

中国公立医院管理启示录

吴晗平



刘少华 编著

ZHONGGUO
GONGLI YIYUAN
GUANLI
QISHILU

江西科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国公立医院管理启示录/刘少华编著. —南昌: 江西科学技术出版社, 2006.1

ISBN7-5390-2800-9

I. 中… II. 刘… III. 医院—管理—研究—中国 IV. R199.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 002117 号

国际互联网(Internet)地址:

HTTP://WWW.NCU.EDU.CN:800/

选题序号: **ZK2005166**

赣科版图书代码: 06001-101

中国公立医院管理启示录

刘少华编者

出版 江西科学技术出版社
发行
社址 南昌市蓼洲街2号附1号
邮编: 330009 电话: (0791) 6623341 6610326(传真)
印刷 江西农大印刷厂
经销 各地新华书店
开本 850mm×1168mm 1/32
字数 130千字
印张 9.25
版次 2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷
书号 ISBN7-5390-2800-9/R·671
定价 25.00元

(赣科版图书凡属印装错误,可向出版社发行部或承印厂调换)

序 言

目前我国的医疗改革事业处于一个关键的阶段。由于各方面的原因,形势不容乐观,甚至有些人认为成功的希望很渺茫。但是,无论是有信心还是没有信心,我们都必须以“改革促管理、管理促发展”的精神继续努力,这是毫无疑问的。刘少华所著的《中国公立医院管理启示录》正如他所说的“意在抛砖引玉”,为我们今后的改革提供了良好的借鉴。人们常说,改革是一种尝试,我们期望改革成功,但也允许失败。刘少华在江西九江市第一人民医院进行的改革,虽然举步维艰,但他凭着自己的胆略和魄力,敢为人先,成功地推行了一系列改革,取得了预期的效果。从总体上看,九江市第一人民医院在保持公有制不变的情况下,已经实现了从适应计划经济体制到适应市场经济体制的根本转变,具体表现在经营理念、管理机制、管理方法等各个方面。九江市第一人民医院已经在理念上实现了从“病人来医院求医问药”到“医院为客户做好全方位医疗服务”的转变;坚持“社会效益第一,

客户第一,员工第一”,已经成为该医院文化的核心;围绕着客户,从具体措施着手,实行数十项服务制度的改革,着力解决群众“看病难、看病贵”的问题;全面改善医院的医疗卫生条件,创造一个全新的医疗环境,同时为员工创造一个良好的工作环境,使医院内部充满生机与活力……所有的这些,最终使第一人民医院成为“群众满意、政府放心、员工称心”的医院,成为目前医疗卫生领域一个令人瞩目的亮点。

刘少华在医院改革方面取得的成功,与他的工作经历是分不开的。他由一名普通的医生成长为一名复合型人才,担任过县级(二级)医院院长,担任市级(三级)医院院长也有6年的时间了,具有精湛的医疗技术,积累了丰富的管理经验。这些经历使他在从事各种改革时能够充分认识到哪些可行,哪些不可行,哪些措施能够达到哪种效果,从而有效地避免或减少了挫折与失败。虽然改革激起的波澜是惊心动魄的,但是巨浪过后呈现的是美丽的涟漪,他成功了。另一方面,他虽然土生土长,但并没有被地方环境所局限。通过理论学习,他努力开拓视野,并积极将各种新理念运用到工作当中。从这本书表现的内容来看,他的管理理念先进,与现代许多出色的企业理念接轨。古人说:“不识庐山真面目,只缘身在此山中。”

我们不妨这样比喻,他既能够置身于庐山之中,深入地了解庐山,又能够跳出庐山,宏观地审视庐山。正是这两者的高度融合为他的改革事业提供了有力的保障,从而为全国医疗卫生行业提供了一个解决医院管理中出现的新问题和新矛盾、不断深化改革的成功范例。

铁信忠

2005.12.20

探索与祈盼

——致读者

以文明志,适逢盛世。

2005年4月18日,国家卫生部和国家中医药管理局联合召开了医院管理年工作会议,拉开了“医院管理年”活动的序幕,为中国医院管理续写新的篇章。

这一盛事,不仅极大地鼓舞了广大医疗服务工作者,也给我国各级各类医院院长等管理人员提出了新课题。

多少个日日夜夜,每当工作之余漫步于九江市第一人民医院生命活水广场和绿色生态庭院的时候,我的心潮就像水花飞溅的喷泉;我的思绪宛如回响在庭院上空的乐曲,那么亢奋,那么激昂,又那么令我沉思、遐想……

管理是一门科学。

管理是一门艺术。

之所以把它称为科学,因为它是反映客观事物内在规律性的理论体系。

之所以把它称为艺术,因为它是以个人的经验和熟练程度为基础的技艺和技巧。

记得有位外国著名学者说过这么一句话:“中国要实现四个现代化,就不能没有管理现代化。”

这位外国学者的话是值得我们思考的。对于一个地区、一个部门,乃至一个单位,要想有效地实现自己的目标,都必须进行有效的管理。

进行有效的管理,关键在于管理者。因为他们是各项工作和活动的计划者、组织者、指挥者、协调者、监督者和控制者。这就要求管理者具有丰富的经验和熟练的技巧。

九江市第一人民医院是一所有着 100 多年历史的地市级公立医院,其前身是 1893 年美国基督教教会创办的“生命活水”医院。近几年来,中央和省、市领导莅临该院视察后,给予了很高的评价。国务院总理温家宝亲临九江市瑞昌看望灾民时,对该院竭尽全力救治灾区伤员的工作非常满意。该院的巨大变化和显著成绩,首先归功于党和政府的领导和关怀,同时也归功于几代人的不懈努力及一批注重创新和务实、不断进取和开拓的管理者。

古人云：“治大国若烹小鲜。”如果没有能够继往开来、开拓创新的管理者，像这样一所经历过烽火硝烟、急风骤雨的百年老院，即使不夭折，也会被淘汰。

我有幸作为在这所医院工作多年的院长，最先让我感受到的就是这里的管理者和医务工作者时刻牢记自己的职责，他们曾经为进行有效管理而孜孜不倦地学习与探索，他们的心血和汗水融入了院歌《生命活水》前奏的旋律。

改革促管理，管理促发展。20多年来，我国卫生医疗在管理体制和经营机制上进行了许多改革，其间也有过迷惘、困惑、徘徊和观望。这些沉重的变奏、心灵的阵痛，促使我们对进行改革坚信不疑地思考、探索、尝试和开拓，使我们得以步履维艰地从失误走向正确，从失败走向成功。

在人类跨入21世纪的重要时刻，随着社会主义市场经济的深入发展，我国卫生改革已进入了攻坚阶段，卫生事业的发展也进入了关键时期。公立医院随之面临又一次严峻的挑战和考验，但这也为公立医院提供了良好的发展机遇。

“管理出效益”已成为我们医疗服务机构的共识，

“一切以健康为中心”已成为医院管理的主旋律。公立医院改革发展的方向与思路迫切需要正确的管理理论的指导,也需要在实践中加以检验,不断深入、完善、总结和提高。

随着“医院管理年”活动的开展,我们正全力开展江西省创建省级群众满意医院、一切以客户为中心、医院文化建设等系列活动,努力塑造九江市第一人民医院的新形象:以“客户永远是对的”的理念,树立良好的服务形象;以精湛的高新技术,树立优良的质量形象;以“职业道德教育”为载体,树立优秀的白衣天使形象;以“品牌定位战略”为依托,树立领先的名医名院形象;以“花园、宾馆式”的环境,树立绿色生态医院的形象。实践证明,只有认真学好管理理论,扎实掌握管理技巧,才会实现社会效益和经济效益最大化。

“三人行,必有我师”。几年来,笔者通过认真学习和借鉴国内外先进经验,结合自身的实践和体会,奉献这本难以登大雅之堂的拙作,意在抛砖引玉。同时,祈盼广大医院院长等管理人员参与讨论,共同解决医院管理的新问题、新矛盾,不断完善医院管理理

论,增强管理能力,提高管理水平。

“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索”。笔者愿将全部心血和汗水化作生命活水中的一滴,融入医院改革的大潮,同全国各级各类医院院长和管理人员一道,共同为新形势下医院改革发展的方向与思路探索新理论,创造新经验。我们坚信,只要坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指南,大胆改革、锐意创新、强化管理、狠抓质量,就一定能开创医院管理工作的新局面。

作者

二〇〇五年十二月于九江

CONTENTS

目 录

第一章

公立医院面临的新形势和新任务

公立医院改革面临的困境及对策	1
市场经济下公立医院运行机制的转换	10
新时期公立医院的 社会责任	18
探索公立医院经营管理的新路子	26

第二章

公立医院改革的探索与思考

公立医院改革必须突破“依赖型”	33
激励机制是优秀人才脱颖而出的良方	42
绩效考核是分配制度改革的重头戏	49
“一岗一薪”工资制度改革的尝试	57

第三章

公立医院的战略管理

公立医院战略管理理论的应用及意义	65
品牌战略是医院参与市场竞争的制胜法宝	72

走“科技兴院、人才强院”之路	80
医院信息化建设的实践与体会	89

第四章

人力资源开发利用的探索与成效

人才队伍建设的实践与探索	100
人才队伍建设的策略与措施	107
人才队伍的培养策略	118
人力资源开发利用的成效	125

第五章

医院文化建设是医院的灵魂

医院文化建设的基本内涵以及在医院管理中的地位与作用	134
服务文化是实现社会效益的有效途径	142
医院文化是精神文明建设的有效工具	150
创建“学习、知识型医院”是医院文化的创新之举	157
对外宣传与医院的竞争力	165

第六章

加强人文管理,构建社会和谐医院

医院构建和谐社会的探索与成效	173
----------------------	-----

职业道德建设和社会责任的和谐统一	181
对“客户永远是对的”的再认识	188
“为有源头活水来”——创建医院的社会形象	197

第七章

新形势下医德医风建设的新思路和新对策

医德医风建设是医院的生存资本	204
诚信是解决医患关系的良好途径	215
以创新引领提升解决难点的能力	222

第八章

医院执行力的探讨与实践

执行力在医院管理中的关键作用	234
“三个代表”重要思想是医院党的建设指南	242
培养团队精神,增强凝聚力和战斗力	252
新时期医院思想政治工作探讨	258
浅谈医院院长的基本素质及领导能力	269

第一章

公立医院面临的新形势和新任务

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”

我国卫生改革，功绩卓著，举世公认。如今，当我们站在新世纪起跑线上，用“以人为本”和科学发展观重新审视我国卫生改革、医院管理体制和经营机制改革并认真反思时，就会发现其中存在着。不足与失误。

这种不足与失误，正是新世纪赋予我们亟待解决的新矛盾、新问题，这将注定我们去面对更加严峻的挑战——

公立医院改革面临的困境及对策

1997年，中共中央、国务院发布了《关于卫生改革与发展的决定》，屈指一数，已近10年。在历史长河中，10年只不过一瞬间，然而，它带给卫生事业的发展

和医疗机构的变化却是有口皆碑的。就医疗服务机构而言,许多公立医院在改革中无论是医疗技术水平、服务质量等软件方面,还是医疗环境、医疗设备等硬件方面,都得到了很大的改善。就国民而言,多数人的健康保障水平也随之得到提高,随着卫生改革的逐步深入,广大医疗服务人员的思想、道德、品格及素质都得到了升华。他们那种悬壶济世、救死扶伤的精神,得到了全社会的高度赞扬,被群众称为新时代最可爱的人。

事物总是一分为二的。在肯定成绩的同时,我们不能不去正视存在的差距,认真分析医疗服务行业面临的突出矛盾和问题,认真分析医疗服务机构改革发展中的新趋势和新特点。

随着我国医疗服务市场、社会医疗保险业和医疗机构产权所有制的放开,公立医院将面临医疗服务市场新的发展机遇和挑战。近几年来,国际独资、合资医院正利用其管理和资金优势,高薪招聘大中型公立医院的医学与管理精英,组建医院及医院集团。这必然会对公立医院造成较大的冲击。

从医院改革层面分析,医院改革 20 多年来,取得

了许多积极的成效,既有具体成果,又有观念突破。但是随着社会的发展和改革的逐步深入,就城镇医疗机构来讲,其体制性、机制性的深层次矛盾更加凸现出来了。这些矛盾集中表现为几个方面:一是公立医院的公益性和必须依靠自身发展的矛盾;二是医院员工与患者利益的矛盾;三是医院的药品销售与药品生产厂家的供需矛盾;四是公立医院与非公立医院之间的矛盾;五是在市场经济条件下,公立医院资源配置的矛盾。这里不妨以前两大矛盾为例,进行具体分析。众所周知,公立医院的公益性质,是国家服务于民的初衷,也是广大群众的愿望。但是政府对公立医院的财政支出逐渐减少,医院不可能再停留在过去的水平上,必须靠自身的努力求发展。因为医院的软件和硬件建设都得靠经济基础支撑,这些费用的来源主要靠自我创收。尤其是在现有的医疗市场背景下,竞争日益激烈,从而使不少医院在投入上捉襟见肘,出现片面追求经济效益而忽视社会效益的倾向,最终导致置群众利益于不顾、形成医院与患者矛盾的局面。

作为医院的管理者,我们也深切感受到,过去各种常见疾病在有效的药物治疗和先进预防措施的控制

制下得到了有效的遏制,发病率和死亡率明显下降。但在新的社会环境下,与社会、心理因素相关疾病的发病率和死亡率却不断上升,严重威胁着人们的健康,引起了各方面的关注。过去是没伤没病不进医院,现在是来医院的患者不仅要求解决其病痛,尽快恢复健康,而且要求医院提供提高生活质量的优质医疗服务。按照过去的常规手段,单纯处理身体病痛的医疗服务已经不能满足患者的需求,只有身体治疗和心理治疗并重的医疗服务才能使患者满意。可惜目前许多公立医院尚不能在这方面提供有效的、优质的服务。

上述这些矛盾和问题,已成为制约医院发展的障碍,使公立医院的改革面临困境。

如何走出改革的困境,这是摆在公立医院面前紧迫而严肃的问题。我个人认为,公立医院要进行有效的改革,首先必须明确改革的基点和宗旨。就公立医院的性质而言,其行为目标不是盈利的最大化,而是社会效益的最大化。在市场经济的条件下,我们也必须以社会效益的增长来促进经济效益的增长,并寻求两者之间的统一点,而不是片面地追求经济效益或者