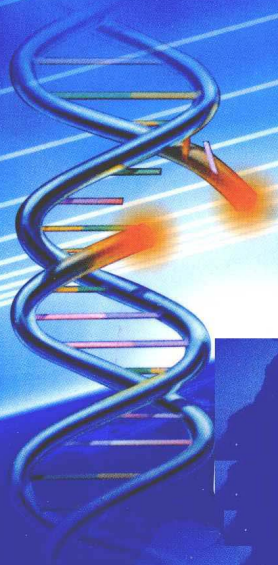


现代化医院管理

XIANDAIHUA YIYUAN GUANLI

主 编 / 郑静晨



人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

现代化医院管理

XIANDAIHUA YIHUAN HUANLI

王 强 / 主编



人民卫生出版社

PEOPLE'S MEDICAL PUBLISHING HOUSE

现代化医院管理

XIANDAIHUA YIYUAN GUANLI

主 编 郑静晨

副主编 彭碧波

 人民军医出版社
PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

北 京

图书在版编目(CIP)数据

现代化医院管理/郑静晨主编. —北京:人民军医出版社,2011.3
ISBN 978-7-5091-4651-4

I. ①现… II. ①郑… III. ①医院—管理 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 022212 号

策划编辑:张怡泓 石 虹 文字编辑:管 悦 责任审读:余满松

出 版 人:石 虹

出版发行:人民军医出版社

经销:新华书店

通信地址:北京市 100036 信箱 188 分箱

邮编:100036

质量反馈电话:(010)51927290;(010)51927283

邮购电话:(010)51927252

策划编辑电话:(010)51927300—8026

网址:[www. pmmp. com. cn](http://www.pmmp.com.cn)

印、装:三河市春园印刷有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:26.25 字数:484 千字

版、印次:2011 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

印数:0001~2000

定价:120.00 元

版权所有 侵权必究

购买本社图书,凡有缺、倒、脱页者,本社负责调换

内 容 提 要

本书是医院质量服务型内涵式发展的经验总结。共分 11 章,从确立医院现代化战略、医院数字化绩效管理、医院学科现代化建设、医院人才现代化建设、医疗质量现代化建设、医院服务现代化建设、医院科研现代化建设、业务培训现代化建设、医疗保障现代化建设、医院文化现代化建设、医院安全现代化建设等不同层面,总结了武警总医院丰富的医院管理实践经验,融会了国内外医院管理的先进理论,提出了武警部队医院现代化建设标准体系与建设方法。突出了现代化、国际化、标准化三位一体的理念。内容有很强的创新性和实用性,可供全军各级医院的管理者及相关医务人员参考阅读。

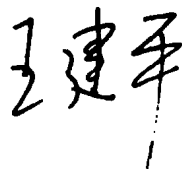
序

2009 年底,胡锦涛主席在军委扩大会议上明确指出:“加强武警部队建设,努力建设一支能够有效维护国家安全和社会稳定、保障人民安居乐业的现代化武装警察力量。”这一重大战略思想,站在国际国内两个大局的高度,科学回答了建设一支什么样的武警部队这一重大问题,明确提出了武警部队建设发展的总目标,指明了建设发展的方向。创建现代化的武警部队医院是创建现代化武警的一个重要组成部分。部队医院落实“姓军为兵”的服务宗旨,就是要坚持为完成中心任务服务,为部队官兵服务,为离退休老干部服务的正确方向。如果没有现代化的医院,为部队服务的质量就上不去。因此,如何创建现代化的武警部队医院是当前武警医院管理者面临的重大课题。

《现代化医院管理》是创建现代化卫勤保障体系、现代化医疗卫生管理系列丛书之一。本书突出了现代化、国际化、标准化的理念。现代化凸显时间的维度,超越过去,领先时代才是现代;国际化彰显空间的维度,跨越全球,通行各国才叫国际化;标准化强调准确性,业界准绳,世所公认才称其为标准;现代化建设直接指向国际化、标准化,“三化”表述各有侧重,实际上三维立体,三位一体。现代化、国际化、标准化医院是现代化医院的“国际标准”,也是医院管理行业的“金标准”。建设现代化、国际化、标准化医院,就是走质量服务型内涵式发展道路的三维路标,这无疑是对武警部队后勤现代化理论的丰富与发展。

我希望武警部队后勤战线领导同志,不断深化对现代化后勤建设目标的理解,将建设目标落实到各单位具体部门的日常工作之中,通过持之以恒的努力,不断提高医务人员的医疗水平和医院的现代化程度,提高医院现代化管理水平,努力为保障和维护部队健康水平,提高部队战斗力服务。

中国人民武装警察部队司令员



2011 年 1 月

前言

现代化医院是现代社会医疗领域的旗舰,它承载着国家、地方和军队的医疗卫生保障的重要使命,并引领着现代医学技术与现代医院管理学发展的方向。本书以现代化医院为研究对象,探索了现代化医院的基本特点,梳理了现代化医院管理要素之间的相互关系,揭示了现代化医院管理规律,以期为国内外同行提供参考。

到底什么样的医院才称得上现代化医院?国家卫生部评选出的“三级甲等医院”往往就是当地现代化医院的代表,但与国内外更知名的大医院相比较呢,也许在许多方面都有不太“现代化”的方面。因此现代化医院需要按照世所公认的标准进行界定,才能被人们广泛接受。怎样简单易行地界定出“现代化医院”呢?本书用“现代化”这一时间的跨度,与“国际化”这一空间的广度,加上“标准化”这一品质的高度,对“现代化医院”进行三维界定。现代化建设已席卷全球,一批可圈可点的现代化医院已屹立在医院之林。对于已经迈入现代化医院门槛的大型综合性医院,下一步该走什么样的发展道路呢?其前进的目标是什么?答案就是走“质量服务型内涵式发展道路”,建设“现代化、国际化、标准化”医院。其中质量相对于数量而言,服务相对于管理而言,内涵相对于规模而言,发展相对于稳定而言。但相对之中又有统一性,即质量离不开一定的数量,服务之中有管理,管理之中有服务,内涵需要一定的规模来承载,发展也以安全稳定为基础。

在编写《现代化医院管理》时着重考虑了以下几个方面。①创新性。直接将现代化医院作为研究目标,而不是拘泥于现代化管理方法论的再研究,即使用到绩效管理、学科评估、风险管理等时尚的管理方法,也没有过多着墨细述管理方法本身的先进性与重要性。②系统性。首先对现代化医院进行定位,再对现代化医院内在的10大脉络进行剖析,可以概括为“1+10”,纲举目张,条理清楚。③实用性。这些哲学的思辨都体现在现代化医院管理的探索当中。本书抓住现代化医院蕴涵的学科建设、技术建设、质量管理、科研管理、医疗训练、服务建设、医德医风建设、医疗保障、医院文化、医疗安全10大体系,逐条解析,既自成体系,又融为

一体。每一个体系都是医院管理者关注的命题,具有很强的实用性。④科学性。本书是现代化医院管理学,学科定位于管理。尽管是软科学,但现代化医院管理的每一项结论,都来自国内外医院广泛的实践,要么是经验,要么是教训,仁者见仁,智者见智。

为了促进现代化医院管理的交流,特编撰本书作为对现阶段的实践总结,希望为国内外同行带来启迪。由于编者知识与水平有限,书中难免有错误与不足之处,敬请读者批评指正。

武警总医院院长 郑静晨

2011年1月

目 录

引言	(1)
第 1 章 确立医院现代化战略	(3)
第一节 现代化医院的概念	(3)
一、基本定义	(3)
二、基本特征	(5)
三、医院现代化建设的评价	(6)
第二节 现代化医院标准	(7)
一、师医院现代化标准	(8)
二、总队医院现代化标准	(11)
三、总医院、医学院附属医院及部分总队医院现代化标准	(17)
第三节 用科学发展观统领医院现代化建设	(20)
一、走质量服务型内涵式发展道路	(20)
二、正确把握现代化建设中的关系	(21)
三、积极稳妥推进医院现代化建设	(23)
第四节 现代化医院的阶段	(27)
一、第一阶段:2011—2015 年	(27)
二、第二阶段:2015—2020 年	(28)
三、第三阶段:2020—2050 年	(28)
第五节 创建现代化医院的意义	(28)
一、创建现代化医院是人类历史发展的必然结果	(28)
二、创建现代化医院是新军事变革的时代召唤	(28)
三、创建现代化医院是军队现代化发展的客观要求	(29)
四、创建现代化医院是武警职能拓展后的紧迫任务	(29)
五、创建现代化医院是提高医院核心竞争力的需要	(29)
第 2 章 医院数字化绩效管理	(31)
第一节 医院绩效管理新思想	(31)

一、基本理论	(31)
二、绩效考核体系	(33)
第二节 绩效评价指标体系的设计	(37)
一、绩效评估指标体系的设计原则	(37)
二、绩效计划制定的方法	(38)
三、武警总医院绩效考评方案	(39)
第三节 绩效管理的运用	(52)
一、绩效考核五挂钩	(53)
二、绩效管理的持续改进	(54)
第3章 医院学科现代化建设	(55)
第一节 打造优势学科	(55)
一、明确目标	(55)
二、名医领衔	(57)
三、特色牵引	(59)
四、技术创新	(60)
五、区分层次	(63)
六、学科支撑	(65)
第二节 定期进行学科评估	(67)
一、评估目的	(67)
二、评估准备	(68)
三、评估程序	(69)
四、评估结果	(70)
第三节 构建优势学科群	(73)
一、构建优势学科群的意义	(73)
二、构建优势学科群的方法	(75)
三、把握构建优势学科群的关键	(76)
第4章 医院人才现代化建设	(78)
第一节 树立大人才观	(78)
一、人才是根本	(78)
二、人皆可成才	(78)
三、所用为我才	(79)

第二节 搭建人才大舞台	(81)
一、只要能唱戏,就给搭舞台	(82)
二、能唱什么戏,就搭什么台	(82)
三、要想上舞台,先得打擂台	(83)
四、只要有真功,就可当主角	(83)
第三节 实行人才大激励	(84)
一、事业激励	(84)
二、物质激励	(84)
三、精神激励	(84)
四、知识激励	(85)
第四节 人才培养	(85)
一、搭建育才平台	(86)
二、培养教学队伍	(86)
三、创新教学模式	(87)
四、提高教学能力	(87)
五、建立激励机制	(88)
六、营造育才环境	(88)
七、营造舒心怡人的生活环境	(89)
第五节 人才使用	(90)
一、竞争上岗—赛马分优劣	(90)
二、唯才是用—朝野不遗贤	(93)
三、评聘分开—挽弓当挽强	(96)
四、绩效考核—优中再选优	(102)
第六节 人才激励	(104)
一、加大物质奖励	(105)
二、强化精神奖励	(106)
三、完善激励机制	(108)
第5章 医疗质量现代化建设	(115)
第一节 质量管理新理念	(115)
一、质量管理全方位化	(115)
二、质量管理层次化	(116)

三、质量管理精细化	(117)
四、质量管理严格化	(117)
五、质量管理社会化	(118)
六、质量管理模块化	(118)
第二节 持续质量改进	(119)
一、严把入口	(119)
二、环节监控	(128)
三、终末反馈	(135)
第三节 目标管理	(136)
一、确立医疗质控目标	(136)
二、成立三级考评组织	(137)
三、定期检查评价质量	(137)
四、完善患者意见反馈机制	(137)
五、持续改进质量	(138)
第四节 开展质量管理年活动	(138)
一、主题年活动的内涵	(140)
二、主题年活动的实施	(140)
第6章 医院服务现代化建设	(142)
第一节 医疗服务的现代化理念	(142)
一、更新服务理念	(142)
二、树立服务形象	(144)
三、深化服务内涵	(146)
第二节 追求极致化服务	(154)
一、探索极致化服务模式	(155)
二、锻造极致化服务品质	(157)
三、推行极致化护理模式	(158)
四、拓展极致化服务空间	(160)
第三节 坚持为部队服务方向	(162)
一、明确为部队服务的宗旨	(162)
二、加强科技支援和人才培养	(165)
三、坚持送医送药下基层	(166)

四、做好多样化任务的卫勤保障	(166)
第7章 医院科研现代化建设	(169)
第一节 确立科研新理念	(169)
一、目标指向应用	(169)
二、课题紧贴临床	(170)
三、强化协作攻关	(170)
四、注重顶层设计	(171)
五、用成果评鉴人才	(171)
第二节 搭建科研工作平台	(172)
一、整合科技创新资源	(172)
二、加强科研支撑建设	(172)
三、争取科研经费投入	(173)
第三节 完善科研管理机制	(174)
一、规范科研管理	(175)
二、强化科研激励	(175)
三、加强合作交流	(176)
四、净化科研环境	(178)
五、加强科技团队培训	(179)
第四节 培育科研成果	(179)
一、选题把好三原则	(179)
二、报题力求获先机	(180)
三、做题实行全跟踪	(183)
第五节 发挥成果作用	(184)
一、积极挖掘成果	(184)
二、规范论文管理	(186)
三、加强专利管理	(187)
四、支持成果申报	(188)
五、促进成果转化	(189)
第8章 业务训练现代化建设	(193)
第一节 打造现代化医院培训体系	(193)
一、扩大研究生教育	(193)

二、规范进修生教育	(195)
三、强化住院医师在职培训	(197)
四、加强高层次人才培训	(199)
第二节 开展全员岗位大练兵	(201)
一、培训目标	(201)
二、培训内容	(203)
三、考核内容	(278)
四、考核时间	(279)
五、评分标准	(279)
第9章 医疗保障现代化建设	(280)
第一节 医院药品保障	(280)
一、构建合理用药体系	(280)
二、建立专职临床药师制度	(282)
三、创新药品保障机制	(284)
四、提高药学研究水平	(289)
五、确保用药安全	(290)
第二节 医院器械保障	(292)
一、规划设备管理战略	(292)
二、医疗设备战略管理	(292)
三、严格器械管理环节	(295)
四、加强全程质量管理	(299)
五、探索设备管理新途径	(302)
第三节 信息化保障	(306)
一、数字化加快速度	(306)
二、数字化再造流程	(308)
三、数字化方便病人	(311)
四、数字化提升管理	(312)
五、优质服务保畅通	(315)
第四节 财务管理	(316)
一、加强管理,保障发展需求	(317)
二、开源有道,增强发展后劲	(322)

三、节能降耗,提高经济效益	(325)
第五节 后勤保障	(329)
一、丰富保障内涵	(329)
二、改进保障手段	(339)
三、提高保障人员素质	(340)
第六节 建设现代化医疗楼群	(343)
一、营院规划—追求规模与功能的统一	(344)
二、工程建设—追求质量与速度的统一	(345)
三、工程管理—追求协调与监督的统一	(346)
第 10 章 医院文化现代化建设	(352)
第一节 铸就医院文化之“魂”	(352)
一、医院文化的主要特征	(352)
二、医院文化的核心价值	(355)
第二节 展示医院文化之“风”	(358)
一、院风	(358)
二、院徽	(362)
三、院歌	(363)
四、南楼精神	(364)
第三节 发挥医院文化之“功”	(368)
一、导向功能	(368)
二、凝聚功能	(370)
三、激励功能	(371)
四、熏陶功能	(371)
五、辐射功能	(372)
第四节 夯实医院文化之“基”	(373)
一、确立文化的着力点	(373)
二、建好文化设施平台	(376)
三、营造浓郁的文化氛围	(378)
第五节 拓展医院文化之路	(379)
一、理论武装作根本	(379)
二、思想教育作保证	(380)

三、组织建设作基础	(383)
四、先进典型作引导	(384)
五、文化生活作载体	(384)
六、点滴养成作积累	(386)
第 11 章 医院安全现代化建设	(388)
第一节 医院行政安全的现代化建设	(388)
一、健全组织抓安全	(388)
二、依靠制度管安全	(389)
三、狠抓经常保安全	(390)
四、突出重点促安全	(392)
五、舍得投入买安全	(392)
第二节 医院医疗安全的现代化建设	(393)
一、以病人安全为目标的医疗安全观	(393)
二、连续的医疗护理安全途径	(394)
三、尊重病人及家属的权利	(396)
四、正确评估病人病情	(397)
五、规范病人的医疗护理	(398)
参考文献	(403)

引 言

进入新世纪,现代化正从根本上改变着人类社会,创建“现代化医院”的思想应运而生,并成为军队及武警部队医院建设的战略目标。在医疗卫生体制改革、医院管理创新不断深入的情况下,迫切地要求现代化大医院引领改革,大胆创新。创建现代化医院既是武警总医院发展战略的创新,也是“从零开始,再创辉煌”的奋斗目标。

中国人民武装警察部队总医院前身可以追溯到战火硝烟中的革命圣地延安,1937年组建时是中央军委警卫团的卫生所,新中国成立后为北京卫戍区警卫一师医院,1990年转隶为武警总医院。经过二十年的快速发展,武警总医院已发展成为集医疗、保健、教学、科研、卫勤保障、灾害救援、协同作战于一体的大型综合性医院,负责武警部队疑难危重病例的诊治,承担武警部队官兵的医疗保健工作,并对来自全国的地方病人全天候开放。是全国“三级甲等医院”“模范爱婴医院”“全国百姓放心示范医院”“全国公益之星”“中国国际救援医疗基地”。医院现展开床位1 360张,医疗科室78个,包括7个医学研究所和5个专科中心、1个国家级重点实验室;拥有专业技术人员840余名,其中高级专业技术职务人员450余名,享受国务院特殊津贴专家32名;87人获军队优秀人才岗位津贴,4人被授予有突出贡献的中青年专家。医院设备齐全先进,总价值6亿元。医院年门诊量75万人次,收容病人3万余人次,开展各种手术1万余例;每年开展新业务、新技术100余项,形成了鲜明的技术特色和优势,使许多疑难病症得到有效诊治,许多复杂手术和重大抢救获得成功,部分诊断治疗技术达到国际先进水平。并先后十余次在第一时间段抵达灾区,参加地震灾害、洪水灾害、火灾的救援。

武警总医院同时还是武警部队军医进修学院,是以武警总医院为依托建设和发展起来的一所以继续医学教育为基础、临床医学研究生教育为主体的新型医学院校,目前有博士、硕士研究生导师80余名。

开院二十年的建设和发展,医院在思想建设、文化建设方面也取得了丰硕成果,形成了以白求恩精神为院魂,“质量、责任、奉献”为主要内容的价值取向,并提炼升华出院训、院风、院歌、院徽为代表的文化载体,医院优良传统、道德规范、理想信念、工作态度及行为规范汇成医院核心价值理念,它既是医院政治思想和文