

孙洪军◎主审
徐 民◎主编

千 醫

人文管理实践

医，仁术也。视人如己，止于至善。
学不贯今古，识不通天人，才不近仙，心不近佛者，断不可作医以误世！
看方犹看律，用药如用兵。有时去治愈，常常去帮助，总是去安慰。



国发展出版社

千医人文管理实践

主审 孙洪军

主编 徐民

副主编 毛瑞鋒 李路

蒋仲敏 张永征 任勇 许翠萍 许冬梅 常晓天 王文奇

编者 (按姓氏笔画排序)

丁厚强 王加振 刘英妮 闫月光 闫栋 孙育才 孙重

刘殿春 刘莹 杨广 杨冬 李洋 李海晓 李翠荣

张加胜 张洪涛 张洪彬 张淑香 张德刚 陈珠峰 郑涛

赵庆梅 赵兴海 赵瑞萍 侯应龙 姜春波 高保国 高梅

黄世明 黄鹤妹 逯传凤



· 院 训 · 敬业 严谨 慈和 创新

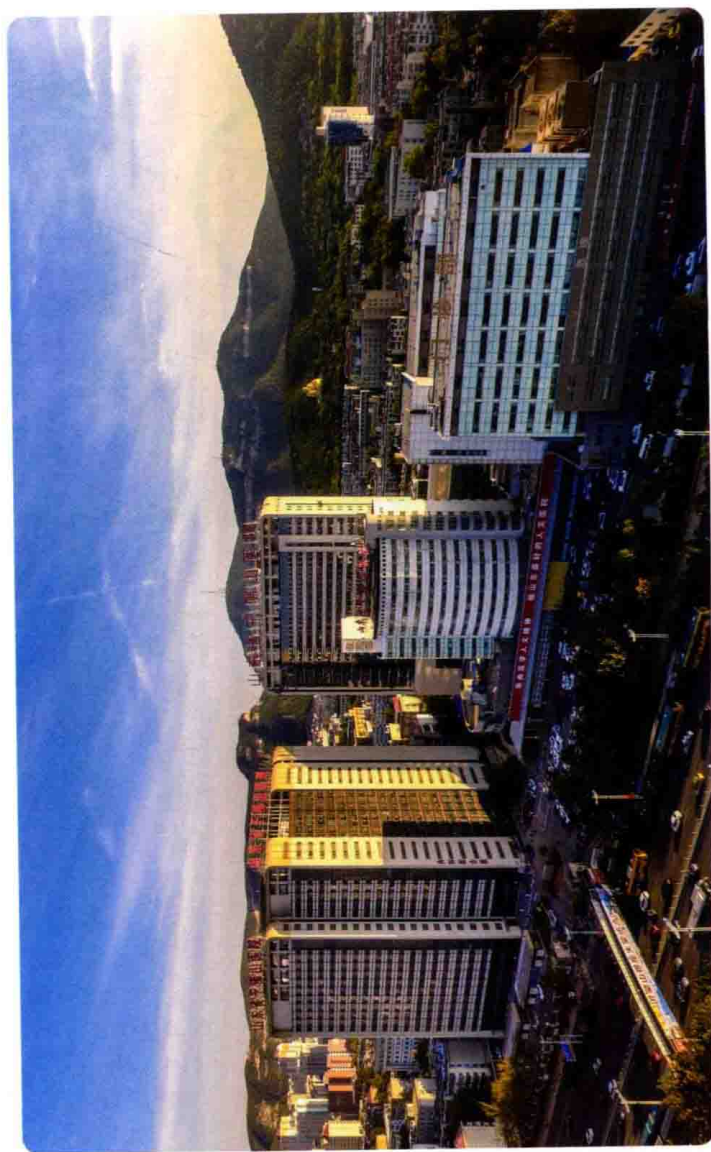
· 愿 景 · 做精于术、厚于德的临床研究型人文医院

· 价值 观 · 视人如己 止于至善

· 使 命 · 生命因我而美好

· 办 院 方 针 · 人文化 集团化 品牌化 国际化

· 服 务 理 念 · 尊重患者 敬畏生命 用心做事 精益求精



山东省千佛山医院全景

山东省千佛山医院

山东省千佛山医院成立于 1960 年，隶属于山东省卫生计生委，为山东大学附属医院，山东省慈善医院，是集医疗、教学、科研、康复、保健、预防、急救于一体的省级大型综合性三级甲等医院。

目前，医院占地 7 万余平方米，建筑总面积 23 万余平方米，设有临床、医技科室 94 个，开放床位 3000 余张。现有在职员工 3360 余人，其中副高级以上职称专业技术人员 480 余名，担任山东大学等高等医学院校博士 49 名、硕士生导师的 271 名。先后 6 人获评泰山学者特聘专家，2 人获评青年泰山学者特聘专家，13 人获评国务院特贴、卫生部突贡专家、省突贡专家及拔尖人才。

医院临床护理为国家卫生计生委临床重点专科。中医脑病专业被国家卫计委、国家中医药管理局分别评为国家临床重点专科（中医脑病专科），中医中风病科、康复医学科为国家中医药管理局“十一五”重点专科（专病）建设单位。人体器官移植、心血管病、神经病学、微血管医学、风湿免疫病为山东省泰山学者岗位。普通外科、心血管疾病介入治疗中心、消化内科、神经内科为山东省临床重点学科，风湿免疫病转化医学实验室为省级重点实验室，骨科等 23 个学科为山东省临床重点专科。

医院同时获得开展心脏、肝脏、肾脏三种器官移植的准入资格，微创腔镜技术与介入诊疗技术是医院特色技术品牌。同

时拥有美国瓦里安 Truebeam 直线加速器、德国西门子 Skyra 3.0T 智能磁共振成像仪、美国 GE Discovery 宝石高清能谱 CT 等一大批先进的医疗设备。

医院历届党委牢固树立“把抓好党建作为最大的政绩”的思想，并将医学人文精神作为医院可持续发展的重要支撑；同时向管理要效益，不断完善科室综合目标管理体系、绩效考核与成本核算体系，推动了医院健康快速发展；大力加强人才队伍建设，遴选出一批优秀中青年业务骨干进行重点培养，为医院发展奠定了坚实的人才基础。

医院注重发挥省级大型公立医院在管理、人才和技术等方面的优势，不断推进分级诊疗，先后与省内外 97 余家地市级医院签订了全面合作协议，逐步形成了以技术服务为核心、各种医疗资源优势互补的健康服务链，同时探索集团化建设，联合曹县人民医院等 6 家地市医院成立了山东省千佛山医院集团，促进优质医疗资源纵向流动。

医院为山东省省级慈善医院，先后开展了“小儿唇腭裂微笑列车”“亲体肾移植”“小儿白血病”“人工耳蜗”等慈善救助项目，并成立山东省慈善总会省千佛山医院慈善工作站，筹资 150 余万元用于慈善救助项目。

医院先后获得“全国创先争优先进基层党组织”“齐鲁先锋基层党组织”“全国百姓放心示范医院”“全国医院文化建设先进单位”“省级文明单位”等荣誉称号。

千佛山医院赋

• 以“名医厚德光”为韵 •

舜耕沃土，天佑泉城；齐烟九点，云径禅声。钟千佛山之灵气，毓历下亭之精英。医者温情，质坚而祛疴恙；医院大爱，风正以济苍生。遂而远近皆仰，八方播名。

坐落于千佛宝地，拔峭于庚子年时。念从前，几代人寒来暑往；感今岁，数十载奋起志追。叹其风云演变，历峥嵘而不衰。克难关，初扛保健筹业；行良策，又举康复有为。及国运昌之兴百药，乃道义担之起千医。务本开诚，科研如高屋建；修身立己，杏林若茂树辉。

盖又乘改革之风，兼传统之厚。力乎勤耕，勇乎坚守。推中西并容，纳诸科共秀。于是增设备，办教培；蓄医疗，开急救。脏器移活，心胸重构。抗击非典，援助震灾；泽沛众生，恩施患友。三甲夺魁，一流创就。掀起划价革命，在全国争锋；创优服务效能，与时代竞走。

人文医院，道义道存；崇德新风，仁心仁术。弘扬传统，沐孔子学堂之儒风；发展文明，亮南丁格尔之本色。

积淀厚重，更谱华章。溯渊之漫途，悬壶道远；肩国之任命，济世辉煌。美哉！千佛山医院。祈愿千医，直挂云帆渡沧海；福祺万代，敢昭岁月普金光！

人文——迈向新时代的医院管理

(序)

习近平总书记在党的十九大报告中提出：全面建立中国特色基本医疗卫生制度、医疗保障制度和优质高效的医疗卫生服务体系。“健康中国”是新时代中国特色社会主义事业的重要组成部分，人文管理也应该是中国特色医疗卫生服务体系的应有之义。

“医，乃仁术也。”这句中国古语道出了医学与人文之间的天然血肉联系。这样的理念，医护人员应该具备，医院管理者更应该奉行——医学人文的落地，必须与医院管理结合在一起！

我本人是从医院基层成长起来的医院管理者。多年来，我总在思考摸索医疗行业的运行规律、医院的管理规律。近几年，针对医疗行业出现的一些普遍问题，我们在山东省千佛山医院探索实践医院人文管理，解决了一些问题，取得了一些实效，引起了一些关注，这一切也可以说是我这些年思考医院管理的一种实践。德国哲学家伽达默尔说：“一切实践的最终含义就是超越实践本身”。所以，我们试图把我们的实践加以梳理，既是一种回顾总结，更是一种“抛砖引玉”。

认识和实践是一枚硬币的两面。我国明代的思想家王阳明提出过一个重要观点“知行合一”，这是中国古代哲学中认识论和实践论的重要命题。马克思说：“光是思想力求成

为现实是不够的，现实本身应当力求趋向思想。”毛泽东同志的《实践论》也深刻揭示了认识与实践的辩证关系。

山东省千佛山医院的人文管理实践，如果说有什么理论支撑或文化依据，我觉得可能离不开三个方面：党的医药卫生行业指导理论，我国传统医学的优秀文化，西方医学的优秀传统。

红色基因代代传

习近平总书记在全国卫生与健康大会上指出：“我们党从成立起就把保障人民健康同争取民族独立、人民解放的事业紧紧联系在一起。”

在党的革命、建设、改革的不同历史时期，卫生战线涌现出众多白求恩式的医务楷模。他们对待工作的态度，面对革命的决心，舍己为人的品质，将永远是指引医务工作者前行的明灯。

1941年7月15日，为庆祝中国医科大学第一届学生毕业，毛泽东同志专门题写了“救死扶伤，实行革命的人道主义”。这个题词后来成为无数医务工作者践行“为人民服务”神圣职责的巨大精神动力和思想指引，鼓舞和激励了无数的医务工作者在艰苦的条件下，刻苦钻研业务，悉心照料病人，为人民群众的卫生健康事业贡献积极力量。

这种红色基因，我们永远不能丢。山东省千佛山医院成立于1960年，是一所建国后在共产党领导下的省卫计委属“三

甲”医院，历代千医人不忘初心、接力前进，践行党的医疗卫生指导方针，弘扬“敬佑生命、救死扶伤、甘于奉献、大爱无疆”的精神，全心全意为人民服务，特别是在面对重大传染病威胁、抗击重大自然灾害时，千医人与全国的医务工作者一样，临危不惧、义无反顾、勇往直前、舍己救人，赢得了社会赞誉。

在新的历史时期，无论是“创先争优”还是开展“三好一满意”活动，千医总是走在山东省医疗行业前头。特别是在新一轮医院等级管理评审过程中，千佛山医院实现山东省“第一家申请复审，第一家接受复审，第一家通过复审”。

“三甲复审”千医在山东省内占据了三个“第一”，这在业界引起了不小的反响。党的“十八大”以来在开展“两学一做”等系列活动中，千医人总是学用结合、知行合一，精神受洗礼、工作上台阶，受到广泛赞誉。

2011年以来，千医的在职员工人数、门诊人数、出院人数、科技立项、培养研究生人数等指标翻一番；年业务收入翻两番；发表SCI论文数量更是增长6倍。一些人告诉我：千医变化太大、太快了！一栋栋大楼拔地而起，先进设备层出不穷，感人事迹频见报端……这一发展现象在业内引起关注，甚至被称为“千医现象”，我总是把这些评价当成是大家对我们的鼓励和鞭策。

千医目前已经实现“成为山东省新的医学高地”“省城医疗三分天下有千医”的阶段目标，正在为实现“建设山东最好的临床研究型人文医院”目标而奋斗。

传统文化焕新辉

山东是儒家文化发源地。2013年11月26日，习近平总书记到山东曲阜考察，在孔子研究院同有关专家学者代表座谈后表示：“中华民族有着源远流长的传统文化，也一定能创造中华文化新的辉煌。”总书记强调说：“我这次来曲阜就是要发出一个信息：要大力弘扬中国传统文化。”他将中华民族传统文化进一步讲是儒家文化，视为可以通过现代化创造，焕发强大能量、推动民族复兴的独特“战略资源”。

2014年9月24日，习近平主席出席纪念孔子诞辰2565周年国际学术研讨会并发表重要讲话，他强调：不忘历史才能开辟未来，善于继承才能善于创新；只有坚持从历史走向未来，从延续民族文化血脉中开拓前进，我们才能做好今天的事业；对于优秀传统文化，我们要做好“创造性转化与创新性发展”。

山东省千佛山医院深入学习这些讲话精神，把握时代脉搏，融合医疗卫生行业规律，进行了传统文化在医疗行业的“创造性转化与创新性发展”，具体表现为确立“建设山东最好的人文医院”的发展目标。

孔子所开创的儒家文化有一个核心理念叫“仁”，而医学在中国历史上曾长期被称为“仁术”，所以历代有“儒医不分”的说法，其精神内核是一致的。

根据一些学者的研究和我个人的看法，“仁学”结构可以分为三部分：亲亲之爱，恻隐之心，忠恕之道。

第一是“亲亲之爱”，就是爱自己的亲人，这是儒家仁学结构当中的基础，我认为也是整个儒家伦理的基础。亲亲之爱带有人类本能，也是一种最朴素、最自然的美好情感。我刚到千佛山医院工作时，看到医院发展还有一些困难，千医人的工作环境、职业待遇、社会认可度都不尽人意，我暗下决心：作为千医的领头人、大家长，一定带领大家干出点样来，让千医人在社会上抬起头来。这其实就是一种“亲亲之爱”，因为千医是一家人。后来，我们在人文建设上的一系列做法，其实很多也是源于此：比如我们禁止护士冷冰冰地叫病人多少床、多少号，而是变为亲情式的“大娘大爷”“叔叔阿姨”。这看似简单的一个转变，实际上是我们深入思考，把传统文化进行行业融入的有效尝试。这样的转变也让医院颇有“人情味”，消除了患者一入医院的陌生感和紧张感。

第二是“恻隐之心”，是指人的不忍之心。孟子说“恻隐之心人皆有之”，这种情感是人与生俱来的，只不过有时候被蒙蔽了，明代的王阳明把它阐发为“良知”。当我们的良知被唤醒的时候，我们就重新找回了这种美好情感。医疗是怎么产生的？它的动力是什么？我认为就是恻隐之心。在原始社会，当一个人病了、受伤了，周围的人自然来帮助他，想办法协助治愈，这就是医疗的产生，所以有人说“医疗源于爱”，实际上就是一种“不忍之心”。我们在人文医院建设中，非常重视传统文化的学习，一方面是因为山东是儒家文化发源地，传统文化有着广泛的群众基础和深厚土壤；另一方面，是因为用传统文化唤醒人的良知，是人文建设的根

本之策、长远之计，可以提供源源不断的精神动力。

第三是“忠恕之道”，包含“忠”和“恕”两个内容。忠是什么呢？“中心”，就是做好自己；恕是什么呢？“如心”，就是推己及人。孔子说“吾道一以贯之”，一生的原则没有变化，这个原则是什么呢？《论语》中他的学生替他回答“忠恕而已矣”。《中庸》中也说“忠恕违道不远”。这说明，忠恕之道是中国文化中一个非常核心的观念。

具体到医院，忠恕之道如何落实？我们倡导，每个医务工作者都要加强自身修养、提升职业道德，自己首先要做得端、行得正；另外，要考虑他人，这个包括同事，更包括患者。医务工作的一个本质属性就是“以人为本”，一切围绕人、一切为了人，所以更应该践行忠恕之道。医患关系，说到底人与人的关系问题，而儒家文化最擅长的就是处理人与人的关系。我们把握、实践好忠恕之道，医患关系就一定能处理好。

“恕道”的朴素理解就是“想自己，也想别人。”千医ICU护理团队开展“假如我是患者”分享会，把这种换位思考的“恕道”引向深入。

在医院这个层面，我认为我们对“恕道”最好的践行就是组织医联体。2017年9月6日，山东卫视《新闻联播》头条播发了题为“医联体之‘通’破看病难之‘痛’”的新闻，通过千佛山医院帮扶威海市中医院建设内镜科案例，介绍了我院合作医院战略的典型做法。

千医对于医联体，的确做到了“己欲立而立人”。自

2011年推进合作医院战略以来，我们已经与省内97家医院签署全面合作协议，遍布省内16个市。对于医联体，我们实行培训“两免一补”，除了技术帮扶之外，作为核心医院，千医注重输出管理和文化，强化合作医院凝聚力，提升合作医院运营水平和服务能力，打造特色鲜明的千医合作医院文化。

在中国历史上，杰出的医生叫“大医”，现在有些医生叫“名医”，我们提出千医人要立志做“儒医”，就是以儒家文化为滋养的现代人文医生。当然，我们不是排斥别的文化，而是以“儒”作为我们的文化底色。

2017年1月6日，在中国孔子基金会孔子学堂年会上，山东千佛山医院被授予编号为1000的孔子学堂，这是对千佛山医院人文建设的激励，“千堂之堂”也是对“千医气象”增添的又一种气质。

古人说得好：“生命学问，道德文章。”医学之所以不是冰冷的技术呈现，就是因为医学是和人打交道的学问，是解决生命难题的学问，是和社会、和家庭、和个体都息息相关的学问，是涉及生理、病理、心理、艺术等多门学科的学问。在这方面，儒家文化有着独特的优势。

为了把医院人文建设推向更广、更深，2017年8月20日，中国孔子基金会联合山东省千佛山医院集团成立了孔子学堂医院联盟，96家合作医院获得孔子学堂授牌，形成了更大的医院人文建设平台，我被聘为孔子学堂医院联盟首任理事长。我们的“儒医”建设之路迈向新的征程。

文明互鉴纳百川

2014年3月27日，习近平主席在联合国教科文组织总部发表的重要演讲中提出了“文明交流互鉴，是推动人类文明进步和世界和平发展的重要动力”的重要论断。我们不管做什么事，包括从事医务工作，自然都要汲取古今中外的全人类成果。

现在，中国大部分医院是中西医结合医院，西医所占的分量还大一些。所以，我们不能轻视西方医学中包含的大量人文传统，有一些是值得我们学习借鉴的。

“无论至于何处，遇男或女，贵人及奴婢，我之唯一目的，为病家谋幸福。”这是希波克拉底誓言的一部分。希波克拉底是公元前5~4世纪著名的希腊医生，希波克拉底被西方尊为“医学之父”。这一誓言很可能在希波克拉底之前已经在医生中代代相传，以口头的形式存在，希波克拉底也许是第一个把这一誓言用文学记录了下来的人。这一誓言中有封建行会及迷信的色彩，但其基本精神被视为医生行为规范，沿用了2000多年。直到今日，在很多国家很多医生就业时还必须按此誓言宣誓。我们可以感受到，古希腊的医学人文精神与中国的医学人文精神本质上是相通的。

西方医学中，有一种严谨、专业、一丝不苟的职业精神是医疗行业所必需的。衡量医疗水平的一个基础指标就是疗效，而这需要一种为真理负责的科学精神。这本身就是西方医学的人文传统。

西方医学受宗教精神的影响很大，所以“奉献”“博爱”“崇

高”“圣洁”等伦理深入人心。例如，现代医学对于护理的重视程度高，对于护理的职业精神更多地来自于西方。南丁格尔是近代护理事业的创始人和护理教育的奠基人。由于南丁格尔的努力，让昔日地位低微的护士的社会地位与形象都大为提高，成为崇高的象征，“南丁格尔”也成为护士精神的代名词。

“三分治疗，七分护理”道出了护理工作在治疗疾病中的重要性。随着医疗技术的发展，病人不仅需要高超的医术、舒适的环境，更需要的是被理解、被关心、被尊重、被爱护……护理对象首先是“人”，其次才是“病”。因此，护理工作要以人为本，为病人提供最温馨的人性化服务。

千佛山医院的人文护理团队已经成为人文医院建设的一个亮点，其经验已总结成了《人文护理——礼仪与规范》一书。护士们在无数个日夜交替里感受着生命的脆弱，每天都做着平凡而重复的护理工作，大到抢救，小到整理病床，甚至一句简单热情的问候“爷爷，您昨晚睡得怎样？”“阿姨，吃早饭了没有？”，都拉近了医患之间的距离。

“有时去治愈，常常去帮助，总是去安慰。”美国结核病专家特鲁多医生的这句墓志铭流传很广，同样是西方医学人文给我们的精神滋养。

知行合一从头越

时代是思想之母，实践是理论之源。中国先哲说：“耳