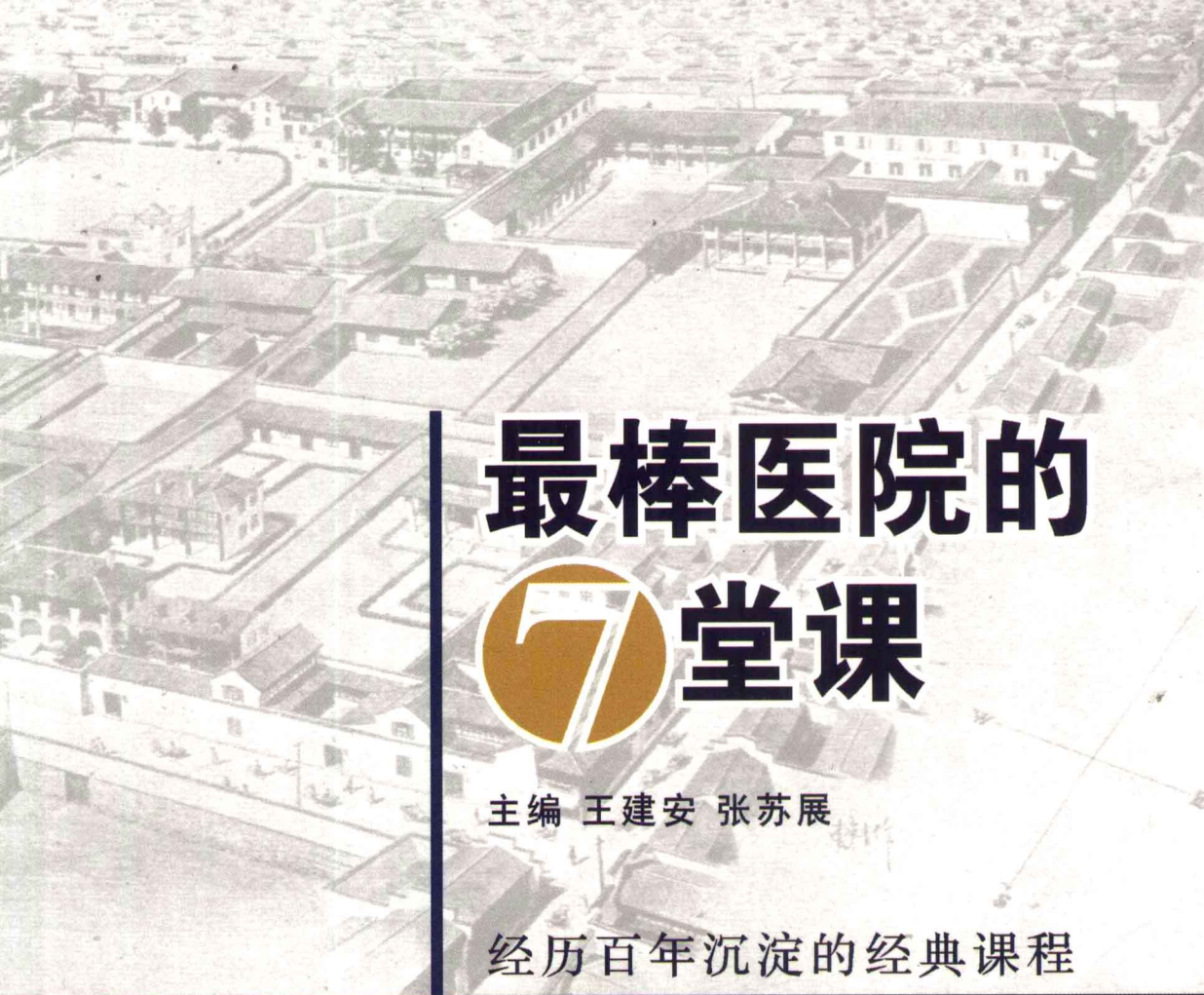




最棒医院的 7堂课

主编 王建安 张苏展

经历百年沉淀的经典课程



lessons from Zhe'er Hospital



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

©王建安 张苏展 主编



经历百年沉淀的经典课程

最棒医院的7堂课



图书在版编目(CIP)数据

最棒医院的七堂课 / 王建安, 张苏展主编. — 杭州: 浙江大学出版社, 2012.4

ISBN 978-7-308-09820-5

I. ①最… II. ①王…②张… III. ①医院-管理-研究
IV. ①R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第060001号

最棒医院的七堂课

王建安 张苏展 主 编

责任编辑 杜玲玲

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

策划出品 杭州晓钟文化策划有限公司 (www.xzch.net)

装帧设计 杭州晓钟文化策划有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 13.5

字 数 176千

版 次 2012年4月第1版

印 次 2012年4月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-09820-5

定 价 48.00元

《最棒医院的七堂课》编辑委员会

主 编：王建安 张苏展

编 委：赵小英 陈正英 梁廷波
游向东 方 曙 黄 建
胡守惠 陈毅军 王惠琴

编 审：王 凯 李 伟 方 序
兰美娟

执行编辑：郑芬芳

编 辑：汤 妍 李园园 卞佳君
章轶明 葛芳民 高蓓蓓
李 翔 刘海静 杜淑玲
陈钦周 刘律廷

策 划：浙江大学医学院附属第二医院
杭州晓钟文化策划有限公司

序 言

浙江大学医学院附属第二医院是一所具有143年历史的公立品牌医院。在漫长的发展历程中，医院始终坚持“患者与服务对象至上”的核心价值观，诠释“精湛演绎技术，关爱体现服务”的服务理念；作为浙江大学附属医院，全面履行“科技创新、服务大众、培育新人、引领未来”的历史使命，立志把浙医二院建成一所具有鲜明学科特色的国际品牌医院。

百年沧桑，物转星移。从3间平房中的16张病床开始，发展到今天核定床位2000张，开放床位2200余张，年门急诊量超过270万人次，出院病人约8万人次，手术约8万台，医疗用房14多万平方米的规模，一代代浙二人筚路蓝缕，孜孜不倦。在医院文化建设中，医院一方面大力发展对外交流合作，与世界最先进的医院文化接轨；另一方面，再次回望历史，梳理院史，以求古为今用。在《百年名院百年品质——从广济医院到浙医二院》之后，又推出《最棒医院的七堂课》。该书从医院管理的角度深入剖析广济医院成功发展的秘诀，并从新时代新的角度再次解读“患者和服务对象至上”的核心价值观是如何在百年历史风云中传承发扬，历久弥新。

本书以大量生动感人的事例诠释了什么是“精湛演绎技术，关爱

体现服务”的服务理念，并且以大量的史实展现了百年名院的广阔胸襟。以史论今，以事论理，从现代医院管理的角度重新审视百年名院发展的全过程。该书既是广大同仁了解浙医二院历史的指南，又是浙医二院新员工了解医院文化的教科书，还为今天医院管理者更好履行“科技创新、服务大众、培育新人、引领未来”的使命提供了历史依据。

在现今公立医院改革的大背景之下，作为一所百年名院，我们在转型、升级与发展的过程中更要以史为鉴，将老一辈优良传统发扬光大，更要胸怀世界，站在深厚文化积淀的基础上与世界最先进的医院管理理念相交融。回首历史，医院内涵建设硕果累累，向下扎根，向上结果；展望未来，百年名院必定会愈发枝繁叶茂，欣欣向荣。

王建安

二〇一二年四月

目录

Contents

1 什么是“核心价值观”？

- 5 / 价值观惠及社会与自身
- 9 / 价值观被身体力行
- 13 / 价值观被代代相传
- 18 / 价值观与清晰的愿景
- 22 / 价值观与医院收支
- 27 / 价值观指导下的管理体制
- 30 / 价值观指导人事招聘

2 到底什么至上？

- 37 / 以患者经济能力设计治病方案
- 40 / 以价值观指导细节
- 45 / 价值观与医患关系
- 50 / 以价值观抚慰患者的精神需求
- 55 / 被医治的不仅是身体
- 59 / 价值观指导下的人性化服务

3 如何追求卓越？

- 67 / 卓越源自核心价值观
- 71 / 卓越缔造百年名院
- 75 / 与世界最先进的医学水平相接轨
- 80 / 卓越构建核心优势学科
- 86 / 卓越与创新意识
- 90 / 卓越与员工的自愿精神
- 93 / 让卓越成为品格

4 精心安排医院质量线索

- 104 / 功能线索——卓越的医疗能力
- 108 / 机能线索——传递完美的第一印象
- 116 / 人性线索——超出患者所求所想

5

怎么“择人与立人”？

- 129 / 老广济的人才结构
- 132 / 人力资源的预测与规划
- 134 / 百年名院的择人标准
- 138 / 构建全方位的人才培养格局
- 145 / 建立激励人才成长的竞争机制
- 147 / 领袖的领导力与执行力
- 149 / 领导层的特殊工作

6

何谓“百年名院的胸襟”？

- 159 / 社会公共卫生中的领导能力
- 162 / 国际化与本土化的广济妇产科
- 164 / 代代传承的“国际人道主义精神”
- 167 / 宽广胸襟的背后
- 172 / 百年品牌，历久弥新
- 177 / 走向世界的舞台

7

如何建设好医院的公共关系？

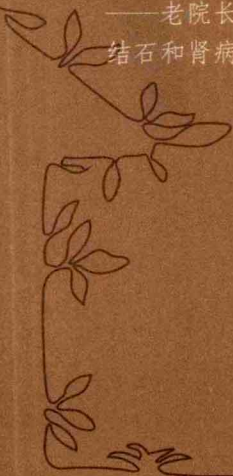
- 185 / 核心价值观与外部公共关系
- 188 / 收回广济——公共关系的成功案例
- 190 / 新增骨科——公共关系的巨大收益
- 193 / 弱势群体——公共关系不可忽略的角落
- 195 / 对医院品牌的维护
- 201 / 塑造健康的内部公共关系

为他人而工作，为他们谋划，为他们祈祷，让他人的生活变得更加美好，因为这些会更好地帮助你活下去。让自己给贫穷的人祈福，给孤单的人鼓励，给忧伤的人帮助。对你而言，生活很悲伤？你感到很孤独？感到被天意、普通人或者其他对你而言很特殊的人所捉弄？那是因为你只想到自己，产生了一种自怜，使得生活变得很忧伤。振作起来，保持微笑。把你自己的编织袋（或手提箱）里的困扰（也可能只是想象）统统都打包，将天上来的阳光和喜乐送到其他人身边，你很快就会发现你活在阳光下，你的神经统统都恢复了。

——梅藤更

上一次厕所，手套要换，衣服要脱，回来还得洗手，会耽误手术。

——老院长朱焱解释自己为什么因少喝水而患上严重的尿结石和肾病





LESSON

什么是“核心价值观”？

价值观惠及社会与自身
价值观被身体力行
价值观被代代相传
价值观与清晰的愿景
价值观与医院收支
价值观指导下的管理体制
价值观指导人事招聘





第一课 什么是“核心价值观”？

有一次，梅藤更按惯例带着一个助手出诊，目的地是与杭州城相距十二里的一个村庄，路上他们要坐船渡过一条河，不幸的是，梅藤更意外地落入水中，河底的流沙很快缠住了他的腿，情况非常危险。在这千钧一发的关头，另一只船突然出现了。在大家的努力之下，梅藤更终于获救了。

助手看着他不住打喷嚏的样子劝他说：“您回去休息吧，您已经感冒啦。”

“回去？那病人怎么办？你只是个传道的助手，你可不能替我做手术啊！我没事的，快走吧。”

就这样，他们在烈日下又徒步走了几公里，到达目的地的时候梅藤更全身都晒干了。患者得到了很好的治疗，但梅藤更却病了一场。梅藤更从没为此发过一句怨言，反而为患者的康复不住地感恩。惊险之后，每逢这个村子有患者，他仍然毫不犹豫地背起医疗箱前往……

——摘编自《梅藤更在杭州》



“显仁”作为广济医院及医校的核心价值观，要求所有医护人员将“仁爱”动态化、具体化

这只是广济医院创始人梅藤更行医历史上的一件小事，却可以解释当时的广济医院为什么在江浙一带能产生巨大的影响力。广济医院的百年品牌建立在一系列核心价值之上。今天，浙江大学医学院附属第二医院（文中简称：浙医二院）的核心价值观是“患者和服务对象至上”，该价值观继承并发扬了老广济医院“显仁”的价值观。

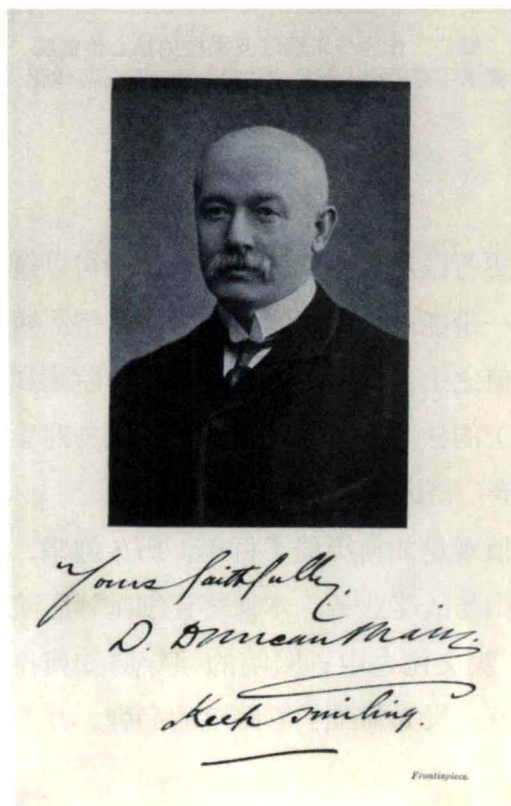
本课旨在讨论医院的核心价值观是如何历经了百年，历久弥坚，贯穿于医院的组织管理、职业准则与战略业务。本课将详细阐释医院如何将这一价值观深深根植于医院文化之中；医院的领导层如何持守、发扬并强化该价值观；该价值观又如何维护着医院的品牌，并产生巨大的社会利益。



价值观惠及社会与自身

众所周知，仅以经济利益为导向的组织行为往往会在服务中削弱个体的活力，反之，注重社会利益，以奉献精神为主导的慷慨行动却常带来双赢的效果。我们从广济医院这张账目表就可以看到这点。

从这两张表格中，我们看到了社会各界对广济医院的捐款成为广济医院资金的主要来源，仅以1918年为例，捐款的收入就占广济医院总收入的48%，远高于其业务收入。这些来自各界的捐款有效促进了医院的发展，同时使医院在公益性、公共性的轨道上持续发展。



梅藤更1856年6月10日出生于苏格兰艾尔郡，1881年25岁的他来到了杭州，任广济医院院长45年之久，这张由他签名的照片上写着他一生的座右铭——“保持微笑”

（沈弘供图）

广济医院可考捐款名录

年份	捐款者	职位	金额	用途
1869	印度商人	从事鸦片生意	3000英镑	建立戒烟所
1883	琼斯基金会		1700英镑	建立广济医院总院
不详	袁世凯	民国大总统	2000银元	不详
1889	国际麻风救济会		长期支持	麻风病院
1901	高云麟夫人	杭州望族	600银元	创办产科
1901	孙宝琦	民国总理	500银元	创办产科
1901	拱宸桥鼎新纱厂		棉花等实物	
1918	杨德善	浙江督军	2000银元	时疫医院
1918	卢永祥	浙江都督	500银元	时疫医院
1918	齐耀珊	浙江省省长	3000银元	时疫医院
1924	麦克雷勋爵	英国	10000英镑	广济医院新医校
1931	康太太	银行家夫人	10000银元	广济医院麻风病院

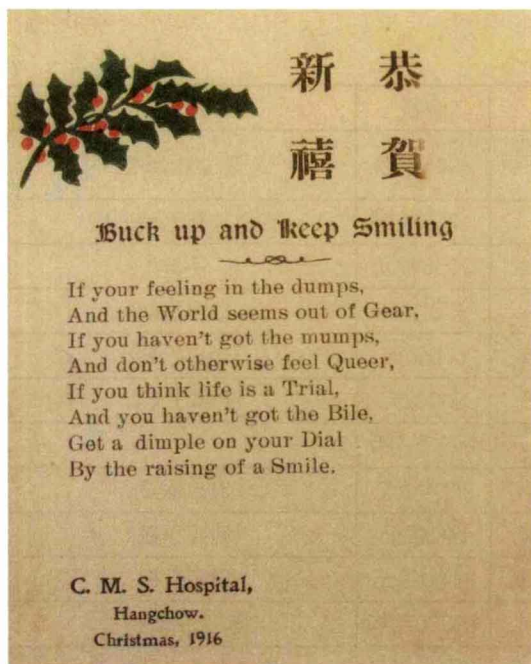
广济医院国内外捐款统计表（1916—1925）（单位：银元）

年份	华人		外国人	
	经常捐款	建筑捐款	经常捐款	建筑捐款
1916	3195	2025	26367	24375
1717	2653		23139	24425
1918	1404	5797	21501	22610
1919	1508	395	28226	8436
1920	1701		36642	4717
1921	482		19798	
1922	160		28231	
1923	513		33579	40455
1924	7099		31386	100260
1925	623		36594	814

以上这些捐款不能代表全部，有些甚至连捐款人姓名也无从考证。



患者与服务对象至上……科技创新 服务大众 培育新人 引领未来……
精湛演绎技术 关爱体现服务……建设具有鲜明学科特色的国际品牌医院



广济医院1916年的圣诞节贺卡上面有这样一首小诗：

振奋起来，保持微笑

如果你感觉十分沮丧
整个世界看起来无比糟糕
如果你还没得腮腺炎
身体状况也还算正常
如果你觉得生活真是试炼
但你的脾气尚且还好
那么，请燃起微笑
让笑靥永映在你的脸庞

（沈弘供图）

曾有一位乡绅向梅藤更如此表达他捐钱给广济医院的原因：“我以前听说过一些中国人为了让贫穷的人接受医治拿出自己的钱，但我还从来没听说过一个人离开了自己的祖国却来到另一个陌生的国家做善事。我一直在这儿看着您，我发现无论穷人还是富人您都会帮助他们。这太令人感到意外了。”

广济医院的建立和英国圣公会在中国的医疗传教活动是分不开的。1881年12月，梅藤更由圣公会差派抵达杭州，在一个戒烟所的基础上励精图治，发展成了广济医院。因此，基督教文化“平等博爱”的精神也就水到渠成地被根植在广济医院文化中。伴之而生的便是“显仁”的核心价值观。“仁”融西方的“博爱”与儒家的“仁义”为一炉，“显仁”用英文表达即是“Love in Action”，要求员工不但心存“仁爱”，而且要懂得如何将其在行为上表达出来。显然，以梅

藤更为代表的医院管理者树立如此的价值观，是出于信仰而非利润的考虑。但是，该价值观所产生的巨大社会效益却使广济医院自己成为最大的受益者。

一百多年以后，浙医二院的领导者们将先辈们“显仁”的价值观进一步诠释为“患者和服务对象至上”，这意味着医院的每一位员工需处理好利益关系，将患者与服务对象的利益摆在首要地位，全方位满足其需求。医院应当牢固树立一切围绕“患者与服务对象”需求至上的思维模式，从医院管理到方便患者就医，努力做到“一切为了患者，为了患者的一切，为了一切的患者”，以患者的需求为标准，简化就医流程，降低医疗成本，改善就医环境，并将服务延伸至院前的预防、健康指导、健康体检、日常保健和院后的随访、健康指导、心理咨询。

同时重新审视内部服务对象的重要性。重视医院一切服务的实施者、参与者在医院服务链中的重要作用。做到临床科室为患者服务，行政职能科室则要为临床科室服务，使院内上下一心，部门协作，共同为服务对象满意的目标奋斗。

“仁”融西方的“博爱”与儒家的“仁义”为一炉，“显仁”用英文表达即是“Love in Action”，要求员工不但心存“仁爱”，而且要懂得如何将其在行为上表达出来。



价值观被身体力行

如果价值观只是字句的宣传，并未进入其组织运营、政策决策、资源配置以及医院员工的身体力行中，那么价值观就只是一个口号，没有任何实际意义。如何确定以核心价值观为导向的行动纲领，并将其落实下去，是医院成功的关键。

从广济医院建院开始，一代代的广济人都在政策制定、组织管理、资源配置、员工招聘、思想教育等各个方面实践着这一价值观。价值观既涵盖了针对患者的各项医疗服务决策，又贯穿在医院员工和患者的人际关系之中；既成为医院员工在医术上精益求精的动力，又成为“医者仁心”最好的脚注；既给广济带来了巨大的经济利益，又成为医院具备可持续发展战略眼光的根本原因。核心价值观，如同根基，托起了这所医院；如同磐石，承受着百年风云。

在广济医校，每个学生都必须修一学期的伦理课程。该课程带

建在医院内的教堂对广济医院价值观的强化起到了重要作用

