

医管之道

易利华 编著

 中国协和医科大学出版社

医管之道

编著：易利华

中国协和医科大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医管之道 / 易利华编著. —北京: 中国协和医科大学出版社, 2013. 9
ISBN 978-7-81136-951-9

I. ①医… II. ①易… III. ①医院-管理 IV. ①R165.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 157580 号

医管之道

编 著: 易利华

封面题字: 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: 15.25

彩 插: 1 页

字 数: 150 千字

版 次: 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000

定 价: 25.00 元

ISBN 978-7-81136-951-9/R · 951

(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)

前言

为纪念我们摘获亚洲医院管理大奖，并为我们承办的国家级医学继续教育项目“医院学科建设与人才培养高级研修班”提供教材，我们特编辑出版了——《医管之道》一书。

《医管之道》一书共约 15 万字，主要为近两年内我发表在搜狐健康上的博文组成。另有本人在医院管理实战中撰写的讲话稿与专业论文。

全书共分五个篇章：

第一篇医管折桂。记录了亚洲医院管理奖的认识、申报、折桂项目等艰苦历程。

第二篇医管感悟。收录了《搜狐健康》上获 200 多万次点击的，每日自己撰写的博文，涵盖了医院人、财、物的管理之道，生动、真实。

第三篇医管心语。收集了自己在医院管理实战中，各项重点工作动员、总结会上的精彩讲演。

第四篇医管精粹。收编了自己近两年来发表在中华级、国家级专业杂志上的优秀医院管理论文。

第五篇医管随笔。收入了自己撰写的散文、随感。



《医管之道》一书，皆属原创，是一部中国的医院管理实战书。来源于中国的医院管理实践，收获于本人的《搜狐健康》博客之上，确实有意义。对于每一个研究中国医院管理的专家，对于每一个从事中国医院管理的院长，对于每一个学习中国医院管理的医院管理者，都有着意味不同、意境各异的参考意义。

《医管之道》一书，尤在医院人才管理、医院医疗质量管理、医院绩效管理、公立医院改革上，煞费笔墨，独具匠心。反映了笔者在这几项医院管理重要任务上的，重新认识、工作突破、改革创新，新鲜、务实、领先。其成果先后荣获过7次省、部级科研成果奖和无锡市人民政府最高科技奖——腾飞奖。

《医管之道》一书由中国协和医科大学出版社出版，第一次印刷7000册，2013年9月将在全国各地新华书店出版发行。2013年9月5日，我们将在江苏靖江召开的“医院学科建设与人才培养高级研修班”上首发。感谢《搜狐健康》博客承载的医管果实。

最后，我们要感谢江苏省卫生厅领导给予的关心、支持和帮助，也要感谢中共无锡市委、无锡市政府、医管中心、卫生局以及共同在医管之道上披荆而行的各位院领导同仁：陆红霞、杨承健、曹岳兴、蒋祥虎、祝建中、鲁晓杰、赵阳等的支持和帮助，并感谢社会媒体朋友所做出的贡献和努力。参与本书整理工作的郝爱民、黄培、胡敏敏、瞿甦、李霞、李杨、邢明、许心周等，在此一并表示感谢。

易利华

2013.08.26 于江苏无锡

目 录

第一篇 医管折桂 (1)

走出国门，在国际医院管理领域里摘取桂冠，是多少国人与医院管理者的梦想。在多次国内医管界科技成果奖摘冠的基础上，我们又摘取了国际医管的桂冠。在攀登国际桂冠的路途上，充满着未知与探索，充满着艰辛与努力。这一路来，我们孤独而执着地埋头而行；这一路来，我们奋力而创新地追求卓越……最终凭借《医院“人才树”工程的构建——提升学科带头人与普通员工群体素质》折桂 2013 年度亚洲医院管理奖“人力资源发展类项目”大奖。

- 一、璀璨医冠 (3)
- 二、认识亚洲医院管理奖 (4)
- 三、追逐亚洲医院管理奖 (5)
- 四、感悟亚洲医院管理奖 (7)

第二篇 医管感悟 (9)

中国的医院管理在历经多年探索后，似乎遇到新的瓶颈。直到收获亚洲医院管理奖后，我们又顿悟：创新是推动中国医院管理的唯一动力。我们近年来孜孜不倦地坚持在医院人才培养、医疗技术、患者安全、服务素质、绩效薪酬、流程优化等一系列改革探索，印证了我们对医院管理创新的渴望与追求。



一、人才是医院可持续发展的不竭动力·····	(11)
1. 无锡二院精心垒建“人才树”工程·····	(11)
2. 谈医院人才发展战略·····	(15)
二、抓管理 抓核心·····	(26)
1. 再谈医疗核心制度·····	(26)
2. 我看“五个不放过”·····	(27)
3. 精细化医疗质量管理·····	(28)
4. 中心化门诊 患者的福音·····	(29)
5. 医学继续教育的新模式·····	(30)
6. 护理责任组的创新实践·····	(31)
7. 临床护理路径的探索·····	(32)
三、管理创新也是生产力·····	(34)
1. 想想医院管理的漏洞·····	(34)
2. 创新就是创造财富·····	(35)
3. 创新应有五要素·····	(36)
4. 创新理念——医院管理创新的旗帜·····	(37)
5. 医院管理是应潮流还是个性化独特管理?·····	(37)
6. 学院型医院四大突出特点·····	(38)
7. 谈谈中国式医院排名·····	(39)
四、精细化管理是理念、文化、精神，也是导向·····	(41)
1. 医院精细化管理要义·····	(41)
2. 医院精细化管理的本质是什么?·····	(41)
3. 医院精细化管理要素是什么?·····	(42)
4. 构建精细化绩效评价体系·····	(43)
5. 医院精细化绩效目标体系·····	(44)
6. 精细化管理是公立医院变革的途径·····	(44)
7. 正确理解和认识医院精细化管理·····	(45)
8. 医改需要公立医院精细化管理·····	(46)
五、公立医院改革已进入深水区·····	(48)
1. 医院运营中的“空中楼阁”现象·····	(48)
2. 公立医院管理体制改革应多元化·····	(50)
3. 公立医院改革的救赎·····	(51)



4. 换个脑筋思医改	(52)
5. 新形势下公立医院改革的原则和对策	(53)
6. 公立医院改革应直面难点	(54)
7. 推进公立医院改革的外部“加速器”	(57)
8. 论“医改”与“公立医院”之关系	(58)
9. 有感于“群众对公立医院怨恨”的评价	(60)
10. 公立医院改革还没有触及根本	(61)
11. 公立医院改革突破论	(61)
12. 解析无锡公立医院体制改革“三步走”	(65)
13. “东方”医改之路	(68)
14. 公立医院新型办医模式展望	(69)
15. 医改评估不能只看试点城市	(71)
六、服务提升是医院发展的应有之意	(73)
1. 医疗技术的“高端化”与“适宜性”	(73)
2. 药品价格虚高,罪不在医院	(74)
3. 从小汤山医院被拆除说起	(75)
4. 怎样看医生主动给患者发名片	(76)
5. 为什么大医院忙小医院闲	(76)
6. 重视转化医学的研究与应用	(77)
7. 医院信息精细化助推服务	(78)
8. 医院信息化需顶层设计	(79)
9. 无锡二院推出“先诊疗后结算”服务	(79)
七、绩效实施全过程管理	(81)
1. 医院预算管理需完善配套制度	(81)
2. 谈医院预算管理的“纸上谈兵”现象	(82)
3. 从绩效管理角度谈医院沟通体系建设	(83)
4. 新医改医院绩效评价关注三个重要理念	(84)
5. 别谈医院绩效革命	(85)
6. 有感于湖北出台医院院长绩效考核标准	(85)
八、医疗质量始终是医院管理的核心和灵魂	(87)
1. 主诊医师负责制的思考	(87)
2. 护理新模式——责任护理组创建	(90)



3. 医疗对口支援	(92)
4. 日间病房期待医保政策支撑	(94)
5. 深化临床路径管理试点工作	(95)
6. 制度漏洞“浪费”医保费用	(96)
7. 医疗技术的适宜性	(98)
8. 与医生在线“约会”	(99)
9. 婴儿尸体何以为医疗废弃物?!	(101)
10. 医疗并发症不能一概“免责”	(101)
11. 瞭望国外医疗侵权处理之鉴	(102)
12. 医疗知情同意书换和善面孔	(104)
13. 别建医师黑名单	(105)
14. “误诊”不代表医疗行为有过错	(106)
15. 医院应重视死亡病例的讨论	(108)
16. 也谈癌症诊断——宁右勿左	(109)
九、故事·哲理	(110)
1. “蝴蝶效应”的启示	(110)
2. “亚斯兰”现象分析	(111)
3. 社会浮躁心态对医院的影响	(111)
4. 目标	(112)
5. 见微知著	(112)
6. 野马之死	(113)
7. 一个真实的故事	(114)
8. 千里之堤，溃于蚁穴	(114)
9. 教授的测试题	(115)
十、海外之石	(116)
1. 意大利医院访问随感	(116)
2. 亚洲超级医院——印度阿波罗医院	(117)
3. 诺贝尔情愫	(117)
4. 台湾讲学交流感悟	(118)
十一、人文之光照亮医学之路	(120)
1. 与一位科主任的短信告白	(120)
2. 学习伴随生命——致中青年学者的感言	(121)



第三篇 医管心语 (123)

实践出真知。创新的理论需要创新的实践，更需要创新团队坚持不懈地执行与努力。将创新的思维转化为全员的实践能力，需要一个院长与医院管理者坚强有力与持之以恒掌控，更需要充分凝聚和发挥团队的能力与作用。

- 一、基于医院学科建设与人才培养的几点思考..... (125)
(摘自 2011 年 2 月在专科建设与人才培养会议上的讲话)
- 二、论追求卓越与永续创新..... (128)
(摘自 2012 年 2 月在全院科技创新大会上的讲话)
- 三、谈谈医院学科建设的改革创新..... (131)
(摘自 2012 年 11 月在学科建设发展大会上的讲话)
- 四、血的教训应该让我们警醒..... (134)
(摘自 2011 年 9 月在“医疗安全警示教育宣传周”动员大会上讲话)
- 五、机遇，总是垂青于有准备的人..... (137)
(摘自 2011 年 5 月在全院三甲评审动员大会上的讲话)
- 六、2011 年我们该做些什么 (139)
(摘自在 2011 年 3 月在“2011 年科室目标责任书及安全目标责任状下达式”上的讲话)
- 七、科室管理者，你准备好了吗..... (141)
(摘自 2012 年 10 月在一级科主任、职能部门负责人会议上的讲话)
- 八、让患者享受全程星级贴心护理..... (144)
(摘自 2013 年 1 月在全院护士大会上讲话)
- 九、以小组为单位，构建优质服务链..... (147)
(摘自 2013 年 2 月在医疗主诊组、护理责任组负责人培训班上动员讲话)
- 十、医院如何有效提升作风建设内涵..... (150)
(摘自 2012 年 3 月在“双百日优质服务竞赛”动员会上的讲话)

- 十一、漫谈医院文化力作用…………… (154)
 (摘自 2012 年 3 月在 104 周年院庆系列活动总结会议上的讲话)
- 十二、论青年干部如何来学习…………… (157)
 (摘自 2013 年 3 月和管理干部培训班上动员讲话)

第四篇 医管精粹 …………… (161)

在实践中总结，在总结中凝练，在凝练中升华。一个好的医院管理者，不但需要拥有强大的实践能力，善于用哲学的思维总结形成理论，更需要拥有宽阔的胸襟，将自己的心得体会毫无保留地与同道分享、交流、印证、播撒，共同进步、共同发展，最终凝聚成中国医院管理的正能量。

- 一、解析无锡“管办分离”改革…………… (163)
 (本文发表在《江苏卫生事业管理》2011 年第 1 期)
- 二、积极破解公立医院改革难题…………… (169)
 (本文发表在《中国卫生》2011 年第 12 期)
- 三、科室管理创新的探索与实践…………… (170)
 (本文发表在《江苏卫生事业管理》2011 年第 6 期)
- 四、试述学科带头人角色定位与作用…………… (174)
 (本文发表在《江苏卫生事业管理》2012 年第 3 期)
- 五、以质量提升内涵 以服务构建品牌…………… (180)
 (本文发表在《江苏卫生事业管理》2011 年第 2 期)
- 六、推进“三好一满意”服务工作的实践与思考 …… (188)
 (本文发表在《现代医院管理》2011 年第 5 期)
- 七、基于“中心化”的门诊实践探索…………… (193)
 (本文发表在《现代医院管理》2012 年第 10 期)
- 八、以精细化管理为抓手 全面提升医疗质量内涵…………… (197)
 (本文发表在《中国医院》2012 年第 9 期)
- 九、平衡计分卡在医院绩效和薪酬管理改革中的
 探索…………… (204)



(本文发表在《中华医院管理杂志》2011年第10期)

十、以平衡计分卡推进医院流程管理…………… (210)

(本文发表在《现代医院管理》2011年第3期)

第五篇 医管随笔 …………… (217)

心怀感恩，感动常在。岁月带给我们不止是生命的坚强与张力，还有融入星空、大地、山水人文的心灵震撼。珍惜并感恩每一个给我们带来感动的人、事、景，生命便会拥有无限的精彩。让我们点燃生命的火花与激情，照亮着前行的每一步。岁月不止，激情永恒……

- 一、一夜见秋…………… (219)
- 二、父亲送我插队行…………… (221)
- 三、难忘七夕…………… (222)
- 四、新鲜才能创新…………… (224)
- 五、人生符号…………… (225)
- 六、江南之春…………… (226)
- 七、美哉尚湖…………… (228)
- 八、苹果的秘密…………… (229)
- 后记…………… (231)



第一篇 医管折桂

走出国门，在国际医院管理领域里摘取桂冠，是多少国人与医院管理者的梦想。在多次国内医管界科技成果奖摘冠的基础上，我们又摘取了国际医管的桂冠。在攀登国际桂冠的路途上，充满着未知与探索，充满着艰辛与努力。这一路来，我们孤独而执着地埋头而行；这一路来，我们奋力而创新地追求卓越……最终凭借《医院“人才树”工程的构建——提升学科带头人与普通员工群体素质》折桂2013年度亚洲医院管理奖“人力资源发展类项目”大奖。



一、璀璨医冠

(写在2013亚洲医院管理奖获奖后)

一份特殊的荣耀

一个全新的起点

一次卓越的跨越

医管之道耀现新的光辉。

七月流火，八月未央。一条来自亚洲医院管理委员会（HMA）官方的消息，更引爆了八月火热的气氛。我们的管理创新项目——《医院“人才树”工程的构建——提升学科带头人与普通员工群体素质》荣获享有亚太地区医院管理界最高权威奖项之称的“亚洲医院管理奖”（Asian Hospital Management Awards, AHMA），这也是继荣获“2011年度中国医院科技创新奖”和“2009年度中华医学科技奖”两项国内卫生行业最高奖项后，我们首次荣膺国际大奖。



二、认识亚洲医院管理奖

“亚洲医院管理奖”（AHMA）设立于2002年，为HMA对全亚洲实施最杰出、最有创意和最佳管理项目的医院授予的一项重大荣誉。HMA由亚洲14个国家与地区的医院协会联合组成。

该奖项的评审委员会成员包括国际医院管理联合会的专家、约翰霍普金斯大学的专家、美国JCI委员会专家、澳大利亚医疗质量委员会专家等，评委们对所有参评项目采取严格和苛刻的双盲审查，每类项目最多设金奖（冠军）1名和卓越奖（亚军）1~2名，对于提高医院的国际知名度有着深远影响，亚洲所有医院均可参评，大医院和小医院、公立医院和私立医院机会均等。

AHMA也是目前亚太地区最具权威、且被行业广泛认可的医院管理较高奖项。因此，每年均有来自全亚洲十多个国家、几十家知名医疗机构的数百个项目参与角逐，竞争十分激烈。



三、追逐亚洲医院管理奖

对 AHMA 的关注，源于近年来我们与新加坡、日本、中国台湾省、中国香港特别行政区等地的一些知名医院的交流与互访，在介绍医院获奖情况和突出成就时，他们都引以为豪地向我们展示了“亚洲医院管理奖”的奖项，也由此激发起我们极大的兴趣。

在此之前，我们已摘取过“中华医学科技奖”、“中国医院科技创新奖”等多个国内行业最高桂冠，但还尚未涉足过国际大奖。亚洲医院管理同行对 AHMA 的关注与重视，让我们萌生跃然一搏的豪情。

AHMA 追逐之旅便由此而始。我们对该奖项作了深入的了解，并对历届获奖的医院及项目进行回溯。我们注意到，AHMA 的评审标准非常严苛。首先，由于采用双盲法评审，评委们不受研究机构及主研人员的地位及背景影响，仅对项目本身进行评价；其次，所有申报为全英文，针对各项提问内容应答，一般不