

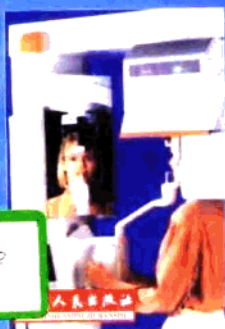
XIAN DAI

石学敏

现代医院管理思想

石学敏等 编著

YIYUAN GUANLI SIXIANG



人民卫生出版社

石学敏现代医院管理思想

石学敏 等 编著

*

天津人民出版社出版、发行

(天津市保良北路189号)

天津新华印刷二厂印刷

*

650×1100毫米 32开本 8印张 3插页 375千字

1998年4月第1版 1998年8月第1次印刷

印数:1—2,000

ISBN 7-201-03133-3

C·331 定价:18.00元



国家授衔针灸学专家、教授、博士研究生导师、全国优秀
院长、天津市卫生行业十佳医务工作者、天津中医学院第一附
属医院院长——石学敏

(代序)

中国医学穿越漫漫历史长河,即将走入 21 世纪。无数智者先人,为中国医学的发展振兴,倾尽毕生心血,玉壶冰心、大医精诚。历史,理应留下奋斗者的足迹。

石学敏教授是天津中医学院第一附属医院院长,国务院授衔针灸专家,被广大患者和海内外媒体誉为“华夏第一针”。他所领导的医院长期致力于“科技兴院”,积极探索符合我国国情的公益性大型现代化医院发展的道路。

在长期实践中,石教授与医院的领导集体,依据国家有关卫生工作政策,励精图治,艰苦探索,积累了丰富的现代医院管理经验,并升华为相关理论,这些经验的意义不仅有助于天津中医学院第一附属医院管理操作获得成功,使这家医院发展成为我国大型的现代化、多学科、综合性的相关产业实体相依托事业的大学医院,不仅促进了向世界传播中国医学弘扬祖国优秀传统文化,而且更重要的是这些管理实践所形成的理论和它的可操作性、普遍性对于相关行业具有可贵的借鉴意义。

科教兴国是国家跨世纪的重大决策,《石学敏现代医院管理思想》的出版,必将在新世纪到来之际愈来愈显现出其自身的科学价值。

王鸿江



迎接新世纪(代序)	(1)
管理设计篇	(1)
医院管理设计定位	(1)
医院管理组织架构布局	(5)
医院管理机制作用	(8)
医院医疗行为构架布局	(11)
员工管理体制	(16)
院外合作辐射体系	(19)
医院设备管理	(22)
管理操作与经验篇	(25)
医疗行为管理	(25)
附 1. 中医一附院医疗质量曝光制实施方案	(32)
附 2. 关于加强专科专病门诊建设的实施 管理办法	(36)
科技兴院思想	(37)
附 3. 关于向承担各级科研立项课题的部、 科(室)发放奖金的暂行规定(修订稿)	(40)
附 4. 天津中医学院第一附属医院科研奖励暂行 办法	(42)
科研管理操作体验	(47)

医学教学管理方法	(55)
附 5. 天津中医学院第一附属医院教学奖励暂行 规定	(57)
开辟教学新途径、培养针灸新人才	(59)
建设新型护理队伍	(64)
人事制度改革	(69)
附 6. 关于实行全员合同制的实施细则	(72)
附 7. 关于青年专业技术人员培养工作措施	(76)
分配制度改革与财务管理	(78)
涉外医疗科研	(83)
外语人才培养	(90)
附 8. 中医一附院医务人员医德规范	(93)
附 9. 中医一附院职工日常仪表、语言及行为 规范	(105)
医德医风是管理科学的内涵之一	(109)
职业道德素质建设	(114)
医院后勤管理操作	(119)
物资管理与增强效益	(122)
后勤物业管理模式初试	(124)
医院产业实体建设与集团化发展思路	(127)
医院精神	(130)
管理谋略篇	(132)
预见性超前性决策	(132)
管理措施的可操作性	(137)
管理决策的导向性	(140)
管理运作的延续性	(145)

管理艺术篇	(150)
塑造管理者形象	(150)
管理无情与有情的辩证关系	(156)
知人善任与人才意识	(161)
远期目标与近期效益运筹	(166)
社会效益与经济效益	(169)
管理魅力	(177)
附篇	(181)
天津中医学院第一附属医院简史	(183)
石学敏教授小传	(193)
杏苑神韵	晓 平(203)
光耀世界的“中国针”——石学敏教授与 全国针灸临床研究中心	丁悦慧 王 平(212)
石学敏：针尖上的国王	孙 悦 晓 平(220)
鬼手神针——石学敏的故事	戴逵贤(225)
腾飞之路——天津中医一附院成功发展 的经验	林树文 苏晓华(240)
后记	(246)



医院管理设计定位

医疗行为是医院永恒的主题。

医院作为公益性的社会医疗机构,其救死扶伤、保障人民群众健康是其最大的社会功用。医院作为一种社会存在,为社会人群实施有效的医疗行为也恰恰是其身存在的价值,具有不可推却的社会责任与义务。

纵观人类医疗卫生发展的历史,无论从形式还是内涵都不难发现,医疗行为愈来愈群体化、社会化、标准化。这是人类文明整体进步带来的结果。

群体化医疗行为赋予其组成成员既合作又独立工作的要求,为此,医院管理就成为保障医疗行为正常有效实施的依托。换言之,医院管理肩负着驾驭以医疗行为为中心的所有医院活动的责任。

群体行为注定需要规范、组织、落实、督察、协作。正确的导向不仅意味着实施目标的方向,也意味着实施的效率。毫无疑问,医院管理在医疗活动中价值正在于此。

解析现代医院种种医疗活动现象,诸如门诊、病房、急诊、化验、检查、收费甚或诊断、处方、治疗……凡此种种,一个病人在医院内的经历是一个连续的过程,参与这个流程的是不同性质、

属性的部门和不同专业的人员。如医生、护士、技术员、化验师、药剂师等等,在这个现象的背后,仍有诸如安全保卫、后勤动力等等部门和人员。一句话,是协作完成病患者的就医目的。同时,这种协作活动又不是孤立的,需要各个部门各类人员的具体化的操作实现。每一个环节,既是个体的,又是群体的;各个环节的连接,既分工又合作的关系需要凝聚力来实现,这正是管理科学的魅力所在。

尤其在中医界,昔日的个体化行医方式早已嬗变、演化。至今,在现代化的中医医院里,各种高新技术的介入,诸如电子计算机技术、影像声光技术等等,使中医的行为能力及行为方式愈来愈显现出前所未有的集约化、程序化、群体化。不仅如此,中医的接受者,已经扩大到全世界范畴,这样,诸如研究各社会科学范畴的人才也将加入到医疗行为的群体中来。所以说,医院管理科学的出现是医疗事业发展进程中的必然产物。

人,是医疗行为的本体。这里指的是构成医院的各种各类不同专业属性的人员,诸如医生、护士、技师等等。正是他们创造性的行为能力达成患者就医的目的。那么毫无疑问,医院管理首先是对人的管理,即对医疗行为本体的管理。

人与人之间依靠社会关系联结。在医疗活动中,医患之间,医、护、技、药等部门之间及人员之间由各种关系连接,如服务者与被服务者、领导者与被领导者、同事之间、同级之间关系等等。甚至包括着社会伦理范畴之内的关系,如亲情关系、友情关系,凡此种种,就由事件体现出来,诸如合作、对立、指导、辅佐等等。于是,医院管理注定要对事进行管理,即对医疗活动为中心的相关事件的管理。

医疗行为能力的实施离不开医疗物质基础,一块纱布,一个

针头乃至大型设备、房屋等等固定资产,同样是医疗活动中必不可缺的组成部分,作为物质保障,医院管理也必然地包涵此项内容。

医疗行为至今仍是属于人类无可争辩的一种劳动,在至今仍为以商品经济为主的人类社会中,最终将以价值形式体现出来。即使是为保障医疗行为能力延续及提高水平的医疗教育、医疗科学研究仍然离不开这个范畴。医疗服务者的劳动价值以及被服务的病患者、保健者对医疗机构的回报,最终也将以价值形式为中心体现出来,货币就是典型的体现形式。换言之,医院管理也同样包括对财的管理。

由此可见,医院管理的内涵在于组织、研究、布署、规范、落实并督察实施有效的医疗行为,协调医疗行为为中心的部门、人员之间的关系,重点和热点在于对人、事、物、财的管理,一门具有可亲历性、导向性、可操作性的实用型新兴学科。

古代医学圣贤希波克拉底医生在誓言中写道:“我之惟一目的,为病者谋幸福。”中国古代医圣则倡导医者“大医精诚”,对患者“皆同一等”。可见无论中医、西医,无论古代、当代,对医疗行为者从职业道德、技术水平上都提出了很高的规范标准。所谓的“行成于思”,无论在主体意识上,还是在外在行为上,对医疗这种特殊的人类活动都提出了管理规范。

当然,不同的时代,不同的国情,不同的社会背景及经济政治背景都会导致不同的医院管理模式,可谓既有共性又有特殊性。那么,在当今医疗科学技术手段高度发展,社会——心理——生理的新医学模式条件下,特别是在当今中国社会经济飞速发展,建设具有中国特色社会主义国家的改革开放的历史条件下,作为中国特色的医院管理如同设计定位呢?

结合天津中医学院第一附属医院管理实践的体会是：设计者正确的胆识和科学的定位是医院管理操作成功与否的根本保证。

首先是医院管理设计者自身正确的胆与识，其中识是前提，以医院法人为代表的领导集团的政策水平及自身修养能力，包括人格魅力与领导才能，诸如对社会历史发展规律的理解水平，对国际的、国内的发展战略性眼光；对历史的、当今的、未来的医疗行为走势的正确评估；尤其对国家卫生事业方针、政策理论的学习、研究，理解水平，是能否形成正确胆识关键。胆识的高低意味着在未来的发展道路上能够脱颖而出。

设计定位的科学性，这是由医院管理科学自身性质所决定的。设计管理组织构架也好，设计管理操作具体内容也好，设计管理的远期、近期目标也好，设计管理谋略也好，科学性是第一位的。一句话，管理是科学，必须尊重科学本身的性质及规律，同时更要尊重医院管理的特殊规律。

医院管理科学的重点内容是对人、事、物、财的管理，医院管理科学的核心是以对人员的管理作为永恒的问题，调动人的积极性、主观能动性、创造性，合理地最大限度发挥他们的医疗行为能力水平。形成科学管理规范人、约束人、升华人的效用。医院管理设计定位的最终目的，在于完善医院，发展医院；既创造社会效益，更创造经济效益；在为人类健康事业做出贡献的同时，升华自己。

医院管理组织架构布局

医疗活动是人类社会中高科技范畴内的行为,以知识分子为主体,医院也就成为了科技程度水平高、知识密集型的单位。

医疗管理模式、行政内部管理模式、经济财务管理模式、内引外联合作管理模式等等,要求在医院管理组织的结构上与之相适应。自然,不同时代不同国情下,其组织方法亦不相同。

以天津中医学院第一附属医院为例,在四十多年的发展过程中,特别是近十几年在国内改革开放的社会背景下,历经了不同的发展阶段,逐渐摸索出一套行之有效的、具有真正的科学管理能力的,具有中国特色的社会主义国家医院的管理组织架构方法。

以院党委和以医院法人为代表的党政领导集团是医院管理的核心,是决策的核心。

以院长办公会议作为医院管理的决策形式。

医院管理的组织从根本上保证了遵循党和国家制定的路线、方针、政策,保证了社会主义大学医院发展的正确方向。从组织架构方法的出发点方面,从根本上保证了医院社会效益为第一的存在价值与功能。同时,也在管理决策的操作上,建立了医院法人代表作为医院管理决策第一设计者的权威性,而党政领导集体参与决策的组织形式,也保障了决策的严谨性、民主性、科学性。

医院管理的重点是人(各级各类各岗位人员)、事(医疗、科

研、教学、对外合作等)、物(保障医院正常运作一切相关的设备、物资等等)、财(医院为社会创造的有形资产及无形资产等权益)。相应地,医院设置了一系列管理职能部门,作为具体执行、实施、督察医院管理领导决策核心决策的日常工作机构。

党委会办公室(内含工会、团委),作为院党委的职能部门,组织管理党员、干部,他们是事业的骨干力量、先进力量,团结教育群众。同时,党政合力,齐抓共管,建立约束制约与激励双重机制,提倡高尚的医疗职业道德风尚。

院长办公室,作为院长办公会议的秘书处,综合、协调各职能部门实施院长办公会议决策、并收集、管理、反馈相关信息,协助领导核心制定出台相关管理文件,并兼对院内、院外相关文件、信息等诸多方面的上传下达处理。是院长办公会议常设的职能机构。

医政部,内含科研科、医学教育科,职工医疗保健科等部门,是医疗、科研、教学的主体业务管理职能部门。医政部门的职能在于为领导决策核心、院长办公会议提供医疗、科研、教育诸方面的信息及管理意见,在院长办公会议指导下负责制订、出台、布署、实施并督促检查医、教、研方面的管理制度,综合、协调并指导临床医疗、教育、科研等诸方面的具体部门的行动。以抓医疗质量和服务质量为中心,以抓高科技建设、抓医疗教育(对外教学及对内职工成人继续教育、人才培养)为手段。同时作为院长办公会议业务方面的职能部门,常规地负责具体医疗等业务处理。

人事处,以职工管理为核心,起到向院长办公会议提请、反馈对员工管理的信息、制度、政策等。负责医院与职工劳动合同的签定、执行、落实,以及职工工资、晋升、奖惩等方面职能。

督察办公室,是医院内部管理的监督、检查、制约及服务的职能部门。负责调查、研究、提请各部门及各级各类人员对医院管理制度落实情况的汇报、处理意见。同时,也为各部门提供修订、调整管理状况的服务职能。

财务处,是医院对外对内财务资金流通、管理的职能部门,并与医院统计中心合作,负责医院经济效益的统计、各部门经济待遇的分配。具有为院长办公会议及法人代表提供医院经济收入支出动态信息,反馈并提供相关的财务资金流通、管理、分配制度诸方面的改革、建议等职能,同时兼备对医院物资、设备等购入、消耗、使用效益诸方面的鉴定、检查、建议等职能,并从财务管理角度参与医院管理的设计、布署,以提高医院综合经济实力及员工经济待遇。

总护理部,负责护士队伍的人才建设、护理业务的管理。并与相关部门协作,负责护士人才培养,教育等。

门诊办公室,全面负责门诊临床各医疗、技术等部门的业务活动管理,属于门诊区域综合协调、对外接待职能机构。

外事办公室,起到对海外医疗、教育、科研合作诸方面的职能作用。

凡此种种,各职能管理部门都是既有独立分工,又有互相协作能力的综合性管理部门,在总体发挥上管理能力。

在医院领导集团成员中,各位分工副院长及院长助理,在医院的行政、党务、医疗、教学、科研业务、经济财务、后勤保障、外事、医院企业等诸方面担任领导职能。

医院管理体系从设计上、组织构架上既有上述的职能层面,又有立体的职能结构。在医疗方面,各临床医疗部门、护理部门、技术部门、药剂部门、后勤部门、科研机构、医院各企业选拔既懂

专业业务,又善于管理富于开拓进取能力的干部担任部门、科室的行政管理领导,具体负责医院各系列各方面管理决策,管理制度的运作与实施。同时要求管理领导集团成员,职能部门干部经常深入具体工作部门,了解情况,解决问题,深化改革措施。

最终,形成善于管理,服从管理,尊重管理的局势。

在管理领导集团内部,在管理职能部门要求上,既是业务专家,又要是管理专家。勤政廉政,开拓进取,发展医院,创造社会效益与经济效益,物质文明与精神文明一起抓,建立社会主义国家医院高尚的医德医风,这方面天津中医学院第一附属医院的管理实践,获得了中央领导、国家卫生部、国家中医药管理局、天津市政府、各新闻媒介的高度评价。

医院管理机制作用

不同国情不同时代不同社会背景影响着医院管理的机制作用的不同,历史的、现实的、国际的、国内的不同时期注定了医院管理机制的确立离不开社会政治经济生活的大背景。医院作为针对人类生命健康保健事业的社会存在,既具特殊性又具有普遍性,即使是建国以后中国各类型医院的发展史,在管理机制确立方面也存在着丰富的经验与足够的教训。

历史、社会必然向前发展,人类必定追求物质与精神文明新的层次。天津中医学院第一附属医院也同许多医院一样,历经了艰苦探索,改革发展的历程,得出的一个具有共性意义的结论是:医院管理机制的确定,以重制约与重激励双重并举作用为

宗旨。

医疗活动本来就是人类的一种劳动,科学技术也是生产力,在医院中员工是生产力的主体,那么医院管理设计的中心是人,制约与激励双重并举的机制作用从根本意义上说,是为了发展生产力,是科学的。

传统观念曾经导致国有医院在管理机制上走过弯路。以天津中医学院第一附属医院为例,在改革开放以前,医院基础薄弱,设备陈旧简陋,技术水平落后,看病难、住院难、经费难、发展难;职工住房困难,生活水平低,职工工作效率低,更致命的是人心涣散、思想混乱。可见那种陈旧落后的医院管理机制乃至管理模式已经阻碍了医疗行为者的主观能动性与创造性,违背了科学规律。同样在改革初期有些医院缺乏建立相应的制约机制,一盘散沙,医技人员纷纷采取各种方法涌入社会,各行其事,不仅毁坏了医疗声誉,同时也导致了所在医院部门之间、人员之间的思想混乱,行为混乱,影响了医院整体的发展建设。由此可见,医院管理机制,关键是人的管理,机制的作用在于以管理出效益,以效益促发展,再以管理出人才,医院进入良性发展的轨道。这是现代医院发展的新思路。

改革开放,建立社会主义市场经济体制,为中国现代医院的发展提供了前所未有的机遇,邓小平同志建设有中国特色社会主义理论和党的基本路线,对当今中国社会的发展、经济的繁荣、人民精神文明水平的建设具有重大指导意义。党和国家卫生工作的路线、方针、政策,为卫生界解放思想、更新观念,大胆改革指明了发展方向。也同样为医院管理机制的建立找到了出路,在决策上才能做出符合基本路线的指导,少走或不走弯路,为医院发展提供正确导向。

新的形势,要求新型的医院管理机制。天津中医学院第一附属医院十几年的实践体会是:改革是动力,质量是保证,人才是关键,唯物辩证法是准则。只有敢于管理、善于管理、大胆实践、大胆操作,才能创一流管理水平,探索出一流的管理机制与管理模式。

在以制约与激励机制并重的宗旨的指导下,天津中医学院第一附属医院在医疗管理上,确立了以医疗为主体、高科技为手段、以抓医疗质量与服务质量为中心的管理模式。在行政管理上,以人、财、物为重点,以抓分配制度的改革为手段,以提高医院综合经济能力和提高知识分子待遇为目的的内部管理模式。同时还建立了督察、检查、制约机构,为医院管理健康发展在机制上予以保障。在医德医风建设方面,采取了开堵结合、标本兼治、党政合力、齐抓共管的模式。在人才培养、人才使用方面,采取了向高科技倾斜,加大继续教育投入的激励机制。在内引外联企业实体方面,采取了扩大对外开放,拓宽医疗市场,全方位综合发展医院经济实力的机制。此外在医院内涵建设、人事制度改革、财务管理、降低物资消耗诸多方面建立了一整套有效的管理方法。

与此同时,医院各具体工作部门、科室,由行政管理领导负责贯穿执行医院总体的管理方法,并结合部门、科室的具体情况,建立一系列部门、科室的具体管理操作方法,医院将业务、行政、经济分配的权力下放到各部门、科室,形成院科二级立体式的管理机制。