

# 医院管理

# 123

——轻轻松松说管理

孟威宏 著



辽宁科学技术出版社

# 医院管理

## 123

—— 医院管理案例选编 ——

主编：王 明

中国协和医科大学出版社

# 医院 管理

# 123

——轻轻松松说管理

孟威宏 著

图书在版编目(CIP)数据

医院管理123:轻轻松松说管理/孟威宏著. —沈阳:辽宁科学技术出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5381-6815-0

I. ①医… II. ①孟… III. ①医院—管理 IV. ①R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第263769号

---

出版发行:辽宁科学技术出版社

(地址:沈阳市和平区十一纬路29号 邮编:110003)

印刷者:辽宁美术印刷厂

经销者:各地新华书店

幅面尺寸:165mm×240mm

印 张:15.5

字 数:150千字

印 数:1~2000册

出版时间:2011年1月第1版

印刷时间:2011年1月第1次印刷

责任编辑:郭敬斌

封面设计:刘 枫

版式设计:袁 舒

责任校对:杜 涛

---

书 号:ISBN 978-7-5381-6815-0

定 价:39.00元

联系电话:024-23280336

邮购热线:024-23284502

E-mail:guojingbin@126.com

<http://www.lnkj.com.cn>

本书网址: [www.lnkj.cn/uri.sh/6815](http://www.lnkj.cn/uri.sh/6815)

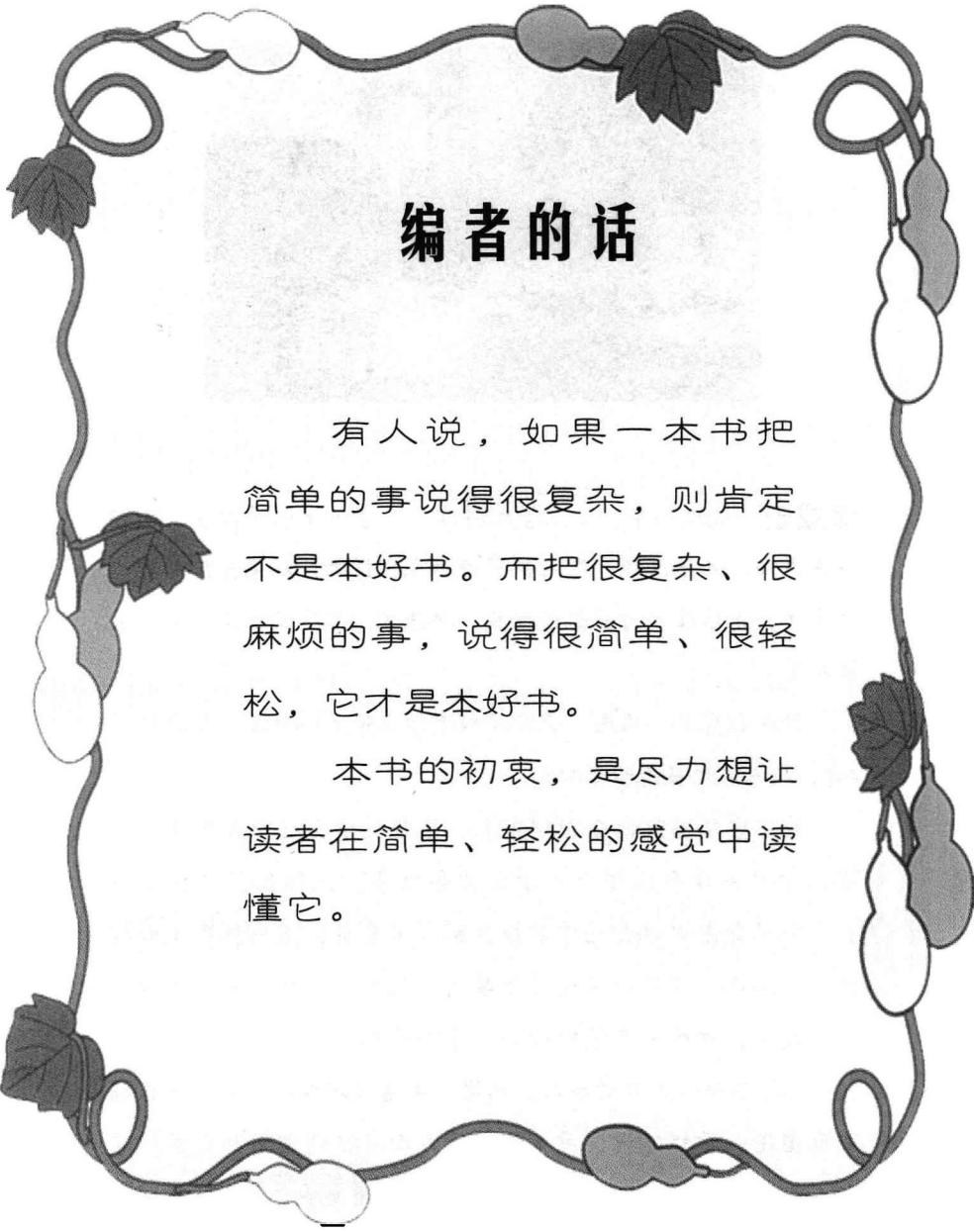


**孟威宏** 从医30年，心血管内科硕士，分子生物学博士。历任临床医师、主治医师、副主任医师和主任医师。从事医院管理工作多年，先后在三所医院任院长，现任沈阳军区总医院院长、大校军衔。

曾发表基础、临床、管理等领域学术论文50余篇，主编专著4部，获军队科技进步奖5项。

兼任中华医院协会副理事长，中华医学会辽宁省医学会理事，中华医学会沈阳市医学会常务理事，沈阳医师协会副会长，中国健康促进会辽宁省分会副主任委员，《中华医院管理杂志》编委，《中国医院管理杂志》编委，《现代医院管理杂志》编委，吉林大学兼职硕士生导师等职。

14年任院长工作的经历，积累了丰富管理经验，尤其在医院文化塑造、学科建设、质量管理等方面有独到见解和个性化追求，曾先后使二所医院走出困境并得到快速发展，获得业界同仁的较高评价和认可。



## 编者的话

有人说，如果一本书把简单的事说得很复杂，则肯定不是本好书。而把很复杂、很麻烦的事，说得很简单、很轻松，它才是本好书。

本书的初衷，是尽力想让读者在简单、轻松的感觉中读懂它。

# 序一

同威宏院长交往多年，深知他从医30年，担任不同单位的院长14年，在多个岗位上创造了优秀的业绩，个人也积淀了丰富的管理经验，尤其是在文化塑造、学科建设、质量管理方面都有独到之处。前不久，孟院长专门把《医院管理123》交给我，并嘱我为序，感到非常荣幸。

历年来看到的医院管理大部头著作可谓不少，拿到威宏同志的这本书，细读一遍，感触颇多。正如笔者自己所说的：“让读者在简单、轻松的感觉中读懂它”。书中五章三十节，娓娓道来，从医院管理“管什么”、“抓什么”、“看什么”到管理者的“管理艺术”、“人格魅力”，各成体例，各有侧重，让我这名医院管理的老兵在这本薄薄的小书中也有了新的感悟。

同威宏同志一样，在长期的管理实践中，我多有这样的感受，当面对着纷繁复杂的大事小事时，经常会感到山重水复无路可走，可静心思考认真梳理之后，又顿感柳暗花明处处通达。因此，我理解，医院管理者既要会管，还要善于发现管中之“理”，要经常跳出来，坐下去，静

心思考，认真总结，探寻管理之道，这既是一个杰出的管理者必备的素质，也是每一个成功者应有的习惯。我想，威宏同志之所以能够在事业上不断取得成功，一定得益于深入的思考和经常的总结，这本书就是一个很好的证明，不认真思考，不经常总结，就不会有这些独到的见解。作为医院院长，他的这种跳出来思考、经常总结的精神值得学习。

最后，我以高希均教授的一句至理名言作为结语，他说：“人生的终点，不是死亡，而是与好书结缘的那一刻；人生的起点，不是诞生，而是与好书结缘的那一刻”。愿威宏同志的这本心得之作，能给医院各级管理者以更多的启迪。

是为序。

中国人民解放军总医院院长 李书豪



## 序二

### 触类旁通的专家 精于管理的通才

尽管同为医科毕业，又在医疗领域共同服务了近30年，但由于自己跨出校门后就弃医从文，故多年来除广交医学专家并年复一年地与堆积如山的论文打交道外，很少能够与医院的管理者坐而论道。感谢医院协会的搭桥，2年前偶遇威宏兄，闲暇之余的交谈不仅使笔者对医院管理之道初识皮毛，也对为兄管理学方面的学识自愧不如，大有相见恨晚之感觉。随着交往的频繁，相互了解的与日俱增，也成为志同道合的挚友。

最近欣闻威宏兄将有医院管理方面的著作问世，本想先睹为快，哪知自讨苦吃。收到《医院管理123——轻轻松松说管理》样书之际，为兄希望愚弟能为该书撰写序言。尽管从事医学编辑工作25年，经自己编校过的学术文章不计其数，但对医院管理方面仍自认为不才，唯老友盛情难却，只好恭敬不如从命。

当一口气读完这本貌似浅显且轻松的医院管理之作后，笔者才深为威宏兄医院管理和社科人文方面的学识而折服。作为已知天命的医学

博士，他在医学专业上所取得的成就并非令众多同行所仰慕，也难以进入国家顶尖医学专家之列；但作为一位有强烈社会责任感的医院管理专家，14年中历任三家不同级别医院的院长，以及他结合自己的医疗实践对医院管理的研究成果，足以让医学同道难以望其项背。真可谓：触类旁通的专家、精于管理的通才。

相对于洋洋万言的管理学经典名著和大师们的不朽之作而言，这篇篇幅仅5章30节的薄书略显小巧，但对于非管理专业出身的医院院长来说，真正能悟出简洁文字里所蕴含的深刻道理者，就必定能体会出作者的良苦用心并深刻理解“浓缩的一定是精品”的含义。在本书中，作者不仅告诉医院的院长们要管什么，如何实施有效的医院管理，用哪些指标来评价医院管理的好坏，而且用接近一半的篇幅重点讨论了管理的艺术和管理者的人格魅力。可以肯定地说，前一部分或许主要针对医院院长而言，但笔者认为，后2章对每一位笑阅它的读者一定会有所裨益。

通过虚心地拜读、潜心地学习与认真地琢磨，深刻体会到作者提出的管理之精髓——悟性，只有悟性高的业务型专家才有可能成为优秀的医院

管理人才，才能对医院这个现实社会的缩影有更深刻的理解和更娴熟的驾驭能力，在处理日常事务中才会得心应手，游刃有余。正是作者谦逊的为人和低调的性格，导致其为本书起了一个谦虚有余的书名，但细心的读者一定会发现，作者通过轻轻松松的嬉笑言谈道出了医院管理之精髓，也体现出威宏兄运用“举重若轻，治大国如烹小鲜”之道的娴熟之功。

近年来，随着我国改革开放步伐的加快，中国的科技实力日益增强，对医院高端设备和科研投入的不断增加，正在以大跃进的速度制造所谓的专家。但与这种“专家制造”领域欣欣向荣景象形成鲜明反差的是：对管理基本知识的普及和员工基本素质教育的相对落后，导致全国具备基本文化素质的人员比例明显低于西方发达国家。

生活在21世纪的我们，较之于前辈，受过更好的教育，具有更加开放的眼光，更宽广的文化包容。更为重要的是，我们成长在一个更加重视文化发展、更加注重个人能力培养的时代。迎接挑战是我辈必须具备的一种本能，因为没有事业理想和创造激情的人生，对我们来说只能是残缺的人生。正如作者所言：本书虽然从院长的管理视角切入，但并不

# 医院管理123

——轻轻松松说管理

是专为院长而写。无论何人，只要对人生有追求，有管理的热情和奋斗的激情，翻阅此书都将引起共鸣。

今天，我们所面临的挑战不是难以获取足够的知识和信息，而是在知识爆炸的时代，如何对其进行有效的管理。因此，掌握的知识量并不重要，重要的是掌握知识的方法。优秀的管理者总是可以从他人能够理解的角度来展开自己的诠释，使读者不仅知其然，而且能知其所以然，这也是本书的特点之一。如果读者对书中介绍的各种原理进行简单抄袭和模仿必定难以奏效，关键是要知道如何创造性地使用。窃以为，找到各种管理的规律并将其应用于现实生活中，学以致用才是读书的最终目的。相信每一位读者通过阅读本书，一定能够在轻松愉悦的氛围中收获知识，陶冶情操，真正感受到开卷有益。

中华医学会杂志社社长兼总编辑  
中国期刊协会副会长  
2010年初冬于北京香山



# 前言

当了十几年的院长，对医院管理有了几分体会、几分心得，很想学人家也写本书，谈谈经、论论道。可很久以来就对经典教材式的管理学著作有几分恐惧，甚至是几分排斥和厌烦。怎么也想象不出那一摞摞大部头、厚厚的章节式著作是怎么被那些不知疲倦——仿佛还带着厚厚的镜片、拿着鹅翎、近乎于学究式的作者们一笔一笔写出来的，真的好钦佩他们！因为我绝对没有那么坚强的毅力和持久的耐心。好在给自己想了个不必太辛苦的好主意，写一本杂谈式的小册子——《医院管理123——轻轻松松说管理》，既然是“杂谈”，就不必遵章守节，循规蹈矩了。有时真为我的小聪明暗自庆幸。

写这本书的初衷并不想论原理、讲定义、著学说，它根本就不是一本严肃的著作或讲义，只是从医院管理实践的角度切入并融入传统文化、哲学思维、历史典故和现代经营理念，随意地、轻松地谈谈医院院长、科主任及医院的管理者们该管些什么、抓些什么、看些什么以及医院领导应当怎么做、如何说、怎么行。只是想给众多的医院院长和医院管理者们提供一本或能产生共鸣、或能引起争

# 医院管理123

——轻轻松松说管理

议的，轻松活泼、仅供茶余饭后消遣斟酌的小册子。准确地说，它只是一本有感而发的管理漫谈。

对所有医院管理者来说，学习经典的管理学理论及现代MBA课程固然重要，但如果天真地认为，按照管理学课程或管理学著作所列的规范去做，就能管理好你的医院，那就大错特错了。那些东西充其量是在你做得很漂亮时，“马后炮”似的给你一个理论上的支持，而当你做错的时候，也同样会找到一个让你无以反驳的理由：错不在书上而在你的理解。所以，真正的医院管理实践是没有一定之规的，每个成功的管理者乃至每个成功的医院（或学科）其发展轨迹可能是大相径庭、各不相同的。管理者的能力不仅仅是基于其自身的管理理论功底和管理经验，更是看管理者在管理实践中所显示出的个人悟性、综合素质、知识积累和文化底蕴等诸多条件的一种综合能力。

本书虽然从院长的管理视角切入，但并不是专为院长而写。无论是大、小医院的科主任及中层以上领导，卫生系统管理人员，普通医务人员，甚至是机关、企业管理人员、职员等，只要有管理热情和奋斗激情，翻阅此书都能引起共鸣。

此书的初衷，是想对有缘偶遇并笑阅它的读者或多或少地有一点点启发悟性的作用。

**孟威宏**

二〇一〇年秋于沈阳

# 目录

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 引 言                  | 001 |
| 第一章 医院管理要管什么         | 002 |
| 第一节 医院的“顶层设计”        | 004 |
| 一、为医院制定恰当适用的《发展战略》   | 005 |
| 二、为医院起草简洁实用的《医院文化手册》 | 007 |
| 三、提升团队执行力            | 010 |
| 第二节 医院的建院要素          | 014 |
| 一、确立大人才观             | 015 |
| 二、如何提升和打造特色技术        | 019 |
| 三、构建质量管理体系           | 025 |
| 四、区别对待各类设备的引进        | 027 |

# 医院管理123

——轻轻松松说管理

|                     |            |
|---------------------|------------|
| 五、医院经营管理的本质是什么      | 030        |
| 六、打造一个优势学科群         | 033        |
| 七、关注综合效益而不仅仅是经济效益   | 038        |
| 八、社会声誉与患者忠诚度        | 039        |
| 九、打造硬件环境亮点          | 042        |
| 十、医院文化的塑造           | 044        |
| 十一、提供患者还没有想到的服务     | 046        |
| 十二、科研与学术活动的意义       | 047        |
| 第三节 通过分解目标而实现目标     | 049        |
| 一、什么是“选择式目标管理”      | 050        |
| 二、“选择式目标管理”的特性      | 052        |
| 三、你的工作不一定完美，但一定要有结果 | 053        |
| <b>第二章 医院管理要抓什么</b> | <b>056</b> |
| 第四节 质量要从基础抓         | 058        |
| 一、谁来抓               | 059        |
| 二、如何抓               | 060        |



|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 三、何时抓 -----              | 063 |
| 第五节 技术要从前沿抓 -----        | 064 |
| 一、不断开发前沿技术是赢得竞争的保证 ----- | 065 |
| 二、医院抓好新技术的七项措施 -----     | 067 |
| 三、你的信心决定一切 -----         | 068 |
| 第六节 人才要从身边抓 -----        | 070 |
| 一、身边的人才“找”出来的 -----      | 071 |
| 二、身边的人才“用”出来的 -----      | 073 |
| 三、身边的人才“鼓励”出来的 -----     | 074 |
| 第七节 管理要从中层抓 -----        | 077 |
| 一、让中层从培训中提高 -----        | 077 |
| 二、让中层明确目标责任 -----        | 078 |
| 三、让中层成为团队精英 -----        | 078 |
| 第八节 学科要从特色抓 -----        | 079 |
| 一、尝试把小学科做大 -----         | 080 |
| 二、把特色技术做成规模 -----        | 080 |