

职业化医院管理

太平洋
科技有限公司

王复苏

原著

改编

领导艺术

企业流程再造

创造医院奇迹

神奇的医院管理工具

学苑出版社

創始醫院奇談
領導者的天蚕再變
領導者的心路历程
全方位价值管理哲学
企业诊断
曼陀罗图观想法

創始醫院奇談

領導者的天蚕再變

領導者的心路历程

全方位价值管理哲学

企业诊断

曼陀罗图观想法

創始醫院奇談

領導者的天蚕再變

領導者的心路历程

领导艺术

王复苏 原著

太平洋医信
科技有限公司 改编

- 领导统御的葵花宝典
- 领导者的天蚕再变
- 领导者的心路历程
- 全方位价值管理哲学
- 企业诊断
- 曼陀罗图观想法

学苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业化医院管理 / 王复苏原著, 太平洋医信科技有限公司改编.

—北京: 学苑出版社, 2001.11

ISBN 7-80060-205-2

I. 职 … II. 王 … III. 医院—管理 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 078372 号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2001-4187 号

学苑出版社出版发行

北京市万寿路西街 11 号 100036

北京启恒印刷有限公司印刷 新华书店经销

850 × 1168 16 开 73.125 印张 1236 千字

2001 年 11 月北京第 1 版 2001 年 11 月北京第 1 次印刷

印数: 0001-2000 套 定价: 1500.00 元

序

本书代表了台湾医疗行业管理的最高水平，融合古今中外的管理哲学，引进欧美最新颖的管理理念，并提出许多成功的范例，具备极强的参考性及实用性。

本书在大陆改编出版的目的是为了提升整体医院管理之水平，充实高品质之医疗服务，为海峡两岸中国人的健康尽点微薄之力。出版的意义是为了要与大家共同分享优秀的经营理念及卓越的策略规划，启发医疗工作者，如何让美梦成真，让理想实现。

我个人于1976年台大医学院医科毕业，在台大医院接受了四年的内科住院医师训练，后被派注沙特阿拉伯医疗服务一年，后调派至省立台北医院六年半。我从主治医师做起，历经重症监护病房主任、内科部主任、医务部主任及医疗副院长，在1986年升调至省立新竹医院，担任医院院长职位。五年内业绩上升五倍，每月营业额高达一亿五千万台币（折合人民币四千万），为省立医院之冠。1996年及1998年赴美进修公共卫生及医院管理，对我个人的思维模式及办事风格影响至为深远。1997年我卸下公职，着手整理医院管理之教材，并担任新竹交通大学科技管理研究所副教授。近五年的时间里，我写了十本书及一百本讲义，制作十二套CD及八套软件程序。

在行业术语方面，台湾与大陆之间存在较多差异。为准确起见，本书多采用国际通用的英文或英文缩写语，特别是医学检验、药品名称、治疗处置、专用名词等，不便之处，敬请见谅。譬如：(3200100)XR, (0988B)plex 中的这些代码均是国际代码。另外，除特别标注外，货币单位均为新台币。

感谢上苍，赐我平静与力量，历经五年时间，此书得以顺利出版，并在大陆发行。感谢我的妻子及家人，在我人生面临重挫与惊变时，给予百分之百的鼓励与支持。感谢至情好友雷盛澍奎实业有限公司王纯澍董事长，给我全面的肯定与帮助。

世事无常，人生多变，如何在无常的世界里，悟出恒常的定律；如何在恒常的定律中，找到运行的轨迹，这就是本书的真谛。

复苏 于台北 2001年10月31日

作者：王复苏

学历：台湾大学医学院医学系

美国约翰霍普金斯公共卫生学院研究院

经历：省立台北医院加护病房主任、内科主任

省立台北医院副院长

省立新竹医院院长

佳医集团医疗事业部总经理

佳基系统股份有限公司董事长

现任：复御管理股份有限公司董事长

学术：美国心脏学会院士

曾任：卫生署全国医院评鉴内科系评鉴委员

卫生署新竹医疗网执行秘书

卫生署澎湖医疗网协同主持人

健保局北区审查委员会主任委员

资策会新竹资医疗网顾问

财团法人思源医疗基金会总干事

省立竹东医院筹建小组主任委员

新竹地区急救加护医学及心脏血管研究发展基金主任委员

中华民国心脏学会理事

交通大学科管研究所—副教授

目 录

领导统御的葵花宝典

领导统御概论·····	1-4
领袖魅力·····	1-8
领导统御评分表·····	1-10
传统式的企业管理·····	1-12
革新型的企业管理·····	1-15
医疗机构的领导统御·····	1-18
识人与用人·····	1-20
授权与责任·····	1-23
沟通与协调·····	1-25
深奥的知识·····	1-29
建立共同愿景·····	1-33
大自然启示录·····	1-36
天人合一的整体观·····	1-38
无为无不为·····	1-40
道德经启示录·····	1-43
易经与领导学·····	1-54

领导者的天蚕再变

激发人类潜能·····	2-4
开拓潜意识·····	2-8
自我超越·····	2-12
天蚕再变·····	2-14
开放的心智模式·····	2-16
系统性的思考·····	2-20
团队型学习·····	2-23
组织的转型·····	2-27

领导者的心路历程

从沙国霍埠飞向新庄·····	3-4
医院院长就职感言·····	3-7
庄严神圣的挑战·····	3-9
从新庄直达新竹·····	3-10
庆祝院庆壹百周年纪念·····	3-13
从新竹飞跃巴尔的摩·····	3-15
医院体质再造工程·····	3-17
准医学中心的孕育·····	3-19
告别医院·····	3-21

全方位价值观管理哲学

士气激励·····	4-4
企业文化与士气提升·····	4-7
全方位价值观管理·····	4-9
企业附加价值·····	4-13
附录：领导统御的机制·····	4-21
士气激励的机制·····	4-36

企业诊断

企业长久经营的五大法宝·····	5-4
系统结构的机转·····	5-12
企业诊断方法·····	5-34
企业诊断范例·····	5-38
知识管理·····	5-42

曼陀罗图观想法

曼陀罗图由来·····	6-4
曼陀罗图观想法·····	6-8

曼陀罗图的自我检视·····	6-14
曼陀罗图与生涯规划·····	6-16
曼陀罗图与企业行销·····	6-18
曼陀罗图内部流动运转的奥妙·····	6-20
曼陀罗图在营运计划上的应用·····	6-22
曼陀罗图与医院预算之编列·····	6-25
曼陀罗图与阴阳回转流动·····	6-30
附录：曼陀罗图观想法之应用·····	6-34

领导统御的葵花宝典

领导统御的葵花宝典

■领导统御概论

■领袖魅力

■领导统御评分表

■传统式的企业管埋

■革新型的企业管理

■医疗机构的领导统御

■识人与用人

■授权与责任

■沟通与协调

■深奥的知识

■建立共同愿景

■大自然启示录

■天人合一的整体观

■无为无不为

■道德经启示录

■易经与领导学

领航

掌舵的手 是温馨的
它抚慰人们的伤痕
飞鹰的眼 是清澈的
它看破世间的纷争
孤寂的帆 是乘风破浪的
它满载天边的寒星
沙漠之舟 是踽踽独行的
它默默承受无垠的苦痛
领航的人 是屹立不摇的
征服了狂风暴雨的侵袭
却又披挂着满身的落寞与孤寂

~ 领导统御概论 ~

公元2000年领导将会取代管理,未来的领导者是擅长沟通协调和鼓舞士气的人才。沟通不只表现在语言上,更包含聆听的能力、学习的能力,并懂得以具体的成就激励别人。

成功的领导者在生活上与员工打成一片,在工作上扮演教练的角色,与员工一起奋斗、一起冲刺。当工作有所突破,应随时肯定同仁的成就,并适时予以奖励。平时特别强调服务的价值观,让大家在工作中找回自我尊严。卓越的领导者必能结合领导统御与行政管理的精华,创造一个美好的环境,让员工充分发挥各自的潜能,并运用系统结构的管理技巧来处理繁杂的问题,编织一个伟大的使命故事来号召群众。

领导者从自身做起,诚恳待人、关怀员工。每位主管耳濡目染,学习效仿,再去影响周围的干部,经年累月逐渐形成一种美好的文化。在这个有情有义的大家庭里,人与人之间温馨的感觉迅速传遍几千人、几万人,就像瀑布一样川流不息、奔泄千里。在这个温馨充满人情味的地方,不是光靠规章教条来约束,而是凭着大家诚心信仰的原则和典范来运作。

经营企业就好像农夫开垦一样,不分昼夜,默默耕耘。首先必须营造出一批群体,借助这个非正式的群体逐渐扩散。就像撒种子一样,播种之后,经过一段时间长出了嫩芽。在沉默寂静的时空里,种子在土壤中互动。组织体的环境就像土壤一般,有关学习型组织的理念、信仰、态度、做法都在这肥沃的土壤中扩散开来。

友善、温暖、果断、诚实、正直,这些往往被人们所重视,都是领导的基本原则,是人格成熟的特质。虽然这些听起来都是泛道德的,但却充分为人们所信赖。伟大的领袖就如同伟大的老师,扮演循循善诱、诲人不倦的角色,把优美的气质及健康的理念散播开来。

改革的列车必须加速行驶,正如同子弹列车不断地往前奔驰。搭乘子弹列车的乘客必须掌握进站的停留时间,迅速挤上行列,脚步缓慢的乘客将会因赶不上列车而遭淘汰。

从事改革运动或体质改造必须先和员工打成一片,让自己的理念与做法深为大多数同事接受。当60%的员工支持你,你就可以开始从事改革运动;当80%的员工拥戴你,你就可以进行体质改造。理想与现实之间要寻求一个平衡

点，所谓“贞不忤物，清不绝俗”就是这个意思。有一种呆板的领导者凡事事必躬亲，大小通管，里里外外掌控一切。领导人既不懂得分层负责，也不会授权分权，更不会培养接班人。一旦领导人离开后整个组织被掏空，导致运作瘫痪，这种领导方式最终带给组织的是莫大的伤害。

每个科室主管就如子弹列车的站长，都有赋予给他的权责。台中火车站站长就负责台中铁路路段的车辆调度及行驶；新竹火车站站长就负责新竹铁路路段的车辆调度及行驶。每位站长的权责划分十分清楚，彼此之间不会重叠，也不应干扰。台北总站站长是总管所有车辆终点站及起始站的进出及调度，他是代表机关的幕僚长；而铁路局局长是代表机关的首长。

在改革奔驰的路途中要记住进三步退一步的原则，让大家在不同的冲刺阶段中有舒缓的余地，可以安静下来思考下一阶段的步骤，蓄势待发，盘整跃升。当事业攀上高峰，身为领导人必须随时随地提醒大家要有忧患意识，惟恐从高处摔下来跌成重伤。有了让人羡慕的辉煌成就，还要经常思考会不会有兵败如山倒的一天，这个组织目前有何重大的危机、有何重大的隐忧。忧患意识就是防止大家沉醉在现有的成就中，而丧失了奋斗心志。

每个人的能量就像一支蜡烛，总长度大致上是固定的。在日常生活中，蜡烛逐渐燃烧，资源慢慢消耗。如何在这平静的过程中产生巨大的能量，完全取决于自己的抉择。所以每个人都要珍惜自我，点燃蜡烛，产生熊熊烈火，照亮社会。从另一个角度而言，每个人都有个磁场，领导者就像一块庞大的磁铁，把每个人微弱的磁场凝聚为强大有力的巨大磁场。凭借这个巨大的磁场可以充分发挥每个人的潜能，提升大家的层次。一旦磁场凝聚成型而且不断地向外扩展开来，自然而然这个团体就能克服万难、缔造奇迹。磁场代表的是人气、士气及志气，象征的是斗志及意志力的混合。

对人生的影响而言，罗盘比时钟重要。时钟代表时间表、目标、活动。罗盘代表价值、原则、方向。时钟好像管理者，罗盘代表的才是领导人。

领导艺术的真谛是除旧布新，扭转乾坤；管理学的真谛是化繁为简，深入浅出。古今中外领袖人物各自具备不同程度的素养。以轮船航海而言，罗盘引导方向，代表的是领导艺术；时钟是计算时间速度，代表的是组织管理。领导艺术是比较感性的，它在东方古老的书籍里有详细记载，包括如何鼓舞人心及激励士气；组织管理比较理性，在西方学说里有清楚的理论，例如会计、预算、统计、人事等等。领导型倾向的首长比较喜欢冒险、创新突破；管理型倾向的首长比较按部就班、实事求是，不愿大胆冒进、分担风险。领导艺术是右手，

组织管理是左手，必须学会双手并用，凡事才能水到渠成。

古今中外能够称得上领袖的人都有特殊的群众魅力。领导魅力是一个与领袖相连的社会学概念，凌驾于现有的规范及意识形态之上，一种超越群众、机构、象征物的特质，让追随者心中产生极大的忠诚度及振奋的力量。时下的魅力研究则用来解释历史上特定人物（像马丁路德、金恩、穆罕默德、甘地等）如何抓住大众心理，进而跃升到深具影响力的领袖地位。这些领袖能带动群众，产生极大的鼓舞作用，引起几乎是上瘾的眷恋。并非所有的领导人物都具有这种能力，而具备这种能力的就被认为具有“领袖魅力”。被尊称为领袖者必须具备4大条件、6大要素、8大特质，才算是经得起考验的领袖。

领袖的4大条件：①塑造群众热切盼望的伟大愿景；②充分沟通协调建立内部共识；③利用组织架构使员工间建立起互助互信；④自我改造、自我建设、自我发展。

领袖的6大要素：①宏观的思维模式；②前瞻性的眼光；③包容的胸襟；④士气的激励鼓舞；⑤深邃的影响力；⑥心灵的更新与复苏。

领袖的8大特质：①无与伦比的群众魅力；②璀璨绚丽的伟大愿景；③无怨无悔的奉献精神；④努力不懈的学习态度；⑤屹立不摇的稳定力量；⑥聆听基层的想法意见；⑦异想天开的大胆创意；⑧卓越完美的思考模式。

任何一个企业的领导者都想塑造独特的文化体系，因为文化是源远流长的，优美的文化才能奠定强盛的企业根基，企业文化是企业界的命脉。而文化的塑造又要靠良好的制度发扬光大，因为制度能长治久安，不会因人而异。例如日本企业界拥有非常优美的文化，员工对组织的敬业、忠诚度是全世界一流的，同时日本企业给予员工的福利及退休制度也是全世界最优厚的。由此可以获得证明，塑造文化及建立制度是属于形而上的境界；我们所谓的管理，事实上只强调如何让组织运作顺畅，是属于比较形而下的层次，是针对解决现实面的问题所产生的方法与手段；经营则是比较长远的共同营造，强调耕耘播种，包括人才培育、教育训练、长期投资等等。把以上原则应用到医院管理方面也分为四种不同的境界：第一是管理，第二是经营，第三是制度，第四是文化。

塑造文化需要经年累月的培养才会孕育而生。刚开始都是由某位先知提出独特的理念（insanity），而这个伟大的理念获得周遭二、三位伙伴的认同及喜爱（love），进而传播给小团体里的成员，获得支持与追随，形成流派（cult），最后再扩散至大团体的每位同仁，也获得大多数的肯定与效法，这才能成就企业文化（culture）。

在企管领域中预算编列 (budget) 是会计学中最基本的步骤, 但年度预算或每季预算仅能帮助达成短期目标 (goal), 而中长期目标 (objective) 更有赖于跨年度的计划, 例如台湾省十大建设等。中长期目标的履行更是为了追求某个神圣的使命 (mission), 最终完成伟大的愿景 (vision)。愿景就是企业的憧憬, 而文化就是企业的源泉, 两者密不可分。

在庞大的企业里有成千上万个员工, 如何让每位成员深切了解彼此之间荣辱与共、血脉相连的关系, 让所有员工在一个强而有力的目标下同心协力、共同奋斗, 需要注入强大的粘合剂, 把大家的心紧密结合起来。这粘合剂就是组织的任务、愿景、价值观、使命故事, 整个串连起来, 架构成组织的“生命共同体”。

全世界卓越的领导家, 他们领导但不管理, 感动人心与鼓舞士气永远胜过监督与控制。如果你一心想要管理, 就首先管好自己。一旦管好自己, 那么所拥有的就不再是管理而是领导。总之, 人类渴望的是被领导而非被管理, 在这个世界上只有跨世纪的领导者, 而没有跨世纪的管理者。