

The Development and Practice of Hospital

医院发展 与实践

刘来生【著】

南方出版社

图书在版编目(CIP)数据

医院发展与实践 / 刘来生著. —海口: 南方出版社, 2009.11

ISBN 978-7-80760-396-2

I. ①医… II. ①刘… III. ①医院—管理—研究—中国 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 191341 号

医院发展与实践

刘来生 著

责任编辑: 侯秀菊 古 莉

出版发行: 南方出版社

社 址: 海南省海口市和平大道 70 号

邮政编码: 570208

电 话: (0898) 66160822 传真: (0898) 66160830

经 销: 各地新华书店

印 刷: 深圳市彩美印刷有限公司

开 本: 787mm × 1 092mm 1/16

印 张: 22

字 数: 250 千字

印 数: 1~1500 册

版 次: 2009 年 11 月第 1 版 2009 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

实践出真知
发展破道垣

王曉軍

二〇〇九年八月三日

广州军区联勤部部长王晓军少将题词

思进思变思创新
谋精谋强谋发展
敢想敢试敢攀登
为兵为民为康平

黎仕林

二〇一五年九月九日

海南省军区司令员黎仕林少将题词

新字为标是大家追求的集体
了家目标。新字为标志为我
们找到了革命道路的方向
了之新
刘鼎新
一九八九年

海南省军区政治委员刘鼎新少将题词

序

发展，是医院建设的永恒主题；实践，是医院发展的基本行为。经认真总结、潜心思考、充分酝酿，广州军区第一八七医院刘来生院长编著的《医院发展与实践》一书付梓出版了。

这本书是医院建设实践经验的总结，也是医院管理理论认识的升华，集中展示了刘来生院长近年来在推动医院建设科学发展道路上积极探索、努力实践和学习思考取得的丰硕成果，为当前军队医院实现科学发展、突出实践特色、破解发展难题、推动全面建设提供了有益经验和参考。

学习能力是领导干部的基本素质。宽广的视野、敏锐的嗅觉、正确的决策，无不来自坚持不懈的学习。这本书的内容，充分体现了刘来生院长对医院管理理论知识的学习和思考。现阶段，医院发展与建设处在改革的关键时期，国家医药卫生体制改革持续深入，对医院建设发展既是机遇，更是挑战。作为医院领导和管理工作者，要担

负起引领医院科学发展的重任，必须要努力提高能力素质，善于学习、勤于思考、精于研究；应该加强医院管理创新理论和现代管理知识的学习钻研，不断提升自身理论素养和知识层次；应该紧密联系实际去思考，只有学有所思、学有所悟，方能学有所成；应该紧紧围绕制约医院科学发展的主要矛盾和问题去研究，切实把思想认识上的收获转化为指导发展的实际能力。

《医院发展与实践》一书，提示我们在医院发展中应注重联系实际，切实解决问题；应注意把握正确的方向和目标，确保医院健康发展；应“有所为，有所不为”，突出重点工作，进而带动全面建设；应创新思想观念，实现安全发展、创新发展、又好又快发展。

张 东 灵

中国人民解放军总后勤部卫生部部长

二〇〇九年九月二日

目 录

Contents

第一章 变革与发展

- 在市场经济的大潮中对军队中小医院生存与发展的思考/3
- 以科学发展观为指导推进医院跨越式发展/10
- 抓住机遇 迎接挑战 推进医院建设快速发展/17
- 积极推进科学发展与和谐发展/33
- 更新发展理念 提升发展能力/36
- 发展就是持续改进/38
- 我对医院发展目标构建策略的思考/40
- 军队医院落实科学发展观必须牢固树立的“四种观念”/43

目 录

[2]

Contents

- 不断延伸医疗服务的触角 扩大医疗市场半径/46
- 军队医院创新发展需处理好“十个方面的辩证关系”/52
- 对我院创新发展思路“五句话”内涵的解析/61
- 对军队医院经营管理创新的断想/67
- 军队医院建设与发展的几点思考/74
- 用科学发展观指导军队医院管理创新与跨越式发展/79
- 医院全面建设要把握的“十八个字”/87
- 坚持技术创新 促进持续发展/90
- 创新机制提升医院执行力/94

第二章 人才与学科

- 以事业取人的几点做法/97
- 加强非现役文职人员管理的几点做法/105
- 医务人员要以德服人/110
- 怎样做一名优秀的科主任/112
- 未雨绸缪抓建设 盯住实战搞保障/125
- 创建学习型科室 促进学科可持续发展/127
- 加强龙头科室建设 构筑金字学科品牌/131

第三章 服务与质量

- 践行科学发展观 学习雷锋服务人民/139
- 满意服务是构建和谐医院的目的/144
- 围绕百姓满意打造服务品牌/147
- 改善服务环境 深化服务内涵 努力建立老干部服务保障高效模式/149
- 加强医院质量管理 促进医院内涵建设/156
- 探讨新形势下做好防范医疗纠纷的对策/165
- 军队中小医院门急诊质量管理/170
- 医患沟通的“六步法”/175
- 规范医院不良竞争行为是当前医院发展的关键/177
- 加强护理危机管理的策略选择/179

第四章 决策与统筹

- 做一名院长的体会/185
- 加强军队医院党委班子团结的几点思考/198
- 风清气正树形象 勤政务实谋发展/200

目 录

[3]

Contents

目 录

[4]

Contents

- 提高军队医院党委班子的统筹创新发展能力/206
- 正副书记的团结是提高党委班子凝聚力战斗力的关键/209
- 党委班子成员团结共事的艺术/214
- 对“继承前任、干好己任、想到后任”的思考/218
- 关于有效加强机关能力建设的探讨/221
- “喜迎十七大”主题教育心得体会/226
- 用十七大精神引领医院全面建设/233
- 关于如何提高迎检能力的思考/238
- 结合“信念、使命”教育 明确工作的努力方向/241
- 抓好军队医院安全管理的“五字诀”/246
- 军队医院机关干部要念好“五字经”/248
- 医院领导要在锤炼“五字”作风上下工夫/251
- 军队医院领导应对危机问题处理应把握的“五字诀”/256
- 军队医院领导作风建设要注重念好求真务实“三字经”/259
- 对提升医院管理执行力的探讨和实践/263
- 医院领导在作风上要强化三个“抓落实”/267

第五章 文化与精髓

- 新使命 新起点 新征程/273
- 行风建设是助推医院发展的关键/279
- 对有效发挥医德考评作用的思考/283
- 创建学习型医院要落实三个“立足于”/284
- 医院管理应为医保改革搭建平台/288
- 立足人本管理营造和谐医院发展氛围/293

第六章 勤务与保障

- 用科学发展观推动军队医院在履行使命上下工夫/297
- 军营饮食文化在跃升/303
- 后勤保障社会化工作的主要做法/309
- 财务管理要把好“十四字”关口/314
- “四个到位”来把关 成效显著保平安/315
- “精打细算”赢得集束效益/318
- 对搞好医院后勤服务保障工作的思考/324
- 抓好医院安全稳定是确保医院全面健康发展的保证/326
- 后 记/331

目 录

[5]

Contents

第一章

变革与发展

推陈是出新之根基，发展是成功之前提。一个民族在自主创新方面的作为，影响该民族的历史命运；一个医院在发展创新方面的水平，关系到医院的发展质量和速度。医院只有树立创新思维模式，坚信发展的硬道理，不断深化新思路、新举措、新成果，以科学的办院方针，力争上游的建院精神，诚信为本的服务宗旨，优质高效的管理理念和管理举措，来构筑医院的建设基础，才能真正提高医院核心竞争力，推动医院又好又快发展。

在市场经济的大潮中对军队 中小医院生存与发展的思考

我院地处改革开放的前沿——海口市，20 世纪 80 年代在当地和军区同类医院中小有名气。由于种种原因，困难多多，现已被挤入后进行列，在改革中求生存、求发展，已成为当务之急。

面临的困难

一、经费紧缺

医院的标准经费受国防经费总体水平的制约，通常只能维持正常运转一个季度。新药品的大量应用，市场价格的放开，部队官兵对医疗保健需求的日益增强，使得医疗开支明显增大，医院每年贴补军队人员医疗经费达 380 多万元，再加上医院差旅费、水电费超支，营房维修，支付职工和合同制护士的工资等等，所有这些都要靠挖掘潜力自补。

二、“硬件”落后

尽管各级对医院的“硬件”建设有所投入，但经费有限，投向不集中，故改善不明显；而地方同类医院这几年变

化很大，政府上亿元的投入，军地医院间差距已比较明显。就诊环境方面，地方医院新建了门急诊、病房大楼，安装了中央空调，而军队医院营房老旧。另外，地方医院医疗设备先进且数量多，总价值都在亿元以上；军队医院医疗设备落后，数量也少，不仅关键设备缺乏，而且常用设备也不足。

三、有偿服务难度增大

标准经费不足，“硬件”落后，人员素质提高不快，医院优势弱化，影响了对外有偿服务的开展。

四、优秀人才缺乏

市场经济条件下的医院竞争，归根到底还是人才的竞争，谁拥有过硬的技术人才，谁就占领了医院竞争的制高点。近几年由于医院在当地经营的不景气，生活环境差、待遇低，有很多高学历或有一技之长的医务人员千方百计提前转业调走等，进一步加剧了医院人才的匮乏。

五、观念落后

同样是军队医院，为什么有的医院发展很快，而有的医院发展缓慢甚至难以生存呢？其中有一个很重要的原因就是思想观念滞后，计划经济观念根深蒂固，没有开拓进取精神，对市场经济条件下如何加快医院发展缺乏相应的对策和措施，只求“平安”，不求发展。

发展的思路

针对当前我院面临的困难，影响和制约医院发展的因素，怎样摆脱医院的困境的问题，以及在求生存的情况下，如何实现医院的快速的问题，医院新一届党委班子进行了深

人的调查研究和认真的理性思考，认为不进则退，别无选择。为此制定了“五个一”的发展思路，即“确定一个目标、把握一个方向、选准一条道路、认准一个中心、坚定一个道理”。

一、确定一个目标

“两年打基础、三年见效益、五年出成果”是医院党委经过充分的市场分析提出的发展目标，基础不牢，地动山摇，基础不好，不可能有发展，医院党委从建章立制、规范医疗行为、思想教育入手，鼓舞大家士气，树立“医院是我家、建设靠大家”，“院兴我荣、院衰我耻”的医院文化，通过弘扬正气，树立典型，目前全院上下医务人员精神状态好，实现目标的信心足。

二、把握一个方向

作为军队医院，坚持姓“军”、为兵服务是我们的根本方向和宗旨。在为部队服务上始终做到“五个坚持”和围绕“三个到位”。“五个坚持”是坚持军人挂号、检查、取药、住院、治疗五优先；坚持定期组织医疗队到部队巡诊；坚持每年召开一次医疗体系会议，对服务质量进行监测；坚持与部队医疗机构建立“一体化”帮带责任制；坚持按病情需要检查、治疗、用药。围绕“三个到位”认真履行职责：一是尽责到位，建立了军人“绿色通道”，专设了“军人病区”和“军人诊室”，军人门诊由副主任医师以上专家出诊；二是尽力到位，加大对军人用药的补贴力度，每年对军人医疗补贴都在380万元以上；三是尽心到位，每年派设备维修人员下基层检修仪器设备，赠送药品器械。在军事斗争卫勤准备上围绕三大任务开展训练（野战医疗、