

“知识就是力量”——英国哲学家培根

医院知识管理

Leadership in Medicine

◆ 颜巧元 著



人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

医院知识管理

YIYUAN ZHISHI GUANLI

颜巧元 著



人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

医院知识管理/颜巧元著. —北京:人民军医出版社,2013.7
ISBN 978-7-5091-6723-6

I. ①医… II. ①颜… III. ①医院—知识管理
IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 124668 号

策划编辑:张忠丽 文字编辑:杨善芝 责任审读:陈晓平

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)51927270

网址:www.pmmp.com.cn

印、装:北京国马印刷厂

开本:850mm×1168mm 1/32

印张:6.625 字数:162千字

版、印次:2013年7月第1版第1次印刷

印数:0001—2500

定价:29.00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

本书从知识管理相关理论和国内外医院知识管理模式出发,探析医院知识管理活动,重点介绍了医院知识管理的内容与理论框架、理论基础、影响因素、模式构建、组织与实施及评价体系构建;以实证研究的方法,调查分析了中国目前不同等级医院知识管理的异同点,以期为提升医院核心竞争力,保证医院可持续发展提供必要的决策参考和理论支持。本书适用于医院管理者、知识管理专家、企业家、卫生管理专业师生等阅读参考。

前言

随着知识经济的发展,以及经济全球化、信息化和知识化的迅速提高,知识已经成为第一要素,它正逐渐取代金融资本和自然资源,成为一个国家最重要的战略资源,同时也成为企业与组织最重要的生产要素。知识管理作为第五代管理理论,是人类历史上自 19 世纪末科学管理以来的一次最伟大而深刻的革命,是信息化和知识化浪潮的产物。对于国家和政府而言,知识管理意味着尊重知识、尊重科学技术和尊重人才;对于企业和组织而言,知识管理意味着要建立学习型组织和组织文化;对于个人而言,知识管理意味着终身学习。医院作为知识密集型组织理应向“智慧创造”转型。

医学科技发展日新月异,而目前医院管理却远落后于医学本身的发展。目前,我国医疗改革的主要问题是日益增长的医疗需求同滞后的医疗服务供给之间的矛盾。医学信息与网络的发展、医疗卫生行业的“体制再造”速度、法制的健全、患者健康知识水平的提高、患者就医渠道的改变、新医学模式的出现、循证医学的迅速发展等都迫切要求医院找出一条适应本国国情的发展道路。因此,实现对知识的有效管理成为现代医院管理实践的重要课题。医院知识管理是指采用知识管理的原理,对医院内外知识进行动态收集、整理、应用、创新,最大限度地获取和利用知识资源,

以提高员工的技能和工作效率、提高员工积极性、提升医院核心竞争力为基本目标的管理过程。可以说,医院的活力、竞争力和发展力越来越取决于对知识的获取、存储、传播、共享、利用、创新能力和组织管理能力,医院知识管理是医院保持持续竞争优势的关键。开展医院知识管理研究,对于充分挖掘和运用医院系统内外的知识资源、全面提高医疗服务的质量、从容应对知识经济的机遇和挑战有着重要的现实意义;对丰富与发展医院管理与知识管理理论具有重要的理论意义;对促进医院可持续发展,实现创新型国家战略具有重要的历史意义。

目前,国内外许多涉及医院知识管理的研究包括团队建设、技术、医院文化、医院核心竞争力、医院创新能力、医院知识共享机制及模型构建、医院知识管理系统,以及医院知识管理的绩效评价指标体系等,这些均为本研究提供了良好的基础。

本书针对现阶段我国医院存在“医院管理跟不上医学科学发展”的状况,为解决医改运行中存在的问题,从相关理论出发,分析影响医院实施知识管理的因素,针对现阶段我国医院知识管理现状,主要构建了医院知识管理模型和医院知识管理评价体系,并提出了医院知识管理策略。全书包括绪论、研究内容与理论框架、医院知识管理的理论基础、国内外医院知识管理模式借鉴、我国医院知识管理现状分析、医院知识管理影响因素分析、医院知识管理模式构建、医院知识管理的组织与实施、医院知识管理评价体系构建、总结与展望等内容。

医院知识管理是一个高深的课题,且发展很快。由于笔者能力有限,加之时间仓促,本书中存在一些不足之处,恳请广大读者批评、指正。

颜巧元

2013年1月31日于华中科技大学同济医学院

目 录

第 1 章 绪 论	1
第一节 医院知识管理研究的背景	1
第二节 医院知识管理研究的意义	5
第 2 章 研究内容与理论框架	11
第一节 相关研究回顾与述评	11
第二节 研究目标、内容与理论框架	19
第三节 研究方法	22
第 3 章 医院知识管理的理论基础	25
第一节 基本概念界定与相关概念辨析	25
第二节 医院知识管理的相关理论	45
第 4 章 国内外医院知识管理模式借鉴	54
第一节 世界卫生组织的知识管理模式	54
第二节 发达国家及地区医院知识管理模式	58
第三节 中国大陆医院知识管理模式	64
第四节 知识管理案例	65

第 5 章 我国医院知识管理现状分析	69
第一节 我国医院知识管理现状	69
第二节 基本结论与建议	95
第 6 章 医院知识管理影响因素分析	99
第一节 认知因素	99
第二节 知识因素	103
第三节 组织因素	104
第四节 个体因素	106
第五节 技术因素	108
第六节 文化因素	110
第 7 章 医院知识管理模式构建	113
第一节 医院知识管理系统构建	113
第二节 医院知识共享模式构建	122
第 8 章 医院知识管理的组织与实施	134
第一节 医院知识管理的组织与运作	135
第二节 医院知识管理策略	141
第 9 章 医院知识管理评价体系构建	164
第一节 医院知识管理绩效评价体系构建	165
第二节 医院知识管理共享评价体系构建	175
第 10 章 总结与展望	180
第一节 研究结果总结	180

第二节 主要创新	183
第三节 研究不足及尚需进一步探讨的问题	184
参考文献	186
附录 调查问卷	194

来的。

知识管理(knowledge management, KM)是通过技术的手段将人与知识充分结合,并通过知识共享的管理机制和文化,使知识的价值成指数级提升的过程。知识管理是人类历史上自 19 世纪末 20 世纪初科学管理以来的一次最伟大而深刻的革命,是信息化和知识化浪潮的产物,具有将复杂问题系统化的特点。目前,国际上知识管理模式已是普遍采用并获得广泛成功的一种管理机制,研究和实施知识管理已成为现代医院持续发展的重要战略。

医学在生命科学中占有极其重要的地位,医疗卫生科技的创新和进步,将促进卫生事业的发展,提高全民族的健康素质,增强我国的科技竞争力和综合国力。卫生科技要充分发挥政府决策作用,加强管理创新,进一步加大“开放、流动、竞争、协作”的力度,建立和完善以竞争机制、评价机制、监督机制和激励机制为核心的运行机制。知识管理模式化和知识管理服务多样化是医院管理的发展趋势。

高度发展的现代科技造成生态环境的破坏,导致新的病原微生物出现,如艾滋病病毒、变异的链球菌、SARS 病毒、甲型 H7N9 禽流感病毒等,这些变异菌种严重威胁着人类的健康,也使人类疾病的复杂性大大增加。环境污染、不良生活方式、人口老化、高压工作等使癌症、现代文明病或生活方式不良病、富裕病、老年病、心理疾病(如高血压、冠心病和精神疾病等)骤升,要求临床医学、环境医学、行为医学、社会医学、心理学等多学科综合解决。医学的范围越来越广,医学知识的“球”越滚越大,亟需一台理顺它的“机器”。

改革开放以来,医院的发展虽然取得了一些令人瞩目的成

绩,但也存在着许多具体的困难和困惑。据2008年《中国卫生统计年鉴》显示:2007年我国医院总数为19 852家,全国诊疗人数为16.38亿次,入院数为6 487万人次。卫生总预算结果显示,改革开放20余年来,卫生事业以每年平均14%的速度发展,远远超过GDP 7%~8%的发展速度。但与此同时,政府财政给予卫生事业的投入却由1990年的25%下降到2000年的15%,平均每年下降1个百分点。在新医改方案中,国家将用3年时间投入8 500亿元进行卫生体系建设,但这笔投入将主要用于基本医疗保障和城乡基层卫生服务体系建设,大型医院绝对不是今后财政投入的重点。医改的道路还很漫长,过程会很艰辛,特别是大型公立医院的改革面临更大困难,这将是今后医院卫生政策研究的重点和难点。目前我国医改的最大矛盾是日益增长的医疗需求同落后的医疗服务能力之间的矛盾。我国要全面推进以三大体系(公共卫生体系、医疗服务体系、医疗保障体系)和一项基本制度建设(国家基本药物制度)为重点的新的医药卫生体制改革,至2010年已初见成效。医院管理战术实施多,战略思考得少;由于卫生资源分配的不合理,社会和政府医院的过高期望值,医疗保障制度的改革,医疗费用由第三方支付,给医院造成较大压力;“马太效应”的出现,名牌大医院和中、小医院差距拉大,公立医院和私立医院的差距加大;医疗服务需求的超前,医疗服务模式的滞后;法制的健全,患者健康知识水平的提高,患者就医渠道的改变,新医学模式的出现,群众看病难、看病贵问题的出现;医学信息与网络的发展,医疗卫生行业的“体制再造”速度,循证医学的迅速发展,特别是医改中不断出现的诸多问题等,都迫切要求医院找出一条适应我国国情的发展道路。

从目前的情况来看,我国医院过程管理研究的落后比医学研

究本身的落后要突出得多。我国医院可以说是一个相对知识“匮乏”的单位,知识管理的重要性被长期忽略,知识的管理是分散的、重叠的,甚至是随意的,远没有上升到系统管理的高度。知识的积累没有一套完整有效的机制,尤其是临床工作者,出于各种原因,在知识的贡献方面或多或少存在着保守和保密的心理;知识的检索和获取是低效的,很多时候无法查到真正需要的知识。导致医院知识体系中出现如下问题:知识分布不合理,许多本该属于医院的知识掌握在个人手中,核心知识被中层或基层控制,高层有时实际上被架空;缺乏知识共享机制,形成知识孤岛,使医院的整体协调困难,效率下降;缺乏对外部知识和个人知识的吸纳机制,医院人员外流导致知识资产流失,部分核心技术被带走。此外,医院缺少对知识创新的激励机制、显性知识的流失、隐性知识的技术失传和隔代培养等问题,成为技术进步和可持续发展的严重障碍,最终将导致我国医院无法应对知识的急剧增长,不利于提高医疗活动的效率与质量。

发达国家医院早已引入知识管理,并取得显著效果。它们对发展中国家在医疗市场上往往采取“输入资本”——大量招聘当地人才,迅速占领当地市场的本土化策略。高级人才、专家、有特长的人才的流失,就意味着“品牌的流失”和“市场的流失”。因此,如何降低成本、提高效率,如何提升服务水平和管理水平,如何采用科学发展观,有效地留住人才、留住知识,从而提高医院的核心竞争力,是摆在我国医院管理者面前的重要课题。

20世纪90年代以来,一些从事管理研究的专家学者开始向国内医院介绍知识管理理论。但目前知识管理理论在我国仍处于发展期,全面、系统地在医院实施知识管理还缺乏普遍适用的操作模型。

本书拟对上述问题进行探讨,为解决医院管理运行中存在的问题、修正管理目标的偏差提供思路,探讨知识管理运用于医院的科学模型,以期为医院管理尽绵薄之力。

第二节 医院知识管理研究的意义

1996年,安德森咨询公司 will 知识管理用以下公式表达:

$$KM=(K+P)^s$$

式中 K 代表组织中的知识(knowledge),M 代表管理(management),+ 代表技术(technology),P 代表人(people),s 代表共享(share)。一方面,这个公式直观地说明知识管理必须通过将人与技术充分结合,在共享的条件下达到指数的效果。另一方面,此公式中代表人的 P 和代表组织中的知识的 K,两者都是客观存在的。知识管理要突出的关键在于连接“K”和“P”的“+”所代表的技术要素和“s”所代表的管理、文化要素。由此公式可以看出,知识管理的精髓是分享的程度。分享程度越高,员工越容易取得其所需要的知识,则知识价值就越高。知识管理简单来讲,即是通过技术的手段(+)将人(P)与知识(K)充分结合,并通过知识共享(s)的管理机制和文化,使知识的价值呈指数级提升的过程。

知识管理现已广泛应用于个人、组织乃至国家管理。知识管理对于国家和政府意味着尊重知识、尊重科技和尊重人才,对于医院意味着建立学习型医院和文化;对于个人意味着终身学习。医院既是医学知识和医学人才的集散地,也是医学知识密集型组织,将医学知识服务于患者是医院的终极目标。只有把不断学习和交流知识作为医院日常业务活动的重点,才能提高医疗质量,才能提高医院的核心竞争力,满足人民群众对疾病诊疗的

要求。

知识管理对医院管理带来的影响主要体现在以下几个方面：
①强调知识在医院中的重要性，因为医院的运作过程就是将知识和技能作最大效应的释放，知识是医院的第一生产要素，可以为医院创造无限的价值；②知识管理将现代医疗中的管理和信息技术有机结合，使医院的人、财、物、知识和信息得到高度的交流和利用；③知识管理所指的知识是医院的无形资产，是集体的智慧，它不仅包括文字、数字、图形、视频影像等显性符号，而且还包括隐含在医院人员头脑中的不易看见和表达的信息；④知识管理不是医院运行的一个独立过程，它渗透到医院的每一个科室、部门及个体成员中，发挥着共享、平衡、调节和促进作用。

虽然人们似乎还没有来得及对知识管理进行深入研究，但它在当今企业和不同组织营运中已发挥着越来越重要的作用。医院中无形资产的建立与评估、医院文化的建设、人才管理、信息资源的动态管理与利用、人才的再教育等均可用知识管理的方法去解决。

本研究在参阅大量文献资料的基础上，通过理论与实证研究，探讨医院知识管理现状、医院知识管理的影响因素、医院知识管理的模式构建、医院知识管理的组织与实施、医院知识管理策略及医院知识管理的评价等，说明通过实施知识管理，可以有效地增强区域协同医疗服务体系中医院人员之间的合作，促进医疗卫生知识、思想、观念和经验在不同级别医疗机构之间的交流，充分调动医院人员提供知识、共享知识的主动性，显著提高医疗服务运作的效率。新知识通过检验最后以科研成果、专利、医疗特长、服务特色及独特的管理能力等形式转化为独有的“知识和技能”，从而形成自身独有的竞争力。因此，医院知识管理研究

对于现代医院知识管理方面涉及的诸如新医学模式、行业体制再造及医疗法制建设等均具有十分重要的理论意义、现实意义和科学意义。医院知识管理研究的意义具体体现在以下几个方面。

一、有利于加强医院知识的管理

(一)加强医院内部知识管理,促进医院内部医院人员间主观医学知识交流和共享的管理

医院内部知识是指医院已经拥有的知识、医院正在努力从外部获取的知识和医院自身正在创造的知识等广义的知识概念。医院实施知识管理可促进医院内部动态知识的获取与传播,知识共享、知识创新、学习文化氛围的形成,消除医院人员的知识学习障碍。主观医学知识中有些窍门和技能难以用文字和符号来表达,在文献和网络中难以找寻,而且主观医学知识通过语言示范等直接交流而较易学习,所以,主观医学知识的交流和共享显得非常重要。此外,主观医学知识的特点是自我的、私人的,医院人员会有所保留而不愿意传授,医院人员也会存在“文人相轻”的思想而对他人主观医学知识不予重视。医院应创造条件促进和提倡医院人员间该类知识的交流、共享和传授,提高交流和共享的效果,加强医疗查房、病例讨论,跟随诊疗和同台手术等交流和传递主观医学知识的管理。鼓励专家实行带徒制度,给专家一个正式名份,使他们无后顾之忧。现代信息环境下医院人员也可通过网络如邮件、QQ等进行讨论和交流。增加临床科室之间的信任,促进他们交流和共享主观医学知识。

(二)加强利用和共享医院外部知识的管理

加强医院知识管理,一方面,可促进医院人员外出进修学习,

参加学术会议,将新知识带回医院;另一方面,聘请外院专家来本院会诊或授课,引进外来知识,不断增加医院知识库存。

二、有利于医院知识创新

从本质上讲,医院知识创新的过程是个人或科室不断发现新问题和解决新问题的过程,是在既定的显性知识体系的基础上,个体利用专业分工所形成的隐性知识差异而进行的知识深化和扩散的过程。思想火花和创新萌芽是知识创新的源泉,诊疗创新和科研成果的获取,不仅需要医院人员严谨的科学态度、严格的科学方法、敏锐的思维和观察力,也需要医院人员的个性、爱好和观点在竞争与合作中形成的学术思想上的碰撞与融合。知识管理理论提倡不仅应从科学的自然规律出发来了解科学发现的过程,而且还应从人文和社会的角度去研究科学发现的过程,进而创造促进创新的条件与环境。知识管理强调通过学习、交流和协作达到双赢,指出隐藏于医院人员头脑中的经验、诀窍和未公开的知识是医院的宝贵财富,只有通过朋友间的交往和非正式的讨论方能提取出来。医院不同科室、不同专业背景和不同经历的人通过交流,可以共享彼此的临床经验和隐性知识,为诊疗创新提供灵感,个人知识由此才能扩展并创造出新知识。将一个学科发展成熟的知识、技术和方法应用到另一学科的前沿,能够获得重大的创新成果。

三、有利于增强医院核心竞争力

(一)通过知识管理,加强知识特别是独特性知识的积累

知识的积累对于核心竞争力的形成有着重要的作用。个体知识和整体知识在相互影响、相互转化的过程中,医院的知识积

累越来越丰富,而这种积累性学识并不是一般的科学知识,也不仅是医学知识,而是医院员工在实践过程中逐渐形成的医院独有的知识。显然,从一般的科学知识到医学知识再到医院知识,知识的编码性越来越低,转移性越来越差,竞争者可以从公开的刊物中得到科学知识、医学知识,却很难得到存在于医院员工脑海中的医院知识,而正是这种医院独有知识的积累创造出了不可模仿的医院核心竞争力。医院将知识储备转化为医院的技术和服务,医院核心竞争力是通过知识创新使知识螺旋上升的方式来实现的。

(二)加强知识管理,保护核心员工

核心员工是医院核心竞争力的携带者,是医院的宝贵财富,该类人员的流失可能导致患者、供应商及合作伙伴等关系的中断,管理力量的削弱,甚至动摇人心。核心人才在医院中发挥着不可替代的作用。加强医院内部知识管理就是加强医院所涉及的所有知识的管理;加强医院外部知识管理实际就是加强某些信息转化为独特技能和技术人才的管理;加强无形资产管理包含对资深和知名专家即核心人才的管理。医院管理者应建立健全知识管理体系和各种保密制度,采取有效措施确保核心知识、核心技术的安全,如控制核心知识特别是核心技术的扩散范围、重要技术知识和信息至少有2人掌握,以防止因核心员工流失而造成医院核心竞争力的削弱。同时,必须识别核心员工,通过营造良好的医院文化,制定有效的激励措施,努力培养他们对医院的忠诚度,保持核心员工的稳定。

(三)借助知识管理,形成良好的医院文化

医院文化是植根于每个成员头脑中的独特精神成果和思想观念,是医院的精神财富,成功的文化建设是医院可持续发展的