

探 究 百 年 历 史 / 搭 建 交 流 平 台 / 展 现 二 院 风 采

◎兰州大学第二医院 院刊  
THE SECOND HOSPITAL OF LANZHOU UNIVERSITY

总第 11 期  
2013年06月刊

# 萃英

## CUI YING

厚德精醫 博學篤行

交 流 刊

### 博学 笃行 任重而道远 爱在哈佛

我的美国之行

丹麦研修感悟：以人为本的循证医学人文精神  
千里之外寻找差距 近在咫尺弥补差距

【无微不至：

一条通向患者内心的路

浅谈医院管理者与临床医护人员的关系



本期封面：任重道远

◎时讯 ◎学科 ◎管理 ◎人才 ◎人文 ◎品读



# EXTENSIVE SCHOLARSHIP AND TENACIOUS ENDEAVORS WE HAVE LONG WAY TO GO

Lanzhou University Second Hospital, founded in 1928, is the first public hospital in Gansu Province. In the center of the hospital stands the Zhigong Hall, historical site of Gansu Gongyuan(Gansu Imperial Examination Institute) that is the cradle of modern medicine in Gansu, Shanxi and Ningxia Province and witnesses the development of medical and health services in western China. From the old Zhigong Hall to the modernized comprehensive hospital, hundreds of years of trials and hardships give way to the spirit of the hospital——supreme justice and goodness, extensive scholarship and tenacious endeavors ——which is passed from generation to generation.

Zhigong Hall, as a historical site, not only is our precious heritage but also the symbol of spirit for the hospital staff. Now the hospital, with advanced medical equipment and technology, comfortable environment and considerate service, has become a large and comprehensive one, ranking one of the best hospitals in Gansu Province even the whole northwestern China.

We know well how heavy the responsibility on our shoulder is. Being learned, being considerate, we have long way to go to build a first level comprehensive hospital. [Out Message](#)

## 博学 笃行 任重而道远

博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。行之有为，促进发展。发展是我们永恒的主题，发展就需要吸收更多更好的优秀人才和经验，完善的人才战略和人才交流机制以及对外学术、人员和思想交流就显得格外重要。

美国钢铁之父卡耐基曾说：“拿走我的全部财产，把人才留给我，几年后，我又是一个钢铁大王。”卡耐基深深地懂得“人才是最大的资本”这个道理。对于医院来说，人才更是提高医院竞争能力和自我发展能力的基础。一直以来，我院将人才管理放在医院综合管理的战略位置，多层次多渠道、多方位地培养人才，为人才的脱颖而出创造适宜的环境和条件，尽力实现人才强院、人才兴院的目的。尤其是三个“百人计划”（选拔百人出国、增加百名博士、遴选和培养百名亚学科带头人）等系列人才培养战略的制定及顺利实施，更是彰显了我院对人才培养的重视。

“百人计划”的提出后，给临床专业技术人员，渴望学习升造的人，平时续集了力量想不断更新知识、填补不足的人，提供了一个又一个自我完善的机会。我院自2009年至今，总共派出267人出国交流学习，其中短期交流人员213名，长期交流人员54名。选派出去的学员们，在异国他乡克服着语言的不便、生活的清苦、内心的孤独，努力钻研，尽自己的力量，全力以赴的在有限的学习时间里，更新知识和技术，完善自我，不断提高业务水平。

回国的学员都有着各种不同的感受，这些感受不只是局限在专业领域，更多的是开阔了视野，拓展了思路。很多学成回国的人现已成为我院亚专业的带头人，进入了骨干的行列，并将所学的知识与技术迅速的利用到临床实践中。近年来，由于出国研修渠道的有限性，已不能满足二院日益发展的要求，更满足不了各个学科齐头并进的发展趋势。于是我院进行积极沟通，千方百计拓宽合作渠道，开辟了多个研修点，并建立了长期的合作交流关系。有时学员甚至能亲自上手术，进行新技术的实践。这对于以往来说，应该是一大突破。截至目前，我院已与英国、美国、澳大利亚、加拿大、意大利、日本、挪威、丹麦等20多个国家的30多所国际知名大学建立起了长期合作与交流的机制，缔为友好医院；先后聘请了148名国内外知名专家担任客座教授，邀请国外学术团队和技术团队来院考察交流。同时，医院每年举办3-6次大型国际性学术会议，邀请众多知名学者专家前来讲授医学界的最新研究成果、传播先进理念和经验，以便不断提升医院的综合实力和核心竞争力。

由于受因循守旧的管理模式与日益发展的医院规模不相适应的矛盾日渐凸显，日后必将成为束缚医院发展的桎梏。为改变服务理念，引入先进的管理模式，我院先后派出六批一百余名管理人员到新加坡接受培训，学习世界最先进的管理知识，接触最新的管理理念，为从根本上转变观念、改进医院的管理迈出了坚实的一步。

只有开放的胸怀才能接纳世界的文明；只有不断的开拓革新才能实现医院的可持续性发展；只有注重科学研究和掌握科学理论才能为医院注入新鲜的血液；只有不断加强教育事业和人才培养才能让医院的品牌建设和国际地位找到根基。

做为一所迈向国际化、前沿化和技术化的综合性医疗服务机构，我院始终秉承着“厚德精医，博学笃行”的精神，致力人才培养，矢志科技创新，引领医院文化发展，服务社会大众，拓展国际交流，为国家医疗卫生事业做出了巨大贡献。

写在本期《萃英》之首，我们深知力求发展的时代责任有多么沉重，更加了解医院全面发展的不易和艰辛。世谓创立品牌，是固然矣。然亦须博学，亦须精思，任重而道远。 CUIYING THE KING

李为民 钟福国

李为民 钟福国



Cui Ying 萃英  
厚德精医 博学笃行

兰州大学第二医院 院刊

THE SECOND HOSPITAL OF LANZHOU UNIVERSITY

2013年专刊//总第11期

出版：兰州大学第二医院

编委会：李玉民 钟福国 王志平  
魏万胜 岳中瑾 张有成  
王俭勤 王琛 童明辉  
白锋 刘欣跃 张连生  
何猷 刘立善

主编：李玉民 钟福国

编辑部主任：王琛 裴娟  
编辑：杨雪梅 王璐 王宏伟  
金晓霞 王梅

责任编辑：周媛 王一如

摄影：柴伟

美编：周媛

投稿邮箱：兰州大学第二医院《萃英》编辑部

邮箱地址：erycuiying@lzu.edu.cn

地址：甘肃省兰州市萃英门82号

邮政编码：730030

联系电话：(0931) 8942916 8943786

传真：(0931) 8458109

http://www.ldey.cn

印务声明：本刊印刷如有错页、漏版、字迹不清楚或其它损伤情况影响正常阅读，请及时联系我们，我们负责为您更换邮寄。

联系方式参考版权信息栏。

每期印量：3000册/期 内部刊物/友情赠阅

## 征稿启事

《萃英》得到了各界朋友的大力支持和热情关注。为了更好的提升杂志品质，服务兰大二院文化品牌建设，开辟一个富有兰大二院独特个性的文化载体，编辑部现面向社会各界、同仁们及全院职工征集栏目相应的精彩文章。请拿起您手中的笔，为我们撰写精彩的文章。相信投稿中，如有文字，必是灵性；如有故事，一定精彩；只要您愿意吐露心声，我们都将细心聆听，一起分享所有的人生点滴。我们也真诚地期待大家提出宝贵的意见和建议。

### 创刊宗旨

以宣传党的卫生方针政策、弘扬医院文化、传播中外医学发展史及医疗信息、服务大众健康为办刊宗旨。开辟医院文化载体，传承医院历史文化，宣传医院发展成果，展示职工精神风貌，创建二院独特文化，打造职工心灵家园。

### 栏目设置

卷首语、本期话题、萃英专题、院史钩沉、思政导航、艺术人生、名医推介、新秀风采、医者情怀、人文医学、海外研修、学习见闻、天使管家、天使在线、岗位标兵、萃英博客、美丽心情、萃英文苑、社会关注、医林漫步、健康驿站、编读往来。

### 稿件要求

来稿务必真实，信息准确，符合医院发展定位，见解新锐，文笔精炼，生动活泼。稿件内容、题材、文体不限。也欢迎广大职工和读者提供摄影图片，记录工作中感人或精彩瞬间。

### 截稿时间

本刊为季刊，截稿日期为第三个月初。如本期院刊为1、2、3月份院刊，故截稿日期为2月30号。下期院刊为4、5、6月刊，截稿日期5月30号，以此类推。

### 投稿方式

投稿邮箱：甘肃省兰州市萃英门82号兰州大学第二医院《萃英》编辑部  
邮政编码：730030

E-mail: erycuiying@lzu.edu.cn

在线服务：QQ 455031212 624412231

联系电话：0931-8942916 8943786

联系人：周媛 王一如

# 萃英 目录

## CONTENTS

THE SECOND HOSPITAL OF LANZHOU UNIVERSITY 交流刊  
兰州大学第二医院 院刊 总第11期

### 卷首语//

博学笃行 任重而道远.....02

### 海外交流//

#### 海外研修有感

海外研修之管见.....07

赴美考察学习体会.....08

霍普金斯游学片语.....10

我的美国之行.....11

爱在哈佛.....13

赴美学习感想.....17

以人为本的循证医学人文精神.....19

以人为本 高效管理.....20

美人鱼故乡的进修之路.....22

意大利交流之思考.....23

赴意大利研修体会.....24

开拓学识 完善自我.....26

临床、科研、教学三者的紧密结合  
是建设高水准医院的必经之路.....27

### 海外交流//

#### 海外研修进行时

借他之所长 补己之所短.....30

异国感悟 寄故乡.....32

他山之石 可以攻玉.....33

新西兰之行所见及感受.....34

### 海外交流//

#### 新加坡国际管理学院

赴新加坡寄语.....37

千里之外寻找差距 近在咫尺弥补差距.....38

注重管理 打造品牌.....40

寻找差距 促进发展.....42

感悟狮城.....45

素质靠培养 技能靠历练 文化靠传承 品牌靠运营.....46

想 要壮志凌云 干 要脚踏实地.....49

踏上狮城 感悟点滴.....51

服务至上.....52

仁爱思考.....53

转变观念 争做标杆.....54

无微不至 一条通向患者内心的路.....55

新加坡随笔二则.....57

如果.....58

文化 质量 服务 创新是根本.....60

以“心件”延伸护理服务 新加坡医院管理学习体会.....62

心系患者 追求卓越.....64

在新加坡国际管理学院培训学习的体会.....66

信息随处可得.....67

浅谈医院管理者与临床医护人员的关系.....69

### 台湾交流//

感恩慈济.....71

人文素养现代管理 高科技缺啥都不行.....73

感恩 执行力 人文素养 国际视野.....76

台湾考察之感悟.....78

### 编后语//

是什么让我们懂得珍惜.....79



Study abroad

# 海外 交流篇

海外研修有感

# 海外研修之管见

■ 文/ 副院长 张有成

远在1872年，“幼童留美”就开启了中华民族走向海外的大幕。追昔抚今，历百余春秋，尽管国家历经了烽火连天与和平发展的不同岁月，但强国之梦未曾一刻自国人脑海中褪隐，因而方有无数仁人志士、专家学者走出国门探寻他山之石。学成归来者，无疑为民族复兴发挥了难以估量的影响。如今，国家强盛使得更多的人才能随时跨国圆梦，兰大二院便是其真实的缩影了。

屈指一算，全院已有百余人先后奔赴海外，或科学研究或临床参访或攻读学位，或美加或欧洲或日澳，成就了学科，锻造了队伍，其成绩之斐然，有目共睹。

遥想数十年之前，出国谈何容易！以至于能走出国门者，不管出去究竟吸收了多少墨水，俨然高人一等，荣誉感常露于眉目之间。无奈世事难料，如今的出国已慢慢被揭开了神秘的面纱。街头巷尾谈起出国，已如同你我间随便打了个招呼一般平常。然说道出国之目的和收益，却见仁见智。事医药护为己业者，既要学习同行对职业的敬重、对工作的严谨、对患者的人本、对律条的敬畏、对科学的执着、对学生的博爱，也要学习新理论、新知识、新技术、新理念、新方法、新设备、新产品，更要学习医院、科室、部门的协调机制、工作流程、管理思维和领导艺术，还应构建中外交流的人脉管道，即便回国了也能互相交流。不同国别、不同民族各

有独特的风土人情，观光游览自属必然，如果观览者能从耳闻目睹中受到启迪，思想深处受到触动，那就不再是走马观花了。当然，如果能在此之外还有所获，则理应得到励勉。

欲达到学为己识，洋为中用的目的，还真不容易！依我之见，除个人对知识的渴求程度外，外语的交流能力便成了关键因素。想起当年本人踏入美国国土，除了新鲜感外，最大的体会便是不能完全听懂美国人到底说了些什么。其实，说几句和写一篇英文并非十分困难，难的是未听懂对方的语意，无从谈起也无从写起。一般而言，那些外国同行，只要一接触就感觉你听说自如，才愿意进一步交流，你才能学到更多的知识与技术。咋一听，外语好像是绊脚石，其实是块敲门砖，是海外研修通路上信号传递的限速酶！外语学好了，才有可能口若悬河地把祖国的美丽介绍给并不博闻的外国人，才有可能滔滔不绝地把医院的发展介绍给常存偏见的外国人，不亦宜乎！

学成归来者，又见黄河汹涌澎湃又尝陇上名吃之余，不免感慨万千！也许感慨环境的差异，也许感慨设备的简陋，也许感慨实力的微薄。依我看，诸如此类均不足挂齿。君不见，观念出新惊四座；君不见，行动付诸欺九牛！我愿有志者事竟成！

CUYING 06/07



# 赴美考察学习体会

■ 文/ 骨科 夏亚一



UNITED STATES  
UNITED STATES  
UNITED STATES  
UNITED STATES  
UNITED STATES  
UNITED STATES

为加强国际交流与合作，学习国外医院管理的先进理念和方法，应美国加州大学圣博纳迪诺分校的邀请，于2012年2月21-2012年3月8日由甘肃省人社厅组织兰州大学第一、二医院，甘肃省第一，第三医院，甘肃省中医附院和中医院，甘肃省疾控中心一行11人赴美考察，经过21天的学习，圆满完成了本次培训和考察任务，现将点滴体会汇报如下。

## 美国的医疗体制

### ● 美国的医疗保险制度

美国法律规定，凡是7人以上公司雇主必须为雇员（包括家属）购买医疗保险。美国65%的总人口通过雇主购买了医疗保险，80%以上的人可参加了各种医疗保险。80%医疗总费用由医疗保险组织支付。按照医疗费用筹措划分，美国医疗保险可分为政府性保险和商业保险。前者最大的两个计划之一是医疗保险计划（Medicare），是美国政府性计划，对65岁以上老人，终生残疾或者家属和晚期肾病，视盲提供保险，医疗费用来源于联邦政府和个人的少量保险金，由政府下属的卫生财务管理局统一管理。之二是医疗救助计划，旨在为穷人提供医疗保险，费用由各州政府支付或者自行管理。大量的商业性保险公司由私人承担。商业保险解决了大批人员的医疗费用，而对于政府承担65岁以上人员和终生残疾，退伍军人等医疗费用支出，是一笔非常大的金额。巨大的医疗保险开支，成为雇员工资停滞不前的主要原因之一。同时也是压在美国企业的一座大山，公司必须为员工缴纳数量巨大的医疗保险，这也一定程度削弱了美国企业的

竞争力。

### ● 美国急诊救助体系

在美国，人的生命是至高无上的。只有急诊病人可以走绿色通道，为急救赢得宝贵的时间，挽救了大批患者的生命。其急诊设施非常完善，一般都在大楼的一楼，有专用通道和马路，通道周围不允许有任何的障碍物。比较大的医院有直升飞机和停机坪，紧急病人通过直升飞机转用到急诊室救治。急诊室大夫24小时值班，如果有需要，医院可以通过医院广播，要求医院的有关医师进行协助诊断和治疗。一旦医师听到广播招呼，在很短时间赶到急诊室，先到的医师先救治，承担救治组长角色，后到的医师协助救治。患者在救治期间产生的费用，保险公司全额报销。救治急诊患者的医院和医生没有任何费用的顾虑，患者得到最大程度的治疗。但同时，由于急救患者全额报销，所以，有一部分没有医疗保险的人就钻这个法律空子。一部分人并不是急诊而在急诊科就诊，浪费了一部分医疗资源，这种现象应值得我们借鉴。

## 美国的医院

### ● 医院与医生关系

医生在美国是一个自由职业者，医生和医院关系比较松散，大多数并不作为雇员和医院共存一体，医生在多家医院工作。病人产生的费用一部分分配给医疗机构，一部分为医生作为劳动报酬。医生的劳动报酬不是医院来分配大夫，是医疗保险公司根据你所完成的病人和病人所在医院检查、治疗所产生费用，按照一定比例进行分配，这同我们国家的医师和医院关系完全不同。在美国医生相对比较自由。每位教授级的专家，医院都配备2-3位秘书，大夫在查房时使用录音笔将医嘱录制，通过秘书整理后转达给护士。使专家在医院有限的时间内把所以时间都用在对患者病情的诊疗和处理上，充分体现了医生的专业价值。

### ● 医院与保险公司的关系

保险公司像一只无形的力量，指挥和调节医院的收费标准，它严格规定了医疗资源的使用模式，医疗保险组织对医院的制约非常大。保险机构聘请了资深的医疗人员和专家作为顾问，并由资深的律师为其服务，是一个非常专业的组织。对医院的收费项目和收费合理性做出非常合理的判断，并建立了整套衡量医疗资源是否使用合理的评价标准。通过法律强制性设立了独立于保险组织和医院之外的医生同行评议组织，要求医院设立监控部门。这些机构和部门使用统一标准评价病人入院和住院的合理性，如发现不合理的情况，保险公司有权减付或者拒付病人的医疗费用。在美国住院费用非常高，保险公司为了控制医疗费用，降低患者住院的时间，要求住院天数有一定的限制，一般病人住院时间在3-5天时间，转入到费用相对低的护理院或者家庭护理中心继续治疗，或者直接在医生诊所随诊。这样医院、保险公司和家庭医师和护理中心紧密联系。住院天数的缩短，一方面减轻了患者的住院费用，同时使病床使用率得到提高。比如在国内，一个关节置换病人住院时间平均14天时间，住院后，手术前大约需要4天时间，手术后到出院一般10天左右。但在美国住院前所有病人检查都在入院前完成，住院后第二天手术，住院一般2天时间转入到护理中心或者家庭医师诊所，这样一张床比我们多收治5个病人，盘活了医疗资源，值得借鉴。

### ● 医院与诊所的关系

在美国约60%医生拥有自己诊所，医生诊所门诊不仅占总门诊量的70%，而且其规模小，数量多，分布广，病人就医非常方便。病人有医生诊所介绍到医院住院治疗，出院后仍回到原来诊所随访，保证了病人治疗的连续性提高了医疗质量。诊所虽然不能和大

的医疗机构设备媲美，但大量诊所对一般疾病进行了治疗或者对重大疾病进行了筛查，使大学医院救治的患者是复杂或者难治疗的患者，保证了这些患者治疗效果和医务人员的合理使用。

### ● 医学生培养

美国医学教育是精英教育，教育周期长，费用高，毕业淘汰率高。一般高中学生在进入医院教育前，必须在综合大学进行4年的大学教育，毕业后转入到医学院校进一步进行医学教育，2年基础和2年临床，之后还有1年的毕业培训（fellow），之后经过3-7年专业培训，取得专科医师资格证书，成为一名专科医师。在美国全科医师只是专科医师中的一种，没有任何特殊之处，他们必须首先取得不错的学习成绩和医学院的临床评估，还要参加全国统一的标准化考试，并不是经过专科医师淘汰后的人才去选择全科医师。

在美国，所有医生都必须进行继续教育（CME），每年必须有一定学分，每6年必须参加美国医院教育委员会组织的医师资格认证，合格者方能再注册执业。

在美国虽然很短暂，但美国的医院和医生给我们留下了深刻的印象，医院的管理和运作与我们存在一定的差异。但医疗机构充分利用医疗资源，医生敬业的精神值得我们学习和借鉴。 [CUIYING THE END](#)

# 霍普金斯游学片语

■ 文/ 妇科 郭钰珍



导师Dr. bristow Robert

一时很难言尽约翰·霍普金斯大学带给我的这段经历。莫若以“值得”二字一言以蔽之。霍普金斯底蕴深厚、闻名遐迩，作为西半球第一所

研究型大学，它创造了美国大学教学理念与模式；其医学院与哈佛医学院齐名，常年排名全美第一。身处如此一所名校，自是压力倍增。幸而风光之秀丽，自然之祥和，学者之平易，得以使我安心而融入此境。而美国移民文化之强大包容力，亦使焦虑之心于畅谈交流间终归平静。白驹过隙，时岁流转，忆起霍普金斯的点滴，诸般所思与所感便记于此处，以飨诸君。

一个多世纪以来，约翰·霍普金斯被公认为在医疗、科研及教学方面处于领先地位。约翰霍普金斯医院连续23年名列全美最佳医院榜首。偌大的医学心脏仅拥有1039张床位。然其运转之流畅、行事之高效、医患之和谐，纵览美国全境无出其右。究其因必在“人尽其力，物尽其用”。

“人力”方面必言医护人员之高度敬业精神与专业水平。众所周知，美国医科学生选拔极尽严谨之能事。多年专业培养与明确的职责对其影响不言而喻，高度责任感与高收入高地位相得益彰，反过来促进医护人员恪尽职守。但是，国人对于西方文明与宗教加诸其上重要影响实是不甚了解的。西方宗教植根于西方生活的方方面面，医疗理念与生命信仰因宗教文化之超越性，较之国人则更笃实，无怨无悔者多，人浮于事者寡，行医理念多源自责任与义务，少一分信仰，便少了“反观一省察一超越”的一条通途。约翰·霍普金斯大学医院每日自早六点十五开始临床查房，每周一次的大查房则从七点开始，每日七点半准时开始手术。肿瘤病例讨论会成为每周常例，与会医生思维领域广泛，科研氛围十分浓厚。与他们一同工作期间，我深感自身精力不济，亦着实钦佩美国医生的职业素养。霍普金斯大学医院的医生护士兢兢业业，病患亦给予相当程度之理解与尊重。除其境之下医护人员地位较高外，患者素质与异常分明之医护职责亦为要因。病房环境静谧祥和，极少医患纠纷。

古云：“工欲善其事，必先利其器”。“物用”之差距现实存在，不可回避：霍普金斯医院医疗设备精良，手术条件佳；手术器材更是丰富到令人叹为观止，甚而医护人员用具精细到五官防护皆有专用器具；医疗器材更换快，使用周期短，保证器具精密度和手术的精

准完美。我曾有幸观摩并与霍普金斯医学院的医生共同参与手术，了解到他们80%以上的手术都是通过机器人操作辅助来完成的。诚然，“物用”之差并非仅在国内外医疗器械水平之上。物之为用，“用以何”并非重于“何以用”。如何在有限之资源间做到合理分配与平衡成为纵横捭阖之艺术。合理安排住院期限，床位利用率极高，病患周转之快，住院时间之短，以上均为霍普金斯以少床位应对多病患之要诀。

约翰·霍普金斯大学作为接受美国国家研究院及卫生部投资最多的单位，根据美国国家科学基金会统计，在2007财政年约翰霍普金斯大学共从国家科学基金会、国家卫生研究院、国家航空航天局以及美国国防部获得超过15亿美元的科研经费，这使得它连续30年成为全美年科研经费最高的大学。截止至2008年有130名美国科学院、工程学院、医学院、文理学院院士就职于约翰霍普金斯大学。至今共有八位约翰霍普金斯大学的科研人员获得美国国家科学奖章，先后有37人获得诺贝尔奖。

约翰·霍普金斯医学院开展了几乎所有基础科学及医学方面的研究和创新工作。来之不易的实验室经历更是令我受益匪浅。占研究生院半数以上的研究人员每周固定举行学术交流会，每日至少有十余学术研讨会。重视学术、严谨治学的态度是产生众多诺贝尔奖得主的不竭之源。治学态度与行医观念亦相得益彰，相辅相成。跟随霍普金斯之著名学者进行学术研究与实验，我身体力行地感受到其学笃之风。研究人员甚至利用中午用餐时间进行课题汇报与进展交流，着实令我辈汗颜。他们因忙碌而充实，于专注中求索，以孤诣为乐事，为科学而献身并非流于空言一句。约翰·霍普金斯大学非常重视动物实验，实验室及基础设施完善，实验基础研究人员数量多且素质高，实验经费支持稳定而丰厚，实验态度严谨而注重实证与反复论证。以注重实用著称的约翰·霍普金斯大学，其科研水平毋庸置疑，而科研转化率亦是蔚为可观。相较而言国内则捉襟见肘，科研成为鸡肋，食之无味，弃之可惜。新理念铸造新技术，新技术带动新疗法，新疗法应对新问题，新问题引发新研究，如此良性循环下，得之必为科研与临床之双赢。

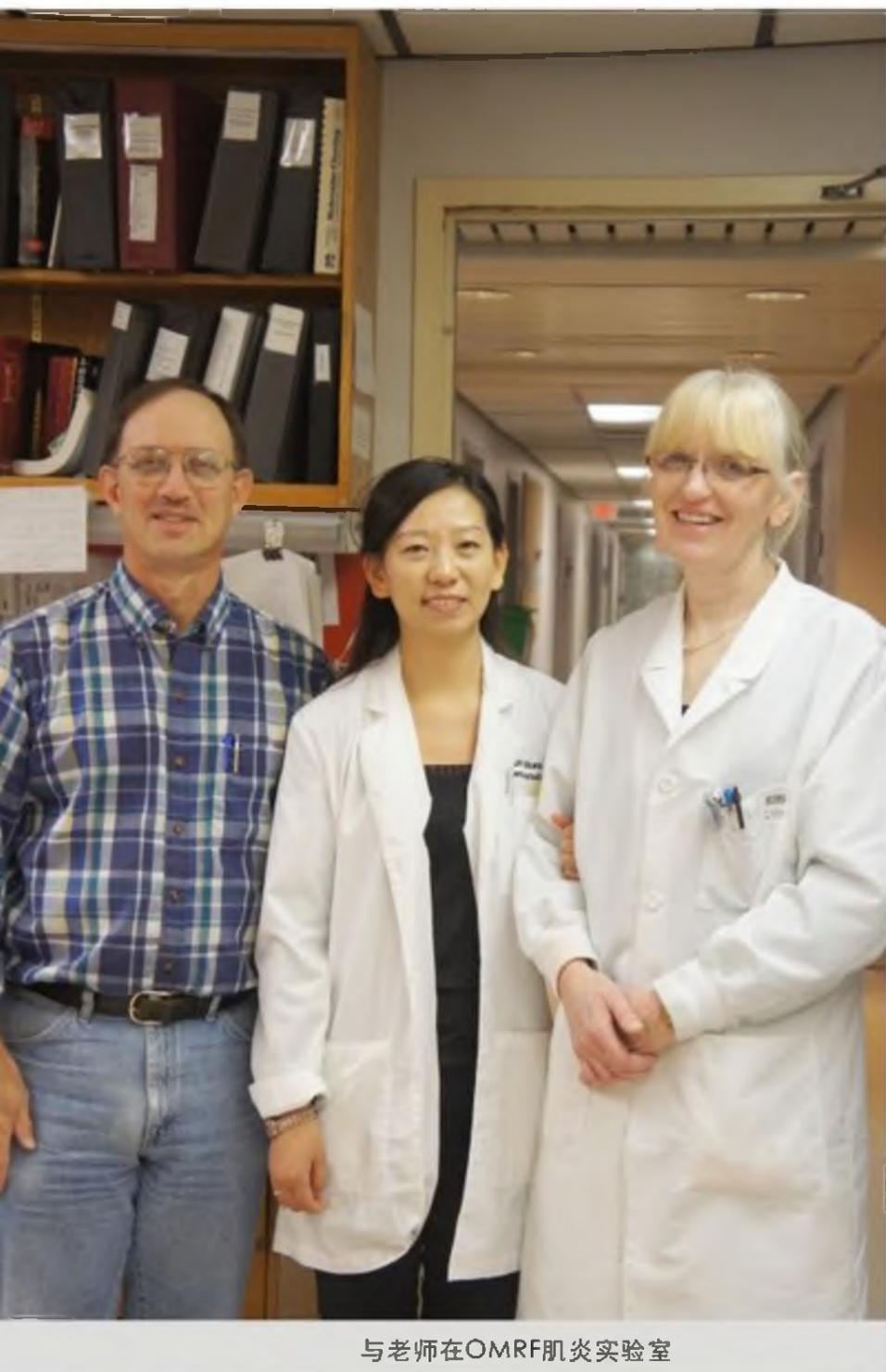
此次有幸成为我院“百人计划”之一粟，受国家留学基金委资助远赴美国研修一年，更幸短短时日中仍有拙思陋语，且算得不辱使命吧。人常言，授以鱼不若授以渔。愚以为，游学外邦带回之思想与观念，较器材与资金而言，实显得弥足珍贵。以他山之石攻玉，宜知己所长，晓彼所擅，融会贯通，因地制宜，方能百战不殆。唯愿以上数言可作抛砖引玉之用，更愿有毫微之用于即行外邦之同僚。 **CurYing THE END**

# 我的美国之行

MY TRIP TO THE UNITED STATES

■ 文/ 风湿免疫科 沈海丽

我于2012年6月带着医院的期望及亲人的不舍暂别祖国，开始了我的美国之行。我们一行6人，作为甘肃省卫生厅指派的第十批访问学者在俄克拉荷马大学健康科学中心（University of Oklahoma Health Sciences Center OUHSC）进行为期半年的研修学习，负责我们在美国学习工作的是热情敬业的Clafin夫妇。而我非常有幸成为十批学员中第一个学习风湿病专业的人员，也是第一个在俄克拉荷马医学研究基金会（Oklahoma Medical Research Foundation OMRF）学习的人员，记得第一次见Clafin夫妇时，当我问及俄克拉荷马风湿病学的进展时，Jim Clafin告诉我，在俄克拉荷马有很多优秀的风湿病学专家，我十分兴奋，我想象着和这些优秀国外专家们一起工作将是多么令人激动的情景，这次经历是我人生和学业的又一次升华。



与老师在OMRF肌炎实验室

## 俄克拉荷马之印象

俄克拉荷马对我第一印象是它的天气，俄州位于美国中南部地区，四季分明，天空永远是蓝色的，空气很干燥，夏天非常热，有时温度超过100° F（38° C）。尤其2012年的夏季，最高气温达到46°，而冬天很冷。在当地最著名的是龙卷风和暴风雨，多发生于春季，我们很幸运的没有遭遇它。

我们居住的公寓-Lincoln中央公园，是一组公寓式住宅，建筑非常整洁光线很好，四周有草坪和绿树环绕。公寓附近有健身房和游泳池，提供我们在业余时间锻炼身体。公寓内有一个客厅，厨房和三间卧室。设施非常齐全，生活很便利。我与另外的两个医生住在一个公寓，仿佛我们又回到了大学时光，我们在一起生活，工作。在国内，我不会做饭，但是在这，我首先要学习如何做饭，这是我们享受生活的一部分。在这我们建立了深厚的友谊，就像一家人。俄克拉荷马州的人民友好，热情，并且乐于助人。“抱歉，请，谢谢，需要我帮助吗？等等”每时每刻都会用到。即使他们不认识彼此，他们依然对你微笑，向你打招呼。我喜欢这个美丽的地方，我享受和这儿的人们友好相处的过程。

## 在OUHSC临床专业学习

我仍记得第一天去上班的场景。Clafin夫人把我们每个人分别送到各自相关科室，并且向导师介绍我们。我是最后一个，我告诉Clafin夫人我即紧张又激

动，她紧紧握住我的手鼓励我，这让我感觉很自信，并且成功完成了一整天的工作。

我的工作分为两个部分。一部分是在俄克拉荷马州医学研究基金会（OMRF）工作，另一部分是在诊所和医院工作。

我们风湿科的住院医师来自于不同的国家，日本，尼泊尔，希腊，巴基斯坦，我的导师Toggarf教授是美国人，是关节炎和临床免疫学研究中心的助理研究员，是OUHSC终生教授。他是一个认真，严谨，善良的人。他说话语速不是很快，并且很清楚，这对于我来说，比较容易理解。每当我问他一个问题，他总是会很仔细聆听，并且耐心回答。

美国的医疗制度和与中国有所不同，医生没有限制在一家医院工作，他们可以允许在几家医院工作。因此，我们常在退伍军人医院（VA）和俄克拉荷马大学长老会医院中心医院工作。门诊就诊程序也和国内不同，门诊病人通过预约后来医院就诊，先由护士简单询问病史并测好生命体征，再交住院医师（Resident）首诊处理。他们通过详细阅读病人的病历记录和各项检查结果后，通常会有一个最初的诊断和治疗计划。然后，他们再向主治医师（Attending）也就是上级医师汇报，商讨患者病情。住院医师常能提出自己完善的诊断思路和治疗方案，再经过与主治医师一起对病人做专科体检后，做出最后的诊断和治疗计划，并告知患者。处置一个患者通常1-2个小时，住院医师花费1小时左右，和上级医生商讨及共同去看病人需要30分钟至1小时，因此团队合作非常重要。在我们风湿科门诊，每天出诊共有4-5位住院医师，2-3位主治医师，一般一天门诊病人量在10-12个，如果一天有15-20个病人，这对他们而言将是一个非常忙碌的一天。这与国内的门诊大相径庭。门诊病历的记载非常详细，包括主诉，现病史，各系统的详细体检，诊断和治疗计划，治疗方案。有些病情复杂的患者的病历包括历次详细就诊记录。因此，病人的病史记载非常完整的。有些疾病具有完整的数据库，这有助于分析及归纳疾病，而且也利于总结，写出高层次的文章。在美国医疗制度较为完善，医患关系比较融洽，医生也十分敬业，当然医生在社会的地位也是比较高的。

风湿科住院部的病人安排在不同的病房，这不同于中国。每天下午3点是上级医师查房时间，住院病人由一名住院医师及一名上级医生主管，每月调换，有时查房要去4-5个病区，而住院患者每天基本在5个左右，我认为美国医生的工作量低于我们中国医生。有些工作则由病区护士完成，医生主要负责疾病的诊断和治疗方案的调整。每个病房都有疼痛评估量表，因此，美国的医生很关注疼痛的。

## 在OMRF研究工作

俄克拉荷马州医学研究基金会（OMRF）是一个独立的，非盈利性的生物医学研究机构。成立于1946年，致力于了解和开发更有效的治疗人类疾病的手段。有四个研究方向，包括阿尔茨海默氏症和脑疾病，癌症和免疫生物学，心脏和血液疾病，红斑狼疮和自身免疫性疾病。红斑狼疮和自身免疫性疾病研究中心由Reichlin教授成立于1981年，他在俄克拉荷马州大学健康科学中心成立了一个公认的风湿病培训计划，以及在OMRF引进了世界一流的研究方案和临床自身抗体检测设施。

我在红斑狼疮和自身免疫性疾病研究中心工作。由Judith A. James教授, Robert Scofield, and Morris Reichlin三位医师研究员指导，这个小组主要研究可能引发狼疮的常见病毒。他们具备美国国立卫生研究院建立狼疮家庭的注册系统和知识库（LERR）。LERR是一种全球共享资源，世界各地的狼疮科学家均可使用，可收集包括DNA，血清，血浆和系统性红斑狼疮患者一级亲属以及健康志愿者的数据。

除了红斑狼疮研究中心，另一个研究中心是肌炎实验室，由Targoff教授即我的导师参与管理。他们着重于研究与多发性肌炎（PM）和皮肌炎（DM）有关的自身抗体，以及引发肌炎的相关自身免疫性疾病。在这个实验室中，有三位实验室研究员和一位办公室助理。他们的工作内容包括免疫共沉淀（IP），IP免疫印迹，35S IP和RNA电泳。通过这些方法，得到纯化和分离的蛋白质，再将这些蛋白质进行放射性标记，可在荧光自显影的胶片上显影。以此检测到一些特殊的蛋白质。实验室接收的血清来自全国许多有名的实验室，比如Johns Hopkins大学等实验室，所以工作量还是很大的。通过与老师们的沟通，我发现专业英语和实验室知识还需进一步提高。与老师们一起做实验时，每个实验都有严格的步骤，看似一个非常简单的实验，他们已经做了无数次的前期预实验。实验老师非常耐心的指导我实验的每一步骤，给我许多有关实验的材料供我阅读，这些对我的科研思维及实验方法都有很大的提高。

时间过得飞快，半年的时光匆匆逝去，我发现我仍有很多方面亟待学习。这次经历不仅让我了解了美国社会和人民，了解了美国的医疗制度，也学习到了许多专业知识，我想我会在此基础上更加努力提高业务水平，为我院的发展贡献一份力量！



与麻省总医院神经外科医生在手术室

2009年9月9日，在上海浦东国际机场，承载着学校、老师及家人的深切期盼，生平第一次坐飞机的我踏上了前往美利坚的航班！太平洋湛蓝的海水为我的人生翻开了新的一页。在波士顿这一历史和文化氛围浓郁的城市里，在哈佛医学院这一顶尖级的学府里，每天我都有着新奇的收获和对人生观、世界观、价值观的新的认识和理解。

# 爱在哈佛 HARVARD

■文/ 神经外科 张祎年

## 厚重的历史

波士顿环境优美，历史悠久，是美国历史的摇篮，现在仍然是美国的文化教育和医疗卫生中心。自1620年“五月花号”帆船从英国载来第一代移民，波士顿就成为美国历史上的重要角色：它是美国的第一座城市，是掀起美国独立战争的地方。这里大学林立，是全美的教育中心，最著名的就是哈佛大学(Harvard University)和麻省理工学院(Massachusetts Institute of Technology, MIT)。哈佛大学创办于1636年，建校早于美国建国一百多年，哈佛的历史就是美国的历史。哈佛大学全球排名第一，至今培养出八位美国总统，包括现任总统奥巴马，有四十名诺贝尔奖获得者。哈佛大学医学院(Harvard Medical School, HMS)是美国排名第一的医学院，1782年成立，有17所附属医院和研究机构。其中麻省总医院(Massachusetts General Hospital, MGH)——也就是我所学习的医院，是其中最大的附属医院。MGH的主院区在美丽的查尔斯河畔，位于马萨诸塞州波士顿心

脏地区。她建立于1811年，是美国历史最悠久的三所医院之一，也是新英格兰地区建立最早、规模最大的医院，也是哈佛医学院建立最早、规模最大的教学医院。MGH自1821年就成为哈佛医学院的教学医院，为现代医学的发展做出过突出贡献。历史上共有七位MGH的科学家或在MGH接受过培训的科学家获得了诺贝尔奖。最近的一次是2009年，Jack W. Szostack教授因发现了端粒和端粒酶而获得了当年的诺贝尔生理医学奖。在临回国之际我有幸参加了MGH 200年周年庆典活动，奥巴马总统在特意录制的录像里，称赞MGH一直孜孜不倦致力于医治病人和安抚他们的亲人，是一个真正杰出的学术中心，是治疗、健康、希望和承诺的标志。奥巴马总统还强调：“因为有你们的守护，使我们满怀信心、乐观、谦卑、感恩，还有一点点憧憬，期盼接下来的两百年。”能在这样的学校和医院学习，我倍感荣幸。

## 顶尖的临床和科研

根据U.S. News & World Report 2012-2013年的最新权威评估，MGH凭借其强大的实力，力压群雄荣登全美最佳医院榜首，分别和Johns Hopkins Hospital(约翰霍普金斯医院)、Mayo Clinic(梅奥诊所)一起名列三甲。MGH的神经外科及神经病学位居全美前三，拥有大量顶尖级的神经外科大师，每周四的业务学习及Morbidity & Mortality讨论会，聆听大师们精彩的讲座及独到的见解，我倍感荣幸。MGH的神经外科专业分化明确，共有九个亚专业，每年完成大量的在其他医院认为无法进行手术的疑难颅脑手术病例。我所在的MGH现共有1200多张床位，年门诊病人

达140万，急诊病人达88000人，住院病人47000人，共有90多个手术间，年手术量38000台次。

在美国，国家对科研的投入非常巨大，MGH是全美最大的研究型医院，也是全美研究经费最多的医院，每年的研究经费达到6.5亿美金，MGH共有工作人员两万多，其中很多是研究型人员，这是我们无法想象的。当然，有付出才会有回报，巨大的投入保证了其强大的科研和临床实力。另外，经费的管理非常正规，很少会有将经费滥用的情况。在这里，人们更加注重团队合作，而不是单打独斗。每个人不可能在什么领域都样样精通，所以合作就显得格外重要。

## 教育和医疗

美国的教育无疑是全球最棒的，也是保证其世界头号大国的支柱产业。每年有无数的人才从世界的各个角落来这里求学、工作、创业，他们的消费拉动了美国经济的发展。在波士顿，有像哈佛和麻省理工学院这样全球顶尖的名校，无数人对其趋之若鹜。一流的大学、一流的研究机构使得其可以吸引全球最顶尖、最优秀的人才来这里发展。看看诺贝尔奖就知道了，有很多人都是出生在美国之外的国家，而真正美国本土人并不是特别多。美国的优越不在于美国人本身的聪明和优越，而在于其体制的优越。它能把全世界最优秀的资源汇聚来为它的发展做贡献。在美国，很少能看到病人跨越美国本土、千里迢迢去另外一个城市看病求医，这得益于美国均衡的、丰富的医疗资源，并且最好的医院不一定就在最大的城市，因为每个人享有同等医疗资源的权利。有时候，真的感慨，

像Mayo Clinic(梅奥诊所)居然坐落在只有几万人的小镇上，但是却有来自于全世界各个地方的患者。由于治疗技术与手段的不断更新，病人已无需长时间在医院停留，一般的手术，包括绝大多数的全麻术后的病人只需稍事观察即转诊到社区医院或即可回家。只有少数病例才住院观察，不过一般也不会超过两天。因为住院和不住院对医院的效益影响并不大，等待治疗的患者众多，不需要通过增加住院床位来创造价值。术前，各种检查已在门诊或社区医疗中心完成，因此保证了很短的住院天数，他们省下的床位能够收治更多的患者，创造更大的价值，这就是医院的理念。当然，由于全美的医疗保险公司均为私立，保险公司为了追求利益最大化，所以会以各种措施限制病人在大医院住院的天数，从而也导致美国医院平均住院日明显下降，医疗资源更为合理的被使用。

## 好莱坞和美国的文化

对于很多没有去过美国的人来说，对美国的认识仅仅停留于好莱坞电影和美剧。好莱坞的电影把美国的文化和价值观带向了世界，同时也带来很多负面的影响。在国内，我们总是认为，美国遍地是暴力、毒品、色情……但事实却不是如此，在我眼中，有时候感觉美国人倒还是比较保守，在公共场合几乎很少看到男女间亲昵的行为，至少在我所在的城市是这样，也许是因为在有浓厚传统的新英格兰地区的原因吧。美国人注重家庭，感恩节时，应邀去一个美国人家里过感恩节，他们的大家庭有几十个人，光孙子就有二十来个，由于人太多，只好在教堂办感恩节聚会，虽然平时身在各处，但节日来临时他们还是会不远千里赶到家中和家人团聚。美国人的家庭观念很浓，上世纪六七十年代，所谓美国的嬉皮士时代，人们追求个性

的张扬和自由、甚至糜烂的生活，最后导致很多社会问题，家庭破裂、小孩吸毒犯罪等等。所以，现在的美国人从中吸取到了教训。婚后的人们对家庭和伴侣十分尊重和忠诚。与此同时，由于美国移民国家的性质，决定了她文化的多样性和包容性，如同性恋婚姻等等。这个国家对很多东西持开明的态度，尊重每个个体的自由、个性和选择。在这里，人们对“Fair(公平)”非常看重，所以不要作一些自认为小聪明的事情。

到这里，发现中国大陆对传统文化的宣扬确实有些欠缺。台湾的影响力还是很大的，在这里看到的中文都是繁体字。改革开放后，我们想学习西方的先进文化、科技以及语言，走出国门，但对传统文化的宣扬却不够。最后导致学习人家也没学好，倒是把自己

的文化也丢了。就连韩国人都可以在我们面前大谈孔孟之道，真是汗颜、自惭形秽啊！由于传统文化宣扬的缺失，人们价值观和信仰的迷失和缺失，所以拜金

主义、功利思想便应用而生。希望我们能坚持和宣扬自己的传统文化，然后吸收西方文化的精髓和优势，扬长避短。

## 英语的学习

我想对于很多人来说，学习英语是一件极其痛苦的事情，对于几年前的我也不例外，直到我学习了另外一门外语—德语后，我觉得英语还是比较容易掌握的一门语言，也渐渐地爱上了它。刚到美国时，最初的感受就是美国人的语速远远超出我的想象。因为是移民国家，走在大街上，没有人认为你不是美国人，也没有人会因为觉得你是外国人而放慢语速。我觉得中国人去美国学习，很吃亏的一点就是语言。比如每周的Lab meeting，会上要求每个博士后汇报上一周最新的工作进展并进行讨论。初到美国时，当大家都在那滔滔不绝、高谈阔论时，自己基本上是“洗耳恭听”，处于似懂非懂的状态。有时候，可能自己会有很好的idea，但是却不知道怎样准确的表达出来，所以会让人家觉得咱比较“菜”。语言只是一个交流的工具、传播信息的载体，只有反复去练习，才能不断的提高。当然这绝对不是一天两天，也不是一月两月的功夫。不要认为，来美国待上三个月，自己的英语水平就会发生质的飞跃，语言的适应和提高是一个非

常漫长的过程。我在美国语言方面的飞速提高，一方面得益于我所在的团队中，大部分都是外国人，所以，有时候当自己有些问题需要请教或需要帮助时，就必须学着开口自己去说去交流，时间久了，就觉得英语口语也不过如此。另一方面，也是最主要的原因，在波士顿，我住在美丽的查尔斯河畔的一幢国际留学生公寓(International Fellowship House, IFH)里，这里有来自于全世界各个国家、各种肤色的留学生，由于文化、传统、语言迥异，公寓要求所有人在公寓公共场所必须讲英语，且每周日都有一个讨论会，公寓经理会点一些好吃的食物，边吃边聊。主题各异，从文化、时事、宗教、电影、教育等各个方面各抒己见、畅所欲言。在这里生活的两年多里，让我结识了来自于五大洲六十多个国家的一百多位肤色各异的朋友，同时，也从他们身上学到很多很多东西。语言的提高，还是在于不断练习并加以坚持。学习语言，也不全是痛苦的，我觉得看美国原声电影及美剧就是极好的享受。

## 宗教信仰与文化 人性关怀

西方的文化和宗教息息相关，水乳交融。就连像哈佛这样的名校在创立之处也带着很浓的宗教色彩。如果你对西方的宗教一无所知，那很难去理解西方的文化。如果你无法去理解西方的文化，那你的英语水平很难有质的飞跃。这里几乎到处都有教堂，尽管大小不一，但均风格独特。置身于其中，巨大的拱顶让你感受到人类是何其的渺小。人们以各种理由去教堂，敬拜上帝、练习口语、交朋友或者是在异国他乡寻求心灵的慰藉。个人认为，无论是何种宗教和经文，都有其值得学习和借鉴的地方，无论是《圣经》、《佛经》、《金刚经》等等。《圣经》中关于作人、无私地帮助别人、在心中充满爱而没有恨等等这些都值得去学习。当然，了解归了解，至于宗教信仰的事，全在于自己的选择。在美国有很多神学院，并且不断发展壮大。牧师成了和医生、律师同等受人尊敬的职业。而教堂为人们提供了结交朋友，平和心境的理想场所。

实验室里的工作人员似乎上班也很随意，没有固定的上下班制度，也没有所谓的考勤机之类的东西，似乎全靠大家自觉，当然这样可能大家工作效率会更高。我刚到美国时，房东的双胞胎女儿的其中一个在出世时便不幸夭折，甚是惋惜。在国内的话，可能过一段时间就会被慢慢淡忘（想想那些遍地的流产广告就知道现实是如何了），毕竟她已经有一男一女两个孩子了。过了几个月，他们专门在教堂举行了追悼会，为此专门为这个婴孩做了视频，有她在宫内的超声照片，小孩的手印、脚印，还有在她未出生前就为她准备的衣物、玩具等等，甚是感动。

在这里，各处的设施和管理都体现了人性化的关怀。平时走在街上，几乎是“肆无忌惮”的过马路，而开车的人总是会示意让行人先走。波士顿，当地华人俗称“博士屯”，因为这里的人们受教育程度较高，博士众多。由于波士顿是文化之都，再加上大学较多，人们素质普遍比较高，出行总能会感受到人与人之间的彬彬有礼。尽管地铁较为陈旧，但各处的地铁几乎都会提供残疾人专用电梯。



国际化的研究团队-他们分别来自中国、美国、法国、德国、奥地利、韩国及巴基斯坦



哈佛大学校园一角

### 自然环境

在中国，有句话叫“上有天堂，下有苏杭”。在美国，有句话叫“除了天堂，就是波士顿”！波士顿是美丽的，蓝蓝的天空、清澈的查尔斯河，松鼠、鸽子、鸭子等等与人们和谐相处，仿佛彼此都是一家人。在阳光明媚的春日，骑着我的爱车沿着查尔斯河畔前去MGH工作，是人生中最美妙的事情之一。秋日雨后的早晨，漫步于查尔斯河边，真是一种莫大的享受。在美国，遍览这个国家秀丽的风光，从秀丽的东海岸到辽阔的西海岸，从美丽的迈阿密海滩到喧嚣的拉斯维加斯。真的感叹，美国人对自然环境的保护，就像爱护自己的家一样。

当然，美国绝对不是天堂。在纽约繁华的大街上依然会看到很多流浪汉和乞讨者。在美国有将近四五千万人没有医疗保险。生活在底层的人们在竭尽所能地维持自己的生计。而白人对黑人的歧视仍然存在，当然也会有对华人的歧视。由于金融危机的影响，美国的失业率已经上升到10%以上。总统奥巴马也整天为振兴经济、医疗改革等等事宜大伤脑筋。但无论经济怎样衰退，美国的教育和科技保证了她依旧是世界头号大国。

在这里可以感受到，随着中国的经济快速的发展，随着国家更加开放、开明的态度，随着更多的国

人走向世界，中国的影响正在逐步地扩大。在这里购买的所有商品无一例外几乎全是“中国制造(Made in China)”，希望未来有更多“中国创造(Created by China)”的产品。祖国的强大是每一个海外游子最大的心愿。尽管国家还存在很多的问题，但我认为这些问题终将会被解决，并不断完善，越来越好。大学英语课本里关于美利坚“人人生而平等”的美好愿景只不过是马丁·路德·金美好的梦而已(尽管我个人很崇拜他)。美国再好，也不是我的家。2011年12月，我婉拒了哈佛导师留我继续博士后研究的请求，毅然踏上了回国的航班。回到兰州，回到兰州大学第二医院，回到我喜欢的神经外科，回到我梦开始的地方。

相对于临出国前的种种担心和忧虑，美国的生活给予了我太多太多美好回忆。感谢美国，感谢我的导师John. W. Chen教授，感谢那里善良的人们给予我的关心和帮助。两年多留美的生活丰富多彩，远远超出我的预期，也必将成为我人生中最美好的一段记忆和宝贵财富。在我年少时，怀揣着对“美国梦”的无比美好的憧憬，我留学海外，并有切身体会。如今，我回归祖国，却更愿意去追逐我的“中国梦”。无论是美国梦还是中国梦，有梦想并为之去奋斗本来就是一件非常美好的事情。 **Can You, the End**

# 赴美学习感想

■文/ 血液科 李莉娟



在血液科病区与老师查房后

2012年3月至2012年9月，我和其他医院的三名医生作为第一批由卫生厅选派的访问学者赴美国南部的南佛罗里达州坦帕市，参加了南佛罗里达大学坦帕总院的进修学习。

3月15号是我们的出发日，第一次漂洋过海要去一个完全陌生的国家久住，即忐忑不安又兴奋不已，路途不算顺利，因为在芝加哥转机时不幸误了机，狼狈的我们只好在芝加哥换了登机牌联系了一家酒店住了一宿，第二天由芝加哥飞往佛罗里达。

当我们下飞机踏上美国国土的那一刻，就受到了本次项目管理培训班老师们的热情接待，在6个月的学习、生活中，他们给予了我们周到的服务和紧张有序的安排，课程学习计划详细而全面，并依据个人专业的不同安排了相关的临床观摩和学习。

清晨醒来，每当望见卧室窗外的蓝天白云心情就会很好，远处眺望到碧蓝色的海，那是我的最爱。还有满眼的绿、高高的椰子树、橘黄色的屋顶以及一条寂静的小路与开阔的视野。当然，也有乌云压顶，突然刮起大风，窗外就会下起磅礴大雨。因为在北方长大，所以来佛罗里达，才见什么叫真正的“磅礴大雨”，雨势很猛。但通常不会很久，20分钟左右之后又会彩虹挂顶、天空湛蓝。洗漱、吃完早餐后准备去医院。医院离住宿只需五分钟步行。交班、查房、接收新病人就像在国内上班一样。不过，在这里中午只

有一小时吃饭时间，因为在中午讨论病例是常有的事儿。为了加强和提高自己的理论专业知识，图书馆是再好不过的地方。医院给医护人员提供了很多方便，可以免费下载在重要医学网站上非free的最新文章。还好，除了周六和周日，每天安排满满当当的这样就会避免太想家。不想家是假的，有时想起家来整夜的睡不着觉。真是“人言落日是天涯，望极天涯不见家。已恨碧山相阻隔，碧山还被暮云遮。”尽管自己很想家，而且同行当中还有想提前回国的，最终我的意志没有被动摇，这意志源于临行前院长、科主任的嘱托和自己对医院的承诺。难道我不是幸运儿吗？多么难得的机会，怎能轻言放弃？于是坚定了要充分过好每一天的信心和决心，放松心情、敞开胸怀怀着一颗感恩、快乐的心和抱着“既来之，则安之”的态度继续踏上人生的旅程，同时相信有一个美妙的和令人期待的人生旅程正等着我。

渐渐地，我熟悉了新的工作和生活环境。这里的医护人员很有耐心和责任心，在一次查房中，居然发现一位年轻漂亮的护士正在给一位老人洗脚剪指甲。患者视医护人员为上帝派来的天使，而在医护人员们一丝不苟和认真敬业中，足以看出他们把工作当成了一份事业和荣耀是神圣而不可亵渎。面对病人始终不倦的微笑和不厌其烦的解释以及忘我的精益求精，最终赢得了作为弱势群体的患者们的信任。我想这其中最值得学习的是一种精神和理念——人性化的服务和崇尚奉献的医院精神。

收获是点点滴滴的，不仅仅在工作中，还有在生活中。周末到了，负责我们的John和Lynette会经常带大家出海。记得第一次出海，那也是我们第一次见John的游艇，他还给他的船起名叫“peace”。我心想人如船名，John本人就是一位平易近人、和蔼可亲、虚怀若谷的著名传染病专家、医院的副院长。当他问及是否会游泳时，我们四人中只有我不会游，John劝我闲暇之余要学会游泳，我表示赞成。接着，他让我穿上了救生衣。随后，他拿了一些工具，说要教我们如何处理溺水事件，整个援救过程需要协作配合。John并强调这是一个严重问题，需认真对待。当时，我笑了，认为没必要学，小心点就不会掉入海里，故对此不以为然。但John很严肃地说他有责任这样做，为的是将来万一发生不测，他没有可以后悔的，因为他已做了自己该做的事情。否则，会很内疚。对他而言，教别人不知道的事情防止发生意外是一种责任和义务。不由的感到自己的认识片面和肤浅，忘记了那句“处处留心皆学问”的道理。出海是有趣的。有晴空万里、风平浪静的时候，也有乌云密布、狂风肆虐的时候，让人无法预测和揣摩。人生又

何尝不是？就像这海洋，我们无法预测风的方向，可是我们能够掌握船舵的方向！

呆得越久，便觉得时间过得越来越快。半年之短，似乎只是一眨眼的功夫。通过6个月的临床进修学习，配合相应的交流、观摩，使我们对美国的医疗管理体系和临床科室以及业务有了一个较全面的了解和掌握。坦帕总医院外部环境整洁优美，内部环境温馨舒适，兼具艺术氛围，配套设施完善，人性化的服务理念处处得以体现。医院有完善的信息系统，有一批高素质的医护人员，能够及时准确的录入病人的所有信息，为管理人员提供了可靠的数据来源。多学科的团队协作，为患者提供了一个最佳的诊疗方案；安全的医疗服务理念，为患者和医护人员提供了一个安全的医疗场所；现代化的模拟教学培训中心，为医学生和临床医护人员提供了一个锻炼技能的、程序化的操作场所；有效的沟通机制，给每一位员工提供了一个畅所欲言的机会。医院感染的过程监控，有效地减少了医院感染的发生。护理管理制度落实到位，护理人员的培训是以临床实地操作为主，手把手进行，言传身教，使个人工作能力得以最大限度的发挥。医院监控系统完善，有监控、报警和电网报警系统，便于排障保安全。以门诊治疗为基础的医疗模式，高效地利用了医院的医疗资源。病理科室工作程序简单快捷，已形成了完善的质量控制体系，这将成为我们今后质控工作的目标。康复中心以及物理治疗的配套设施也适用于我院今后的发展需求；医疗技术人员的评价考核方式更具客观性。而且医院的预算体系近乎完美，预算执行力很强，预算和实际的收支仅有2%的误差。总体感受坦帕总医院在医院的的管理上注重细节，服务更细化。坦帕总院的血液肿瘤科一共有44张床位，像一些在我西北地区发病率低的疾病，如镰状细胞性贫血、HIV阳性淋巴瘤和白血病在这里是常见病。在和美国同事基本交流通畅的前提下，作为一名临床血液科医生，能通过这次进修，对自身业务的学习是一次很好的实战练习和巩固提高。因为这里应用生物细胞免疫技术已相当成熟。Tampa总院的肿瘤治疗中心同时拥有CIK细胞、DC细胞、DC-CIK细胞技术，已成功治疗了近千例患者，取得了非常明显的效果。放、化疗是“双刃剑”，在杀死增殖期肿瘤细胞的同时，对正常细胞及机体的免疫、造血功能也有很大损害，且肿瘤细胞容易对放、化疗产生耐药性。而生物免疫细胞治疗因其安全、毒副作用小、临床受益率高，与放疗



USF主席与院长助理Lynette 授予进修结业证书

化疗联合使用可以显著降低放化疗的毒副作用，还可以提高治疗的有效率。对于不合适做放疗化疗的患者，免疫细胞治疗可以作为治疗的首选。先进的细胞治疗技术已让很多中晚期血液肿瘤患者受益。

培训即将结束，于是整装行李，也归心似箭起来。不得不和同事、朋友道别，离情愁苦是因为相聚欢乐，告诉彼此离别是为了重逢时加倍的快乐，但愿我们能有再相聚的日子。美国的学习生活经历每一幕都已沉淀在记忆的深处，同时深化了我对人生的体悟。

最后，衷心感谢医院和上级主管部门给予了我这样一次难能可贵的学习机会。 **CUI YU LIU THE END**

# 以人为本的循证医学人文精神

## ——丹麦研修感悟

■文/ 泌尿一科 尚攀峰

“博学而后成医，厚德而后为医，谨慎而后行医。”

——题记

2011年4月至7月，受甘肃省卫生厅和兰州大学第二医院共同选派，我参加了第三批“甘肃省和丹麦医学合作项目”。作为访问学者，我有幸在丹麦皇家医院(Rigshospitalet)泌尿外科进行了为期3个月的观摩学习。Per Bagi教授热情、认真的指导令人印象颇深，言传身教中让我在开拓视野、更新知识的同时掌握了先进的外科学理念。同时，在项目负责人卡特琳娜Christina女士的协调安排下，参观了哈维德夫医院(Hvidovre Hospital)微生物科、病理科、核医学科和放射科，无一不体现着浓厚的以人为本循证医学人文精神，就像希波克拉底曾说到“医术是一切技术中最美和最高尚的”，这也成为丹麦皇家医院医疗环境、工作理念的真实写照。另外，在切身感受到欧洲发达国家医疗运行模式后，比较其与我国的异同，感触颇深，收获良多，也在这里略谈与大家分享。

### 高福利的幸福国家

丹麦是北欧最古老的王国之一，根据安徒生童话《海的女儿》塑造的“美人鱼”铜像位于首都哥本哈根朗厄里尼港入口处，成为丹麦的象征。作为一个拥有高科技农业、现代小规模企业化工业和各类高精尖技术的创新型国家，丹麦能够提供大量的社会福利，贫富差距较小，国民

享有极高的生活水平，属于世界经济高度发达的幸福国家。当然，在强大的经济支撑下，丹麦是一个实现全民免费医疗的国家，在这里每一个国家公民都有一个社会医疗保障号码，当需要就诊时，只需提供公民的人的医疗保障号码，小到普通感冒，大到住院手术，一切全免费。

### 高效率的医疗体制

在丹麦所有的医疗工作能够有计划的进行，秩序井然。居民一旦生病，先由社区的全科医生诊治，解决不了的再由全科医生根据病种的不同预约专科医生，逐层解决。每位医生半天预约5-7位门诊患者，根据预约的具体时间来就诊，节约了患者在医院排队等待的大量时间。这

样每位患者平均都有30分钟的就诊时间，确保了医生有充裕的时间和耐心与每位患者交流，获取更多信息。需手术患者疾病诊断及术前准备均在社区及门诊完成，手术当天或前一天入院，术后恢复良好、无并发症即回社区治疗，保证了专科医院的有限床位能为更多患者服务。

### 高素质的医疗队伍

真正意义上的亚专业分化提升了专业技术水准，既有利于罕见病例的集中诊治、资料的收集、经验的积累，又有利于治疗的规范和统一。在学科设立和专业发展上可以做到人无我有，人有我专，人专我精，人精我新的学科建设格局，激发和培养了医务人员的创新意识。完整和详实的数据库和长期随访机制是临床科研的保障。

医生是一门需要终生学习的职业，而学术活动则为医生的继续再教育提供了终生学习的保障。在丹麦，各式各样的学术活动已经成为医生职业生涯中密不可分的一部分。所有的学术活动都会提前通知时间、地点、内容，并没有强制要求参加，但是，每次会议都坐无虚席。

### 高层次的人文关怀

在医患交流中，患者的尊重、礼貌，医生的自信、耐心和谦逊，医患关系的和谐均让我印象深刻。温馨的就医环境给患者以置身其家中的感觉，配套了各种生活设施，处处体现了以人为本的人文关怀。

在临床实践过程中更是体现以人为本的循证医学人文精神，一切治疗手段都遵循最高级别证据的实践，能证明治疗方案确实有效安全，让患者满意才会被应用于临床实践中。

医院的管理更是体现了网络化、效率化、科技化，医

疗文书实现无纸化，病历书写、病程记录、手术记录、医嘱更改等通过讲述录音输入电脑，然后更改，大大提高了效率。

总之，出国研修学习任务是艰巨的，学习的内容是丰富的，学习的感觉却是美好的。那种快乐，只有用心了才能体会到，只有投入了，才感觉真的是美不胜收！选择医学可能是偶然的，但你一旦选择了，就必须用一生的忠诚和热情去对待它。让我们共同进步，分享快乐！

让我再一次感谢每一位指导老师！

# 以人为本 高效管理

## ——丹麦皇家医院学习感悟

■ 文/ 伽玛刀治疗科 李桂香

受甘肃省卫生厅和兰州大学第二医院的共同选派，我有幸踏上了丹麦——一个美丽而祥和的北欧童话世界。我与来自我省不同医院的医生共计12人一行于2011年4月20日下午顺利抵达丹麦首都哥本哈根，由当地卫生厅项目负责人卡特琳娜女士接待我们。我们团队首先被安排在Hvidovre Hospital进行入科前集中培训，通过一周授课培训和老师交流，我们基本了解丹麦医疗管理体制、各级医务人员岗位职责，以及该院近年主要科研项目和丹麦未来的医疗发展规划，并参观了该院部分临床、行政及后勤部门。

在丹麦，老百姓一旦生病，首先是给社区的全科医生打电话，预约看病。全科医生解决不了的再转给专科医生，然后根据病种的不同，逐层解决，预约来诊，因此，就诊秩序井然。每位医生每天的门诊工作量大约在12位患者，每位患者平均30分钟的就诊时间，由于实施“医药分家”，医疗机构中没有药房，门诊病人持医生处方就可到药店方便购药，医院环境优美，门厅、走廊、诊室到处摆放着花卉盆景，墙上装饰精美油画，舒适的坐椅旁备有各种报刊、杂志，处处体现人文关怀，温馨的环境更象家的感觉。医院各种餐具的清洁消毒全部自动化，食品严格分类存



丹麦皇家医院Rigshospitalet门口

放，配餐人员工作环境整洁卫生。

培训一周后我有幸被安排在丹麦最大的国立医院皇家医院-Rigshospitalet放疗科，在我的导师主任Svend Aage Engeholm的热情接待和安排下，在带教老师Gunnar Westman和Jens Zimmerman帮助和指导下，我在不同的部门进行为期3个月的观摩学习。在短暂的学习期间，我过着繁忙而又规律的生活，在与国外同事的交流学习中，我拓展了视野，开阔了眼界，知识得到了更新和升级，顺利完成学习。

### 放射治疗科不同治疗机房观摩学习

Rigshospitalet放射治疗中心(Radiation Treatment Central)是丹麦最大的放射治疗中心，该放疗中心设备先进，拥有14台功能各异VARIAN医用加速器，应用不同的放疗新技术治疗不同类型的肿瘤。分别有CBCT+ +IGRT及IMRT技术以及红外线跟踪肿瘤位置NOVALIS先进设备，主要治疗各种小肿瘤(0.5cm-3cm)，该治疗设备带有呼吸门控系统能最大程度减少呼吸对肿瘤位置影响。放疗科每天治疗病例约250例，全年治疗的病例数约5000例。丹麦发病率最高的肿瘤为乳腺癌、前列腺癌、结肠癌和直肠癌，肺癌和胃癌的发病率较我国明显减低，病人从入院，就诊，到接受治疗，各个环节均由专人负责安排的精确日程表，病人根据医院安排的日程进行咨询医生，模拟定位到进行首次放射治疗，整个过程基本3天完成。大部分病人给予门诊治疗或在社区医院住院。做同步放化疗患者可在本科住院。尽管治疗病例较多，但因为时间安排合理，拥有良好、和谐的医患

关系。

放疗科的工作需要医师，定位的护士，物理师及治疗的技师之间密切的配合共同完成。在Rigshospitalet Radiotherapy Department我看到了各类工作人员良好的团结协作精神。每位患者的治疗计划在首次治疗前都要进行全科讨论，由主管医师汇报病例，物理师讲述并演示治疗计划，只有讨论通过盖章后才能送往治疗技师处。这种医师、物理师共同讨论制度及密切配合协作完成治疗，对放射治疗计划的合理性和重复摆位准确性是至关重要的，是决定放射治疗成败的关键。

Rigshospitalet Radiotherapy Department拥有自己的螺旋CT、PAT-CT及MRI，大部分病人同时使用HCT及PAT-CT融和图像定位，勾画靶区准确。有60多名经验丰富的各类专业护士，负责定位及治疗工作。与国内多家医院放疗科相比，定位除使用常规真空定位袋、面膜、颈肩板、各类头枕外，他们增加



放疗科的接诊中心



放射治疗机房



放射治疗控制室

使用腿垫、脚踏、圆形手握器、持手巾等头部特殊定位装置。每例病人定位扫描后，必须从三个方向拍照（头位、侧位、正位），所拍三种位置照片附在治疗病例中，让治疗技师参考进行重复摆位，减少误差。

放疗科的医生主要负责肿瘤靶区的勾画，包括GTV、CTV和PTV，决定放射治疗的剂量以及协助物理师共同完成治疗计划。无论高年资专家还是年轻医

生勾画靶区时都非常的仔细认真，反复修改勾画GTV，增加治疗精确度。放疗剂量严格遵守丹麦国家规定的放射治疗规范执行。在医患交流中，医生的自信、谦逊、权威；患者的尊重、礼貌和领悟；医患关系的和谐均让我很受启发。这种和谐的医患关系，在国内是非常少见的，值得我们卫生医疗行业国人深刻的反思。

## 病理科 临床微生物生化科 放射影像科授课和参观

Medical Microbe Department培训非常强调无菌观念，严格要求双手清洁无菌，随时、随地要求洗手并应用仪器检测双手是否无菌，因为手最易传播细菌。传染病房有严格消毒、隔离制度。隔离衣很密封，使用后立即送去销毁。Medical Biochemistry Department主要参观实验室设备，各项化验基本全自动化控制，设备非常先进。授课讲解他们开展检测各项生化指标及临床意义。Pathology Department让我们观摩了从大体标本到制作病理切片全过程，工

作人员严格按专业分组，每个标本制作技术很娴熟，很多程序也是自动化控制。缩短出报告时间。基本3天出结果，目前我国均为5天。在 Radioation Image Department 我们观摩了全麻下给1岁婴儿做颅脑MRI扫描过程以及结肠仿真内窥镜影像资料，这两项技术我院均未开展。通过这次集中参观培训我们对丹麦医疗发展有了更深入更全面认识，概括起来一句话：一流设备，一流专业技术

## 物理室和定位室观摩

我在物理室学习由年轻Physist Jonas.Bengtsson.Scherman指导，他英语口语非常好，给我学习给予很大支持和帮助。每次耐心解释我的问题，直到我完全明白，让我很受感动。物理师主要工作决定加速器照射时投照方向和照射野，如何使肿瘤接受最大剂量照射同时正常组织受辐射剂量最小，通过机器人模拟，计划完成后经全科讨论通过才可以实施放射治疗。不受呼吸影响治疗各种小肿瘤（0.5cm-3cm）先进设备和技术给我留下深刻印象。

在定位室观摩期间，我参与了PAT-CT及CT引导模拟定位，不同部位肿瘤使用定位器很科学，多种固定器使治疗摆位重复性更好，等中心点及中线位置更准确。Marker标记点很明显，使用定位补偿器较多调整深度剂量预防手术切口处复发。整个定位过程非常仔细，注意细节，给治疗技师提供很好重复摆位依据，最大程度减少系统误差。

在丹麦3月学习，感触最深的是医院先进的仪器设备、科室的先进高效的管理体系和对患者细致入微的服务措施。总体感觉国内放射治疗与丹麦存在一些设备及放疗技术差别，特别治疗颅脑、肺部及前列腺小肿瘤放疗技术上我们存在差距，丹麦在设备配置和技术方法上更具合理性和先进性，定位时测量指标更多、使用定位器更多，治疗更规范和详细。这次出国学习我更新服务理念、知识和技术，在我以后的工作中将得到体现和运用，为兰大二院大发展做出自己贡献。CUYING THE END



与Physist Jonas.Bengtsson.Scherman做计划



乳腺癌治疗模式图

## 美人鱼故乡进修之路

■ 文/ 泌尿二科 包军胜

2011年，在春寒料峭的初春，我踏上了赴北欧的学习之旅。十多个小时的长途飞行后，我到达了丹麦首都哥本哈根，我此次进修的医院就坐落在这个美丽的城市(哥本哈根大学Hvidovre医院和Herlev医院)。

为了节约费用，我们一同来的4个人在市区租住了一套公寓。公寓距我进修的医院较远，我每天早晨五点起床，步行1公里后乘小火车，然后倒大巴车，之后再乘小火车，经过几次中转，大概7点半左右到达Herlev医院。这是一座现代化医院，医院是开放式的，没有围墙，有的是充满现代气息的建筑和园林般的绿树与草坪。

Kari热情地接待了我，向我简要介绍了医院的情况，随后就负责我的全程学习和指导。我的学习内容涵盖医学培训、医学影像、病理学、微生物学和生化检验等学科，主要学习泌尿科专业腔镜、内镜和机器人手术的运作和管理。

丹麦是美人鱼的故乡，唯美的童话故事造就了丹麦人热情的性格。在丹麦期间，我的导师Kari 2次邀请我去家中做客，给我做了香气四溢的烤肉和营养丰富的蔬菜沙拉，还有未经加工的原生态烤土豆和开胃的香槟。餐食隆重和简单，主人热情而随和，使我有宾至如归的感觉。

丹麦之行，我领略了美丽的异国风情，也开拓了眼界，增长了见识，收获颇丰。在临别时，进修科室邀我做了一堂演讲，我从中国历史文化讲到了兰州的黄河风情，从进修的学习历程讲到了彼此的医疗合作，表达了感谢之情，也发出了诚挚的邀请，希望他

们有机会到中国走一走，看一看。言之所至，感触良多。最后，收获了全科人员热烈的掌声。

回国后，我对进修的成果进行了总结。首先将在丹麦学到的专业知识用在了医疗实践中，在本院开展了经腹腔镜下腔静脉后输尿管重建手术、肾积水的孟管成形术，获得了成功。同时引进Herlev医院泌尿科的管理方法，借鉴Herlev医院的先进经验对本科室工作管理做了有益的尝试和探索。仅手术记录科室存档一项，就解决了好多实际问题。记录存档是科室开展新业务、新技术的见证，此项工作的推进，使日常工作留有痕迹，有据可查，便于病例跟踪和分析，更好、更准确地服务于病患、服务于科研。资料存档也有利于业务量的统计、工作质量的检索，在文献积累与检索方面有极大的学术价值。将每年的手术记录汇总成目录，该目录是院志、科室年鉴中重大创新、突破性、填补省内空白工作的具体时间、作者的见证资料，是一种信手拈来的极其重要的宝贵资源，也是年轻医生复习、作者总结经验的医学宝藏。同时，在个人业绩评定等方面也是有利的佐证。

2013年3月，我在丹麦的导师Kari来中国进行学术考察，专程来兰州看我，兰州的3月沙尘肆虐，但丝毫没有影响我们互通友谊。

感谢卫生厅对医生的大力支持和培养，感谢兰大二院给了我放眼世界的机会，丹麦的进修学习，不仅仅给我带来了专业的收获，美丽的美人鱼还将永远留在我的记忆里。

# 意大利交流之思考

■ 文/ 中心实验室 尤崇革

我于2013年1月有幸获得医院选派，前往直意大利都灵大学San Luigi Gonzaga医院临床生物科学部（Department of clinical and biological science）学习分子诊断学。被安排在血铁沉积症（Hemochromatosis）分子诊断实验室，由Antonella研究员负责带教，系统学习血铁沉积症的分子诊断技术和新进展及相关的科研技术，其中涉及Reverse dot blot, 基因测序，质谱检测，靶向基因小鼠模型的建立等技术。掌握了血铁沉积症关联基因筛选与功能评价的策略，与实验室建立了协作关系，Antonella表示有机会愿意来我院进行讲学和交流，并接受邀请加入了我的国家自然科学基金申报。经过两个半月的研修于3月29日回国。

**血铁沉积症分子诊断实验室：**该实验室有4名工作人员，其中1名研究员作为负责人和研究方向带头人，全面负责该方向的科研目标制定和实施，同时承担血铁沉积症的日常临床分子诊断检测。相关仪器设备有蛋白电泳系统、West blotting系统、Reverse Dot Blot检测系统、荧光PCR仪、核酸蛋白成像分析系统、测序仪和质谱仪等，除精密仪器测序仪和质谱仪由专人操作外，其余仪器实验人员均可自行使用。此外还有动物房和实验手术室，包括小动物成像系统。

**血铁沉积症临床分子诊断：**血铁沉积症的分子诊断是针对HFE基因（其突变引起铁超载）进行临床检测，使用试剂为Viennalab Diagnostics公司生产的Heomchromatosis stripassay。其步骤分为PCR扩增血红蛋白DNA链和PCR产物的反向斑点杂交，最后通过显色和标准带比对确定基因突变类型。

**血铁沉积症临床分子诊断：**血铁沉积症的分子诊断是针对HFE基因（其突变引起铁超载）进行临床检测，使用试剂为Viennalab Diagnostics公司生产的Heomchromatosis stripassay。其步骤分为PCR扩增血红蛋白DNA链和PCR产物的反向斑点杂交，最后通过显色和标准带比对确定基因突变类型。

**血铁沉积症关联基因的筛选与功能评价：**为进一步探讨血铁沉积症的遗传背景，该科研团队在进行

临床常规分子诊断的同时，同步对患者的血红蛋白进行毛细管电泳分析，对于异常血红蛋白在排除已知突变基因的条件下，进行关联基因的测序筛查。至今该团队已发现2个相关突变基因，并对其中一个突变基因采用靶向基因敲除和敲入技术建立了转基因小鼠模型，进一步研究了突变基因的功能，正在探索可行的基因治疗方案。

**分子诊断临床与科研的学习心得：**在Antonella研究员的指导下，经过对血铁沉积症的理论、实验室诊断技术和科研方法的系统学习，使自己对分子诊断学在临床和科研中应用有了一个全面的认识。尤其是他们的基于临床问题，立足现有基础，应用先进技术，进行深入研究，解决科学问题的科研理念使我受益匪浅。科研工作中表现出来的科学态度和严谨作风以及研究方向专一使我敬佩之至。研究记录作为科研工作的重要资料在这里得到重视，实验原始数据都粘贴在记录本上得到永久保存。尽管他们很少加班加点，但是工作效率高，科研成果多（发表SCI论文60多篇，其中不乏多篇影响因子10以上的文章）。以解决科学问题作为终极研究目标使他们能够不受科研热点的影响，专注一个研究方向，进行深入研究，取得了显著成果与突破，这是我这次留学的最大感悟。此外，我也领悟到在进行科学研究时一定要采用适宜的设备和技術，尤其是先进的公认的技术；充分利用各个特色实验室的技术资源，加强合作，突破难点。最后就是研究方向的确立一定要基于自己所拥有或能够获得的资源为基础，切勿盲从热点，忽视基础资源。概而言之，医院的科研一定是立足医院资源、针对临床问题，应用适宜技术，解决科学问题，促进医学发展，护航人类健康。

**对我院分子诊断临床与科研的思考：**分子诊断学作为检验医学的亚专业近几年得到飞速发展，针对白血病融合基因、HLA移植配型、个体化用药等临床检测日益普及。我院自2007年获得临床基因检测资格以来，一直停留在乙肝、丙肝和结核的检测。在检测项目和服务对象上延伸与扩展不够。因此建议整合我院分子诊断资源，建立专职分子诊断中心，承担临床分子诊断与医院科研服务，打造分子生物学技术平台，促进医院学科发展。 



在Giovanni Bosco医院

# 赴意大利研修体会

■文/ 普外四科 康博雄

2013年1月到4月，我有幸受医院委派在意大利皮埃蒙特大区都灵医院学习。在这三个月期间我分别到了SAN LUIGI及BOSCO医院的外科参观学习，重点观摩了他们的手术，包括3D腹腔镜手术及达芬奇机器人手术，还参加了一个国际的微创会议。了解他们的医疗制度和工作方法以及医疗技术，感觉还是很有收获：

都灵是意大利西北部皮埃蒙特大区的首府，位于阿尔卑斯山下，西北的波河上游谷地。它曾经是萨沃亚王朝的首都，意大利王国统一后定都于此，都灵大教堂藏有耶稣的裹尸布，誉为意大利国宝。都灵被称做意大利“最甜”的地方，因为皮埃蒙特大区是意大利葡萄酒的主要产区，同时这里还有意大利1/3的巧克力制造工厂，都灵作为首府有着“巧克力之都”的美名。都灵为意大利著名的工业城市，如菲亚特汽车，这里还诞生了世界第一台奔腾计算机，二战期间是纳粹的军火制造基地。都灵还是意大利的体育时尚中心，如大家熟知的背靠背运动服饰，尤文图斯足球队等。这里融合着独特的萨沃依家族的贵族气质和欧洲的现代气息。

意大利是高税收、高福利国家，每个人都要参加国家强制性保险，其强制性保险系统是统一的。公民如果生病住院或者到医院生孩子，只需自费床位费，其他费用包括饮食全部由保险公司支付，还包括救护车或者直升机运送费用。意大利成年公民，收入在800欧以上就需要交纳保险费用。其缴纳比例呈阶梯形升高，收入高，则缴纳比例越高。教授的工资是5000欧左右，但是纳税和缴纳保险后，实际只能拿到3000欧，刚参加工作的培训医生3000欧左右，但其税负和保险比例低，实际能拿到2000欧。医生的工资由保险公司和国家财政按比例负担。当然保险缴纳的多，生病住院时享受到待遇越高，如可以住单间，饮食档次高等。所以意大利人均收入比较平均，而且有国家保险在，人民不担心将来的医疗和养老问题，年轻人不存钱，几乎月光。中年人除了存钱购买自己

的房产外，自己将来养老医疗和孩子教育都没有负担，更不会出现因为费用问题和医护人员闹纠纷了。意大利人对医生和教师这两个行业非常的尊重。他们对中国出现的医生护士被辱骂，被殴打，甚至被患者杀死感到非常震惊。

意大利医疗活动中的人文关怀给我留下很深的印象。为实现以患者为中心的服务理念，医院在很多方面做出了努力。为方便患者与家属及朋友的联系，医院在每个病区都设有探视接待室，配有电视、桌椅，并且放置了大量的绿色观赏植物，尽可能地为患者创造一个氛围轻松、环境优雅的休息场所。西方大多数人都信仰宗教，为此在医院内设立了教堂，为患者及工作人员开放。病区的卫生间非常干净明亮，功能设施齐全，其中有一间专门为坐轮椅的人设计，很大，具有各种保护设施，有一种奢华的感觉。手术室接运

患者是用升降功能平台窗口完成，手术床可以直接推到此窗口对接，减少了患者的搬运挪动次数，利于不便搬动的患者，也方便了医护人员。

意大利的医疗体制也给我留下很深的印象。意大利是一个福利条件较好的国家，在这里实行的是免费医疗，住院病人的所有费用都是全免的，门诊病人只收取8欧元挂号费，其他的诊疗费用均不用自己支出。医务人员在诊疗的过程中根据病人的需要进行相应的检查，但是也会进行一定的费用控制，争取收支的平衡。意大利全民医疗保健均实行全民免费，国家按人均拨付。如有缺口，各个大区自行补齐。全国20个大区只有一半的医院能够做到收支平衡，所以各个医院也都加强了管理，节约成本提高技术来吸引病人，缩减平均住院日。患者就诊一般流程是这样的：自觉不舒服时首先到家庭医生处就诊，然后携带家庭医生开具的相关化验单、B超、X线等申请单到综合医院进行检查，家庭医生根据各项检查结果再判定是否需要进一步转诊至专科医院。所有就诊过程均需要预约。未行预约的患者只能到急诊科就诊，挂号费较贵，35欧元/次。因此，门诊及住院患者95%以上都是需要预约的。

意大利的医生操作规范意识很强。所有的疾病人诊疗都有其诊疗路径。比如不管个人技术多高，要求进行锁穿置管必须在彩超定位引导下进行，事实也说明这样安全又快捷。特别是在手术的时候均严格遵守操作规程。比如他们在做胃肠道肿瘤手术的时候，进腹后常规进行腹腔灌洗、行脱落细胞检查，以用于病人术后的肿瘤分级分期，以指导术后的进一步治疗。甚至如胃肠的缝合步骤都是一样的。所有人的手术均按同一个标准的操作程序进行，不像有些地方“一个师傅一套法”。

医疗水平的感受。都灵医院总体医疗水平比较高，特别是在器官移植、肿瘤放疗、泌尿外科、中毒急救等方面是世界一流水平。医院配有各种世界先进的大型医疗设备如PCT、MR、达芬奇机器人手术设备等。各种医疗器材坚固耐用，各种手术器械应有尽有。比如腹部手术时用的自动拉钩有十余种之多，每种专为不同手术设计，甚是方便暴露又好。在学习期间，感觉与国内相比，医院使用的一次性耗材较多，浪费也惊人。如缝合线，器械护士不穿线，全部是一针一线的包装，大部分为可吸收缝线。还有如内镜切割闭合枪、超声刀头，能力平台刀头等都是一次性的，这可能与全民公费医疗体制有一定的关系。

参加了圣路易斯医院举办的微创外科会议，虽然人数及规模不大，但水平效率之高让我感慨不已。一天半的会议，美国、法国、西班牙、意大利等国医生

进行了十台手术演示，会场影像全是3D效果直播并互动。手术清晰可见，会场设在医学院的教室，可见其转播能力及科技综合实力之强。都灵大学微创外科研究中心主任还介绍了他们研发的微型机器人在腔内进行手术诊疗的动态，让人耳目一新。

三个月的时间很短，以上的一些见闻和感悟均很肤浅，只能是管窥一斑，可能有些地方与实际情况还有些偏差。但我始终坚信他山之石可以攻玉。 



# 开拓学识 完善自我

## ——意大利学习见闻

■ 文/ 内科ICU 曹雯

为期三个月的意大利进修学习结束了，我又回到我所熟悉、热爱的工作岗位。首先感谢医院为我们安排、提供先进国家的进修学习机会，感谢科室的各位同仁，是他们的辛勤工作，得以让我安心地在外学习。回顾这段异国进修经历，感受颇多，包括自己专业以及当地的风土人情。

我所学习的圣路易医院位于意大利西南部的皮爱蒙省都灵市，是一所市级医院，是都灵大学的教学医院。医院位于都灵市的市郊，环境优美，绿草茵茵，树木环抱，布局合理。医院的空间较大，标识统一规范。医院绿化面积大，医院建在一座山丘上，在树林之中，空气新鲜。医院十分宁静，院内无高层建筑，由四座6层高的大楼组成，各楼之间以长廊相连，各楼内走廊宽阔、洁净、明亮。患者及家属神态安静坦然，医护人员着装干净，精神饱满，面带微笑。所有窗口排队秩序井然，人们从容不迫。给人一种和谐、宁静又充满热情的感觉。医院设有内、外、妇产、儿科，其中外科泌尿外科享誉国际，内科血液科亦领先国际水平。

我所学习的科室是CCU病房和ICU病房。CCU病房隶属于心脏内科，心脏内科有自己的介入治疗科、监护室（CCU）、普通病房、日间病房（病情稳定，经主治医师评价夜间可回家休息的患者，带有远程心电监护装置下，可以于晚间回家，一旦有不适，救护车可立刻送至医院）。急性心梗的患者，一般先就诊于急诊科，需要行心脏介入治疗的患者，在一小时内绝对可以进行，每天进行的急诊PCI大约有4-5例，所有心脏重症患者在CCU病房，CCU病房有十张病床，大多数的时间，有3-4张空床，病人周转很快，一般在CCU的时间不超过三天。ICU病房是医院设立的综合ICU，病人来自于各科室包括术后的危重病人，床位十张，大多数情况下是空床率约30-40%。周转亦很快，一般3-5天，也有个别数周至数月的。大体收治的病种有哮喘、COPD、肺炎发生呼吸衰竭需要机械通气的患者，休克，心肺复苏术后，ARDS，MODS，术后生命体征不稳定需要监护的患者等。

异国的进修不仅是具体某一种或几种技能的学习，更重要的是开阔眼界，拓展临床思路，使临床工作更灵活。由于中西文化及生活环境差异，对于疾病认识以及治疗方式的选择也存在很大差异。有时不能照搬国外的模式，在中国的国情下，具体问题要具体分析。学就要致用，有很多ICU病房中的具体工作是可以我们的临床工作中借鉴的。

欧洲人素以严谨著称，意大利的医生护士也不例外。从任何操作过程也体会到了这一点，每一细节都按部就班，可以看出是经过周密术前思考，各种器械准备充分。他们的医生水平素质较高。首先，凡要成为医生均需大学本科毕业，从事4-6年的助理医生并经过医师协会的考核，才能成为一个正式的医生。医生医疗活动很规范，其实很简单，他们都是按照全国统一模式或者说是规范化的标准指南从事医疗活动，严谨认真，几乎从不投机取巧，而且执行力很强，规定不能做的事，是绝对不会去做的。许多标准甚至具体到每一个操作该如何准备及实施，手术室每一个准备车内应有哪些物品和如何放置等等。在治疗每一种疾病时，严格执行欧洲指南，并紧密结合病人的具体情况，从踏进ICU的第一步开始，就严格执行无菌概念，每个病人接触前，洗手，烘干，消毒液，戴手套，绝对严格执行，导管相关感染的发生率千分之一，HAP的发生率也只有3-4%。医生与护士的敬业、严谨值得我们学习，对于工作始终充满热情。同事之间也相互尊重，相互信任，工作气氛轻松愉快。

医生与患者及家属之间的有着朋友般关系，相互信任。医生非常重视医患沟通，有良好的医患对话习惯，这一点值得我们所有国内的医护人员好好学习。早查房的时候，护士早早就把病历放到病房的专用桌上等待。医生之间从来不会在清醒病人面前汇报病史分析病情，更重要的是，医生一进入病房就能叫出病人的名字。而且对清醒的病人，见面时先叫出他的名字并问好，然后非常耐心地听取病人的主诉和要求。医生和病人及家属是完全平等的，互相非常客气，吃饭都是在一个食堂的。有了这样的医患关系，患者自然非常相信医生、相信医生的诊断和治疗，这里的病人把医生看成自己的生命保护神。

医患之间容易沟通。患者能较客观地对待治疗效果，理解并发症，所以医患的矛盾相对少。当然医患矛盾少与他们国家的医疗体制也密不可分。

我所接触的意大利人，他们诚实守信，遵守规则，性格开朗，热情好客。在菜市场，意大利语我完全听不懂，再买完东西付钱时，我经常把手中的欧元硬币全部拿给他，让他自己拿，从来没人多拿。科里的医生护士们也十分友好，每天中午都会邀请我和他们一起喝咖啡，并向我介绍周边好的景点。有位ANNA医生和她的丈夫多次请我们到她家里做客，下厨给我们烧制当地的特色饭菜。



# 临床、科研、教学三者的 紧密结合是建设高水准医院 的必经之路

——美国约翰-霍普金斯医院进修见闻录

■ 文/ 泌尿外科 田俊强



与Walsh教授

2011年8月起到2013年2月，受国家留学基金委委派和全额资助，我在美国约翰霍普金斯大学医学院泌尿外科进行临床进修，师从Ronald Rodriguez教授。并在Brady泌尿外科研究所，做博士后研究一年半，进行了关于应用组织特异性腺病毒检测膀胱肿瘤及肾癌患者外周血循环肿瘤细胞的研究。期间，我深刻领悟了严谨高效的医学科研体系，结识了一大批世界级医学大家的风采，开阔了科研思路和视野。通过造访这座现代医学的发源地，使我切身体会到医院发展过程中，临床、科研、教学三者的紧密结合的极端重要性，也认识到唯有三者紧密结合，医院才能获得长久的发展动力和空间。

## 临床工作是医院发展的基础

当进入约翰·霍普金斯医院，首先吸引我的是医院的历史和文化气息，在医院的走廊大厅挂着许多画像，上面既有大学和医院的创始人约翰·霍普金斯的画像和生平介绍、有突出贡献专家的介绍，也有长期为医院工作过的医生和护士，甚至还有在医院做过post-doctor的研究人员的照片。医院在向他们表示诚挚的谢意，同时也让年轻人记着他们，向他们为医院所做出的贡献致敬。值得借鉴的地方：

**专业与专科概念** 每个专科都分有很多细的分支，如重症、麻醉、急诊、老年、儿科等专业都分有：心脏、脑血管、呼吸、创伤及根据自己学科特点的一些细的专业，这些亚专业又与一些大专科联系紧密，打破科室界限，形成各自不同的工作和研究团队，一起工作和科研，各专科相互交叉，配合默契。如心脏外科手术有一名心脏内科医生参与，心脏介入手术有一名麻醉医生参与，各科医生都参与急诊急救等；这样

可以拓宽思路，出成果非常多。而且对病人非常有利。

**学术气氛非常浓厚** 每天各个学科都有大小范围不等的学术活动，如：专题讲座、研究报告、病例讨论、医疗纠纷分析、国内外经济、文化等。这些学术活动一般是在早上上班前或中午吃饭休息时，有时下午也有，要求本科室人员必须参加，还需要刷卡、记录、存档，参加次数也是晋级参考的一项内容。而且每次都有讨论和提问时间，讨论非常激烈。

在这些制度的保障下，约翰·霍普金斯医院得以在全球拥有有口皆碑的声誉。成为国际病人的优先选择就医之地。为疑难、重症等复杂病例提供优良的医疗服务。借助其医院临床工作各项保障制度，使得它的临床工作能够在高效、有序、安全的工作环境中运转。

## 雄厚的科研实力是研究型大学的必然要求

约翰-霍普金斯大学（Johns Hopkins University）创建于1876年，位于马里兰州的巴尔的摩市，是一所

世界顶尖的私立大学，也是全美第一所研究型大学，它的出现引发了美国高等教育的一场革命。它是现代医学

教育的发源地，率先建立起医学院附属教学医院的医学教育模式，开创了现代医学教育的新时代。尤以医学、公共卫生、生物科学等领域的卓越成就而闻名世界。约翰·霍普金斯大学医学院和约翰霍普金斯医院是大学下属的两个单位。公共卫生学院和护理学院在美国连年排名第一。首任校长吉尔曼 Gilman 是一位非常杰出的教育家，他树立了睿智的校长领导风范，他的言论和思想影响深远，如他认为教学和科研并不矛盾，可以水乳交融，互相促进。他的观念、领导和指挥才干为约翰·霍普金斯大学打下坚实的基础。他在就职讲话中指出：“我们的目标是鼓励研究和培养学者，通过他们的优秀表现来推进科学和社会的进步”，他是创办研究型大学的开拓者。Gilman 认为：“最优秀的教师是能够胜任和立志从事原创性研究的人。最优秀的研究人员一般也应承担教学任务”。学校的校训为：“The Truth Shall Make You Free（真理令你自由）”。学校的使命为：“培养人才，创造知识，探索宇宙，丰富文化，消除病源，支持国防”。近20年来，每3-5年就有一名该校校友、教师或科研人员获得诺贝尔医学和生理学奖，在美国传为佳话。目前，约翰·霍普金斯大学及其医疗保健系统（包括医院）的雇员超过3.0万人，为当地提供了最多的就业机会，是马里兰州五大私人雇主之一。1999年本州的财政收入里，每28美元中就有1美元是约翰·霍普金斯大学贡献的。其公共卫生学院得到的联邦政府研究资金数额在美国高校各大公共卫生学院中名列第一。

约翰霍普金斯大学医学院是美国立志从事医学工作的人心目中的学术圣殿。采取严格的医学生入学标准，设置先进的强调科学方法的医学课程，将临床教学

与实验研究有机整合，最早建立起总住院医师和实习医师制度，形成了标准化的医学专科训练模式。大学以联合任职的方式将医学院和医院有机整合，医院的临床科系均在医学院设有研究所、实验室等。

约翰霍普金斯医院 Johns Hopkins Hospital——连续21年在美国医院排名中名列第一。医院云集了包括诺贝尔奖获得者在内的众多一流医学专家，医院的耳鼻喉科、风湿科、泌尿外科、老年护理科、妇科、神经科、眼科、精神科、心脏科、消化科、呼吸科、肿瘤科、内分泌科均是美国排名前三位的学科。医院的规模全美名列前茅，市中心的总院有一千张床位，郊区的分院有近五百张床位，还有一些社区医院、专科医院和医学服务公司。这样一个庞大机构的正常运转依靠的必然是最严谨、最规范的管理。

医院的学术活动安排通过网络昭告全院。以质量高、内容多闻名，最令人叹服的是学术活动的“制度化”。每周二中午是全院性的大型学术演讲，一般邀请外院人员，制度化管理。各科室或研究中心有常规性的演讲，自行安排时间和地点，提前一周显示在医院网站上，并且在一些公众场所张贴海报。平均每天都有二到三个讲座或专题讨论。

实验室的博士后和科研人员大多是医学院的雇工，而实验室的老板受相应临床科系主任的领导。实验室博士后的薪水大多来源于项目基金，而不需要医院和医学院提供。美国的这种体制既能促进医院临床科系的科研发展，又能避免科研成为医院临床医疗的负担，特别是它通过项目基金提供薪水的方法能在全世界范围内招募到优秀的、富有经验的科研人员，为高质量的科研成果提供人力保证。

## 教学以培养科学家型临床医生为目标

约翰·霍普金斯医院以培养美国未来医学界的领军人物为己任，为其诞生创造各种有利条件。十分注重培养科学家型的临床医生（Clinician-Scientist），科学家型的临床医生是申请重要科研项目的主力军，临床医生申请到科研项目后，系主任会在保证其临床收入的前提下，每周安排一定的时间让其完成科研项目。鼓励和推荐他们在各学术组织担任要职，扩大科系在学术界的影响力。一旦从NIH申请到RO1（美国单个PI所能申请的最大项目）科研项目后，NIH会另外匹配数十万美元科研管理费给系里，系主任可以用这笔钱雇佣更多的人（如秘书、编辑、会计等）为系里服务，提高工作效率。

美国医生四年理工科大学毕业，约翰·霍普金斯医学院每年录取学生已经达到了百里挑一的比例。四年医学院毕业后，进入大学附属医院，接受至少为期一年、

竞争残酷的实习医生阶段，然后是至少三年艰苦搏杀的住院医师阶段，才有资格成为普内科或普外科的主治医生。如果要成为专科医生，能够以后独立开业或在某个专科领域有所成就，很多人会选择继续深造，再做两年临床博士后Fellow。

综上所述，霍普金斯医院的成功，得益于一套在临床、科研、教学方面完善的制度保障及完善的人才培养机制。正是秉承了临床实践、科学研究、教书育人的理念，并坚定的执行，历经220多年的发展，达到并持续保持世界领先的地位。也随着其自身良性循环的发展和规模的日益壮大，并将继续保持世界领先的地位。通过把脉约翰·霍普金斯医院的成功之路，我们不难发现，临床、科研、教学三者的紧密结合是建设高水准医院的必经之路。 

Study abroad **海外**  
**海**  **交**  **流**  **篇**  
海外研修進行時



# 借他之所长 补己之所短

——澳大利亚见闻有感

■ 文/ 儿科 倪倩

2013年4月9日、10日，这可能是我这一生中最忐忑的两天吧。忐忑地飞离兰州机场，忐忑地落在悉尼机场，忐忑地被送到Newcastle市，这个据说是澳洲第六大城市的地方，忐忑地认识了室友，忐忑地面见了外国老板，忐忑地操着一口极不流利的英语向新同事打招呼，忐忑地坐着一小时一班的公交车回家，忐忑地进超市，忐忑地付账，忐忑地……当然，在没完没了的忐忑中又夹杂着许多新奇。这里的天空蓝得能拧出水，这里的云低得能触手可及，这里的花艳得不能不欣赏，这里的草绿得不能不停留，这里的鸟多得像开会，见人不跑，悠然自得，这里的人少得总也见不到，而见到必打招呼，不论认识还是不认识……

澳洲的美景令人陶醉，而澳洲人对工作的态度也令人折服，最让我感触深刻的还是管理的细致化和人性化。我参观学习的医院是Newcastle大学的附属医院John Hunter hospital。这是当地最大最有名的公立医院，收住的病人以及预约就诊的病人都是从各个社区医院推荐来的，当然有部分住院病人是因为急诊需要住院治疗而从急诊科转来的。John Hunter Children's Hospital是当地最大的儿童医院，它与John Hunter hospital之间的关系就像兰大二院和甘肃省儿童医院一样。虽然来这里时间不长，但随着对这里的不断了解，慢慢发现这里的管理非常细致和人性化，有许多值得我们借鉴学习的经验。

来到这里后，经过与我的外国导师Joerg Mattes教授商议，决定在儿童医院和实验室分别学习半年时间。接下来是将近一个月的岗前培训，内容详细到不可思议，除了工作要求还有安全事宜，不仅要

注意个人安全而且有义务保证个人行为不会对别人的安全构成威胁，甚至垃圾分类也有详尽的要求，并且进入医院的培训和实验室培训是分开的，培训结束后要进行上网答题，合格后才给发进入医院和实验室的门卡。这次的培训让我初步体验到了国外管理的细致。

当我走进儿科病房时，最大的疑问是他们如何控制院内感染？这里的医生没有工作服，全是便装，听诊器随便地搭在衬衫、西装上；这里没有探视时间，病房里没有陪员人数限制，一个小患者除了父母陪伴外可能还有更年幼的兄弟姐妹同时在病房里玩耍，病房俨然像个小型幼儿园；病房里随处可见病人及家属的私人用品，桌子上、床上、地上到处都是。后来，我发现，医护人员的手消毒做得特别到位，他们真正做到了检查每个病人前、后都要做手消，体查完成后要用酒精湿巾消毒听诊器，病房内外随处可见医用固



体酒精，甚至病人家属在护理患儿的每个环节都知道提前用酒精消毒，说明他们对病人家属的宣教做得很成功。也许，在病房的清洁工作上，护工也有严格的消毒要求。在ICU病房，同样有陪员，病房环境可能还不及我们，但他们同样很注意手的消毒环节。所以这里院内感染发生率很低，同时还营造了一个非常人性化的住院环境，利于病人的康复。细致化和人性化化管理充斥着医院的各个角落。

在实验室里，更能体会到这种管理的细致和人性化。由于很多设备是共享的，所以需要提前预订，避免撞车而影响实验；工作台使用后，要求必须清理，以方便下一位使用者；公用物品或试剂用完了，你只需写在工作台旁的黑板上，自会有工作人员来添加；如果地面有水，需要在旁边竖一个警示牌，以免别人滑倒，而这个警示牌就摆放在触手可及的地方；每个工作台旁都有急救药箱，方便意外发生时及时处理；进出实验室要洗手，进入实验室要把头发扎起来，不能穿露脚趾或露脚后跟的鞋子；特殊药品使用前要做详尽的记录……除了研究人员，这里也有工人。大家各司其职，井井有条，有序不紊地维持着实验室工作的有效进行。有一次，我在吃午餐时不小心碰倒了水杯，一杯滚烫的开水泼到我的胳膊上，很快就红了一大片，我急忙在冷水管上冲洗的时候，不知谁通知了楼层的安全员，这位细致的安全员帮我处理了伤口，上了药，并且仔细询问我疼不疼，是否需要去医院，离开时还告诉我他会做记录。回到办公室，我这组的助理实验员又详细询问了烫伤过程，虽然我一再说不

严重不用担心，她仍然坚持报告了我的外国老板，并且做了记录，当然老板又很仔细的关心了我的伤口。最令我想不到的是，大约过了1小时，实验楼的安全部门又打电话来，了解我的伤势，并且说如果需要看医生及时通知他们。只是一件小事，再一次让我体验到了管理的细致与人性化。

由于来到这里的时间不长，所以对这里的了解还很不全面，但在这两个月间，有一句话经常浮现在我的脑海，“细节决定成败”。有了宏观的规划，接下来就应该是细节的执行，只有做好细节，才能让我们一步步正确地接近目标而不偏离方向或停滞不前。

最后，还想谈一点，那就是语言。如果交流没障碍，外国同行是很愿意跟你交换心得的。英语就像一块敲门砖，它可以为我们打开那扇通向理想的大门，同时也可以成为展现我们实力的有力工具。我想，此生可能仅有一次这样的出国经历，在这一年里，不仅要学习外国同行对职业的尊重、对患者的人本、对科学的执着、对法规的遵守，还要学习他们的新观点、新理念、新知识、新技术，最好还可以与外国同行建立良好的人脉关系，建立良好的合作平台，促进我院和他们的合作交流。要想顺利地达到这些目标，仅仅努力学习努力工作是不够的，良好的沟通就显得尤为重要，学好英语就成为最基本的要求。

转眼间来澳洲已经两个月了，时间并不像想象中那样难以打发，反而觉得它跑得飞快。我坚信，这次异国研修将成为我此生难忘的经历，这里的生活及所见所闻必将会让我受益终生。 

# 异国感悟 寄故乡

## ——赴澳大利亚留学见闻

■ 文/ 胸外科 李斌

2012年12月6日，受医院“百人计划”选派和资助，我作为访问学者来到澳大利亚阿德莱德，开始了为期一年的留学生活。阿德莱德是澳大利亚联邦南澳州的首府，一座印度洋沿岸辖域修长的港口城市，人口约120万。弗林德斯大学距阿德莱德市中心10公里，是一所国际化的大学，主校区坐落在洛夫提山脚下，环境幽雅，从洛夫提山顶可以一览市区、郊外和海滩的美景。

踏上澳洲的国土，我兴奋不已并充满无限期望，也有对异国生活的些许担忧。导师Watson教授的夫人Claire女士到机场接我，协助我办理入住手续。当天下午，Watson教授与我见面，带我参观了弗林德斯医学中心。医学中心毗邻弗林德斯大学主校区，集医疗、教学和科研于一体，开放床位580张，是南澳州的创伤、肝脏移植和角膜移植中心。进入门诊大厅，没有国内医院熙攘的人流，没有嘈杂的环境，没有候诊的长队，没有特殊的气味。走廊里有样式不同的装饰画，很多植物从各个角落彰显着生命与大自然的气息。楼间有一处休闲区，假山和流水相映，咖啡香味扑鼻。我发现在澳洲任何地方都不乏各种形式的休闲之处，让人感觉很舒服很放松，无时无刻无所不在的诠释着以人为本的社会制度。我一点不敢怠慢，第二天就进入学习状态。点滴所见，颇多感悟。

便捷的工作设施。这里不仅有先进的医疗和实验设备，而且使用便捷，网络端口充足，打印机、复印件、扫描仪、传真机随时待用。所有影像资料信息化，可随处通过电脑查阅。图书馆提供宽敞的阅读场所，可免费通过PubMed查阅全文。

凡事制度化明约执行，雷打不动。每周一早晨科室Cases Review由临床、影像和病理各专业共同组织，所有的医生和医学生都要参加，自由发言提问。这既是一次病例讨论，又是一场生动的教学课。学科间交流协作，对患者的诊断治疗加以明确，科研的火花有时也在这里迸发。而后是一周一次Watson教授大查房，制定本周的手术计划。实验室每两周一次Research Meeting，临床医生和实验室人员汇报各自的研究工作进展和遇到的问题，供大家讨论，提出意见或建议，可能有的人这两周没有做出什么实验结果，但也许看了一篇非常好的文献，可以与其他人分享，启发科研思路。每两周一次MDT电话视频会议，全阿德莱德市范围讨论制定肿瘤患者的诊疗计划，记录在案，病案统一管理，真正做到了患者的诊疗方案在不同医疗机构间的一致性。

工作严谨、程序化。澳洲医生的工作看似刻板、低效，但实际上体现的是程序、严谨的理念。Watson教授已有上百例腔镜Heller手术的经验，但每台手术都要胃镜复查贲门痉挛解除情况及是否有黏膜破损，以求手术的可靠疗效。或许国外医生的手术技巧并不胜于中国医生，我们需要学习的是他们近似刻板的流程和严谨的态度，耳目濡染、潜移默化中修真自身，把这种风格带

回国，应用于自己的工作中。

科研与临床的实质性结合。曾遇到一例25岁患者，基因检测提示CDH1基因突变，其父母均于50岁前死于胃癌，他患遗传性弥漫性胃癌的几率为50%。胃镜随诊一年未见肿瘤，但还是做了预防性全胃切除术，有趣的是在手术标本中找到了原位癌！不同学科的交叉融合会催生大量的源头创新，并可能取得突破性的研究成果，这种基于基因诊断的治疗是否会今后的一个方向呢？

良好的科研培训。优秀的科学素养和科研素质需要系统的培训，而有些是在书本上学不到的。比如，如何很快地熟悉某一研究领域？怎么有效地开展学术交流？怎样做好一个学术报告？弗林德斯大学非常重视对研究生的科研训练，每年都有大量的免费培训课程，这些课程都是针对最新的实验技术和前沿科学问题进行专题讲座。研究生有专门的讨论会（Papers Day），研究生轮值担任讨论会主持人，如同学术会议一样正式地介绍报告人，协调整个讨论会的提问和讨论，使学生得到了难得的锻炼机会。

全民公费医疗制度。在澳大利亚，包括门诊和住院（医疗、护理和餐饮）全部费用由政府负担，患者只要到了医院，都能享受到同等的热情服务和先进诊疗。护士要兼顾病人的生活护理，如洗澡、刮胡子，使病人干净清爽，陪病人散步。有专门的康复团队帮助患者治疗后顺利地重返社会，真正成为一个健康的人。患者怀有感恩之心，少有紧张的医患关系和投诉，许多患者出院后会捐助医院、资助科研。但也面临着效率低、看病难的问题，肿瘤患者往往需要等待几个月才能轮到手术。

良好的社会氛围。在澳洲，微笑无处不在。每当我小心翼翼地对路人说出Excuse me时，面对我的无一例外都是热情洋溢的笑脸，人与人之间热情相待，社会气氛融洽、和谐，每一个身处其中的人都会感到放松、自在。我们经常感叹西方人有许多良好习惯，例如排队、过马路、车让行人、女士优先等。其实在澳大利亚，许多良好习惯的养成有赖于严厉的惩罚尺度。我相信如果我们也能建立一套成熟的惩罚制度，中国人也会养成许多现在看来可望而不可及的良好习惯。

对祖国的认识。不出国可能不知道自己原来有这么爱国。当听到神州十号发射成功的消息，我忍不住热泪盈眶。“我爱我的祖国”，在这一刻如此真切。令人骄傲的是，中国今天的崛起为所有海外学子构筑了牢固坚实的心理堡垒。海外华人都关注着祖国的发展，希望中华民族振兴、祖国繁荣昌盛。

我们常说站在巨人的肩膀上去接近更大的成功，我想，医院派我们出国研修，就是给了我们一个站在巨人肩膀上的机会，开拓视野，锻炼能力，建立友谊。他山之石，可以攻玉，只要我们不断学习他人的长处，发扬自己的优点，就会不断缩小与国外的差距，将来在国际学术会议上就会有更多来自中国的身影！



## 他山之石 可以攻玉

■ 文/ 外科ICU 董晨明

我们工作所用，而且还将我们中医学的优势进行宣传 and 介绍，尤其把中医药在急危重症患者抢救中的优势向外展示并获得认可，创造条件开展合作研究与开发利用，以便优势互补、提高疗效同时减少毒副作用的发生。

Hvidovre Hospital已经开展以重症医学医护人员为主的快速反应小组（CCRRT）的临床研究工作已有目前的临床研究工作已初见成效3年，能够在第一时间干预院内的突发事件和危重病人的抢救工作。我希望能在我院建立以重症医学医护人员为主的快速反应小组（CCRRT）以便显著提高全院危重病人的抢救成功率，减少突然事件的发生及危重病人的死亡。

在这里医患关系和谐，所有的患者都是预约病人，医院有专门的巴士从各地将患者免费接到医院。一名医生一个上午大约诊治12个病人，预约单上写的就诊时间是每个患者20分钟。医生待患者如同朋友一般，处于一种轻松愉快的氛围。详细地询问病情，解释诊断之后，开始对病人进行检查。如果是需要手术的患者，医生会详细解释手术的过程和可能出现的并发症，有关并发症医生只需要在病历中记录即可，当然，手术操作难免会出现一些并发症，一旦发生，医生也不用担心，医院及保险公司会协助赔付。其次，医护关系和谐，这里年轻护士少，多数护士都有10年以上工龄，经验丰富，各项工作均与医生配合默契。由于医护协作多年，业务配合熟练，自然关系和谐。各科都有成熟可行的操作规范，大家遵照执行，科室运行顺利。

人性化的管理也体现在对医护人员的管理，这里的医护人员每年除双休日外还有约7周的假期，平时的工作同样是繁忙的，但休假却是雷打不动的。科室间的协作很好，会不定期的请相关科室的教授到科内讲课。

丹麦实行的是高税收、高福利、免费医疗，医生收入约50%要用来交税，而国家用于医疗的投入约占GDP的8%，这一点从源头上保证了医疗活动的高质量。但这并不是医疗全部，和谐，专业，人性化的管理，以及尊重知识，尊重生命的理念值得学习。我们国家人口多，发展不平衡，医疗投入不足，这是不争的事实，但我觉得做为一名医生，有责任及义务在力所能及的范围去关心病人，体贴病人，用自己精湛的技术去解决患者的痛楚，塑造尊重生命的氛围，为创造和谐的医患关系出一份力。 

自今年4月2号从兰州出发前往北欧丹麦学习不觉快三个月时间将要过去，在5月底，省卫生厅刘维忠厅长来到丹麦哥本哈根进行了交流和慰问，现在特将近三个月的学习情况向医院和同仁们做汇报。

我来到丹麦专门进修学习重症医学专业和管理知识，作为丹麦哥本哈根大学Hvidovre Hospital and Rigshospitalet 两所医院在ICU的建设方面做得很好，设备充足、先进、病房空间大，每间病房都配有电视可以减少危重病人的焦虑症状，每个危重病人均有一个护士床边监护，这从客观上保证了护理质量才能够高标准。每间病房、卫生间、咖啡厅都备有洗手的水池，充足的消毒液、液体肥皂和充足的擦纸和一次性橡胶手套，为院感的控制提供了充分保障。丹麦是一个举世公认的高福利国家，因为在公共卫生与公共福利方面不进行成本核算，所以大家愿意随时洗手或洗手并且之后能随时擦干手，每个检查和操作都能保证戴一次性橡胶手套。所以全院院感的发生率小于1.6%，控制的非常好，居世界前列。

丹麦的医疗资讯系统很先进，居世界前列。我们重点对丹麦医疗病历相关的信息系统进行了学习，这样可以充分提高医生的工作效率，通过本次学习，要逐渐将我省重症医学与国内和国际接轨，在重症医学（ICU）的临床和科研方面（包括研究思维和研究方法）实现国际化，使甘肃重症医学的临床和研究走向世界，力争尽早与Hvidovre Hospital and Rigshospitalet 两所医院ICU合作开展相关研究。

逐渐建立双方沟通交流和学习的长效交流机制，一方面我省的重症医学工作人员来丹麦进修，另一方面我们请丹麦重症医学专家前往甘肃进行学术讲座和交流。不但学习丹麦的先进理念、先进技术及管理为



## 新西兰之行所见及感受

■ 文/ 普外科 张琳

在2013年之初，有幸受医院委派去新西兰奥塔哥大学基督城医院做访问学习。基督城是新西兰第三大城市，她地处南半球，属温带海洋气候，与兰州气候有相近之处，要比兰州湿润一些，夏天温度最高约30摄氏度，冬天略低于0度。基督城以花园城市而闻名，她是除英国以外的而更接近英国伦敦的一座城市。人口约30万，植被覆盖率高，由于受英国影响，许多家庭住房为花园式建筑，几乎每家都有一个小花园，到处是大大小小的草坪；蔚蓝的天空，特别的蓝，蓝得可爱或者令人可以屏住呼吸。海格里公园，好像一个美丽的大草原，一望无际；爱芬河从基督城中心穿流而过，而成群的野鸭在水中嬉戏。新西兰盛产牛奶，如果坐车沿着公路行走，随处可以看到成群的牛群在草场吃草，而牛奶醇香可口；新西兰有多种风味的冰淇淋。捧着一盒香甜的冰淇淋，享受着秋天的温暖的阳光，绝对是你这一生不能忘记的感受。另外，红葡萄酒也是新西兰一大特产。在国内，我对人们喝红葡萄酒的原因一直不解。在这里，我似乎找到了答案。在英国和新西兰英系国家，人们常常在晚餐和红葡萄酒，这也与他们喜爱肉食有关。中国有句俗话说，酒肉不分家，酒肉酒肉，在这里得倒了印证。新西兰人一般边喝酒，边做菜；边喝酒，边就餐。如果到别人

家里做客，就带一瓶红葡萄酒很常见。我自己尝试烤肉和红葡萄酒，确实是一种惬意的享受。

新西兰人源于英国，所以擅长建筑设计和园林设计。许多家庭建筑依山而建，色彩鲜艳，再在周围种上花草，与周围的大自然显得非常和谐。家庭装潢朴实实用，然而绝对不会为了美丽牺牲实用功能，或者牺牲享受，在实用上舍得花钱。我与一个英国人合住，这个flat分为上下两层，楼上是卧室和洗手间，楼下是客厅和厨房。其中楼梯间的开关设计的非常巧妙和人性化，无论你是在楼上或楼下，都可以关掉或者打开这个壁灯。

基督城基础设施非常完善。比如，在每一个十字路口，都有行人指示灯，虽然花钱，但是新西兰人在这方面一点都不含糊，舍得花钱。新西兰政府对于火灾安全防护特别到位。由于新西兰的建筑木材实用很多，因此一般住宅都被强制安装了火警装置。有一次，我烤面包片，结果有点烤焦，可以闻到糊味，顿时火警装置开始报警，声音非常刺耳，我只好保存烤焦的面包片，以留下证据。不到十分钟，消防人员开着2辆消防车疾驰而至，问了原因。听我解释了以后，微笑着亲自查看，最后发现确实如此，告诉我要打开窗户等等；紧接着街道工作人员上门进行登记，幸好

第一次不用罚款。虽然火灾装置超敏，但也反映出新西兰对火灾的重视程度以及对火灾的快速反应能力。

新西兰医疗卫生制度较为发达完善，新西兰公民免费医疗，而非新西兰公民则需要医疗保险。我所在的基督城医院是新西兰四大医院之一，属于公立医院。医院各个部门及设施齐全良好，拥有800张床位，拥有pet-CT、彩色CT、达芬奇机器人等设备。有比较完善的医疗制度和先进的医疗技术。

我所在的普外以结直肠外科为主，有三个病区。病区共有16位consultant, 4位senior registrar, 4位junior registrar, 8位house officer。Consultant可能相当于我们的主任医师，其他类似于副主任医师、主治医师、住院医师。Consultant主要管自己的病人、手术、当班急诊病人、门诊；senior registrar也要值班、参加各个Consultant手术，协助Consultant上门诊；junior registrar, house officer要管病历、病人出入院、各项检查，主要是文字工作，这些完成了才是手术等工作，但也可以不去手术，如果下班的话。而这些安排都是由医院安排，不由医院安排。做1-2年的house officer就可以做registrar了。从表面上看，house officer不参加手术，不利于人才的培养，但是这为我们的医疗安全做了充足的保障，同时，这也是公平的，因为，每个医生都要经过house officer这个阶段。另外，还有各个1-2个fellow, 4个实习医师。一般consultant、fellow、registrar查房，house officer及护士都会跟随，并当场记录下来查房情况，并签名，贴上标签。这样就不存在以后补签的情况。虽然电子病历也很完善，但是“愚笨”的新西兰人仍然坚持这种最原始的记录。也许，这种最原始的，其实可能是高效的，当场解决问题，绝不留至明天，以防后患。

基督城医院的病历，可能从门诊就已经开始了，在门诊，consultant看过病人后，就会把看病情况用口述的形式录音，然后带子交由护士收集保存，再由门诊专人听写换成文字，由consultant电子签名，转换成letter。这个将会出现在病历中，比如说这个病人经过各项检查需要手术，那么letter中就会把这些并发症已经告诉你病人以及家属告知的情况记录下来。在我看来，这也是保护医生的一项措施。虽然新西兰是免费医疗，医疗纠纷极少，但是这种防患于未来的制度我认为非常值得效仿。在新西兰病历纸张大小有统一的规定，因此，病人不但是电子病历从一开始不变，历次就医记录及医疗资料都在一个账户中，而且纸质版病历，始终放在一个病历夹中。无论是打开电子病历还是纸质版病历，历次就医记录一目了然，无需再去查既往住院记录或者调用其他医院病历。

在这个科室，有非常好的多学科合作制度。每周

一、五早上8点钟有晨会，三个病区的医生都会聚在一起，把一周来的疑难复杂病例拿出来做一讨论，在周四早上9:30，同样也是把新入院的特殊病人或手术病人由officer做一汇报，大家做一讨论。紧接着10点钟，就会有一个pathology presentation，先有4年级大学生汇报病历，然后是病理科医生讲解一周来的病人病理切片及报告，主要是CT、MRI。这样普外科的医师不但了解自己病人的病理、影像资料，而且学到了病理以及影像的相关知识。在手术中，多学科合作也非常普遍。由于带我的导师Frank Frizelle教授是外科主任，所以他的复杂病人要多一些。他有一例直肠癌复发病人，该病人在6年前做过直肠癌手术；现在盆腔发现有一肿瘤，术前资料显示，肿瘤侵犯左输尿管、左髂血管、膀胱、前列腺、骶骨。在该病人手术中间，泌尿外科、血管外科、骨科、整形外科医生依约而至，最后将直肠肿物、膀胱、前列腺、骶骨整体切除，行膀胱重建、腹直肌瓣修补盆底、结肠造瘘。手术历时9个小时，非常辛苦。术后又有物理治疗师、营养师、造口护理师参与术后恢复，当然他们不会忘了在病历上记录并签字。术后病人恢复良好，住院10天后出院。从这个手术中学到的不但是手术技巧，更重要的是多学科合作精神。

我所在的科室是普外科，导师主要专业是结直肠外科同时也是普外科主任，新西兰的结直肠癌及克隆氏病发病率特别高，位居世界前列。因此，我也有幸参观到各类结直肠手术，在同科室医师交往的过程中，提高了英语水平。

虽然新西兰及基督城医院有许多值得我们学习的地方，但是这也许是我们只看到了她的优点。我们医院、国家更有自己的特点和优点。我们中华民族是一个具有5000年文明的国度，是一个包容的国度。我们要学会洋为中用，学会用他山之石构筑我们的美丽的家园、建设我们的家园。我们的国家、我们的医院给了我们一个机会，也是使命，相信，我们一定不辱使命，顺利完成学习，为我们的国家、我们医院——兰大二院的发展贡献自己的一份薄力。我们的院领导高瞻远瞩，制定的各项计划，将会使我院迈入国内甚至国际著名医院的行列！愿我们的祖国更加强大！愿兰大二院的明天越来越好！ 



Study abroad

海外  
交流篇

新加坡國際管理學院



随着综合大楼投入使用，对康泰医院的成功运营，新租用的二院培训中心的开业，以及三个“百人计划”（选拔百人出国、增加百名博士、遴选和培养百名亚学科带头人）的顺利实施，二院的巨变令世人瞩目，二院人正在努力实现着“一年打基础，两年上台阶，三年大发展，五年大跨越”的发展规划，短短的四年内医院在软硬件方面均得到迅速提升，进入了高速发展的阶段。但是因循守旧的管理模式与日益扩大的医院规模不相适应的矛盾日渐凸显，必将成为束缚医院发展的桎梏。为改变服务理念，引进先进的管理模式，二院领导班子审时度势，英明决策，先后派出六批一百余名管理人员到新加坡接受培训，学习世界最先进的管理知识，接触最新的管理理念，为从根本上转变观念、改进医院的管理迈出了坚

实的一步。

我有幸成为其中的一员与第五批其他27名学员于2012年11月8日赴新加坡国际管理学院接受了为期一周的“现代医院高级管理课程”培训，在短暂的学习培训中，管理学院的老师让我们学到了先进的医院管理知识和人文化的服务理念。对新加坡几所医院的参观学习使我们印象深刻，获益匪浅。更让我感动的是我的27位同事，他们放弃了对花园岛国的游览，放弃了购物，甚至放弃了休息，如饥似渴地学习，认真踏实的取经。他们的敬业精神同时感动了学院的老师，破例为我们增加了三个小时的讲座。

我写此短文的初衷是抛砖引玉。以下文章呈现给大家的是与我同行的27位同事对新加坡之行的切实感受、学习体会和关心医院发展的真情流露。我相信有锐意创新的领导集体，上下一心的强大凝聚力，二院的发展必能突破瓶颈，二院的腾飞指日可待！**CUYING THE END**



兰大二院第五批赴新加坡国际管理学院学员合影



兰大二院第六批赴新加坡国际管理学院学员合影

# 千里之外寻找差距 近在咫尺弥补差距

■ 文/ 门诊部 周栋



为进一步加强中层干部的素质培养，提升管理水准与服务品质，按照医院的统一部署，本人有幸作为第五批学员，赴新加坡国际管理学院进行了为期一周的现代医院高级管理课程培训。本次培训让我感受到的不只是两国间不同的体制、国情，更主要的是在管理、意识、服务、创新、文化等诸方面存在着的巨大差距。这种差距正是需要我们清醒认识并且是努力的方向，既是鞭策也是动力。

现代医院管理系列培训课程由新加坡国际管理学院于1995年开发，至今举办256期，总计近万位中国医院院长和医院中、高级管理人员参加。课程立足狮城，放眼世界，以容纳百川的气度吸收着世界上最新的管理知识、经营理念和实践成果，以特有的热情和责任感为全球各地的知识追求者、管理技能提升者努力搭建一个终身学习与经验分享的平台。承载着医院领导的嘱托，肩负着的学有所成的责任，满怀着探索、发现、学习的激动心情，我们第五批学员一行28人在张连生教授的带领下，开始了紧张而充实的异国培训学习。

新加坡共和国为一城市岛国，位于马来半岛南端、马六甲海峡出入口，北隔柔佛海峡与马来西亚相邻，南隔新加坡海峡与印度尼西亚相望，总面积近700平方公里，总人口500万新加坡属热带海洋性气候，常年平均气温24—34℃，风光绮丽，终年常绿，岛上花园遍布，绿树成荫，素以整洁和美丽著称，有“城市国家”之美誉。属于新兴的发达国家，是全球最为富裕的国家之一，并以稳定的政局、廉洁高效的政府而著称。经过接近8小时的航行，我们到达了新加坡樟义国际机场。也就在到达机场的那一刻起，我发现我们已经开始寻找差距、寻求学习。

## 细节决定成功

刚下飞机，学院接待的种种细节看上去似乎是应当和必然，给我们带来的方便、满意，却也让我思考。我们到达宾馆时已经接近晚间11点，进入房间后，发现学院为我们准备了简单的水果、泡面，床头有关于第二天上课教室的温度及着装的温馨提示。第二天的开班仪式更是体现了细节管理，我们乘坐的车子有名单分配表，欢迎午餐的座位有名单分配表，集体合影有行与列的精确分配，所有的工作在这些细节的管理之下井井有条地流畅进行。我们平

时对待这些细节问题，总认为这么简单的问题到时候再说，以为自己知道了别人就明白，这实在是一种不合理、不适时的想法。新加坡国际管理学院的这种做法告诉我，能将简单的事做好就不简单，能将细节做好就能成就大事业。在随后几天的课程学习和医院考察中，我再次体会到了细节管理的成功。比如说，新加坡医院把投诉看做是解决问题的能力，他们医患纠纷调解率达100%，其有效的办法就是注重细节管理，从小事做起，以病人对医院最难满意的收费、食堂、厕所为切入点，服务做到了极致。新加坡医院都非常干净，地面上几乎见不到垃圾，鲜见保洁人员，一方面是新加坡国人素质较高，保洁意识较强，另一方面新加坡医院的保洁理念就是“细节决定成功”、“医院保洁人人有责”、“litter attract litter”的道理，上至院长下至普通职工都深入人心且见于行动。新加坡医院面积都很大，标识明显，用字不多但总能指明方位；医院里人文气息强，医院不仅治病救人，更多的是承担健康宣传的工作，宣传小卡片、小手册随处可见，而且配以图画、表格等清晰易懂；医院里不仅有药店、快餐店甚至还有冰淇淋店，各种生活实施便捷齐全，医院承担社会化功能，整个环境优美，没有让人置身医院的感觉。注重细节管理，小问题解决不好就成大问题。他们经常对自己说：对自己不放心的事要提前预警，不然危机就会从量变到质变，不放心的事一定要处理，相信直觉，多听一线心声，能很好的规避不安全因素的发生。这些关于细节化的管理，在我们的工作中是否想到了？想到了是否又做到了？是哪些因素影响了实施？带着这些个疑问，我和老师进行了交流，向老师表达了由于国情不同、体质不同、素质不同对我们某些管理措施带来的困难，也正是这些“困难”使我们的不少“idea”永远停留在孕育中，甚至有些夭折了。老师表示理解，更重要的是告诉我“just do it”，否则就会因为条件的制约什么也办不了。我想，我代表多数人做了提问，也代表多数人找到了最好的答案，即是千里之外寻找差距，近在咫尺弥补差距。

## 优化流程

### 积极营造“人性化”的医疗服务与环境

我院自始至终一直在强调流程的优化，为此付出了不少的努力，也取得了长足的进步，但与新加坡的公立医院比较仍有不少需要改进的地方。流程的优化必须坚

持人性化的原则，而不是单纯的简化。在新加坡邱德拔医院内，随处可见为患者提供无微不至的服务，给人一种“宾至如归”的感觉。例如病人预约后，医院会提前两天短信提醒病人来求诊，既提高了预约率，也让病人有一种受到重视的感觉。在人口聚集的地方，用免费巴士接送患者，解决了患者的交通问题，也增进了社会对其的认知和了解。除了有先进的医疗设备外，他们在服务设施上也把“以病人为中心”的理念体现的淋漓尽致，如把所有的桌子角都设计成了弧形，减少或避免病人撞伤事件的发生；病房拐角处的天花板上，安装了球形反光镜，以防不同方向走来的推车相撞；电梯的天花板是温馨的图案，手术后患者在睁开眼的一瞬间看到的即是蓝天白云、绿树花香。同时，这里的儿童病房，卡通画及标识充分结合了年幼者的特点，非常可爱；在医院内部甚至是最重要的位置，设置有各种小卖部和饮食出售部以及书店等，俨然一个小社会，这都充分体现了人性化服务的理念。

新加坡医院管理倡导人性化和规范化，处处体现以患者为本，以职工为本，广泛应用信息系统进行管理，通过规范化操作流程和合理的医务人员配置提升服务品质。新加坡医院均有三四幢建筑组合而成，内部有走廊互通，各建筑功能划分明确，建筑设计人性化。根据新加坡医疗体制，新加坡的C级病房享受政府津贴，床位费用低廉，虽然8个人一间无空调只有电扇，但整个病区仍然井井有条，整洁干净。每个病区特别设有一个告别室，当病人快去世的时候，会被送进一个单人房间，那里放着佛像或圣经，家人可以安静送他最后一程，也不影响其他病人。一个小小的措施，却能显现尊重生命的医学伦理和管理的人性化之道。

又如，新加坡医院大量使用信息系统。移动电子病历平台和护理推车，在病区里随处可见，整个架构和我院差不多，但新加坡医院在管理中对每部移动系统都有固定存放处，不用时妥善保管，非常注重5S管理。

### 重视对标杆性团体的学习

新加坡的医疗机构十分重视对标杆性团体的学习。从丰田公司学习5S管理理念，从新加坡航空服务中学习服务标准，从酒店行业中学习提升品牌形象，从麦当劳、肯德基食品行业中学习改善后勤运作，在与同行对比中找不足找差距。在新加坡邱德拔医院和国立医院参观期间，感触最深的不仅仅是那些严格的制度、先进的管理，更有他们身上所体现出来的爱国、爱院、爱岗的热情。对待病人，对待同行，对待路人都是彬彬有礼，友好和善。一次参观途中我掉队了，于是向一位保洁人员问路，她急忙停下手里的活，并微笑向我告知该如何走，更出人意料的是她一直送我到第一个电梯拐角处。以小见大，相信这些点滴小事是他们平时养成的良好工作、礼仪素养的自然流露。无论在邱德拔医院还是国立医院，环境优美整洁，绿



树鲜花环抱，人们轻声交谈，一切井然有序。员工和社会志愿者种植的花草蔬菜郁郁葱葱，给人感觉不像医院反倒像一座公园。没有吸烟、随地吐痰、乱丢乱抛现象，地面干净整洁，医疗设施摆放整齐，视线所及都能见到通俗易懂、图文并茂的健康教育宣传资料，而且保护得特别好。在这里，管理成为了一种自我、自觉的行动，而不是被动、消极的应付。从保安、保洁、维修到医护人员、医院管理者，人人都把工作作为一种乐趣，人人感怀，乐于奉献。在新加坡，分配方式也无法做到完全的公平合理，但他们展示着自信、自豪的笑脸和积极向上的精神面貌。他们的奉献精神、自我管理意识和爱院如家的品格值得我们思考和学习。

为期七天的培训学习紧张而充实，紧张是因为课程的紧凑和对这来之不易的学习机会的珍惜，充实是因为所闻、所见、所思总会有着意想不到的感受和收获。虽然两国有着不同的国家体制、不同的医疗管理机制、不同的人文氛围，但课堂上丰富的案例、医院里先进的管理模式却时时刻刻冲击着我们的思想。当前，医疗改革浪潮正袭来，激烈的竞争使我们医院发展面临前所未有的机遇和挑战，“三甲复审”工作也正在如火如荼的进行当中。让我们所有的学员一起发挥作用，认真思索、仔细对照，思索医院的现状、前景和出路，对照相互间医疗体制、医疗资源、医院管理中的差距。

“just do it” 千里之外寻找差距，近在咫尺弥补差距。 

## 注重管理 打造品牌

■文/ 内科ICU 李培杰



在我院即将进行三甲复审的关键时刻，医院领导高瞻远瞩，毅然决定选派中层领导和科主任、护士长共28名同志赴新加坡国际管理学院进行为期一周的《现代医院高级管理培训》，作为团队的一员，我倍感荣幸，也深深感谢医院领导的关心和鞭策。由于今年5月初我院已邀请国际医院管理专家、新加坡亚历山大保健集团总裁、邱德拔医院院长陆圣烈先生和新加坡爱信教育集团董事长、新加坡国际管理学院院长杨威荣先生作了题为“无烦恼医院的设计与实践”、“可持续发展医院的组织基础”的集中培训，并进行了交流互动，那次培训给我留下了难忘的印象，许多新理念、新视角让人耳目一新，为之振奋。因此，我倍加珍惜这次学习难得的机会，并在出行前作了一些准备工作。

一踏入新加坡，我无时无刻不在感受着两国之间的不同。不仅仅是接站老师细致入微的讲解和提醒，更多的是整个新加坡的环境，真不愧是传说中的“花园城市”。当接我们的车子飞驰在两侧绿树成荫的路上时，我们都亲眼目睹了新加坡的干净、漂亮！

管理学院为我们精心挑选安排了针对性强、内容丰富实用的培训课程，涵盖了新加坡医疗改革与医院管理、医院创新管理、医院核心竞争力竞争、医院质量管理、优质医院服务、医院文化建设、医患沟通、风险防范与危机管理等内容，此外，还安排我们参观了新加坡邱德拔医院（KTPH）和新加坡国立大学医院（NUHS）。尽管课程安排颇为紧张，中午几乎没有歇息时间，但大家在课堂上聚精会神听课，不时提问发言，围绕课题进行热烈讨论，各抒己见，充分利用有限的学习时间了解、汲取他们先进的医院管理经验和理念，掌握现代医院发展管理的知识和方法。在学习、交流、参观访问的过程中，我深刻感受到新加坡

人自信、谦逊、做事认真、一丝不苟、真诚友善、止于至善的做事风格。新加坡医疗服务处处体现“以人为本，顾客至上，病人第一”的服务理念，且令人叹为观止的是这种理念已深入到医院每个员工各种行为中，渗透到临床医疗服务各个环节。

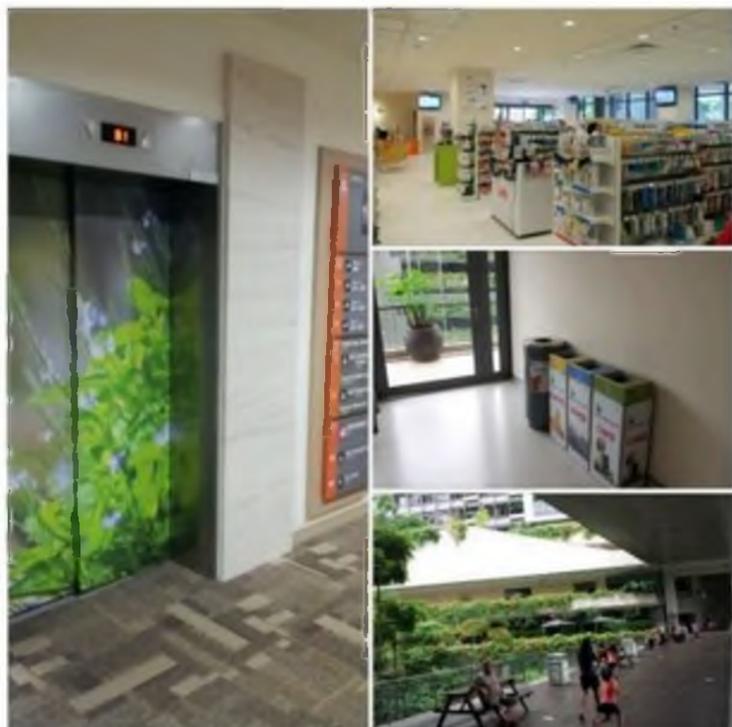
杨威荣院长为我们带来了“医院创新管理”、“医院质量与安全管理”和“医院文化建设”三门课程。

●在**医院创新管理**方面：提出学习和创新是医院可持续发展的核心，医院应根据发展需要、审时度势，规划愿景，不断更新创新意识、创新管理流程、服务流程，建设创新文化、打造医院的关键知识型资本。

●在**医院质量与安全管理**方面：特别提出应引导员工正确认识错误、上报错误，制定非单纯惩罚性的医院质量与安全管理制度。采取开放的态度，让全体员工认识到安全管理不单是医务部门的事，而是让全体员工都参与医院的质量与安全管理，鼓励员工主动报告任何危害病人安全的隐患或事件，并将其公开，让全体员工受到警示和教育。对领导者来说，当问题发生以后，一定要弄清错误出在那里？在哪个环节上？我们不怕犯错误，怕的是重复犯同样的错误。不应急于惩罚当事人，而是帮助当事人一起分析原因，查找系统中可能存在的缺陷，及时改进。对于初次犯错的当事人，不是单纯以处罚为主，而是要求当事人认识发生错误的主观原因，对当事人进行技能、态度等方面的培训。

●在**医院文化建设**方面：提出组织文化的四大层次—精神文化、制度文化、行为文化、物质文化。强调员工必须遵守医院的价值观，规范员工行为准则，激励员工的奉献精神，要让员工意识到：“上班就是表演、员工就是演员、群众就是观众”。

## 医院设施人性化



我们参观了两家新加坡医院，深感两家医院尤其是邱德拔医院秉承“以病人为中心”的理念，致力提供高效率的医疗服务，创造管理完善、温馨宜人的医院环境。医院建筑风格与周围环境融为一体，没有围墙、大门，外观看不出是医院，更像开放的花园和宾

馆；门诊一楼设超市及餐饮服务中心，尤其令我惊讶的是餐饮服务中心的每样食品都标明热卡。病房、门诊设置及装饰色彩丰富、柔和，随处可见手消毒装置和医院免费提供的卫生宣传小册子；门诊及病房分别设置了病人等候室，诊室牌号醒目，并且不同颜色表示，关怀视弱病人；所有的桌子角都设计成弧形，减少或避免病人撞伤事件的发生；病房拐角处的天花板上，安装球形反光镜，以防不同方向走来的推车相撞；实行无陪护制度，病人的一切生活护理均由注册护士和助理护士共同完成；注意保护病人的隐私，无论是病房还是检查室都有环形拉帘；尤其让我料想不到的是每个病区特别设有一个临终关怀室，当病人快去世的时候，会被送进一个单人房间，那里放着佛像或圣经，家人可以安静送他最后一程，既满足了患者和家人的心愿，又不会给其他病人带来恶性刺激，一个小小的措施，凸显出尊重生命的医学伦理和管理的人性化之道。将“以病人为中心”的理念演绎的淋漓尽致。

## 重视医院文化建设

医院文化是医院建设的内在软实力，是医院凝聚力和活力的源泉，更是医院竞争力核心的核心。一所医院如果没有形成属于自己独特的医院文化，就像一个没有灵魂的人，对内缺乏凝聚力，对外无法树立与提升医院形象。因此，新加坡医院十分重视标杆性团体的学习。从汽车企业学习5S管理理念，从航空服务中学习服务标准，从酒店行业中学习提升品牌形象，在与同行对比中找不足找差距。

围绕“以病人为中心”的服务宗旨，教育员工落实医院的核心价值观念，具体规范医院及员工行为。重视医院形象文化，对医院环境、医院及员工的形象都有具体细致的要求。更令人意想不到的的是邱德拔医院的其中一位标杆人物竟是医院大门口的印度迎宾

员。可见医院每位员工身上都体现出爱院、爱岗的热情，人人乐于奉献、人人心怀感恩，每位员工想到的是如何为医院做出自己更大的贡献，如何为医院分担更多的责任，如何为医院发展提供更好的建议。新加坡医务人员的奉献精神、自我管理意识和爱院如家的品格的确值得我们学习和深思。

目前，我院正借着医院等级复审的东风，“以评促建、以评促改、评建并举、重在内涵”，以全面提升我院整体实力和文化建设。此次学习对于提升自己的认识水平和管理理念都有很大帮助，遗憾的是时间太短，不能深入到病房亲自进行体验，以获取更深刻的认识和心得。



初入校园



新加坡国际管理学院院长杨威荣先生授课



校园一角

## 寻找差距 促进发展

■ 文/ 院办 刘涛



子适卫，冉有侍。子曰：庶矣哉！冉有曰：既庶矣，又何加焉？  
曰：富之。曰：既富焉，又何加焉？曰：教之。

——《论语》子路篇

孔子与冉有的这段对话译为“二院语言”即“兰大二院目前职工数量众多、收入节节攀升，如何进行管理？加强对干部的培训教育。”

我想，这段话正是体现了院领导派遣中层干部赴新加坡进行管理培训的良苦用心。临行之前，李玉民院长和钟福国书记为我们专门召开了座谈会，从学习、生活、安全等诸多方面提出了希望和要求，领导们细致入微的关怀让大家倍感温暖，领队张连生助理代表二十八位学员表示一定会认真学习，取得更大成果。在新期间，大家也把领导要求落在了实处，在课堂上认真听课，积极发言，各抒己见，围绕课题热烈讨论，在对邱德拔医院和新加坡国立大学医院参观访问过程中，充分利用有限的时间学习医院管理经验和理念，了解现代医院发展管理的知识和技能。下面是我个人的一点心得和感受：

### 提升医院核心竞争力

面对激烈的医疗竞争环境以及公立医院改革的不断推进，医院正面临着前所未有的挑战与机遇，如何使医院适应内外环境的变化，实现诸要素的最优整合，使之保持竞争优势，并具有可持续发展能力，这就要求我院增强和突出自己的核心竞争能力，使我们在竞争中立于不败之地。

如何提升我院的核心竞争力？我认为，首要是以创新促发展：医院要发展必须依靠科技进步，医疗水平要提高必须依靠科技创新，实现科学技术与临床医疗的紧密结合是医院实现高效快速发展的重要途径，也是医院在当今竞争日趋激烈的医疗市场中处于不败之地的重要手段。以科技为主导，抓好学科建设和人才培养，促进医院整体实力提高和可持续发展，始终

是医院的中心工作。在学科建设政策方面，充分考虑到医院作为一个整体，各科室都要有发展，采取“扶强，顾弱”即：重点科室，重点投入，重点扶植，同时兼顾一般学科的政策，这样有利于特色学科发展，有利于创品牌。在人才培养方面，坚持以人为本，高素质的人才，合理的学术梯队是医院发展的基础。注重发挥各类人才的积极性和创造性，尽可能地引导更多的人员进入开放，流动，竞争的环境中去；推行人才管理机制改革，建立相应的评价体系和激励机制；加强对年轻医生的培养，强调对基本功训练的要求；加强对高层次人才的培养，对高级人才的培养制度化，规范化；选派优秀中青年专家到国外留学访问，为临床，科研带来新理念，新观点，新技术，提升医

院水平。

其次是加强制度化、精细化管理，我院“打造精细化管理模式，创新医院管理体系”的工作正是为了提高核心竞争力。推行制度管理，实施科学化与人性化，坚持以人为本是医院的管理核心，而在具体的实施管理过程中，无论是在管理的方式、方法或进行相关的管理制度的设计时候，都要以这一核心为出发点。在医院业务开展的进程中，医院严格贯彻落实各项医疗操作规范和规章制度，完善了各级各类医疗业务的工作指引，建立医疗质量的考核管理体系，把医疗行为、医疗质量的管理纳入各种制度的监控之下。医院要建立和健全各类突发应急事件的处理程序，把各种医疗活动逐步制度化、规范化，减少人为因素的影响，为医疗质量提供制度上的保证；积极组织医护人员参加各种培训和为病人服务的水平；认真进行院内环境的改造，为病人提供更加优质的候诊、就医、住院治疗的环境。

然后是要突出特色。医院要适应变革，在竞争中独领风骚，就必须能够提供特有的医疗技术和特色服务，有自己的一技之长。实践已经证明，任何医院不可能在所有方面均有较强的竞争能力。而是要在诸多项目中找出关键、核心的项目和技术，大而全、无特色的医院是难以有实质性竞争力的。这种特色必须建立在知己知彼的基础上，即对区域内卫生资源配置及

其利用情况进行分析，并对潜在的卫生服务需求进行科学预测，不能凭想当然办事，要重视外部条件及其政策变化对卫生服务市场的影响。而且，医院的特色也不能一成不变，不能满足于现有的优势，要用发展的眼光看问题，重视战略研究和战略管理，做到“人无我有，人有我优”，提高医院的美誉度。目前，非营利性医院、营利性医院、中外合资、合作医院等相互竞争的局面正在形成；职工医疗保障制度的建立，使病人有了更充分的空间选择医院、医生和药店，而优质的医疗技术及其服务，低成本、方便快捷的服务是病员优先考虑的问题，所以，必须确立好我院的核心竞争力。

最后是要立足服务。从社会发展来看，医疗行业中服务所占的比重会越来越大。我们的医疗服务不仅要提供良好的医疗技术服务，还应在医疗技术服务过程中体现尊重病人、关爱病人、方便病人、服务病人的人文精神，要切实改变“见病不见人”的单纯技术服务理念，使病人在服务过程中感受到对人的尊重和人间真情的温暖。因此，我们在医疗服务中应当做到：1、规范医疗行为，按患者需求改进工作；2、规范质量标准，提供安全有效的医疗服务；3、规范办医方式，不断扩展服务领域；4、规范服务言行，提高全员医德素质。增强医疗服务的人情味，给服务对象以更多的人文关怀。

## 营造“人性化”的医疗服务与环境

我院自始至终一直在强调流程的优化，为此付出了不少的努力，也取得了长足的进步，但与新加坡的公立医院比较仍有不少需要改进的地方。流程的优化必须坚持人性化的原则，而不是单纯的简化。在新加坡的医院内，随处可见为患者提供无微不至的服务，给人一种“宾至如归”的感觉。例如病人预约后，医院会提前两天短信提醒病人来求诊，既提高了预约率，也让病人有一种受到重视的感觉；在人口聚集的地方，用免费巴士接送患者，解决了患者的交通问题，也增进了社会对其的认知和了解。除了有先进

的医疗设备外，他们在服务设施尤其是细节上也把“以病人为中心”的理念体现的淋漓尽致，如把所有的桌子角都设计成了弧形，减少或避免病人撞伤事件的发生；病房拐角处的天花板上，安装了球形反光镜，以防不同方向走来的推车相撞；同时，这里的儿童病房，卡通画及标识充分结合了年幼者的特点，非常可爱；在医院内部甚至是最重要的位置，设置有各种小卖部和饮食出售部以及书店等，俨然一个小社会，这都充分体现了人性化服务的理念。

## 注重医院品牌和文化建设

目前，我们对医院的品牌战略缺乏一个全面的认识。而患者对就医环境的选择恰恰就是通过这个既相对模糊又极为关键的医院品牌来衡量的。

随着经济的发展和人们健康意识的增强，会有越来越多的人选择名医名院，创建品牌医院成了各家医院提升核心竞争力的关键。这就要求我们有一个与时

代脉搏相一致的全新的现代化的健康和服务理念来指导我们的行动，医院要秉承“质量第一，服务争先”的原则，主动适应社会大众的健康与求医需求，发扬艰苦创业的拼搏精神，克服重重困难，用好每一分资金，创建优美的医院环境，以优质的服务，优美的环境，优良的设备服务社会提升文明服务水平，为群众

提供全方位的优质服务。以“一流的质量，合理的价格，星级的服务”为承诺，全方位满足广大人民群众的健康需求，打造医院精品品牌。

我院长期的发展中拥有的技术和病人资源使我们具有天然的品牌优势，现阶段工作中我们要避免急功近利，在做强、做精、做细品牌上下功夫，必须视品牌为生命，创建强势品牌。

医院文化创建有助于培养医院精神，形成医院之道，增强群体意识和凝聚力；有利于医院的生存和发展，形成竞争格局并提高竞争力。医院文化不仅能起到对内的导向，凝聚力和规范作用，更主要的是能提高医院的经营业绩，铸造品牌信仰。

创建医院文化可以采取多种方式，也可以把它当作精神文明建设的主要内容，突出表现“以人为本”的中心思想。以文化活动为依托，不断拓展医院文化的层次，以文化建设为主线，不断深化医院文化的内

涵。院内体现在领导者与职工之间：例如在员工生日时送上一个蛋糕，员工婚庆时送上一束玫瑰等等；对外体现在医务人员与广大群众之间：比如开展多种义诊活动，为困难患者适当减免有关费用，免费为弱势群体体检来回报社会等。所有这些细节经过长期时间的潜移默化深入员工身心，逐步形成了独特的医院文化，这种独特的文化在医院的发展中会产生凝聚力和向心力。

医德医风也可以反映医院文化的品质。医德医风事关广大医务工作者的群体形象；事关医疗行业的建设和发展。医德医风建设是医院文化建设的核心内容。坚持以“德”治院，构建以“病人为中心”的医院文化品牌是医院文明的体现，是医学进步的标志。

优秀的医院文化可以作为二院人共同的精神家园，在这个精神家园里每位职工的心灵都可以得到升华，得到洗礼，从而能更好地服务于社会。

## 通过积极沟通创造良好的医患关系

沟通在医务工作中以及生活中的每个角落都非常重要，但是如何把握医疗工作中沟通的重点、如何掌握沟通的技巧、如何使沟通为我们的工作提供最有力的支持，这成为一个沟通过程成功与否的关键所在。

在工作中我发现造成很多紧张医患关系的重要原因就是沟通不力。要实现最佳共同效果，就需要努力营造良好的沟通氛围，把握交流双方情绪同时注意因人而异。有效的沟通就是同正确的人在正确的时间、地点和渠道传递双方都可以接受的信息。沟通需要真诚和聆听，需要彼此的信任和极大的耐性，需要感同身受和足够的尊重。只有这样才能通过良好的沟通，

维护良好的医患关系，最终让患者感受到医院良好的医疗服务品质。

总之，这次新加坡之行收获很多，也很难表达完全。非常感谢医院领导给我的这次学习机会，使我开拓了视野，增长了管理知识。我将以实际行动，从“头”做起——身随头动，兵随将转，从“小”做起——大处着眼，小处着手，从“好”做起——好的开始是成功的一半，从“心”做起——心件建设，以我院“三甲”复审迎评工作为契机，在我院实现“1235”规划和建设品牌医院战略贡献自己的力量。

Cherry, the end



# 感悟狮城

■文/ 工会 孙继平



2012年12月初的隆冬季节，我有幸与同事们一起赴新加坡国际管理学院参加医院管理短期培训，在那里，我们共同学习了新加坡国际管理学院为我们精心准备、精彩讲授的课程，内容包括医院创新管理、新加坡医疗改革与医院管理、优质医疗服务、辅导与带教、医院质量管理、风险防范与危机管理、医院文化建设、医院核心竞争力、医患沟通等。

此外还利用两个半天时间，组织我们参观了新加坡邱德拔医院和樟宜综合医院。初步了解了新加坡的发展历史及取得的辉煌成绩，令人感慨。

新加坡这个土地面积700多平方公里，人口500余万的小国家，既无腹地，又无资源，却在短短40几年时间里创造了经济社会发展的奇迹，人均国民收入、社会和谐程度、国民文明程度、法制建设程度，以及国家竞争力等主要指标名列亚洲乃至世界前列，到处呈现出美丽、精致、开放、和谐、温馨和生机勃勃的景象。新加坡能取得今天的辉煌成绩，主要是发挥了人的主观能动性和创造性。这值得我们研究、学习和借鉴。

在短暂的学习和参观中，不论是在课堂上，还是在参观医院的过程中，或者在与新加坡人的交流接触中，我充分感受到了新加坡人对工作一丝不苟、精益求精的态度。在事事处处、方方面面、时时刻刻都展现出他们新的理念、注重细节、注重创新、注重效率、工作严谨、以人为本、作风务实、人性化服务的精神。举一个非常简单的例子，一踏上新加坡土地，负责联系、接待我们的是一位60余岁的李先生，他热情周到的服务感动了我，他首先自我介绍，并认真介绍了到新加坡的一些注意事项，在见到我们之前，已经为我们准备好了一切，包括住宿房间的分配、用餐、学习资料等，并亲自为我们办理有关手续，不厌其烦为我们反复说明解释，进入住宿房间犹如到了家里，丝毫感觉不到身在异国。在我们离开新加坡的时候，又是那位李先生为我们送行，他早早来到我们住的楼下等着，等我们上车后他反复强调注意事项，反复提醒不要把东西拉下，我们没有想到的他为我们都想到了，到了机场他跑前跑后为我们忙碌，给我们反复交代如何办理退税，如何托运行李，如何安检，待我们全部安检完毕进入候机厅后，他才依依不舍离开我们，望着他远去的背影，我想这就是新加坡人的工作作风，这才是我们要学习的。同样在樟宜综合医院

参观学习的时，也遇到了令人感动的事情，参观中我因为去洗手间，耽误了时间，一时脱离了参观队伍，在我正在准备找他们，这时有一位新加坡人走过来热情的向我打招呼，“先生，你有什么困难需要我帮助吗？”正在这时我已经看见了我们的队伍，只好向这位热情的新加坡人表示了诚挚的感谢。但是这件事对我触动很大，这样不经意的一声问候，一个简单的动作，感觉在这里是多么的温馨、亲切，由此想到这家医院对病人一定也会服务周到、体贴、热情。

在参观医院时，因为时间有限，不可能完整体验新加坡医院在就医、管理、服务各方面的流程、细节和环节，就这样走马观花但也给我留下了非常深刻的影响，新加坡医院温馨的就医氛围，明显的院内标识，优美的医院环境，周到的便民措施，科学化的功能布局，以及宾馆化的后勤服务值得我们好好借鉴和学习。

在学习和参观中，我深深体会到，在这里学到的并不是深奥的大道理和高深的理论，恰恰是我们每个人天天都做的事情，也是每个人都能够做到的，也是每个人都能够做好的。但是，往往被忽视我们做的不好。赴新加坡学习的历程已经成为过去，我会倍加珍惜这一次学习的成果，并做好吸收与转化的工作。与新加坡医院相比，我院在管理和服务方面还有很大的提升空间。它山之石可以攻玉，学习最重要的目的是用来指导实践，希望所有从新加坡学习回来的同志在各自的工作岗位上发挥好表率的作用，为医院的发展和改革做出积极贡献。

此行受益匪浅。怀念狮城留给我的一切美好回忆，并能将此次记忆永远珍藏。真是：寒冬迎暖阳，乘风去远航。同为医院兴，取经下南洋。 **CUYUQI THE END**

置身在异国，犹如在家乡。狮城风光好，美景世无双。  
国际管理学院，精益求精强。服务人性化，管理重规章。  
做事遵流程，细节铸文章。改革加学习，不断把新创。  
发展人为本，自主更自强。理念日日新，效率时时上。  
患者为中心，心件记心上。质量为先导，安全做保障。  
团队重培训，文化增力量。大处来着眼，小处做文章。  
此行收获大，终身永难忘。借取它山石，为我院院强。  
全员齐努力，再铸新辉煌，老牛夕阳晚，奋蹄向前方。

## 题记

随着公立医院改革的不断深入，我院各项事业进入了快速发展的重要时期，在即将迎来“三甲”复审的关键时刻，机遇与困难并存，完善自己就能把握机遇，通过系统的管理知识培训就能化解困难。这就需要我院在将长期加强中层管理者的职业操作能力，才能够让决策者运筹帷幄，执行者披荆斩棘。为此，我院一行28名管理层中坚力量前赴新加坡国际管理学院进修学习。

学习点滴，分享见闻，是快乐的源泉。在浩瀚的星河中汲取无止境的知识，或是与朋友分享经验的点滴，不论是施与受，都是开启人生真善美的钥匙。我们第五批学员在快乐、充实、紧张中度过了近100个小时的学习，完成了“现代化医院管理”学习课程，并参观考察了亚历山大集团的邱德拔医院和新加坡国立医院，8天的时间，感受到了各个国家文化交融的伟大魅力、行业领域内的五大管理理论等，给我们这次的考察学习之旅带来太多收益。

身处异国他乡，放下工作，静心学习，是一种提升，一种享受，是一种快乐。这里，有的是师生情缘，有的是同窗情谊，尤其是忘不了大家聚精会神的倾听，精彩之处爆发出雷鸣般的掌声，更忘不了每一节课师生相聚在SIMA，发自内心的灿烂微笑和充实。这些点滴记忆，此时都显得弥足珍贵。

# 素养靠培训 文化靠传承

# 技能靠历练 品牌靠运营

■文/ 发展规划处 裴娟

## 启程：带着一份感动和新奇



2012年11月18日上午10时，我们一行28人在院长助理张连生教授的带领下，带着院党政领导的重托和希望启程前赴美丽的岛国——新加坡，在国际管理学院进行为期8天的“现代医院高级管理课程”培训。

行前一天，医院党政领导就组织召开了学员专题座谈会并提出要求，希望这批学员能继续发扬和保持“二院人”良好的学习精神和毅力，能扎实学习与借鉴新加坡及世界先进医院的管

理理念与方法，深入探索先进管理经验与我院院情的结合，努力提升自身的管理技能，实地考察与感受新加坡医院的卓越成果。与此同时，张助理也千叮咛万嘱咐地交代着出国注意事项等细节。我读懂了此次出国要学什么，要注意什么，要珍惜什么。

出发当日正值周末，虽然刮着飕飕冷风，但每个人的脸上都洋溢着热情。望着前来送行的院领导及个别学员家属，我平和、淡定、沉静的心境一下子被他们触动了。就这样，带着诸多美好的祝福和期望，新加坡，冬日有约。

我知道，心中的希望和憧憬再一次被点燃了。

## 初识狮城新加坡人文气息

当飞赴新加坡的航班甫一落地，大家立刻欢腾。从走进机场大厅到酒店的路上，看到机场工作人员、学院负责接机的李老师和司机、市民们的一举一动，感受到这真是一个名符其实的文明城市。他们谈到国家时对总理的敬仰神态，谈到国家制度时充满着骄傲与自豪的喜色，市民不折不扣的执行着国家的制度；尽管马路弯曲、单行线特别多，但车速很快，井然有序，却没有看到一名警察，连交通警察也隐形了；走在这片花园式的土地上，闻着它的气息，你会觉得很

安全、很轻松；这些就是城市文化的威力和文明的魅力。

回到栖身的酒店内，一张张热情的笑脸，一声声温情的问候，一个个精致的果盘，一张张温馨的卡片，包含着寄托，包含着渴望，让远道而来的我们在异国他乡感受到了别样的温暖。

在这座花园般的岛国里，我们的同行如何为患者精心服务呢？我想，在这里，一定会收获良多，满载而归。

## 止于至善：细节决定成败 细节成就完美

SIMA短期培训课程特色力求“新”为“中”用、量身定制、直面交流、充实高效、配套服务。课程上精心设计、安排紧凑、针对性强、内容丰富、涵盖面广；学员们在课堂上认真听讲、认真思索、仔细对照，课下热烈讨论，充分利用时间学习和感受新加坡人文之美；老师们立足岛国，放眼世界，结合中国医改实际，以特有的热情和责任感为我们学员传授世界上最新的医院管理知识、管理理念和实践成果；用一个个的真实的案例、大量的图片和数据，解读新加坡医院改革历程，诠释着质医院服务、医院创新管理、全面绩效考核、医院质量管理、医患沟通、风险防范与危机管理、医院文化建设等内容。老师们不辞辛劳，意犹未尽的在原计划课程基础上，又为我们增加了三个小时的精彩讲座，他将满腔热情和殷切期望，通过生动的案例和精妙的逻辑分析，传达给了我们，鼓励我们积极向上，追求卓越。

作为20多年从事大学高等教育的教育家杨威荣院长在讲到“医疗质量和安全管理”课程中，通过视屏播放一段某医院急诊科医护人员在抢救、收住、诊疗及处理医疗错误、医疗投诉一名患者全部过程的影像，同时用生动的“母亲教育孩子”案例，传递我们一个道理“惩罚不是好手段，知识不等于智慧”，并运用回溯性失误分析之工具——根本原因分析（Root Cause Analysis）来了解造成失误的过程和原因，进而检讨及改善程序以减少失误的发生。反之，如果惩罚手段过激，反而将问题掩饰，忽略了系统失误因素并未受到控制，导致错误不可避免的重复发生”，面对医疗失误要着手进行根本原因分析等品质改善手段，提升以“系统”概念来面对问题，才能营造一个实质、永续的病人安全环境。

负责我们236期培训班的老师们，无论是在组织、管理、开班仪式、桌签、拍照、茶歇、参观、通勤车、就餐、结业典礼、制作图片回放、颁发证书和纪念盾牌等每个细小环节都分别有着规范的SOP和贴心的服务，不经意间也为从事会务组织管理的我上了一堂生动的服务课程。

22日上午10:15课间休息时，李斌教授神秘的关掉灯光说：“马上就要送一个惊喜给一位同学”，就在我们好奇的猜测当口，只见邢老师、吴老师含着笑意推着一个盛着蛋糕的平车走进教室，此时大屏幕上跳出“孟灵，生日快乐”——大家恍然大悟，原来外国友人给中国学习的医生过生日。大家也才知道今天居然是同事孟灵的生日，连她自己都忘记了，在全体师生的歌声祝福下，孟灵当场就感动的哭了。

在结业典礼结束后，学院还特别为我们安排了晚宴，杨院长也破例为大家准备了一些酒水，师生们真诚交流，学员们共叙收获，兴奋异常、满意而归。

总之，SIMA的老师们在传授我们先进医院管理知识的同时，用行动服务与用心服务为自己的学院也赢得了非凡的效果。



课间为学员孟灵庆祝生日

## 新加坡：亚洲领先的医疗枢纽

新加坡拥有杰出和安全的医疗体系、透明的监管方法、技术水平高超的医疗人员，更拥有最先进的医疗科研和技术，这使得新加坡有能力提供高精尖的医疗服务。来就诊的患者可以在一个安全以及文化和宗教背景受尊重的环境下放心地接受世界级的医疗服务。当病人的健康出了问题的时候，新加坡是一个真正让远道而来的求医者得到心灵平安的驿站。

根据学院安排，此次在新加坡参观考察邱德拔医院和国立大学医院，两家医院充足的医疗资源、人性化的医疗环境和以人为本的思想理念，让我感触颇深，受益非浅，留下了美好的印象和可借鉴学习的东西。

● 邱德拔医院：一家真正“以病人为中心”的医院

走进这家医院，首先映入眼帘的是结合了各种便利和舒适元素的大楼设计风貌，让就诊的病人及辛苦工作的员工都能享有轻松无忧的体验，他们以病人为主，旨意为患者提供最便利舒适的服务；再看，四周花繁叶茂、绿树成荫，庭院的花卉植物也为医院增添了几许悠然平静。对他们而言，照料病人的医务需要不仅是为病人提供全面的医院设施和转科服务，还包括为病人制造一个舒适的休养环境，让病人能安心地养病。

感受最深的是其便捷的服务流程，人性化的设施和医疗环境；清晰的人性化的标识牌和随处可见的轮椅；镶嵌在每间病房、检查室、治疗室和电梯间天花板上的一幅幅画框，使卧床的病人睁眼看到的就是富有生机的鲜花，心情舒畅利于休养；员工爱院如家的

品格和奉献精神、自我管理意识和责任感；规范的管理制度和先进的管理理念。

就在参观完病区到学术厅交流中，忽然发现亚力山大医院集团总裁陆圣烈，不知何时悄然而至坐在后面倾听我们的交流。刹那间，掌声雷起，看到刚刚讨论话题中的陆院长出现在这里，大家争先恐后地请教他好多问题。交流结束后，途经连廊区域送我们到大巴的时候，看到他习惯性的捡着地上的垃圾，微笑着与病人打招呼，瞬间震撼到我，使我想起他在我院培训时所讲的“垃圾吸引垃圾”的管理手段和服务理念；也使我想起他中国之行时，与兰大二院所结情缘，他的一句：“我对这家医院有着期望，是一家不简单的医院”之言，当时对我们鼓励很大。

邱德拔医院将“以病人为中心”的理念体现得淋漓尽致，他们用自己的行动来兑现着前新加坡卫生部长许文远提出的挑战：建设“以病人为中心”的医院，努力提供始终无间的“无缝隙”的医疗服务，建设“一点也不麻烦”的一站式医疗服务中心。

#### ● 国立大学医院：塑造未来的医学面貌

走进国大医院大厅就如同走进了五星级酒店；看到接待我们的老师很亲切，源于他也是我们华夏之子

吧。在国大医院，感受到了医院通过系统、卓越和全面的管理，以及通过监控各科室的临床质量指数，力争达到最高的质量标准。除了能够实行持续的质量改进外，质量监控的透明信息也是病人可以自己选择来到医院就医，并且能够确保自己在国大医院得到的是胜于或与国际标准持平的临床结果的优质医疗照顾。

国立大学医院是一所专业的三级医院，比较注重流程设计、关心员工成长、强调病人满意度、承担社会责任，为患者提供领先、尖端的医疗服务。拥有最先进的医疗设施设备以及训练有素、责任心强的员工，是心脏科、肠胃与肝脏病学科、妇产科、肿瘤科、眼科、儿科和骨科等专科病人的主要转诊治疗中心。能够提供优秀的病人照顾和服务，并将最新临床研究成果转换成安全先进的治疗方法，使病人受益，同时还能更有效的培养下级医生。

国立大学医院所建的国际病人联络中心是一站式的医疗接待服务，为每一位国际友人及其家属提供支持和帮助，由精通多种语言的专业人士组成的团队，提供多样化服务，让病人和他们的家属在新加坡逗留时无后顾之忧。

## 思考：寻找同行之间差距

作为一名医院管理者，我认为新加坡医院的管理理念与具体管理改革的方法，值得我们借鉴和深思。通过为期一周的医院管理知识培训和对新加坡标杆医院的参观交流，使我在边学边看边寻找差距的同时，作为“二院人”的责任感和使命感油然而生，也在思考如何能够将这些标杆医院优化便捷的工作流程和人性化服务学以致用？如何立足本职，做好细节服务，促进医院可持续发展？如何适应人民群众对医疗资源需求的不断变化？如何将学习成果转化到三甲复审工

作中？如何培养和发挥好团队的凝聚力、活力和能力以及如何做好普通员工的素质和技能培训工作，具备医院的核心竞争力？如何能真正把病人当作自己家人一样去关心和照顾？如何做好医患沟通和安全管理理念？如何使员工树立良好的医院形象，无论身在何处都要做二院的外交使者，永远做正面的谈论，不做负面的评论？这些都是我院创建高效优质品牌医院所要具备的元素。

## 学以致用：注重医院服务品牌和文化建设

近年来，我院注重人才培养和素质教育，为了提高干部的管理能力和执行力，医院先后已选派六批100余名干部到新加坡学习培训、参观考察，借鉴国外先进技术和服务理念，促进了医院医疗服务质量的提升，各项工作取得长足进步，使医院进入发展的快车道。

“愿景”、“心件”、“服务三件宝”这些词汇的内涵，通过此次学习，让我深刻领会到了。“愿景”是什么？愿景是理想、是目标、是人们向往的美好前景，无论一个国家还是一个单位、一个人都需要愿景；

“心件”是什么？心件是人们灵魂深处看不见摸不着的东西，心件建设是爱心、文化与文明的象征；“服务三件宝”是硬件、软件、心件。

对我院而言，在硬件、软件建设的基础上，急需加强心件建设，花力气在员工的思想模式转变、医院文件建设上。通过一种内在的医院精神的体现，形成一种积极的医院文化，对内凝心聚力，对外提升医院形象，来进一步提升医院的服务品牌和可持续的发展动力。

感谢SIMA搭建了用华语学习世界优秀管理理论和知识的平台，感谢医院给我机会能在国外继续充电，开阔视野、更新观念、增长知识。我们将用所学知识服务于二院、造福于患者；将用智慧和不断创新的精神谱写着二院每一个明天，二院是我们的光荣，也将努力使自己成为二院的骄傲。

说出我们要做的，写下我们要说的，做到我们所写的！

# 想，要壮志凌云 干，要脚踏实地

■文/ 信息中心 黄莉萍



2012年12月负载着医院的期望，一行27人踏上了新加坡的学习之旅，终于可以近距离地观察和研究新加坡，这个对我来说充满了新奇而又倍感亲切的国家。此次学习共7天时间，课程安排包括医院创新管理、新加坡医疗改革和医院管理、优质医院服务、从执行到领导、辅导与代教、医院质量管理、风险防范与危机管理、医院文化建设、医院核心竞争力和医患沟通10个专题的课堂讲授和丘德拔医院、樟宜医院的考察，全方位的课程设计让我们对新加坡的国情、医疗状况和医院管理学知识有了全面立体的认识。课堂教学多以实例为支撑，生动且极具说服力。此次学习时间虽然短暂，但却感触颇深。

飞机降落新加坡樟宜机场已是晚上8点，暮色黄

昏，温热的气息迎面拂来，进入机场大厅就能感受到新加坡的与众不同，机场大厅明亮整洁，清雅的胡姬花洒落于各处，井然有序的各种肤色的人流低声细语保持着机场的宁静，来到出境口，印度籍的工作人员微笑着向你招手示意，一盘糖果让冰冷的工作台增添了几分暖意。

刚入住宾馆，新加坡管理学院就以现身说法为我们上了生动的第一堂课“优质服务”。床上的资料袋中有精心准备的院长欢迎信、日程安排、课表、讲义。桌上摆放着一张精致的欢迎卡片，一份泡面，一份水果。所有你所需要的，想要了解的都已为你贴心准备好。这正如“医院优质服务6+6”中所讲的，最佳的服务是为客户提供超越期望的服务，制造惊喜。整个学习过程安排的精致、周到。最难忘的是集体照和简洁庄严的结业典礼环节，诠释着工作的精致、细腻、严谨，每个环节都能充分体现效率性和团队协作精神。

## 新加坡印象

新加坡位于马来半岛南端、马六甲海峡出入口，北隔柔佛海峡与马来西亚相邻，南隔新加坡海峡与印度尼西亚相望。它由新加坡岛及附近63个小岛组成，面积710平方公里。新加坡的居民主要为华人，占总人口的76%，其次为马来人、印度人，分别占总人口14%和8.4%，还有少量的其他人种。新加坡古称淡马锡，公元18世纪至19世纪属于马来西亚柔佛王国。1824年新加坡

沦为英国殖民地，二战期间被日本占领。1945年日本投降后，英国恢复对新加坡的殖民统治。1959年，新加坡实现自治，并在1963年9月并入马来西亚联邦。1965年8月9日，新加坡脱离马来西亚，成立新加坡共和国。新加坡风光绮丽，终年常绿，岛上花园遍布，绿树成荫，素以整洁和美丽著称。全国耕地无几，人口多居住在城市，因此被称为“城市国家”。

## 管理创造奇迹

新加坡是一个1965年才独立建国的国家，却在短短四十几年以惊人的速度发展为一个公民收入超欧洲，国家福利保健系统媲美西方，而腐败现象最低，百分之九十的家庭拥有自己的居所，税收低，道路整洁，几乎没有无家可归者和贫民窟，失业率为百分之三的强国；新加坡是一个飞机一起飞就要飞出国界的国家，却拥有着世界上最优秀的航空公司和最大的机场；新加坡是一个旅游资源几乎为空白的国家，却成为全世界有名的旅游之都，旅游业成为国家重要的支柱产业；新加坡是一个本身不出产石油、没有石油资源的国家，却拥有多座规模庞大的炼油厂，成为世界三大炼油中心之一……以上这些看似天方夜谭式的情形，却是新加坡发展中取得的实实在在的成就。这些奇迹源于新加坡政府的高效管理。新加坡非常重视管理，以容纳百川的气度吸收着世界上最新的管理知识、经营理念和实践成果，并依赖强有力的法律制度体系，保障其稳步实施。

医院的发展管理也起着至关重要的作用。2000年前亚历山大医院面临着业绩糟糕、技术落后、服务极差、环境脏乱、文化消极以及社会形象不佳等方面的危机，2000年陆圣烈院长上任后，对医疗质量、服务、文化、流程等方面进行了全方位的改革，经过6年艰难的探索和努力，今天亚历山大医院已经成为业界学习的典范，每年有数十批来自世界各地的同行到那里参观交流。

作为一名医院的管理人员，身感责任的重大，管理水平的优劣决定着团队工作的优劣。管理不是控制、约束和管制。而是沟通、组织、协调、处理的综合技术和艺术！要做一名合格的管理者必须不断学习、与时俱进，要打破工作中的常规、固态思维创新管理，培养管理能力，打造团结、有为的团队，充分发挥其潜能，不断提高部门的服务能力。

### 真抓实干 成就高效执行力

新加坡是一个高度化的法制国家，以“立法全、执法严”而著称，其“鞭刑”更是闻名于世。新加坡的法律体系严密完善，现行的法律达400多种，基本涵盖了社会生活的各个领域。不同的违法行为都有具体的、明确的规定。强有力的法律体系使国民意志高度统一，才使新加坡这个有着多民族，在东南亚地区面积最小，人口密度最大，且宗教信仰复杂的国家，能够迅速前进。

而审视我们自身，我们不缺乏制度，但是很多时候制度只是一纸空文，究其原因是没有落实和监督机制。故不管决策多好、思路多清，如果不付诸实施，不执行到位，一切都会成为纸上谈兵。所以我们必须静下心来，不驰于空想，扎扎实实地把每一项制度落到实处，这样我们既定的工作目标才能够实现。

### 团队精神

在新加坡期间，感触最深的是新加坡人自然流露出的团队精神。李先生是一名60多岁的新加坡人，负责我们的接送机服务。他工作认真负责，在送机的路上就机场退税、登机两个环节的注意事项不厌其烦的讲解了近40多分钟，最后，他的一番话令我感动“希望你们回去能把新加坡介绍给你的亲朋好友，让更多的人来新加坡参观旅游，我代表新加坡旅游局谢谢你们”这番话说者随意，却让我印象深刻。他仅仅是一名半路出家，从事

旅游工作的普通的工作人员，但却把新加坡旅游的推广做为己任，自觉地为自身及所从事行业的发展付出努力。从他的身上，让我不禁想起亚历山大医院的名言“我们要做医院的亲善大使，无论身在何处始终对医院都做正面积积极的宣传。”新加坡正是有了这样一个又一个具有团队精神的工作人员，形成了强大的凝聚力，才形成了一个团结共进、众志成城、步调一致的充满协作精神的高绩效团队。

### 服务是“心件”工程 优质服务是全员工程

医院的优质服务依赖于三件套，硬件、软件和心件。硬件指先进、便捷的硬件设施；软件指医院文化、技术水平、人员素养；“心件”服务是此次学习到的一个新名词，即：发自内心的服务。“心件”服务在新加坡处处都能感受到。医院非常重视对员工的培训和教育，将医院的文化、愿景、使命、价值观、社会责任等方面植根于员工的心中，奠定心件服务的基础。

走进新加坡的医院无论从环境、服务都让你感觉到浓厚的“以患者为中心，人性化的服务。”的医院文化。从你身边走过的工作人员，总是面带微笑地向你点头示意。医院环境绿树环抱，用景观“温暖”病房。各门诊的标示清楚明了。报纸，杂志，电视，饮水机，自动测量血压机等为等候的病患带来便利。超市式的药房，采购的时

间用以消磨等待取药的时间。看图说话式的就诊流程图，让不同国籍的患者沟通不是障碍。

医院为患者所提供的服务是通过医院不同部门及员工一连串增值行动来完成的。服务的质量不仅仅取决于临床，行政后勤也是服务链中重要的一环。医生护士要为患者提供优质的服务，行政后勤人员要为医生护士提供好服务。行政后勤工作人员要转变观念，换位思考，与患者、医生、护士同行，发现管理中的短板，改进管理流程，做好细节服务，把医生、护士的时间更多地留给患者，为患者提供便利、快捷的服务。只要每位职工都时时关心和重视服务对象的感受，更新服务理念，规范服务行为，医院才能持续成长，真正实现“让每一个患者都能放心看病”的医院愿景，更好地为人民群众服务。

### 居安思危 通过创新提升医院竞争力

危机意识和创新意识根植于新加坡人的心中。新加坡总理李显龙的办公室就挂着一副字“居安思危，戒奢从简”。“新加坡国土面积不大，资源匮乏，物资基本依赖进口”这是新加坡人常挂在嘴边的一句话，每一位新加坡人的骨子里都有强烈的危机意识。人们懂得只有清晰的认识自身的弱点，努力奋斗才能生存下去。所以工作严谨，不敢懈怠。1965年新加坡脱离马来西亚联邦独立的时候，这个弹丸小国的前途一片黯淡，新加坡政府和人民面对这种危机，不断地创新变革，给新加坡的发展带来了勃勃生机。今天的新加坡，已经取得了举世瞩目的成就，但新加坡举国上下仍然可以保持着清醒的头脑，强烈的危机意识。这种危机意识推动着新加坡人认真、严谨的工作作风。并不断努力通过创新提升竞争力。进入21世纪新加坡不断加强创新密集产业领域的研

发，使创新逐渐成为经济发展的一项重要支柱。医院靠技术创新、服务创新异军突起，成为世界学习的标杆。

中国，随着人民生活水平的日益提高，医疗服务成为全民关注的焦点，各个医院迅猛发展，一大批手持世界品牌且资金雄厚的国际医院集团将目光紧紧顶住了中国医疗产业。面对这种严峻的挑战，我们应该常怀危机之心，通过创新提升医院的竞争力，创建品牌医院。

此次新加坡学习开阔了眼界，增长了见识，更重要的是审视和思考我们现在工作的不足，如何不虚此行，将学习的内容消化和吸收，将优秀的工作方法和管理手段为我所用，使工作跨上一个新的高度，这是我们目前最重要的工作。管理大师德鲁克说过：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行。”

# 踏上狮城 收获点滴

■ 文/ 肝病科 王兴蕾

## 要更加注重塑造品牌文化



优秀的医院都要树立良好的形象，与国内医院相比，新加坡医院更加注重医院文化和形象。他们医院的愿景：让国人延年益寿，生活更健康；服务宗旨：随手可得，始终无间，全面周到，效高质优；经营哲学：以合理的价格提供优质服务，满足并超出病人的期望；理念：秉承病人至上，病人是医院里最重要的人物，在医院里，我们所做的一切都要把他们的健康利益和方便舒适放在第一位。医院为每名员工配有行

为准则手册，以高标准要求员工，适时通过医院管理系统给员工发送提示信息，提醒员工要注意什么，并有公众简讯、内部简讯等宣传医院事件和文化，以树立一个良好的公众形象。

结合我们的实际，如何让员工做到：无论在何时、何处，做自己医院、科室的外交使节，永远做正面的谈论，不做负面的评论。在医院、科室内部培育一种全员积极考虑医院、科室事务的氛围，让每个人动脑筋，想对策，提建议，避免和减少问题，树立我院、我科优质的品牌文化。

## 解决医患纠纷从注重加强沟通和预防研究做起

医患纠纷不只是中国特有，外国也有存在类似问题。根据调查发现，医患沟通不足是纠纷的起因。新加坡医院非常强调医患沟通的重要性，因为他们认为“医疗服务质量的好坏在相当程度上取决于医患沟通的成败！”所以他们注重培养医护人员与患者沟通的技巧和能力，专门设置这方面的课程进行培训，列举患者心态、医务人员心态，医患沟通之难、病人不满的四大情境，医患沟通四步法，面对不满时的沟通原则，以及交谈的技巧，强调“有效的口头沟通技巧，让患者觉得自

己很重要”，并如何针对满腹牢骚型、喋喋不休型、唯唯诺诺型、咄咄逼人型、沉默寡言型因人而异进行沟通进行专门讲解，使员工更加明白医患沟通的重要性，掌握沟通技巧的必要性。同时，新加坡医院注重医患纠纷的预防研究，譬如依靠医药保险来作为解决医疗纠纷的保障等。若是医院或社会上发生什么纠纷，医院管理层会在一起讨论：这种问题会发生在我们医院吗？应当如何预防？如果发生了，应当如何处理？这也是我们需要深思的问题。

## 要将“以人为本”的理念贯穿于医疗服务全过程

通过参观学习，使我们充分感受到：新加坡医院的医疗服务处处体现“顾客至上，病人第一”的服务理念，这种理念深入到医院每个员工各种行为中，渗透到临床服务各方面。比如：1、医院设施人性化。新加坡医院建筑与周围环境融为一体，没有围墙、大门，外观看不出是医院，医院如同开放的宾馆和花园，超市、餐饮中心等服务设施齐全，医护人员服装色彩多样，病房、门诊设置及装修色彩丰富多彩，体现出对病人的尊重和人性化服务，给人舒适、美观、温馨的感觉。另外，超市、餐饮中心还可以缓解患者排队等候的急躁情绪。2、服务流程便捷化，服务内容全面，关注细节，病人满意。医院流程的设计力求提供“便捷”的“一站式”医疗服务，以病人便利为主，减少病人移动次数和距离，把服务带到病人身边。医生查房用移动电脑，随时查阅检查项目和结果，处处体现方便快捷。各类车辆直接到达急症室，到达门诊门口，没有台阶。3、实施科学化、规范化管理。在管理过程中非常注重考核标准的量化，在制定政策和制度时，强调科学和完善，在执行时强调一丝不苟。另外，坚持把病人的满意度作为医院自我评价的重要尺度，新加坡医院将病人是否会介绍别的患者到医院就诊作为评价指标之一，进行满意度调查，邀请病人开焦点讨论会，请“神秘病人”（探子）

了解服务状况，促进医疗服务质量的持续改进与提高。患者来到医院首先感知的是服务，因为他不能理性的将质量与服务分开，所以医院的优质服务是全员的工作，是关系医院长期发展的重中之重！

思考我科现状，我认为我们要时刻把“以人为本”的理念深化和细化，不以患者的身份、地位确定服务、护理级别而把病情作为唯一的衡量指标，正如新加坡医院做到员工把自己的母亲送到医院不用“打招呼”，也正如十八大精神“以人为本”内涵中的同命同价、尊重生命，时刻关注病人需求和感受，方便病人；如何将医患之间生硬的“不许××”改为人性化的“我将为您提供××服务”；合理利用科室的有限空间和资源，满足不同患者的需求，借鉴樟宜医院，安置处处可见温馨、实用的宣传画，提倡仁爱和让病人在医院感受家庭温暖的服务理念……需要我们思考和改进的依然很多。

学习的历程已经结束，但学习的感悟积累与沉淀已久的徘徊在我的心底。新加坡医院以患者需求为导向的服务理念、制度重在执行的管理理念却留给我长久的思索：如何结合我院、我科实际情况，加强基层管理、改进医院、科室服务将是我需要长期探索和努力的方向。我将进一步促进与提升学习效果，也会倍加珍视这一次学习的成果，继续做好吸收与转化的工作。 

# 服务至上

■ 文/ 风湿免疫科 杨晶



今年正值我院“1235”发展规划的攻坚之年，又面临“三甲”复审这一重要工作，为了学习新加坡先进的管理理念，我作为第六批学员于2012年12月2日至12月10日赴新加坡国际管理学院进行了为期一周的现代医院高级管理课程培训。这次培训内容

丰富，针对性强，包括“医院创新管理”、“新加坡医

疗改革与医院管理”、“优质医院服务”、“从执行到领导”、“辅导与带教”、“医院质量管理”、“风险防范与危机管理”、“医患沟通”等许多内容。此外，还参观了新加坡的优秀医院。总体感受是，这次学习是一次管理知识的大餐，是一次管理理念的洗礼，开阔了眼界，拓展了思路，更新了理念，取得了很好的学习效果。作为一名护理管理者，尤其在如何开展“人性化服务”方面感受颇深，现就一周的学习谈谈我的感受。

## 服务是一种“心件”工程

我们平常熟知的是“硬件”、“软件”等名词，这次学习，首次接受到“心件”的概念。“心件”建设就是服务用心、从细节做起。让“心件”变成每一天应做的事；毫不迟疑愿意做的事；无时无刻都愿意做的事；随时随地都可以做的事；愿意投入120%努力做的事。从这个意义上，新加坡医院都有其独特的“心件”特征，优质的人性化管理和流程管理，使人性化服务体现在每位患者的每一个细节上，使来医院的每位患者都能感受到了医护人员的关爱和尊重。分析我国医疗机构普遍存在的医患关系紧张局面，其部分原因是医护人员对患者的服务与患者的期望存在差距，主动服务意识不足，同理心欠缺，个别还存在态度冷漠的现象。在我们参观的两所医院中，处处能够感受到人性化服务渗透到患者就医的每一个环节，比如年老体弱的患者来院的第一时间，就有医务人员提前向医院工作人员电话沟通患者的基本

情况，能否步行或需要轮椅、担架，提前做好准备。患者从进入医院的大门起，就能切身感受到医院的人性化服务。我们在一家医院的门诊诊区看到，所有的标识比其他诊区都格外非常醒目，仔细询问才知道这里是老年诊区，考虑到就诊患者都是老年患者，为使他们能够更清晰的看到各种信息，专门把标识做的更大更鲜明。这样一个小小的举措并不增加投入，但足以体现医院设身处地的为患者着想。还有我们在另一家医院的病区内看到专门设置了一间小屋，地板上铺了地毯，还有“东南西北”的方向标识，经讲解才知道这是为有宗教信仰的患者及家属做祈祷准备的房间。在日常的护理服务中，我们看到的更是处处体现着人性化服务，护理人员跟随医生查房，对所护理患者的病情有深入的了解，在与患者沟通时，护理人员都是弯腰贴近患者，轻声细语，医患之间没有隔阂，只有相互信任、真诚和感恩。

## 医患沟通

沟通是一个过程，是通过听、说、问，传送者与接受者的角色不断对换而构成一个完整的双向沟通过程。根据调查发现，在医患矛盾起因中，医患沟通不足排在首位。医患沟通存在很多误区，导致沟通不足，医患可信度降低。所以有效沟通在医/护患沟通中是非常必要的。如何掌握沟通技巧，做到有效沟通？这个问题，我在管理学院的学习中寻找到了答案。在医患沟通时有两个前提，即“两心”：信心、同理心。信心：多听患者/家属说两句；多向患者/家属说两句。同理心：善解人意、感同身受。医患沟通时“三个掌握”：掌握关键的沟通时机；掌握患者及家属最关心的信息；掌握患者和家属的身心状况。医患沟通“四个技巧”：作预防性的沟通；掌握谈话的基调；采用对方能接受的放式；善用

肢体语言。在我们参观的医院里，每个病区门口都有详细的入院出院流程示意图，疾病常识手册随处可见，方便患者阅读。患者在药房取药时，医患之间没有冰冷的玻璃窗和生硬的传话器相隔，面对面交流。药剂师会详细向患者讲解用药剂量及注意事项。患者出院后，服务仍然延续，定期到患者家中指导用药。在病区门口，经常可以看到患者所写的感谢卡，简单的几句话，反映出患者对医护的信任和感激，这与平时医患之间的良好沟通是密不可分的。医院经常会征求患者及家属对医院的意见和建议，包括医院环境、医疗质量、服务态度甚至膳食情况，及时、持续改进。人与人之间真诚、信任、互助和友爱，医患和谐毋庸置疑。

## 医院文化

在医院文化建设中，新加坡医疗机构在重视制度文化、行为文化、物质文化，让无形价值创造有形价值。医院根据各自实际制定了良好的愿景，形成了积极健康

的价值观。这些价值观，即是医院神圣不可改变的信念，也成为每一位医院工作者的行动指南和在判断自己行为时的统一标准。也正是由于这种愿景和价值观的渗

透，全体员工上下互动，特别强调向“标杆学习”，即向先进人物或集体学习，在医院各处张贴这些“标杆”的事迹和大幅照片，定期颁奖。同时医院所有职工都能被评选为“标杆”而自豪。在这里，每一位工作者感受到了工作的意义，产生了共识并有强烈的自豪感。变被动工作为主动工作、变消极情绪为积极向上的正能量。每位工作人员想到的是如何更好的服务于患者，如何为医院做出自己更大的贡献，使“以病人为中心”的服务理念贯穿于每一次的医疗服务中去，把病人的健康利益和方便舒适放在第一位。通过不断的改进让患者得到人性化的医疗服务服务，既改善了医患关系，又促进了医疗服务质量的提高。

一周的学习既紧张又充实，让我受益匪浅，触动很深。我院近年来各项事业快速发展，学科建设、人才培养、对外交流、医院文化等步入了快车道，核心竞争力不断提升，职工的自豪感、主人翁感也有了很大提高。

今年的第四届发展论坛，医院明确提出了“加强精细化管理，提升人性化服务，促可持续发展，创建优质高效的品牌医院”的目标，为今后一段时期的工作指明了方向。结合“三甲”复审，如何做到“人性化服务”？这是我们每一位科室基层管理者要认真思考的命题。细阅“三甲”评审标准，不再是一味强调数量，而更注重质量、安全、服务、持续改进。体现在患者从入院到出院的每一个环节都要有高效、优质、安全的医疗服务，我的想法是，从自己做起，从身边的每一件事做起，从现在做起，用心服务、注重细节、加强沟通。不折不扣执行各项护理核心制度，善于总结护理工作中的不足和患者的意见建议，强调持续改进。做好本科室护理人员的“辅导者”，始终把“人性化服务”的理念贯穿到每一位护理人员和护理工作的每一个环节，为创建品牌医院增砖添瓦。 

## 仁爱思考

■ 文/ 综合内科 王昱瑾



首先非常感谢医院提供如此难得的机会让我们这些年轻的护士长赴新加坡学习现代医院高级管理课程。十天的学习历程，我看到、听到、感受到了太多。初到新加坡，完善的设施、通畅的交通、接待人员的细致入微、紧密科学的接待过程，这一切都让我体会到了整个社会的秩序、文化、经济的井然有序。整个学习过程都渗透着“细节的处理”——方便、周到、全面。

学习的第一天，我们被安排参观了新加坡的两所医院“丘德拔医院”和“樟宜医院”。两所医院都设有专职的公关部门，由相关人员给我们系统的介绍医院情况，包括：地理位置、服务对象及范围、医院文化、医院的远景、医院内部的分区及设置、患者入院的流程等等。参观后，我感触很深，“精细化管理”再次植入到我的脑海，不仅是噱头、不仅是口号。“精细化”不是停留在管理层的管理，而是渗透到每一个人的管理，每一个小细节的管理。你可以随处可见编有号码的便民轮椅、休息厅，医院里有大型餐厅、面包房、花店、冲印店、书店、药店、服装店、咖啡吧、超市、水果店等，如同一个小型城镇，让人们感受到的是便利。

管理学院为我们安排了为期6天的课程。共安排10余个课件，（新加坡医疗改革与医院管理、医院文化建设、从执行到领导、流程管理与优化、优质医院服务、护理质量管理与持续改进、风险防范与危机管理、护患沟通与服务礼仪、辅导与带教）通过分析医院的现状、讨论医患矛盾现状及对策、学习服务理念在医院的

实际运用，生动的课件、幽默的语言、贴切的举例，极大的调动了我们学习的热情和积极性。每个人都充分珍惜这次难得的学习机会，上课认真学习，课后热烈讨论，努力汲取先进医院的管理理念和经验。

十天的学习中，我对照自身工作实际，作了几点思考：一、随着时代的进步，社会的发展，老百姓的医疗需求也会不断的增高。在新方医院，他们的一些标语和口号引起了我的关注：“以人为本、止于至善”“一点也不麻烦的一站式医疗服务”“病人是医院里最重要的人物，在医院里，我们所做的一切都要把他们的健康利益和方便舒适放在第一位”等等，这让我想到，我们要在院领导的领导下保持先进的理念，以此为契机打造过硬的品牌，提高护理人员的素质，重新定位，提高自身的价值。二、应当大力提倡富有人情味的人性化管理。我们现在现行的制度过度的关注了业务方面，而忽视了人性的考虑和营造人性化氛围的工作。同时服务是心灵工程，怎么培养护理人员的服务意识，个性化的服务，需要我们认真思考。三、管理、执行与领导是我们工作的三个核心，作为一个基层管理者，承上启下，要想开展好工作，我认为主要做到以下几点：科学管理、合理分流任务、优化组织结构。要正确认识管理工作，管好事、理清人，带领团体求同存异，共同奋斗，齐心协力做好工作。

通过这次珍贵而丰富的学习之行，让我开阔了眼界，看到了差距，明确了努力的方向。感叹与憧憬之余，我想我们只有靠自己的聪明与才智、努力与勤奋去建设好我们的二院，为我们二院更好、更强的科学发展贡献自己的全部力量。 

# 转变观念 争做标杆

■ 文/ 血液科 张玉麟



在领导的关怀和帮助下，我很荣幸地参加了医院组织的赴新加坡国际管理学院研修的行程。在只有短短八天的学习中，不仅对新加坡的当地医院进行了参观访问，也在学院专家教授的授课中启发很多。

## 优美的医院环境

新加坡是个非常美丽的国度，素以整洁和美丽著称。常年高温多雨，年平均气温24~27℃。这里风光旖旎，终年常绿，岛上花园遍布，绿树成荫。我们这次参观学习了新加坡两所有代表性的医院，北部的邱德拔医院和东部的樟宜综合医院。在新加坡看来，照料病人的医务需要不仅是为病人提供全面的医院设施和专科服务，还包括为病人制造一个舒适的修养环境，让他们能安心地养病。因此，医院四周都花繁叶茂、绿树成荫。庭院的花卉绿植也为医院增添几许的悠然平静。这两所医院的设计都结合了各种便利和舒适因

素，让病人及访客都能现有轻松无忧的体验。例如邱德拔医院在住院部都设有花园景观的零售药房的零售药房，为病人提供一站式健康与医疗服务，具备家庭设施的洗手间、残障人士专用洗手间。门诊大门口设有巴士站和医院免费班车站，候车处不仅为病人和家属提供舒适整洁的椅子，还有专门工作人员帮助病人上下车，门口的近百把轮椅随时提供给病人使用。医院各处可见供病人休息的椅子，电话厅、书报亭、便利店、面包房、餐厅，随时为病人提供服务。

## 先进便捷的就诊设施和合理的工作流程

医院倡导标杆学习，把各行业中的最佳做法作为学习的榜样，永远是病人至上，永远是病人的健康利益和方便舒适为第一位。不仅满足病人的一切需求，而且能时常为病人带来超出期望的服务和感动的服务。病区护士站常备点心和饮料，以防病人不时之需。住院病人很少有家属陪伴，病人的一切生活照料全部由护士承担。医院工作人员之间，工作人员和病人、家属之间礼貌相处，文明相待，热心帮助病人，呈现着一种和谐的医患关系。樟宜综合医院虽然不是近年新建的医院，但在工作流程管理及员工人性化管理方面做得很好，例如为了减少护士工作中不必要的重复动作，在每个病房门口都有一个流动护理工作车，方便随时取用物品；病人就诊模式一般为转诊加预约，也就是由社区医生转诊，再通过电话预约，之后才能到像樟宜医院这样的综合性医院就诊，所以门诊部很少会有病患之间拥挤或是排长队的现象。医院的诊室也很有特色，首先是单人诊室，确保病患的隐私得到保护，其次诊室的装修色调简洁而又明快，有利于医患双方保持良好的心情；每张病床之间均设有可滑动的围屏，医务人员的所有诊疗及操作均在围屏内进行，既保护了患者的隐私权，又有效地减少了不必要的纠纷。患者的家属在医护人员执行操作的时候，也会很自觉地避开，绝不会进来参与，也表达了对自己亲人的一种尊重；医院还有自己主办的医务人员健康杂志《CARING》等等，让我们感觉到新加坡的

医院的的确确是以病人为主，旨意为他们提供最舒适的服务。近年来，我国对卫生事业越来越重视，医院的规模和硬件设施提高很快，但在软件建设上和国外先进医院相比还有很大差距；就护理系统而言，我们的护理知识、技能不亚于新加坡护士，但我们的服务意识、服务理念、服务范畴以及与患者的沟通、交流远远不够；在管理模式和护理模式上也明显滞后。当然具体的国情、环境不同，我们不能也不必照搬人家的工作模式。尺有所长，寸有所短。在学习他人长处的同时，也应该看到我们自身的优点：医院发展形势大好，全院上下鼓足干劲，人力资源丰富利用，这是我们宝贵的财富，在此基础上，让我们取长补短，把学到的好的、先进的服务理念、服务模式运用于实际工作中，先从我做起，从科室做起，用科学的方法管理团队，激发护理人员的工作激情，更多地为病人考虑和服务。我们是第六批医院外派新加坡学习的团队，我相信随着医院今后的发展，只要人人能够把学到的好的、先进的理念应用在工作中，为医院的发展壮大添砖加瓦，二院的明天会更加辉煌！

十年树木，百年树人，我坚信只要拥有前人种树后人乘凉的奉献精神，为二院的发展不遗余力的贡献自己的力量，为科室的发展献计献策，做好基层的临床工作，就能找到我们工作的激情，找到我们生活的标杆！



# 无微不至 一条通向患者内心的路

■ 文/ 儿童临床医学中心 董湘玉



11月中旬的兰州，隆冬初上，天气已然寒冷，落叶堆叠，与新加坡的初夏，对比鲜明清晰。带着对秋的感恩、夏的期待，我们一行28人，从兰州出发，辗转数十小时的飞行，来到正值初夏的狮城新加坡。在这里，我度过一次令人难忘，又带着理念更新与开拓视野的学习经历……

在我的理解中新加坡是一个花园，一个热带大花园，处处有绿树掩映，处处流水潺潺。当我真正走进这里，我感受到的不仅仅是绿色花园，还有一种“以人为本，上善若水”的一种服务理念。从落地樟宜机场的那一刻起，就感受到这次学习历程的不同凡响与愉悦，当我们经过长途跋涉与旅途的疲劳，终于抵达培训住宿地点时，就看到桌面上放着印有我们自己名字的欢迎卡片、课程讲义和夜宵，仅仅是一个卡片，一份学习资料，一碗热乎乎的汤面，让我们感受到了尊重与重视，感受到了新加坡管理学院细致严谨的工作，让我们在疲惫中依然愉快的期待着接下来的培训。开学典礼，我们受到新加坡国际管理学院各级领导、老师和管理人员的热情接待，在随后的课程学习过程中，不断的接触、交流，所有的言语都能感受到温暖，即便是我们一个不经意的疑惑，也会换得主动的解答与帮助，仿若我们是相识多年的旧友，一杯咖啡、一壶茶、一份微笑、一席同食间的争论和切磋，同午后绵绵细雨，不热也不凉，这一定就是“上善若水”般的主人，给予我们这些异国来访的学员们

以最高礼遇。

我怀着一颗学习的心态，学习了医院管理工作中必备的理论知识和相关技能，体验了中英文双语环境下，中西方文化的有机融合以及西方主流管理理论在医院管理中的应用。听取了新加坡国际管理学院杨威荣院长等五位老师主讲的《新加坡医疗改革与医院管理》、《医院品牌建设》、《领导变革之新加坡医院管理经验谈》、《医患沟通》、《优质医院服务》、《医院质量管理》和《医院创新管理》等培训课程。在接受理论培训的同时，还实地参观考察了新加坡亚力山大医院、邱德拔综合医院，他们现代化气息、科学化管理、医院文化建设、人性化管理和优质服务给我留下了深刻印象。

“以人为本”、“关注细节”的人性化服务，突显其中。走进邱德拔综合医院，映入眼帘的是满眼的绿色，配以柔和的灯光，悠扬的背景音乐，还有高低、颜色互相搭配的高低楼群，给人以舒适、温馨的感觉。医院建筑楼融入社区，无围墙、无大门，每幢建筑楼、每层楼之间都有长廊连接，特别是门诊大厅

## ■ 海外交流篇

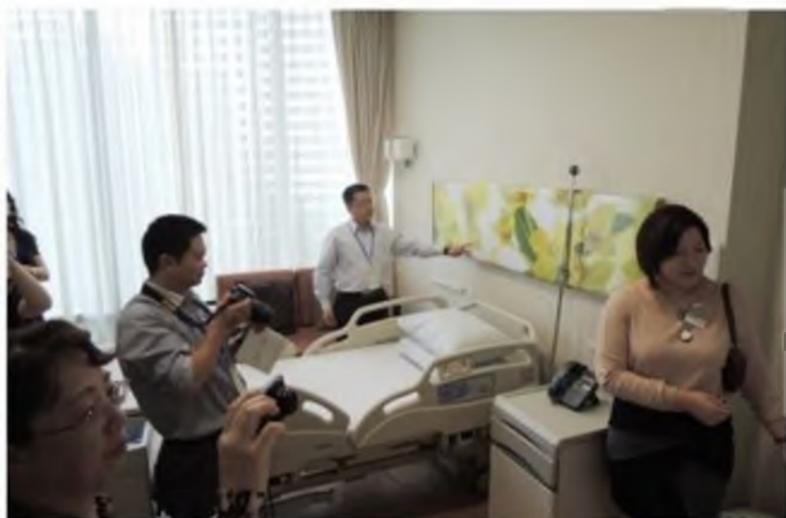
### STUDY ABROAD

顶部斜行带孔的天窗，具有穿射阳光予以照明、通风透亮、遮蔽风雨等功能，其设计构思是多么科学而又富有创新和创意啊！患者休息的院落，为孩子们配置学习的桌椅、书亭，院内轮椅、拐杖、推车随处可见，为老年患者及行动不便的患者随时提供方便。医院的每个入口都设有服务咨询台，到处是醒目的路标指示；在住院处、药房、门诊处、检查室室均有等候区，患者和家属都能坐在椅子上办理手续；诊室实行的是一室一诊，就连每个诊室里的桌子都是椭圆无角设计的计；病房走廊和卫生间都有安全扶手，而且在卫生间内还有紧急呼叫装置，甚至为临终患者提供单独的病房。独特的设计，不断创新创意的理念，以人为本，止于至善，医院内的各个设施都无微不至的为病人提供一个安静、安全、舒适、方便的就诊和修养环境。

“惟患是图，患者至上”，是医院的最高目标，医院所做的一切都是把患者的健康利益和方便舒适放在第一位。在参观亚历山大医院时，“一点也不烦恼的一站式医疗服务中心”更让我感触颇深，它恰当地运用现代资讯科技为病人带来新的体验和方便，将病人的等候时间从原来的40分钟减少至18分钟，给患者提供了最大限度的方便。医院以病人的便利为主，为等待做检查的老人送上一条毯子，为空腹来医院抽血化验的患者，准备些许点心，努力为患者提供始终无间的“无缝隙”医疗服务，完成“一点也不麻烦”的一站式医疗服务中心，深刻体现了“以病人为

中心”的人文关怀。患者就诊时，走多远可以到门诊，怎么走去检查室，每一个工作人员都能熟练告知，机器人智能送餐系统，规范化的操作执行系统，这些人性化服务措施也时时发挥着作用。这种像星级酒店、像家一般的就医环境，让我们每位学员倍感温暖和亲切，深感其人性化的优质服务方式是患者真正需要的，让人体会“雪中送炭”的温暖与贴心。作为一名临床科主任，这些管理方式上的细节，让我对科室今后的工作也有了一个指导性的新思路，用切实可行的服务方式为患者提供优质服务，让每一个就诊的患者都能体会到家的温馨与舒适。

一周的时间，紧张有序。简约独特的毕业仪式与特殊的培训经历深深的印刻在我们的脑海中，九天的集体生活也建立了我们同新加坡友人永恒的友谊。有限的课时，需要我们用更多的时间去细细揣摩，从字里行间提炼出既符合医院大局方针政策要求，又能促进科室大发展的精华，不断缩小与先进地区差距，努力弥补我们工作中的不足。在院领导的总体指引下，协同合作，统一观念，用得天独厚的人文积淀，感受“百年萃英”的熏陶，着力提高医疗技术水平，做到规范化管理，人性化服务，切实履行“我视患者为亲人”的服务理念，努力强化医院品牌，为广大患者提供优质的医疗服务，全面做到医德好，服务好，质量好，让患者满意，用无微不至的贴心服务，铺设一条通往患者内心的路。 **Chuang The Size**



学员们认真听老师讲解

# 新加坡随记二则

■ 文/ 感染管理科 孟灵

2012年11月19日 晴

下午，我们参观了邱德拔医院（Koo Teck Puat Hospital, KTPH）。一入医院、满眼绿色，休闲走廊，楼顶花园，一切融入自然，真不像是一家医院！

参观令我们大开眼界，感受到他们人性化设计、服务的同时，几个细节让我感触良多……

参观加护病房过程中，公关部叶小姐抬眼看到一处洗手台上有纸团，她便走过去，捻起纸团放入垃圾桶；参观结束时，我们与陆圣烈院长合影留念，之后，陆院长却没有走，而是弯腰从地上捡起一片纸屑放入旁边的垃圾桶；稍远处，一名护工也正从地上捡起纸片。

我记得，陆院长五月来我院讲座时，曾讲过“垃圾吸引垃圾”理论，也提到他经常捡垃圾。此次亲眼所见，体会到他“以身作则”的力量，也更加理解了

杨威荣院长讲过的好医院首要的是员工的价值观和态度与医院的信念保持一致。从小事看邱德拔医院，员工以医院为荣，他们高度的责任心，敬业精神的动力源于哪里？我想，这和他们对员工的培训分不开，医院规定每人每年至少100小时的培训项目，包括技能、服务、品质圈（PDCA循环）等多层次、多角度的培训，医院也通过组织一系列活动来增加员工的归属感和主人翁意识。例如，组织员工在医院栽植花草，当员工们看到自己栽培的花草繁茂一片时，会自然而然地产生一种依恋与共荣的感觉。这些，都值得我们学习和借鉴。



2012年11月22日 晴

上课至十点半，主讲老师新加坡国际管理学院的李斌教授却突然停了下来：“今天我们有一件高兴的事。”大家都在猜测是什么事，就见教室门开了，吴老师和其他几位老师推着一个大蛋糕进来了！吴老师说：“今天我们有一位学员过生日，是谁呢？！”那一刻，我有点不知所措，因为，今天正是我的生日！是特意为我准备的蛋糕吗？此时，幻灯出现了温馨的画面“孟灵学员，祝你生日快乐！”天哪，真的是为我准备的！大家唱起了生日歌，老师代表学院为我赠送了贺卡和礼物。我第一次出国，竟然收获了这样的惊喜！满满的幸福和感动荡漾在心！

此刻，温馨的场面依然难忘！我感谢同伴们对我的祝福，感谢管理学院为我创造的惊喜，也感谢他们的细节和人性化的交流！就这一点，和陈丽颖老师讲的

医院的服务多么一致。

陈老师讲到医院好的服务要掌握病患的心理创造惊喜，惊喜是病患没有期望得到的服务。惊喜可以是比预期减少了的费用、缩短的待诊时间，可以是“免费的服务”比如，热天凉茶、友善的领路员、额外的咨询、信息、优美的环境，甚至可以是病人二次复诊时我们能叫出他（她）的名字！制造了惊喜使病人有一次难忘的经历或感动，能使医院有别于其他医院，病人会更多的选择这家人性化的医院。

我想，建立我们的品牌医院，这样的理念是需要的。 

# 如果...

■ 文/ 外事科 律鹏



如果我在新加坡工作，如果我是邱德拔医院的医生，我会担心达摩克利斯之剑从病人手中滑落吗？如果我的母亲在该医院住院，我会担心医护人员有意或无意的医疗伤害吗？

如果我的孩子在新加坡上学，我会让他子承父业吗？如果是在中国，医患关系……

如果在中国，是的，就是在中国，近年来不断曝光的医患纠纷事件，让医患矛盾不断升级。医生与患者，本应该是站在同一战线上同仇敌忾对抗“病魔”，但却因种种原因导致针锋相对，病人家属感情冲动报复医院的事件不断发生，以至于演变成一件件血淋淋的惨案，也引来了一系列的社会问题。从2012年的11月29日天津中医药大学一附院针灸科的主任医师康红千医生被一患者用斧子杀害，到11月13日安医二附院泌尿科戴护士长被砍身亡，哈尔滨的王浩，风华正茂，已经获得香港大学的博士生入学，到北京的徐文教授，现在湖南衡阳市第三人民医院陈妤娜……，这只是近年来的几起典型事件。医护人员被杀或伤害事件在中国已经不是什么新闻，只是鲁迅笔下国人看客茶余饭后又多出的一个话题。本应是共同面对敌人一起斗争的“队友”，为何先“自相残杀”？

## 那么，新加坡的医患关系呢？

2012年11月下旬，做为第五批兰州大学第二医院赴新加坡国际管理学院学习的人员之一，第一次来到狮城。以花园式的城市国家而著称的新加坡面积仅相当于我国南方的一个中型城市，人口密度高达每平方公里6500多人，然而一切都是秩序井然，建国仅四十余年来，就成为世界上最富裕的国家之一，被公认为经济发达、社会文明、投资环境最好的国家。不论在何处，只要目光接触，人们都会主动向你微笑或提供帮助，让人感觉到他们平和、诚信的心态，人与人之间，人与自然的和谐有序。

拥有一个西式的成熟而卓越的医疗系统与世界级的医疗保健制度，加上拥有优秀的医疗人才和新

型的诊断与治疗设备，这一切都使新加坡成为亚太地区的健康护理与医疗中心。这里的医疗系统强调安全第一，精益求精，非常值得信赖，因此每天都有来自周边国家寻求各种医疗服务的国际病人。

新加坡国人对医生是非常尊敬的，当然了，健康所系，生命之托。每年在新加坡只招收二百五十名左右的医学生，在学校里往往是学习成绩占前5%的学生可以考上，家长和孩子往往是以医学院校做为自己的奋斗目标。而我们呢？现在中国，有多少家长想让自己的孩子去当医生，而我们做医生的又有多少人愿意子承父业？

在新加坡的医院里让我感受很深的并不是先进的设备，而是对医疗安全的重视、和谐的医患关系和精细周到的医疗服务。在疾病面前，医生与患者之间不是对立的，医生是帮助患者战胜疾病与患者并肩作战的同一战壕的战友。医生与患者都有责任和义务共同创建安全、康复、关爱、和谐的医疗环境。医患之间的相互信任建立在双方的素质与相互的尊重上。

邱德拔医院，新加坡患者满意度最高的医院，她的宗旨是：要像对待自己的母亲一样，为病人提供优质的护理和服务而无需特别安排。她的哲学是以合理的价格提供优质服务，要满足并超出病人的期望，所有流程设计都是为病人而不是为职工着想。从地铁站到医院的免费巴士，对病人提供最好的免费停车位，到放在诊室里免费的苹果，保暖的毯子，电话接线员面前的镜子让接听人员知道自己必须面带微笑，医院的垃圾箱、电梯门都有彩色图案，让病人感到亲切，手术室前的走廊顶上是医院职工自己动手折的纸鹤，以缓解病人被手术车推往手术室之前的紧张，“病人至上”的原则被有效地落在实处。

邱德拔医院前院长陆圣烈说到“一所医院是为医院职工开的还是为病人开的？当然是为了病人开的。因此病人是医院里最重要的人物，在医院里职工所做的就是要把他们的健康利益和方便舒适放在第一位。要像对待自己的母亲一样，为病人提供优质的护理和服务。你的母亲要去医院看病，而你也不需要特别安排，才是我们对质量的理解。”

病人来医院最主要的目的是寻求有效的诊断与

治疗，这是医院能为病人提供的核心价值。而之外，我们的医患关系又是怎样的？

中国每年的医患纠纷不断增加，巨额的医疗赔偿滋生出医闹的职业，更多的扭曲心灵。西方先进经济体每年医疗失误和医疗不良事件比例和中国相当，在美国，医疗失误每年引起44000-98000例死亡（1999年）。而为什么偏偏中国的医患矛盾如此激烈呢？政府、媒体、社会都在扮演着什么样的角色呢？

## 如果，我会怎么做？

梅奥医院的价值观：病患的需要放在第一位。

“一点也不麻烦的一站式医疗服务 Hassle Free Hospital”与“人性化”的医疗环境：温馨的就医氛围，明显的院内路标，周到的便民设施，科学的建筑结构，家庭式特殊病房，宾馆式后勤服务。非常人性化的便利措施，不用多说了，细节决定邱德拔医院的高度。

在新加坡，医患关系是和谐的，但也有医疗投诉与官司，其中有三条值得我们思考：1.对医护人员的非故意所造成的伤害，法院从宽处理；中国，医院无过错，赔偿也少不了。2.卫生行政部门知情，但拒绝参与相关司法程序；3.即便法庭判决医院败诉，也不鼓励大笔医疗赔偿，具体赔偿金额也不对外公布，也以此来不鼓励公众希望诉讼来挣钱的心理。在我国，有句顺口溜：“要想富，做手术，做完手术告大夫”。保护弱势群体，谁是？医生也是弱势群体，谁来保护他们的权利？

中国的医患关系紧张，这是当下最令人纠结而又最让人迷惑不解的事了。医生纵非“白衣天使”，未及宅心仁厚的修养，但职业使然，救死扶伤、祛病解痛，却是极易获得患者的感激感恩的，断不至于殊死对立。坦率说，医患关系紧张至此，是多方面因素所致，怪罪医、患某一方，都有失公允。它既涉及前些年的医疗市场化走偏、医保缺陷、医疗公益性丢失，也与转型社会的心理焦虑、浮躁、戾气等有关。而在微观层面，医患双方沟通不畅，却也是绝不可忽视的诱因。

固然，缓和医患关系，根除恶性医患对立事件，尚需多种措施保障，但是，让医生与患者多点沟通，在沟通中增进理解互信，却是实打实的“基础工程”。与其泛泛空谈，指责社会、指责制度，还不如就从眼前最简单、最细节的沟通开始，化解隔膜，消除对立。人与人，理解万岁，医患双方，又何尝不是如此。

理想的医患关系，应该是平等的“战友关系”。医生与患者应该成为站在同一条战线上、并肩战斗的战友，共同对抗疾病这一敌人。陆院长说“作为医生要心中永远有患者。患者的生命交给我们，所以我们的责任重如泰山，因为世界上最宝贵的就是生命，我们的一举一动，一言一行都影响着病人的生命。”

医疗卫生的挑战：有限的供给，永无止境的需求。医生的言谈，举止，气质，风度都有非常重要的影响和作用。我们现在更要从内心深处呼唤一种关爱，一种人文，医生面对的是活生生的生命，而患者需要的不是冷冰冰的医疗服务，而是需要我们医护人员发自内心的关照、呵护、重视他们、尊重他们。

泰戈尔说：“世界上最远的距离，是我站在你的面前，你却不知道我爱你。”我想这世界上最冷漠的医患关系，就是患者站在你面前，你除了一大套专业术语外，没有一句关心的话。就是患者站在你面前，你看到的只是患者，而忽视了他是一个完整的社会的人。当患者前来就诊时，有些大夫只是面对电脑或病历，而不正视患者，一开始就让患者感觉到了冰冷的距离。其实有些事并不难，当接诊时，目光接触，微笑，点点头，或打个招呼。大处着眼，小处着手，行为改变习惯，习惯改变性格，而性格最终改变命运！

是啊，我们也需要问的是没有这些如果，我还是原来的我，在原来的地方做着原来的事，我们会怎么去改变？算是光荣结业了，在新加坡的学习是感受，是震撼，是洗脑，是以他山之石，攻己之玉；从感性，到理性；是从理论再应用于实践，以达到学以致用目的。认识到差距并不难，而如何缩短之却非易事。先进的管理理念值得学习，人性化的管理技巧值得推广，对现存的差距值得反思。细节决定成败，性格决定命运，与其坐而谈，不如起而行！

相信中国的医患关系明天会更好！ **CUYING THE END**



邱德拔医院的人性化管理

# 文化 质量 服务 创新是根本

■文/ 李培武



新加坡是个多元化社会，各种宗教、种族的人都相处得非常融洽。非常荣幸参加医院组织的第五批赴新加坡参观学习。这是新加坡国际管理学院举办的第236届现代医院高级管理课程的学习班，虽然只有1周的学习，但我们都感觉收获很大。课程安排紧凑，涵盖了现代医院管理的各个方面，包括新加坡医疗改革历程、医院全面绩效管理、质量管理、文化建设、品牌建设、风险防范与危机管理方面，期间还参观了新加坡中央医院和邱德拔医院两家医院。这次新加坡之行收获很多，不仅开拓了视野，了解了新加坡的文化和医院的相关制度等，更为重要的是增长了管理知识，要从细节做起。

## 一个好的医院需要一个好的医院文化、好的创新氛围、有效的管理方法和“人性化”的医疗服务。

### ● 一个好的医院需要一个好的医院文化

美国学者彼得斯总结了62家最成功的企业经验后得出：“成功卓越的公司能够创造一种内容丰富、道德高尚而且为大家所接受的文化准则，一种紧密相连的环境结构，使职工们情绪饱满，互相适应和协调一致。它们能激发大批普通员工作出不同凡响的贡献。”

价值观是组织文化的核心，它使组织成员在判断自己行为时具有统一的标准。解决病人的痛苦、让病人放心是医院最根本的价值观和服务愿景，所以，仅有好的硬件、好的软件还不行，还需要有一个好的“心件”——与组织愿景相一致的员工的核心能力。

### ● 一个好的医院需要一个好的创新氛围

当今知识型时代，人是最大的资本，学习与创新是社会发展的主旋律。3M企业告诉了我们方法：一是拿出15%的上班时间给员工创新；二是拨付一定的创新经费；三是要求30%的收益来自开发不到4年的产品、10%的收益来自开发不到1年的产品；四是收益与内部创新者分成；五是创新的信息在企业内公开（目的是相互启发与借鉴）；六是不追究失败的责任。

### ● 一个好的医院需要一个有效的管理方法

临行前，我对国内现行医院绩效管理的方法，在学习过程中与新加坡医院作了比较。国内的主要目的是用于奖金分配，而新加坡主要用于激励个人发展和医院规划可持续，并通过不断地培训，挖掘个人潜力，有效提升每个员工的能力，最终达到医院运行效率与费用效益最优化的目的。

### ● 一个好的医院需要“人性化”的医疗服务

新加坡的邱德拔医院有一个让我感动的小故事：为了方便病人，医院开通了免费短程巴士服务，但司机需要经过医院的培训，合格后才能上岗。巴士到地铁站接病人时，司机就会主动地观察病人的情况，然

后为一位重症病人联系上急诊医生，为两位腿脚不便的病人联系上志工。当巴士开到医院门口时，一名医生和两名护士已等在医院门口，见重症病人来了，立即将其扶上担架车直接送到诊室；两名志工也已推着轮椅等着那两位腿脚不便的病人；还有一位病人不认识路，门卫一直陪他到诊室。医院为了方便病人，从绿化带中开辟了一条便捷小路；门诊与病房纵横交错的连廊、优美的环境，让病人消除了紧张感。这样“人性化”的服务无处不在，给我们每位参观者留下了深刻的印象。

### ● 一个好的医院需要从细节做起

新加坡国际管理学院对我们这批学员的接待以实际行动诠释了优质服务：走进宾馆客房的欢迎词，精致的水果泡面，注明学员姓名的讲义、学习日记、桌签等无不使我们真正感受到“宾至如归”。

邱德拔医院及新加坡国大医院的现场参观更使我领略到了精细化管理与人文服务的精髓，医院环境安全、整洁、漂亮、舒适、温馨、安静，宛若一个美丽的大花园，除了配备先进的设施设备，更重要的是人性化服务的理念及管理的精细化体现在每一个细节上，不管是环境布置，还是流程服务方面无一不体现出对病人的关怀：如接送病人的专用巴士；病室卫生间安装有供病人淋浴用的专用凳子，凳子旁是扶手，供病人站立时支撑；凡有病人走动的地方均安装了扶手，防跌倒的发生；设备带被“穿”上了美丽的移动外套，减轻病人对医疗设施的恐惧感；病房配有一间专用的LILY抢救室，用于临终关怀，减少对其他病人的影响；进行编号的门诊轮椅，整齐划一，利于管理；各种温馨的提示语使人倍感亲切；配套食物模具的健康宣教资料等，餐厅食牌上表明的卡路里，使人一目了然……对待病人如自己的亲人一般，让病人享受到方便、快捷、高效和温馨的服务。

## 他山之石，可以攻玉。学以致用，尽心尽职为医院发展献计献策

### ● 统一观念，着力提升医院核心竞争力

面对激烈的医疗竞争环境以及公立医院改革的不断推进，医院正面临着前所未有的挑战与机遇。为此全院上下必须统一观念，以敏锐的战略眼光和超前的创新意识，逐步确立医院自身核心竞争力。统一观念，首要的是每位员工要有正确的价值取向，并与医院“美好二院、愿景相符合。核心竞争力应该包含着先进的医院核心理念、创新的核心技术力量、高效的核心员工队伍、优质的核心服务产品以及医院生存所需的忠诚的核心顾客群和稳定不断延伸的医疗核心服务市场。

文化是核心竞争力的核心，是第一竞争力，更是医院凝聚力和活力的源泉，现代医院的竞争，归根到底是文化的竞争。医院文化是医院内在的一种软实力，也是医院精神的一种内在体现。没有形成一种积极的医院文化，医院对内缺乏凝聚力，对外则根本无法形成、提升医院形象，因此医院很难获得长久的生命力。没有文化就没有灵魂，也就没有指引医院长期发展的明灯，因而无法获得牵引医院不断向前发展的动力。

### ● 优化流程，积极营造“人性化”的医疗服务与环境

我院自始至终一直在强调流程的优化，为此付出了不少的努力，也取得了长足的进步，但与新加坡的公立医院比较仍有不少需要改进的地方。流程的优化必须坚持人性化的原则，而不是单纯的简化。在新加坡的医院内，随处可见为患者提供无微不至的服务，给人一种“宾至如归”的感觉。例如病人预约后，医院会提前两天短信提醒病人来求诊，既提高了预约率，也让病人有一种受到重视的感觉；在人口聚集的地方，用免费巴士接送患者，解决了患者的交通问题，也增进了社会对其的认知和了解。除了有先进的医疗设备外，他们在服务设施尤其是细节上也把“以病人为中心”的理念体现的淋漓尽致，如把所有的桌子角都设计成了弧形，减少或避免病人撞伤事件的发生；病房拐角处的天花板上，安装了球形反光镜，以防不同方向走来的推车相撞；同时，这里的儿童病房，卡通画及标识充分结合了年幼者的特点，非常可爱；在医院内部甚至是最重要的位置，设置有各种小卖部和饮食出售部以及书店等，俨然一个小社会，这都充分体现了人性化服务的理念。

### ● 注重沟通，积极创造良好的医患关系与人际关系

要想有一个良好的医疗服务品质，必须要有一个良好的医患关系；要想有一个良好的医患关系，必须建立起良好的医患沟通习惯。沟通不只是医患之间，还包括与病人家属、同事、领导、下属等，同时如何

把握沟通的重点、如何掌握沟通的技巧、如何使沟通为我们的工作提供最有力的支持，这已成为一个沟通成功与否的关键所在。

沟通是一个通过听、说、问等方式实现的一个交流过程，是一个双方互动的交流方式。要实现最佳共同效果，就需要努力营造良好的沟通氛围，把握交流双方情绪同时注意因人而异。有效的沟通就是同正确的人在正确的时间、地点和渠道传递双方都可以接受的信息。沟通需要真诚和聆听，需要彼此的信任和极大的耐性，需要感同身受和足够的尊重。只有这样才能通过良好的沟通，维护良好的医患关系，最终让患者感受到医院良好的医疗服务品质。

### ● 锐意创新，在强调质量管理基础上实现医院的新跨越

对于一所医院来讲，创新是必不可少的吗，它是医院快速、健康、持续发展的不竭动力，是实现既定奋斗目标的关键要素。创新的动力和压力不只来自于医院的发展战略需求，更来自于人民群众医疗资源需求的不断变化、来自于医疗技术的迅猛发展、来自于市场竞争的不断加剧。

要想为患者提供一个安全有效的医疗救治环境，必须注重持续的医疗质量管理，减少因失误所造成的管理成本提升和效益减少，制定严格的质量管理制度和规划，建立高效的管理组织和标准评估体系，加强质量教育和培训力度，实行技能考核奖惩方式，最终持续改进医疗质量、保障医疗安全。同时，更新管理和监督模式，努力减少质量管理的主观成分，结合医院实际，将各项质量监督逐步细化、量化，从而增加质量管理的可操作性和科学性，确保医疗质量安全。

为期七天的学习生活紧张而充实，紧张是因为课程的紧凑和对这来之不易的学习机会的珍惜，充实是因为所闻、所见、所思总会有着意想不到的感受和收获。虽然两国有着不同的国家体制、不同的医疗管理机制、不同的人文氛围，但课堂上丰富的案例、医院里先进的管理模式却时时刻刻冲击着我们的思想。我们认真思索、仔细对照，思索着医院和自身发展中的现状、前景和出路，对照着相互间医疗体制、医疗资源、医院管理中的差距。我们深刻认识到，医院发展必须坚持“以质量为核心”的建院理念，夯实立院根本；必须体现“以病人为中心、以员工为中心”的人性化管理理念，关注病人、职工的情感和需求；必须学会运用科学的管理手段，利用先进的管理方法指导实践；必须树立强烈的危机意识，不断发展、不断创新，从而使我院能在即将到来的医改中不断前进。

CUYING60/61

# 以“心件”延伸护理服务 新加坡医院管理学习体会

■ 文/ 普外一科 尚轶



2012年11月下旬，我与医院同仁们参加了由医院安排组织的现代医院高级管理培训课程，赴新加坡国际管理学院为期一周的学习与参观。

## 新加坡概况

新加坡是东南亚的一个岛国，该国位于马来半岛南端，其南面有新加坡海峡与印尼相望，北面有柔佛海峡与马来西亚紧邻。新加坡地处热带雨林气候区，全年气候湿热昼夜温差小，平均温度在23至34℃之间，“常年是夏，一雨成秋”为狮城天气的真实写照。在城市保洁方面新加坡成绩斐然，故有“花园式国家”之美称。

## 新加坡公民主要以种族区分

华人占人口的74.1%，马来人占人口的13.4%，印度人占人口的9.2%以及欧亚混血人占人口的3.3%；官方语言有四种：英语、华语、马来语、泰米尔语。新加坡是全球最为富裕的国家之一，属于新兴的发达国家，是亚洲重要的金融、服务和航运中心之一，并以廉洁高效、秩序井然而著称。

## 新加坡医疗概况

新加坡拥有亚洲最优质的医疗保健体系，全球排名第6位（世界卫生组织）；国际联合委员会（JCI）亚太地区总部设在新加坡，新加坡约10多间医院与3间医疗中心获得（JCI）认证，政府自1985年起，历经15年左右对国立医院进行重组，并由这些医院组成具有竞争力的两大医疗集团（新加坡保健服务集团与国立健保集团）。集团与集团实现合作且资源共享，医院与医院之间既相互合作又相互竞争，这种机制使得医院的医疗与服务更加完善，降低社会成本的同时，最大化促进医疗事业的发展。我们参观的邱德拔医院隶属亚历山大保健集团；新加坡的私立医疗保健业也相当发达。

## 新加坡医院管理

新加坡政府作为医院注册的法人集团，政府投资，医院全面优化管理，但是不是以盈利为主，不单纯追求利润。虽然医院每年由政府资助资金，但是自行决定医院人力资源的聘任与薪酬，在满足患者服务的同时，医院本身拥有较大的自主权。新加坡公立医院中设置了不同级别的病房床单元（A级、B1级、B2

级、C级），根据不同的种类，享受政府给予的不同津贴：A级一般为单间（配有电视、空调、洗手间等），政府不给予任何津贴；B1级、B2级（二人间或四人间，也配有电视、空调、洗手间等），政府给予总费用的20%~60%的津贴；C级（六人间或八人间），政府给予总费用的80%的津贴，个人承担总费用的20%；依据个人的条件来享受相应的医疗服务，目的就是帮助那些患病时真正需要政府资助承担的患者，平均住院日为五天。

新加坡的医疗护理服务（参观邱德拔医院、新加坡国立大学医院）。以下几点概括：

“以人为本”的服务理念 以人为本的服务理念贯穿于整个医疗护理活动始终，这种理念深深植入每位员工的脑海中，落实在医疗护理行为中，渗透到每个医疗护理细节中，通过短时间的接触，就能够充分感受到。

首先医院设施充分考虑人性化细节。医院四周没有围墙，栅栏等隔离带，打破以往医院建设的范本，步入医院犹如进入街心花园或是公园，又如进入了酒店的前堂，门诊设置了综合超市与餐饮中心，新鲜的水果及日用品方便了患者；医护人员的着装颜色多样化；健康宣教的图册图画墙随处可见；门诊及病区都设立患者等候区或患者等候室；病房整体装修的色彩既典雅又温馨；电梯门、垃圾桶都穿上了色彩绚丽的外衣。还有其他的设施也处处体现出对患者的关爱尊重与人性化服务（急诊室内的毛巾被、扶手的特殊处理、保温的饭盒、温馨无味的卫生间、楼层之间的空中花园、专供各种信仰祷告的祈福之所）。

无缝隙的医疗护理服务，一点也不麻烦的一站式医疗护理服务。

医疗护理服务流程便捷，服务的内容全面，关注细节，最大化的取得患者的满意。减少患者等候时间及不必要跑路的次数与距离，把方便留给患者，医疗服务随着患者移动。如急诊室内汇集多种检查科、收费处、挂号处、药房，真正做到一站式服务；门诊和体检通过信息化服务于患者，滚动播出随时调整，优化流程；病区医生护士移动式工作站，查房、巡回的同时随时查阅相关信息；定期开展健康知识讲座，疾病康复训练；为出院后还需继续服药或治疗的病患提供家庭病房服务。

规范的质量管理完善的评价体系。邱德拔医院、新加坡国立大学医院都获得JCI及ISO9001认证，管理过程中非常注重考核标准的量化，强调科学化系统化管理（平衡计分卡、6西格玛），在持续改进中完善。这两家医院除了卫生部制定的管理制度与考核标准外，还根据医院自己的情况制定适合医院的管理考核标准，医院医疗护理质量的品质圈在一次次评价与改进中提升改善，优势的促进了医疗服务质量。

医院的资讯高度统一且发达，始终围绕病患与医护的双重需求，物流、餐车、药品也实现了信息化管理，运用便捷、运转速度快。医生可以将同一患者的病历、医嘱、护理记录、各种检查单、检验报告、病检单汇于一屏，方便查看，缩短时间；护士在任何治疗或给药时，均要用条码识别器与腕带扫描，确认配对方可进行下一步，避免人工核对时出现的差错。而且通过扫条码将患者的治疗及给药完整显示，也是一次提示与自检的过程。

患者满意度高与低是评价医院服务优与劣的重要指标，医院定期开展满意度调查，旨在获得患者的真实想法，找出服务中存在的问题。以邱德拔医院为例：“卧底患者，走动管理，发放患者反馈表格，设置免费电话，对患者进行电话访谈等”，让患者说出心里话，找出问题焦点，召开讨论会，从而在根本上提高患者满意度。邱德拔医院经过调查，患者心中好医院的标准是：“尊重病人、提供资讯、方便病人、始终如一的优质服务及节约成本的照顾”。他们的工作一直朝这个方向努力，并且自信地说妈妈患病也不需要特殊安排与照顾的医院。

新加坡医院文化氛围浓，重视文化建设，从员工加入医院那天起，医院文化中重要的组成部分“核心价值观”伴随员工左右。确立“以病人为中心”服务宗旨，体现细节服务；建立相应管理制度约束员工不良行为，在方方面面落实核心价值观，工作中体现行为规范。每位医护人员每年必须完成80~100小时的培训（分为院内培训与院外培训等），注重医院核心竞争力的主体“员工”，对员工的成长给予关注，员工处处表现出主人翁意识，树立医院的社会形象，像爱家一样爱医院。

这次学习当中新加坡医院的先进管理可以概括为以下几点：“流程的创新与改造，人性化的管理与发挥，科学评价体系与持续改进，整体舒适的就医过程，服务病患的同理心”。虽然是一次学习经历但是目睹新加坡先进医院的管理除了触动还很受教育。感谢医院给予我学习的机会，我将学以致用。美国梅奥医院的服务理念“患者的最大利益是唯一需要考虑的利益”，服务病患就是“心件”工作，做好每天应该做的工作，愿意投入努力地工作，毫不迟疑的工作，

一切以病人为中心的工作，从现在做起，这将是今后工作为之努力的方向。

与科室同事分享新加坡学习的内容与感受。新加坡学习的回顾，让我又一次重新审视自己，首先从自身做起，转变观念，制定计划，体现人性化精细化管理，不断的充实自己，力求严谨的态度，敏锐的观察力，超前的预见性，努力提升科室护士的综合素质，不断在理论和实践中去学习，以自身行动影响和鼓励同事，形成整体积极上进的文化氛围。组织大家就即将到来的三级甲等医院评审结合自身工作，改进护理工作流程，精细化护理服务，梳理以往工作中存在的问题，处理护理服务失误，找出护理服务补救的措施，理解服务的核心，完善护理流程，提高患者满意度。如做好出入院流程，最大化减少患者等候时间，将患者真正视为是完整的人，不是护患关系那么简单。

严肃对待护理环节质量，建立质量持续改进理念，将质量控制方案与措施贯穿于患者住院全过程，到患者床边通过“问、查、看”发现问题，及时纠正。让患者谈谈我们的护理实质，质量控制标准规范人人，全员化参与质量控制每日重点，每周重点，每月重点，提出的改进有监督有落实，努力缩小与控制标准的差距，常规化的形成人人的自觉行为。

任何矛盾与纠纷源于沟通不畅，依据患者的不同需求，给患者更多的人文关注，勤巡回，多问候，双向沟通对患者的疑问努力做到有问必答，力求详细。规范语言：不说等一下，要说马上来；不说试一试，要说尽我最大努力；不说没什么，要说我会随时观察等，语速缓慢些，语调轻柔些，为患者营造轻松温馨的住院环境，努力创造无缝隙服务。

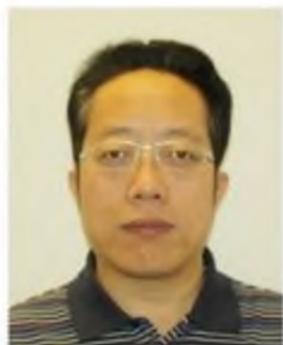
总之新加坡之行让我认识到护理是一项精细的服务艺术，虽然每天都在重复，但是在重点的环节与流程中重复实施精细的护理服务，这本身就是不简单，因为我们服务的本质就是要换来患者的满意与认可。这是我理解的核心价值观。体现“心件”就是用我们全面、体贴、细致的护理延伸我们的服务，通过我们每个人的努力建设医院的美好的明天。 



学员们认真听老师讲解

# 心系患者 追求卓越

■文/ VIP内科 石军年



2012年11月18日，有幸参加了由医院组织的赴新加坡国际管理学院为期7天的培训参观学习。使我领会了新加坡政府行政管理的高效率，尤其在国家的医疗体系中体现得淋漓尽致。新加坡是一个开放的国度，它与世界各国进行管理理念与实践的全方位交流，使发展中国家有机会与它们零距离的接触，有机会学习他们先进的管理理念和管理模式。

学习期间新加坡国际管理学院的老师们进行了面授并陪同参观了亚历山大医院（邱德拔医院）、新加坡国立大学医院，我领会到了新加坡医院的管理特色和精华所在。

## 新加坡医疗体系及医院的管理特色

▶ 医院之间即相互合作又相互竞争的特色。1985年，新加坡对国立医院开始进行重组，经过15年，到2000年共重组了15家国立医院，并由这些医院组成了两大竞争的医院集团，即国立保健服务集团和国立健保集团。一方面，集团内部各医院资源共享，实现大范围的合作，另一方面，两大集团展开竞争，引入竞争机制，使医院的医疗和服务更加完善。新加坡的这一特色，即降低了社会资本成本，又为医疗事业的发展引入了竞争这一原动力。

▶ 政府对医疗实行双向补贴政策的特色。新加坡国立医院属于非营利性机构，每家医院在重组时，政府拨专款对医院进行改造或重建，政府实现对医院的投入；老百姓在看病时，可以得到政府最高80%的医疗补贴，政府实现对患者的补贴。

新加坡政府经济实力很强，是高福利的国家，医疗保障体系健全。我国属于发展中国家，人口多，国土面积大，国家和人民还不富裕，但保障人民的基本医疗需求是我国医疗改革的目标，也是医改成败的关键。

▶ 医疗服务以人为本的特色。新加坡要求医务人

员首先必须具有立志保持最高水准的医疗道德，同情遭受疾病折磨的患者，竭尽全力为其解除疾苦，以诚待人，公正廉洁的医德。

在亚历山大医院，我们看到他们专门为老年人发明的餐具，方便老年人用餐。老年人听觉不好，在候诊室，医生不用传呼器传呼病人，而是亲自从诊室出来，迎接老年病人。老年人视觉不好，诊室的门用不同的颜色加以区分。每天有4000个门诊量，但我们没有看到大量病人排队等候的现象。原因在于他们开展电话预约的服务，病人到时间才到医院来，并且每间诊室门口都有一个电视屏，显示病人排队的顺序和所需等候的时间。尽量减少病人在医院停留的时间。

▶ 爱国、爱院精神时刻体现在医疗及其他方面。不论是老师讲课还是与院长、医生交流，他们的、经常说的一句话便是我们的国家怎么怎么样、我们的总理怎么怎么样、我们的卫生部长、我们的院长、我们的医院、我们的…怎么怎么样，这种爱国如家、爱院如家的精神值得我们去学习和深思。

医院是一个服务性的行业，服务于患者，让患者感到更多的人与人之间的关怀、亲情，体会到温暖，



新加坡医院一角

对他们树立战胜病魔的信心，起到很重要的作用。新加坡从医护人员的教育到实际工作及医院所营造的氛围，无处不体现对患者的仁爱之心，体现医疗服务以人为本的特色。这一切让我内心受到很大触动，以人为本必需从修养自身的仁爱之心做起，它是以人为本的本质所在。

我国也在进行着医疗体制改革，新加坡的医疗体制的特色可以作为借鉴，特别是医院即相互合作又相互竞争的特色，合作可以降低医疗成本，竞争可以促进医院的发展。医院在发展医疗技术的同时，应重视以人为本的服务理念，全院职工应从修养自身仁爱之心作起，切实关心和帮助每一位患者。

## 当好医院的基层干部 提高自身的管理水平

►观念的转变。我院制定了1235规划及中长期目标。通过这次对新加坡亚历山大医院和新加坡国立大学医院的参观，亲眼目睹了国际化医院的面貌；通过学习我们有了理论的指导，为我们转变观念打下了基础。有远大的理想，才有远大的发展。

►培养自己成为具有较高素质的基层干部。提高自身的管理水平，首先要具备高素质基层干部的条件。高素质的基层干部其内涵包括自信、勇气、远见、正直、成就的企图心。自信来源于我具有较熟练的专业技能；勇气来源于生活、工作对我的磨练；远

见来源于我对信息的储备量；按照基层干部素质的内涵培养自己是我今后努力的方向。

►培养科室成员的业务和思想素质。作为一个合格的基层干部，有负责提升科室成员的业务和思想素质，使他们更成熟、更进步、更成功，由此使科室不断进步、发展、壮大。

►注重人性化管理。只有做到人性化管理，领导才具有凝聚力，科室成员才能自发、自觉、自律、有积极性、敢于负责的完成任务，这是作为领导的一个较高的境界。

## 学以致用

►分享参观学习的感受和体验。到新加坡参观学习，对我来说是难得的机会，但它不独属于我，应该与科室的同事一起分享，特别是新加坡医院以人为本的服务特色，组织大家展开以人为本的服务讨论，目的是从根本上提高对病人和院内职工的服务质量。

►制定科室的长远计划。为了配合医院目标，科室将制定长远计划。

►制定学习计划。为了配合医院的发展，不断的充实自己，提升科室每个人的综合素质是科室发展的基础和动力，因此从科主任开始，不断从书本和实践中去学习，并影响和鼓励科室成员，形成科室整体积

极上进的文化氛围。

►进一步强化爱院精神。我们的医院并不差，我们的领导、我们的医护人员也不差，欠缺的就是新加坡医护人员的那种爱国爱院的精神。如果每个人都去维护医院、医院领导及科室的形象，并积极投入到医院建设中去，何愁医院不强大，何愁自己不发展。

总的来说，新加坡之行我感受很深，我国的医疗体制要赶上世界先进水平，必须走出国门，与世界接轨，才能缩短我国医疗服务与世界的差距，但我院的管理水平已经缩小了与发达医院的差距，只要大家齐心协力，劲往一处使，二院的明天一定会更好。 



# 在新加坡国际管理学院 培训学习的体会

■ 文/ 眼科门诊 王蓓



我于2012年11月18日至27日荣幸的参加了我院组织的赴新加坡国际管理学院现代医院高级管理课程的学习培训，通过一周时间的紧张而又现实的学习，使我的视野为之开阔，使我的管理知识得到充实，使我经历了一次比较系统完整的管理知识的强化和完善，对于今后我负责的护理工作将大有裨益。

## 从小培养危机意识 忧患意识

通过倾听《新加坡医疗改革与医院管理发展之路》这一讲座，使我认识到、了解到在新加坡生活同在我国城市工作生活一样，心理压力大，学生学习负担更重，但新加坡对于提高国民忧患意识，提高个人危机意识，从孩子上学开始，就强行灌输，培养。但凡身体健康的老年人，几乎没有过中国式的退休后的休闲安逸生活，每个人都在从事一些力所能及的工作，每个公民都在为国家奉献自己最后的价值。再如

医院里C级病房的条件，设施较为普通，住院条件较差，但并不是政府无能力投资改善病房设施，也不是政府供养不起退休的老年人，而是为了避免这部分人对社会福利和医疗保险的过分依赖，以促进这部分人树立勤劳，靠自己的意识和理念。通过这堂课的学习，使我对人生价值观有了新的认识和定位，并且借鉴新加坡医疗行业管理理念，提升医院自身价值。

## 当今医院的管理者必须具备先进的管理知识

通过学习《医院质量与安全管理，管理执行与领导》等几堂课程，使我更深地认识到作为当今医院的领导者，我们必须具备先进的管理知识和科学的管

理手段。使我认识到了组织的成功依靠什么，掌握了如何提高我们管理者的执行力。并且掌握了领导与管理的各项技巧。

## 少承诺 多行动 以优质的服务来改善医患关系

通过学习《医院优质服务6+6》等课程使我体会到服务是一项系统工程，哪个环节都不能马虎，哪个环节都不能掉以轻心。在为广大患者服务的过程中，我们要用心去感受，切实去感悟患者的心理，并逐步应用于实际工作中，通过我们的优质服务，让患者动

心动情，更好的了解我们信任我们，通过我们的高度的责任意识使患者能更好的配合治疗，紧张的病患关系得到改善，所以我们一定牢牢记住少承诺，多行动，优质服务往往比普通服务就多那么一点点。

## 搞好管理 推进工作 都依赖于良好的医患关系

学习了医患沟通这节课，使我更清醒的透彻的看到了医患关系的现状剖析，认识到了医患沟通的重要性，有了良好的医患沟通为基础，才能有好的医

患关系，才能达到良好的医疗服务品质。并通过学习掌握了沟通技巧从而做到良好和有效地管理。

## 不断改革不断创新是我们永远发展的生命线

通过学习《创意思考与医院创新，医院文化建设，辅导与带教》等课程是我认识到只有不断学习，不断地改革，不断地创新，我们医院才能得到可持续的发展。使我理解了真正意义的创新，创新的种类，怎样做好流程的创新，特别是建设医院创新文化这个命题，对我有很大的触动，医院创新文化会有力的影响到组织，影响到每一件事，影响到员工们的行为举止和衣着打扮，我们要着力地发展医院文化创

新，文化架构，促进医院的全面发展。

通过一周的课堂学习和实地考察当地医院，使我认识到了我们国内医院与先进国家医院之间方方面面的差距。虽然国情不同，但我们会借鉴新加坡医院管理的先进经验，能够在自己范围内，尽可能的去应用和实践，创造，带动和影响身边的护理姐妹们创造出更多有价值的精神财富和物质财富。

# 信息随处可得

■ 文/ 信息中心 王建林



现代社会是信息社会，谁掌握了信息，谁就会赢得成功。2012年11月18日到26日，我们第五批赴新加坡学习团在新加坡国际管理学院进行了为期一周的系统学习，认真聆听了杨威荣院长，陈丽颖，李斌，刘叔铭的精彩授课，在这期间，还有幸参观了新加坡国立大学医院，邱德拔医院。这次学习感觉受益非浅，同时也对院领导的远见卓识而钦佩。

通过这次学习，有以下几个方面的收获。

## 高效严谨的管理能力

亚力山大医院院长陆圣烈在谈及医院管理的时候说，我们处在一个变革的时代，外部环境发生着巨大变化，新的竞争激烈。几百万年前身躯庞大的恐龙统治着世界，他们看不起弱小的哺乳动物，但是当全球环境发生巨变的时候，他们因为不能适应而灭绝了。中国的语言真是了不起，你们说变革中医院面临着危机，危就是危险，机就是机遇，认识到危险，理清思路，抓住机遇，就能使适者生存。

要进行SWOT分析，SWOT就是强势、弱势、机会、威胁。。进行管理要依据事实，而不能根据印象。要进行数据分析；掌握病人的反馈；倾听专家的建议；学习其他医院的最佳作法；借鉴其他行业的最佳作法。最后你要闭上眼睛，把这些情况进行整理分析，理出清晰的思想，这是“蓝天思路”。

首先，提高医院的服务水平是医院生存和发展的必由之路。一个医院整体的水平，既决定于该医院的业务水平和科研能力，也决定于其管理水平和服务质量的高低。作为医院，对患者的心灵抚慰和帮助患者身体康复，离不开高水平的服务。与此同时，随着我国医疗体制改革的逐步深入，医院被推向市场已成为不可逆转的趋势。一方面政府对医院的投入越来越少，这就要求医院必须依靠市场来实现生存和发展。另一方面，病人选医院、病人选医生的实行，使医院



分诊叫号系统

## 海外交流篇

### STUDY ABROAD

原有的固定“客源”受到了“分流”的威胁。第三，国外资本、民营资本的进入使现有的公有制医疗机构面临着内外夹击的局面。所有这一切都预示着“医疗买方市场”的到来，竞争日趋激烈。

其次，提高医院的服务水平是改善医患关系的途径之一。长期以来，由于医生系统性、一贯性的单纯生物学观点所形成的定势，加上缺乏医学社会学及医学心理学的基本知识，把患者置于完全被动服从的位置上，忽略或不注意患者的感受，忽视经济状况对患者造成的压力，不愿与病员多交谈或不谈疾病以

外的事，甚至漠视患者的痛苦而表现出职业上的感情抑制，常令患者感到不被理解、尊重和关爱，导致失望与误会，使医患关系紧张对立，影响治疗效果，甚至出现纠纷与诉讼。究其原因，医患关系紧张是两种观念的冲突，患者是按照市场经济条件下消费者的要求看待医疗服务，而医院仍然是按计划经济体制下的事业单位来运作，无法满足患者个性化要求。因此，医院必须苦练内功，加强自身综合素质，提高管理水平和服务水平，提供给患者“以人为本”的医疗服务，以良好的形象立足于医疗市场。

### 与管理相适应的信息系统

管理的好坏源于社会体制和行业管理，同时受当地政府和行业主管部门体制的限制，也与医院文化、地域人文环境、地域发展状况等等有关密切的关联。

好的软件+好的管理=好的系统  
差的软件+好的管理=一般的系统  
好的软件+差的管理=差的系统  
差的软件+差的管理=糟糕的系统

新加坡所有医院都有相对高效的信息系统支持，且其功能已经涵盖了医院管理及业务的方方面面，信息化应用于药品、物品的管理，节约了护士人力资源，信息化管理应用于患者的资料和治疗，可以有效防止差错的发生。信息化管理应用于护理人员排班，可以合理安排护理人员资源，使患者得到良好的服务。

病房采用弹性排班，能根据病人数量计算所需护士人数，日班床护比1:4，中办床护比1:5，夜班床护比1:6，护士长根据病人数量，病人情况安排护士人

数，每组护士由一名注册护士和一名助理护士组成，2名护士各司其职，

特别是先进的信息技术的使用，也引领了医疗技术的进步。采用机器人送物品。

“一卡通”的应用涵盖了医院门诊区、急救中心、传染病区、公寓宿舍、体检中心、住院大楼、行政楼、科研教学楼、高级病房、老年保健中心等。



DISCHARGE	REG. NO.	MRN	PATIENT NAME	CONSULTANT	LAB	RADIOLOGY	MEDICATION
130	18	50***192	TAN T B	ULLAL, M1			
54	19	50***360	IDRIS B Y	ULLAL, M1			
24	20	50***48	OH G	ULLAL, M3			
42	21	51***190	CHA C T	ULLAL, M1			
37	22	50***306	LAM Y C	ULLAL, M1			
100	23	51***92A	CHN Y M	ULLAL, M1			
84	24	50***131	NEO E K	ULLAL, M1			
54	25	52***37A	TAN A B	ULLAL, M1			
74	26	51***360	SOAH C L	ULLAL, M1			
34	27	50***050	PHEE K Y	ULLAL, M1			

病区护士系统

### 信息随处可见

通过对邱德拔医院和国立大学医院的参观学习，医院的信息随处可见，随处可得，当然也是有严

格的保密和权限管理。 



病人资料信息



药房取药系统



# 浅谈医院管理者 与临床医护人员的关系

■ 文/ 心内科 余静



医院管理者与临床医护人员的关系又叫做医际关系。医院小社会，必然也受到外界大社会各种思潮的影响，近年来，随着医院发展规模的不断壮大，医患关系的恶化，工作中行政管理与临床一线人员之间的协调和沟通显得尤为重要，由于受社会上官本位思想的影响，医际关系不良实际存在，但彼此只私下抱怨，却多不愿启齿，实际上直接影响医疗质量和医院工作效率。现就存在的问题结合国内外学习的体会谈几点自己的认识。

## 卫生改革的时代对各自工作的定位

兰大二院地处兰州市中心。历史悠久，病人极多，临床一线人手少，工作非常繁忙，责任性强，风险也大，频繁倒班，极度疲劳。随着患者维权意识不断提高，患者及家属对医院的要求也日趋增高，医患双方之间理解不够，患方投诉，直至拳脚相向。导致一线人员心理压力，精神紧张。相比较而言，行政科室工作人员不经常接触患者，面临的投诉较少，不值班，相对压力小。医院开展的人性化服务，是针对患者的，而医院对一线人员的人性化管理、服务和服

务意识显得强调不够，加上极少数医院管理者的优越感，工作方法简单，对临床只是下达各种指令性的要求，板起脸来发号施令，使少数临床同志内心不平衡是可想而知的，在这样的情况下，如果碰上需要行政等的协助却不能得到满足时，他们会产生临床低人一等的感受，甚至会行政管理有偏差的看法，认为是一线“养”行政，行政做老爷。而医院行政干部则认为，我是干部，你还不服管，我有的是机会收拾你，会影响彼此的工作情绪。

## 缺乏沟通和理解

医院是治病救人的地方，每个岗位都有自己的特点，医院少了谁都不可以，医生、护士不能少，行政、后勤也不能少。行政等科室人员对一线工作的辛苦心里是有认识的，对他们的工作是认可的，相反个别一线人员对行政科室的工作不以为然，认为可有可无，对管理人员的处罚有着忌恨的心理，不了解行政人员工作的特殊性。当然也有个别行政人员因平时

对自己的要求不严，让一线同志对其没有认同感，导致不信任加深，相互之间缺乏必要的交流，在工作中不能很好地合作，也不注意自己的态度，工作中往往为一些小事发火，这样对工作以及自己的健康都是没有一点好处的。针对此种情况，医院定期召开的行政、临床、医技等科室之间的协调会更加显得重要，同时还可以解决更多的问题与建议。

## 行政科室工作人员主动不断提高为一线人员的服务意识

新加坡丘得拔医院非常注意对一线员工的全方位的支持，每个人都有主人翁的精神，行政人员定期巡视临床，随时为医生护士解决工作中的问题。台大医院和丘得拔医院的后勤有专门为医生护士提供的各种便捷服务。芝加哥医学中心实施加班的饭电话预约，直接免费送至病房，院长又以专有信箱直接接收一线员工的各种意见建议，并反馈调整。

人有专长，术有专攻，医院一线服务于患者，行政后勤服务于临床，大家积极主动、汲取知识、奉献为公，互相之间会相互佩服与敬仰，那将更加提升医院的实力和形象，医院的综合实力也将因为大家的团

结而增强。

医院里每个同志都是医院骨干，临床一线人员的思想工作是医院思想政治工作的重点，但行政工作人员的思想工作也不容忽视。只要行政干部们以身作则，去除管理干部的优越心态，尊重每一位员工，时时处处成为职工的榜样，对临床、非临床的职工在言行上能一视同仁，经常鼓励全院职工凝聚在一起努力工作、不断学习相关知识，在工作中与周围的同事有效地交流，不断完善自己，注意保持自己的心理健康，使医院的工作更上一层楼。 [CUYING THE ENG](#)



Taiwan **台** **灣**  
**交** **流** **篇**  
赴臺灣參觀學習

# 感恩慈济

## ——访问台湾慈济大学感想

■文/ 普外三科 陈晓

2010年6月，我们一行6人邀请赴台湾慈济大学学习、访问。虽然此次学习、访问时间短，但我们的收获颇丰。在此我将在慈济大学学习、访问的收获和心得与大家分享。

慈济大学位于台湾花莲县花莲市，是佛教慈济事业基金会的慈善、医疗、教育、文化四大志业之一。秉持创办人证严法师“以人为本”、“尊重生命”的理念及“慈悲喜舍”的校训，创建于1994年，初为“慈济医学院”，2000年改制为慈济大学。以医学和护理科系闻名。目前发展为教学、研究、服务均衡的综合性知名私立大学。是台湾少数几所需要穿制服的大学。常简称为“慈大”。

### 人文教育是慈济大学的一大特色

人文教育的本质就是做人的教育，人文素养的本质就是做人的素养。家庭、学校、社会要采取得力有效的措施加强人文教育，促进学生成人、成才。但一个人能不能成人、成才，一方面取决于外在的家庭、学校、社会的教育；一方面取决于内在的自我教育、自我修炼。有人文学的专职老师和专门的教室。慈济大学的人文专业教室是书画、茶道、花道三室一体。书画室主要以传授中国书、画及水墨为主。茶道室，在茶道室可以感受人与人之间相处的和谐，及学习人与人之间心灵的对话。花道室，花本身是一种自然、活泼的生命，经过不同的塑造呈现在面前的是真、善、美的花道。表达出礼让、当仁不让的含道。有主角、配角、不管是草花或绿叶、枯枝都是生命。当人的生命与自然照见相遇时，万物同根同源的心油然而起，所以联想到饮水思源，感谢众生。

对医学生的人文教育要达到对外要拔苦与乐，对内要求自在淡泊。医学是以人类疾病与健康为对象的学问，含括身、心、灵，三个层次，同时也包括公众健康。医学是一个非常复杂的科学，有许多基础医学、临床医学科学、社会医学科学。医学是专业、是博脑佛心，必需要有丰富的知识和慈悲的心肠。医疗专业人员不是单纯的技术人员，他们是因为病人而存在的，每一个病人都是一本教科书。医院也是因为医生才能存在，医学生就是所谓医生的种子。而医疗

的目的是病人，所以医学生唯一的权益，就是得到最好及最严谨的医学教育，并努力成为一位良医。慈济大学的校训为慈悲喜舍，其精神内涵即是要教导学生对病人要“拔苦与乐”；对自身则要求“自在淡泊”。具备拔苦的能力是医学生最重要的课题，拥有专业的知识和技术，才得以缓解许多痛苦、肤慰所有病人。除此之外，身为一个医护人员也需有淡泊的心，才能够用谦虚精进的心，让自己的医学的专业知识与日聚增。近代医疗环境的变迁，使得医疗趋于商业化，并以利益为导向，医病关系也逐渐恶化，医疗纠纷的增加造成医疗资源虚耗。慈济大学的人文教育的目的，即是要让全人教育能够落实，培养出尊重生命，以病为师，以爱为主的专业医疗人员。慈济大学培养医生的目标不仅仅是名医，而是良医，倡导医生做名医更要做良医。名医只代表技术水平，而良医既有精湛的医术、又有高尚的医德，是德艺双馨的结合体。医务人员要“用心医治、用爱关怀”“尊重生命、以病为师”，良医不仅有高超的专业技术更有“合心、和气、互爱、协力”的团队精神和具有终身学习的毅力。真正做到用尖端的医术从事医、教、研和预防。并推广到照顾社区，居家关怀，开展义诊，参加国际灾难的抢救，把爱送到需要关心的各个角落。慈济大学浓厚的人文氛围和人文教育深深启发了前去学习的师生。

## 大体模拟手术教学——无语良师 成就良医

大体老师，是医学界对捐赠遗体者的尊称。医学院校的学生们，在基础医学的学习过程中，人体解剖是最为重要的一部分。这些遗体捐献者用他们的躯体，让学生掌握和丰富人体基本知识。他们安静地躺着，虽然不说话，但他们的无私精神深深地感动着一批又一批的医学院校学子，让学生们深刻地感受救死扶伤的内涵。因此，他们也被尊称为“无语良师”。

大体老师生前告诉医学生们：你们将来会成为医师，我要把我的身体交给你们。宁愿在我身上划千刀万刀，也不愿你们在患者身上划错一刀！一般人生病到医院挨的那刀，为的是保住自己性命；而我身上所挨的每一刀，也许可以救活好多条人命！看到这些，医学生们都湿了眼眶：面对他们的大舍大爱，我们何德何能受到这么好的教育！这样的大爱，也深深地感动了医学生们，让他们在学习专业知识的同时，学习感恩，学习尊敬，学习怎样去爱！

大体模拟手术是慈济大学医学院在全球首创的一个教学活动：遗体捐赠者在过世8小时内急速冷冻到零下30摄氏度保存，在教学使用时再复温到4摄氏度，让医学生在最接近真实的人体上进行模拟手术训练。这些遗体是医学生第一个手术的“患者”，也是医学生的老师，因此被尊称为大体老师。

大体模拟手术在慈济大学的定位是一个人文课程，而不是简单的一个操作课。医学系学生在实习解剖教学前即暑假中，必须先亲自访视大体老师的家属，了解大体老师生平故事与生前的福愿，有了解才有尊重。学生们同时将大体老师生平与访视感言收集成册。于大体解剖教学实习开始之前举办一个庄重的“启用仪式”，学生与大体老师家属座谈，借此机会回顾大体老师的生平事迹，让大体老师的大爱，能够深深植入莘莘学子的内心，同时倾听大体老师家属的心声；也让家属们可以了解他们的挚爱将永垂不朽，使家属放心。每一堂解剖课，都伴随着简洁而肃穆的仪式。手术台旁有一个屏幕，播放着“大体老师”生前的音容笑貌。音乐声中，实习医生们集体行鞠躬礼，立誓“尽我所能，用心拯救生命”。模拟手术室里，所有的仪器都是全新的，“不是因为我们有钱，而是出于对‘大体老师’的尊重，认为他们是真正的病人”，慈济大学副校长曾国藩如是说。在课程结束时，举行“感恩追思仪式”，感恩遗体捐赠者及家属慈悲喜舍的付出；追思为提升医学教育品质慷慨捐献躯体的大体老师。模拟手术教学结束后，医学生要为大体老师缝合破损皮肤，穿上往生衣入殓，并为老师进行隆重的送灵、火化、入瓮仪式。整个仪式大体老

师的家属都会参加，和医学生们在一起用餐、聊天，并合影留念。大体老师的生平会贴在手术室的入口处，让每一位参与者都能了解老师的情况。在这个过程中，大体老师、家属和学生站在了同一个出发点：为了人类的健康而努力——大体老师和家属因为爱这个世界所以捐出遗体，医学生为了解除病痛而努力学习。

大体模拟手术教学过程，同样是一个学习爱，学习感恩的过程。我们师生一次又一次的泪水盈满了眼眶，同时也在思索，怎样才能让我们的社会拥有更多的包容和大爱。

以上独特的教学方式和思维、管理方式形成了独特的慈济文化。

总之，在慈济大学一周的学习访问期间，感触很深、所见所闻颇多，所以在此与同道分享。 **CUI YUQI THE END**



实验室一角

# 人文素养现代管理 高科技缺啥都不行

## ——台湾考察有感

■ 文/ 发展规划处

虽然是一次辛苦的考察活动，但6天的时间弥足珍贵，6天来我们收获良多，受益匪浅。海峡两岸通航，无疑为各行业的互动交流提供了便利。那么，一海之隔的台湾地区，其医院产业的发展形态如何？经过了哪些历程？哪些地方值得借为我用？

8月天气，兰州酷热无比，我院一行15人踏上了前往台湾学习的旅程。7月31日凌晨5点，我们从兰州出发，飞抵深圳国际机场。一路上，我们的心情都激动无比，有的同事从未去过台湾，对台湾的了解仅限于小学地理课本和当下的电视新闻。但也有同事不但对台湾了解，甚至对台湾医疗界同行的人文理念以及其操盘模式早已心向往之。

台湾是个神秘的地方，大家都期待着尽快打开这个“月光宝盒”，发现各自需要的宝藏，发现台湾同行之美，将同胞的先进理念用之于我院，惠泽患者……

### 概况 医疗形态与大陆不同

台湾地处祖国东南沿海大陆架，是我国第一大岛。北临东海，东北接琉球群岛；东滨太平洋；南界巴士海峡，与菲律宾相邻；西隔台湾海峡与大陆福建省相望，最近处仅130公里。台湾总面积36006平方公里。总人口为2300万人。

这些年，台湾医疗技术突飞猛进，再有各种精密仪器助力，加上医疗法的颁布、整体医疗网的实施、医院管理方法的变革、医疗保险的发展、计算机的应用及人民素质的提升等……无疑，台湾地区医疗形态及其管理模式都是值得我们学习和研究的。几乎在20年前，台湾彰化基督教医院就引进了美国全面质量管理，长庚医院也引进了日本的“5S（即整理、整

顿、清扫、清洁、教养）”，随后许多医院开始引进日本“品管圈（QCC）”至1996年坌新医院引进ISO-9002认证，随之万芳医院也完成了600床以上大型医院104个单位的ISO认证并连续推行五届标杆学习比赛。自1995年实行全民健保以来，台湾地区的医院开始引进临床路径，目前有些医院已将临床路径覆盖大多数常见病种。此外，循证医学、六西格玛等改善医疗质量的方法也被不同的医院所采用。

在台湾，将医疗机构分成三种：私立医疗机构、公立医疗机构与财团法人医疗机构；并规定私立医疗机构仅能由医师设立，或依照有关法律规定由公益法人及事业单位开办。如果医院是由医师独资或合伙设



立，此时医院的盈余即成为出资医师的个人所得。因此由医师设立的私立医院在性质上即可视同营利性医院。至于财团法人医疗机构，因为受到盈余不能分配的限制，其所有权形态可视为非营利性医院。上述分类显示，台湾医院产业的所有权形态与其他国家和地区的情况类似，同时包含公立、营利与非营利三种。

台湾医疗保障模式为“全民健康保险”，民众只要参加全民健保并缴纳保险费后，即可领取健保IC卡，今后如遇到疾病、伤害、生育等事故，即可持健保IC卡自由选择特约医院、诊所、药局、医事检验机构享受医疗照顾服务，而要成为“健保”特约医院不是那么容易，不论是公立医院还是民营医院必须通过

3年一次的旨在提升医院品质的“医院评鉴”程序（相当于我们的医院评级制度），是否通过评鉴直接影响承担“健保”资质，较高评鉴等级医院可以获得较好的“健保”医疗费用支付，一环扣一环。在台湾，医疗机构的竞争是异常的激烈，比服务，比技术，比管理，比经营等等。

当台湾的医院产业面临市场竞争性的压力及医疗环境日新月异的变化时，各医院间明显有各自应对环境改变的经营压力，其中一个明显的趋势即为医院集团化及医院间策略联盟的形成。实际上，这也是一种对资源和水平的整合以及经营模式的求变。在这点上，台湾同行的做法更与国际接轨。

### 理念 服务经营以人为本

带着这个大致的概念和初步对台湾医疗机构的轮廓，我们一路都在猜想，台湾的医院到底比我们先进在哪里呢？同是中国人，大家都说普通话，他们如何将中国医疗文化和现代管理运用极致呢？在台湾的患者，他们都享受那些待遇呢？我们这次去的地方是长庚医院、慈济台北医院、荣民总医院、彰化基督教医院、中国医药大学附属医院及长庚大学、中国医药大学。

1日上午，当我们到达第一站长庚医院时，眼前豁然一亮，“经营之神”王永庆经营的长庚医院果然名不虚传。1976年，台塑集团董事长、台湾首富王永庆于创立了长庚医院，为了纪念父亲而以父名命名。如今，这家医院已发展为7家分院，总床位9980张，各分院有若干医疗中心和临床科室，门诊量占台湾8%，日门诊量万人以上，情况与我院相似。然而，我们在这家医院门诊挂号大厅没有看到熙熙攘攘的排长队现象，更谈不到慌有乱浮躁的工作人员。这是怎么回事呢？经询问医院，才知道90%的病人都是通过网络、电话预约的，几点到医院挂号室已安排好，这样大大缩短了病人在医院的停留时间，半小时内就能看上病，提高了效率。强大的信息系统作用在他们这里被发挥到了极致，将患者分时间进行预约挂号，从而分流患者，避免了患者扎堆看病的现象。缴费处无排队拥挤现象，每位患者都按照所抽取号码的顺序等待电子语音叫号缴费。这些是在国内银行和移动早就有的东

西。台湾同行在医院使用，这点真的值得我们思考。在住院部，各科室都配有无线移动资讯护理车，对医生开出的医嘱读码、发到药房后才能配药、发药，进一步降低了护理差错事故的发生。

在院内，看不到喧哗的人群，看不到混乱的车流，看不到一片垃圾。这不仅是长庚医院给我的印象，无论其他哪家医院都如此，当你步入医院大厅映入眼帘是安静整齐的环境，错落有致的鲜花，悠扬悦耳的音乐，热情主动询问的工作人员，亲切舒适的感觉瞬间产生。再看各楼层楼梯之间，都安装有防止幼童跌落的网，整个门缝中都特意包裹了塑料折叠层，对一切棱角之处都做了圆滑处理，这样保证了幼童的安全。楼梯扶手都标有盲文标志。停在门前随时接送转运患者的车辆、整齐排放在大厅的轮椅、无障碍设施与防滑设施、儿童病房门的手风琴合页、适宜宗教祷告的场所、遍布各处的温馨提示与标识、花店、餐厅、书店、便利店、书画廊、随处可见的宣传图片图册……

这里简直就是一个温馨的大家庭，在这里工作的同仁也是一种享受。所有这些重要的细节是我们参观的几家医院共有的。有同事感慨：这就是中国文化的力量。不到台湾，你无法感受到这种力量，不到台湾，你不知道什么叫人性化服务，什么叫细节化管理。是的，厚重的文化底蕴造就了优质的服务，造就了以人为本的服务意识和经营理念。

### 思考 培训考核值得借鉴

无论从事哪个行业，学习永远是第一位的。此去台湾，感触颇深，确实亲眼见证了他们的先进理念和做法。

比如人员培训方面，以长庚医院、“中国”医药

大学附属医院、慈济医院为例，每位年轻的医生或护理人员在走向临床工作前，都要经过完整系统的培训。首先是人文培训，人文关怀就是关心人、爱护人、尊重人。着重于生命关怀，着重于人性，注重患

者的存在、患者的价值、患者的意义，尤其是心理、精神和情感。在成为医生和护士首先学会做人，让从医人员从人性角度思考医学与医学服务大众，深层次理解从事职业的含义，拥有较高的情商才能体会患者，这是社会文明进步的标志。

再说专业考核，台湾地区的考核有标准化患者，由志工或义工配合。从最初的学习、培训、考试合格最后才有资格当患者。完整的标准化患者考试可以看出医生和护士在询问病史、体检、评估、诊断还有与患者交流沟通的能力。沟通不良或无效沟通导致医患纠纷，标准化患者的训练对医生和护士们的临床工作起到非常大的帮助和促进作用。还有慈济的大体老师，虽然未亲眼所见，但是通过讲解介绍，做为医生情感与心灵的升华在那一刻尽现。另外，各家医院的各个部门，环保、节约意识都很强，爱惜大地资源，保护生态环境。在医院的医疗区、生活区都有垃圾分类，提倡环保，对回收物品进行再利用研发，制作成毛毯、环保用具等。尤其是在慈济医院，没有人使用一次性餐具，没有白色污染。除此之外，台湾同行注重对外交流与合作，我们参观的每家单位都给以了热情接待，领导亲自主持，相关部门负责人参与，资料准备齐全，仪式隆重，这种敬畏职业的精神和工作作风值得我们学习。每一位介绍情况的负责人员对工作职责非常明确，对工作内容如数家珍，工作态度积极认真，量化考核，奖罚分明。

台湾同行是较早运用在信息化服务和管理的，因此这点比较成熟，其医院信息系统的数据交互和各医院之间的信息交互，为医院各信息系统之间的整合打

下良好的基础。他们早就建立了医院的信息管理考核体系指标。台湾医院管理决策者已充分认识到：没有自动化与信息系统的医疗卫生服务体系是缺乏市场竞争力的。台湾医院注重整体医疗信息系统的发展，开始了从作业需求→医疗辅助→决策支持→管理分析的演进。近年来的发展主要包括：专家诊断决策辅助系统、知识管理系统、主管资讯决策系统、整体医疗资讯系统、PACS、电子病历、HL7、无线网络、个人数字助理（PDA）系统、讯息传呼与无线作业平台（e-Wap）、健保IC卡、远程教学与医疗、医学网络与多媒体运用、全民健康保险议题等。万芳医院目前已由诸如无线医院、广域网络、个人网络、电话预约登记、自动语音传输等构成一个通讯无处不在的网络世界。

我们知道，“志工”是台湾各医院的特色，他们温馨的关怀及无所求的服务有口皆碑。在医院随处可见身着黄色背心的志工，他们协助医院做各种辅助工作，帮助指路、挂号、守护在术前病人或术后恢复中病人的身旁，尽其所能的为病人提供方便，而这一切都是义务的。志工们担任起病人、家属、医疗团队沟通的桥梁。默默穿梭于医院各个角落，及时出现在需要帮助的病人身边，他们满怀热情，用真诚地微笑，和声细语地与医院社工、医护人员一同组成医疗团队，努力化解病人的身心病痛。他们上岗前都经过医院非常详尽、细致、周全的培训，每年还要在医院进行在岗期间的继续培训，通过长期不间断的继续教育，志工的能力得到进一步的提高。

## 启示 人文素养向台看齐

在台湾，到处能够感受到浓厚的人文气息，这里的文化与我们大陆一脉相承，亲切的普通话，会心的笑脸。让我们感受到了一个真实的台湾，真为我们祖国的宝岛深感自豪。

与台湾同行聊天，我们了解到，上世纪八十年代，台湾医疗机构无论在发展战略还是管理理念抑或服务理念都进行了大刀阔斧的变革。随着社会经济的快速发展、医疗体制改革的不断深化和医疗保障服务面的迅速扩大，社会各方面对医院、特别是公立医院的要求会越来越高、越来越细，大陆医院的经营理念也必须转型。在我们学习参观的台湾医院中，不论规模大小，不论公立私立，都感觉到在竞争氛围下强烈的品质意识和服务意识。

此去台湾学习，给我留下了很多思考，台湾与大陆同宗同源，学习交流没有语言、文化上的障碍，也

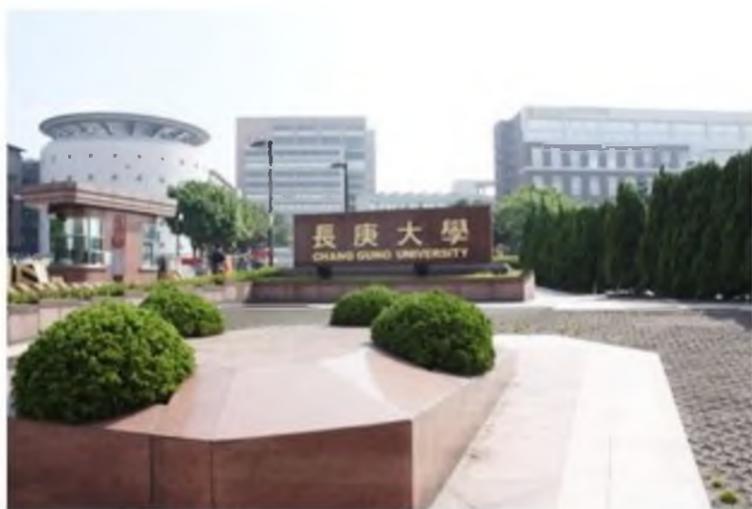
许，我们的医疗水平和科研能力与参访医院有距离，也许，我们的体制与经济方面与台湾存在着差距，但我们在思想、人文、精神、理念，这些医务人员本身所应具备的职业素养上，不应该有差距。除了精湛的医术，台湾同行特别注重对员工的品质教育，要求全方位提高各方面素质，这点也非常值得我们学习。

拥有一流的人才和先进的设备不说明是成功的医院，大陆在病人服务流程上的确有待加强，不能为追求效益而忽视患者利益。台湾医院极其重视病人服务流程，它常被认为与绩效是同等重要的。简化医院就诊程序，明示医院收支标准，提高窗口办事效率，建立相应沟通机制，提供相关法规咨询。为广大来院就诊群众提供优质高效、科学合理、服务周到的诊疗环境是现代化医院经营管理的最终目标，也是医院走可持续发展道路的关键。 **CUYING THE END**

# 感恩 执行力 人文素养 国际视野

——考察台湾医院的启示与思考

■文/ 计划财务处 刘立善



2011年7月31日至8月7日我院一行15人于赴台进行医院管理交流与考察活动，我们一行参观了台湾长庚大学、台北长庚医院、台北荣民总医院、彰化基督教医院、台中慈济医院、中国医药大学、中国医药大学附属医院。在台湾期间，通过考察学习、现场参观、座谈交流，深入了解了台湾医院管理现状。通过细心的观察、认真的学习，开阔了视野，拓展了思路，感触颇深，收获良多。

所到之处所感受到的诚挚，给我留下了极其深刻的印象。慈济医院“不仅救治患者的身体病痛，也能念及安慰患者的心苦”的理念，彰化基督教医院“无私奉献，从谦卑出发，从感恩做起，服务于患者”的精神，长庚医院“人本济世、病人优先、平民化医疗”的思想……这些都对我将来的工作给予启示及思考。

台湾人口数约2300万人，台湾居民参加健康保险率高达99%。参加全民健保后，参保人凡发生疾病、伤害、生育等，都可以持卡在特约医院、诊所及特约药局、指定检验机构等特约医事服务机构，接受必要的、完整的医疗服务。台湾在医疗健康保险的医疗给

付上，也实行“按量计酬”的方式，导致医生诱导和过度服务，健保支出逐年增加，加上台湾经济的下滑，健保财源吃紧，“健保局”几度面临破产的财务困境，目前仍在很大程度上依赖以银行贷款和申请政府核销（拨）。面对医疗费用上涨的压力，健保当局开始进行一系列支付制度改革，其中一项措施就是全面实施总额预算制度。总额预算制度促使医院注重医疗服务质量和效率的机制的形成。由于总额预算，自主管理机制的作用，医院面临经营管理财务上的巨大压力，医院只有不断提升质量技术水平和服务质量，注重人性化服务，才能吸引更多的患者；只有努力缩短平均住院日数，严格管控医院感染，才能提升医疗工作效率；只有时时处处精打细算，千方百计降低成本，才能获得更大的效益。

## 收获与启示

加强医院的预算管理。严格医院预算和收支管理，实现财务信息化建设，切实加强内部控制，提升管理水平。

更新管理理念。医疗从医治病人向预防的转变，这种转变代表了医疗产业逐步转型而发展成为健康产业的趋势，将成为未来医疗产业的竞争力。医院如何转型成未来社会需要的健康产业？过去，医院寻求稳定与安全，强调专门化，短期作风；现在，需要有承担风险的意识、创业家的态度，认识到长期效益建立在员工健康与良好的顾客关系基础上。加强每位员工的人文素质教育，通过请进来、送出去的方式进行专题培训，树立我为人人、人人为我的思想意识，从而达到博爱患者，关爱患者像关爱家人一样。

品质的提升。“全面质量管理”是一种理念，深入每位医护人员、工作人员的意识中。全面质量管理

不是某一人或某几人的事，是全员参与养成良好习惯，深入每个环节持续改进，不断落实的过程，使品质得到保障。参观学习的医院当中，医院获得WHO最高水准国际医院评鉴（JCI）认证的，颇为荣耀，在医院醒目的位置将证书悬挂，每位医护人员、工作人员看到证书都引以为豪，增加了凝聚力。

**医院文化氛围建设：**在人文艺术与医疗服务结合上，医院特别注重一些细微之处。医院还引进社会有品牌的餐饮、快餐、便利店、鲜花店、超市等为病人和家属提供周全、方便的生活服务。医院有许多来自社区的义工为病人或家属提供咨询、引导、生活护理、陪伴活动等服务。打造数字化医院、优化工作流程，建立标准化、结构化的电子病历系统，移动临床助手（MCA）和移动查房系统，手术示教、远程医疗系统建设，排队叫号系统。

切实推行临床路径管理，有效解决“看病难”、“看病贵”、行业内的不正之风、有效解决医疗保险工作管理难、监督难、医疗保险费用控制难等诸多问题。结合卫生厅的考核、公示，以门诊病人人均医药费用、住院病人人均医药费用为控制点，分析原因，在追求医疗质量和优质服务的前提下合理降低患者的医疗费用。条码管理在医院的临床、医技业务以及供应链中广泛使用是一个亮点，它提高了医护人员工作效率，减少了医疗差错，加强了管理，值得我们借鉴。

借助JCI标准认证来建立和实施科学、实用、有效的医院质量管理体系，将“以病人为中心”的医疗理念融入医院工作的每个环节，打响医疗服务品牌。预约挂号，群众可以通过网络、电话、短信等多种方式预约挂号，预约成功后医院将通过短信方式提醒患者及时就诊，既提高了效率又方便了群众。优化门诊诊疗流程，实行错峰、分时段诊疗，全面推广叫号服务，合并挂号、收费等服务窗口，简化就医手续，缩短患者候诊时间。

建立起现代医院运行机制，先进服务理念的介绍。病历复印的邮寄服务；火车票、飞机票的预定等服务。激活内部运行机制。实现个人、团队目标一致。建立起“有责任、有激励、有约束、有竞争、有活力”的新型人事分配机制。以人为本、以服务对象为中心的服务理念。高效的服务环节，设立入院准备中心（床位协调、住院病人化验检查在门诊进行）。加强合作与交流，提高医院的品牌影响。大力推行远程会诊制度，使本院专家足不出户即可对外地病人进行诊治，增加医院的知名度，扩大医院的影响。

坚持“一切服务临床，一切以病人为中心”的理念，对窗口的人员实行“微笑服务”、“文明用语”，解决挂号、收费排队现象。实现自助挂号。进

一步方便居民就医，推行门诊预约服务、“一站式付费”。促进医疗健康管理、高端医疗、中医药保健养生、康复护理服务、整形美容等现代医疗服务业态的发展。建立起交通银行、工商银行、保险公司等高端客户的VIP接待中心，建立起高端客户的年费服务机制。加强内涵建设，改善服务态度，提高服务质量，降低医疗成本，树立起医院良好的声誉和形象，创立品牌效应，培育核心竞争力，发展特色医疗，创建医院文化。

一路走来，大开眼界，耳目一新，看到了我们值得学习和借鉴的地方。我在思考，在新医改背景下，健康中国梦，责任与使命，需要通过更新理念，提升医院管理水平，提高医患双方的满意度和工作效率及工作质量，进而提高我院的整体医疗水平与服务质量，降低医疗成本度等一系列活动，创立医院品牌。我们要围绕我院实际情况，在新医改推动下进行信息化建设、支付制度改革、公立医院运营、内部控制体系建设、医院全成本核算、全面预算、绩效管理、风险管理、单病种临床路径管理、优化流程与缩短平均住院日、护理收费价格与成本背离分析（为医疗定价调整提供依据）、以成本核算为基础的医院财政补偿机制等方面开展专题研究。提高在日常工作中发现问题、分析问题、解决问题的能力，力争在更高层次指导医院管理实际工作，破解难题。从而提升我院医疗质量、服务水平，提升医德医风，提高运行效率，控制医疗费用不合理增长，实现让患者满意、社会满意。为实现我院发展规划的蓝图，实现在经济欠发达地区建设“技术一流、设备一流、服务一流和管理一流”的具有国内示范水平的研究型现代化综合性医院”的目标，让我们群策群力、齐心协力、同舟共济。 



院景一角

# 台湾考察之感悟

## ——人文与社会公民素养

■文/ 学生党总支 张勇

赴台湾学习、交流、考察，使我开阔了眼界，增长了见识，思考了许多问题。同时也感受了台湾人文与公民素质，了解了高等医学教育与医疗卫生行业的办院理念、思想和管理模式。台湾非常注重“养成”教育，使得每位公民都很有涵养，爱惜环境，尊重他人的劳动。团结敬业，做事认真细致，能跟上时代步伐，与时俱进，强调“科技与人文并重”，推进“生活与创意”的全人教育。

人文创造了优美的教育环境，人文提升了公民的素质，人文给人们带来了优雅的生活。短短的几天，我感受了，我不断地回味和思考，我渴望这样的生活环境，相信我们每个公民只要注重自身修养、明礼诚信、敬业奉献、传递正能量，就一定会构筑和谐美好的人文社会环境。

在台湾，非常重视全人教育和卫生健康，高校云集，医疗服务周全到位。高等教育更是体现了软件与硬件并重，传统与现代兼顾，人通识与专业齐观，文与科技整合，本土与国际并行，学校与社会融合。在培养学生方面注重知识、见识、常识、赏识、合作、创意、实践等能力的培养，意在让学生学到实用科技，重视生活教育及人文思想，更重视研究发展，与国际交流接轨，以扩大学生的视野与胸襟，成为走在时代前列的“世纪领航人”，要实现这些目标他们在具体实施过程中将其每一个步骤和环节做细做好，力求精细再精细。医院的人文气息更是浓厚，“人本济世 病患优先”的办院宗旨，“关怀 责任 创新 品质”的办院理念，门诊大厅音乐欣赏与休闲，医院文化与人文长廊，志工服务处处可见，充满人间大爱，静思书轩，给人们提供获取知识、自觉接受人文教育的环境平

台，等等。这些都为患者带来一种好的心情，为生活带来美好的希望和信心，人们就医不仅仅是治疗病痛，更是一种感受健康的快乐。

台湾的人文感受让人永远难忘。从刚到台湾到离开，大巴司机每天早上都会早早等在车旁，微笑着与大家道早安，帮大家把行李搬进车内，晚上再一件一件地搬下来，台湾人做事的认真和严谨令人动容。在台湾的街头，我每时每刻都在观察与思考，街上看不到吸烟的人，交通道路几乎看不到交警，但马路上却是秩序井然，听不到喇叭声，行人走都在斑马线上，没有人乱穿马路，密密麻麻的摩托车成为主流，尽管车流人流多，却有着一种自觉主导的有序、文明。在公众场合没有喧哗，非常安静，说话声小、或安静闭目养神、或看书看报，提示游客不要吵闹也是使用温馨提示牌，那种态度举止、待人接物，都非常谦和有礼，这就是一种文化的滋养。台湾人爱生活，爱工作，爱生命，他们以“慢”节奏体现着对做事的认真细致、体验和享受，从中感受生活工作的快乐。志工是台湾千万民众的共同“名片”，志工服务涵盖各行各业，项目繁多，几乎无所不包，尤其在慈济、荣民、基督教等医院活跃的志工，成为医院里一道亮丽的风景线，从每一位志工的言谈中也可以体会到“给予”的快乐。

交流是重要的一种学习方式，通过交流，我们不仅要学习好的理念和管理模式，还要感知、传承优秀文化和人文，提升道德素养，提升服务社会的能力，构建和谐文明的社会环境。 **COMING THE END**



## 是什么让我们懂得珍惜

历时一个季度的蛰伏，这期有关医院发展历程中的交流与合作特刊终于要跟大家见面了。我们心怀忐忑，兰大二院几近百年的发展历程又岂是几页薄纸所能记述和承载。我们努力寻找这些年来，医院在不断创新，力求发展的途中那些感人的场景；我们努力寻找这些年来，医院在不断壮大，力求飞跃的纪实镜头。我们以此方式记录着兰大二院不断革新的历史画卷，从中找到心灵的共鸣。

当我们面对大海的无边时，心里往往会憧憬高山的巍峨，当我们面对撒满阳光的窗菱时，眼睛往往渴望感受烟雨濛濛的缠绵。当我们面对春日的繁华似锦时，脑子里往往勾画出冬日的纯净淡雅……

我们总是在向往，在憧憬，在渴望……

然而却总是在登上高山时，才体会出海的壮阔；总是在隔窗望雨时，才回忆起阳光的温暖；总是在寂寞的冬日，才怀念起春天的鸟语花香。

我们一生都在奔跑，似乎奔跑是我们追逐到幸福的唯一途径。奔跑也许是盲目的，盲目到我们都不明白自己真正要的是什么却随着前面那个模糊的任由我们想象的影子奔跑一生。学会奔跑前，我们更应当学会直立着思考，当思考的镜头将影子拉近放大到我们真正地看清了他们，明白了他是否值得我们用一生追求，这时请你奔跑。

珍惜不意味着停止，当然也不意味着盲目的追求，而是意味着在前进中创造价值，意味着在珍惜拥有的同时努力争取更多，力求结果不让我们后悔，让我们每个人的追求都可以对自己负责，让人们在珍惜的陪伴下追求我们向往的幸福。

有一种智慧叫做宽容，有一种幸福叫做珍惜。生命的坦然在于学会了宽容，生活的充实在于懂得了珍惜。我们聆听到“至公堂”百年的回音，这份从容和精神传承便是我们最为富贵的财富。我们懂得这百年传承中的点滴都融入了无数前辈和心血。我们面对大海时，不再憧憬高山；我们对面阳光时，不再渴望烟雨；我们面对春日繁华时，已然学会了感知，懂得那似水流年里的致青春。

本刊编辑部  
2013年6月30日