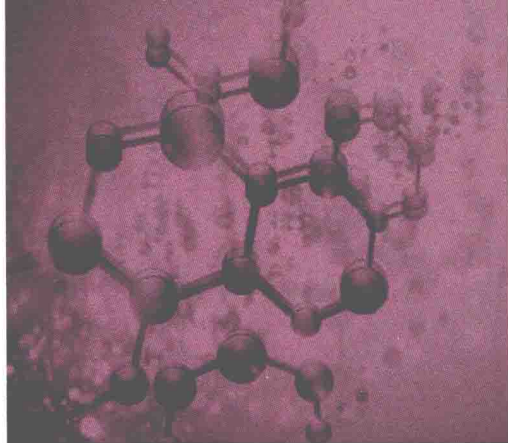




CREAT EXCELLENT HOSPITAL

创卓越医院

——来自亚洲医院管理奖的报告

易利华 编著

中国协和医科大学出版社

创卓越医院

——来自亚洲医院管理奖的报告

易利华 编著

中国协和医科大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创卓越医院 / 易利华编著. —北京: 中国协和医科大学出版社, 2014. 8
ISBN 978-7-5679-0159-9

I. ①创… II. ①易… III. ①医院-管理 IV. ①R197.324

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 194231 号

创卓越医院——来自亚洲医院管理奖的报告

编 著: 易利华
责任编辑: 吴桂梅

出版发行: 中国协和医科大学出版社
(北京东单三条九号 邮编 100730 电话 65260378)

网 址: www.pumcp.com
经 销: 新华书店总店北京发行所
印 刷: 北京佳艺恒彩印刷有限公司

开 本: 700×1000 1/16 开
印 张: 20.75
字 数: 300 千字
版 次: 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷
印 数: 1—5000
定 价: 25.00 元

ISBN 978-7-5679-0159-9

(凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页及其他质量问题, 由本社发行部调换)



代 序



很多年以前，我就将追求卓越当作自己人生与事业的奋斗目标。医院管理要追求卓越，岂是易事！一是全国的医院成千上万家，怎么能做到卓越？二是中国当今的医院管理何为卓越境界？



面对复杂的卓越医院管理命题，我开始了自己的思考、探索、追求、实践。我以为卓越，首先应当是一种人生态度。不虚度人生、浪迹事业、尊重岗位、尊敬职业、潜下心来、这些都是追求卓越者的基本品质与操守。



卓越首先应当从灵魂开始漫延。卓越从每个人的态度上起端，发展成为一种团队与群体的理念与愿景。卓越应当是一种标准与标志，严格地要求与约束自己的团队静心做学问、静心的工作。卓越还应当是一种工作的成效与结果，要永远领先一步、绝不轻易言败与甘居落后，在任何时候都不丧失目标与信心。

追求卓越，是一种无与伦比的工作快事与奋斗目标，它需要您永不懈怠、永不满足、永续创新！

卓越医院管理的语境，我认为起码有三点意义：一是

要精益，将医院管理做精、做细。无论是个人、团队、医院的绩效都要区域领先与带头。这固然要从投入与产出比上衡量，但更要从领导力与领导者智慧上博弈。二是要品质，将医院医疗质量、医疗服务水准做高、做好，要有一种管理文化的元素弥漫，要用自己的品位、品格、品牌构成我们医院管理的品质。三是要有创新，永远领先一步、能做到别人做不成的事、还要持续创新，这是卓越者最为高级的境界。

卓越医院的打造，需要拥有卓越的医院管理者、卓越的医疗团队和卓越的医院员工。卓越医院的创建，确实需要在优质医院的基础之上。但从管理学上看，卓越医院不简单地等同于名医院。卓越医院并非是拥有几位技术顶尖的医学专家和专科就可以了，从这个意义上讲，名医院不能简单地视同于卓越医院。

所谓名医院，一般是指由名医、名科所形成的医疗中心，他是医疗技术方面的概念与衡量标准。所谓优质医院，一般是指一所医院的医疗质量管理与医疗技术水准长期保持在较高水平之上，他是医疗质量方面的概念与衡量标准。而卓越医院，则是医院管理学上的概念与追求目标，他是指医院管理的创新能力及其促使医院管理要素发生重大革新的成果所表现出来的水准。

有些医院拥有得天独厚的优势，如国家级医疗中心、省级医疗中心，这些医院拥有大量的名医、名科等优质医疗资源，这些医院应当是距离卓越医院最近的医疗机构，几乎很多卓越医院都来源于此，但从管理学上看并非等

同。优质医疗资源对于这些医院来说，可以是与生俱来的财富，但要成为卓越医院还必须进行艰苦的医院管理加工与再加工的精心打造。

有些医院，虽然从医疗技术与专家团队上看，他只是区域内领先或更普通的三级、二级医疗机构，他的专家队伍与专科技术是无力与国家级医疗中心、省级医疗中心媲美的，但是他拥有的医院管理创新能力、创造能力，则是影响深远的医院管理革命与革新的成果。这些医院在不同等级的医疗机构中熠熠发光，引领着成千上万的医疗机构创新、发展、前行。这些医院也可以称之为卓越医院。

卓越医院应当是由卓越的医院管理来实现的。在这里，我们尤为强调医院管理的重要性。如果说医院的医疗技术、医疗专家、医疗专科、医疗设备、医疗服务等都是医院的基本资源，那么医院管理就是他们之和前面的系数。卓越医院的管理系数应当是 >1 的正数，并且还应当是放大医院资源力度的卓越管理系数。在卓越管理系数的作用下，进而可使医院在开放的状态下，通过医院管理要素的作用效应，促进医院系统整体功能发生倍增或放大的效果。

卓越医院是一个具有管理创新力的团队符号。他可以是医疗技术方面的卓越团队，他可以是医疗服务方面的卓越团队，他可以是医学创新方面的卓越团队，他也可以是医疗保障方面的卓越团队。卓越医院可以是一个医疗整体的概念，也可以是医院一个要素方面的卓越符号，这些都可以构成我们所阐述的卓越医院的内涵。

卓越不是优秀，卓越不是合格，卓越是与众不同，卓越是一种超越，愿我们同行者、同路人共勉！

易利华

2014年8月于江苏无锡

目 录

第一篇 以卓越的品质走向亚洲 (1)

卓越的道路，注定是一条不平凡的路。辛勤的耕耘，默默地奉献，漫长的求索，方能开创出一片与众不同的景色。卓越的道路，只有起点，没有终点。亚洲医院管理奖是创卓越医院道路上的一个加油站，见证了创卓越医院走向亚洲的历史时刻。路漫漫其修远，卓越的道路上，探索者坚实的步伐将迈向下一个里程碑。

- 一、拓展医院管理卓越之路..... (3)
- 二、事业部制改革——卓越的医院管理流程再造..... (9)
- 三、院长代表制——卓越的医院管理理念创新..... (12)

第二篇 卓越医院的理念 (15)

一个卓越的理念到成功的实践，需要的不仅仅是机遇和努力，更重要的是要有创新者在瞬间被擦亮的思维火花。也许，这些看似风驰电掣、稍纵即逝的思绪缺乏理论的支撑，更谈不上系统和缜密，但谁又能忽略它日后所产生的价值呢？卓越医院的创建，注定离不开卓越的医院管理理念！

- 一、新视角看医改..... (17)
 - 1. 2014，中国医改第二季元年 (17)
 - 2. 医改须利民才能成功 (18)

3. 医改真能非禁即入吗?	(19)
4. 谈谈美国医改与中国医改的异同	(20)
5. 有感医改不学西方	(22)
6. 与医院争权不是医改方向	(22)
7. 管办分开是为管院长吗?	(24)
8. 中国的民营医院投资者为何大都失败	(24)
9. 也谈社会资本改制公立医院	(25)
10. 恒大引哈佛来华办医院的感悟	(27)
 二、再问公立医院改革路径.....	(29)
1. 中国医改——应直面公立医院改革	(29)
2. 公立医院改革目标值得期待	(30)
3. 深化公立医院改革的思考	(31)
4. 代人受过的医院	(33)
5. 医院到底有几个婆婆?	(34)
6. 三级医院要压缩的是病床数, 绝不是门诊!	(35)
7. 大医院门诊超万的思考	(36)
8. 再问医院药品招标	(37)
9. 谈谈医院药房的托管	(38)
 三、求解卓越医院管理真谛.....	(40)
1. 医院管理创新需要解顽症	(40)
2. 中国最佳医院排名榜背后的思考	(41)
3. 有感于孙部长在国内某著名医院的赠言	(42)
4. 无锡的院长会是一种实战语境	(44)
5. 关注医院的绩效工资问题	(45)
6. 与上海仁济医院联强携手	(46)
7. 勇立潮头写医管	(47)
8. 再捧中华医学奖杯	(48)
 四、打造精益医院“品管圈”	(50)
1. 医疗质量是医院的生命线	(50)

2. 医院打造品牌学科的策略	(51)
3. 医院精细化管理提升的核心技术	(53)
4. 谈谈卓越医院和卓越服务	(54)
5. 从业态变迁看医院服务	(55)
6. 谈谈医疗核心服务	(56)
7. 医院服务承诺关键在兑现	(58)
8. 医院开展病人健康路径	(59)
9. 急诊分级不是公立医院改革	(60)
10. “急诊如春运”所思所想	(60)
11. 冲刺三甲	(62)
12. 新血透中心造福肾衰患者	(63)
13. 儿科看病一站式解决	(63)
14. 温馨的家庭式产房	(64)
15. 病人选医生好!	(64)
16. 有感医院自助挂号	(65)
五、直面卓越医院的人才与文化	(67)
1. 医院人才树接力行动	(67)
2. 中国的医生不是社会精英吗?	(68)
3. 合格医生观刍议	(69)
4. 医学生的健康成长	(70)
5. 医生的抱怨	(71)
6. 人生挚言——医生不能只做愤青!	(72)
7. 谈谈医院文化建设	(73)
8. 铸普仁新医魂	(74)
9. 凝练医院精神	(75)
10. 难忘的普仁义诊	(75)
11. 学习是一种超越	(77)
12. 学习与运动两不误	(78)
13. 难忘靖江行	(79)
14. 构建医学风景线	(80)
15. 我们是冠军!	(81)

16. 乒乓魅力	(82)
17. 昨天, 我们改写历史	(83)
 六、谁来抚慰“医患之殇”?	(85)
1. 打医护者戒	(85)
2. 空姐被打应罚机长?	(86)
3. 有感于上海医生学防身	(86)
4. 中国医界问题都怨医生吗?	(88)
5. 医院需建立安全机制	(89)
6. 声援温岭一医	(90)
7. 再谈医界血案	(91)
8. 严惩医闹, 维护医权	(91)
 七、海外访学带来的卓越启示	(94)
1. 美国里根医学中心访问记	(94)
2. 麦吉尔的医学进步	(95)
3. 梅奥给中国医院管理的思考	(96)
4. 由新加坡医院的优质服务谈起	(97)
 八、小故事, 大哲理	(99)
1. 湖与河的故事	(99)
2. 心态+态度=成功	(100)
3. 李坚柔夺冠的启示	(100)
4. 外表会骗人	(101)
5. 李娜澳网夺冠的管理学思考	(102)
6. 感恩节的思考	(103)
 九、医院管理杂谈	(106)
1. 中国真有掌上医院吗?	(106)
2. 从旅游界黑幕看医院管理	(107)
3. 医界会风	(108)
4. 从中医院搬家说起	(109)

5. 准生二胎的医疗冲击	(110)
6. 马云能赌赢王健林吗?	(111)
7. 从两会看城市健康发展	(111)
8. 有感于无锡的城市新名片	(113)

第二篇 卓越医院的追求 (115)

实践出真知，真知促实践。卓越医院的实践是在精益理论指导下，以“啄木鸟”的精神，积极主动发现医院运营、发展环节中的问题，运用创新的思维、科学的方法来针对性预防和深入解决，并持续改进形成医院创新管理回路，从而不断提升医院内涵，实现医院跨越式发展。

一、卓越医院追求之路	(117)
1. 创幸福二院	(117)
2. 卓越学科建设，时不我待	(118)
3. 团队学习 提升能力	(123)
4. 让卓越成为每个人的追求	(128)
5. 让 JCI 认证成为卓越医院发展新动力	(131)
6. 年薪制，科主任应当承担更多更大的责任	(134)
7. 治顽症，消弭医患间“最后一公里”	(136)
二、共建卓越医院之道	(141)
1. 无锡二院：重新定义医院管理创新—精益之后 治顽疾	(141)
2. 医院质量管理从“终点”出发	(149)
3. 易利华：三块金牌，又是一个新起点	(156)
4. 精心垒建人才树的创新院长	(162)
5. 做一名有效的医院科室管理者	(166)
6. 医院文化在医院管理中的意义	(180)

第四篇 卓越医院的创新 (193)

如何在医管丛林中独树一帜?

如何在医界逐鹿中领先一步?

创新提升价值,卓越打造品质。实践一再证明,只有将卓越管理理论与医院创新实践紧密结合,以卓越为目标,以创新人才、精益管理引擎驱动之力、优化医院服务变革之道,使医院管理真正转化为生产力,开创现代医院管理的新蓝海。

一、精细化视角下的医院管理博弈 (195)

(一) 我院实施院长代表门诊常设制的实践

与思考 (195)

(二) 基于精细化管理的医院名医绩效考核 (202)

(三) 基于协同论的医院精益管理链理论探讨 (208)

(四) 基于精细化管理的医疗质量循迹追踪法

运用 (213)

(五) 基于精细化管理视角下的医院服务创新 (218)

(六) 三级医院对口支援省外县级医院的实践

和体会 (223)

(七) 基于精细化管理的预约挂号平台构建

与思考 (229)

(八) 构建供应驱动视角下的双向转诊协同体系 (233)

二、医院人才引擎驱动路在何方? (241)

(一) 我院提升学科带头人与普通员工群体素质方法

的探讨 (241)

(二) 公立医院新一代名医战略的实践与探讨 (249)

(三) 医院“人才树”工程获亚洲医院管理奖

的思考 (256)

(四) 基于精细化管理的医院“人才树”工程接力

行动 (267)

(五) 现代医院文化 7S 理论的应用解析 (272)

(六) 以文化驱动为抓手 推动医院学科发展 战略	(278)
-----------------------------------	-------

第五篇 心语·随笔 (285)

在追求卓越的道路上，一路攀登，一路拼搏。有参天大树秀于丛林，也有无名之花点缀其中；有朗月星光盈于夜空，也有云彩飘动闪烁。我们奔跑、驻足、遨游、徜徉、领悟、感恩……追求卓越者的生命乐章，就像林间的小溪，汇聚一路精彩，由小而大、由远而近、由缓而急，直至广袤无垠的大海……

一、做一名探索者	(287)
二、放飞梦想	(288)
三、春到江南	(290)
四、神奇的九月	(292)
五、独立寒秋	(294)
六、难忘今日	(296)
七、祝福母亲	(298)
八、妈妈的家	(299)
九、下乡的日子	(301)
十、我的南京情节	(303)
十一、无锡旅情	(305)
十二、雨中同里行	(307)
后记	(309)



第一篇 以卓越的品质走向亚洲

卓越的道路，注定是一条不平凡的路。辛勤的耕耘，默默地奉献，漫长的求索，方能开创出一片与众不同的景色。卓越的道路，只有起点，没有终点。亚洲医院管理奖是创卓越医院道路上的一个加油站，见证了创卓越医院走向亚洲的历史时刻。路漫漫其修远，卓越的道路上，探索者坚实的步伐将迈向下一个里程碑。



一、拓展医院管理卓越之路

现场直击：2014年8月29日晚，菲律宾宿务，来自亚洲20多个国家100余家医院约1000名代表出席了“2014年度亚洲医院管理奖”（AHMA）颁奖典礼，共同分享亚洲医院管理的年度新鲜成果。

无锡市第二人民医院院长易利华主研的课题《医院事业部制改革——“扁平化”提高执行力》、《医院让医患沟通零距离——院长代表门诊常设制》两项医院管理创新项目获得本年度内部客户改进类别项目和医院公共关系类别项目亚洲医院管理大奖。本次亚洲医院管理奖获奖项目中，中国大陆地区仅有无锡市第二人民医院（简称无锡二院）和华西医院3个项目获奖，标志着该院在医院管理创新方面已达到亚洲医院管理领先水平。

无锡二院作为一家地市级医院为何能获此殊荣？一些北京、上海等地的国内大型知名医院为何无缘企及？……这都得益于无锡二院管理者卓越的管理理念和对医院管理不懈地探索和执着地追求。

亚洲医院管理大会（Hospital Management Asia, HMA）是完全致力于亚洲医院管理者、临床卓越医生、医疗行政界领导人能拥有最新的世界医院管理思想、经验与创新。同时，成为亚洲区域内最具权威性、影响性、先导性的医院管理创新意义的论坛盛会。大会学习的目的，就是要帮助亚洲追求卓越的医院管理者们立即找到关于如何解决问题的有用工具。同时，还将努力帮助亚洲医院管理者拥有诸多思想领先的理念。帮助亚洲各国医院管理者获得专业进步与提高并获取亚洲领域内的成功。

亚洲医院管理大会的品牌和压轴之作就是评选出当年的亚洲医院管理奖（Asian Hospital Management Awards, AHMA），形成亚洲首屈一指的学术氛围，让与会者获得亚洲卫生行业内最好的医院管理创新体系与实践。AHMA 设立于 2002 年，是亚洲 14 个国家和地区（日本、印度、新加坡、菲律宾、马来西亚以及中国台湾、香港特别行政区等地区）的医院协会联合组成，是为全亚洲实施最杰出、最有创意、最佳管理实践的医院授予的一项重大荣誉，是亚洲医管界公认的品牌。AHMA 是对亚洲医院顶尖管理水平的一种认可，承认在亚洲实施最佳管理的医院并授予荣誉，就如同奥运会金牌一样的分量，是亚太地区广泛认可的、具有权威性的医院管理奖。代表着该地区医院管理的最高荣誉，成为无数医院孜孜不倦追求的目标。

通常当年度每个奖项类别会有一个优胜者，称之为金奖得主，另外还会有 1~3 名卓越奖得主。但是，如果同一类别有两个同样成绩显著的项目，此奖可授予两个项目作为金奖的共同得主。但是一个项目如果没有评委认可的奖项，则也有可能出现空缺。

最为可喜的是，所有位于亚洲的医院均可申报参与，小医院与大医院获奖机会均等。因为，亚洲奖是授予在规定时段内实施成功的医院管理项目、方案与服务，而不是全部优秀的医院。一般说来，评委们偏爱最近一年内开展的新项目。无论哪种情况，都必须要有实施的主题、目的、工具，项目的效果要有客观的、