

管理建言

# 中医院要树立人才培养长远目标

□席作武 高宗跃

中医医院的建设和发展正处在一个关键时期,不进则退。现代中医医院的建设,只有以专科专病的建设为突破口,才能充分彰显中医药特色和优势,才能在竞争激烈的医疗市场中抢占一席之地。河南省卫生厅副厅长、省中医管理局局长张重刚在《坚持中医特色优势的实践与反思》一文中指出,“加强专科建设已经成为行业共识,专科建设行为也已从少数医院的自主自发行行为发展为有计划的业务建设项目,建设内容也从单纯的临床业务发展为临床服务、人才培养和科学研究并重。”笔者读后深有感

触,认为现在应以专科建设为核心,树立培养中医专科人才长远目标。

## 结合实际 静心务实

张重刚在文章中指出,“特色优势不是空中楼阁,必须紧密结合当地疾病谱、医院基础条件、人才和技术实际,才能真正找到专科建设的切入点、突破口和持续发展模式。”我们一定要在结合医院周围实际情况和地域特点的同时,静心思考、学习,务实工作,树立一个良好的中医专科品牌形象。

## 与时俱进 锐意进取

“专科建设要持续发展,就必须打破墨守成规的理念,不断与时俱进,在中医理论指导下,汲取现代科技成果,不断总结和不断完善专科诊疗技术,持续优化诊疗方案,提高临床疗效。”师资队伍的建设非常重要,直接关系到培养学生的质量,所谓名师出高徒。现在青年教师多,在理论上没有多少大问题,就是实践能力较差,这是自学或外出进修都无法弥补的。师傅带徒弟、跟师学徒就能解决这一问题。专科专病建设要上档次,在

继承传统的中医诊疗手段的同时,必须不断创新发展科技。现代中医医院的发展、专科专病的建设,人才培养和学术梯队的建设是关键。专科专病建设可以带动高素质人才培养和学术队伍建设。

## “多点开花”精益求精

“专科建设不能停留在传统的一人、一招、一方、一药的层次,必须向团队化、学术化方向发展,形成结构合理的人才梯队,在专科之下形成若干相互平行又渗透融合的专业方向,合理分工,相互配合,在良性竞争中共同发展。”

加强专科人才培养是专科建设的核心,用“善待、善用、善聚”的思路制订人才培养的长期性规划,让专科形成具有前瞻性的人才梯队,同时注重学科带头人和重点人才培养,突出高层次人才的核心作用;以临床、患者需求为导向,以特色专科建设为依托,以业务拔尖人才培养为核心,选拔培养高层次人才,聘请客座专家、教授,定期到科室进行讲学和技术指导,通过多种形式扶持专业学科,带动专业学科的发展,真正形成专科服务项目“多点开花”,业务水平精益求精。(作者供职于河南省中医院肛肠科)

## “管理论坛”约稿

### 寻找成功之源 共赴成功之路

本版定位为医疗卫生政策、管理综合类版面,以各级卫生部门、医疗单位及相关行业的管理者为读者对象,旨在解读卫生政策、阐述最新管理理论与思想,介绍现代化医院管理经验和进展,总结归纳医院管理与实践进程,倾听并反映各方对医院管理的建言。

版面主要栏目有本期关注、管理实践、政策解读、管理建言、经验探索、管理大家谈等,内容涵盖业务、行政、后勤、经营、医疗安全、医院文化、人事制度、医患关系等医院管理的方方面面。

热忱欢迎不吝赐稿!

#### 投稿要求及注意事项:

论点明确、论据充分、条理清晰、语句通顺。具有一定的科学性和实践指导性。  
投稿邮箱: ywshbbs@126.com  
联系电话: (0371) 65944713

## 话题策划

# 医院文化建设,您有什么高招?

文化彰显品牌,文化提升动力。医院文化是医院发展的软实力和内在驱动,其承载的功能是无形的,可以凝聚力量,可以为临床一线人员减压释负,可以铸造符号性的特色品牌形象,是一个医疗机构价值观念、服务观念的直接体现。

随着经济社会的快速发展,医疗机构的发展已经无法脱离文化建设而实现。无论您是医院院长、医疗相关行业管理者,还是关注医疗事业发展的业外人士,在医院文化建设方面有什么高招、心得、体会、建议,欢迎来稿!

**核心提示**  
当前,医院文化建设越来越受到重视,但是一些医院的文化建设还存在一些误区,需要认真加以分析和反思。这些误区来自哪方面呢?

### 内涵不同

文化一词的拉丁文意为“耕作出来的东西”,表明文化是与“自然存在的东西”相对立的,是人的主观意识对客观存在的一种反映,是伴随人类社会而发展的,不是与生俱来的。医院文化不同于自然形成的医院的文化,它应当是医院优秀文化的集成,是对经验的超越,是引领医院进步的先进文化体系。

### “虚”与“实”的逻辑关系不同

谈到医院文化时,我也常会提及它的“虚”,仿佛这就是它的

# 医院文化不同于“医院的文化”

□杨晓卫

一个基本属性——具体有两种说法:一种认为医院文化功效作用虚,空洞的口号,只花钱不挣钱,绩效上反映不出来,做不实;另一种认为医院文化表现形式虚,理念、价值观等弥漫医院,却看不见,摸不着,感觉上虚。其实医院文化本身并不“虚”,只是实践中某些人把它做虚了,从整体角度讲,如果不断强调理念而没有相应的具体措施,那就是虚的。如果不仅有理念,还落实为相应的具体措施,追求结果和提高,那就是实的。从个体角度讲,将人的意志、行为和结果统一起来,并用优化了的人的行为与结果来证明,医院文化才会落实。

### 医院文化与医院管理不能割裂

在医院文化建设的过程中,必须将医院文化与医院管理工作结合起来,让医院文化渗透到各项工作的各环节中,使之优

化,从而提升整体效率。当然,这种整合并不意味着医院文化工作失去自己的特性,恰恰是通过与医院管理工作的有机结合来体现医院文化的特性,塑造适应自身发展的、极具个性化的医院文化,使其在医院管理过程中发挥重要作用。

### 文化建设 至关重要

作为一项事关医院全局的、富有战略意义的工程,医院文化建设与管理自然要由领导们亲自来抓,但是在他们手里,这项工作的位次往往排在医院组织管理、医疗质量管理、人力资源管理、服务管理、安全管理、危机管理等工作的后面。由此看来,医院文化建设工作就成了一项“说起来重要,干起来次要,忙起来不要”的工作。

### 行为文化建设

医院行为文化是指职工在医院运营、教育宣传、人际关系、文体体育活动以及人员管理中产生的文化现象。

俗话说“欲教人,先教己”,领导干部是引导行为文化建设的推手,他们的行为将直接影响职工的群体行为。医院领导应以自身为楷模,明理在先,言行在后,公正地行使医院规章制度的“执法”权力;要在识人、用人、激励人等方面学高为师、身正为范;要与职工保持良好的人际关系,关心、爱护职工,为职工争取必要而合理的权利;要推行医院团体文化,开展广泛的文体活动,正确引导职工的价值观念、世界观,让职工

### 鉴于此,笔者对医院文化建设提出几点建议:

- 一、科学把握医院文化建设的前瞻性;以科学的态度努力探索其内在规律,继续推进理论创新;把握好医院实践的新情况和新趋势,吸纳传统文化精华,把优秀的中国传统医院文化运用到医院文化建设和医院管理之中。
- 二、建立健全现代医院文化管理制度;管理制度也是一个“公理化”不可或缺的东西,它的产生与运行不能独立于医护人员,不能凌驾于医护人员之上。
- 三、努力营造良好的医院内部学习氛围;凝聚共同愿景,提升团队学习力;改变现行的不适合的认知模式和做法;完善激励机制,注重医护人员自我激励。
- 四、注重医院精神与医院价值观的人格化;将日常工作行为习惯体现在医院的诊疗服务和医疗实践中,使医院全体医护人员增强主人翁意识,与医院同呼吸、共成长、同发展,实现“人院合一”。
- 五、重视利用医院文化开发人力资源;不断开发人力资源是医院文化建设的核心内容,尤以医护人员的教育培训、医护人员积极性的激发为重点。在日益激烈的医疗市场竞争中,人才竞争是决定一切的先决条件,医院文化如何担当起开发人力资源的重任,意义重大。

**核心提示**  
医院文化建设不能脱离具体的人而狭隘空谈;而马斯洛需求又是人生活和生活的原动力,两者之间有什么关系呢?

# 医院文化建设与马斯洛需求层次理论

□郭文广

此外,医院精细化管理是医院发展建设的必经路线。现代化医院是精细化管理的医院,实现医院管理规范化、科学化,使医疗成本最小化,整合医院的人、财、物等各种资源,使其得到最佳效能的发挥,全面提高医院效益,促进医院可持续发展。

### 精神文化建设

在市场经济条件下,人的价值取向呈现多元化趋势,经济意识明显增强,奉献精神 and 主人翁意识逐步淡化,只有通过医院文化建设,不断提高职工的思想、文化和业务素质,端正价值取向,扩大服务范围,提高服务质量,才能保证医疗卫生事业获得持久的发展。

保障行业安全是必需。当敌医、仇医、伤害医生、杀害医生事件屡见不鲜,医务人员的职业安全无从谈起时,医院文化建设必须将重点放在增强医患沟通理解、减少社会仇视

方面,让医务人员安心踏实地工作。

此外,还要加强医院内涵建设,合理分配学科,突出重点学科,打造医院品牌,全面提升医疗技术水平和服务质量。

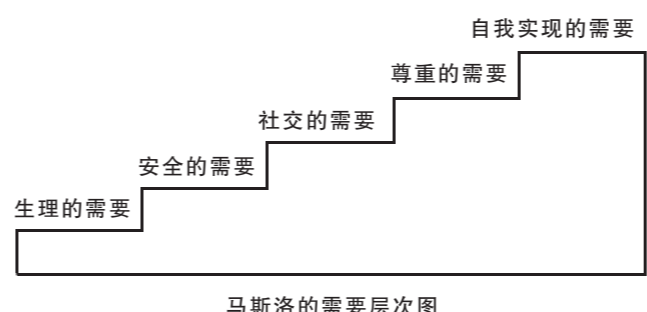
互敬互重,满足职工的社交需求和尊重需求。

模范人物也是职工效仿与学习的榜样,他们使医院的价值观人格化,是医院价值观的综合体现。医院模范群体的行为是医院模范个体典型行为的提升,具有全面性,因此它将在各方面成为医院所有职工的行为规范。

此外,塑造职工群体行为才是医院文化建设的杀手锏。职工的群体行为决定了医院整体的精神风貌和医院的管理水平,体现了医院未来的发展趋势,是医院文化建设的重要组

成部分。因此,医院要通过各种方法培训和激励职工,使职工提高知识素质、能力素质、道德素质、勤奋素质、心理素质和身体素质,让职工追求自我实现需求、实现自己对生活的期望与医院目标有机结合起来,最终让医院的追求成为职工的追求,让职工的努力成为医院的目标,实现医院目标的同时完成职工的个人追求。

总之,医院文化建设应结合人的基本追求,从建设物质文化、建设精神文化、建设行为文化等多方面、多元素、多角度出发,最终实现医院的可持续发展。



## 管理实践

近两年,随着医疗业务量快速增长及医疗环境、设备、技术等条件的改善,笔者所在医院的能耗也不断增长,如何节约能源成为管理的重头戏。

**变废为宝** 医院的环境要改善,但40多套崭新的沙发要是全部购置,按时的市场价也得十几万元。医院总务部经考证,发现过去淘汰下来的旧沙发框架均是纯实木,既结实又牢靠,弹簧弹性也很好。于是,医院联系了一家沙发厂,全部用好海绵、新面料对旧的沙发框架进行了包装,既结实耐用又新颖时尚。如此,只花了几千元就解决了大问题。

**随手关灯** 医院是用电大户,无论是设备使用还是照明使用都是大消耗。在节约照明用电方面,医院要求全院各类场所都要充分利用自然光照,养成随手关灯、人走灯灭的好习惯;使用医疗仪器设备、电脑及其他办公电器时,医护人员也都做到尽量减少设备待机时间,不用时或下班后及时关闭电源;合理设置空调温度,提倡每天少开1小时空调,夏天开空调时温度不得低于26摄氏度,各科室做到“无人时不开空调,开空调时不开门窗”,并定期对空调进行保养和清洗。节约电梯用电,合理控制开机时间,职工坚持4层楼以下不乘电梯,均走步行梯。

**办公费每人每月5元包干** 在节约使用办公用品方面,医院实行办公费每人每月5元包干的制度,由科室自行购买。文印耗材各部室定量领取,降低采购成本;打印机、复印机硒鼓每月只加一次墨粉;对使用过的信封、复印纸大家都自觉进行再利用。同时,全院加强了局域网建设,逐步实现了网络信息功能共享和无纸化办公。

此外,医院在基建项目的新建或改扩建上,事先做了合理规划,对基础设施管理进行了细化,避免了重复建设与投资,对节能环保产品优先购买,加强了各类基础设施的日常维护、保养与维修工作,确保设施质量完好。

## 管理艺术

### 处理好“自己人”危机

□廖志林

近年来,我们在关注和研究医院新闻危机时,发现一个比较有意思的现象,那就是当医院员工或其家属生病在本院就医过程中有不满意,并和医院产生医疗纠纷后,会通过媒体上“曝光”“揭内幕”的方式,把医院推上舆论的风口浪尖,以此来“促进”纠纷解决。这样的案例近年来逐渐增加。我们把医院的这类新闻危机称为内源性新闻危机。

内源性新闻危机的杀伤力、震撼力无疑是巨大的,受伤者除了医院和执行医疗任务的医务人员外,还有纠纷当事的员工本人。从网友对这类新闻的讨论评价中,我们可以看到行业内部人士的相互激辩和其他人看笑话式的嘲讽挖苦;业内人士似乎想辩出个是非曲直,而业外围观者的评价则比较一致,那就是“狗咬狗,一嘴毛”,并由此得出这样的结论,“医院对内部人士尚且如此,对其他患者该多么不堪”。

医院内源性新闻危机对当事的医患双方来说,没有赢家,那么,医院发生类似的医疗事件后,应怎样处理,才能避免这种医患双输的局面? 管理者:以人为本、关怀为先

试想,如果我们的员工或其家属不是在治疗过程中发生意,而是在马路上发生了严重的车祸,医院应该怎样去关怀帮助? 毕竟是自己的员工,当其发

生了意外的医疗后果,管理者如果能用处理其他非医疗意外的情怀和心态去对待,也许会减少很多矛盾;同时要真诚检视医疗过程中有不满意,查明原因,以提升医疗服务水平和质量。唯其如此,医院才能不断进步。当然,依法合理的赔偿以及合情适度的补偿也是必不可少的。

#### 当事员工:理智、理解

作为医院的员工,按正常的思维和行为逻辑,当自己或家属生病后,我们肯定不会去找“仇人”或水平不高的医生求诊,因此从逻辑上讲,院方不存在意外后果的主观故意。同时作为业内人士,我们也应该更能理解医疗活动的基本规律,理解出现意外是无法完全避免的。基于此,当事员工有必要冷静地期待原因调查,并基于原因提出理智和合情合理的诉求。如果只是基于不能接受的医疗后果而采取过激的行为,甚至借助媒体力量使得事件的影响扩大,反而会使得事件变得更为复杂。虽然媒体曝光可以给医院施加压力,但未见得一定会影响事件的处理结果,或使结果朝着自己期待的方向发展。

因此,在处理类似问题上,合法、合情、合理是基点;把双方损失和风险降到可以接受的程度是尺度;找到双方利益的平衡点,立足当下,从长计议是思路。(作者供职于四川大学华西医院)

## 医院节能从小事做起

□田继红 卜硕斐