

制 度 创 新 是 职 业 院 长 管 理 能 力 的 体 现

规则产生

——医院管理模式和运行机制的建立与实践

编著 陈亚光

GUIZE CHANSHENG

YIYUAN GUANLI MOSHI HE
YUNXING JIZHI DE
JIANLI YU SHIJIAN

 科学技术文献出版社

制度创新是职业院长管理能力的体现

规 则 产 生

——医院管理模式和运行机制的建立与实践

编 著 陈亚光

参编人员 姚晓喜 邓中军 钟元河

张 磊 彭丽华

科学技术文献出版社

Scientific and Technical Documents Publishing House

北 京

图书在版编目(CIP)数据

规则产生:医院管理模式和运行机制的建立与实践/陈亚光编著. -北京:科学技术文献出版社,2009.10

ISBN 978-7-5023-6457-1

I. 规… II. 陈… III. 医院-管理-研究 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 166387 号

出 版 者 科学技术文献出版社
地 址 北京市复兴路 15 号(中央电视台西侧)/100038
图书编务部电话 (010)58882938,58882087(传真)
图书发行部电话 (010)58882866(传真)
邮 购 部 电 话 (010)58882873
网 址 <http://www.stdph.com>
E-mail:stdph@istic.ac.cn
策 划 编 辑 李 静
责 任 编 辑 杨 光
责 任 校 对 赵文珍
责 任 出 版 王杰馨
发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销
印 刷 者 北京国马印刷厂
版 (印) 次 2009 年 10 月第 1 版第 1 次印刷
开 本 850×1168 32 开
字 数 280 千
印 张 11.5
印 数 1~6000 册
定 价 25.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。

我们做什么

(代前言)

当今,我国医院的格局和医院管理者的产生方式,导致许多医院管理者充当了多重角色。他们是医院管理者,也是医院资产所有者的代言人,同时又占据被管理者的位置——医学专家。公立医院的管理者是决策者,同时又是执行者、监督者。多重的角色、多重的功能,使得医院管理者们无法清晰地明确自己该做什么。

我们清楚地认识到,院长应该职业化。

随着市场经济制度不断完善,卫生改革不断深入,政事分开、管办分开、建立政府管理公立医院的体制和组织机构、探索公立医院法人治理结构,一系列改革催使医院院长职业化逐步明朗化。院长职业化是一个形式,关键是院长应该做什么,这是每一个医院管理者都要明白的道理。

我们认为院长(包括院长管理团队)应该做的工作是:

1. 确立医院的价值观

医院价值观的具体形式就是医院管理者的行为准则,体现在医院的决策、行为、发展过程中。公立医院改革提出了“政府、老百姓和医院员工满意”的要求,我们可以理解为“三个有利于”,即医院的一切行为要有利于政府、有利于人民群众、有利于医院员工,我们做任何事情都要符合这一准则,这可以作为当今公立医院的价值观。

2. 医院文化建设

什么是文化?文化是良好的习惯,是大多数员工思想意识、行为准则,文化建设的目的就是文化管理。文化管理是管理的最高

境界,是组织的核心力量。医院文化的主题就是将“以病人为中心”具体化,因此,医院文化建设需要管理者在加强自身建设的基础上以身作则、言传身教、长期努力,在一切具体工作中体现出主题文化的内涵。

3. 建立和完善医院规章制度,运用管理手段让被管理者执行规章制度是约束人的行为的工具,管理者必须依靠它来维系医院员工的有秩序工作。建立和完善规章制度是管理的基础工作。医院的规章制度来源有三方面,一是过去传统的制度,一代一代人留下来的,这些规章制度有些是用生命的代价换来的;二是各级卫生管理部门下发的,或者是医院根据文件要求制订的;三是医院根据自己的实际情况制订的。医院管理者除了继续执行传统的规章制度外,还要根据情况的变化来修改和完善;对上级管理部门下发的规章制度及文件要进行“本土化”;更重要的是结合医院的实际运行情况和医院外部环境的变化,不断产生新的规章制度,这是管理的与时俱进,体现科学发展观。制度创新是职业院长管理能力的体现。

4. 建立流程

建立流程的目的在于规范员工的工作行为,有利于进行控制和精细化管理,可以降低各种成本。我们大多数工作都已经有了过程,只不过是前人根据习惯或方便而形成,一代一代人传承下来,不规范、不统一,一人一个样。我们说的建立流程是运用科学的方法改造或重新规范我们的工作过程,同一种工作不同的人去做,是同一种过程,同一种结果。我们所有的工作都有过程,理论上讲都应该建立流程,小到卫生员扫地、医生给病人换药,大到医院建房、危重病人抢救,无处不在。当然,并非所有工作和事情都要建立流程,有些工作和事情简单、明了,处理过程已经形成了共识,也就没有必要兴师动众去建立流程了。需要建立的主要流程包括各种管理工作、服务工作以及通用的疾病诊疗工作。由于大

多数疾病的症状、检查、治疗方法的选择会因人而异,很难将某一种疾病的诊疗过程用一种流程来规范,但仍然可以找到某些共同点来规范我们的工作。

5. 建立各种管理体系

我们常常看到和听到别人说“我们有某某管理体系”,什么是管理体系?是不是有了某些规章制度或某些方法和措施就可以称体系了?我们认为一个管理体系应该包括管理组织、管理组织的工作职责和工作流程、管理的内容、管理的方法和措施、管理结果的评价指标、持续改进的办法和所有工作的完整记录。我们的任何管理体系都应该围绕这些内容去建立和完善。

6. 探索、建立各种管理模式

我们理解的管理模式就是一种成熟的在管理的某个方面的系列方法,能够得到大家公认,可以借鉴。目前我国的大多数医院在组织结构、管理方法和要求上仍然沿用计划经济时期的做法,医院许多重要管理没有统一的方法和模式,作为职业院长,探索和建立各种管理模式是职责所在,也是院长能力的体现。

7. 改革旧的运行机制

医院运行机制是医院各种管理行为、经营方式的统称。“新医改”明确的方向是体现“公益性”,因此,公立医院管理者在当今被历史赋予了重任,就是改革有悖于公益性的医院运行机制。

作为医院院长除了上述工作外,还有很多重要的事情要做。如何将医院的战略发展转化到日常工作中去,如何把政府公益目标的实现通过员工的努力来达到,需要去寻求方法,需要改革和创新。本书作者根据自己的工作实践,用真实的案例来讲述这些工作,介绍通过实践检验的、创新的管理制度、方法、模式和体系。书中内容不一定适合所有医院,不当之处欢迎大家批评指正。

书中第一、二、三、八章由陈亚光编写,第四、五、六、九章由姚晓喜、邓中军、张磊编写,第七章由钟元河、彭丽华编写。本书在编

写过程中得到何炳文、武正清、张甄、唐胜辉、欧阳邦辉、曹美嫦、唐敏等同志提供资料和帮助,张宪安教授为本书的出版做了大量的工作,在此一并表示衷心地感谢!

陈亚光

(京)新登字 130 号

内 容 简 介

一所成熟的医院一定有自己的管理模式、管理体系和运行机制。本书作者是根据郴州市第一人民医院的管理实践,重点介绍医院管理的成熟模式、体系和运行机制。其中文化管理章节介绍了医院的价值观、家文化和“以病人为中心”的主题文化建设内容;经济管理模式章节详细介绍了医院的成本核算、预算管理、科室核算和绩效工资分配办法;集团化管理模式章节介绍了该院进行集团化管理的运行机制以及成功的实践,对集团内部的干部管理、财务管理、人事管理、物资配送、专业控制、监督等内容进行了介绍;对医疗质量体系的建设和安全管理、医生管理、护理管理体系的构成和实践,特别对护理垂直管理方法阐述等都做了详细介绍。书中还论述了新建医院在“软件”方面所要做的工作。

本书用通俗易懂的语言和大量案例来说明医院管理中的理论和具体实践,借鉴性强,对从事医院管理的人员会有新的启示。

科学技术文献出版社是国家科学技术部系统唯一一家中央级综合性科技出版机构,我们所有的努力都是为了使您增长知识和才干。

目 录

第一章 文化管理	(1)
一、医院的价值观	(2)
二、职业与事业	(5)
三、家文化	(9)
四、用心做事.....	(12)
五、非物质薪酬.....	(16)
六、遇难不惧.....	(19)
七、改革创新.....	(22)
第二章 经济管理模式	(25)
一、医院预算管理模式.....	(25)
二、科室核算模式.....	(44)
三、绩效工资分配模式.....	(49)
四、岗位工资.....	(53)
五、服务数量、质量与绩效	(54)
第三章 医院集团管理模式	(57)
一、初始动因.....	(57)
二、“兄弟”关系.....	(58)
三、“一、二、三”原则.....	(59)
四、功能布局.....	(60)
五、干部布局.....	(62)
六、人事管理.....	(63)
七、专业控制.....	(67)

规则产生

八、“产品线”管理	(68)
九、经济控制	(71)
十、物质供应	(76)
十一、监督管理	(81)
十二、统一文化	(92)
十三、30 个月的表现	(94)
十四、存在的问题	(97)
第四章 医疗质量管理体系	(99)
一、医疗质量管理组织	(102)
二、医疗质量管理制度	(107)
三、质量管理制度的执行	(123)
四、医疗质量自我评价	(130)
五、医疗质量持续改进	(131)
六、医院管理年活动质量评价指标	(133)
第五章 医疗安全控制	(135)
一、人才、技术与管理	(136)
二、制度、组织和职责	(137)
三、员工安全防范	(140)
四、完成记录	(144)
五、二线值班	(145)
六、高危病人控制	(146)
七、对付虚假记录	(147)
八、建立“绿色通道”	(148)
九、手术风险控制	(149)
十、医疗风险告知	(150)
十一、检查的重点	(151)
十二、识别标志	(153)
十三、口头医嘱和报告	(153)

十四、医疗纠纷处理	(154)
十五、风险预警	(155)
第六章 医生管理	(159)
一、医生是“马”	(159)
二、教育与培训	(160)
三、薪酬与绩效	(163)
四、执业考核	(164)
五、职称聘任管理	(167)
六、科主任管理	(177)
七、奖惩	(215)
第七章 护理垂直管理体系	(220)
一、护理管理组织	(221)
二、护理干部管理	(226)
三、护理质量控制体系	(231)
四、护理人力资源管理	(285)
五、护理服务支持	(330)
第八章 新建医院的经营目标	(333)
一、初期经营目标制订	(333)
二、新建医院初期经营管理目标案例	(336)
三、“开放”的南院	(343)
第九章 流程实例	(344)
一、危重病人首诊流程	(345)
二、病例讨论检查流程	(346)
三、“高危病人”管理检查流程	(347)
四、急性脑梗死溶栓治疗流程	(348)
五、急性胸痛患者在急诊室的初步评估流程	(349)
六、灾害事故应急救援预案	(350)

第一章 文化管理

在多伦多机场可以看到这样一种现象,有些人出机场后会把用过的行李小推车送还到一个集中点。这个集中点有一个行李推车传输带的入口,如果你把推车送进入口,在入口处就会掉出 25 分加元的硬币。过去需要人力把分散在各个地方的用过的推车集中起来,设计这个传输带的目的就是减少人力去收回用过的行李推车。因此,他们采取奖励的办法引导人们来做这件事。开始人们是为了机场的要求和 25 分加币的奖励去做的,后来,就形成了习惯,自觉把用过的推车送到集中点,但是也有好多人并不把推车送入传输带入口里,也就是说不去拿那 25 分加币。

这一现象可以理解为文化现象。开始通过奖励来引导人的行为,当多次强化后,行为变成了习惯,当人们再次从事这种行为时已经不是为了奖励了。这一过程就是文化形成的过程,也就是我们常说的“文化建设”。

文化是组织中大多数员工认同的思想、价值观、行为准则和自觉的行为是良好的习惯,它不是标语口号,也不是规章制度,不是用文字写在纸上的东西。

组织文化表现在员工平常的生活、工作之中。

医院提倡“以病人为中心”,如果医院真正落实了这个理念,不用规章来约束,员工时时处处都能想到和做到,就形成了“以病人为中心”的文化。员工在工作上能做到,在日常生活中也能做到,在公车上就会主动给老人、孕妇让座,因为帮助他人已经形成了习惯。

文化的形成不是一朝一夕的事,也不是一个文件、一个要求就能形成,是组织最高管理者、员工和社会共同长期努力的结果,需要长期的引导、约束和规范。

文化建设的目的就是文化管理。

文化管理是管理的最高境界,它是组织的核心力量,是不可“克隆”的核心竞争力,因此,优秀的医院管理者会把文化建设融会在他的日常管理之中。

文化建设首先要确立组织的核心价值观,并且在发展过程中不断修正和强化,要确立组织的行为准则,要通过管理者的言传身教来影响员工,要通过宣传、培训等措施来强化主张,通过肯定、表扬、表彰、授予荣誉称号等形式来引导,通过规章制度来约束,通过工作流程来规范行为。通过持续不断地强化,把价值观、行为准则、各种要求变成了员工的思想、价值观和自觉的行为习惯,这就形成了文化。

一、医院的价值观

我国一直把“救死扶伤”作为医院的行为准则,作为医院办院的目的和要求,现在又进一步明确公立医院必须具有公益性。这些要求在现实社会中如何体现,又有什么具体标准,很难做一个准确的回答。但是,每一个院长和他的管理团队在他们的日常工作中都自觉或不自觉地体现自己的价值观,同时影响团队的决策和员工的思想和行为。所做的每一件事、每一项决策、每一步发展,都会体现管理者的价值观。医院应该明确自己的价值观,用价值观来影响组织行为,指导决策和发展。

郴州市第一人民医院多年来一直把“三个有利于”和“三个不损害”作为医院决策、行事的准则,也是医院发展的最终价值所在。这三个有利于、三个不损害的内容就是:有利于政府、有利于人民

群众、有利于医院员工；不损害国家利益、不损害老百姓利益、不损害员工利益。

对“国家”和“政府”的具体理解，首先是严格执行国家的政策、法规，按政府要求办院和为政府承担相应的责任；其次就是指医院集体利益，因为公立医院是政府办的，对医院的资产安全、可持续发展承担责任。

2006年郴州市第一人民医院决定兼并市第六人民医院，第六人民医院是从铁路医院转制交给地方的，该院业务量少，没有核心技术，人员负担重，周边还有两所规模更大的地方医院与之竞争，如果经营不好，很快将成为政府的负担。第一人民医院不少员工反对这个决定，一些老同志对医院领导班子提出质问：你们这样做到底为什么？

医院领导班子仔细分析了兼并的利弊，首先作为医院兼并的目的是要扩大自己的医疗场地。医院当时床位使用率达110%，短期内无法扩大规模，如果把儿科、新生儿科移过去，这两个病区腾出来就可缓解医院住院难的矛盾，同时把六院改变为以儿科为主的儿童医院，也不与其他医院发生市场冲突。这样一是有利于医院发展，特别是儿科，独立后业务会做得更大更精；二是对员工来说也是有利的，原来的两位主任提升为儿童医院的副院长，原来只有两个病区，现在有6个病区，新增6个主任的职位，6个专业技术骨干得到提升和稳定，员工们有了更大更宽广的舞台，自然待遇也会提高；三是有利于政府，医院发展了，员工有事情做了，待遇有了保证，也不会成为政府的包袱了；四是儿童医疗保健事业发展了，有利于老百姓。遇到的主要困难是原六院员工安排问题和长期铁路计划经济管理下形成的思想观念问题，解决的办法首先是把他们分开到一院各个科室和部门培训，与一院的员工一起工作，通过相互融合达到文化的一致。一院正处于发展期，需要人员，培训合格后再把他们分别安排到一院不同的医疗区，保证每人都有

岗位。医院把这些有利面一一告诉职工,把面对困难克服的办法也一一说出来,得到了大家的支持。

兼并两年,儿童医院从原来的两个病区发展成六个病区,原来是儿童综合内科,现在是内、外亚专科,原来(2005年)医院每年儿童门诊12万人次,出院3292人次,2008年儿童医院门诊人次达21.7万人,出院人次达1.23万人。原来年收入1000余万元,现在6000余万元,原来亏损,现在有了收支节余。更重要的是原来的员工改变了观念,融合到了大的团队之中。

2008年的初夏,郴州桂阳县发生了多起有毒蘑菇中毒死亡事件,一时间引起了当地老百姓的恐慌。吃过野生蘑菇的人不管有没有症状都集中到县人民医院,医院已经接受了50多名有症状的病人,医院门口还有近200名吃过蘑菇的人不肯离开。郴州市第一人民医院连夜派了一支医疗队在现场指导救治。当地政府为了稳定大局,要求没有症状的人离开医院,但是谁也不知道其中还有没有中毒者。为了筛选出中毒者,医疗队果断决定对医院门口的200人立即抽血送到市第一人民医院化验,没有问题的人就可以回家,有问题的人转院治疗,减轻当地医院压力。

当天晚上事件就这样平息了,郴州市第一人民医院为200多名群众做了化验,先后接受了50名有肝或肾损害的中毒病人的治疗,至今没有收到医疗费用。当时医院考虑的是政府和当地老百姓的利益,而医院自己的利益放在后面。

在医院经营过程中,所有公立医院都会遇到突发事件的救治、政府安排的任务,经常要由医院垫付资金,对待这个问题,医院的不同态度就可能出现不同的结果。郴州市第一人民医院始终认为,在这样的关键时刻,医院的利益必须服从政府的利益,必须服从老百姓的利益。这不仅仅是平时口头上讲,更重要的是在制度上落实。比如:

急救病人绿色通道的制度、流程建设:制度要求凡是病情危急

的病人,首诊医生只要在病人的入院单或其他医疗单上写上“抢救”二字,一切科室都开绿灯,所有抢救都按流程进行。

公益救治任务院领导负责组织的应急预案:要求凡是有重大、突发公共卫生事件或社会事件需要医疗救助的,必须十分重视,由院领导担任处置事件的负责人。

公益救治任务不影响员工个人利益的规定:规定任何公益救治,不管有没有经济效益,都不影响个人的待遇。

鼓励员工积极参加突发事件处置的政策和制度:对参加公益救治、突发事件处置的员工,在待遇上从优,并给予适当的荣誉。

正是这些制度的落实和院领导的重视,在医院整个团队中形成了共识,医院不会出现病人没有钱或钱不够而影响抢救的事情,政府安排的公益救治,医院会不讲任何价钱去努力做好。

在 2008 年初冰雪灾害期间,因银行断电,看病住院的老百姓取不到钱,医院让入院病人先交 1 元钱,建立计算机账户,让病人先治疗,此举在 10 余天内为困难群众垫付医疗费用 400 多万元,没有任何员工抱怨,深受政府、群众好评。

二、职业与事业

一位病理科的退休老主任,多年来把科室当做自己第二个家,退休后拒绝了多家医院的高薪聘用,继续留在科室工作,指导和培养年轻医生。20 世纪 50 年代大学毕业后他就来到这家医院,接受组织安排组建病理科,一生中他没有获得很高的荣誉,也没有很高的职位,更没有赚很多的钱。在谈到人生的追求时,他说,病理工作已经成了他的事业,他有一个对职业到事业的思想变化过程,或者说认识和追求的过程吧。他说,他是一个农民的儿子,参加工作时只希望有比农村过得好的生活,所以工作很努力,后来,喜欢这个工作,不再是为了生活,逐步把工作当成了物质生活以外的依

托,就不太计较待遇和回报了,这就是事业吧。

职业是人为了生活需要获得财物而去做的工作,人为了能生存,就需要一个职业,不管你喜不喜欢都要去做。在工作过程中,你逐步喜欢了你从事的职业,并且在工作中除了获得了你生活中所需要的财物之外,还获得了你的精神满足,获得财物不可替代的东西,成了你更高追求的内容,成了你生活中比财物还重要的依托,这时,职业就成了事业。追求事业的人能够在工作中获得他的需求,工作中的成绩、进步、成功就是他最好的报酬。追求事业的人对金钱回报、外来的荣誉和地位看得淡,不会因为外界的因素影响他们对事业的追求,他们比别人更容易获得成功,更容易为社会、为他人创造财富。

不是所有的人都理解职业和事业的不同,不是所有的员工都会自觉地把工作当成事业来做,人的一生当中也不是一开始就有事业心,这就需要医院管理者坚持不懈地教育、培养员工对职业的热爱,把工作当事业来做。

郴州市第一人民医院为了培养员工的事业心,注重树立追求事业成功正确导向的制度建设,通过制度、人才培养过程中的职业生涯设计、荣誉导向等方式来达到目的。

(一)医院的相关制度

1. 技术要素分配办法 主要内容有:对个人努力取得国外留学机会并学成回院,取得的高学历、高职称,给予一定的津贴;个人或团队开发、引进的新技术、新项目,给予一次性奖励,并在一段时间内,在产生的效益中按一定的比例提取给予分配;对过去已有的技术或项目,通过加强管理、降低成本、扩大市场,明显增加了效益,在新增部分中,按一定比例提取分配。

2. 技术要素考核办法 主要内容是:在科主任的薪酬中拿出一部分作为技术要素考核,要求每个科主任在自己的专业范围,