



Manage

HOSPITAL Innovate

医院管理 创新

◎ 主编 / 易利华

《《《《《 《《《《《

这是一个
全新的命题、开放的命题、
发展的命题.....

这是一个
源于医院领导者、医院管理活动、
医院远景目标的命题.....

这是一个
现代医院管理理论与实践相结合的命题。

中国协和医科大学出版社

R197.32
YLH
C1

128099

医院管理

创新

易利华 主 编

杨亚萍 副主编

编 委

倪小芳 许 路 胡敏敏

杨 红 许 筱 包黎刚

中国协和医科大学出版社

124w13/03

图书在版编目 (CIP) 数据

医院管理创新 / 易利华主编. 北京: 中国协和医科大学出版社, 2004.12
ISBN 7-81072-611-0

I. 医… II. 易… III. 医院-管理 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 116725 号

医院管理创新

主 编: 易利华
责任编辑: 陈永生

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 65260387)

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: 787×1092 毫米 1/16 开
印 张: 16.5
彩 图: 1
字 数: 240 千字
版 次: 2005 年 1 月第一版 2005 年 1 月第一次印刷
印 数: 1—5000
定 价: 30.00 元

ISBN 7-81072-611-0/R·604

(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)



主 编 简 介

易利华，无锡市卫生局副局长，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，国家人事部专家顾问委员会委员，南京医科大学兼职教授，中国管理科学研究院特约研究员，中华医院管理学会理事，江苏省医院管理学会常务理事、医院改革与发展专业委员会副主任委员，无锡市医院管理学会副会长，硕士生导师、副教授、副主任医师、高级政工师。

易利华教授长期从事医院管理工作，积累了较丰富的医院管理经验，对医院管理的现实问题与理论有着直接的接触和研究，在医院管理领域有较深的造诣，提出了一系列较为独到的创新认识，在卫生界引起了广泛的重视。近年来，在国家级、省级刊物上发表医院管理专业论文 50 多篇。由其主持开展的课题《技术创新与医院现代化发展的研究》获得 2001 年无锡市科技进步二等奖，《管理新论在医院管理中的应用》获 2001 年江苏省卫生厅医学新技术引进一等奖，《重视医院人文管理的探讨》获 2001 年中华医院管理学会“中国医院院长论坛”优秀论文奖和 2001 年中国管理科学院优秀管理成果一等奖。《抓住机遇图发展，推进医院

现代化》一文在 2002 年度中国理论创新优秀学术成果评选中获一等奖。《医院创新经营理论体系的构建与实践应用》获江苏省卫生厅 2003 年度医学新技术引进奖一等奖。《管理出成效，经营结硕果——现代医院创新理论研究与实践》的研究，2002 年获无锡市人民政府科技最高奖项——腾飞奖。2004 年，《医院管理新论》获江苏省人民政府第八届哲学与社会科学优秀成果三等奖，《医院服务发展战略的系统研究》获江苏省人民政府科技成果三等奖。2002 年，荣获全国优秀院长荣誉称号，2004 年荣获全国卫生系统先进工作者称号。

近年来，易利华教授应国家卫生部人事司、卫生部人才交流服务中心和许多省市卫生厅（局）及有关医学院校之邀，先后到北京、上海、江苏、山东、陕西、云南、浙江、新疆、湖南、安徽、广东、海南等地讲学 50 多场次，相继组织承办了五届“中国医院发展战略高级论坛”，与全国 3000 多名院长和医院管理者进行交流研讨，受到与会同志和领导的高度评价。

主编著作：

1. 易利华主编. 医院管理新论. 香港亚洲医药出版社, 2001
2. 易利华主编. 医院经营新论. 人民卫生出版社, 2002
3. 唐维新、易利华主编. 医院现代化导论. 人民卫生出版社, 2003
4. 唐维新、易利华主编. 医院服务战略概论. 人民卫生出版社, 2003。

前 言

当我们在金秋十月搁笔付梓之际，我们可以感慨地讲——又一颗果实将奉献给全国的同行们品味！

记得，我们在今年六月第五届中国医院发展战略高级论坛上，当我面对近千位同行院长提及，近期我将奉献出《医院管理创新》一书时，多少鼓励和期待的目光，多少院长打来了询问电话和购书的预订，给了我们写作此书以巨大的推动力。

我想大家都非常关心、关注现代医院的管理创新。其意义：

一是大家都认识到医院管理创新对于医院发展的极端重要性；

二是大家都认识到医院管理创新是我们做院长和医院管理者的一种能力表现；

三是大家都认识到医院管理创新是一种知识，需要我们去创造性地学习、掌握和运用。

在本书中，我们着重从院长和医院管理者们的创新思维火花燃点到别树一帜的创新理念群；再到永续创新、追求卓越的创新型领导，从三个方面较为系统地阐述了医院管理创新课题。

在本书中，笔者认为特别值得我们同行关注的主要观点有：

1. 创新思维的火花、梦想、灵感和特质。

这里面富有哲理、富有自身的感悟、也富有您可能会有的共鸣。

◇ 在生命的每一天，只要我们不懈地追求未来和梦想，让灵感叩开您的心扉，成功就会属于您。

◇ 没有创新的行动是盲目的，没有创新的事业是平淡的。

◇ 创新思维是活力、生机和发展的源泉，更是推动医院进一步发展和进步的动力。

◇ 谁抓住了创新思维，谁就会成为赢家；谁拒绝了创新习惯，谁就会落入平庸！

◇ 作为一名院长和医院管理者，我们要珍惜和尊重心中涌动的创新欲望，并不断在医院管理中释放它，让其成为一笔稀有财富。

2. 创新理念的认识、辨析、解读和升华。

我们富有创意地对医院管理创新中极其重要的表现形式——创新理念进行了一种全新的注解。

◇ 创新理念，我们每一位院长与医院管理者都可以讨论它、认识它，但是想让它真正为自己的医院管理所用的话，您必须成为一名崇尚创新者。

◇ 创新是一种结果，也是一个过程。

◇ 拥有创新理念是一种财富，是衡量医院管理水平的一把尺子。

◇ 衡量一个医院的管理能否创新，要看院长和医院管理者有无创新理念。

◇ 一名卓越的医院院长和领导者必定具有独到的管理理念。

创新理念其实并非那么简单，那么容易，那么口号化，对于院长和医院管理者来说是值得推敲的一页。

3. 创新型领导的新解、引领、品格和跨越。

引领者，我们对新型院长和医院管理者的渴望、期待和设想。毫不夸张地讲，我们倡导院长的“二八”法则将会是：80%是医院管理创新的引领者；20%是医院管理组织的控制者。

◇ 实践没有止境，医院管理创新也没有止境。

◇ 创新理念是医院管理创新的旗帜，旗帜需要旗手，旗帜在于引领，旗帜在于鼓舞士气。

◇ 现代医院院长应当成为医院管理创新的引领者。

◇ 其实，医院管理创新就是一个创新型领导者运用创新理念，去影响和引领一个创新的团队，从而实现医院永续发展的过程。

◇ 惧怕变革大多将一事无成！拒绝创新即拒绝成功！

当您细细品读本书相关章节时，您一定会有新的医院管理创新的梦想、灵感、升华和新解，这一切都是我们所期待的。

衷心感谢同行们一如既往的呵护、支持和关爱，祝大家事业顺达！创新永续。



2004 年 10 月于无锡

目 录

前言	I
第一章 创新思维——医院管理创新的先导	1
引言	1
第一节 创新 ABC	5
一、创新诸概念	5
(一) 熊彼特的创新概念	5
(二) 创新的词语注解	6
(三) 创新理论的新发展	6
(四) 创新思维	9
第二节 创新思维——人类社会不断发展的起点	12
一、创新思维催化人类社会的变革	12
(一) 创新思维引领人们的行为方式	15
(二) 创新思维是科技进步的决定性因素	16
(三) 创新思维推动了管理思想的变革	17
(四) 创新思维对医院发展具有强大推动力	18
二、创新思维——彰显人类智慧独特光芒	21
(一) 创新思维的定格画像	21
(二) 创新思维的“闪亮”之处	22
(三) 创新思维的几种基本形式	26
(四) 创新思维的作用	30
三、创新思维的“孵化”	33
(一) 锻炼创新思维的基本途径	33
(二) 培养创新思维的几个诀窍	35
(三) 创新思维能力的自我测试题	40
第三节 创新思维——提升医院有效管理的支点	44
一、创新思维对现代医院管理的冲击	44



(一) 今日的世界与昨日不同：面对充满 创新精神的外部世界	44
(二) 医疗市场变化日新月异：应战日趋 激烈的行业竞争	47
(三) 医院管理突破传统惯性运作：增加 组织的有效性	53
二、医院管理中创新思维的神奇作用	55
(一) 创新思维是突破医院惯性运作束缚的动因	56
(二) 创新思维是实现医院个体角色变迁的关键	59
(三) 创新思维是挖掘医院永续发展潜力的根本	62
三、医院管理中的创新思维无处不在	66
(一) 医院管理观念创新是先导	66
(二) 医院管理战略创新是方向	68
(三) 医院管理市场创新是目标	70
(四) 医院管理技术创新是手段	71
(五) 医院管理组织创新是保障	73
第四节 创新思维——有效推动医院发展的力点	75
一、发现医院管理创新的特质	76
(一) 梦想医院愿景，展开想像的翅膀	76
(二) 质疑传统医院管理范式：突破思维的定势	77
(三) 点燃医院管理的火花：打破传统思维的框框	82
二、构建医院管理创新的程式	88
(一) 把握机遇，赢得发展优势	88
(二) 准确定位，谋划医院发展良策	91
(三) 创新管理，开创医院发展新局面	93
三、实现医院管理创新的途径	97
(一) 开放的医院管理系统，医院管理	



创新的发动机	98
(二) 学习型医院, 组织学习激活管理创新	100
(三) 医院文化, 创新思维的温床	102
第二章 创新理念——医院管理创新的旗帜	107
第一节 创新理念——医院管理的生命之源	108
一、创新理念源于创新思维	109
(一) 创新理念从何而来	109
(二) 创新理念为何而来	113
(三) 创新理念的动态作用过程	118
(四) 创新理念是医院发展的第一竞争力	122
二、创新理念与创新思维的异同	124
(一) 创新理念与创新思维都是人对客观事物的反映	124
(二) 创新理念是创新思维的提炼与升华	126
(三) 创新思维并不都形成创新理念	128
(四) 创新理念对创新思维产生影响	129
(五) 创新理念需要不断发展	130
三、创新理念是医院管理创新的旗帜	131
(一) 创新理念对医院管理创新产生强烈推动力	132
(二) 创新理念对医院管理创新增强团队凝聚力	134
(三) 创新理念对医院管理创新产生持续影响力	135
第二节 创新理念——医院管理通向成功的路标	137
一、创新理念的驱动力	137



(一) 创新理念的涵义辨析	137
(二) 创新理念的特征	139
(三) 创新理念的力量	141
二、驾驭理念——让创新理念在医院管理中形成	146
(一) 学会应用创新理念	146
(二) 掌握理念实施四步法	147
(三) 让创新理念成为医院文化	149
三、精于内涵——让创新理念成为医院管理通向成功的路标	150
(一) 病人至上——医院发展的价值所在	150
(二) 质量最优——医院和病人的生命	152
(三) 创造便捷——医院服务取胜的必由之路	154
(四) 永续创新——医院可持续发展的源泉	155
(五) 人才为本——医院发展的不竭动力	157
(六) 数字革命——医院二次现代化的标志	159
(七) 竞争生存——现代医院生存之道	162
(八) 品牌经营——医院特色和实力的象征	164
(九) 顾客服务——医院现代化发展的新潮流	166
(十) 标杆瞄准——现代医院成功之策	167
第三节 永续创新——医院管理制胜的蓝图	168
一、当代医院管理亟待管理创新	169
(一) 真正的医疗市场竞争尚未形成	169
(二) 真正的现代医院管理理论尚未形成	172
(三) 真正的职业化医院管理者尚未出现	173
二、构筑医院管理永续创新的基石	174
(一) 永续创新必须从领导者开始	175
(二) 让创新理念在团队盛行	176
(三) 让创新成为医院发展的核心动力	177



(四) 让每一位创新者受到尊重	179
(五) 让创新与管理永远并存	180
第三章 创新型领导——医院管理创新的引领者	183
第一节 医院创新型领导者必须解读的新课题	184
一、创新型领导者应当努力提升医院人文化 管理的新境界	185
(一) 管理学的发展过程始终贯穿着一条 “人文化”主线	185
(二) 医院管理人文“化”的过程	185
(三) 让医院管理人文化进入新境界	186
二、创新型领导者应当从容应对高科技时代的新挑战	187
(一) 高技术革命对未来医学发展的影响	187
(二) 创新型领导者以技术创新推动医院发展	189
三、创新型领导者应当主动顺应数字化革命的新趋势	190
(一) 数字化将使医院发生一场深刻的革命	191
(二) 数字化是推动医院跨越式发展的新动力	192
(三) 医院数字化离我们还有多远	193
四、创新型领导者应当熟练掌握集约化发展的新要求	193
(一) 集约化概念的提出	193
(二) 集约化发展是医院实现现代化的必然要求	193
(三) 医院集约化发展的主要内容	194
(四) 医院集约化发展可能带来的变化	194
五、创新型领导者应当引导医院人性化服务的新潮流	195
第二节 引领——创新型领导者的制胜方略	196
一、医院创新型领导者的角色	196
(一) 何谓医院的创新型领导者	196



(二) 解读引领的本质	198
二、医院管理创新的引领作用	200
(一) 期望变革——创新于危机来临之前	200
(二) 与时俱进——不断刷新管理思想	204
(三) 积极行动——将愿景转变为现实	205
(四) 永无止境——不断创造新动力	206
(五) 超越自我——追求卓越的绩效	207
三、医院领导模式的创新	208
(一) 权变的艺术	208
(二) 雁行理论的启示	210
(三) 团队化领导的趋势	214
第三节 创新品格——通往创新型医院领导者的阶梯	216
一、塑造创新型医院领导者的品格	217
(一) 认识品格	217
(二) 现代医院领导者的创新品格	217
二、提升创新型医院领导者的领导力	229
(一) 领导力的价值何在	229
(二) 提升领导力——做更优秀的引领者	230
(三) 提升领导力——做个更卓越的领导者	236
三、成就创新型医院领导者之法	239
(一) 几种创新领导理念	239
(二) 终身学习是迈向成功的通行证	243
(三) 拥有精英团队是决定成败的关键	245
(四) 具有良好的信息能力是永续创新的基础	246
参考文献	247

第一章 创新思维——医院管理创新的先导

引 言

这是一个全新的命题、开放的命题、发展的命题……

这是一个源于医院领导者、医院管理活动、医院愿景目标的命题……

这是一个现代医院管理理论与实践相结合的命题。

“处处是创造之地，天天是创造之时，人人是创造之人”

——陶行知《创新宣言》

“创新、创新、再创新”

——比尔·盖茨法则

追求创新非常重要，类似于呼吸，如果您停止呼吸，您就会死掉。如果您不创新，那您就也会死掉，至少您的一部分会死掉。我甚至无法想像没有创新的生活，一天也难以想像。

——安妮特·勒米厄

记得 2001 年我担任了市级医院院长约 10 年之际撰写了我的第

一部医院管理论著《医院管理新论》（香港亚洲医药出版社），当年发行了一万册，反响异常热烈，这部著作区别于其他医院管理著作之处就在于解读了当时医院管理的理论与实践相脱节的突出问题，并明确阐述了第四代医院管理的核心问题——

院长应学习院长的知识；

院长应思考院长的问题；

院长应做院长的事情；

院长应解决院长的难题。

该书观点得到了全国医院管理者的较多共鸣，其间我们先后到全国十多个省份与 3000 多位院长探讨交流，力求打破传统的医院管理思维定势，建立与市场经济发展和社会科技进步相适应的新型医院管理理论等。

随着《医院经营新论》（人民卫生出版社 2002 年 6 月出版）《医院现代化导论》（人民卫生出版社 2003 年 2 月出版）《医院服务战略概论》（人民卫生出版社 2003 年 9 月出版）的相继问世，这几部著作的发行超过了 4 万余册，并先后获得了省、市级科技进步奖，使得我们对现代医院管理理论的研究，又有新的强大推动力。

作为一名现代医院管理的理论研究者 and 实践的探索者，我非常欣慰自己团队的耕耘与全国医院管理者们共享的喜悦，也深感自己肩上的责任与勇气同样重要。有人说：“您已经发表四部著作了，可以搁笔了”。有人说：“您为什么要拼命去活得这样累呢”？也有人说：“您已经具有一定的名气，不必再去写书了”。

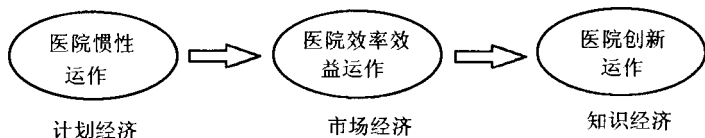
但我想的则是中国的医院管理理论还比较落后，中国的医院改革与管理还要探索，今天的理论研究，可以成为明天实践的参考，唯有理论先行，才能实践不落后啊！

在近年的现代医院管理的研究与实践中，我想得最多的话题也许就是这部著作的灵魂吧！——“追求卓越，永续创新”！

这一命题很重要，也很可能尚难有共鸣。这就在于今天，我们很多的医院院长和医院管理者们已经开始把自己的工作重点和注意力集中到了如何提高医院工作质量和效率、效益的统一上，努力使自己医院的工作运转得更为流畅和比其他医院的医疗服务做得更好、更出色一点。如同当年，我们提出医院管理新论诸多观点时，很多院长还比较习惯于医院的惯性运作，尚未认识到医院团队管

理、学习型组织构建、技术创新、医院经营和医院现代化建设的重要意义一样。

现代医院管理的发展痕迹，似乎应当是这样：



对于今天和明天的现代化医院而言，创新的意义如同生命一样重要。医院的生存与发展需要创新；医院的效率、效益需要创新；医院的技术、质量、服务需要创新；医院的组织架构、机制、体制改革需要创新。当然，更需要的是具有永续创新精神的现代医院领导者、管理者与经营者，这是现代医院管理实现创新的重要前提。

五个创新案例的思考：

1. 可口可乐的创新

品牌力雄居全球之首的可口可乐，每天畅销3亿瓶，称霸世界饮料市场近百年，最初只是治疗心情紧张或意志消沉的辅助药剂，而阴差阳错的创新，歪打正着使其成为无比辉煌的世界饮料之王。

解析：辉煌之源是难得的创新。可口可乐成为世界最知名品牌之一，完全是一种偶然使用后获得成功，这种创新里面也蕴育着必然的可能。今天的医院管理者也许也会遇到“山重水复疑无路”之时，只要我们怀着永续创新的精神追求与职业管理的敏感性、创新性，也许就会感受到“柳暗花明又一村”的成功境界。

2. 索尼的意外

1978年，索尼公司的工程师们试图开发一种小型便携式立体声磁带录音机。结果当时他们失败了，他们没能做到这一点。他们可以把它做小，但是却不能使它录音了，而录音则是录音机的主要功能标准之一。这一项目被作为一次失败注销了。而当时索尼公司的董事长井深大（Ibura）先生，却产生另外一种想法，他认为这项失败的项目可以和索尼公司的另一个项目结合，从而开发出轻便的耳机，由此，索尼随身听诞生了。

解析：意外收获也许更重要。索尼随身听的故事告诉我们医院