



南京大学出版社

易学明 著



著名医院管理专家 全国优秀院长手记

大医院

院长



大医院院长

著名医院管理专家 全国优秀院长手记

易学明 著



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

大医院院长：著名医院管理专家全国优秀院长手记 /
易学明著. — 南京：南京大学出版社，2012.1

ISBN 978-7-305-09470-5

I. ①大… II. ①易… III. ①医院—管理—中国
IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 275927 号

出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
网 址 <http://www.NjupCo.com>
出 版 人 左 健
书 名 大医院院长——著名医院管理专家全国优秀院长手记
著 者 易学明
责任编辑 范 余 高小兰 编辑热线 025-83686308
照 排 南京南琳图文制作有限公司
印 刷 常州市武进第三印刷有限公司
开 本 787×1092 1/16 印张 17.5 字数 288 千
版 次 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷
印 数 1~4000
ISBN 978-7-305-09470-5
定 价 38.00 元
发行热线 025-83594756 83686452
电子邮箱 Press@NjupCo.com
Sales@NjupCo.com(市场部)

* 版权所有，侵权必究

* 凡购买南大版图书，如有印装质量问题，请与所购
图书销售部门联系调换

序

医院管理与政府管理、企业管理各具特色、不一而同,是一门理论性、实践性、综合性和专业性都很强的社会科学。尤其是军队医院,因其特别强调的政治和军事要求,管理者必须严格遵循军队医院建设发展的特点规律,准确把握研究型、创新型、学习型医院建设的内涵实质,着眼更高起点上推动科学发展,才能建成具有中国特色、符合军队实际的部队官兵和老干部满意、人民满意的一流现代化医院。

学明同志在不同级别的军队医院,当了20年院长,是全国著名的医院管理专家。尤其是在南京军区南京总医院院长任上,开创了一系列医院发展的新理念、新举措,该医院的全面建设在全军同类医院处于“领头羊”的地位,赢得了广大官兵和人民群众的普遍赞誉。2011年6月,全军为部队服务工作会议在该院召开,从一个侧面充分体现了总部对南京总医院建设取得成绩的肯定,体现了各级领导和医院管理同行对学明同志和党委班子在医院管理中独到的文化塑造战略、清晰的学科建设思路、严格的质量管理理念的认可。

学明同志的《大医院院长》一书,内容广博、哲理充盈、见解深刻,不仅是一本医院管理实践的专著,更是对医院科学发展的创新探索。我十分高兴向全国全军的医院管理者推荐。

这本书始终强调坚定的立场。医院管理者和医院有什么样的立场,就有什么样的管理理念、管理战略和管理艺术。“南总人”始终坚定为部队官兵、为人民群众服务的立场,始终坚定为医院发展、为全院人员谋福利的立场,把为部队服务作为医院存在的根本,把为人民服务作为医院发展的宗旨,永远怀着一颗为兵服务、为民服务的赤诚之心,一腔情系病患、担当大责的真挚感情。正因为如此,学明同志和他的领导班子,始终有一种强烈的忧患意识、责任意识:不加快发展,就会落后于国内外一流医院,就不能满足人民群

众日益提升的医疗需求,就不能有效履行保障部队战斗力的神圣使命。正因为如此,南京总医院才始终以奔跑的姿态争先创优,不断创造骄人的业绩。

这本书集中阐释了一系列精辟创新的观点。“以人为本”的观点,倡导坚持“以病人为中心”,优化服务流程,提高服务质量,全力维护广大官兵和人民群众的根本利益;倡导坚持“四个尊重”,充分调动全员积极性、创造性。“姓军为兵”的观点,明确提出谋划建设首先考虑为军服务需要,配置资源优先满足官兵救治要求,评价成绩以军事效益为第一标准。“文化兴院”的观点,倡导构建人本文化、打造科技文化、培塑战斗文化、推行管理文化、创新服务文化、培育医德文化、传扬典型文化、推崇和谐文化,建设医院文化体系。“人才强院”的观点,医院管理者要善于把成功的基因,深植于团队的每个成员心中,锻造一支满足战场、适应市场和医院战略需要的高素质人才队伍。

这本书系统论述了一整套建设现代医院的方略。它告诉我们,医院发展必须坚持创新引领,以临床需求为牵引,解决疾病诊治中的重大疑难问题;以前沿医学为牵引,瞄准世界医学科技发展的前沿领域开展研究;以使命任务为牵引,以国家和军队赋予的任务为研究课题,推动医学科学研究不断发展。必须坚持信息主导,努力建设国际化、社会化、多元化信息平台,提升科学发展的内涵和质量;充分依托一流信息化平台,向专家学习、向同行学习、向病人学习,构建持续发展、创新发展的学习型医院;充分借助信息化手段,强化精细化管理,着眼解决“看病难看病贵”问题,打造政府满意、官兵满意、人民满意的绿色医院。必须坚持统筹兼顾,处理好整体推进与强势发展的关系,着眼长远整体推进,突出重点强势发展;处理好市场与战场的关系,既要为谋打赢做好实质性准备,又要在市场竞争中立于不败之地;处理好硬件建设与软件建设的关系,做到环境、设备与人才、文化等硬软件建设两手抓、两手硬;处理好医、教、研协调的关系,走出一条医、教、研齐头并进和互为促进的健康发展之路。

衷心祝愿南京总医院全面建设、科学发展再创新的辉煌,易学明同志再出精品力作。

中国人民解放军
总后勤部副部长

秦银河

中将

二〇一一年十一月

上善若水

——从卫生员到共和国将军的心路历程

（代自序）

上善若水：居善地，心善渊，政善治，事善能，动善时，言善信，与善仁。

——题记

居善地：水，遇石绕行，以柔克刚。选择低姿态，选择艰苦困难的地方和岗位，利于磨砺心性，造就优良品德和卓越才能。

1955年2月，我出生在安徽省六安县。

父亲母亲在抗美援朝回国休整时到六安舒家铺，住在一座寺庙里。母亲就在那座庙里生下了我。在军营中成长的我，被解放军叔叔由“小鬼”喊到“小明”，一直到小学后，老师给起了正式的名字“易学明”。

我是背诵着毛主席语录和诗词一天天长大的，在幼年的记忆里，充满了对毛主席的崇拜和敬仰。

直到1969年，“文化大革命”席卷中国，还在“闹革命”的学生们，无心读书，学校处于开门而不教学的局面。父亲被打成“走资派”，15岁的我不得不终止了学业。

这年冬天，60军来到安徽蒙城接兵。从小对军人父亲的崇拜，激起了我的参军欲望，但在那种环境下，“走资派”的孩子参军是难上加难的事。

父亲理解儿子的心愿，他带着我和带兵的教导员见了面。父亲对部队的深厚感情打动了教导员。就这样，在教导员和时任人武部部长代振风的倾力帮助下，父亲了却了我的心愿。

出发前那天晚上，我兴奋得彻夜未眠。父亲一边教我打背包，一边千叮万嘱咐。我至今还记得父亲当年说的话。

“到部队要听首长的话,让你干啥就干啥。无事要胆小,遇事要胆大。你岁数小,很可能让你当通信员,记住了,首长交代的事一定要问清楚,送个信什么的一定要记熟地点和门牌号码,可别送错了……”我默默记下父亲的嘱托。因为我知道,这是15岁就在太行山第15纵队当通信员的父亲,对儿子的谆谆教导和经验之谈。

这年12月,我迈入了军旅生涯第一站——第60军73师219团,成为军垦城西湖农场(“五七指示”发源地)的一名战士。

在战士中,我的年龄最小,戴永坤等大哥哥似的战友,都不忍心看我干重活,帮着我挑水、挑粪、种菜地。一开始,我以为大家瞧不起自己,就憋足一口气连挑了9担水。战友们为了不伤我的自尊心,把水从一公里路外的水井里挑到营房门口,再让我挑进去。我渐渐明白,战友们是在真心帮我这个小弟弟,真切地懂得了“与人为善”四个字的含意,也体会到革命大家庭的温暖。

孤独的时候走向自然,淡泊的时候走向憧憬。在城西湖农场,我把那段枯燥的日子咀嚼得有滋有味。

尽管从地理位置上看,那里确实是个闭塞的地方,但我认为,自己的思想不能因此而封闭。为此,我常常孤灯清影,挑灯夜读,把书籍当作最好的伙伴和老师。

日出而作,日落而读。那段时间,我感悟最多的就是“读书最乐,不懂读书就如不懂快乐;吃苦是福,拒绝吃苦便是拒绝幸福”。

在那个年代,读书要有一种勇气。几乎所有的好书都成了禁书,在被窝里打着手电读书的滋味是可想而知的。

我徜徉在知识的海洋里,广泛涉猎《钢铁是怎样炼成的》、《母亲》等世界名篇和心理学、法医学、黑格尔哲学等书籍。这些精神食粮,让我的学识和内心世界从此丰富起来。

农场领导发现我是个勤奋好学的战士,就推荐我参加军医训练队学习。可推荐的条件必须是党员,我年龄不满18岁,入不了党。

现在回想起在医训班学习的日子,因为不是党员,所以每次过团组织生活,队里都让我去全是女兵的护训队参加活动,强烈的自尊心,让我感到和护士过组织生活真别扭,每次都不得不早早摆好凳子一言不发地熬到结束。

1972年,18岁的我,荣立了军旅生涯中第一个三等功。那年,我刚从医训班毕业回农场任助理军医,驻地一个农妇生孩子难产,我火速赶到产妇家

里。孩子尽管生出来了,但是被羊水呛得窒息了。我毫不犹豫嘴对嘴吸掉孩子口里的羊水,男婴得救了,他的父母亲很感动,当时就给孩子起名叫“王军生”。

生活就是一锅滚水,鸡蛋煮进去变得像石头一样硬邦邦;只有茶叶,在滚水里煮,慢慢舒展开来,最后变成可口的香茶。时至今日,我仍然十分怀念在农场的那段日子,那段艰苦的岁月,教会我懂得做医生的真正价值。同时,在极其艰苦的条件下,我利用浅薄的医学知识,救了不少人的命,也解了不少人的痛。

20世纪70年代初,成群的黑线姬鼠在城西湖农场猖狂出没。它们身上的螨虫一旦接触人体,就会引起出血热,进而导致肾功能衰竭。这是一种很可怕的疾病,上百名战友因此丧失了年轻而宝贵的生命。

每次经过埋葬着战友的烈士陵园,我的心情都很沉重:战友们没有牺牲在战场上,却被那些可恨的小老鼠夺去了生命!我暗下决心,一定要战胜黑线姬鼠和出血热。

我连续上了几个月夜班,和战友们一起,尽自己最大的努力,减轻患者的病痛,挽救战友的生命。我还利用休息时间,和战友们奔波于田间灭鼠,斩断出血热疾病源。随着医学知识不断丰富,经验不断积累,我信心百倍地为病人解除疾痛。

后来,在武克运同志的推荐和帮助下,我当上了卫生科副科长(代科长),战胜出血热的愿望更加强烈。我系统总结了围湖以来有关防治出血热方面的资料,和医研所的同志联合开展相关科研工作,为防治出血热做出了应有的贡献。城西湖农场防治出血热的经验和成果,曾多次获奖。这是集体智慧的结晶,也是对长眠在农场的战友们的慰藉。

心善渊:水,蓄势而发,善纳百川。当官地位越高,心胸和志向就要越大。善于接纳别人的思想,创新自己的路,是走向成功的要素和捷径。

1974年,我进入第七军医大学。我入学在上海,近4年的大学生涯,使我受到了大都市进步思想的熏陶,潜心学习了医学基础理论和临床医学知识,在外科临床第三军医大学技术操作考试中拿到了全年级第一名。1978年,我毕业于重庆,那段史无前例的岁月,让我深感国家动乱给人民带来的疾苦,立志发奋读书,努力工作,用所学医学知识为病人服务。

毕业后,我在地方医院进修了两年,回到部队,原本可以凭借老领导的关照,进机关从事医疗管理工作,但我主动放弃了,到农场三分场卫生队当了一名军医。我认为,基层才是施展才华的好地方。

父亲是位参加过抗日战争的老革命,从小的家庭熏陶教会我:要学会走自己的路,靠自己的努力实现人生的价值,回报部队和组织的培养。

那时,我对一个故事情有独钟:

在地中海东岸的沙漠中生长着一种蒲公英,它不按季节舒展自己的生命,如果没有雨,它们一生一世都不开花。但只要有一场小雨,不论这场雨在什么时候落下,它们都会抓住这个难得的机会,迅速开出自己的花朵,并在雨水被蒸发干之前,做完结子、传播等所有的事情。

以色列人把这种蒲公英送给拥有智慧而又有志气的人。他们认为,在这个世界上,发展自己、提升自己的机会就像沙漠里的雨一样少,但只要有蒲公英的品性,在机会来临的时候,果敢地抓住,大胆去做事,同样会成为一个成功的人。

我就想成为这样的人。

1988年,随着邓小平批示城西湖农场退垦还湖,131医院因精简整编撤销,32岁的我走出城西湖农场,调任123医院副院长兼办公室主任。4年后,我被任命为该院院长,成为当时全军最年轻的院长。

123医院是一所规模很小的团级医院。那时的部队医院已经面向社会开放,当许多比123医院实力强的中小医院,正发愁如何在竞争日益激烈的医疗市场中求生存时,善于逆向思维的我敏锐地看到,尽管小医院的业务发展无法和大医院比拟,但在为部队服务上,面临一线官兵,有着比大医院更多的优势和作为。

一个时代需要一个时代的思维方式。有什么样的思维方式就有什么样的工作实绩。

我永远记得123医院的“老人”们的深情勉励:“学明和蔼可亲,善于接受群众的意见和建议,而且他的思路总是高瞻远瞩,想在别人前面。”

“学明能容人,只有两种人他瞧不上,一种是光想不干的人,一种是光干不想的人。”

“他宽容失败,常说:‘汽车开得快,车身上沾的泥水就多;一个人前进的幅度大,缺点往往暴露得明显。但车不能因为怕沾泥而放慢速度,人不能因为怕出问题而原地踏步。’”

不管是护士还是医生,我都会认真地倾听他们的意见,把他们当朋友看待。

以人为本,就是要以病人和员工为本,凡是对病人有利的事,我们必须设法去做;要给工作人员创造更好的工作平台和生活条件,让他们更好地发挥,为病人服务。

在科技单位,你越想树立自己的威信,你越难得到威信;你不太注重这个,反倒能获得它。就像小狗追尾巴一样,你刻意要追它,你永远得不到它。但你不追它,狗尾巴总在你身后。

在广纳善言的基础上,我和聂红兵政委一道,不断修正医院管理的路子和方向,渐渐找到了属于123医院的发展之路。

曾经有一家兄弟医院更新设备出售旧CT,我闻讯赶去要买,好多人不理解,买人家淘汰的东西不掉价?我说:“掉啥价,人家不用,不等于我们没用。”

医院花很少钱把旧CT拉了回来。出人意料的是,就是这台旧CT,进门就引来不少病人,半年工夫,成本就回了“笼”。

当时医院资金紧张,买新CT一时拿不出那么多钱,买旧CT可以填补医院在这一项目上的空白;可以为以后购买新CT在人才和技术上打基础;还可以了解市场,摸摸这一项目病人就诊情况。

从那以后,医院经济效益逐步改善,换了新CT,添了彩超、腹腔镜、直线加速器等一大批大型设备,医疗技术也随之上了一个水平。

那时候,在123医院,有一个用公开信息来激励团队的做法,如“病历书写质量公布栏”,里面公布的病历既要有好的,更要有差的。光评比好的,感召力不够,“亮”出一些差的更能触动人。我改变过去管理医护质量的方法,把差的“提”出来。

从病历书写质量抓起,在做好思想工作的同时,一月一评,评出就公布。每次签着姓名的病历在橱窗一贴,那些工作马虎、业务不熟的医生心里就产生一次“地震”。

这种状况不改变行吗?一位被亮过相的医生说:“当不上先进没啥,出手的病历被评为最差而曝光真不是滋味。”评比“最差”病历,评出了全院病历书写质量的提高,甲级病历由60%上升为85%,丙级病历不见了。

同评比病历书写质量一样,医护工作的方方面面,我总是既评好的,也评差的,并将评比结果与各自的切身利益挂起钩来,被“亮”了一次相的,基

本就不再有第二次了。医护人员都向着先进努力。

在123医院,曾经有一段时间,不少科室反映营房坏了得不到及时维修。这种情况多了,一线科室门窗一坏就找上门,院务保障的同志总是当“被告”。

如何解决这一问题?我采纳大家建议,变长期以来的营房维修“科室找机关”为“机关找科室”。机关按营房面积,给科室每平方米发两角钱的维修代用券,用完后自理。这一来情况变了,各科室主动加强营房管理,力求把损耗降到最低程度;机关与科室的矛盾减少了,医院每年节约营房维修费用数万元。

管理的方法一变就出奇迹。自己过去常用的做法有的已经不行了,再也不能墨守成规了。此后,不论做啥,我都习惯性地多侧面考虑,多听大家的意见。渐渐地,思维方式也起了变化,特别是逆向思维,常使我步入“柳暗花明又一村”的境地。

那几年,123医院夺得全军“白求恩杯”优质服务竞赛“三连冠”,被评为军区后勤战线“争先创优标兵单位”,两次荣立集体三等功,我个人也荣立了第二个三等功。

政善治:水,道法自然,因循而治。水散落于四方,被地球上所有生命利用而毫不吝惜;而当它聚而奔流,虽然有了排山倒海之势,却仍沿着固定的方向前行。效法水,百事兴。

1995年,我被调入南京军区南京总医院任医务部主任,1997年担任副院长,2003年,担任了院长。

从最基层的卫生员,到小医院、中心医院,再到这个闻名遐迩的大医院,我当过卫生员、医助、医生,当过医务部副主任、主任、副院长、院长。一路走来,每一个岗位都是一个挑战。

在123医院担任院长的时候,36岁的我,面对的科主任都是50多岁的老同志,他们都叫我“小院长”。

一开始,我像老院长一样,在管理上更多是发号施令,自然碰了许多钉子。后来就想办法和这些科主任做朋友,抱着服务的心态,为他们提供保障,为他们创造条件和平台,让这些科主任认可了我。

这个经验一直保持到我后来的管理工作中。

现在从小院长做到老院长了,对一些年轻的科室领导,完全可以发号施令了,但我仍然把他们当朋友一样对待,给他们创造条件。正因为这样,我所走过的单位,科室也好,院级领导也好,都把我当朋友。一个卫生队里的卫生员能够到总院来当院长,我觉得最受益于这一块。

一个军区总医院的院长评到少将,全军医院也非常少。我深深感到,这是组织的厚爱,是群众的认可。由此可见,不管是在哪条路上,只要你持之以恒走下去,你认真地对待它,都会得到承认和回报。

过去,南京总医院奖金处于非常低的水平,在这样的情形下,能够创造效益的科室也缺乏积极性。我的态度是,设定目标,只要达到目标就奖励。先投入后产出,让医务人员感觉到,我工作付出的多,奖金就得到的多,这样把大家的心聚起来。

当时,不少拿“平均奖”的人对此有些意见。我告诉他们:不要有意见,你看看你去年拿多少,300元;那今年拿多少,1000元,增加了700元。你们会说,过去我300元他400元差100元,现在我1000元他3000元差2000元。可你增加的700元哪来的,是人家通过辛苦劳动赚出来给你的。

原来全院是绝对平均主义,科主任发一个苹果,护士也发一个,科主任没有积极性。我担任院长之后,提请院党委研究建立了科主任基金制,给予科主任奖金的二次分配权;还有一些“特殊”待遇,比如:住房、就餐、延长工作年限,等等。

除了激励机制的变革,人员上也有较大的调整。过去医院最好的护士一般都是办公护士,承担了一些比较琐碎的管理工作,占用了她们很多时间。我本着“把时间还给护士,把护士还给病人”的原则,招收了一批护理专业毕业的年轻护士,让她们做秘书站秘书,承担起处理电脑文档的工作,这样既节约了成本,又提高了医院的护理质量。

现在,这种人才激励机制的建立,正在被有效运用于医院团队精神的提升中。

我更习惯用自然科学界著名的“大树、小树和森林”理论,来诠释南京总医院的团队精神。

在这里,医学重点专科、研究所是大树,中小科室是小树,整个学科建设是森林;院士、著名专家是大树,一般专家和医生是小树。大树是方向,是医院的支撑和象征。大树、小树和谐相处,相得益彰,形成了团队发展的蓬勃森林。

这些年,我致力于在维系大树根系发达、枝繁叶茂的基础上,为周边的小树创造生存空间,滋润小树茁壮成长。

从教学查房制度入手,狠抓医院团队精神的培育。

医院临床学科每周组织一次集中大查房,所有医生全部到场,同时邀请放射、病理、检验等相关辅助科室参加,集中讨论、诊断罕见疑难病例,提出值得重视的经验和教训。

参加教学查房的,不仅有医护专家,还有管理专家、政工干部,大家都把它作为一次汲取知识的盛宴。教学查房中,发言的人可以是院士,也可以是普通医生,广开言论,争论交锋。在洋溢着浓厚学术氛围里,大家学到了正确的临床思维,培养了团队观念和协作精神。

一家医院,三位院士!这张闪亮的名片,曾经让所有“南总人”为之自豪。

而作为同类医院的“领头羊”,既要出一流的医学大家,更要注重打造梯次合理、持续发展的专家型队伍。

医院先后与10多家国外著名医学研究机构,建立联合培养人才的国际通道,每年都要从德才兼备的青年科技干部中,挑选重点培养对象,采取出国进修、综合带教、课题培训等举措,超前培养。

在全国医院系统,南京总医院率先成立了博士后科研工作站,101名博士后从这里出站,被国家人事部表彰为“博士后工作站先进单位”,我亲手从党和国家领导人手中,接过了这块奖牌。

今天,医院的内科学、外科学两个二级学科,均成为博士学位授予权学科,博、硕士学位授予权学科达到43个,这在全军同类医院中是唯一的。

大树、小树和谐共生,使医院这座森林四季常绿,生意盎然。

这些年,我经常思考“上台”与“下台”的辩证法。

没有上台要考虑好上台的事。当副院长时,我除了做好本职工作,还经常思考,如果让我当院长,我该怎么办。我把前几任院长的优点整理出来,缺点也整理出来,学习他们的优点,避开他们的缺点,使其成为自己的工作思路。

上了台要考虑下台的事。考虑到下台,是要有时不我待的感觉,让自己知道时间很短,就要想办法在任上的时间里,把原来考虑好的几件事办到。再有,上台容易让人趾高气扬,考虑到下台以后,和老百姓一样,更容易让自己的管理人性化,以人为本,而不会做形象工程,盲目做决策。

2005年,在众多大医院纷纷跑马圈地进行扩张、以收入多少论英雄的时候,南京总医院却沉静地进行着内涵建设,坚持适度规模,下达经济限收指标,确保医教研协调发展。

我清晰地知道南京总医院的战略目标所在。

医院要发展,首先要把战略目标搞清楚,靠什么来凝聚人心呢?不是靠发号施令,也不能单靠工资奖金,靠什么?靠目标,是靠大家认同的共同目标。这个目标就是建设“军内领先,国内一流,国际知名”的现代化医院。

围绕这一目标,深入开展“质量效益年”、“医院文化年”、“病人安全年”、“安全发展年”、“数字化医院年”、“兴教学强基础年”、“转化型医院建设年”主题年活动,医院建设一年一个新台阶,先后被表彰为全军“为部队服务先进医院”、“全军先进医院”、“全国城市医院文化建设先进集体”、“全国医院文化建设先进单位”、荣获“全国拥政爱民模范单位”称号和全国“医院人文管理荣誉奖”。

事善能:水,方圆有致,无所不及。为人为官,若只“方”不“圆”,必然经常碰壁一事无成;若只“圆”不“方”,必然是没有主见的墙头草。“方圆有致”,是智慧与通达的成功之道。

“做人以忠实为本,做事以恒毅为本,做官以廉勤为本”,这是我为人为官的宗旨。

我从60军的一名青年战士成长起来,经历40个春秋,建立了一份成功的事业和一个幸福的家庭。而在我半个多世纪人生路上的每一个驿站,都孕育了不同的风格和个性。

“文化大革命”被赋予“走资派的小崽子”称号,却让我心中多了份与人为善、以诚相待、宽容大度的人性期盼。

城西湖农场的艰苦岁月,磨炼了我吃苦耐劳的意志和工作作风。

123医院条件差、困难多的工作环境,形成了我穷则思变、善以逆向思维的独特思维模式。

而处于全军大军区医院“领头羊”地位的南京总医院,我和我的团队迎难而上,励精图治,锐意创新,把每一件事都当成事业来做。

复杂的经历,让我找到了独特的管理智慧:用中庸拒绝极端,用务实发挥影响,用冷静选择决策,用自觉端正态度,用勇气抛弃包袱,用真心追随

智慧。

在南京总医院当一院之长,我时刻如履薄冰、如临深渊。

每天,当上下班走在花园般的营区时,一路上都有匆匆而过的医护人员向我问好。此时,我的内心就油然而生一种强烈的责任感。

在“南总人”眼里,我是一个谦和、儒雅的人。而我评价自己是个柔中带刚的人。

能否领导好一所医院,不光是院长一个人的事,而在于党委的凝聚力和全体科技干部的向心力。特别是在党委班子里,我先后和7位政委搭档,都能坦诚相待、和谐相处,从而使班子成员做到了“聚是一团火,散是满天星”。

我明白,一个受到人们欢迎的领导,不在于他的资历,他的官位,而在于他的人格魅力。

科学的决策,来自于广泛民主基础上的集中。我始终坚守医院党委集中领导的“为政之道”。

作为一院之长,大事、要事、敏感之事,我从不搞集权,更不搞“个人说了算”。在南京总医院,药品、设备采购、营房建设等涉及大项经费进出的项目,全部由相关院领导分管,党委集中统管。这样一来,权力分出去了,个人的威信反而更高。当院长以来,从来没有一封“告状信”,班子成员之间,也从没有因用权不公而产生矛盾。

在南京总医院副院长任上,曾有两件事,我自己也感到很满意。一件事是,当年军区征求意见,要在医院设立全军医院系统首家博士后科研工作站,这意味着南京总医院将成为“第一个吃螃蟹”的医院。我预感到这是个培养人才的好平台,可行!两年后,我分管的全军博士后科研工作站,成为全军博士后信息管理中心。另一件事是,建议医院党委筹建南京军区采供血中心,为卫勤准备打基础,从而使输血科旧貌换新颜,成为解放军南京采供血中心,并被评为“全军先进采供血中心”。

如今,医院战备血液储备库,成了全军的试点。

许多大医院院长都说,当了院长,头发掉光,业务丢光,人得罪光。我不在乎这些,作为一个院长,辛苦是本分。

如今,我的头发没有掉光,倒是白了不少;我也没有把业务丢光,而是利用节假日、休息时间参加了地方大学设立的MBA医院管理课程班学习。

学习不光是为了拿文凭、学位,而是要通过不断充电,多了解一些现代管理理念,对工作有好处。

繁忙的工作之余,我坚持在核心医学期刊上发表管理学论文,先后获得7项军队科技进步奖,主编《执业药师必备手册》、《无偿献血与输血知识问答》、《联合国维和医疗分队中国二级医院工作程序指南》、《战争借口》等书。

我始终把自己当作一个学生,经常找医院派送从国外留学回来的医生谈心,了解国外医疗现状,倾听他们对医院发展的想法,从他们身上摄取知识。我经常召集科主任座谈,深入科室查房,倾听医护人员对学科建设的思路 and 医院发展的建议。

对于接踵而来的成绩,我推崇运气。我还发现,我工作越努力,学习越认真,运气就越好。

一流医院做文化,二流医院做规模,三流医院做广告。2004年5月,我去欧洲学习,无暇欣赏那里的自然风光,马不停蹄地参观了当地大大小小的医院,回来后,给全院机关干部上了一堂“经营”课,倡导医院文化这一理念,将以人为本的思想和文化渗透到医院医、教、研各个领域,使南京总医院真正成为一流名院。

要让医院的钱盘活,就不能当“守财奴”。在一次手术室的查房中,我得到深切体会:一台手术椅坐上去摇摇晃晃,既影响患者情绪,又影响医生治疗。这些年,医院先后投资6.5亿元,新建、改造门诊大楼、干部住院楼、内科住院部大楼、两个研究所等,建设花园式营院;投资6.5亿元,引进手术机器人、射波刀、PET/CT、双源CT等高端医疗设备,建设军内一流的信息化网络,为医院在新的起点上又好又快发展,铆足了后劲。

如今,南京总医院成了病人心中的一座圣殿。年门诊量达到180万人次,住院量近6万人次。无数疑难重症病人在这里枯木逢春,“不到南总心不死”,就是病人的肺腑之言。

作为一院之长,也有情绪低落的时候。每当这时,我的调整方式就是到医疗一线,看看医护人员的工作状态。而他们那种积极的工作状态,也常常成为我继续前行的动力和信心。

许多个星星闪烁的夜晚,当我忙碌了一天离开办公室,走到几近90高龄的黎介寿院士办公楼前,看到他的专车还在楼下静静地等待,我的心中就油然而生一份感动,一份激励,一份动力。

动善时:水,应期而动,不失天时。为人处世应学水的艺术,顺其自然,不失时机;善于发现机遇,及时抓住机遇,善于发现挑战,勇于迎接挑战。