理？

医院管理是医院在医疗、教学、科研活动中各项管理职能的总称。人类活动中管理处处存在，医院管理是管理中的一种，它是按照医院工作的客观规律，运用现代管理理论和方法，对人、财、物、信息、时间等资源，进行计划、组织、指挥、协调、控制，充分发挥整体运行功能，以取得最佳医疗效率和医疗效果的管理活动过程。

二、医院的分级与分类

中国的医院种类繁多、规模不一，技术水平与服务能力也差别极大。

医院按管理水平和技术能力分为三级（一、二、三）、三等（甲、乙、丙）。级

