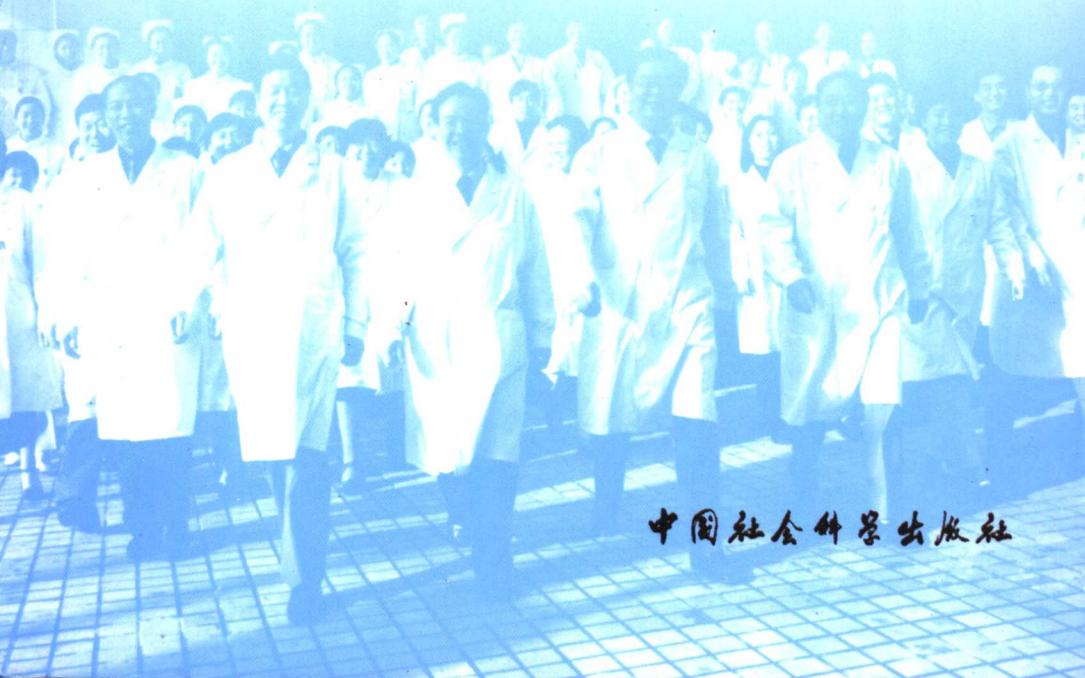


医院管理的革命

YIYUAN GUANLI
DE GEMING

王国平◎著



中国社会科学出版社

医院管理的革命

YIYUAN GUANLI
DE GEMING

王国平◎著

中国社会科学出版社

本书是作者多年从事医院管理工作的经验总结，也是作者多年从事医院管理工作的经验总结。

本书是作者多年从事医院管理工作的经验总结，也是作者多年从事医院管理工作的经验总结。

本书是作者多年从事医院管理工作的经验总结，也是作者多年从事医院管理工作的经验总结。



中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医院管理的革命/王国平著. - 北京: 中国社会科学出版社, 2005. 4

ISBN 7 - 5004 - 5021 - 4

I. 医… II. 王… III. 医院 - 管理
IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 022845 号

责任编辑 李春林
责任印制 王雪梅
装帧设计 肖辉
责任校对 湖催

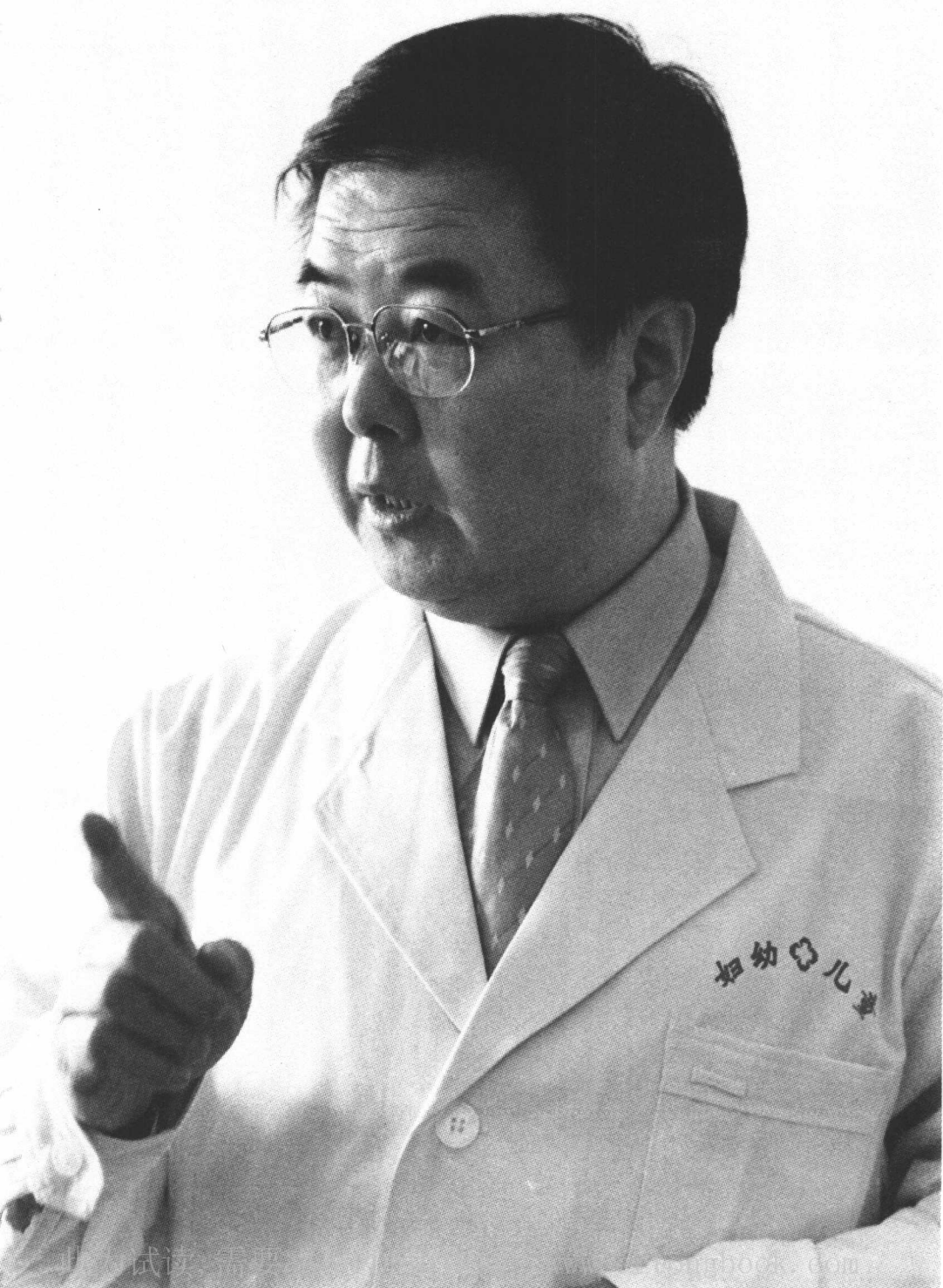
出版发行	中国社会科学出版社		
社址	北京鼓楼西大街甲 158 号	邮 编	100720
电 话	010 - 84029453	传 真	010 - 84017153
网 址	http://www.csspw.cn		
排 版	北京中文天地文化艺术有限公司		
经 销	新华书店		
印刷装订	北京新华印刷厂		
版 次	2005 年 4 月第 1 版	印 次	2005 年 4 月第 1 次印刷
开 本	880 × 1230 毫米 1/32		
印 张	10.5		
字 数	210 千字		
定 价	30.00 元		

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话: 010 - 64041536; 010 - 64059527

谨以此书献给长期以来关心、培养、支持并对我职业生涯产生重要影响的各级领导、同仁和正在与我共同奋斗的山西省儿童医院、山西省妇幼保健院全体职工。



作者简介

王国平，山西洪洞人，1954年生。中共党员，山西省政协委员，主任医师、教授、硕士生导师。现任山西省儿童医院、山西省妇幼保健院院长。

从事医政和医院管理工作近三十年，曾任山西省卫生厅医政处副处长、科教处处长、山西省医院管理学会秘书长、山西省医学科学技术委员会秘书长、山西省继续医学教育委员会秘书长、山西省专家协会副秘书长和山西省医学会常务理事等职。先后在国内学术刊物发表医院管理及人才培养方面论文数十篇，出版《医院质量管理标准》、《医院改革与管理》等专著，并多次获奖。



序 言

中国医疗卫生事业改革已经走过了二十多年的历程，未来中国医院的改革应该向哪个方向走？有哪些经验可以借鉴？哪些教训应该吸取？如何寻求医院理性发展之路？这些已成为时下国内医院院长们谈论最多的话题。

确实如不少医院院长所说，我们的医院也在生病。面临竞争、亏损、倒闭、破产等“症状”，医院的管理方法及院长的领导艺术已成为诊治这些病症的良药。我们的院长们在经济体制转轨期间承担了不小的压力，付出了汗水、泪水，但他们无怨无悔，合格、优秀、卓越已成为他们中间许多人的不懈追求。

医院好办，院长难当。这也是国内许多医院院长们在这位置上的感叹。

面对市场经济下名目繁多、多种形式的医院竞



争，不论是营利性的还是非营利性的，不论是公有的还是民营的、股份制的，医院院长们都在苦苦寻觅医院改革“路在何方”。

由山西省儿童医院、山西省妇幼保健院院长王国平同志撰写的《医院管理的革命》一书揭示了我国医院在经济体制转轨时期普遍存在的问题，并提出了院长如何站在高端，因势利导，创新经营的理念。

《医院管理的革命》一书总结了我国医院改革过程中如何才能当好院长的基本经验，清晰地把医院进入市场后的经营、文化、品牌、营销、质量、管理等全面系统地进行了阐述，并且将自己多年积累的管理经验与先进企业管理理念相结合，努力探求适合医院科学管理的全新概念。

王国平同志在长期的卫生行政管理及医院管理工作中刻苦学习，积累了丰富的管理经验，有较高的理论水平与实践成果，是一位善于发现问题、分析问题、解决问题的学习型管理干部。他多年的医院管理笔记是《医院管理的革命》成书的基础，此书的出版，对我国医院管理的研究与实践将产生积极的影响。

2005年，卫生部为提高医疗卫生事业的管理水平，决定在全国各级各类医疗机构中深入开展“管理年”活动，这将大大推进我国医院建设与发展。

在王国平同志《医院管理的革命》一书出版之



际，我希望各级医院院长们认清形势，集中精力搞好医院改革，切实加强医院内部管理，向管理要质量、要秩序、要人才、要纪律、要效率、要效益，真正以病人为中心，以医疗质量为主题，以质量、服务、安全、管理为重点，加强医院内涵建设，从整体上推进医疗服务的规范化、法制化、标准化，提高医院整体水平。

蒙荣程

（原卫生部副部长、中华医院管理学会会长）

2005年2月于北京



· 引 子 ·

医院的变迁

院长的视点在哪里？在管理。

院长要管理好医院，就有必要先了解医院的发展与变迁。

《辞海》中“医院”一词的解释是：“以防止疾病为主要任务并设有病房的医疗机构。”

我国医院经历了漫长的发展时期，远在公元前春秋时代的齐国京都很早就设立了“残废院”；在公元2年汉代建立了最早的收容传染病的“隔离院”；东汉时期建立的军医院叫“庵芦”；元代军医院叫“安乐堂”；隋唐时期开始设立收容麻风病人的“病人坊”；唐宋两代有为病残患者而设的“病坊”、“养病坊”、“安济坊”等。这是我国医院的雏形。

鸦片战争后，西方近代医学传入我国。1835年美国教会派传教医生伯驾（Parker）在广州设立教会医



院（后为广济医院），成为早期中国最成功的西医医院，随后全国各地开始相继建立了许多西医医院。

清朝末年和民国时期，我国传统医学受到统治阶级的摧残和社会动荡的影响，中医医院寥寥无几，绝大多数为个体行医，开办的是个体诊所或家庭病床，并且医护不分。新中国成立后的 20 世纪 50 年代，我国才真正建立起中医医院。

纵观历史，东西方医院的发展，大体经历了古代萌芽时期医院、近代医院和现代医院三个阶段。

公元前 555 年在印度就有佛教僧尼的医疗活动，收容贫困病人，形成了医院的雏形。公元 313 年在罗马就有了基督教医院，在中世纪因瘟疫流行，相继建立了一些收容传染病、麻风病的隔离医院。另外，封建贵族王侯为了进行贫民救济，还建立了一些官办医院。

古代萌芽时期的医院大约在奴隶社会晚期就有了，延续时间很长。在这两千多年中，个体医疗是社会医疗的主要形式，这是与古代落后的生产力发展形成的经验医学发展阶段相适应的。

古代萌芽时期医院有以下特征：

第一，在当时不是主要医疗形式，因为数量很少，也是不固定的，只是简单地集中收容病人的场所，医疗条件和医疗技术水平不高，只能说是医院的雏形，还不是科学意义上的医院。

第二，当时传染病流行，办传染病收容所是医院的重要起源。



第三，是对病残者进行社会慈善救济，有些是宗教寺院医疗组织。

第四，由于宫廷医疗和军事战争的需要。

近代医院创办于19世纪中叶的欧洲。在这之前出现了过渡性质的初期近代医院。它是随着西方资本主义产业革命与医疗水平、医疗技术的发展以及公共卫生事业的兴起而产生的。这一时期出现了X光机、心电图机以及麻醉法、消毒法等。20世纪初，英国伦敦建立了第一所近代医院。

近代医院有以下特征：

第一，已成为社会医疗的主要形式，个体医疗退居辅助地位。

第二，适合近代实验医学的发展，产生专业分工、医护分工、医技分工、集体协助。虽然还不完善，但已具备现代医院基本特征。

第三，在医疗技术上一般以物理诊断、实验诊断、化学治疗及一般手术治疗为主要手段。

第四，在管理上主要采用经验型管理和标准化、制度化管理。

20世纪70年代，欧美等发达国家的医院开始进入现代医院发展阶段，现代医院的特征是实行现代化的科学管理方法，具有高度发达的社会保障及公共卫生事业性质。

新中国成立后，我国医院建设有了长足的发展，各级各类医院为防病、治病，解除人民的疾病痛苦，做出了巨大贡献。我国目前共有各级各类医院六万余



家，这些医院基本上处于近代医院向现代医院过渡的阶段。医院在体制上和管理形式上有以下一些类型：

从收治范围上分为综合医院、专科医院、康复医院、妇幼保健院、中医医院、中西医结合医院、民族医院、中心卫生院、疗养院等；从特定任务上分为军队医院、企业医院、医学院附属医院等；从所有制上分为公立医院、民营医院（含中外合资医院）等；从经营目的上分为非营利性医院、营利性医院。

自 20 世纪 80 年代末，我国学习和吸收国际现代医院评审制度和办法，建立了适应中国医院等级的评审制度，把医院按任务、功能、技术发展、科学管理和医疗质量的综合水平分成三级十等，即一级甲、乙、丙等；二级甲、乙、丙等；三级特、甲、乙、丙等。三级特等是我国最高水平的医院。三级医院是规模最大的，一般是指具有 500 张床位以上的省级综合性（专科）医院。二级医院一般是指大部分地（市）级和部分综合水平较高的县市及厂矿级，床位规模在 300 张床位以上的医院。一级医院是指规模较小的县级和乡镇级，在 100 张床位以上的医院。国家对医院实行分级管理，并在评审标准、评审方法上日趋完善，使医院标准化、规范化、制度化、科学化、法制化的建设进一步增强。



目 录

序 言	曹荣桂	1
引 子 医院的变迁		1
第一章 院长——医院的首席执行官		1
院长职能探索		2
管理与决策		4
什么样的院长才是好院长		7
当好院长的方法		9
给院长的一份问卷		12
现代医院院长的管理智慧		14
提高班子的领导水平和能力		17
要有危机意识		19
怎样成为一名职业院长		21



第二章 当医院进入市场	23
身边发生的变化.....	24
现代医院竞争环境分析.....	26
现代医院五大竞争重点.....	30
竞争面前如何应对.....	34
医院服务资源争夺战引发的思考.....	38
医院核心价值观的四大内容.....	44
医院核心竞争力的特点与构成.....	46
构建医院核心竞争力.....	49
第三章 医院也需要营销	53
市场像一只看不见的手.....	54
市场竞争与需求.....	56
医疗也是生意.....	58
医院营销网络的建设.....	61
医院品牌与营销.....	63
确立医院营销的观念.....	66
医院营销与创新.....	69
医疗市场细分与目标市场选择.....	72
医院营销的趋势.....	75
实行成本核算在医院经营中的作用.....	77
医院经营的成功案例.....	82
第四章 医院文化建设	87
医院文化.....	88
领导文化是医院文化的前提.....	90



目 录

医院文化的类型	92
建立医院文化四要点	94
没有文化的医院是“人体修理厂”	96
医院形象是医院文化建设的外衣	98
医院建筑的文化色彩	105
职工价值观念的多元化	108
情感管理	110
思想工作在医院文化建设中的 作用	112
满意服务与忠诚服务	115
第五章 医院公共关系至关重要	117
医院公共关系的内涵	118
医院内部公共关系的实质	120
建立和谐的员工关系	122
医院建立外部公共关系的宗旨	126
医患关系的沟通	128
善于聆听患者的心声	132
如何解决医疗投诉	134
医院与社区的关系	137
医院与政府的关系	139
医院与新闻媒体的关系	141
本院与其他医院的关系	143
第六章 服务创造品牌效应	145
从医之道	146



服务质量从细节抓起	148
医院服务建设的根本	153
培育诚信服务理念	157
附：《全国百姓放心示范医院诚信服务二十条》	157
外部服务取决于内部服务	163
“一站式服务”	165
窗口优质服务工程点滴	168
提高医院服务质量的九点建议	172
运用服务承诺制度	176
医院后勤服务社会化改革	182
人事及分配制度改革	184
CI 战略与 CS 战略	189
第七章 医疗质量全程监控体系	191
质量管理是医院管理的核心	192
健全质量监控网络	198
医疗服务质量的七个目标	200
医疗服务质量的六个特征	202
医疗服务质量低下的五种表现	204
建立 ISO9001 医院质量管理体系	206
加强医疗环节质量管理	213
将质量管理融入医院文化	219
第八章 医院人力资源管理	221
靠什么留住人才	222
人才资源预测与规划	226