

本测量与价格比较[J]. 中国卫生经济第,2011,30(7):76-77.

[12] 陈月娥. 我国护理成本核算研究的现状及思考[J]. 护理与康复,2010,9(2):101-102.

[13] Lima AF, Castilho V, Fugulin FM, et al. Costs of most frequent nursing activities in highly dependent hospital-

• 卫生管理 •

ized patients [J]. Rev Lat Am Enfermagem,2012,20(5): 880-887.

[14] Chiang B. Estimating nursing costs-A methodological review [J]. Int J Nurs Stud,2008,46(5):716-722.

(收稿日期:2013-10-05 修回日期:2013-11-25)

对医疗机构合并下的医院文化整合的探讨

弓晓华<sup>1</sup>, 李 静<sup>2△</sup>

(重庆医科大学公共卫生与管理学院 400016)

doi:10.3969/j.issn.1671-8348.2014.04.050 文献标识码:B 文章编号:1671-8348(2014)04-0504-02

随着新医改的推进,对两家或多家医院进行合并重组、整合资源,成为促进公立医院建设的重要举措。实践证明,该举措使得很多医院实现了“1+1>2”的整合效应,提高了医院的整体水平,更好地服务了患者。两家医院的文化整合是合并工作的重要方面,并且文化整合问题在合并过程中日益凸显。位于重庆市江北区的重庆市红十字会医院(简称新红会医院),就是由原重庆市红十字会医院和原江北区第一人民医院合并整合的。医院在直面问题的同时也积极地对文化整合做了有益的探索和实践,对医院合并具有意义深远的影响。

1 医院合并中文化整合的重要性

国内医院管理界比较认同的医院文化概念是指特定的群体在医疗及相关领域的生产、生活实践中所创造的物质财富与精神财富的综合,是一种具有医院自身特点的行业文化<sup>[1]</sup>。医院文化包含 3 个方面内容:物质文化、制度文化和精神文化<sup>[2]</sup>。相对于医院资产装备等构成的硬件而言,医院文化就是医院的软件。因医院合并得到很大改善和提高的硬件能否发挥出应有的效用,还要靠良好的医院文化作为软件,来协调各方资源并使之发挥效能。

医院文化有两个特点:(1)不易察觉性,文化会潜移默化地对人产生影响,平时,组织内部人员习以为常,感觉不到其存在,但是在不同的文化接触并整合时,组织文化就会凸现出来;(2)稳定性,每一个组织文化都有内生的保护和维持自身的力量及惯性<sup>[3]</sup>。这两个特点,使得医院文化在医院合并中起到重要作用。

根据管理学的研究,都一致认为组织文化在组织合并中具有极其重要的意义。有企业咨询公司曾经做过调查,在企业合并案例中,大约 70% 没有达成预期效果,另外大约有 50% 的企业在合并后利润出现下降。问题的关键就在于,企业在合并时,是否正确处理了企业文化整合问题,合并双方是否对企业合并后的文化有认同感,企业双方的文化都影响了员工的价值理念,双方的重组会在一定程度上使员工感到不适应,冲突也会随之发生。文化整合能够发挥出资源再配置的最大优势,促进企业的进一步发展。

2 医院文化整合中的问题

由于每个医院的文化有自身特点,医院合并很有可能使得两种不同的文化发生矛盾,出现两个软件运行冲突现象,从而使医院合并的效果大打折扣。

从文化冲突的内容看,包括物质文化冲突、制度文化冲突和精神文化冲突<sup>[5]</sup>。物质文化冲突体现在合并医院双方的硬

件设施等大的方面及科室安排、病房设计等细节的不同。制度文化冲突体现在医院管理制度、财务制度、人事制度、就诊流程、手术流程等等规章制度的不同。精神文化冲突则体现在医院内部文体活动、医院科学研究和医院职工精神面貌等方面的差别。随着医院合并工作的推进,医院在这些方面的整合都会出现不同程度的冲突,都需要进行统一规范。

从文化冲突的层次来看,又分为个体层次冲突和组织层次冲突。个体层次涉及从基础岗位员工至最高管理层的每个人,其中最为重要的是管理层。合并双方管理层的管理理念和风格不尽相同,如果差异较大,医院合并后通常也会造成文化模糊,即无法确定起主导作用的管理理念和风格。假若并购方强行推行其管理理念,而被合并一方的管理层如果不认同另一方的管理理念和风格,心生抵触,就会造成个体之间的不信任,组织运作也会随之出现问题。组织层面,则是以集体或部门为主体的,若合并之前的一方在集体或部门内已形成了很有内聚力的文化传统,合并工作开始后,该集体或部门就会出现保护自身文化的惯性,并以集体力量对文化整合加以抵触。

经以上分析,若合并方原有的医院文化不相容,医院合并工作就会受到人和人、组织和组织间的文化冲突的阻碍,导致医院运行不畅、员工工作情绪不高等一系列问题。如果不加以重视和处理,甚至会导致医院合并失败,使合并后的医院较之合并前出现倒退,无法提供好的医疗资源,对医院本身及社会造成损失。因此,文化整合是医院合并工作的重要方面。

3 医院文化整合模式

医院文化整合模式可由合并双方原有的文化在整合中的强弱对比分为 4 种类型。(1)吸纳式:合并中一方文化比较强势,在合并中占主导,此时另外一方会摒弃自有的文化,全盘接受强势的文化;(2)分离式:合并双方都具有优秀的文化,且其合并后能够较独立的继续运作,此时双方保留自有的优秀文化,独立存在;(3)渗透式:双方文化各有优点和弊端,医院合并时通过双方交流学习,使两者趋于同化,最终形成一个统一的优秀医院文化;(4)消亡式:双方文化并无保留必要,合并时双方摒弃自有文化,重新创造出一个新的文化模式<sup>[6]</sup>。

医院文化整合的过程,是一个将原有的医院文化模式打破并进行所有人员的思维模式、价值观重组的过程,要想提出有效的整合方案,必须了解冲突产生的原因并进行内外整合,才能做到标本兼治。

4 新红会医院的文化整合实践

新红会医院的前身,一个原江北区第一人民医院,一个是

红十字会医院,两院历史悠久,造就了两院职工文化底蕴的不同,两院职工对各项工作的认知不同,这就造成在工作方法和工作程序上出现分歧,进而影响工作的开展。

应该认识到,对于合并医院的文化整合是需要分步骤来实施的。医院文化要能生根发芽,要有能够生长的土壤即医院的内部条件,医院内部条件包括硬件设施、人员、环境设施等<sup>[7]</sup>。合并后的医院如果不理顺内部条件,医院文化是无法生根发芽的。

新医院在合并后,对文化整合做了积极的探索。新红会医院文化整合的初步阶段重点为构建良好的医院内部条件,在进行硬件设施建设的同时,着重通过管理建设、人事调整等措施加强管理层沟通和人事沟通,首先在人员上理顺医院内部条件,使人员尽可能快地融入到新医院。这些措施为医院文化的进一步发展创造了良好条件,其整合医院文化的突出经验有以下几点。

**4.1 建立科学的医院管理制度** 良好的制度改革是医院合并成功的重要因素,并作为医院文化的筋骨潜移默化地塑造着医院文化。不断完善医院内部决策执行机制,是积极探索公立医院法人治理结构中改革医院内部运行机制的主要内容。为此,新红会医院在初步建立医院决策、监督与执行分离的现代公立医院管理制度的框架下,实行院长向理事会负责的法人治理结构管理新模式,建立起有效的院务公开、民主管理制度。管理中坚持“集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定”原则,完善医院行政内部议事和决策程序,形成民主、科学的决策机制。该措施使得管理层能尽快达成共识,形成医院共同的管理理念。

**4.2 以人事制度改革为契机,推进文化整合** 合并重组后,医院可能会出现工作效率、职工关系的恶化及人才流失的现象,主要是由于合并重组而产生的动荡感,职工会担心新环境下的适应问题,关心医院合并对个人前途的影响<sup>[7]</sup>,有破才有立,医院合并也是借以人事制度的改革对文化进行整合的契机。

新红会医院改变原来以人定岗的人事管理制度,建立健全了以岗位管理、全员聘用和绩效考核为主要内容的人事管理制度,打破了在编与非编的身份界限,干部选用上实行任人唯贤,竞聘上岗,工资福利待遇则采取同工同酬、多劳多得。这一举措,不仅对医院人事进行了调整,加速医院合并整合,也使全院医务人员都能在全员竞聘上岗过程中与合并后的新红会医院达成新的人事契约的同时与新组织达成心理层面的契约,让职工原来分属两家医院的心理状态得以改观,加速了职工对新组织文化认同感和归属感的建立。

**4.3 以任务导向为手段实现任务整合** 在管理和人事制度层面上实现人的整合,同时也要实现任务的整合才能真正完成整体的文化整合。新红会医院在合并工作的推进的同时,就提出“二次创业”,确定了创建三级甲等综合性医院这一目标。以新的任务导向,营造出全院职工上下团结一致、昂扬向上的姿态。

**4.4 整合规章制度,统一工作方法和工作程序** 两家医院合并,其中的规章制度等细则都有差别。文化整合过程中,医院借以“二次创业”的机会,利用卫生部的相关标准对工作规则、程序予以规范,制定出新红会医院统一的规章制度、工作流程和方法,统一了全院职工的工作思想。

## 5 问题和建议

新红会医院合并过程中对文化整合做了探索,在内部环境的建设上取得了一定成就,管理制度、人事制度、规章制度等方面都得以统一和完善,但是医院文化并不仅仅是制度层面的内

容,更重要的是医院文化精神,同时还要包括文化活动等。新红会在医院文化建设上依然存在问题,如医院文化还不够鲜明、缺乏特色等等问题。应在文化建设的初级阶段上进一步深化文化整合。

**5.1 首要是要继续凝练医院文化** 根据现实情况,新红会医院的文化整合应该采取渗透式模式,在“回归公益性”要求下,结合两院发展历史,提炼两院的文化精髓,发扬红十字精神。新医改方案强调公立医院“回归公益性”的发展定位,更注重社会效益与经济效益的协调发展<sup>[8]</sup>。医院继承了红十字的“人道、博爱、奉献”的精神,这正和公立医院公益性要求相一致。虽然医院合并过程中提出了“廉洁文化”、“执行力文化”、“绩效文化”三大医院核心价值文化,但本文认为,应该将老传统和新核心价值相结合,以红十字会精神为特色,继续凝练医院文化,发扬传统精神,对内加强医护人员医德医风建设,对外宣扬医院文化、树立医院文化品牌,不断提升医院发展软实力。

**5.2 重视非正式组织对文化整合的作用** 有研究表明,非正式组织对于文化与信息的传播效率与速度甚至超过正式组织,非正式组织对文化融合接受程度直接影响着正式组织间的文化融合<sup>[9]</sup>。因此,在正式组织内推进文化整合的同时,也应发挥非正式组织的作用。医院可以鼓励职工成立非正式组织并举行文化活动,也可以加强工会职能,通过非正式组织的活动提升员工凝聚力、达成文化共识。

**5.3 多样的文化活动推动医院的文化整合** 在医院合并过程中,通过一定的活动和形式加强融合是十分重要的<sup>[10]</sup>,新红会医院应该进一步举行多种多样的文化活动。一方面继续发挥原有文化活动的活力,结合新红会的新的文化将“志愿服务在医院”活动做成品牌活动,在服务社会的同时宣传医院文化,提升医院形象。另一方面,应开展更为丰富多样的活动。在各种文化活动中,加强医院人员的参与感、认同感,强化医院在公众中的形象,促进医院文化整合。

## 参考文献:

- [1] 曹建文. 现代医院管理[M]. 上海:复旦大学出版社, 2003:131.
- [2] 徐亚英,孙钰淇. 医院文化建设刍议[J]. 卫生软科学, 2012,26(12):1039-1040.
- [3] 江建国. 跨国兼并与文化背景[N]. 人民日报,1998-12-14(7).
- [4] 谢文辉. 企业并购中的文化整合[J]. 山西财经大学学报, 2000,22(4):26-29.
- [5] 张德茗,董炉宝. 并购企业文化整合与沟通的模式研究[J]. 统计与决策,2009,25(15):186-188.
- [6] 孙亚林,李斌,王向东. 医院文化建设中的误区[J]. 中国医院管理,2002,22(10):57-59.
- [7] 朱艳萍,罗才奎. 试论医院合并重组中的文化整合[J]. 医院管理论坛,2009,26(7):35-38.
- [8] 刘惠敏. 新医改背景下我国公立医院文化建设的思考[J]. 医学与社会,2011,24(2):76-77.
- [9] 张永健. 企业兼并中的文化融合[J]. 中国工业经济, 1999,17(10):67-71.
- [10] 刘忠,易灵敏,田慧舒,等. 医院合并扩建中文化建设的探讨与实践[J]. 中国医院管理,2010,30(10):74.