



讲经典故事 说医院管理

本书讲述的是医院管理的理论观点和医院管理的实践案例。医院管理的学问复杂高深,把这些纷繁多变的管理方法通过故事具体化,让刻板的硬道理变得柔软、鲜活起来。阅读中既能感到轻松、趣味,又能给读者增加许多关于医院管理方面思考的空间;既能填补现代社会人紧张工作生活的闲暇,又能使他们对医院管理的理念多一些兴致和了解。读一读,能给读者很多好的借鉴。

陈明敏 马中立 / 编著



中国社会出版社



设计经典故事 医院管理

本书以设计思维为核心理念，结合医院管理实际，通过设计思维在医院管理中的应用，探讨如何通过设计思维提升医院管理水平，实现医院管理的创新与突破。本书旨在为医院管理者提供一套实用的设计思维工具和方法，帮助他们在面对复杂问题时，能够运用设计思维进行有效的问题解决和决策。

作者：[作者姓名]

图书在版编目 (CIP) 数据

讲经典故事 说医学管理 / 陈明敏, 马中立编著. -北京:

中国社会出版社, 2009.10

ISBN 978-7-5087-2862-9

I. 讲… II. ①陈…②马… III. 医院—管理 IV.R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 183455 号

书 名: 讲经典故事 说医学管理

编 著: 陈明敏 马中立

责任编辑: 秦 艳 戚 文

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

编辑室: (010) 66016392 (010) 66026806

发行部: (010) 66080300 (010) 66083600

(010) 66085300 (010) 66063678

邮购部: (010) 66060275 电传: (010) 66051713

网 址: www.shcbs.com.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 170mm×240mm 1/16

印 张: 8.75

字 数: 150 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版

印 次: 2009 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元



前



言

本书是一部讲述现代医院管理思想理论和管理实践的管理类图书。

医院管理是一门大学问,一门大艺术,复杂高深又极具实践性,现代化的医院管理实践工作必然需要现代化的管理理论来指导。

全书分为三篇:管理策划篇、管理方法篇、管理艺术篇。各篇下又包含若干小节,本书每一节都由一则小故事及管理案例或管理积累构成,每一节前都冠有与相关管理理论内容对应的小题目,共编辑 25 个小题目,内含 26 个经典小故事、25 篇专题管理理论解读、17 篇医院管理实践积累和 20 个医院管理实践案例。

本书以作者摘记的一则则清新隽永、意蕴深刻的经典小故事做引子说开去,从中提取出蕴涵的相关的管理思想,紧紧围绕医院管理这一中心话题展开理论解读。紧接着便是结合作者长期从事医院管理工作所积累的经验,择其所经历的管理实践案例娓娓道来,具体生动,为医院管理这门的大学问提供了鲜活的例证。

值得一提的是,作者在目录安排上凸显了对小题目的精心选择,各章节小题目紧贴合相关的现代管理理论,言简意赅又十分醒目,当能吸引读者眼球。题目之间初看似乎没有更多严格意义上的联系,而展示出一种跳跃性思维,但就其整体而言,仍是围绕着医院管理这一

中心亦蕴藏着一定的系统性。

由于作者长期从事医院管理高层领导职务,其在工作实践中积累了许多宝贵的管理经验,写就此书便如同一位经验丰富的医生在“诊断”并“医疗”医院管理实践中的“常见”、“多发”或“疑难”病症。他所列举的其亲身经历的医院管理中的案例,对从事医院管理实践工作的同行提供了有益的借鉴。

医院管理工作是非常复杂的,对于从事医院管理工作的同仁,但愿这本书能提升这部分读者在医院管理实践方面的进一步思考的空间,在遇到新任务、新项目、新课题时翻阅查找,对号入座;在遇到棘手问题或实践中的疑点难点时,拿起读读,也能够转换思路,有所启发。另外,作者也真挚地希望本书鲜活清新的风格,能使普通读者或是对管理科学感兴趣的读者在阅读中感到轻松趣味,借此机会亦增加对医院管理这门科学艺术的了解。由于水平有限,疏漏和错误在所难免,敬请各位专家学者不吝赐教,也请广大读者批评指正。

作 者

2009 年 1 月

目 录

第一篇 管理策划	01
1 管理思想中的整体性思考	03
经典故事——巴尔扎克雕像	03
管理案例 1. 效率指标应用出现的整体性缺陷	05
2. 年终大量信息汇聚中的选择性放弃	05
3. 给心血管外科医师讲述这个故事	07
2 管理谋划中的管理平台	08
经典故事——朗方广场地铁通道里的演奏	08
管理案例 搭建好 HIS(医院信息系统)工程建设平台	10
3 目标管理与目标的可及性	12
经典故事——“给我 5 元钱”	12
管理积累 医疗指标分解方案	14
管理案例 做好年度医疗指标	16

4	管理决策中“跟随”与“创新”的选择	18
	经典故事——红队和绿队	18
	管理案例 HIS(医院信息系统)、PACS(医学影像传输系统)引入	20
	管理积累 初始分管医院医疗质量管理工作设计	21
5	市场经济中医院“技术”与“市场”的选择	24
	经典故事——美国大厨与中国留学生的对话	24
	管理积累 医院医疗市场需求分析要点	26
6	“前移”思维在管理中的应用	28
	经典故事——把面包圈送到办公室	28
	管理积累 医院医疗服务前移的一些题目	30
	管理案例 把部分年度统计项目时限前移 ..	31
7	医院医疗质量管理中的多米诺思维	33
	经典故事——似雪如银的金盏花	33
	管理案例 用多米诺思维指导抗击“传染性非典型肺炎”	35
第二篇 管理方法		39
1	组织行为学与负性激励	41
	经典故事——老榆树	41
	管理积累 变医疗问题为医疗警示	43
2	管理作风与走动管理	47
	经典故事一 ——小汽车对香草冰淇淋过敏	47
	经典故事二 —— 一块亮晶晶的汽车碎片	47

管理积累	大型设备 CR 引进及管理框架	78
9	管理中要经常进行对比和比较	81
	经典故事——月亮灯	81
	管理积累 门诊医师工作负荷横向比较模式	83
10	医院组织建设中的重组、分组和分工	85
	经典故事——动物三则	85
	管理案例 1. 肝胆外科与普通外科拆分扩容重组	88
	2. 南楼改造修建临时归并重组方案	89
11	人才知识技能评估及提升	90
	经典故事——一碗米的价值	90
	管理积累 医院年度培训计划架构	92
12	流程管理在医院	94
	经典故事——自己找取零钱	94
	管理积累 医院门诊就医流程改进原则	97
第三篇 管理艺术		99
1	遭遇管理权威挑战中的维护技巧	101
	经典故事——我当时在哪里	101
	管理积累 管理批评遭遇挑战关键生成因素及应对选择	103
	管理案例 遇到尴尬	104



第一篇 管理策划





1 管理思想中的整体性思考



经典故事——巴尔扎克雕像

1920年,在地中海米洛斯岛上,一个名叫佐尔乔斯的农夫,在一个山洞里发现了一尊雕像。雕像塑造的是美与爱之女神阿芙罗蒂德。阿芙罗蒂德的名字是维纳斯,在希腊和罗马神话中她是全部女性美的代表者和体现者。然而,这尊阿芙罗蒂德雕像却没有了双臂。

世界上的事总是无独有偶。法国雕塑家罗丹要为法国作家协会雕塑一尊巴尔扎克纪念像。他经过长时间的冥思苦想,以激动的心情塑造了这位漫步于不眠之夜的文豪形象。

一天晚上,罗丹叫来几个学生欣赏这尊巴尔扎克雕像。一名学生指着雕像那叠合在胸前的双手说:“这双手美极了,我从来没有见过这么奇妙而完美的手啊!”这句话引起了罗丹的沉思,他突然操起一柄斧子,朝雕像的双手砍去。学生们都惊呆了:“这双手太突出了!”

记住:一件真正完美的艺术品没有任何一部分比整体更重要。

业弊病。

在调查研究工作中,要进行点与面的整体性思考,科学掌握多少点、什么点能比较全面真实反映问题的技能,准确抓住问题的本质。在计划中,要进行大策划与小策划的整体性思考,准确把握策划项目的尺度、时限。在决策中,要进行保留放弃的整体性思考。一名优秀的管理者如同战场上一名优秀的指挥官,放弃的决心常比保留的决心更为艰苦,更能决定管理项目的成败。

管理思维中的整体性思想,有以点向面的思想模式,也有以面选点的思想模式。比如,发现一些医疗质量上的问题,不能就事论事,要想得宽一些,让管理过程事半功倍。又比如,国家质量年活动,要执行和达到一些医疗标准,应把总的标准中不利执行的一些点找出来,一个一个地解决,来达到整个面上质量的提高。不论哪一种思想模式都应在考虑整体性结果之后才可能实施。

管理思维中的整体性思考,有一个影响全局思考的薄弱点,也有上面故事中谈到的一个闪光点。薄弱点影响全局容易理解,有人会说闪光点影响全局不是好事吗?不完全是这样。比如,医院在大器官移植方面,心脏、肝脏或胰肾联合移植等获得了首例成功,医院管理者如给予的肯定和激励不适度,就会带来医疗科室的盲目追求,技术准入不严格、医疗投入加大、医疗结果不满意,甚至科室整体管理及效益下降。

医院是一部相当庞杂的大机器,较大型医院就更加复杂。管理难度在于个性化成分多而关联又十分紧密,像人体的大脑纵横交错又四通八达,对管理整体性思维程度要求很高。医院里新展开一间临床科室,管理者除考虑床位设置、医务人员编配外,一定要在整体性上考虑展开流程,药品、器械、后勤……缺少哪一样科室都无法正常运转。90年代初期,我国开始进行等级医院评审,涉及条目条款几百项。争取高等级评定结果是所有医院共同追求的目标,而在目标选择上却没有一家医院选择圆满,每一个医院都进行一次保持整体掷其一点的管理

性思考和行动。

总之,在管理中整体性思维比单一性思维更为重要。

管理案例

1. 效率指标应用出现的整体性缺陷

90 年代中期,医院原本工作效率不高,国家双休日的法规出台后,

三类,分别制定“统计信息模板”,项目涉及:

综合质量评分结果,及医德医风、医疗效率、医疗质量、护理质量、科研训练、科室管理等的分项目得分情况。

门诊量、同期比、军地分类及排位。

收治病例数量、同期比、军地分类及排位。

手术量、同期比及排位、大中手术。

其他手术及专项手术数量及同期比。

完成的检查工作量、同期比。

床位利用率。

床位周转次数。

出院者的平均住院日。

特、一级护理日发生情况。

手术操作率。

治愈好转率。

清洁伤口甲级愈合率。

医院内感染现患率。

并发症发生情况。

出院病历书写情况、优秀病历。

药品占医疗总费用的比例。

医技科室的收入情况。

医技科室为临床服务的测评结果。

医务人员工作负荷情况。

统计结果要点。

(2) 进行全院年度医疗信息统计分析结论。

(3) 在各医疗科室“统计信息模板”中注入科室医疗数据和医院对比数据。

(4) 进行医疗科室统计结论。

(5) 将统计结论与科室领导沟通。

(6) 整理编辑统计结果。

在几千例庞大数据重组应用中,整体工作特别是管理有效性的关键点不仅涉及信息结论的质量,还涉及信息发布的时间,离开了对年终岁末的总结激励、计划谋略作用,信息结论的作用力将大大降低。

因而,此项工作在主持中,不是一直在朝着高标准、高质量的目标努力,而是一直在选择放弃,选择可允许降低的工作标准。

这一专项工作结束后,回顾选择放弃的大项工作是“将统计结论与科室领导沟通”,选择放弃的统计选项有“特、一级护理日发生情况”,选择降低统计准确性标准的数据及“医德医风情况”等。

3. 给心血管外科医师讲述这个故事