

多院区 医院管理

MULTI-BRANCH
HOSPITAL MANAGEMENT

主编 李卫平

出版公司

多院区医院管理

李卫平 主编

世界图书出版公司

上海·西安·北京·广州

图书在版编目(CIP)数据

多院区医院管理 / 李卫平主编. —上海: 上海世界

图书出版公司, 2014.10

ISBN 978-7-5100-6628-3

I. ①多… II. ①李… III. ①医院—管理 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 201462 号

多院区医院管理

主 编 李卫平

出版人 陆 琦

策划人 冯文兵

责任编辑 姜海涛

装帧设计 蔡 惟

责任校对 石佳达

出版发行 上海世界图书出版公司

www.wpcsh.com.cn

地 址 上海市广中路 88 号

www.wpcsh.com

电 话 021-36357930

邮政编码 200083

经 销 各地新华书店

印 刷 上海市印刷七厂有限公司

如发现印装质量问题

开 本 787×1092 1/16

请与印刷厂联系 021-59110729

印 张 11.5

字 数 122 000

版 次 2014 年 10 月第 1 版

印 次 2014 年 10 月第 1 次印刷

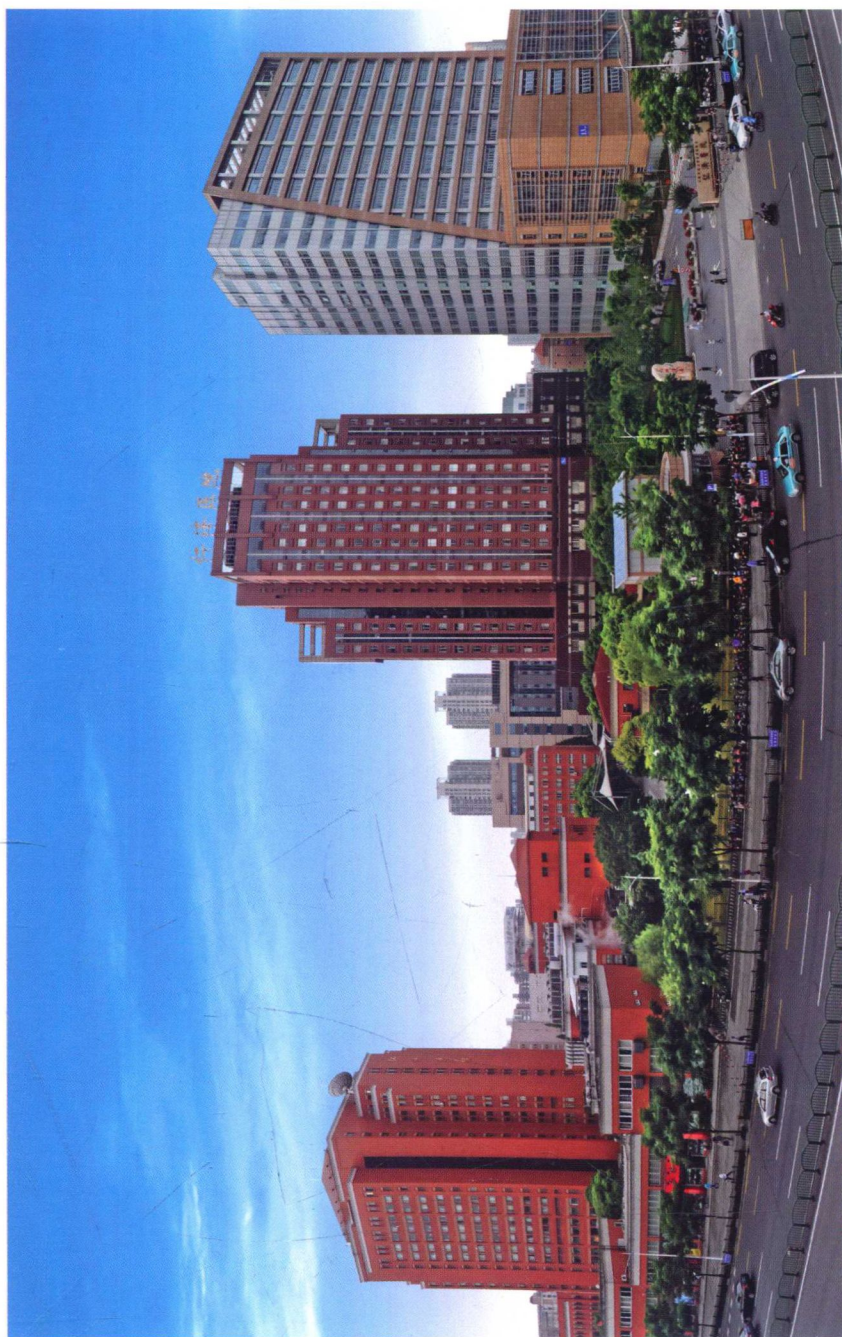
书 号 978-7-5100-6628-3/R·332

定 价 35.00 元

仁济西院



仁济医院始建于1844年，是上海开埠后第一所西医医院。西院住院部老楼见证了多个医学奇迹的诞生，历经风雨，更显百年老院风采。



1999年10月,仁济东院落户浦东,这是仁济发展史上一个新的里程碑。作为入驻浦东的第一家三级甲等医院,仁济东院不断深化医院内涵建设,优化流程,提升质量,为浦东的改革与发展奠定了重要的基础。

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

仁济南院



仁济南院作为上海市政府“5+3+1”重点工程,于2012年12月12日正式开业运营。依托百年仁济的优质医疗资源与深厚文化底蕴,仁济南院始终坚持公益性,贯彻医改精神,践行管理新机制。如今已初显成效,切实为周边居民的健康保驾护航。

仁济北院



仁济北院于2013年7月1日正式全面运行。依托上海市生殖与优生技术中心、上海市辅助生殖与优生实验室及上海市唯一的人类精子库,仁济北院已成为上海最大、条件最优的生殖医疗机构,助孕诊治水平达国内领先水平,为患者提供高质量的优生优育和辅助生殖医疗服务。

肿瘤所



2010年10月29日,仁济医院与肿瘤所正式合并。上海市肿瘤所以“院所合一”为发展契机,以转化医学为发展方向,与医院临床研究紧密结合,不断提升综合科研实力和国内外影响力。

《多院区医院管理》编写人员

主 编：李卫平

副主编：蔡秉良 孔宪明

编 写：王昊宁 王春鸣 王 颖 王 黎

冯 宇 任 刚 安建福 孙宇骏

孙晓凡 杨 艳 李 劲 谷 茜

沈 洁 张 坚 张继东 陆国红

陈金祥 陈珏燕 陈尉华 陈 蕊

陈 燕 邵 莉 林厚文 罗诚祖

周 莹 孟丽莉 胡文娟 骆华杰

袁蕙芸 顾晓磊 徐卿荣 栾 伟

唐鹏程 董菡珺 路彦钧 戴慧莉

前言

在我国医疗卫生体制不断创新和改革的今天,优质医疗资源短缺且配置不均衡的问题依然十分突出。随着一些大型医院的发展以及人民需求的不断增长,原先建立医院时的规划需要及时做出调整,实现与时俱进。因此,一些综合实力较强且有空间发展的医院在医疗技术不断增长的同时,通过开拓新院区,以期更多、更合理地增加配置优质医疗资源,从而不断满足人民群众日益增长的多元化医疗卫生服务需求。然而,医院院区的增多既是医院发展的机遇,也给医院管理者带来了新的挑战,这些挑战包括学科布局、人员结构、运营效率、成本控制以及多院区文化建设等。

上海交通大学医学院附属仁济医院始建于 1844 年,作为上海开埠以来第一所西医医院,迄今已有 170 年的历史,是一所学科门类齐全,技术力量雄厚,集医疗、教学、科研于一体的综合性三级甲等医院。在政府与社会各界的大力支持下,在数代仁济人的共同努力下,百年仁济形成了四院一所多院区发展的格局,

即东院、西院、北院和南院四院区以及位于市中心的上海市肿瘤研究所。在新的改革形势下,如何加强各个院区之间的联动,提高管理效率,降低运营成本,提升服务能力,是仁济医院面临的新问题。

经过一段时间的努力,仁济医院在多院区战略布局和实践运行管理等方面积累了一些经验。本书详细阐述和分享了相关经验,从医疗、护理、人力资源、绩效管理、药事管理、科研、教学、财务管理、设备、后勤、党务及精神文明管理等方面阐述多院区管理的问题、应对方法、经验及案例。目前国内对于医院多院区管理的研究仍处于萌芽阶段,因此本书是对医院多院区管理所做的一次有益的探索,希望能给同行管理者带来帮助。

目 录

第一章 多院区的布局 and 规划	1
第一节 多院区布局 and 规划的产生	1
第二节 多院区布局 and 规划的主要内容	2
第三节 多院区布局 and 规划的重要意义	5
第四节 多院区布局 and 规划的主要影响因素	6
第五节 医院多院区布局 and 规划的总体分类	8
第六节 多院区总体布局 and 规划的经验	10
第二章 多院区的医疗管理	13
第一节 多院区管理的难点	13
第二节 多院区医疗管理的经验及创新	17
第三章 多院区的护理管理	33
第一节 护理部组织架构	34
第二节 多院区护理人力资源集约管理统一调配	35

第三节	多院区护理质量管理	38
第四节	多院区供应室工作与管理模式	40
第四章	多院区的人事管理	45
第一节	多院区人力资源管理的主要问题	46
第二节	创新多院区人力资源管理	47
第五章	多院区的绩效管理	51
第一节	绩效管理计划	52
第二节	绩效考核与分配政策	53
第三节	资源整合与精细化管理	54
第六章	多院区的药事管理	57
第一节	药事组织管理	58
第二节	药品供应管理	60
第三节	调剂业务管理	61
第四节	药品质量和监督管理	62
第五节	临床药学与药物信息管理	63
第六节	其他业务管理	64
第七章	多院区的教学管理	67
第一节	多院区教学管理的难点	67
第二节	多院区教学管理的经验及创新	70

第八章 多院区的科研管理	75
第一节 建立科研管理系统,增强科研信息互动	76
第二节 发挥科技管理人员的引导和把关作用	80
第三节 建立科研干事制度,发挥沟通协调作用	80
第九章 多院区的信息管理	83
第一节 数字化医院的发展	83
第二节 多院区的信息系统建设与管理	84
第十章 多院区的财务管理	95
第一节 多院区引发的财务管理弊端	96
第二节 加强多院区财务管理的实践探索	97
第十一章 多院区的资产管理	103
第一节 多院区物资供应的特点和难点	104
第二节 几种多院区物资供应模式探讨	105
第三节 多院区物资供应发展展望	106
第四节 装备信息化管理	108
第十二章 多院区的后勤管理	117
第一节 多院区后勤管理的难度	118
第二节 后勤服务质量的提高:多院区后勤的社会化管理	119
第三节 后勤管理模式的改善:网格化管理的试行	120

第四节	后勤网格化管理在外环境中的实践	121
第五节	实践成果及引发的思考	125
第十三章	多院区的党务管理	127
第一节	注重顶层设计,完善党组织建设	127
第二节	切实发挥党组织的引领作用,积极营造党建 良好氛围	129
第三节	注重搭建平台,扎实推进党建工作	131
第十四章	多院区的文化建设	135
第一节	医院文化的定义	135
第二节	多院区医院文化建设的重点和难点	136
第三节	多院区医院文化建设主要内容	140
第十五章	社会力量在多院区管理中的作用	157
第一节	社会资本参与多院区管理	157
第二节	医院供应链外包服务	160
第三节	仁济医院多院区供应链外包服务实践	163
参考文献		169

第一章

多院区的布局 and 规划

第一节 多院区布局 and 规划的产生

尽管社会经济发展带来了医疗技术日新月异的进步和医疗保险制度改革的不不断深入,但人口老龄化、疾病谱改变以及人民群众对医疗服务期望的不不断提高仍是现代各级医院都共同面临的巨大挑战。任何一所医院都无法避免与当前社会形式产生不相适应的矛盾,稳定只是暂时、相对的,发展是永恒、必然的。这种发展要求可能来自医院自身,也可能来自外部环境。

近年来,随着我国医疗卫生体制改革的深入推进,为了合理配置和充分利用卫生资源,增强综合实力,降低经营风险,适应卫生改革,在各级卫生主管部门的指导下,许多医院开始采用建立分院、医院集团化(或委托管理)、区域医疗联合等不同的发展模

式,逐渐形成了医院多院区的格局。从这一点上来说,向多院区化发展已经成为医院发展的必然趋势之一。拥有多个院区往往意味着更雄厚的规模效应和品牌影响力,更广阔的医疗市场以及更多的医疗资源。目前,国内医院多院区建设已经进入了一个新时期。

多院区为医院发展带来诸多益处的同时,也带来了许多问题,更对医院管理提出了极高的要求。横向联合或者纵向拓展、自我积累或者兼并重组、本地区发展或者跨区域发展、诊疗科目均一化或者相对错位发展、独立法人代表或者多法人代表、集中或者分散等诸多问题,就涉及医院多院区的总体布局 and 规划。

第二节 多院区布局 and 规划的主要内容

从宏观上来说,多院区布局 and 规划主要涉及以下几个方面。

一、指导思想

坚持以科学发展观为指导,坚持走群众路线,遵守国家与地方相关政策的规定,以人为本,以患者为中心,以医疗服务质量与安全为重点,秉持公共医疗卫生的社会公益性,全心全意为人民服务,提供安全、有效、方便、价廉的公共卫生和基本医疗服务。

二、发展战略

医院实行多院区本身就是增长性战略的一种体现,直接表现为规模范围的扩大和总量指标的增加。在此基础上,考虑到医院所处的外部环境和内部条件,从战略方向、战略目标、实现战略的手段三大方面着手,由点及面,层层深入,构建医院核心竞争力,获得并保持自身独特的竞争优势和组织价值,是确定医院近期、中期、长期发展战略的重点,做“大”只是形式,做“强”才是目的。

三、运行机制

多院区除了带来医院原有业务规模和范围的扩大,更在于医院运行机制的改变。无论是什么类型的医院,也无论是通过何种方式形成多院区格局,在建立多院区医院的起步阶段,若想要达到预期的发展战略目标,就必须采取与以前单个医院完全不同的运行机制。因为多院区是对医院发展到一定阶段成长极限的突破,而非对原有模式和机制的简单延续。无论是资本的注入还是技术的提高,对于医院发展来说仅是“量”的增加,运行机制的改变才是“质”的提升。

四、功能设置

多院区医院的总体功能设置取决于医院的类型。以综合性