

• 医院管理 •

军队医院显性软实力结构的探索与实践

樊光辉, 宋 华, 王 红, 郭雪清, 姚国庆, 陈文敏, 唐运章, 李 兵

【摘要】 目的 构建军队医院显性软实力结构, 促进医院快速可持续发展。方法 系统思维法与实践验证法。结果 构建了“战略的决策能力+科学的制度管理+系统的执行能力+优势的技术品牌+个性的文化标志+优质的外部环境”6 要素军队医院显性软实力框架结构。结论 医院显性软实力建设是医院快速可持续发展的核心竞争力。

【关键词】 军队医院; 显性软实力; 结构要素; 执行力

【中图分类号】 R 197

【文献标识码】 A

Exploration and Practice of Explicit Soft Power Structure of Military Hospital

FAN Guang-hui, SONG Hua, WANG Hong, GUO Xue-qing, YAO Guo-qing, CHEN Wen-min, TANG Yun-zhang, LI Bing. Wuhan General Hospital of Guangzhou Military Command, Wuhan Hubei 430070, China

【Abstract】 **Objective** To construct the explicit soft power structure of the military hospital and promote the rapid and continuable development of the hospital. **Methods** Holistic approach and practice validation method were applied. **Results** The explicit soft power frame of the military hospital including 6 factors, i. e. strategy decision-making ability, scientific discipline management, systematic execution ability, advantageous technology brand, individual culture and premium external environment, was established. **Conclusion** Construction of explicit soft power is the core competitiveness for the rapid and continuable development of a hospital.

【Key words】 Military hospital; Explicit soft power; Structural factor; Execution ability

军队卫勤保障现代化的紧迫性, 医疗资源投入的有限性, 市场竞争的日趋激烈性, 医疗服务的日趋高需求性, 迫使医院的发展思路必须实现由规模式发展向内涵发展的转变, 由注重硬实力提升向注重硬实力和软实力构成的综合实力的全面提升转变。近年来, 医院软实力的研究价值日趋在医院快速可持续发展中获得了高度共识。本文在对医院隐性软实力研究的基础上, 结合武汉总医院的发展实践, 对医院显性软实力的理论与实践进行探讨, 以期对军队医院的快速可持续发展提供借鉴。

1 对医院显性软实力概念的思考

关于医院显性软实力的概念, 目前虽是诸子百家各有所论, 但其界定却未形成共识。作者依据医院管理的理论与实践, 尝试界定医院显性软实力的概念为:

能够放大医院战略管理能量, 具有外在感知效应, 形成推动医院持续发展功能的优势内涵因素。

2 对医院显性软实力结构要素的思考

如果说军队医院隐性软实力主体结构是“发展理念+管理理念+核心价值+主体精神”^[1], 依据医院管理的实践, 作者认为医院显性软实力的主体结构, 主要包括“战略的决策能力+科学的制度管理+系统的执行能力+优势的技术品牌+个性的文化标志+优质的外部环境”的 6 要素框架。换言之就是“目标决策战略化+执行制度科学化+决策执行系统化+技术优势品牌化+个性文化标识化+外部环境优质化”的 6 化结构。

3 医院显性软实力结构要素解析与实践

3.1 战略的决策能力

战略决策能力, 是组织高层解决全局性、长远性重大问题的能力^[2-3]。作者认为军队医院的战略决策能力, 是医院高层依据宗旨、使命, 权衡外部环境和内部

【作者单位】 430070 湖北武汉, 广州军区武汉总医院(樊光辉), 华南国防医学杂志编辑部(宋 华), 护理部(王 红), 信息科(郭雪清), 医务部(姚国庆、陈文敏、李 兵), 门诊部(唐运章)

条件设定战略目标和设计目标实现路径的能力。医院的“五年规划”，是医院战略性决策能力的重要体现，不仅构成引领医院建设方向的纲要，而且是推动医院快速持续发展的路径指南。依据社交动力学的理论，清晰的战略目标能够增加全员的确信感知，减少不确定产生的心理压力^[4]，提升自信与专注力，形成团体合力，对促进医院发展具有十分重要的价值。从这个意义上讲，医院的战略决策能力是构成医院显性软实力的首要因素。

计划对每一所医院都不缺乏，但制定一个远见卓识而又切实可行的战略性规划却并非易事。不仅需要决策医院的战略定位(strategic positioning)，而且需要对医院的战略目标(strategic objectives)和执行战略(executing strategy)进行决策。决策的过程需要决策者对本医院数十年发展轨迹的清晰了解，对发展中的成功与挫折有一个科学的归结；需要对本医院未来数十年的发展有一个远见卓识的展望，对医院综合实力现状与发展潜力有一个准确的把握，对顺利实施有一个切实可行的路线图。这里，决策层的战略思维和统一意志是其首要和决定的因素。近年来，武汉总医院注重不断提升常委一班人的战略思维能力与机关人员的决策执行能力，并着力培养相互尊重、顾全大局、团结共事的工作氛围，营造互相信任、互相支持、互相关怀的人文环境，确保了常委一班人决策的正确性与执行决策的统一意志。在医院建设规划制定中，党委广泛听取院士、专家、医务人员的意见，集思广益、科学分析，确立了建设“军队一流总医院”的战略定位；明确了实现“党委领导坚强有力、卫勤保障扎实有效、学科技术特色突出、人才结构基本合理、科学研究成果丰硕”的战略目标；提出了“适度规模、强化内涵，统筹兼顾、优质高效”和“管理数字化、医护人性化、设备现代化、营园园林化”的发展思路；确定了“质量领先、技术创新、服务优质、资源优化”的执行战略；采取了“科学发展为统揽、信息化建设为先导、为兵服务为宗旨、人才建设为重点、设施设备为保障、内涵建设为途径、人力资源为根本、重点项目为标志、适应市场为动力、提高保障为举措”加快医院发展 10 项措施。从而快速提升了医院病员的流向率、资本收益率与市场竞争力。

3.2 系统的执行能力

战略目标的设定是医院发展的基础，而系统的执行力，是目标实施与达成的有效保障，是形成医院显性软实力的关键要素。“结果(result)、责任(responsibility)、检查(review)、激励(reward)”4R 模式，是一套以结果为核心、以个人层面的责任承诺为管理基点、以管

理层面的检查与即时奖励为管控工具的个人与组织结合的目标执行力系统^[5]。4R 的逻辑是把问题解决在执行者层面，各司其职，各负其责。任何目标，只要用 R1 结果定义、R2 一对一责任、R3 第三方检查、R4 即时奖惩，就可以保证进入执行状态，获得预期结果。管理实践显示，引入 4R 系统，是提升医院决策执行力的有效保证。

3.2.1 R1 结果——结果定义系统 组织管理层面的主要内容是目标确定与任务分解，个体执行层面的主要内容是对受领任务做结果定义，这里凸显的是“要结果”。2009 年，医院受领承办军区医院建设工作会议的任务，时间紧、要求高，医院根据上级时间节点要求，把任务分解到每个常委，院长、政委采取定期问责，军区联勤部机关联合督导，确保了会议高规格、高质量如期举行。

3.2.2 R2 责任——岗位责任系统 组织管理层面的主要内容是进行角色定位，明确每个岗位的责、权、利，个体执行层面的主要内容是明确与结果对应的责任者。这里凸显的是“千斤重担大家挑，人人肩上有指标”的一对一责任。2010 年，在广州军区联勤部岗位练兵比武活动中，医院按照早部署、严要求、扎实练、夺金牌的目标，由分管领导向院党委立下军令状，各小组组长和队员签署责任书，为夺取优异成绩奠定了基础。

3.2.3 R3 检查——结果跟踪系统 组织管理层面的主要内容是对实际执行过程进行实时监控，对实际执行与计划差距及出现问题问责，个体执行层面突出的是“节点检查”。凸显的是“指标是什么就检查什么”，把问题解决在执行过程中。2010 年的封闭比武训练期间，按照要领从严要求，各小组领导每周对成员进行考评；院领导、机关领导定期前往训练基地了解训练情况，对训练全过程进行实时监控。

3.2.4 R4 激励——绩效评价系统 个体执行层面的主要内容，是在执行中真正的驱动力是成就感。组织管理层面的主要内容，是通过对个体的工作结果进行考核，将目标业绩与个体奖励挂钩。这里实现的是依据结果凝聚人心的管理境界，凸显的是激励的即时性与目标对应性。在岗位练兵 7 项比武中，医院取得了 4 个第一、1 个第二、2 个第三名的好成绩，医院重奖了成绩优异的个人，在全院掀起了岗位练兵热潮，促进了内涵建设。

3.3 科学的制度管理^[6-7]

军队医院的医疗护理技术常规与规章制度是一个相对完善的系统，制度管理的科学化水平是医院科学发展的关键，也是形成显性软实力的基本内涵。近年

来,作者医院以信息化建设为平台、数字化建设为抓手,探索和实践了信息数字化与医院管理相结合的做法,将医院规章制度管理纳入医院信息化建设的各个环节。医院在实施军队医院信息系统的基础上,引进和研发了门急诊信息管理、病种病例质量控制、合理用药管理、感染监控、全数字化成本、办公自动化等 10 余项数字化信息管理系统,实现了患者就医流程人性化,临床质量管理数字化,服务评价即时化,临床用药合理化,感染监控全程化,医疗成本低耗化,制度落实环节化,行政管理无纸化。医院信息化管理水平的提升,有效规范了医院的制度管理,放大了制度管理的效能。

3.4 优势的技术品牌

品牌形象,是一所医院最为宝贵的无形资产和文化积淀,厚载着一所医院的技术优势和服务理念;凝结着一所医院人才、技术、设备、设施、机制、流程、服务、环境、方略等诸多优势因素。服务对象对品牌的认知度、信任度、关注度、尊重度决定品牌的扩散效应,是形成医院引力的重要因素。因而,突出的优势技术和品牌,构成了医院显性软实力的核心要素。打造优势品牌,首要的是倾力打造专科技术特色。作者医院按照“院有优势、科有特色、人有专长”的思路,追踪医学前沿,优化学科布局,突出建设重点,整合技术资源,重点学科重点投入、重点人才重点培养。着力宣扬了以马廉亭为代表的专科名医品牌;重点推进脑血管病神经外科、眼科、妇产中心、骨创伤中心、心血管内科等在国内、军内有影响的专科技术上规模、创水平,并为神经外科、眼科修建了专科大楼,着力打造医院优势学科品牌。目前神经外科、眼科已分别成为湖北省脑血管病微创治疗临床研究基地、武汉市国家级技术专科。2010 年神经外科、妇产中心、骨创伤中心、心血管内科毛收入 3.6 亿元,占全院的毛收入的三分之一,彰显了优势技术品牌的效应,发挥了医院显性软实力的引力功能。

3.5 个性的文化标识

显明的医院个性文化,是医院管理设计与实践的产物,是医院管理水平的标识,也是医院显性软实力的主体要素,其潜移默化的影响力、传承性和积极、健康的教化作用,是医院建设发展的源头活水和内在动力。作者认为,军队医院的个性文化,既要体现医院特色的医疗服务宗旨,又要彰显军队医院的使命特征。武汉总医院在对医院文化影响因素和自身 60 年医院文化发展脉络梳理、整合、提炼的基础上,结合新时期军队

医院使命任务,形成了“大爱忠诚、大医精诚”的医院院训;倡导并践行了“大爱无声、精益求精、艰苦奋斗、追求卓越、敢为人先、敢于胜利”的六种精神,集中凸显了军队医院的服务理念和使命特征。正是在这种个性化文化理念的践行中,2008 年,武汉总医院医疗队不惧艰险,出色的完成了震灾医学救援任务,受到中央军委的表彰;医院爱心病区同期收治的 76 名地震灾区重伤员,实现了“零死亡、零感染、零截肢、零差错”。同时,在就诊场所设计了承载医院地域特征与医院精神内涵的院标、院徽,形成了医院独特个性文化特征的显性标志。醒目的医院文化内涵标识,不仅时时强化着医院成员的职业与使命意识,而且发挥着扩大医院社会影响力,提升服务对象认知度的功能,构成了医院显性软实力的重要组成内容。

3.6 优质的外部环境

军队医院的建设发展,不仅需要内部环境的优化,同时需要外部社会环境的优质。为了营造良好的医院发展外部环境,武汉总医院注重了积极主动地争取军地各级领导和职能部门对医院建设的支持,经常请示汇报,使上级领导和职能机关对医院建设、医院现状、医院发展心中有数,在人才、设备、经费、政策方面给予扶持;注重了创新作为,积极争取人才基金、科研项目、专科设点、重点实验室在医院挂牌落户;注重了加强同媒体、社区、交警、医保、企业的联系,通过参与中国红十字会“天使阳光基金”、湖北省儿童先心病救治试点、慈善总会大病救助等公益活动,把军队医院的服务向社会延伸,把军队医院的信誉和影响向社会扩大,同时注重了细节优质服务和医疗纠纷的及时妥善处理,塑造了军队医院良好的社会形象。

参 考 文 献

- [1] 樊光辉. 军队医院隐性软实力结构与实现路径研究[J]. 华南国防医学杂志, 2008, 22(6): 47-50
- [2] 邹郁松, 黄爱萍. 深化卫生改革 探索中国医院战略管理[J]. 医院院长论坛, 2010(3): 18-19
- [3] 赵志. 三级医院临床科室战略管理初探[J]. 云南财经大学学报(社会科学版), 2010(3): 35-36
- [4] 大卫·洛克. 员工大脑里的秘密[J]. 张沁, 译. 21 世纪商业评论, 2010(4): 84-87
- [5] 姜汝祥. 4R 模式[M]. 北京: 中信出版社 2007: 15-26
- [6] 靳桂明, 董玉梅, 张瞿璐, 等. 信息流在医院感染管理中的综合应用[J]. 华南国防医学杂志, 2008, 22(3): 49-50
- [7] 黄正东, 王光华, 郭雪清. 基于 HIS 的急诊科信息管理系统构建[J]. 华南国防医学杂志, 2007, 21(5): 58-60

(2011-01-10 收稿)