医院管理法则与孙子兵法

【主审】郭航远
【编著】马伟杭 邵田田 何超 马国灿 张文卫

浙江科学技术出版社

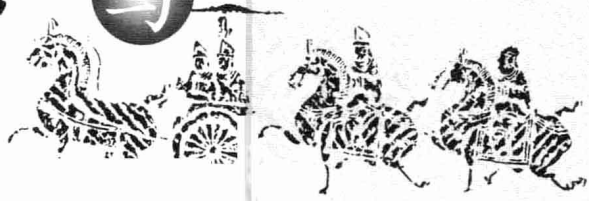
医院管理法则与孙子兵法

ISBN 978-7-5341-3828-7

9 787534 138287 >

定价：18.00元

医院管理法则与孙子兵



主　审

马伟杭　邵田田

编　著

郭航远　何　超

马国灿　张文卫

浙江科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

医院管理法则与孙子兵法/郭航远，何超，马国灿，等编著. —杭州：浙江科学技术出版社，2010.5

ISBN 978-7-5341-3828-7

Ⅰ.医… Ⅱ.①郭… ②何… ③马… Ⅲ.孙子兵法—应用—医院管理 Ⅳ.R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第079656号

书　　名	医院管理法则与孙子兵法
编　　著	郭航远　何　超　马国灿　张文卫
出版发行	浙江科学技术出版社 地址：杭州市体育场路347号 邮政编码：310006 联系电话：0571-85060965 E-mail：hsh2002poc@163.com
排　　版	杭州兴邦电子印务有限公司
印　　刷	浙江新华印刷技术有限公司
经　　销	全国各地新华书店
开　　本	880×1230　1/32
字　　数	180 000
印　　张	7
版　　次	2010年5月第1版
印　　次	2010年5月第1次印刷
书　　号	ISBN 978-7-5341-3828-7
定　　价	18.00元

责任编辑　胡　水　　**责任美编**　孙　菁
责任校对　顾　均　　**责任印务**　崔文红

前言

孙子，名武，字长卿。生于齐国安乐（今山东惠民县），生卒年月已无可考证（约生于公元前535年），是春秋末年著名的军事家，代表作《孙子兵法》。

孙子的祖先为陈国人，其祖陈完因内乱逃亡齐国后，改姓田氏。田完任齐国工正（管理手工业生产）一职。四世田恒子的八子孙田书即孙武的祖父，在齐景公时代官居大夫之职，后因战功卓著而被齐景公封安乐地，并赐姓孙氏。出生于齐国贵族军事世家的孙武，因齐国“四姓之乱”而与其家人离齐抵吴，在吴国姑苏（今苏州）附近隐居。

公元前516～512年，孙武结识了从楚国投奔吴国的伍子胥，伍子胥向吴王力荐孙武。后孙武晋见吴王，献上“兵法十三篇”。孙武在吴宫试兵，斩美姬，拜将治军，“以三万破楚二十万”，使吴国成为春秋霸主之一。后孙武隐居，不知去向。

司马迁《史记》中的《孙子传》以吴宫试兵这样一个例子为孙武列传，从另一个侧面反映孙武的治军思想，而对孙子的功绩仅用二十字加以概括：“西破强楚，入郢，北威齐、晋。显名诸侯，孙子与有力焉。”《孙子传》中对于孙子如何用兵、如何谋略等无一提及，是因为“兵法十三篇”已经完整演绎了孙子的战略思想。司马迁的《孙子传》虽是孙武练兵的一个例子，却蕴含孙子“奖小罚大”、“将在外，君命有所不受”等重要的理念和思想。

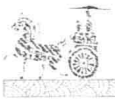
孙子被世人尊为“兵圣”、“东方兵学的鼻祖”，其著述的《孙子兵法》（原称“兵法十三篇”）是我国古代最伟大的兵书，也是世界上现存最早

的一部兵书，被世人誉为“武经之冠冕”、“战争哲学书”、“世界古代第一兵书”。从古至今，从国内到国外，不论世事变迁，以《孙子兵法》为核心的兵学思想和哲学理念显示出长盛不衰的生命力，从兵法理论演变而来的兵法经营、兵法管理、兵法医学等理论为世人所公认，《孙子兵法》影响之深远、影响范围之广泛是其他古代著作所不能比拟的。孙子的思想基石是“全”，即“不战而屈人之兵”的“全胜”思想。三国时期的曹操对这部“兵学圣典”爱不释手，并为其作注。唐朝李世民十分推崇，并潜心研究《孙子兵法》，认为“观诸兵法，无出孙武”。自唐朝开始，《孙子兵法》被陆续翻译成英、日、法、意等多种文字，世界各国的军事家、政治家、经济学家、管理学家等都对其推崇备至，其中以美、日为甚。宋朝哲学家程颐说过：“天下之理一也，途虽殊而其归则同”，明朝黄宗羲也曾说过：“为学为教，舍自得别无它路。欲自得，舍悟别无它路”。《孙子兵法》的意义在于不断提醒人们去思考，给后代留下许多探索的空间。商场如战场，《孙子兵法》的战略思想和治军理念已经突破了兵书的范畴，被成功地运用到企业管理、市场营销和竞争之中，其生命力和现实意义得到了新的演绎和发展，其蕴含的思想精髓和内涵得到了新的挖掘和拓展。

医院管理是一门科学，也是一门艺术，更是一种实践。医院管理法则是指有关医院管理的方法、准则或规律。医院管理法则不是一般管理理论的概括和一般管理实践的总结，而是医院管理学界公认的成功管理方法、通例、习惯和准则，是人类在医院管理实践和理论方面的智慧结晶，具有一定的普遍性和通用性。在医院管理实践中，总结和提炼出许多管理法则，这些管理学方面的经验总结与《孙子兵法》中的治军、作战思想和理念是一致的。本书以《孙子兵法》十三篇为线索，对医院管理相关法则进行分析和阐述，希望运用古代的兵学思想来解释和演绎当今的医院管理思路，为医院管理者提供一点哲理性的参考。

郭航远

2010年2月1日



目 录

一、计篇与医院管理法则 …… 1
原文与译文 …… 1
相关医院管理法则 …… 4
二、作战篇与医院管理法则 …… 20
原文与译文 …… 20
相关医院管理法则 …… 23
三、谋攻篇与医院管理法则 …… 38
原文与译文 …… 38
相关医院管理法则 …… 41
四、形篇与医院管理法则 …… 56
原文与译文 …… 56
相关医院管理法则 …… 59
五、势篇与医院管理法则 …… 69
原文与译文 …… 69
相关医院管理法则 …… 72
六、虚实篇与医院管理法则 …… 86
原文与译文 …… 86
相关医院管理法则 …… 90
七、军争篇与医院管理法则 …… 106
原文与译文 …… 106
相关医院管理法则 …… 110

八、九变篇与医院管理法则 …… 119
原文与译文 …… 119
相关医院管理法则 …… 122
九、行军篇与医院管理法则 …… 137
原文与译文 …… 137
相关医院管理法则 …… 141
十、地形篇与医院管理法则 …… 151
原文与译文 …… 151
相关医院管理法则 …… 155
十一、九地篇与医院管理法则 …… 169
原文与译文 …… 169
相关医院管理法则 …… 176
十二、火攻篇与医院管理法则 …… 184
原文与译文 …… 184
相关医院管理法则 …… 187
十三、用间篇与医院管理法则 …… 194
原文与译文 …… 194
相关医院管理法则 …… 197

一、计篇与医院管理法则

原文与译文

孙子曰：兵者，国之大事。死生之地，存亡之道，不可不察也。

孙子说：战争是国家的大事，关系到军民的生死安危和国家的兴衰存亡，是不可以不深入、仔细考察和研究的。

故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

所以，要从以下五个方面来进行分析，比较敌我双方谁计算准确、谁谋划得当，以探索战争胜负的情势。一是政治，二是天时，三是地利，四是将帅，五是法制。

道者，令民与上同意，可与之死，可与之生，而不（畏）危也。

政治，就是让民众与君主的意愿一致，这样他们就可以为君主死生，而不畏惧危难。

天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。

天时，指昼夜阴晴、寒冬酷暑、季节时令、气候变化等。地利，指路途远近、地势平险、地域宽狭、地形利弊。

将者，智、信、仁、勇、严也。

将帅，指将帅的智谋、诚信、仁慈、勇敢、严明。

法者，曲制、官道、主用也。

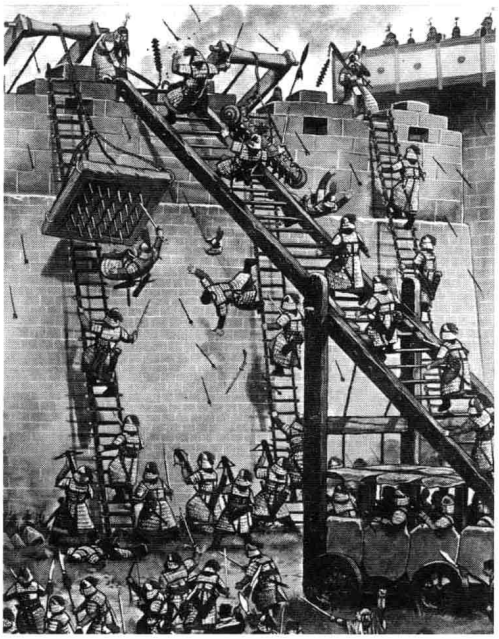
法制，指军队的组织编制、体制建设、将吏管理、军需掌管。

凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知之者不胜。

凡属这五个方面的情况，将帅都不能不知道。充分了解这些情况，就能取得胜利；不了解这些情况，就不能取得胜利。

故校之以计，而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

所以，要通过双方情况的充分比较来探索战争的情势。也就是说，哪一方君主政治清明？哪一方将帅更有才能？哪一方拥有天时、地利？哪一方法令能够贯彻执行？哪一方武器坚利精良？哪一方士卒训练有素？哪一方赏罚公正严明？根据这些就可以判断谁胜谁负了。



将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

将军如能听从我的计谋，用他打仗必定胜利，我就留用他；将军如不听从我的计谋，用他打仗必定失败，我就撤换他。

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

君主分析利害得失后采纳我的方略，就可以造成一种有利的态势，用来辅助出兵国外后的行动。所谓态势，就是根据一切有利于自己的原则，灵活机变，掌握战场的主动权。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

用兵应以诡诈为原则。所以，能打而装作不能打，要打而装作不要打，攻打近处而装作攻打远处，攻打远处而装作攻打近处。敌人贪利就引诱他，敌人混乱就攻取他，敌人力量充实就防备他，敌人兵力强大就避开他，敌人容易愤怒就挑逗他，敌人谦卑谨慎就娇纵他，敌人休整充分就劳累他，敌人上下相亲就离间他。在敌人毫无防备的地方发动进攻，在敌人意料不到的时候采取行动。这是军事指挥的奥秘，是不能事先泄露出去的。

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。

开战之前就预计能够取得胜利的，是因为获得胜利的条件充分；开战之前就预计不能取得胜利的，是因为取得胜利的条件不充分。筹划周密就能胜利，筹划疏漏就不能胜利，更何况不做筹划呢？我根据这些来进行观察，谁胜谁败就端倪可见了。

相关医院管理法则

◎ **费斯法则** 在拿到第二个以前，千万别扔掉第一个，步步为营，方可百战百胜。在激烈的市场竞争中，计划和调查有时并不能保证做出最好的决策。环境在不断变化，医疗体制改革也并不如想象的那样进展顺利，竞争对手的行为也并非总能预测，消费者的行为也充满了不确定性和非逻辑性。要想在竞争中立于不败之地，就要做到在拿到新的东西之前，千万别放掉自己手中的东西，尤其是手中的东西对自己来说很重要时，更应该如此。

◎ **克里奇定理** 没有不好的组织，只有不好的领导，好领导是好组织的塑造者。

◎ **最高气温效应** 每天最热的时候总是在下午 2:00 左右，人们总认为这个时候太阳最厉害。其实，这时的太阳早已偏西，不再是供给最大热量的时候了。此时气温之所以最高，不过是源于此前的热量积累。一个优秀的医院管理者，可以不必拥有渊博的医学专业知识，可以不是善于煽情的鼓动家，甚至可以连超常的勤奋都没有，但其一定要有敏锐的头脑和活跃的思维，能够捕捉坏苗头，发现新苗头，并催生好苗头。

◎ **坠机理论** 制度比英雄更靠得住，依赖英雄不如依赖机制。突破个人魅力怪圈，建立常规性的领导者继任或候任程序。医院要建立院长、中层干部和学科带头人的升迁和退出机制，以保证医院和学科的可持续、健康发展。

◎ **拥有效应** 人们在模棱两可的情况下做出的决定，往往会受到身边因素的影响。对于医院领导来说，有时犹豫会酿成大错，当断不断，反受其乱，长痛不如短痛。

◎ **怀特定律** 领导在群体外的声望有助于巩固其在群体内的地位，而领导在群体内的地位又提高了其在群体外的声望。美国社会学家怀特认为：当下属双方为了工作发生争执时，医院领导越是不介入，其地位和作用就越是重要。当其以置身于事外的态度进行仲裁时，更能显示其权威性。

医院领导的影响力一方面来自于“权”，即管理者所处的职位本身具有的权力，如奖赏权、惩罚权。这些缘于职务的影响力往往体现在员工的“口服”上，尽管可能有不同的意见，但是员工至少会在表面上认可领导的想法，心理上却往往没有很强的认同感。在这种情况下，员工的执行更多的是按部就班的行动。另一方面来自于“威”，即管理者的个人影响力和魅力，如人格魅力、丰富的经验、卓越的工作能力、良好的人际关系等。这种影响力可使员工从心中支持医院和领导的决策，能很好地领会领导的意图。在这种情况下，员工在执行上会有更多的创造性，并会尽力达成目标的完成。领导要提高自己的权威和影响力，可以通过以下三条途径：

（1）抽一点时间来充实专业技能，使自己成为专家。要具备多元化的技术、观点和能力，要懂专业技术以外的政治学、社会学、心理学和法学，甚至要懂经济学、货币学、银行学，要懂贸易、金融，还要懂财税法规、艺术和美学。

（2）使自己成为工作的典范。领导只有自己忠诚敬业，才会受到下属的爱戴。

（3）使自己言出必行，良好的人际关系以及公正的为人处事方式，对提高领导的权威不可或缺。诚信是建立领导权威的基础，医院领导要靠情商来彰显自己的个人魅力。

品德好而能力差的领导最多导致领导不力，但能力强而品德差

的领导却会造成莫大的危害。只有人品没有能力是一种软弱，而只有能力没有人品则意味着危险。有的优秀领导者虽然只有二流的大脑，但成功的主要原因是其拥有一流的人格。

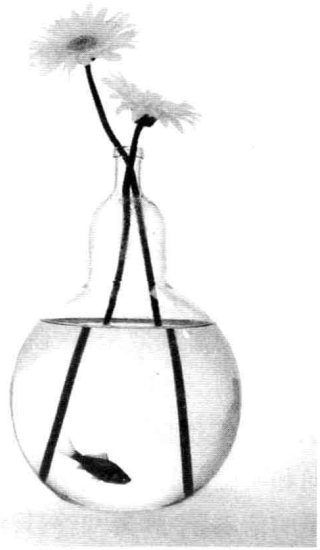
真正优秀的领导者应拥有令组织中所有人都理解并欣赏的品质，能够用一个共同目标将优秀人才聚集在一起，授予其足够的权力来担负起领导职责，并最终为所有的利益相关人创造价值。如果组织的管理活动主要集中在领导者个人身上，那么员工的积极性和创造力很难被激发出来。领导者的作用并非迫使下属服从，而是在于通过合理、充分的授权，使他人学会领导。真正的领导者应具备坦诚待人的品格和深刻的洞察力，并且善于思考，能被远大的目标所激励并且目的性强，应具有正确的自我认识、严格的行为标准和坚定的道德准则，应有自己的道德底线。

领导者如果想拥有完整的生活，就必须学会将个人生活和职业生活的各个主要因素整合在一起，包括家庭、环境、朋友等。只有这样，领导者才能从容面对各种情况，免于遭受分身应对各种情况的痛苦。在领导者的成长过程中，起最关键作用的就是其性格和价值观。领导是一段旅程，而不是一个终点；领导是一场马拉松，而不是一段冲刺跑；领导是一个过程，而不是一个结果。

◎ **丛林法则** 在非洲草原上，有两大类动物：一类是食草动物，另一类是食肉动物。食肉动物处于食物链的顶端，食草动物处于食物链的中间。这两类动物中，食肉动物过得更安逸、更舒适。狮子一天中的大部分时间都在睡觉、休息，用于捕猎的时间很少，因为肉类营养丰富、热量高，吃一顿能维持好几天。而那些食草动物，特别是那些体型大一些的食草动物，则是一天中的大部分时间都在进食，否则就满足不了身体的需要。食草动物辛辛苦苦吃了半天，好不容易长了一点肉，最后还是成了狮子、猎豹、鬣狗的盘中餐。食肉动物之间还有另外一套规则，就是划分势力范围，并且依据体型的大小、在群体中的地位来决定进食的顺序。

◎ **金鱼缸效应** 金鱼缸是玻璃做的，透明度很高，无论从哪个角度观察，里面的情况都一清二楚。医院领导应增强单位各项工作的透明度，真正实行院务公开，使领导的行为置于全体下属的监督之下，就能有效防止领导享受特权、滥用权力，从而强化领导的自我约束机制，增强医院的向心力和凝聚力。

◎ **古狄逊定理** 管理是让别人干活的艺术，不要做一个被累坏的主管。在现实生活中，会发现有不少医院领导常常忙得焦头烂额，恨不得一天有 48 小时可用；或者常常觉得需要下属和员工帮忙，但又怕其做不好，以致最后把所有事情都往自己身上揽。虽然一个称职的管理者最好是“万事通”，但一个能力很强的人并不一定能管理好一家医院。管理的真谛不是要管理者自己来做事，而是管理别人做事。管理者要做的不是自己亲自处理困难的工作，而是发现能干的人，让他们去做这些事。一个团队的管理者不只是一只会替人打气的小蜜蜂，更应该是团队中的灵魂人物。医院领导和学科带头人应该做好五件事：选择适当的人才；理清团队发展的目标与方向；理清员工的权责；取得适当资源来支持团队和个人的发展，有效指引员工找到工作和解决问题的方法；有能力追踪或审视团队和员工的绩效，制订执行计划和相关政策，激发团队的活力。

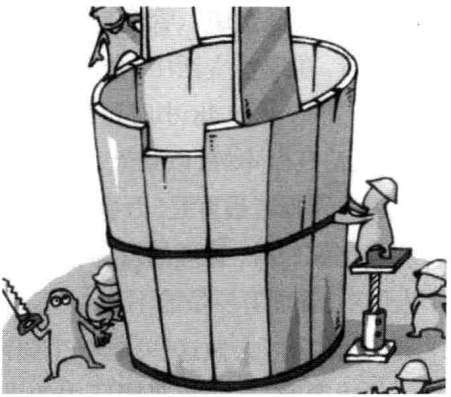


◎ **格利定理** 成就事业最重要的就是信誉，再加上勤奋和用功。美国“公关之王”格利认为：诚信是立业之本，诚信是最靠得住的战略。

◎ **箍桶理论** 先制订一个目

标，然后根据目前自身与客观情况，相应地制订出各个阶段的工作量。将一件有较大困难的事细分为若干阶段或部分，这样，在细分后的每一个阶段或部分，其困难就被大大缩小，直至缩小到可以被轻易克服的程度，而几乎没有任何风险干扰。

◎ **杜根定律** 强者不一定是胜利者，但胜利迟早都属于有信心的人。信心决定成败，如果只接受最好的，只要自己有信心，最后得到的往往也是最好的。对事业有信心，并相信自己，是获得成功不可或缺的前提。怀有信念的人遇事不畏缩、不恐惧，充满活力，凡事全力以赴，最后都能超越自我。



◎ **定位法则** 1972年，美国当代营销大师阿尔·里斯和杰克·特劳特首次提出了“定位”这个概念。对于当今的医院管理来说，“定位”两字的含义和意义非同一般。医院的区域定位、学科的定位、医院发展的战略定位、员工的职业生涯定位等，都是医院领导需要重点考虑的问题。

◎ **长效法则** 不要只注重“杀鸡取卵”的短期效果。医院要有短期的发展目标，也要有长期的战略发展规划。员工也要有近期目标和长远打算。许多人之所以不能成功，不能实现自己的梦想，往往并不是缺少能力，而是缺少正确的方向和明确的目标。成功者始终有一个明确的目标、清晰的方向和十足的信心；平庸者却终日浑浑

噩噩、优柔寡断，迈不出决定性的第一步。

◎ **杜嘉法则** 下属一看领导的行动，便明白领导对员工的要求。善喻，不言而喻；能求，有求必应。要让员工跟着领导转，领导就要比员工转得更快，只有敢为人先的医院领导才能激发下属的活力；反之，畏首畏尾，则是领导无能、怯弱的表现。领导的作用是以身作则，带领下属工作。既然是领导，凡事自然都要走在下属的前面，而不能尾随其后。尾随其后，则无人听令，而只有身先士卒，才能激发下属的活力。领导是被学习的榜样，而不是被赞扬的对象。给员工树立学习的榜样，远不是一件容易的事情，意味着必须时时刻刻不断自我加强和提高。要做一个优秀的学科带头人，必须样样胜过下属。领导除了专业知识、工作态度外，其精神和肉体忍耐力也都要超越所有的下属，必须具有不管发生了什么情况，都能坚持到底把工作完成的能力。一个对医院前途悲观失望、缺乏热情的领导，不会成为下属学习的榜样。要想改变自己的形象，就必须永远乐观向上，对工作充满热情。作为医院领导，不论做任何事，都应该显得比下属更成熟、更老练、更有礼貌，更能始终保持自己的风度和尊严。

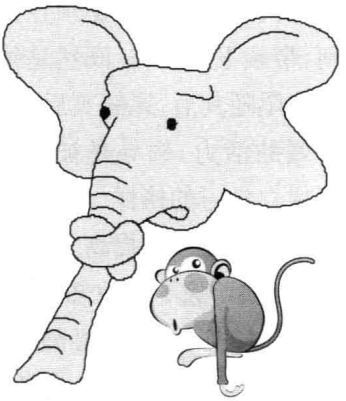
◎ **托利得定理** 测验一个人的智力是否属于上乘，只需看其脑子里能否同时容纳两种相反的思想，而无碍于处世行事。法国社会心理学家托利得认为：思可相反，得需相成。医院领导难免会遇到下属冲撞自己、对自己不尊的时候。此时，可以学学宋太宗，心胸宽广能容纳百川，既不处罚，也不表态，装装糊涂，行行宽容。这样既体现了领导的仁厚和睿智，不失领导的尊严，又保全了下属的面子。宽容并不等于“好好先生”、不得罪人，而是设身处地为下属着想。人非圣贤，孰能无过。医院领导需要宽容，宽容不仅是给别人机会，更是为自己创造机会。

◎ **雷鲍夫法则** 又称为建立合作与信任法则、交流沟通法则。认识自己，尊重他人，医院领导在着手建立合作和信任时要牢记：

（1）最重要的八个字是：我承认我犯过错误。

（2）最重要的七个字是：你干了一件好事。

（3）最重要的六个字是：你的看法如何。



（4）最重要的五个字是：咱们一起干。

（5）最重要的四个字是：不妨试试。

（6）最重要的三个字是：谢谢您。

（7）最重要的两个字是：咱们。

（8）最重要的一个字是：您。

◎ **猴子大象法则** 以小胜大，以弱胜强。大象可以踩死猴子，但是猴子也可以骚扰大象，使大象遭遇挫折。大象的体积越大，猴子的胜算就越大。任何一家单位要想成功，最重要的是参与市场竞争，要想参与竞争，必须有市场分析和一套完整的策略。

◎ **哈默定律** 天下没什么坏买卖，只有蹩脚的买卖人。或取或舍显高下，一买一卖见智愚。要克服恐惧与忧虑，请保持忙碌。天上不可能掉馅饼，掉下的往往是陷阱，貌似馅饼的陷阱，往往是内外勾结炮制出来的。

◎ **酒井法则** 与其在招工时用尽浑身解数，使出各种方法，不如把组织做得更强，这样人才自然而然会汇集而来。日本企业管理顾问酒井正敬认为：如果不能吸引人才，已有的人才也留不住。

◎ **3C 战略三角模型（3C 模型）** 成功战略有三个关键因素，在制订任何经营战略时，都必须考虑这三个因素，即公司自身（corporation）、公司顾客（customer）和竞争对手（competition）。

◎ **萨盖定律** 又称为手表定律、两只手表定律、矛盾选择定律。当一个人拥有一只手表时，可以知道现在是几点钟，当其同时拥有两只手表时，却无法确定时间了。两只手表并不能告诉一个人更准确的时间，反而会让看表的人失去对准确时间的信心。英国心理学家萨盖认为：若选择错误参照，必无正确比较。对于任何一件事情，不能同时设置两个不同的目标，否则将使这件事情无法完成；对于一个人来说，也不能同时选择两种不同的价值观，否则其行为将陷于混乱；一个人不能由两个以上的人同时指挥，否则将使这个人无所适从；对于一家医院来说，更不能同时采用两种不同的管理方法，否则将使这家医院无法运营和发展。

◎ **隧道视野效应** 一个人若身处隧道，所看到的只是前后非常狭窄的视野。不拓心路，难开视野，视野不宽，脚下的路也会愈走愈窄。医院领导的心智模式必须符合医院和医学发展的一般规律，必须符合医院的现状和医院的战略目标。

◎ **列文定理** 那些犹豫着迟迟不能做出计划的人，通常是因为对自己的能力没有把握。法国管理学家列文认为：如果没有能力去筹划，就只有时间去后悔了。

◎ **弗洛斯特法则** 在筑墙之前应该知道把什么圈出去，把什么圈进来。美国思想家弗洛斯特认为：开始就明确了界限，最终就不会做出超越界限的事来。

◎ **福克兰定律** 没有必要做出决定时，就有必要不做决定。法

国管理学家福克兰认为：当不知如何行动时，最好的行动就是不采取任何行动。

◎ **出丑效应** 又称犯错误效应、仰巴脚效应，是指才能平庸的领导固然不会受人倾慕，而全无缺点的领导，也未必讨人喜欢。最讨人喜欢的领导是精明、能干而带有小缺点的人，这种现象称为出丑效应。对于那些曾经取得过突出成就的领导来说，一些微小的失误不仅不会影响人们对他的好感，相反还会让人们从心里感觉到他很真诚，值得信任。如果一个领导表现得完美无缺，从外面看不到他的任何缺点，反而会让员工觉得不够真实，从而降低他在员工心目中的信任度，因为任何一个人不可能没有任何缺点。员工更喜欢优秀且真诚、值得信任的领导。作为医院领导，如何去获得员工的崇拜和尊敬？高高在上的工作态度往往不能达到目的。努力去做一个完美无缺的人，但有时犯点无伤大雅的小错误，反而更可爱，会让员工更加喜欢、更加信任领导。

◎ **参与定律** 美国著名企业家阿什认为：参与是支持的前提。凡是员工最关心的问题和事情，员工往往也乐于为其操心。让员工参加决策与管理，可以动员医院全体员工，集思广益，在诸如优化流程、设立临床路径、提高服务质量、降低成本、增进福利等经营管理方面献计献策。当员工亲自参加医院制度、目标的制订时，无疑会感到自己为目标的达到负有一份重要的责任，并以极大的热情投入工作。员工更多地关心和参与医院管理，可以强化员工的主人翁意识，从而达到留住人才、稳定员工队伍的目的。员工大量参与医院管理和决策之日，也正是医院民主、可持续发展之时。必须反对医院利益部门化，部门利益个人化，个人利益商品化。必须反对浪费、挥霍和损公行为，必须反对无序和无中心管理。

◎ **权威效应** 又称为权威暗示效应。一位化学家声称要测验

一瓶臭气的传播速度，他打开瓶盖15秒之后，前排的学生举手，称自己闻到了臭味，而后排的学生也陆续举手，纷纷声称自己已经闻到了臭味，其实瓶中什么也没有。如果医院领导有威信，受人敬重，那么他所说的话、所做的事就容易引起别人的重视，并让员工相信其正确性，这就是所谓的“人微言轻、人贵言重”。员工总认为医院领导往往是正确的楷模，服从他们会使自己有安全感，不会出错的保险系数会增加。另外，员工总认为医院领导的要求往往和社会规范相一致，按照上级的要求去做，会得到各方面的赞许和奖励。医院领导应利用权威效应和榜样作用去引导和改变员工的工作态度、日常行为和诊疗行为，这往往比行政命令的效果更好。但是医院领导要树立权威就必须先对权威有一个全面、深层次的理解，只有这样才能正确树立权威，才能让权威保持得更加长久。权威暗示效应的另一层含义告诫我们，千万不要盲目迷信和崇拜权威。迷信则轻信，盲目必盲从。

◎ **磁力法则** 无论领导的手段多么巧妙，高压手段终会招致员工的抵制和报复。权威的基础是能力而不是畏惧。医院领导与中层干部或员工在一起的时候，如果中层干部或员工感到不安，说明领导还有做得不够或不到位的地方，或者说明领导给下属带来了压力。医院领导应切实关注下属的内心世界和合理需求，以充分挖掘员工的潜能，为医院多做贡献。最大的付出必将赢得最多的回报，如果在心理上赢得员工，这就是最大的收效。

◎ **布利斯定理** 美国行为科学家艾得·布利斯认为：用较多的时间为一次工作事前计划，那么，做这项工作所用的总时间就会减

少。事前想得清，事中就不会太折腾，事后也不会太后悔。做事如果没有计划，行动起来就必然是一盘散沙。计划作为实现设想过程的指导，可以大大节省时间，减轻压力。“凡事预则立，不预则废。”好的规划是成功的开始，只有事前就拟订行动计划，梳理通畅行动步骤，做起事来才会应付自如、得心应手。有了好的计划，就有了好的开始。

◎ **彼得原理** 在一个等级制度中，每位员工趋向于上升到其所不能胜任的地位。医院员工由于在原有职位上工作成绩好（胜任），就有可能被提升到更高一级职位。其后，如果继续胜任则将进一步被提升，直到其所不能胜任的职位。每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的员工所占据，医院的工作任务多半是由尚未达到胜任阶层的员工完成的。

◎ **经典法则** 内容包括：

（1）责任。决不推卸责任，敬业为魂，从小事做起，细节决定成败。

（2）荣誉。荣誉至上准则，荣誉即吾命、为自己奋斗。

（3）意志。决不惧怕失败，永不放弃，坚韧的品质，没有什么不可能。

（4）勇气。勇敢者的游戏，战胜逆境、克服恐惧。

（5）热忱。总是冲在最前面，热情、专注。

（6）服从。铁一般的纪律，将服从训练成习惯，千万别找借口。

（7）信念。树立信念、理想，以实现目标。

（8）团队。团队精神、善于合作。

（9）尊重。注重仪表和礼貌，以上司为榜样，这也是一种领导的艺术。

（10）忠诚。忠诚胜于能力，全力以赴。

（11）自发。积极主动地面对每一件事，勤勉、决不拖延，行动起

来，去做好正在经手的每一件事。

（12）正直。追求真理，真正使你受欢迎。

（13）竞争。终生拼搏，只有第一，没有最好。

◎ **夏皮罗法则** 如果把最高主管的责任列一张清单，没有一项对组织的作用比得上适当的沟通。倾听是沟通的关键，也是一名成功管理者应该具备的重要素质。医院领导在与员工交流和沟通时，应有以下价值标准：

（1）对自己的举动、情感和行为负责。

（2）无法改变他人，唯一能改变的只有自己。

（3）控制自己不对他人妄下论断。

（4）允许他人和自己平等相处。

◎ **沃森定律** 就组织的相关经营业绩来说，组织的经营思想、精神和目标远比技术资源、结构、发明创造及随机决策重要得多。医院文化是医院得以持续发展的根本。

◎ **威尔逊法则** 如果部下得知有一位领导在场负责解决困难时，就会因此信心倍增。美国行政管理学家切克·威尔逊认为：领导的指导是员工克服困难的后盾。每个组织都有自己管理绩效和指导员工的方法。指导有助于员工的成长，并对组织的成功产生作用。如果对员工的指导很出色，绩效管理就会转变成为一个协作的过程，这个过程可以让每一位员工受益。手把手的现场指导可以及时纠正员工的错误，增强员工解决问题的信心，是提高员工综合素质的重要方式之一。当领导在指导下属和员工时，需要积极倾听、提出问题、交流观点，以及讨论切实可行的解决方案。

◎ **同群效应** “近朱者赤，近墨者黑。”一个人的行为不仅受到个体自身经济利益激励的影响，同时也会受到周围与其地位相同的

人的影响。在面对选择时，会受到周围同群人的影响，从而使自己的选择结果发生改变。医院领导在决策时，应跳出同群人的范围，多方面考虑，并进行最优的选择。

◎ **特里法则** 坦率地承认自己的错误，是一个人最大的力量源泉。正视错误，就会得到错误以外的东西。当犯错误的时候，脑子里往往会出现想隐瞒自己错误的想法，害怕承认之后会很没面子。错误承认得越及时，就越容易得到改正和补救，自己主动认错比别人提出批评后再认错，更能得到别人的谅解。何况一次错误并不会毁掉你今后的道路，真正会阻碍自己成长的，是不愿承担责任，不愿改正错误的态度。达尔文曾经说过："任何改正都是进步。"歌德也说过："最大的幸福在于缺点得到纠正和错误得到补救。"敢于承认错误，吸取教训，就能以崭新的面貌去迎接更加激烈的竞争和挑战。

◎ **跳蚤效应** 管理者不要自我设限。生物学家往玻璃杯中放入一只跳蚤，跳蚤轻易就跳出来了。再把这只跳蚤放入加盖的玻璃杯中，结果跳蚤一次次跳起，一次次被撞。最后，这只跳蚤变得聪明起来，它开始根据盖子的高度来调整自己跳起的高度。一周之后取下盖子，而跳蚤却再也跳不出来了。跳蚤调节了自己跳起的目标高度，而且适应后不再改变。很多人不敢去追求梦想，不是追不到，而是因为心里默认了一个"高度"。

◎ **4+2 管理法则** 大多数管理实践与业绩无关，组织只要在战略、文化、执行力、组织架构这四个首要管理实践上表现卓越，并做好人才、领导力、创新、兼并与合作这四个次要管理实践中的任意两个，便能成功在握，基业长青，这就是 4+2 管理法则。

◎ **矢泽定律** 谁都想做自己的主宰，而不愿受别人驱使。日本

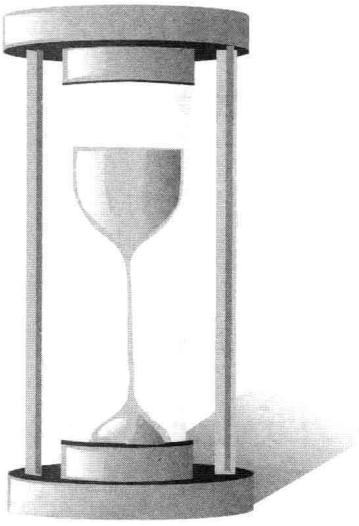
管理学家矢泽清弘认为:愈是有主见的人,愈想成为自己的主人。

◎ **洛克定律** 当目标既指向未来,又富有挑战性的时候,它便是最有效的。美国管理学家埃得温·洛克认为:有专一目标,才有专注行动。千里之行,始于足下。无论要实现自己的人生目标,或者要实现医院的经营和发展目标,都要有脚踏实地的苦干精神。能长久保持苦干热情的最好方法,就是为自己制订一系列的"跳一跳,够得着"的阶段性目标。

◎ **人性定理** 管理学第一原理。任何一个健康人的任何一个行为,都是服务于其自己的目的。人在可以懒的时候,不会不懒;人在勤劳无益时,不会不懒。可能发生而又不应该发生的事,却一定会发生。只有通过规范化管理,让每一个人都成为利益独立、责任完全的人,不该发生的事就不会发生。谁要做不应该做的事,就让其付出相应的代价,使其感到做这种不该做的事不值得。实施规范化管理就是通过事先的制度规范约定,堵住"可能"的通路,避免不应该发生的事情发生。

◎ **意志强度定理** 管理学第二原理。人在某一行为活动上的努力程度,与这一行为活动所能带来的自我肯定的多少成正比,与其对这一自我肯定评价的高低成正比。当处于"人有我有"的状态时,就会有一种满足感,此时不会有任何意志驱动力形成;当处于"人无我无"的状态时,尽管是一种遗憾,但是这种无差异可以带来刺激,并作用于其意志选择;当处于"人无我有"的状态时,会带来一种价值满足,因而会努力保持这种"人无我有"状态。如果这种"人无我有"状态是绝对不可改变的,并且其还高估了这种价值,就难免会因此坠入自我陶醉之中,进而放弃其他应有的努力;当处于"人有我无"的状态时,其意志可能会因为这种缺失所带来的自卑而强化,进而驱动其形成努力改变这种"人有我无"状态的意志力,以形成"人

有我有”的满足状态，或创造出“人无我有”来补偿这种“人有我无”的缺失。医院领导必须注意：工资奖金的激励作用是递减的，不能保证实现的承诺无法激发员工的积极性，要激发员工的积极性，应使其知道山外有山、天外有天。



◎ **权力积聚定理** 管理学第五定理。在组织中，必须有人积聚能控制其下属成员个人行为活动的权力，以形成一种让人不得不服从的力量，来保障组织的稳定，从而有效应对突发事件。保障组织的稳定和有效应对突发事件，是让人做好工作的一个必备外部条件。一个人所积聚权力的大小，与其已经给他人带来的和可能带来的自我肯定的多少正相关，与其剥夺他人自我肯定目的实现条件的能力大小正相关，与其从对方已经获得的自我肯定的多少负相关。一个人所积聚权力的大小，与其所能支配的资源多少成正比。没有资源的积累，就没有权力的积聚；没有资源的运用，就没有权力的形成和积聚。权力越用越少，资源越用越多。权力的滥用，就是对所拥有资源的浪费。在所支配资源相同的情况下，越善于与人合作，就越具有权力。

◎ **组织凝聚定理** 管理学第六定理。组织凝聚力的大小，与组织运行能给组织成员个人带来的自我肯定的多少成正比。组织成员个人的意志目的越能在组织运行的过程中达成，组织的凝聚力就越大。组织运行的目标和方式被组织成员理解认同的程度越高，贯彻得越彻底，组织的凝聚力就越大。

◎ **文化诱导定理** 管理学第七定理。人的意志行为不免受到社会文化的诱导，这是文化具有管理作用的基础。要让员工做好工作，如果借助文化的诱导作用，就更能高效地达成目的。文化的诱导作用与组织成员对组织文化中所包含的价值观念、思维方式和行事习惯认同及接受的程度正相关。医院文化建设的过程，就是共同的价值观、共同的思维方式和共同的行事习惯形成的过程。医院的文化建设，必须有一个对员工强制洗脑的过程，去掉与医院文化的价值观、思维方式和行为习惯相异的观念和行为习惯。

◎ **系统思考定理** 管理学第八定理。任何一个人，都是活动在社会系统之中，其所进入的任何一个组织，也都是一个系统，其行为活动选择难免受到系统的影响。在医院各级管理岗位中，越是有更多的人员学会并实施系统思考，医院发展就越稳定。医院领导系统思考的全面程度越高，管理岗位的员工就越会学习和实施系统思考。

◎ **鸟笼效应** 如果一个人买了一个空鸟笼放在自己家的客厅里，过一段时间后，一般会丢弃这个鸟笼，或者买一只鸟回来养。医院的战略目标应当与其能力相匹配，应顺势而为，医院有什么样的技术、什么样的资源，往往就决定了医院的战略目标和定位。

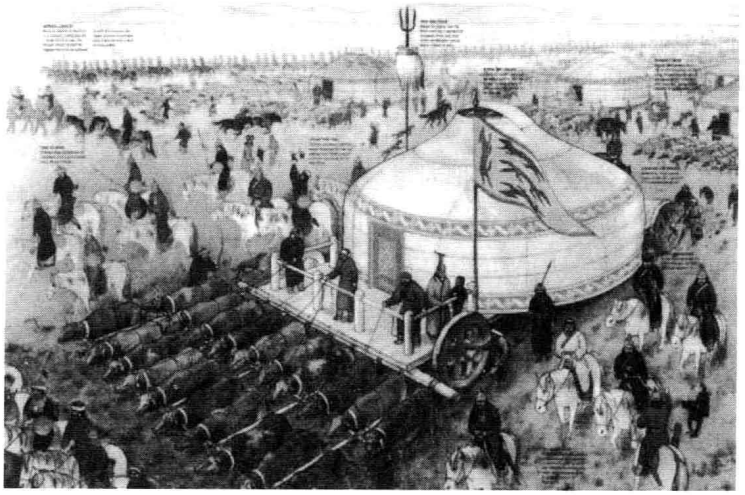
◎ **可是效应** 人们把对某一个人的态度加以改变时，往往先采取“是”的态度，然后再采取“可是”的态度，从而诱导对方接受观点的现象。

二、作战篇与医院管理法则

原文与译文

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮；则内外之费，宾客之用，胶漆之财，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

孙子说：用兵作战的一般规律是，出动轻型战车千辆，重型战车千辆，军队十万，还要越境千里运输粮食。至于前方、后方的费用，诸如招待使节的用度、军械物资的供应、车辆物资的供应、车辆盔甲的保养等，每天就要耗费千金，然后十万军队才能出动。



其用战也，胜久则钝兵挫锐，攻城则力屈。久暴师则国用不足。夫钝兵挫锐、屈力殚货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

用军队去作战要求速胜，旷日持久就会耗损武器装备，使士兵疲惫、锐气挫伤，攻城就会使军力耗尽，军队长期在外作战，就会使国家的财政发生困难。耗损武器装备、挫伤锐气，军事实力耗尽，国家经济枯竭，那么诸侯列国就会乘此危机发起进攻，到那时，即使有智谋高超的人，也无法挽回危局了。所以，用兵作战，只听说有指挥笨拙但要求速战速胜的，从未见过为讲究指挥技巧而要求战事旷日持久的。战争久拖不决反而对国家有利的情形是没有的。所以，不完全了解用兵之害的人，就不能完全了解用兵之利。

善用兵者，役不再籍，粮不三载，取用于国，因粮于敌，故军食可足也。

善于用兵的人，兵员不会再次征集，粮草不会多次从国内运输。武器装备从国内取用，粮食饲料在敌国补充和筹集，这样，军队的粮草供应就充足了。

国之贫于师者远输，远输则百姓贫；近师者贵卖，贵卖则百姓财竭；财竭则急于丘役。力屈、财殚中原，内虚于家，百姓之费，十去其七；公家之费，破车罢马，甲胄矢弓，戟楯矛橹，丘牛大车，十去其六。

国家之所以会因为用兵而贫穷，是由于远程运输。远程运输，百姓就会陷入贫穷。靠近军队集结的地方，物价就会上涨。物价上涨，就会使国家的财力枯竭，就要向百姓加征赋役。这样，军力耗尽，财力枯竭，就会使国内家家户户十室九空了。百姓的财产和收入要耗去十分之七，国家的资财，也由于车辆损坏，马匹疲病，盔甲、箭弩、矛戟和盾牌，以及运输用的壮牛、大车的征集和补充而损失十分之六。

故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；萁秆一石，当吾二十石。

所以，明智的将帅务求取粮于敌国。消耗敌国粮食一钟，相当于从本国运输二十钟；动用敌国草料一石，相当于从本国运送二十石。

故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘已上，赏其先得者而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

要使军队勇敢杀敌，就要激励部队的士气；要使军队夺取敌人的物资，就要用财物作奖励。在车战中，凡缴获战车十辆以上的，就要奖励首先夺得战车的人，并把敌人的旗帜换成我军的旗帜，与我军的战车混合编队。对俘虏的兵卒要给予优待并予以适当使用。这就是既战胜敌人，又增强自己军队的战斗力。

故兵贵胜，不贵久。

所以，用兵贵在速胜，而不应旷日持久。

故知兵之将，生民之司命，国家安危之主也。

所以，懂得用兵作战的将帅，是民众生死的掌握者，是国家安危的主宰者。

相关医院管理法则

◎ **武器效应** 揭示的是线索对于行为出现的重要作用。在医院管理中要懂得利用武器效应，在需要员工加倍努力完成任务时，应让员工看到实在的奖励，员工会更有干劲。同样也要让员工看到犯错误后的惩罚，这样员工会加倍小心。

◎ **适才适所法则** 将合适的人放在合适的岗位上，做好人力资源配置是人力资源管理的基础，建立完善的激励机制，掌握合适的激励手法，是人力资源管理的中心任务。激励分为两种：

（1）普遍的物质激励。

（2）人性面激励。

这两种激励应整合使用，关键是必须把握员工的需求层次，以最有效的补偿手段满足其心理需要，并把这种需要引导成为员工内在的驱动力量，激发这种力量释放到医院发展所需要的本职工作中，让平凡的人做出不平凡的业绩。人才与岗位的能级对应不是静态的，而是动态的。医院的岗位要求随着社会经济、科技的发展而发展，随着医院服务的拓展而发展，人的才能和精力随着年龄的增长和所受教育、锻炼的积累而演变。医院的管理工作应当按照这两个方面的变化做出相应的调整和更换，以实现能级的动态对应。医院领导要想发挥员工的价值，应牢记以下几点：

（1）不要忘了人是有头脑的动物，思考体现出人的最大价值。

（2）要给人才做事的空间。空间对于人才是最重要的，没有空间和良好的内环境，就留不住人才。在宽松的空间中，让人才在实现个人价值的同时，也为医院贡献最大的能量。

（3）把人才的热情发挥出来。员工投入热情做事和被制度压迫做事完全是两种效果，特别在医疗服务上的表现最明显。如果能把人才的热情发挥出来，那么在同样的工作时间内，员工所创造的价值和服务内涵要多得多。

（4）用活整个组织的关系资源。管理者往往简单地认为，只有领导才有这些资源。其实每个员工都有这种资源，若能发挥到所有员工，那么激发出的力量将是惊人的。

◎ **共生效应** 自然界有这样一种现象：当一株植物单独生长时，显得矮小、单调，而与众多同类植物一起生长时，则根深叶茂、生机盎然。人们把植物界这种相互影响、相互促进的现象，称之为共生效应。英国卡迪文实验室从1901～1982年，先后出现了25位诺贝尔获奖者，这是人才的共生效应。在共生关系上，自然界往往是原始的、初级的、自然的和被动的；而人类社会往往是现代的、高级的、能动的和主动的。在人类社会中，个体和组织之间的分工与合作往往是在人的能动作用基础上，通过共生关系和竞争关系而实现的。在一

个学科或实验室中，同事之间在知识结构、技术专长、思维方式、科研水平等方面各有所长，大家相互学习、相互探讨、相互影响，往往能使思维得以互补，不断提高大家的创新能力，从而取得更多的科研成果。人才的共生效应有两个方面的含义：

（1）引入一个杰出人才，可以使四方贤才纷至沓来，进而逐渐形成一个人才群体，这是以人才引入人才、挖掘人才的一条规律。认识和运用这条规律，可以为医院赢得巨大的社会效益和经济效益，为医院赢得学术和技术上的快速提升。

（2）在一个人才荟萃的群体中，人才之间的互相交流、信息传递、互相影响，会极大地促进人才与群体综合素质和核心竞争力的提高。因此，团体的组织者应当充分运用并不断强化这种共生效应，形成一个能吸引人才，并有利于人才成长与脱颖而出的群体和内环境。

◎ **霍桑效应** 即霍索恩效应，自然形成的非正式组织（群体）的职能，对内是为了控制其成员的行为，对外则为了保护其成员，使之不受来自管理阶层的干预。尽管刺激因素确实能够将生产效率提高到一定程度，但是任何刺激因素（如薪水、绩效等）都不是非常有效的，因为它总是有效用饱和的那一刻。

◎ **翁格玛丽效应** 是教育心理学术语。通过对受教育者进行心理暗示："你很行，你能做得更好。"从而使受教育者正确认识自我、挖掘潜力、增强信心。在被表彰和嘉奖的情况下，受表扬者自然会不断追求进步，以更快地适应工作的需要；而未受表扬者也会被给予心理暗示：只要你努力，机会肯定会降临。

◎ **沸腾效应** 水温上升到99℃，还不是开水，其价值有限；若再添一把火，在99℃的基础上再升高1℃，就会使水沸腾，并产生大量水蒸气来开动机器，从而获得巨大的经济效益。只差一点点，往往是导致最大差别的关键。

◎ **罗伯特议事规则** 是立足于民主理念的具体实践和操作，内容包罗万象，大多是有关普通与会者的规则。在规范的制约下，会议上一般不会有直接的争论。如果对某动议或议题有不同意见，首先必须考虑的是，按照规则是否有我的发言时间，是什么时候。别人发言时不能插话，不能拖堂延时，不同观点只能通过主持者间接实现。这些技术细节是保障民主程序和开会效率的必要条件。否则，会议会越开越多、越开越长，甚至成为吵架的场所，什么议题都可能议而难决。

◎ **忌讳效应** 因风俗习惯或个人理由等原因，对某些言语或举动有所顾忌，积久而成为禁忌。知道别人不喜欢什么，比知道别人喜欢什么更重要。

◎ **弗里德曼定律** 当一个人的需要可以满足另一个人的需要时，两人就趋于互相喜欢。美国心理学家弗里德曼认为：有利益与利益的相互补充，才会有需要与需要的相互满足。

◎ **吉普林忠告** 将成败同等看待。英国作家、诺贝尔文学奖获得者吉普林认为：如果不明白失败是什么，那么对成功的理解也是片面的。

◎ **廷克定律** 如果自己处在第二的位置，就总会想努力去争做第一。英国管理学家哈罗德·廷克认为：欲往高处走，须向高处看。

◎ **史密斯原则** 如果自己不能战胜他们，就加入到他们之中去。美国通用汽车公司前董事长史密斯认为：竞争使人进步最快，合作让人得到最多。

◎ **玛丽法则** 假如还没有破，就不要去修它，免得弄巧成拙。

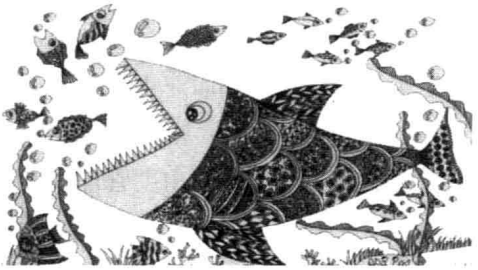
美国著名企业家玛丽·凯·阿什认为：弄巧之所以成拙，往往是因为本来就无巧可弄。

◎ **弗里施定理** 没有满意的员工，就没有满意的顾客。德国慕尼黑企业咨询顾问弗里施认为：协调内外关系，应当从协调内部关系开始。医院仅靠优厚的薪金、稳定的福利，很难长久地留住员工，特别是有高需求的高层次人才。只有想办法让员工热爱工作，在工作岗位上越做越开心，才能很好地发展下去。医院领导应赋予员工使命感，鼓舞员工去接纳医院的文化和理念，分享医院管理者的感受和态度，认同医院的发展方向和战略目标。这样的员工就有可能在工作中更投入，更加关心医院的成长。让每一个员工更深刻地体会到自己也是医院这个大家庭中的一员，就可以充分调动员工的积极性和主动性。另外，要为员工创造各种展示和发展自己的机会，对员工实行成长管理和职业生涯管理，医院的发展与员工的个人发展密不可分。在成长的问题上，医院和员工并不是对立的两个方面，如果能够从员工成长的角度管理，可以激发出员工发展自己能力的愿望。

◎ **赫勒法则** 当人们知道自己的工作成绩有人检查的时候，就会加倍努力。英国管理学家赫勒认为：只有在相互信任的情况下，监督才会成为动力。没有有效的监督，就没有工作的动力。人都是有惰性的，管理之所以成为必要，一部分原因也就在此。管理的主体是人，客体也是人，要真正调动员工的工作热情，提高员工的工作积极性，就应当正确运用手中的激励和监督机制，调动好自己的指挥棒。医院不仅要建立科学、有效的激励机制，还必须进行科学的实施和管理，以监督各项工作的顺利进行。有效的激励机制能大大增强员工的工作主动性和热情。

◎ **横山法则** 最有效并持续不断的控制不是强制，而是触发

个人内在的自发控制。日本社会学家横山宁夫认为：有自觉性才有积极性，无自决权便无主动权。医院领导常常过多地强调约束和压制，事实上，这样的管理往往适得其反。如果人的积极性未能充分调动起来，规矩越多，管理成本就越高。聪明的领导懂得在尊重和激励上下工夫，懂得在服务上下工夫，了解员工的需求，然后给予满足。只有这样，才能激发员工对医院和自己工作的认同，激发员工的自我控制，从而变消极为积极。真正的管理就是没有管理，就是无为而治。促进员工自我管理的方法，就是处处从员工的利益出发，为员工解决实际问题，给员工提供发展和提升的机会，给员工以尊重，营造愉快的工作氛围。做到了这些，员工自然就和医院融为一体了，也就达到了员工自我控制的目的。



◎ **快鱼法则** 当今的市场竞争不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。美国思科公司总裁约翰·钱伯斯认为：在当今市场经济的激烈竞争中，几乎所有的经营型、服务型企业都在用尽浑身解数抢占市场和机遇，扩大规模和销售。要实现快鱼吃慢鱼，首先要学会快，其次要学会吃。

◎ **迪斯忠告** 昨天过去了，今天只做今天的事，明天的事暂时不管。美国作家迪斯认为：昨天是失去的今天，明天是未来的今天，关键是要把握好现在。许多人常常对昨天的失落念念不忘、喋喋不休、耿耿于怀，常常为明天的美丽意气风发、热血沸腾、斗志昂扬，常常失去了最宝贵，也是最容易失去的今天。把握好今天，才可能拥有一个真实的自己。充分占有和利用好每一个今天，才能挣脱昨天的痛苦，踏平一路坎坷，耕耘今天的希望，收获明天的喜悦。

◎ **坎特法则** 尊重员工是人性化管理的必然要求，是回报率最高的感情投资。哈佛商学院教授罗莎贝斯·莫斯·坎特认为：尊重员工是领导者应该具备的职业素养，而且尊重员工本身就是获得员工尊重的一种重要途径。尊重员工是人性化管理的必然要求，只有员工的私人身份受到了尊重，员工才会真正感到被重视、被激励，做事情才会真正发自内心，心甘情愿地为团队的荣誉付出。大部分员工都喜欢享受工作，喜欢有领导魅力的上级，具有高度的自觉性和进取精神，把工作视为生活中的重要内容，愿意为自己喜欢的工作付出，愿意为尊重自己的领导分忧解难。如果持续受到尊重，持续得到认可，员工就愿意和上级成为朋友，成为互相促进的工作伙伴。

尊重员工就应给予员工一个私人的空间，不可以也不可能每时每刻都监督员工工作。医院领导所能做的就是指导并帮助员工学会时间管理，利用好自己的时间，做好自己职责范围内的工作规划，做好自己的发展计划，用计划和目标管理员工。依据二八定律，员工自己喜欢做的工作只占全部工作的20%，如果能给员工时间让其做好这部分喜欢的工作，相信其工作会更有效率、更有成绩。无需每时每刻对员工灌输所谓的敬业、奉献，也不用害怕员工自己管理不好自己。尊重员工就是让员工学会对工作负责，自己主动承担工作，提高自我管理的水平和能力。人性化管理需要人性化的观念和人性化的表现，最简单和最根本的就是尊重，让管理从尊重开始。

◎ **德西效应** 心理学家德西在1971年做了一个实验：第一阶段，所有的被试者都无奖励；第二阶段，将被试者分为两组，实验组的被试者完成一个难题可得到1美元的报酬，而对照组的被试者跟第一阶段相同，无报酬；第三阶段为休息时间，被试者可以在原地自由活动，并把他们是否继续解题作为喜爱这项活动的程度指标。实验组（奖励组）被试者在第二阶段确实十分努力，而在第三阶段继续解题的人数很少，表明兴趣与努力的程度在减弱，而对照组（无奖励组）被试者有更多的人花更多的休息时间在继续解题，表明兴趣与

努力的程度在增强。在某些情况下，人们在外在报酬和内在报酬兼得的时候，不但不会增强工作动机，反而会减弱工作动机，动机强度会变成两者之差。薪酬是医院管理人的一个有效硬件，直接影响到员工的工作情绪。如果使用不好，可能会带来德西效应，不仅不能激励员工，还可能造成负面影响。如果人才觉得工作本身所具有的外在报酬和内在报酬都不尽如人意，即使外在报酬不断增加，也无法达到预期目的，转投他处是必然的结局。薪金管理如果运用巧妙，可以达到意料之外的良好效果，如果一味依赖薪金的外在刺激，未必能事事如意，毕竟“金钱不是万能的”。

◎ **吉尔伯特定律** 人们喜欢为其喜欢的人做事。美国管理学家瑟夫·吉尔伯特认为：真心才能换来真拥护。“士为知己者死，女为悦己者容。”每个人都愿意为自己中意的人做事，而且往往会任劳任怨、不计得失。作为医院领导要想提高医院的运营效率，就必须营造一个关系融洽、气氛和谐的团队。医院领导必须做到宽容和喜欢下属，有时领导一些不经意的关怀，可换来下属长期的死心塌地。下属对一个领导的评价，往往决定于领导是否有责任感。领导者勇于承担责任不仅使下属有安全感，而且也会使下属进行反思，进而发现自己的缺陷并积极改进。

◎ **办公室政治** 不管是分工合作，还是职位升迁，或者利益分配，无论其出发点是何等纯洁、公正，都会因为某些人的主观因素而变得扑朔迷离、纠缠不清。随着这些主观因素的渐渐蔓延，原本简单的上下级关系、同事关系都会变得复杂起来，办公室似乎每天都在进行着一场场没有战火硝烟的较量。

◎ **哈罗效应** 即晕轮效应，在心理学上也称为感觉上的印象概推，是指人们只要看见某人有“晕轮”，便据此判定此人是位完人的一种心理现象。在绩效考核中，哈罗效应意味着医院领导对被考

核者某一绩效要素的评价较高，就会导致其对该人所有的其他绩效要素也评价较高；反之，如果对被考核者某一绩效要素的评价较差，则会导致其对该人所有的其他绩效要素也评价较差。哈罗效应是一种以偏概全的心理弊病，医院领导要克服一好百好、一差百差、以偏概全的评估偏误。克服哈罗效应的办法是在选择考评要素时，不选择易观察、不便于单独抽出或不能明确加以定义的要素。

◎ **激励倍增法则** 美国管理学家彼得认为：利用赞美激励员工，赞赏别人所付出的，要远远小于被赞赏者所得到的。员工从管理者的赞美中所得到的要远远大于管理者的付出。学会使用激励杠杆，就会明白做人和管理的真谛。人人都喜欢得到正面的表扬，而不喜欢得到负面的惩罚。在人际交往中，赞美他人会使别人愉快，更会使自己身心健康。被赞美者的良性回报会使医院管理者更自信、更有魅力，从而形成人际关系的良性循环。

◎ **A 类员工** 做出并保持最好业绩的组织或单位，其共性是管理者和员工对组织及其客户的高度忠诚。通过员工绩效考核，并运用组织管理的二八定律，将员工分为 A、B、C 三类。A 类员工占员工总数的 20%，却创造 80%的价值；B 类员工占员工总数 60%～70%，仅为单位带来 8%的效益；C 类员工占企业员工总数 10%～20%，是不仅不能创造效益，有时还会造成损失的问题员工。A 类员工是医院最有价值的人力资源。因此，为提高医院效益而进行员工忠诚管理时，首先要解决的是 A 类员工的忠诚度问题。

◎ **格瑞斯特定理** 杰出的策略必须加上杰出的执行才能奏效。美国企业家格瑞斯特认为：好事干实更好，实事办好愈实。

◎ **玻璃天花板效应** 是一种比喻，指的是设置一种无形的、人为的困难和障碍，以阻碍某些有资格的人（特别是女性）在医院中得

到职位的提升。这是一种性别不平等现象，是一种无形的、态度的或组织的偏差所造成的障碍，使得女性因各种人为因素的羁绊，而无法与男性一样获得更多提升的机会。

◎ **阿伦森效应** 著名心理学家阿伦森认为：人们最喜欢那些对自己的喜欢、奖励、赞扬不断增加的人或物，而反感上述态度或行为不断减少的人或事。从倍加褒奖到小的赞赏乃至不再赞扬，这种递减会导致一定的挫折心理。一次小的挫折，一般人都能比较平静地加以承受，但继之不被褒奖反被贬低，挫折感会陡然增加，这就不容易被一般人所接受了。递增的挫折感很容易引起员工的不悦和反感心理。在日常工作与生活中，医院领导应当尽量避免自己的表现不当给他人所造成的不良印象，因为员工一旦有这种不良印象，要想逆转是非常困难的，所付出的努力和代价要大得多。

◎ **王永庆法则** 节省一元钱等于净赚一元钱。赚钱要依赖别人，节省只取决于自己。在现实生活中，大多数领导看重的是财富的创造、效率和效益的提高，而对于节俭似乎注意不够，有时甚至认为这是小家子气。节俭是理财的一部分，节俭是一种美德。学会节俭每一分不必花费的钱，也就学会了对财富的运用和创造，学会了对他人劳动的尊重。财富积累是创造和节省两种途径形成的，节省是现代人的美德，是一种自律行为。节省不分时间和地点，随时随地都应尽量节省每一分钱。节省应从细节做起。医院不节省，无益于其健康发展。

◎ **生鱼片理论** 新产品就像生鱼片一样，要趁着新鲜赶快卖出去，不然等到它变成干鱼片，就难以脱手了。

◎ **一分钟治理法则** 目前，西方许多组织纷纷采用一分钟治理法则，并取得了显著的成效。具体内容包括一分钟目标、一分钟赞美

和一分钟惩罚。一分钟目标就是要求医院的每一位员工将自己的主要目标和职责随时记在一张纸上，用250个字表达清楚，在一分钟内能读完。一分钟赞美就是医院领导要花费不长的时间，及时对员工的业绩加以赞扬，充分激发员工的积极性和创造性，使其不断向完美的方向发展。一分钟惩罚是指对于应该做好但没有做好的事情，医院领导要对相关人员及时进行批评，指出其错误并帮助其改正。

◎ **比马龙效应** 如何在加压中实现激励？这个问题应当引起医院管理者的重视。人如果期待别人对自己有好印象，就会认真表现；若期待别人讨厌自己，就会随便表现。被人比成龙，就会像龙一样地表现；反之，被比成马，会像马一样地反应。如果医院员工长期不能面临挑战，甚至无事可做，那么必然产生一种怀才不遇的挫折感，产生抵触情绪，甚至离开医院。

◎ **反弹琵琶效应** 在批评心理学中，原本要批评的过错不给予直接批评，而是充分肯定或表扬其长处，使犯错误者自我反省，进而认识过错、改正过错的现象。反弹琵琶式批评具有很强的反差效应和感化作用。

◎ **一把手管理原则** 管理的本质是“管好人，理清事”。管理的精髓是“理”而不只是“管”。管而不“理”，即为无“理”，就是无“管理”；管应有“理”，但管无定“理”，贵在得“理”。管而不“理”，必死无疑。管是控制，理是训练；管是压力，理是疏导；管是条条框框、中规

中矩，理是苦口婆心、指引成长。医院一把手在实际管理工作中也应注意“理而不管”、“重理轻管”等现象。有的单位虽然制订了规章制度和工作流程，但是在执行时，对违反规章制度的人和事视而不见，对违反工作流程的情况充耳不闻，规章制度、工作流程形同虚设，导致工作效率低、成本高、执行力差，简单低级的错误重复出现。管理工作应由“管”来构建“理”，用“理”来协调“管”。

◎ **基准管理法则** 基准管理（bench-marking）意指选择业界或其他行业中诸如竞争战略、职能管理、业务流程或组织设计等层面的最佳实践作为基准，将本单位的相同层面与其进行比较，找出差距，进而研究并实施相应赶超措施的一种管理活动。在学习浪潮日益高涨的时代，通过连续与系统地评价业界或其他行业的最佳实践，并在组织中有效传播、共享与运用知识，重新思考与改进自身的实践，基准管理日渐成为组织赢得竞争优势的重要手段。作为一种管理方略和竞争手段，基准管理的核心在于向业界或其他行业的最佳实践学习。基准管理既是一种管理方略与竞争手段，亦是一种实践方法，其实施必须遵循一定的流程，是一个多次反复的循环过程。

（1）制订基准管理的目标。基准管理首先要求组织必须具有旨在改进某一或某些层面的明确目标。基准管理必须坚持系统最优化思想，着眼于组织总体最优而非组织某个局部的优化。

（2）进行组织的全面自检。从战略、技术、生产、营销、财务、人事甚至安全等方面对组织进行全面自检，并对其做出定量分解，确认自身的优势，发现自身的不足。

（3）确定基准指标。针对业界或其他行业的最佳实践进行实地调查、数据搜集和分析，找出自身相关层面的实践与最佳实践之间的差距，确定基准指标，并以此作为组织改进的目标。

（4）系统学习与改进。实施基准管理的关键在于单位组织员工自觉进行系统学习与变革，以期组织目标的实现。学习最佳实践，以推动组织目标改进层面的变革。

（5）评价与重检。基准管理的实施是一个长期渐进的过程，每次学习完成之后，均需重新检查和审视基准研究的假设、基准管理的目标和实际效果，以此为下一轮学习、改进奠定基础。

◎ **价值工程原理** 价值工程（value engineering）即价值分析（value analysis），是一门新兴的管理技术，是降低成本、提高经济效益的有效方法。所谓价值工程，是指通过集体智慧和有组织的活动，对产品或服务进行功能分析，以最低的总成本，可靠地实现产品或服务的必要功能，从而提高产品或服务的价值。价值工程的主要思想是通过对选定研究对象的功能及费用进行分析，并通过积极的努力以提高对象的价值。价值工程于20世纪40年代起源于美国，麦尔斯是价值工程的创始人。提高价值的基本途径有五种：

（1）提高功能，降低成本，大幅度提高价值。

（2）功能不变，降低成本，提高价值。

（3）功能有所提高，成本不变，提高价值。

（4）功能略有下降，成本大幅度降低，提高价值。

（5）适当提高成本，大幅度提高功能，从而提高价值。

价值工程在实践过程中已经形成了一套科学的实施程序。这套实施程序实际上是发现矛盾、分析矛盾和解决矛盾的过程，通常是围绕以下七个合乎逻辑程序的问题而展开的：

（1）这是什么？

（2）这是干什么用的？

（3）它的成本是多少？

（4）它的价值是多少？

（5）有其他方法能实现这个功能吗？

（6）新方案的成本多少？功能如何？

（7）新方案能满足要求吗？

◎ **一分钟财务法则** 财务专家麦劳维兹建议，经理人只要养

成习惯，定期注意一些简单的财务报表，就能够掌握组织的发展趋势。一旦出现轻微的警讯，就可以立即处理。

◎ **忠诚定律** 忠诚起自上层。英国德尔塔工业金融公司前总裁凯特寇德认为：没有相互信任，就不可能有相互忠诚。

◎ **克里夫兰法则** 成功领导艺术的标志是，当事成之后，被领导者均认为“事情是我们自己做的”。美国政治学家克里夫兰认为：最高明的领导，能使下属自己领导自己。

◎ **例外原则** 为了提高效率和控制大局，上级只保留处理例外和非常规事件的决定权和控制权，如重大的战略问题和重要的人员更替问题等，例行和常规的权力由下属分享。这样，既能保证稳定正常的管理工作，又能应付特殊例外的管理工作。美国管理学家泰罗认为：分权可以调动积极性，执要则不失主导权。推行工作程序标准化，首先应对任何工作都要问三个“能不能”：能不能取消？能不能与别的工作合并？能不能用更简便的办法代替？其次，对确认要做的工作，要明确由谁去干？谁来提供资料？怎么干？干到什么程度？何时完成？完成了转给谁？这些要求都要通过标准化和业务流程图规定下来。各个流程衔接起来，就构成了组织全部的工作体系。按照这个工作体系的程序进行工作，就能做到忙而不乱、秩序井然，就能提高效率。领导者不可随意干预下一层次的事，随意干预下一层次工作的后果必然是：一方面浪费了自己的宝贵时间与精力，另一方面只会造成下级没有主见，没有责任感，又反过来加重自己的负担，形成恶性循环。必须牢记：“凡可以授权给他人做的，自己不要去做。”“当你发现自己忙不过来的时候，你就要考虑自己是否做了下级可做的事，那就应该把权力分派下去。”领导者不直接回答下级的问题，只回答下级关于问题的建议。一个只会向上级提问题而不善于提出建议的下级，是不称职的下级，应予以撤换。

◎ **架空效应** 房屋、器物的下面用柱子等撑住，使其离开地面。喻指对某人表面推崇却暗中排挤，使人失去实权。愈是没有分量的人，往往也愈怕被别人架空。

◎ **欧弗斯托原则** 说服一个人的时候，开头就让他不反对，是实在要紧不过的事。英国心理学家欧弗斯托认为：要使人不反对，必须先令人不反感。如果有好的意见却不被人接受或采纳，那么就得设法说服对方。而说服力产生的最大要素，就是要因人而异地使用说服方法，选择适宜的说词。如果不管对方是谁，都用同一种方法去说服，就很难顺利达成目标。因为对有些人只要解说大意即可，而对有些人则要动之以情、晓之以理。要想说服人就必须巧妙、妥善地运用各种说法才行。要因人而异地选择说服的方法，自己必须具备必要的知识和体验。所以，为了能具备这种说服的才能，就得体会各种经验，增加自己的见识。身为医院领导，一定要掌握批评的艺术，当面指责下级的错误，往往只会招来对方顽强的抵抗情绪，而巧妙地暗示对方注意自己的错误，则会收到意想不到的效果，同时，医院领导也会受到员工的爱戴。

◎ **本特利论断** 领导并不是个别领导人的事务，从根本上说，它是集团的事务。美国政治学家阿瑟·本特利认为：职为公职，当奉公尽职；权非私权，勿行私害权。

◎ **史洛伊特定理** 只有上下全力以赴，才能达到预期的成果。南非萨默堡国立房屋建筑互助协会经理董事史洛伊特认为：只有成为利益的共同体，才能成为力量的聚合体。

三、谋攻篇与医院管理法则

原文与译文

孙子曰：**夫用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。**

孙子说：指导战争的法则是，使敌人全国完整地降服是上策，而击破它就略逊一筹；使敌人全军完整地降服是上策，击破它就略逊一筹；使敌人全旅完整地降服是上策，击破它就略逊一筹；使敌人全卒完整地降服是上策，击破它就略逊一筹；使敌人全伍完整地降服是上策，击破它就略逊一筹。因此，百战百胜不算高明中最高明的；不经交战而使敌人屈服，才算是高明中最高明的。

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。修橹辒辒，具器械，三月而后成；距闉，又三月而后已。将不胜其忿而蚁附之，杀士卒三分之一，而城不拔者，此攻之灾也。

所以，用兵的上策是用谋略挫败敌人，其次是用外交手段挫败敌人，再次是与敌人直接交战，挫败敌人的军队，下下策就是攻占敌人的城池。选择攻城的方法是不得已的。修造攻城用的大盾和四轮大车，准备攻城用的器械，需要几个月才能完成；构筑攻城的土山又要几个月才能完工。如果将帅抑制不住焦躁愤怒的情绪，指挥士卒

像蚂蚁一样去爬梯攻城，结果是士兵伤亡三分之一，而城还是攻不下来，这就是攻城的危害。

故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

所以，善于用兵的人，使敌人屈服而不靠直接交战，夺取敌人的城堡而不靠硬攻，毁灭敌人的国家而不需旷日久战，一定要用全胜的战略争胜于天下，这样，自己的军队没有疲惫受挫而取得全面的胜利，这就是以计谋攻取敌人的法则。

故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

所以，用兵的法则是，有十倍于敌的兵力就包围敌人，有五倍于敌的兵力就主动进攻敌人，有两倍于敌的兵力就分散敌人，与敌人兵力相当就要抗击敌人，兵力少于敌人就要退却，实力比敌人弱就要避免决战。所以，弱小的军队如果只知硬拼坚守，就会成为强大敌人的俘虏。

夫将者，国之辅也。辅周则国必强，辅隙则国必弱。

将帅是国家的辅佐，辅助周密，国家就强盛；辅助缺陷，国家就会衰弱。

故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军；不知三军之事而同三军之政，则军士惑矣；不知三军之权而同

三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣。是谓乱军引胜。

国君危害军队的情况有三种：不知道军队不可以前进而命令其前进，不知道军队不可以后退而命令其后退，这叫束缚军队；不了解军队的内部事务而插手干预军队的行政管理，将士就会迷惑；不懂得军队的权变而干涉军队的指挥，将士就会疑惑。军队既迷惑又心存疑惑，那么各诸侯国乘机侵入的灾难就来到了。这就是扰乱自己的军队而致使敌人获得胜利，即自乱其军，自取灭亡。

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

预知胜利有五个方面：知道什么时候可以打或不可以打，能够胜利；懂得多兵与少兵的不同作战方法，能够胜利；军队上下意愿一致、同心同德，能够胜利；对来犯之敌早有准备，以有准备对待无准备，能够胜利；将帅有指挥能力而国君不加牵制，能够胜利。这五条，是预知胜利的方法。

故曰：知彼知己者，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必败。

所以说，既了解敌人又了解自己，百战都不会有危险；不了解敌人但了解自己，可能胜利，也可能失败；不了解敌人也不了解自己，那么每战必败。

相关医院管理法则

◎ **柯维定理** 合理、充分授权并信任，才是有效的授权之道。医院管理者统管一切的方式不仅在方法上行不通，而且对于医院的健康成长来说也是有害的。

◎ **态度改变——糖果实验** 心理学家布莱姆以儿童作为实验对象做了一个有意思的实验。孩子们可以在两种糖果中任选其一，他的助手没有如布莱姆所说的那样做，只是任意将一种糖果发给每一个孩子，而不是让孩子们自己来挑选糖果。后来，布莱姆通过与孩子们的谈话，了解到一种现象，原本孩子们说自己是喜欢某种糖果的，但当他们被强行塞给别的糖果之后，看法发生了改变，认为原来自己喜欢的糖果不好看或者不好吃了。本来孩子们预期自己可以选择喜欢的糖果，结果当他们发现实际上并非如此时，就会感到自己被加上了一种额外的束缚，导致了对本来喜欢的东西也不喜欢了。

人们为了自己内心处于平静、和谐的状态，常常会在认识中去寻求一致性，当遇到不协调时，必然会导致心理上的一种不和谐。而心理上的这种不和谐对于一个人构建自己的内心世界是有影响和效力的，所以常常推动人们去重新构建自己对外面世界的看法。中国的儒学教育使得大部分员工善于遵守命令，对于自己分内的工作，员工本来非常有自己的主见和计划，但管理者常常给其建议或意见，让员工无所适从、摸不着头脑，反复斟酌后，果真觉得还是领导给的建议好。所以，员工往往变主动为被动，渐渐就没有自己的意见了，不用思考最终就成为了员工的习惯。

◎ **默菲定律** 也称莫非定律、莫非定理、摩菲定理，是西方世界常用的俚语。事情如果有变坏的可能，不管这种可能性有多小，它总会发生。也就是说，如果某一事情可以有两种或者两种以上的方法来实现，其中有一种会导致灾难性的错误，而这一错误往往就会发生。任何事情都没有表面看起来那么简单，所有事情的完成都会比预计的时间长，会出错的事情总会出错，如果担心某种情况发生，那么更加有可能发生。

容易犯错误是人类与生俱来的弱点，不论医学科技多么发达，医疗缺陷和事故必然会发生。解决问题的手段越高明，面临的麻烦就越严重。所以，医院领导在事前应当尽可能考虑得周到、全面一些，如果真的发生医疗缺陷和事故，就应坦然应对。

◎ **100－1＝0 定律** 对顾客而言，服务质量只有好坏之分，不存在较好、较差的比较等级。好就是全部，不好就是零。医疗服务就是这样一个系统，它的每一个环节都相互作用、相互依赖，一荣俱荣、一损俱损。顾客对整个服务中的任何一项不满意，都会对整体的服务质量带来否定。服务工作的整体性，以及服务质量的等级不可分等特点，使得服务质量的评定难以进行。服务质量的评定不可能是“去掉一个最高分，去掉一个最低分，再取平均值”。服务质量的最终评判人是顾客，其打分要么是满意，要么是不满意。医院只有尽最大努力让所有的顾客都满意，只要 100 个顾客中有 1 个不满意，服务质量就不能说没有问题。1%的错误往往会导致 100%的失败。小事成就大事，细节成就完美。如果 1 个顾客对服务质量满意，就会告诉其周围的另外 6 个人；如果不满意，则会告诉其周围的 22 个人。

◎ **篮球架子原理** 篮球架子为什么要做成现在这么高，而不是像两层楼那样高，或者跟一个人差不多高？对着两层楼高的篮球架子，几乎谁也别想把球投进篮圈；与一个人差不多高的篮球架子，随便谁不费力气便能百发百中。正是由于现在这个“跳一跳、够

得着”的高度，才使得篮球成为一个世界性的体育项目。一个“跳一跳、够得着”的目标最有吸引力，对于这样的目标，人们才会以高度的热情去追求。因此，要调动员工的积极性，就应当设置这种高度的目标。在医院管理工作中，只有不断给员工定出一个“篮球架子”那么高的目标，让大家都能“跳一跳、够得着”，才能收到好的效果。

◎ **蝴蝶效应** 南半球某地的一只蝴蝶偶尔扇动一下翅膀所引起的微弱气流，几星期后可能变成席卷北半球某地的一场龙卷风。将这种由一个极小起因，经过一定的时间，在其他因素的参与作用下，发展成极其巨大和复杂后果的现象，称为蝴蝶效应。美国气象学家洛伦兹认为：善终者慎始，谨小者慎微。事物发展的结果，对初始条件具有极为敏感的依赖性，初始条件的极小偏差，将会引起结果的极大差异。可以用西方流传的一首民谣对此作形象的说明：丢了一颗钉子，坏了一只蹄铁；坏了一只蹄铁，折了一匹战马；折了一匹战马，伤了一位骑士；伤了一位骑士，败了一场战役；败了一场战役，亡了一个国家。

◎ **倒金字塔管理法** 给予一些人以承担责任的自由，可以使他们释放出隐藏在其体内的能量。这种管理方法可以使员工感觉到自己是现场决策者，可以对自己负责的分内事情做出决定，有些决定可以不必报告上级。把权力、责任同时下放到员工身上，医院领导和中层干部作为政策的监督者，负责对整体进行观察、监督和推进。

◎ **史坦普定理** 成功的领导不仅是授权高手，更是控权的高

手。授权的首要原则就是将权力授予能够胜任工作的人。医院领导在授权之前应对下属进行完整、全面的评价。如果发现有的员工对自己的工作了解很深入，并且远远超出领导原来的预料，这些人就有可能具备担负重要工作任务的才能和智慧。有些人可能能力很强，但诚信缺失，一旦赋予其过多的权力，就有可能做出背信弃义、违背组织原则的事。

◎ **洛伯定理** 对于一个管理者来说，最要紧的不是自己在场时发生了什么，而是自己不在场时发生了什么。美国管理学家洛伯认为：如果只想让下属听领导的，那么当领导不在身边时，下属就不知道应该听谁的了。

◎ **马蝇效应** 再懒惰的马，只要身上有马蝇叮咬，也会精神抖擞，飞快奔跑。有正确的刺激，才会有正确的反应。没有马蝇叮咬，马就会慢慢腾腾，走走停停；有马蝇叮咬，马不敢怠慢，跑得飞快。一个人只有被叮着、咬着，才不敢松懈，才会努力拼搏、不断进步。出色的领导者都深谙激励之术。越是有能力的员工越不好管理，因为其有很强烈的占有欲，或既得利益，或权势，或金钱。如果这些员工得不到想要的东西，要么会跳槽，要么会捣乱。要想让其安心、卖力地工作，就一定要有激励的方法和措施。人的欲求是千差万别的，有的人比较理想化，可能更看重精神上的东西，如荣誉、尊重；有的人比较功利性，可能更看重金钱、物质的东西。针对不同的人，要对症下药，投其所好，用不同的方式去激励，让马儿欢快地跑起来。

◎ **半途效应** 是指在激励过程达到半途时，由于心理因素及环境因素的交互作用而导致的对于目标行为的一种负面影响。大量事实表明，人的目标行为中止期多发生在半途，这个中点是一个极其敏感和极其脆弱的活跃区域。导致半途效应的原因包括：

（1）目标选择越不合理，就越容易出现半途效应。

（2）意志力越薄弱的人越容易出现半途效应。

◎ **比林定律** 一生中的麻烦有一半是由于太快说“是”，太慢说“不”造成的。美国幽默作家比林认为：没有否决权，发言权也很容易被剥夺；对不该让步的事不让步，别人反而更容易给你让步。中层干部怎样才能让自己轻松地向领导说出那个重要的“不”字呢？要多给自己一些积极的暗示，“我有权利拒绝”。在拒绝时要讲究技巧和艺术，应委婉地表达自己的意愿，向领导阐明自己的观点、想法，并提出合适的建议。

◎ **拜伦法则** 授权他人后就应当完全忘掉这件事，绝对不去干涉。用人不疑，疑人不用。大胆、合理、适度的授权是医院管理的重要基础。医院领导者权力运营的最佳手段是抑制而不是放纵自己的权力，而且职位越高越应当如此。医院管理者是带领下属和员工完成医疗、科研、教学目标和任务的人，是最大限度挖掘和调动下属和员工积极性、创造性的人，不是仅仅通过个人能力实现目标的人。既然已经授权了，就要相信自己的眼光，相信下属和员工能把工作做得很好。成功的领导者能最大限度地利用其下属的能力，并全力支持而不干涉下属的行动和思想。权力适当下放，会使权力重心更接近基层，由于感到受重视、被信任，下属会有强烈的责任心和参与感，更容易激发工作热情。领导者抑制自己干涉的冲动，反而更容易使下属完成任务，可以使医院上下充满和谐的气氛，可以创造一种轻松愉快的工作环境。授权以后决不干涉是医院领导一种自信的表现。医院领导授权后通过对下属的观察和监督，能拓宽自己的视野，也更清楚自己的目标和职责所在，能够高瞻远瞩地把握医院的发展方向。人人发挥所长，医院才有新鲜的活力，事业方能蒸蒸日上。

◎ **布利斯原则** 当你授权的时候，要把整个事情托给对方，同时交付足够的权力让其做必要的决定。要想让人独当一面，必须使

其独立自主。

◎ **伯恩斯定律** 下属在工作中愈感到自己有能力和效率，则在完成工作时愈不想要上级的命令和指挥。越是善于使用自己手脚的人，越不喜欢别人对他指手画脚。

◎ **波特法则** 最有效的防御，是从根本上阻止战斗的发生。防止完全竞争最为有效的途径之一，就是要从根本上阻止竞争的发生，要做到这一点，对医院的服务就必须有独特的战略定位。从战略层面来说，决策就像面对岔路，选择了一条路，那就意味着不可能同时选择另外一条路。要选择一种自己最擅长的、具有独特定位的方式坚持下去，久而久之，这种差异化道路就会具有持续的力量，使竞争对手无法学习和模仿。

◎ **艾德华定理** 高级主管如果不能互相信任，任何集体领导都不会有好的效果。如果领导之间的合作没有处理好，医院的命运就令人担忧了。有好的领导集体，才会有好的集体领导。

◎ **儒佛尔定律** 有效预测是英明决策的前提，没有预测活动，就没有决策自由。当今是科技迅速发展和“信息爆炸”的年代，世界各地每天约有上百亿单元的信息量在全球各地传递着。第四类战略资源（信息）与自然资源、财物资源、人力资源统称为现代社会发展的四大资源。面对诸多的信息，只有预测，才能将有用的信息转化为行动的实施和发展的机遇。一个成功的医院领导能从繁复的信息中预测未来医疗市场的走向，并马上将其转化为决策行动。医院领导需要广泛、及时、准确地掌握有利于医院发展的各种信息，这样才能统揽全局、预见未来、运筹帷幄，使医院立于不败之地。

◎ **秋尾法则** 如果把很重要的职责搁在年轻人的肩头，即使没

有什么头衔，其也会觉得自己前途无量而努力工作。日本管理学家秋尾森田认为：重用即是重奖，信任才易胜任。不能兑现就不要许诺，否则就会声名狼藉。人无信则不立，信用是医院领导有效管理的人格保证。医院领导不可乱开空头支票，不要忘记自己曾经说过的话。

◎ **普希尔定律** 再好的决策也经不起拖延。思虑太多，会阻碍迅速做出决策，一个好的医院领导不能拖拖拉拉、迟滞决策。一个正确的决策，如果迟了，也会是错误的。

◎ **PDCA 循环** 又称戴明环，是美国质量管理专家戴明博士首先提出的，它是全面质量管理所应遵循的科学程序。全面质量管理活动的全部过程，就是质量计划的制订和组织实施的过程，这个过程就是按照 PDCA 循环，不停顿、周而复始地运转的。PDCA 是英语单词 plan（计划）、do（执行）、check（检查）和 act（纠正）的第一个字母，PDCA 循环就是按照这样的顺序进行质量管理，并且循环不止地进行下去的科学程序。全面质量管理活动的运转，离不开管理循环的转动，这就是说，改进与解决质量问题，赶超先进水平的各项工作，都要运用 PDCA 循环的科学程序。无论是提高服务质量，还是减少医疗缺陷，都要先提出计划，这个计划不仅包括目标，而且也包括实现这个目标需要采取的措施。计划制订之后，就要按照计划进行检查，看是否实现了预期效果和目标，这就是质量管理的实时性。通过检查找出问题和原因，最后就要进行处理，将经验和教训制订成标准和制度。PDCA 循环的特点包括：

（1）各级质量管理都有一个 PDCA 循环，形成一个大环套小环，一环扣一环，互相制约、互为补充的有机整体。

（2）每个 PDCA 循环，都不是在原地周而复始地运转，而是像爬楼梯那样，每一个循环都有一个新的目标和内容，这就意味着质量管理经过一次循环之后，解决了一批问题，质量水平有了新的提高。

（3）在 PDCA 循环中，A 是一个循环的关键。

◎ **5W1H** 是管理工作中对目标计划进行分解和进行决策的思维程序。5W1H 对要解决问题的目的、对象、地点、时间、人员和方法提出一系列询问，并寻求解决问题的答案。这六个问题是：

（1）why——为什么干这件事?（目的）

（2）what——怎么回事?（对象）

（3）where——在什么地方执行?（地点）

（4）when——什么时间执行?什么时间完成?（时间）

（5）who——由谁执行?（人员）

（6）how——怎样执行?采取哪些有效措施?（方法）

运用这种方法分析问题时，应当先将这六个问题列出，得到回答后，再考虑列出一些小问题，又得到回答后，便可进行取消、合并、重排和简化工作，对问题进行综合分析和研究，从而产生更新的创造性设想或决策。

◎ **“三本”管理原则** 管理学理论的发展历史经历了物本管理、人本管理和心本管理三个发展阶段，总的趋势是管理的柔性化。

（1）物本管理。即制度化管理或者硬管理，它把管理工作中的员工当成机器人，通过管理制度对其严格控制与约束来达成管理目标。物本管理只关注工作效率而不关心人，认为人的行为是为了追求其自身的最大利益，工作是为了取得经济报酬。强调管理者要制订严厉的管理制度、规章和严格的工作规范，来加强对员工的法规管理，用权力和控制手段来保护组织的利益，并引导员工为其工作，用金钱刺激员工的工作积极性，对消极怠工者采取严厉的惩罚措施。物本管理的积极方面在于其将以往那种分散的劳动力，通过组织化、程序化的管理变得更有价值、更有效率，而其消极方面就是在一定程度上扼杀了人性，阻碍了生产力的发展。

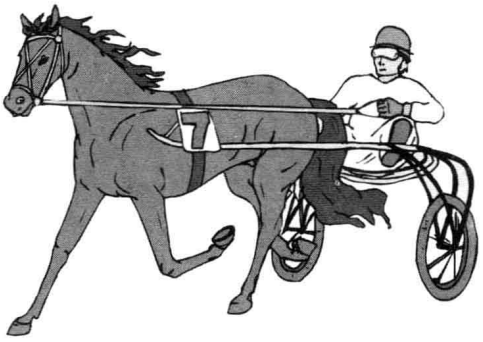
（2）人本管理。即人性化管理、柔性管理，是指管理中强调以人为中心，通过调动人力资源的积极性，去发挥其他资源的作用，从而达成管理目标。人本管理认为人除经济利益之外，还有许多社会性

需要，管理者不仅要关心工作，更要关心人，多倾听员工的意见和要求，了解员工的情感与需要，创造机会或平台，让其获得各种需要和满足，让员工参与管理，提倡以集体奖励制度为主，不主张个人奖励。人本管理的特点是：①组织即人，强调管理要以人为本；②组织为人，“造物之前先造人”；③组织靠人，组织要靠人去决策，靠人去经营才能达成管理目标。人本管理的积极方面是重视人、尊重人、关心人，抓住了管理的根本，通过组织与协调、教育与激励，调动人的工作积极性，大大提高了生产效率，而其消极方面在于，人是被动而非主动接受管理，仍然带有一定的强制性，人的潜能并没有得到充分的发掘，特别是当管理者用人不当时，易导致人力资源的破坏性。

（3）心本管理。认为管理的关键是抓住人心，让员工自觉、自发地参与管理，并积极主动地工作，以达成管理目标。心本管理的特点是攻心为上，“治人必先治己，治己必先治心”，“争天下者必先争人，争人者必先争心”。心本管理的积极方面是通过沟通、教育与激励等方法，触及人的思想与心灵，让人产生心灵的自觉、自发和自动，建立起相同的价值观、社会观标准，由于使用同样的标准看问题，自觉地把自己当成组织中有责任的成员，就不会再感到外在的强迫，从而真正充分发挥人的主观能动性、积极性和创造性，极大地提高劳动生产效率，而其局限性就是只有当组织创建为一个具有共同目标、共同愿景的真正团队时，心本管理的作用才能得以发挥。

物本管理重在对人的控制，人本管理重在对人的尊重，但要激发人的潜能，则更应该强调心灵的外在感动。心本管理是人本管理的进一步升华，由心灵的外在感动，转变为管理者与员工的内心自觉。

◎ **马车式管理法则** 创新涉及战略、研发、营销、管理、资本运营等各个方面，企业只有调动各个部门、各个层面、多数员工的主动性与自发努力，才能持续保持创新活力。马车式管理即组织的下级部门和下级员工，像一匹匹快马，在各自的专业领域中同步拉着组织往前奔，而上级领导驾驭把握着方向与快慢节奏及组织协调。在



有些组织中存在着另一种方式，其特点是上级管理者掌握着大部分权力，使下级部门与下级员工经常依赖上级的指挥和指导，跟着上级亦步亦趋，这就是人拉马式管理。人拉马式管理中，权力与动力集中在一个上级管理者身上，他个人的速度决定和限制了组织的速度。而马车式管理的发展速度来自上级与多个下级的权力、动力、能量的乘积。双强管理机制是一种超速模式，要求上级与下级同步具有自治、创新、发展的能力。上级管理者必须具有一定的超脱性，专注于提高自身的治理、创新、发展的能力，不要承揽下级的业务和工作。将下级转变为领导者，给予他们领导职责。推行高标准、高待遇、高任务、高知识、高考核、高淘汰的“六高”人力资源管理模式，甄选与引进那些不用扬鞭自奋蹄的“三肯”员工——肯干、肯思考、肯学习。

◎ **抽屉式管理法** 是一种通俗、形象的管理术语，在现代管理中，也称为职务分析。其主要含义就是在每个管理人员办公桌的抽屉里，都有一个明确的职务工作规范。包括两层含义：

（1）对每个人所从事的职、责、权、利四个方面进行明确的规定，做到四者统一。

（2）明确每个人上、下、左、右的对应关系，理顺组织管理关系。

抽屉式管理工具用于明确部门和个人岗位责、权、利关系，其成果是人力资源管理中非常重要的基础之一。

◎ **交互式管理模式** 无论是金字塔式组织，还是扁平式组织，都有一个共同点——等级结构，管理者与执行者之间具有主动与被

动关系。还有一种交互式组织，看上去像太极双鱼图，如道家的解释：你中有我，我中有你，相辅相成，生生不息。管理者和执行者不再是对立的，而是互为彼此，是工作中不断转换着的一种职能的两种角色。管理者会给下属更多的机会参与思考、判断、计划……使之真正自觉自愿地成为参与者，这样就能发挥他们的最大潜能。交互式管理模式运动得越快，中间的界线就越会变得模糊不清，模式里的人就越会成为一个整体，产生巨大的向心力，给它一个引导，它将无往而不胜。这种管理模式是和谐的基础，是管理向服务转变的结果。

◎ **变形虫式管理法则** 变形虫是原生动物中构造最简单的一类。体表是一层极薄的膜，厚度仅为6～8纳米，称为质膜。质膜很柔软，变形虫很难保持一定体形。因体形不恒定，经常改变，故称变形虫。变形虫给管理者的启示是，组织没有固定的形态，要灵活地随着情况的变化而变化。还要试着向任何方向变化，不要阻碍自己的思维，不要排除任何一种成功的可能。每一个工作组都是整体，要给予他们自主权，才能调动工作组的积极性。即便工作组很小，人数很少，也要像一个完整的团队那样保持自己的战斗力。变形虫式管理通过落实员工的主人翁地位，让员工在组织的每一个岗位当家理财，辅以合理的绩效挂钩机制，使员工真正成为责、权、利相统一的单位主人。

◎ **不拉马的士兵法则** 一位年轻有为的炮兵军官上任伊始，到下属部队参观炮团演习，他发现有一个班的11个人把大炮安装好，每个人各就各位，但其中有一个人站在旁边一动不动，直到整个演练结束，这个人也没有做任何事情。炮兵军官感到奇怪："这个人没有做任何动作，也没有做什么事情，他是干什么的？"大家一愣，说："作训教材里就是要求这样编队的，一个炮班11个人，其中一个人站在这个地方，我们也不知道为什么。"军官回去后，经查阅资料后才知道这一个人的由来：原来，早期大炮是用马拉的，炮车到了战

场上，大炮一响，马就会跳、会跑，一个士兵就负责拉马。到了现代战争，大炮实现了机械化运输，不再用马拉，而那个士兵却没有被裁减掉，仍旧站在那里。这个故事至少给我们提出了三个思考：为什么不拉马的士兵一直存在？为什么原来的军官和士兵都未发现？为什么新来的军官能马上发现这个情况？问题之所以长期存在，是因为大家对某种制度或某种做法过于依赖，已经习惯成自然，缺乏客观条件发生改变后的敏锐把握。此前的军官和士兵之所以都未发现，实质上是暴露出工作责任心存在相当大的问题。新来的军官能马上发现问题，并不是他的能力有多强，而是他有强烈的使命感和直面问题的勇气，不走形式，不人云亦云，有独立的思考和判断能力。

◎ **组织结构法则** 主宰组织的一些主要结构法则包括：

（1）企业或组织要么摇摆不定，要么向前发展。

（2）有限的成功和从成功走向成功。

（3）结构性冲突带来摇摆不定。

（4）不健全的组织结构是无法修整的。

（5）组织结构的改变会引起组织行为的改变。

（6）一个单位如果组织结构的压力处于主导地位，就会在整个组织中引进一种解决组织结构问题的方法。

（7）组织结构的改变会引起组织行为的改变。

（8）组织的主导价值将会取代其他相互矛盾的次要价值。如果个人或组织正在为一个远大的目标而努力，许多原本会牵扯他们精力的小问题就会变得微不足道。

（9）没有高层组织原则，组织将会摇摆不定。对于组织来说，领导者除了有一些其他的要求外，还需要其确立高层组织原则。

◎ **拉吉舍夫定律** 我们之所以会得到某些人的青睐，是由于我们的思想和行为能与他们的思想和行为彼此相似。前苏联经济学家拉吉舍夫认为：情与情能相融，心与心易相通。

◎ **苏普拉纳定律** 和谐应成为生活中一切事物的基础。印尼企业家杰亚·苏普拉纳认为：差异之中显现的和谐，往往才是真正的和谐。

◎ **玉山法则** 小处尊重个人，大处重视团体。台湾玉山银行总裁黄永仁认为：如果个人凌驾于团体之上，团体就会成为个人的工具。

◎ **同化效应** 不相同的事物逐渐变得相近或相同，有个性和特点的人逐渐与周围的人相似，性格被同化，行为举止和价值取向等也被同化。“我们”可使人站到一块，“咱们”能让人走在一起。

◎ **游离效应** 一种物质不和其他物质化合而单独存在，或物质从化合物中分离出来。独行行不远，单干干不长。

◎ **介质效应** 一种物质存在于另一种物质内部，后者就是前者的介质。要当中间人，先知两头事。

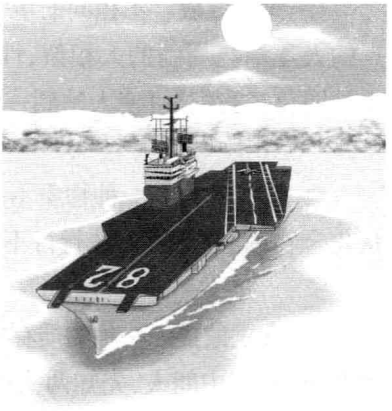
◎ **试点效应** 正式进行某项工作之前，先做小型试验，以便取得经验。试中推，推可固试；推中试，试能助推。

◎ **基调效应** 基调是音乐作品中主要的调，作品通常用基调开始或结束。把好基调，不易跑调。

◎ **精简定律** 把现有管理人员和组织层次减少50%，甚至75%左右才算精简。事浮于人闲人少，人浮于事废事多。闲人多，是非必多。

◎ **乌威尔原则** 每个组织以及组织中的每一部分必须实施有

关任务，否则就毫无存在的意义。这是美国管理学家乌威尔对“组织存在”所下的定义。他认为，问题的关键并不在于是否可用，而在于是否管用。一个有远见的组织，给自己制订了一个美好的远景，这仅仅是美好心愿的表达，做起来肯定会有许多艰难险阻。目标越高大，需要付出的努力也越大。如果做不到的事情，不如把远景定得现实一点、标准低一点。既然制订好一个宏伟计划，就不能朝令夕改，而要坚持不懈、稳步前进，要有一种任重而道远的恒心，不到长城非好汉，壮志未酬誓不休。



◎ **印加效应** 历史上，南美洲的印加帝国在经济、政治、生活上都在统治者高度而严格的控制之下，即使小事亦需要请示最高当局，致使拥有 20 万军队的印加帝国后来被西班牙征服者比查罗的168 人分遣队打败。无权不揽，有事必废。医院领导如果大事小事统揽，必然使自己深陷于杂事之中，就没有时间和精力去谋划发展，必然使下属的积极性和创造性受到压制。

◎ **卡那定理** 一个组织不是一台静止的机器，而是一个演变着的社会系统。法国组织学家卡那认为：有健康的机体，才会有健全的机能。

◎ **板结效应** 僵则不灵，滞则不活。土壤因缺乏有机质而结构不良，灌水降雨后变硬。在人群心理学中，人们把群体因缺乏柔化的沟通而产生群体活性削弱的现象，称为板结效应。其原因包括：

（1）去个性现象严重。个性是指一个人与另外人区别开来的、

独特的、整体的特性，是相对于共同特性的个人倾向。在一个群体里有许多个性鲜明的人，这个群体就会充满活力和朝气。而在板结效应产生后的群体中，就失去了具有个性鲜明的人，群体中去个性现象严重就会产生板结效应。

（2）去竞争现象严重。竞争是群体中人与人之间力求胜过对方的对抗性行为。它能激发一个人的动机，能使自尊需要和自我实现需要更加强烈，对于各种竞争性活动将会产生更加浓厚的兴趣，使个体始终处于活性状态。去竞争现象就是上述这些生动活泼的现象全部消失，整个群体处于“一团和气”之中，无活力和激情可言，从而产生板结效应。

（3）缺乏柔性沟通。一个群体要有活力，要有生机，群体中的成员必须相互友好、平等地交往，不能有硬性沟通现象，否则，相互间就会感到这种本应平行沟通的现象变成了自上而下的“命令沟通”，当沟通需要无法满足时，就容易发生人际关系紧张的现象，这种紧张还潜藏在内心深处，表面上还是进行着“友好沟通”，实际上已经失去了融洽的人际关系，处于冷漠、冻结的状态之中。因此，这一群体也会出现板结效应。

（4）缺乏有效的冲突。产生板结效应的群体往往会有如下几种现象：一是多数成员都有唯唯诺诺的倾向；二是把有不同见解视为闹不团结；三是一有冲突就想把它平息下去；四是表面的热情掩盖了内心的冷漠，以维持“合作”关系。缺乏有效的冲突会使这一群体产生懒散、无生气、冷和气的板结现象，抑制了群体的创造性和工作效率。相反，如果群体中存在一些有效冲突，那么，这个群体就可能得到健康发展，就有利于刺激群体成员的发明创造，鼓舞他们积极向上，开阔他们的视野，激活他们的思想，增强他们的活力，同时也增加了这一群体的生机。

四、形篇与医院管理法则

原文与译文

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之必可胜。故曰：胜可知，而不可为。

孙子说：从前善于用兵打仗、指挥作战的人，先要做到不会被敌人战胜，然后等待可以战胜敌人的机会。不被敌人战胜的主动权在自己手中，战胜敌人则取决于敌人是否有疏漏，是否有机可乘。所以，善于指挥作战的人，能创造不会被敌人战胜的条件，而不能做到使敌人必定被我军战胜。所以说，胜利可以预见，但不能强求。

不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者藏于九地之下，善攻者动于九天之上，故能自保而全胜也。

要想不被敌人战胜，就要

进行防御；要想战胜敌人，就要采取进攻。采取防御是因为兵力不足；实施进攻是因为兵力有余。善于防御的人，隐蔽自己如同深藏于不可知的地下；善于进攻的人，行动如从九霄而降，所以，既能保全自己，又能取得完全的胜利。

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功，故其战胜不忒。不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

预见胜利不超过一般人的见识，算不上最高明的；经过激战而取得胜利，即使普天下人都说好，也不算是最高明的。因为能举起秋毫算不上力气大，看得见日月算不上眼明，听得见雷霆算不上耳聪。古时候所谓善于指挥作战的人，都是战胜那些容易战胜的敌人。所以，善于指挥作战的人所打的胜仗，既不能显露出智慧的名声，也不能表现出勇武的战功。所以，他能战胜敌人，但不会有差错。之所以不会出差错，是因为他的作战措施是建立在必胜的基础之上，战胜的是那些已经处于失败地位的敌人。所以，善于指挥作战的人，总是使自己立于不败之地，而又不放过击败敌人的机会。因此，胜利的军队总是先有了胜利的把握而后才与敌人交战，失败的军队则是先与敌人交战而后企求侥幸取胜。善于指导战争的人，修明政治，严肃法制，所以能够掌握胜败的主动权。

兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

兵法说用兵的基本原则有五条：一是度，二是量，三是数，四是称，五是胜。敌我所处地域的不同，产生双方土地面积大小不同的

度;度的不同,产生双方物产资源多少不同的量;量的不同,产生双方兵员多寡不同的数;数的不同,产生双方军事实力强弱不同的称;称的不同,最终决定战争的胜负成败。胜利的军队较之于失败的军队,就像用镒称铢那样占有绝对优势;失败的军队较之于胜利的军队,就像用铢称镒那样处于绝对劣势。胜利者指挥作战,就像在万丈高处掘开溪中积水一样,势不可挡,这就是强大军事实力的形!

相关医院管理法则

◎ **飞轮效应** 为了使静止的飞轮转动起来，一开始必须使很大的力气，一圈一圈地反复推，每转一圈都很费力，但是每一圈的努力都不会白费，飞轮会转动得越来越快。当达到某一临界点时，飞轮的重力和冲力会成为推动力的一部分。这时，就无需再费更大的力气，飞轮依旧会快速转动，而且不停地转动。每件事情的开头都必须付出艰巨的努力，才能使事业之轮转动起来，而当事业走上平稳发展的快车道之后，一切都会好起来。万事开头难，努力再努力，光明就在前头。在开始阶段，应制订清晰的战略目标，做好失败的准备，养成良好的习惯，要具备正确的学习态度，并做好职业规划及计划。在基础阶段，必须脚踏实地地做好基础性工作，打好根基，才能够为以后的发展提供有效保障。在发展阶段，通过积极的准备，飞轮是可以在力的作用下转动起来，但是这个时候的转动是非常被动、非常吃力的。一旦飞轮失去受力，马上就会停下来，只有不断地加力、使力，持之以恒，才可使所受的力越来越接近临界点。在辉煌阶段，当飞轮所受力达到临界点时，由于牵引力和惯性的存在，即使飞轮所受外力失去，飞轮也可以在一定的时间内转动。

◎ **多米诺骨牌效应** 骨牌竖着时，重心较高，倒下时重心下降，

在倒下的过程中，将其重力势能转化为动能，第一张牌倒在第二张牌上时，这个动能就转移到第二张牌上，第二张牌将第一张牌转移来的动能和自己倒下过程中由本身重力势能转化来的动能之和，再传到第三张牌上……所以每张牌倒下的时候，具有的动能都比前一张牌大，也就是说，它们依次推倒的能量一个比一个大。因此，它们倒下的速度一个比一个快。在一个相互联系的系统中，一个很小的初始能量就可能产生一连串的连锁反应，这有点类似于蝴蝶效应，但是比蝴蝶效应更注重过程的发展与变化。

◎ **责任分散效应** 又称为旁观者效应，是指对某一件事来说，如果是单个个体被要求单独完成任务，责任感就会很强，会做出积极的反应。如果要求一个群体共同完成任务，群体中的每一个个体的责任感就会削弱，都期望别人多承担一点责任，面对困难或遇到责任时往往会退缩。责任分散的实质就是人多不负责，责任不落实。责任必须定人或定岗，医院的诊疗组模式就是将学科的责任分解到小一级的单元，使诊疗组的责任更加明确，但其组中成员的岗位职责必须界定好，否则也会出现责任分散效应。科研和论文的考核应当以个体作为评估对象，因为医疗行为是一个整体，而科研和发表论文，个体的成分要多一点。

◎ **智猪博弈理论** 假设猪圈里有一头大猪、一头小猪。猪圈的一端有猪食槽，另一端安装着控制猪食供应的按钮，按一下按钮会有 10 个单位的猪食进槽，但是谁按按钮就会首先付出 2 个单位的成本，若大猪先到槽边，大、小猪吃到食物的收益比是 9:1；大猪、小猪同时到槽边，收益比是 7:3；小猪先到槽边，收益比是 6:4。那么，在两头猪都有智慧的前提下，最终结果是小猪选择等待。医院管理者应当善于利用各种有利的条件来为自己服务。

◎ **坏苹果法则** 如果把一个坏苹果留在一筐好苹果里，结果

得到的是一筐烂苹果。一个人的态度将影响一个团队，如果想使医院或团队成功，就必须有一个积极进取的团队，也就是扔掉坏苹果，换上好苹果，因为一个人的恶劣态度会毁掉整个团队。事必躬亲是对员工智慧的扼杀，长此以往，员工容易形成惰性，责任心大大降低，会把责任全部推给医院领导。另外，这会导致员工产生逆反心理，即便工作出现错误也不愿向医院管理者提出。多让员工参与医院的决策是对员工的肯定，也是满足员工自我价值实现的精神需求。赋予员工更多的责任和权利，会取得意想不到的成绩。

◎ **基利定理** 容忍失败，这是人们可以学习并加以运用的积极理念。美国多布林咨询公司集团总经理拉里·基利认为：成功者之所以成功，不过是其不被失败左右而已，不容许失败，无异于不容许成功。医疗过程中出现并发症是允许的，毕竟这种概率较低，容忍失败并不等于容忍并发症频发。

◎ **奥狄思法则** 在每一次谈判和沟通中，都应准备向对方做出让步。美国谈判专家奥狄思认为：争，丈不足；让，寸有余。

◎ **尼伦伯格原则** 一场圆满、成功的谈判和沟通，每一方都应该是胜利者和受益者。美国著名谈判学家尼伦伯格认为：总想自己得势，必然势不两立。

◎ **塔马拉效应** 捷克雷达专家塔马拉发明的一种雷达，与其他雷达的最大不同是不发射信号而只接收信号，故不会被敌方反雷达装置发现。善藏者人不可知，能知者人无以藏。

◎ **等待效应** 由于人们对某事的等待而产生态度、行为等方面的变化，这种现象称为等待效应。在医院管理中，优秀管理者常常利用这种效应的作用，使员工产生一种对新任务的等待心理，以促进

员工的工作兴趣、态度和行为发生积极的变化。

◎ **排队等待心理十原则** Maister David 等在 1996 年对排队心理做了比较全面的总结和研究，提出了被广泛认可和采用的排队等待心理十条原则：

（1）无所事事的等待比有事可干的等待感觉要长。

（2）过程前、过程后的等待时间比过程中等待的时间感觉要长。

（3）焦虑使等待看起来比实际时间更长。

（4）不确定的等待比已知的、有限的等待时间更长。

（5）没有说明理由的等待比说明了理由的等待时间更长。

（6）不公平的等待比公平的等待时间要长。

（7）服务的价值越高，人们愿意等待的时间就越长。

（8）单个人等待比许多人一起等待感觉时间要长。

（9）令人身体不舒适的等待比舒适的等待感觉时间要长。

（10）不熟悉的等待比熟悉的等待时间要长。

以上十条原则可以作为医院实施认知管理的理论依据。消费者的满意度取决于消费者认知和消费者预期之间的关系，当消费者对现实情况认知大于或等于原来的心理预期，消费者就会满意。因此，医院如果能通过采取各种措施，对消费者等待的认知产生正面影响，以超过或满足消费者原来的预期，这样提高医疗服务满意度的目的就达到了。

医院领导应考虑以下几个方面的因素：

（1）公平性原则。即确保顾客排队等待的公平性，杜绝在相同条件下插队或后来者却先享受服务的现象发生。

（2）重要性原则。即如果顾客是老人、按照规定需要照顾的相关人士，或顾客地位比较特殊，可以考虑开辟专门区域供其使用。

（3）紧迫性原则。即如果顾客有最迫切的需要，可以考虑先享受服务，如医院对重病急症患者提供绿色通道，优先提供救治等。

（4）VIP 优先原则。如果消费者愿意付出高价，则可以考虑为其优先提供服务，并开辟专门区域供其使用。

（5）考虑服务持续时间的长短。如果为顾客提供服务的时间很短，可以考虑开辟专门区域为其提供服务，以减少等待时间。

医院可以采取以下一些具体措施，使得消费者对排队等待更有耐心：

（1）应积极与顾客进行沟通，并尽可能准确告知其需要等待的时间。

（2）为顾客建立一个舒适的等待环境。

（3）在顾客等待的时候，为顾客提供相关的服务。

（4）尽量使顾客在等待的时候有事可做，并使得等待更加轻松、有趣。

（5）不直接参与顾客服务的员工和资源，应避免让顾客看到。

（6）充分利用信息支撑科学技术，降低排队等待现象的发生率。

◎ **蓝斯登原则** 在自己往上爬的时候，一定要保持梯子的稳固，否则自己下来时可能会滑倒。美国管理学家蓝斯登认为：进退有度，才不至于进退维谷；宠辱皆忘，方可以宠辱不惊。

◎ **贝尔纳效应** 英国学者贝尔纳天赋极高，有人估计他毕业后若研究晶体学和生物化学，一定会获得诺贝尔奖。他却心甘情愿地走上另一条路：把一个个开拓性的课题提出来，指引别人登上科学高峰。贝尔纳效应要求医院领导者具有伯乐精神、人梯精神和绿叶精神，以医院的大局为先，以医院的发展为重，以工作的需要为急，慧眼识人才，潜心育人才，放手用人才，大胆提拔、任用能力比自己强的人，积极为有才干的员工创造脱颖而出的机会和环境。医院领导应当有人才危机意识，内养外引，从伯乐相马、伯乐赛马，到伯乐养马、伯乐留马，千方百计为医院的可持续、健康发展积聚人才。

◎ **柏林定律** 法国行为科学家欧文·柏林认为：成功的最大障碍莫过于取得不断的成功。在不断取得成功之后，往往会认为自己已经无所不能。对于下一次的成功来说，上一次的成功往往表现为一种惯性陷阱。

◎ **比伦定律** 美国管理学家彼得·杜拉克认为：失败也是一种机会，没有犯过错误的人，绝对不能将他升为部门负责人。一年中不曾有过失败或挫折的经历，这说明其未曾勇于尝试各种应该把握的机会。经历的错误和失败越多，学到的经验和教训就越多，人就越能进步和成熟。日本企业家本田先生认为：只有经过反复的失败和反思，才会达到成功。成功只代表自己努力的1%，它是另外99%被称为失败的东西的结晶。“失败是成功之母”，不要害怕失败而犹豫不决，不要害怕犯错误而缩手缩脚。失败是一种机会，而且是一种能学到更多东西的机会。

◎ **皮尔斯定律** 意识到无知才使我们充满活力，意识到无知是有知的开始。真正的强者总是善于隐藏自己的锋芒，成熟的管理者应该掌握一种外圆内方的管理和处事技巧。多一份谦虚就多一点机会。

◎ **卡尔岑定理** 所有行业（包括医疗行业）都是表演行业。美国社会学家简·卡尔岑认为：要想台前精彩，必须下幕后工夫。

◎ **头脑风暴法** 又称BS法、智力激励法、自由思考法、畅谈法、畅谈会、集思法。头脑风暴（brain-storming）是无限制的自由联想和讨论的代名词，其目的在于产生新观念，或者激发创新设想。头脑风暴法可以分为直接头脑风暴法和质疑头脑风暴法。前者是在专家群体决策过程中尽可能激发创造性，产生尽可能多的设想的方法；后者则是对前者提出的设想、方案逐一质疑，分析其现实可行性的方法。采用头脑风暴法组织群体决策时，要集中有关专家召开专题会

议，主持者应以明确的方式向所有参与者阐明问题，说明会议的规则，尽力创造融洽轻松的会议气氛。一般不发表意见，以免影响会议的自由气氛，任由专家们自由提出尽可能多的方案。头脑风暴法的要求包括：

（1）组织形式：参加人数一般为5～10人，会议时间控制在1小时左右。设主持人1名，主持人只主持会议，对设想不作评论。设记录员1人，要求认真将与会者每一个设想无论好坏都完整地记录下来。

（2）会议类型：设想开发型或设想论证型。

（3）会前准备工作：明确会议主题后，应将会议主题提前通报给与会人员，让与会者有一定的准备；选好主持人，参与者要有一定的训练基础，懂得该会议提倡的原则和方法。

（4）会议原则：禁止批评和评论，也不要自谦；目标集中，追求设想数量越多越好；鼓励巧妙地利用和改善他人的设想；与会人员一律平等，各种设想全部记录下来；主张独立思考，不允许私下交谈，以免干扰别人的思维；提倡自由发言，畅所欲言，任意思考；不强调个人的成绩，应以小组的整体利益为重；注意和理解别人的想法，人人创造民主环境，不以多数人的意见阻碍个人新观点的产生，激发个人追求更多、更好的建议和设想。

（5）会议实施步骤：包括会前准备、设想开发、设想分类与整理、完善实用型设想、幻想型设想再开发。

（6）主持人技巧：应懂得各种创造思维和技法，要以赏识、激励的词句语气和微笑、点头的行为语言，鼓励与会者多提设想。

◎ **5W5R决断原则** 5W包括：

（1）何事（what）。这个问题清楚了，决断才能找到现实依据和基础。

（2）为什么（why）。需要知道决断的目的、欲望和愿望。

（3）何人（who）。在组织中决断就必须明确由谁决策，由谁负责，由谁执行，由谁监督。

（4）何时（when）。决断要把握时机和火候，还需要有时效性。

（5）何处（where）。需要弄清楚决断的环境和背景。

5R 包括：

（1）风险（risk）。必须充分估算决断实施之后的各种不利因素和副作用。

（2）对手（rival）。在做出决断时，竞争对手同样会做出决断，所以还需要知己知彼。

（3）关系（relation）。每一个决断都不是孤立的，它牵涉到方方面面的利益关系和人际关系。

（4）报酬（reward）。注定没有收获和报酬的决断，显然是愚蠢的。

（5）结果（result）。决断都是因为目标而做出的，实施之后能够实现这个目标吗？是否值得做这个决断？

◎ **利特尔定理** 第一流的工作往往是在最简陋的房子里做出来的。美国企业管理专家利特尔认为：能走艰苦之路，可创卓绝之业。

◎ **裂变效应** 原子核分裂成两个或更多个其他元素的原子核，并释放出电子。当聚而聚则有力，该分即分则必活。

◎ **布罗克法则** 跟随一个最能干、最有权力的主管，比较能够实现自己的理想，也比较能够掌握机会。美国管理学家布罗克认为：所就者高，所成者大。

◎ **漫灌效应** 漫灌是一种粗放的灌溉方式，既不平整土地，也不筑畦，让水顺着坡地到处流淌。只想自然而然，必会听之任之。

◎ **马斯洛定理** 一个能做哪样事的人，就必然成为哪样的人。美国心理学家马斯洛认为：除非你知道下属想成为什么样的人，否则你将很难使他们成为你所希望那样的人。

◎ **激活效应** 刺激有机体内某种物质，使其活跃地发挥作用。激发活力可挖掘潜力，发挥潜力能增强活力。

◎ **复壮效应** 恢复品种的原有优良特性，并提高种子的活力。能自我恢复，往往也恢复得最好。

◎ **回生效应** 对前一阶段已经学会的东西又感到生疏。愈是不熟，愈易回生。

◎ **拔节效应** 禾谷类作物露在地面上的各节间依次向上伸长。只有节节壮，才会节节旺。

◎ **脸谱效应** 戏曲中某些角色脸上画着各种图案，用来表现人物的性格和善恶特征。重真相不会凭印象，求自然难以想当然。

◎ **巴顿原则** 挑选领导人，就要挑选能够把事情做好的人。美国军事家巴顿认为：只有那些不仅自己能把事情做好，而且还能使别人把事情做好的人，才配成为领导。

◎ **近亲繁殖效应** 血缘相近的种属结合后生育后代，会出现退化或畸变现象。宜于事，不拘内外；得其人，无论亲疏。

◎ **维勒斯定理** 许多企业或组织就是在仅仅具有单一方面才能的专才手中走上毁灭之路的。英国 BSC 公司总裁维勒斯认为：人若千人一面，事必平淡无奇。

◎ **布朗定律** 一个病态的社会可能选择一个病态的领导人。美国社会学家布朗认为：不平的镜子，只能照出扭曲的形象。

◎ **麦克弗森原则** 把公司交给那些实际干事的人去管理。美国丹纳公司董事长麦克弗森认为：见人不见事，人不成事；重事不重人，事必失人。

◎ **松下论断** 用人就是用苦恼。日本松下电器公司创始人松下幸之助认为：把人用好了就没苦恼。

◎ **哈巴德定理** 美国工商管理学家哈巴德认为：一架机器可以取代50个普通工人的工作，但是任何机器都无法取代专家的工作。人才的价值在于是否有用，用人的效益在于能否用好。

◎ **韦斯特定理** 信任就是风险。美国管理学家韦斯特认为：信任值得信任的人，往往能得到最大的安全。

◎ **里扬法则** 人们的潜在能力总是超过其授权机遇。英国组织理论专家里扬认为：在没有发挥的潜力中，存在着最大的浪费。怎样挖掘员工的潜力，并使其为医院全身心地工作，这是医院领导应当重视的人力资源管理问题。

◎ **德普雷定理** 人们之所以需要工作是因为希望得到自由发挥的机会。美国企业家德普雷认为：对于热爱工作的人来说，工作本身就是对他的最佳鼓励。

◎ **乌兹纳泽定律** 没有需要，就根本谈不上积极性。前苏联社会心理学家乌兹纳泽认为：有所求乃是有所为的真正动力。

五、势篇与医院管理法则

原文与译文

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也；兵之所加，如以碬投卵者，虚实是也。

孙子说：管理大部队如同管理小部队一样，这属于军队的组织编制问题。指挥大部队作战如同指挥小部队作战一样，这属于指挥号令问题。全军遭到敌人进攻而没有溃败，这属于奇正的战术变化问题。军队进攻敌人，如同以石击卵一样，这属于避实就虚原则的正确运用问题。

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也；死而更生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也；色不过五，五色之变，不可胜观也；味不过五，五味之变，不可胜尝也；战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？

大凡用兵作战，都是用正兵当敌，以奇兵取胜。所以善于出奇制胜的将帅，其战法变化就像天地运行那样不可穷尽，像江河那样永不枯竭。终而复始，就像日月的运行；去而复来，就像四季的更迭。乐音的基本音阶不过五个，然而五音的变化就听不胜听；颜色不过五

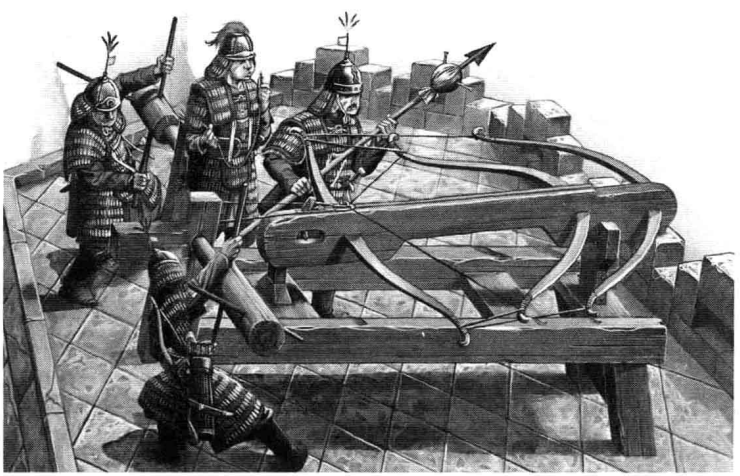
种，然而五色的变化就看不胜看；滋味不过五种，然而五味的变化就尝不胜尝；作战的战术不过奇、正两种，然而，奇、正的变化就无穷无尽。奇、正互相转化，就像顺着圆环旋转一样，无首无尾，谁能穷尽它呢？

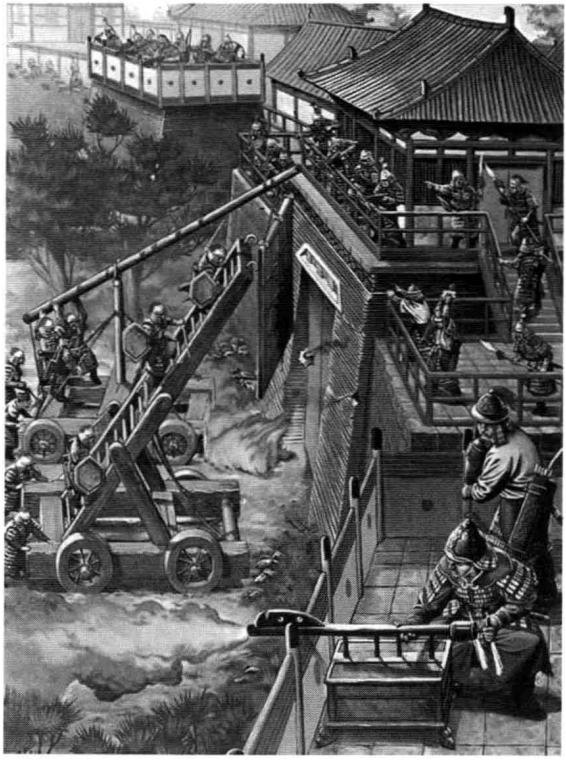
激水之疾，至于漂石者，势也；鹫鸟之疾，至于毁折者，节也。故善战者，其势险，其节短。势如彍弩，节如发机。

湍急的流水飞快地奔泻，以致能漂移石头，把巨石冲走，这就是势。雄鹰迅飞搏击，以致能捕杀鸟兽，这就是节奏。所以善于指挥作战的人，进攻时态势险峻，冲锋时节奏短促。险峻的态势就像张满的弓弩，短促的节奏就像击发弩机。

纷纷纭纭，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。

在旌旗纷乱、人马混杂的混乱状态中作战，要使自己的部队整齐有序、指挥不乱；在浑浑沌沌、迷迷蒙蒙的复杂形势下作战，要使自己的部队布阵周密、保持有序和有利的态势而不会失败。示敌混





乱，是因为有严整的组织；示敌怯懦，是因为有勇敢的素质；示敌弱小，是因为有强大的兵力。严整或混乱是由组织编制所决定的，勇敢或怯懦是由态势好坏所决定的，强大或弱小是由实力大小所决定的。所以，善于调动敌人的将帅，用假象去迷惑敌人，敌人就会听从调动，用一些便宜或好处去引诱敌人，敌人就会来争夺。所以，总是先用小利来调动敌人，再用主力伺机伏击破敌。

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

善于指挥作战的人，总是努力去创造有利的态势，而不苛求部属，所以，他能选择良将去利用和创造有利的态势。善于利用有利态势去指挥部队作战，就像滚动木头和巨石一样。木、石的特性是放在平坦的地方就静止不动，放在险峻陡峭之处就灵活滚动。方的容易静止，圆的滚动灵活。所以，善于指挥作战的人所创造的有利态势，就像圆石从万丈高山上滚下来一样，这就是势。

相关医院管理法则

◎ **韦尔奇原则** 管理者的全部工作就是选择适当的人。最合适人选即最佳人选。管理的任务就是找到合适的人，并将其放在合适的岗位上，然后鼓励其用自己的创意完成工作。医院领导应当以每个员工的专长为思考点，安排适当的位置，并依照员工的优、缺点，做机动性调整，让团队发挥最大的效能。

◎ **马太效应** 《新约·马太福音》中说："凡是少的，就连他所有的，也要夺过来。凡是多的，还要给他，叫他多多益善。"希望在某个领域保持优势，就必须在此领域迅速做大、做强。当自己成为某个领域领头羊的时候，即使投资回报率相同，也能更轻易地获得比弱小的同行更大的收益。强势学科建设也应遵循马太效应，医院必须有一些强势学科，并根据其发展前景给予大力投入，使其更加强大，并以此带动其他学科的发展。对于弱势学科，不可让其自生自灭，因为医院毕竟不是企业，而是公益性的民生事业，需要承担一定的社会责任。

◎ **孤峰原理** 创新是医院发展的原动力。创新总是首先从某一个方面起始和突破，从而形成孤峰，并发挥优势。正是这种优势，提高了经营效率，降低了经营成本，增强了医院的核心竞争力。这种在创新中形成的某一方面或某一学科的孤峰，打破了医院经营管理中原有的均衡态势，对医院经营管理的其他相关部门提出了新的要求，促进其改革创新，以提高医院的整体素质。

◎ **陀螺原理** 陀螺只有在高速旋转下才能稳定地竖立起来。市场竞争成败的关键，在于组织整体运营效率的高低。我们生活在一个快速变化、不断更新的时代，所以必须不断超越现在，永远创新。每个员工都要以饱满的热情，投身于医院的技术和学术创新之中。

◎ **柯美雅定律** 世上没有十全十美的东西，所以，任何东西都有改革和改良的余地。美国社会心理学家柯美雅认为：不拘于常规，才能激发出创造力。

◎ **舍思定理** 新思想只有在真正相信它，并对它着迷的人手里才能开花结果。美国麻省理工学院教授舍恩认为：只有信之不疑，才能持之以恒。

◎ **叠补丁效应** 是指改善工作时没有触及根本原因，反而因为改善而产生了大量衍生的工作，导致组织臃肿、效率低下、管理成本上升等不良现象。我们身边存在很多这样的现象：为解决某一问题而建立了某项制度、流程或开展了某项工作，然而在实施此制度、流程或工作时，由于没能解决原问题，或新制度和工作本身的不完善而产生了新问题。为了继续改善原问题或解决新问题，而滋生出了另一套制度或流程，如此不断重复，制度或流程越来越多，工作也越来越复杂，事实真相被深深掩盖，最后反而忽视了真正要解决的问题（根本原因）。约束理论认为，非瓶颈的改善对系统的整体产出并无益处，叠补丁现象的产生正是因为在改善过程中没有抓住重点和核心。由于叠补丁效应的存在，不仅忽视了问题的真相，更产生了大量无效劳动、重复工作，使得运营费用不断增加，有效产出却持续恶化。

◎ **登门坎效应** 又称为得寸进尺效应，是指一个人一旦接受

了他人一个微不足道的要求，为了避免认知上的不协调，或想给他人前后一致的印象，就有可能接受更大的要求。如登门坎时，要一级台阶一级台阶地登，这样能更容易、更顺利地登上高处。当个体先接受了一个小的要求后，为保持形象的一致，其可能去接受一项重大、更不合意的要求。“攻人之恶勿太严，要思其堪受；教人之善勿太高，当使人可从。”在人际交往中，当要求员工做某件较大的事情又担心其不愿意做时，可以先提出做一件类似的、较小的事情。

“随风潜入夜，润物细无声。”医院领导要分析不同层次员工现有的技术和学术水平，根据不同素质、不同能力层次员工的基础与表现，制订不同层次的具体目标，使员工通过努力能够达到，即“跳一跳、够得着”，从而使每一位员工都能获得成功的喜悦。应将远期目标和近期目标结合起来，将较高的目标分解成若干层次不同的小目标，以调动员工的积极性。对“问题员工”的教育切忌急于求成、恨铁不成钢，而要富有爱心和欣赏心，看到其身上的闪光点和发展潜力，对其做出积极的、鼓励的评价，哪怕是一个赞许的点头、一个满意的微笑、一次真诚的祝福，都可能唤起其自信，使其看到自身发展的希望，从而积极、健康地与医院一起成长。

◎ **德尼摩定律** 凡事都应有一个可安置的所在，一切都应在它该在的地方。知人善任才能成就事业。一个人认为值得做的工作，一般要符合以下几个条件：①符合自己的价值观；②适合自己的个性与气质；③工作中能让自己看到成功的期望。每一个人，每一样东西，都有一个它最适合的位置。只有在这个位置上，它才能发挥最大的功效，这就是“选择你所爱的，爱你所选择的”。

医院领导要按照员工的特点和喜好来合理分配工作，比如让成就欲较强的优秀员工单独或牵头完成具有一定风险和难度的工作，并在其完成任务时给予及时的肯定和赞扬；让依附欲较强的员工更多地参加某个团体的共同工作；让权力欲较强的员工担任一个与之能力相适应的岗位。在医院里，聚集着若干乃至一群为医院贡献知

识和智力的人才，拥有人才就是拥有源源不断的财富。医院有了人才之后，医院领导还要善于使用人才，为人才找到最适合发挥其才能的位置和机会。只有这样，才能使人才获得一种满足感和成就感，产生一种对医院认同的向心力。满足了人才的需要，就能从其身上得到更多。

◎ **洛克忠告** 没有有效的监督，就不会有满意的工作绩效。明智的管理者会利用监督这把利剑，促使员工既有紧迫感，又满怀热情地投入到工作之中去。英国教育家洛克认为：令出必行才能保证成功，规定应该少定，一旦定下之后，必须严格遵守。

在医院管理中，把临床、科教、行政、后勤和医院管理程序化、制度化、路径化、规范化，让各职能部门有章可循，员工按规范行事，就可以提高管理效率。没有规矩，不成方圆。如何制订规定，从而使医院能以最好的状态运转，是每个管理者都不可忽视的问题。过多的规定会使员工无所适从，规定应该少定。少定规定会给员工以较大的个人发展空间，在工作中能充分发挥积极性和创造性，从而提高医院的工作效率和创新能力。规定如果不能严格执行，就会比没有规定还要差。适当的规定，然后严格执行是成功的保证。慈不掌兵，一个优秀的医院管理者就应该坚持正确的原则，虽然推行政策的过程中可能会得罪一些人，但如果医院的政策推行不下去，那么结果是医院没有前途。只要医院领导真正客观、公正地执行规定，而不是关注自己的私利，就会得到员工的理解和尊重。

◎ **皮尔·卡丹定理** 用人上一加一不等于二，搞不好等于零。法国著名企业家皮尔·卡丹认为：组合失当，常失整体优势；安排得宜，才成最佳配置。人与人的合作不是人力的简单相加，而要复杂和微妙得多。在人与人的合作中，假定每一个人的能力都为1，那么10个人的合作结果有时比10大得多，有时甚至比1还要小。人不是静止的，而更像方向不同的能量，相互推动时自然事半功倍，相互抵触

时则一事无成。

医院领导必须考虑合理的人才组合，使各成员之间互相补充协作，各取所长，充分发挥各成员的优势，实现团队的有效合作。对医院领导来说，不但要做到知人，为医院网罗到尽可能多的专业人才，还要善任，让每个优秀的人才都能找到其合适的位置。只有这样，才能使员工的才能得到最大限度的发挥，使人力资源得到最佳的配置，从而产生一加一大于二的效果。

◎ **巴菲特定律** 在其他人都已经投资的地方去投资，是不会发财的。美国"股神"巴菲特认为：要善于走自己的路，才可望走别人没有走过的路。特色不特，优势无优。

◎ **六西格玛管理法** 这是一种全新的管理企业和组织的方式，不是技术项目，而是管理项目，是一种寻求同时增加顾客满意度和企业经济增长的经营战略途径。六西格玛管理方法体系分为 DMAIC和DFSS 两种。DMAIC（define—定义，measure—测量，analyze—分析，improve—改进，control—控制）最常被用于对医院现有流程的梳理和改善，而DFSS(六西格玛设计)则主要用于医院新医疗项目和服务流程的设计，以及旧流程的再造等工作。

◎ **6S 管理和服务原则** 6S 管理＋6S 服务＝1S(super，卓越)。

6S 管理原则：	6S 服务原则：
整理(seiri)	微笑(smiling)
整顿(seiton)	效率(speedy)
清扫(seiso)	诚信(sincere)
清洁(seikeetsu)	专业(speciality)
素养(shitsuke)	追踪(sostenuto)
安全(security)	满意(satisfied)

◎ **7S 管理和服务法则** 7S 管理法则就是整理（seiri）、整顿（seiton）、清扫（seiso）、清洁（seikeetsu）、素养（shitsuke）、自检（self-criticism）、安全（security）；7S 服务法则就是微笑（smiling）、真诚（sincere）、专业（speciality）、快速（speedy）、满意（satisfied）、追踪（sostenuto）、卓越（super）。

◎ **蚁群效应** 减掉工作流程中的多余。蚂蚁的组织体系和快速灵活的运转能力始终是人类学习的楷模。蚂蚁有严格的组织分工和由此形成的组织框架，但它们的组织框架在具体的工作中有相当大的弹性。它们在工作场合的自我组织能力特别强，不需要任何监督就可以形成一个很好的团队。蚂蚁做事很讲究流程，但是它们对流程的认识是直接指向工作效率的。蚂蚁做事有分工，但它们的分工是有弹性的。

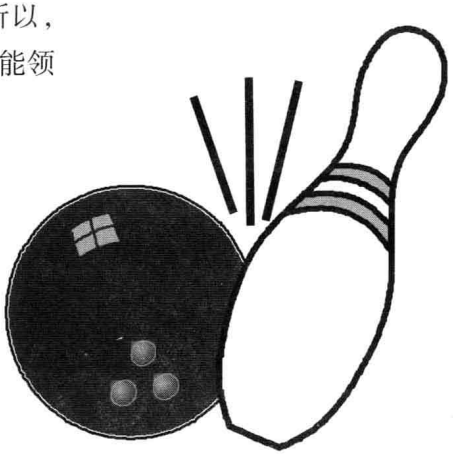
◎ **杯子理论** 生产厂家根据市场的需求生产各种不同的杯子，例如实验室中使用的量杯，防止烫手的带柄水杯，保持水温的保温杯，酒桌上大小不同的酒杯等。这个现象说明市场需要什么样的杯子，厂家就可以生产什么样的杯子，反过来，不同的杯子只有在不同的场所才能发挥其最大价值。医院要生存和发展离不开有效的、科学的管理体系，而管理的关键是人才的管理。有效的管理是科学的制度、完美的艺术和领导魅力的结合体。

◎ **布朗定律** 一旦找到了打开某人心锁的钥匙，往往可以反复用这把钥匙去打开他的某些其他方面的心锁。找到员工和下属的心

锁是沟通的良好开端。知道别人最在意什么，别人的意愿就会在你的把握之中。

◎ **波特定律** 当遭受许多批评时，下级往往只记住开头的一些，其余的就不听了，因为其忙于思索论据来反驳开头的批评。总盯着下属和员工的失误，是医院领导的最大失误。医院管理者在员工犯错误时不可一味地责怪，要以宽容的态度面对员工的错误，变责怪为激励和激发，变惩罚为鼓舞和鼓励。鼓励才能产生动力，让员工在接受惩罚时怀有感激之情，进而达到激励的目的。

◎ **白德巴定理** 印度古代哲学家白德巴认为：管住自己的舌头就是最好的美德。高明的领导善于欣赏下属和员工的所作所为，懂得管好自己的舌头，而不是去挑剔、斥责下属和员工的缺点。个人的才能和智慧是有限的，医院领导绝对不能自炫才能和智慧。喜欢赞扬下属优点的领导比喜欢挑剔下属缺点的领导更有亲和力，其工作和政策的推行会比较顺利。所以，唯有懂得欣赏别人的长处，才能领导更多的人。

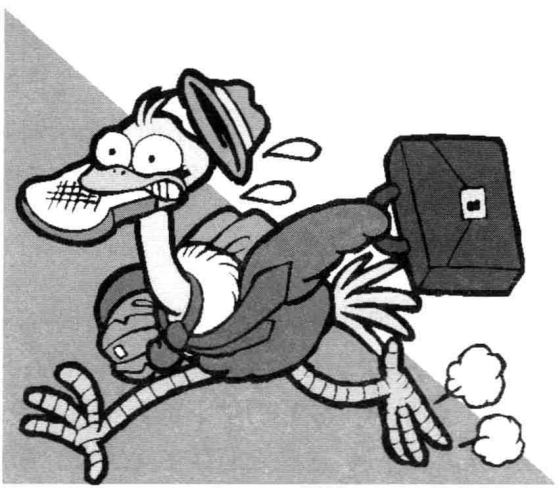


◎ **保龄球效应** 行为科学中的一个著名法则。两名保龄球教练分别训练各自的队员，两名队员都是一球打倒了 7 只瓶。教练甲对自己的队员说："很好！打倒了7 只。" 队员听了教练的赞扬很受鼓舞，心里想，下次一定再加把劲，把剩下的 3 只也打倒。教练乙则对他的队员说："怎么搞的！还有 3 只没打倒。"队员听了教练的指责，心里很不服气，暗想，教练咋就看不见我已经打倒的那 7

只呢?结果,教练甲训练的队员成绩不断上升,教练乙训练的队员则打得一次不如一次。希望得到领导的肯定、赞赏,是每一位员工的正常心理需要,而面对上级的指责时,会不自觉地为自己辩护,这也是正常的心理防御反应。一个成功的医院管理者会亲近员工,鼓励下属发挥创造力,帮助下属解决困难,努力满足下属和员工的这种心理需求。

◎ **阿姆斯特朗法则** 阿姆斯特朗是一位世界闻名的环法自行车赛运动员,其骑车在平地疾驰时成绩并不突出,甚至还经常落后,但是一到山地就会迸发出潜力,连续超过他人,将在平地的劣势逆转,成为其每战必胜的关键,阿姆斯特朗法则的关键之处在于成功转型。这就要求医院领导制订中、长期规划,遭遇逆境不气馁,发掘并增强自身的核心竞争力,抓住机遇实现转型,并塑造转型后的持续优势。

◎ **鸵鸟政策** 即自欺自慰政策、自我欺骗政策。鸵鸟是一种很有趣的动物,当它遇到危险的时候,就把头埋到沙子里,以为这样别人就看不见自己了。殊不知,自己的屁股露在外面,更加引人注目。



周围环境发生变化时，医院的管理政策如果不能及时随之变化，必将导致决策失误。

◎ **蜕皮效应** 许多节肢动物和爬行动物在生长期间，旧的表皮会脱落，由新长出的表皮来代替，每蜕皮一次就长大一些。只有不断超越自己，才能取得成功。要想跨越自己目前的成就，就不要画地为牢。只有勇于接受挑战并充实自我，才会超越自己。如果耐心地进行自我改造，就能发挥个性中本来就具有的巨大潜力，使自身和工作完全按照理想的方式发生改变，从而取得成功。

◎ **特雷默定律** 每个人的才华虽然高低不同，但一定各有长短。因此，在选拔人才时要看重的是其优点而不是缺点，利用个人特有的才能再委以相应责任，使之各安其职，这样才会使诸方矛盾趋于平衡。否则，职位与才华不相匹配，应有的能力发挥不出来，彼此之间互不信服，势必加剧冲突。团队中每个人各有所长，但更重要的是领导者能将这些人依其专长放到最适当的职位，使其能够发挥自己所长，进而让整个团队繁荣强盛。医院里没有无用的人才，只有不会用人的领导。现代社会的竞争，实质就是人才的竞争。善于用人，不仅要善于将人才放在合适的位置上，更重要的是要知道如何发挥其最大特长，知道如何充分利用其特点。医院领导会用人既是最大的本事，也是一门艺术。身为学科带头人，花点时间和精力去研究用人的奥妙非常值得。用错了人，不但不会给团队带来任何效益，反而会越帮越忙，而用对了人，将使自己的工作更加轻松自如。

◎ **强手法则** 明智地运用权力和果敢地运用权力，是领导工作最重要的两个方面。法国组织行为学家斯达特那认为：只想自然而然，必会听之任之。几乎每个领导的手下都会有几个爱捣乱、不做事情而专门搬弄是非的下属，这些人的存在就是为了考验领导的能

力。管理是调和、解决复杂人事关系的繁琐工作，因为人各有性（个性和性格），那些常常爱挑拨离间、惹是生非的下属自然令人头痛，难以管理，但是要使员工形成良好和谐的人际关系和工作环境，必须解决这个问题，否则医院就是一个制造是非的地方。要成为一个合格的领导，面对爱捣乱的下属绝对不能畏惧、退缩。与其让那些爱捣乱的下属冒出头来后才去处理，不如在其刚刚萌生捣乱的念头时进行预防，通过做思想工作等手段，将其不轨念头打消，防患于未然。

◎ **末位淘汰法则（活力曲线）** 评估组织内人力资源的一种方法，通过竞争淘汰发挥人的极限能力。将医院员工按岗位划分为不同的类别，然后严格加以区别对待。将工作业绩靠后的员工淘汰掉，这是优化人力资源，提高管理和工作效率的方法之一。医院领导应先对医院员工的工作表现做出科学的评价，然后进行分类或排序，并按照一定的比例，将末几位予以调岗、待岗或辞退。

◎ **麦克莱兰定律** 让员工有参与决策的权利。从根本上影响个人绩效的并不是智商、技能或经验，而是员工的成就动机、人际理解和团队影响力等。成就的需要是权利的需要、归属的需要。

◎ **奥卡姆剃刀定律** 又称为奥康的剃刀。《箴言书注》中说："切勿浪费较多东西去做用较少东西同样可以做好的事情。"现在各种组织正在不断膨胀，制度越来越繁琐，文件越来越多，但效率却越来越低。这就要求医院领导采用简单管理，化繁为简，将复杂的事物变简单。复杂容易使人迷失，只有简化后才利于人们理解和操作。医院领导要无情地剔除所有累赘，牢记以下几点：

（1）保持事物的简单化是对付复杂与繁琐的最有效方式。

（2）精兵简政，不断简化组织结构，明确功能定位，建设扁平化与非层级化组织结构。

（3）关注组织的核心价值，始终将组织资源集中于自己的专长。

（4）简化流程，避免不必要的文书作业，把时间还给病人。

◎ **复杂性法则** 所有人类活动都有一种本能倾向，即增加活动过程的复杂性。人类活动的复杂性随着活动步骤的数量增加而增加，时间增加，成本越高，所犯的错误就可能越多。但是，科学、医药和营销等领域中的所有进步都来自于简化过程。医院领导必须随时留心能够减少步骤的方法，必须对任何复杂的过程具备非常灵敏的感觉，因为在复杂状态下，潜在的时间、成本和失误次数可能非常大。必须简化、简化、再简化，简化工作和生活的基本原则是突出重点、改善技能、授权、外包和舍弃。

◎ **冒进现象** 超过具体条件和实际情况的可能，工作开始得过早，进行得过快，这些现象都是冒进的表现。超越不应超越的，反而更容易落后。

◎ **贝尔原则** 能够充分掌握别人心理和态度的人是豪杰。美国心理学家贝尔认为：得人心可深入人心，识民意能体察民意。

◎ **梅约定律** 只有从人的行为本质中激发出动力，才能提高效率。美国行为科学家梅约认为：切乎最大利益，才能激发最大热情。

◎ **亚佛斯德原则** 若能在他人心中激起一种急切的需求，并能引导这种需求，便能无往而不胜。德国人类学家亚佛斯德认为：人的最大愿望就是希望别人能够满足他的愿望。

◎ **阿什定律** 徒有责任而没有权力，会摧残一个人的自尊。美国企业家阿什认为：有权无责，权易滥用；有责无权，责易落空。

◎ **波什定律** 表扬愈具体，愈能达到鼓励的目的。法国学者罗

瑟琳·波什认为:一旦知道了什么地方做得很好,人们就会努力把这一地方做得更好。

◎ **艾格尼斯定律** 万物易进不易出。美国心理学家艾格尼斯认为:如果没有超脱其外的本领,一旦深入其中必定难以自拔。

◎ **特伯论断** 在数字中找不到安全。美国经济学家特伯认为:数字是死的,情况是活的。医院领导不可以整天坐在办公室里,面对电脑里的数字妄下指令,应当多下基层了解情况,实时掌握第一手资料。

◎ **奥巴特定律** 解决任何问题都需要与具体的、可靠的事实打交道。加拿大管理学家奥巴特认为:一旦掌握了事实,事实便能替你下结论。

◎ **卡蒂埃定理** 当你只有一个念头时,你那个念头也许是最危险的念头。法国哲学家埃米尔·卡蒂埃认为:如果只有一条路可走,那么这条路往往是死胡同。

◎ **摩斯科定理** 你得到的第一个回答,不一定是最好的回答。美国管理学家摩斯科认为:刨根得根,问底知底。只有穷追不舍,方可获得实情。

◎ **沃尔帕特定理** 超凡的结论需要超凡的证据。英国科学知识普及委员会前主席刘易斯·沃尔帕特认为:如果不踏在事实之上,任何结论都是站不住脚的。

◎ **威斯考特定理** 任何关系都不可能为你提供完整的、自身体验所需要的一切,许多重要的回答来自于我们自己而非别人。美国

精神病学专家威斯考特认为:要尝出真味,必须用自己的舌头。

◎ **电通原则** 若无闻一知十的睿智与才能,就必须发挥闻一知一的注意力与责任感。要有好悟性,必须有好耐性。

◎ **升华效应** 固态(晶体)物质不经液态直接变为气态。见识是常识的积累,经验乃经历的升华。

◎ **博尔斯定理** 决心源自于有眼力。美国就业指导专家博尔斯认为:要有眼光,先开眼界;欲具胆略,先练胆识。

◎ **丁伯根定理** 研究未来有两种方式:一种方式是推测最有可能出现的未来,另一种方式是讨论最值得期望的未来。荷兰经济学家丁伯根认为:最有可能出现的,往往并非最值得期望的。

◎ **罗杰斯论断** 成功的公司不会等待外界的影响来决定自己的命运,而是一如既往地始终向前看。美国 IBM 公司前总裁罗杰斯认为:只想随波逐流,难有理想彼岸。医院领导要有探索精神,要有"不等不靠"的思想,要根据自身的情况,尝试探索合适的医院运营模式。

◎ **科斯塔定理** 预测未来的最好办法就是现在创造未来。美国未来学家阿瑟·科斯塔认为:现在是抓住现在者的现在,未来乃把握未来者的未来。

◎ **杰蒂斯原则** 即使预测将来无法完全正确,但远见仍然是一个企业和组织成败的关键。英国邓洛普公司总经理杰蒂斯认为:没有预见能力的人,往往也经常碰到意外。

◎ **达马迪定理** 一旦把事情看得一清二楚，就会使人欲罢不能地去追求。美国发明家达马迪认为：愈知道能够达到，就愈想尽快达到。

◎ **班德定理** 不会辨别方向的海员找不到顺风的路。联合国教科文组织分析和预测办公室主任热罗姆·班德认为：看风使舵则舵稳，顺水行舟则舟轻。

◎ **瑟罗定理** 某种事情有可能发生并不等于一定会发生。美国麻省理工学院斯隆管理学院前院长、经济学教授莱斯特·瑟罗认为：消除变坏的可能，就会使变好的可能大增。

◎ **目标置换效应** 对于工作如何完成的关切，致使渐渐地让方法、技巧和程序等问题占据了一个人的心思，反而忘了对整个目标的追求。换言之，“工作如何完成”逐渐代替了“工作完成了没有”。美国管理学家约翰·卡那认为：手段再高明也不是目的，过程再完美也不是终点，形式再华丽也不是内容。

◎ **汤普林定理** 当有一个目标要完成时，才会集合个人成为一个集体去做事。英国皇家女子空军指挥官汤普林认为：欲确定整体目标，需明确共同利益。组织目标愈能反映个人需求，个人需求愈能促进组织目标的实现。

六、虚实篇与医院管理法则

原文与译文

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之，出其所必趋，趋其所不意。

孙子说，用兵打仗，凡先到达战场迎战敌人的就从容主动，后到达战场仓促应战的就疲惫被动。所以善于指挥作战的人，总是能够调动敌人而不被敌人所调动。能使敌人自动进至我方预定地域的，是用小利引诱的结果；能使敌人不能进入我防区范围的，则是制造重重困难阻挠的结果。所以，敌人休整得好，就要使其疲劳；敌人粮食充足，就要使其饥饿；敌人驻扎安稳，就要设法使其移动，出兵要指向敌人无法救援的地方，要奔袭敌人预料不到的方向和地方。

行千里而不劳者，行于无人之地也。攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。

行军千里而不疲劳，是因为走的正是没有敌人防备和阻碍的地区。进攻必然得手，是因为进攻的正是敌人不防守或防守薄弱的地方；防御必然稳固，是因为扼守的正是敌人无法攻克的地方。

故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。

所以，善于进攻的，能使敌人不知道如何防守；善于防御的，能使敌人不知道如何进攻。

微乎微乎，至于无形；神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。

微妙呀微妙！竟然使敌人看不到形迹；神奇呀神奇！竟然使敌人听不到声息。所以，能成为敌人命运的主宰。

进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。

前进而使敌人不能抵御，是因为进攻的正是敌人空虚的地方；撤退而使敌人无法追击，是因为行动迅速而敌人追赶不上。所以，我军要交战时，敌人即使高垒深沟也不得不出来与我军作战，是因为我军进攻了敌人必救的地方；我军不想交战时，占据一个地方稍加防守，敌人也无法来同我军作战，是因为我军诱使敌人搞错了进攻的方向。

故形人而我无形，则我专而敌分。我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众敌寡。能以众击寡，则吾之所与战者约矣。吾所与战之地不可知，不可知则敌所备者多；敌所备者多，则吾所与战者寡矣。故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不

寡。寡者，备人者也；众者，使人备己者也。

所以，要使敌情暴露而使我军不露痕迹，我军的兵力就集中，而敌人的兵力则分散。我军兵力集中一处，敌人兵力分散十处，这时就可以用十倍于敌的兵力去攻击敌人，这样就形成了我众敌寡的有利形势；能以众击寡，那么，与我军正面作战的敌人就有限了。我军所要进攻的地方要使敌人不得而知，如果敌人不知道我军的进攻方向，那么，敌人所要防备的地方就多了。敌人所要防备的地方愈多，那么我军进攻所要面对的敌人就愈少。所以，敌人防备了前面，后面的兵力就薄弱；防备了后面，前面的兵力就薄弱；防备了左边，右边的兵力就薄弱；防备了右边，左边的兵力就薄弱；处处加以防备，那么必然导致兵力处处薄弱。敌人兵力薄弱，是因为处处要分兵防守；我军兵力充足，是因为迫使敌人处处要分兵防备。

故知战之地，知战之日，则可千里而会战；不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎？以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜哉？故曰：胜可为也，敌虽众，可使无斗。

所以，能预知交战的地点，预知交战的时间，才可以跋涉千里去同敌人作战。不能预知交战的地点，不能预知交战的时间，那么就会导致左翼不能救右翼，右翼不能救左翼，前锋不能救后卫，后卫不能救前锋的局面，更何况数十里远的救援呢？即使是数里外的救援也不能应对自如。依我看来，越国的兵力虽然多，对争取战争的胜利又有什么帮助呢？所以说，胜利是可以通过努力争取的。敌军虽然多，也可以使它无法同我军主力较量。

故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。故形兵之极，至于无形。无形则深间不能窥，智者不能谋。因形而措胜于众，众不能知。人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形，故其战胜不复，而应形于无穷。

所以，用兵打仗要认真策划和筹算。分析敌情以了解敌人作战计划的优劣和得失；挑动敌军以了解敌人活动的规模和规律；佯动示形以了解敌人地形的险峻和利弊；战斗侦察以了解敌人兵力部署的虚实和强弱。因此，伪装到最好的地步，就是使敌人看不出形迹。做到让敌人看不出形迹，那么，即使是隐藏极深的间谍也窥察不到我军的底细，最聪明的敌人也想不出办法来应对。根据敌情的变化灵活运用战术而取胜，即使把胜利摆在众人面前，众人还是看不出其中的奥妙。人们只能知道我军取胜的战术，但是不知道我军是怎样运用这些战术来出奇制胜的。所以，每次战胜的方法都不是简单的重复，而是适应不同的情况，变化无穷。

夫兵形象水，水之形避高而趋下，兵之形避实而击虚；水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形。能因敌变化而取胜者，谓之神。

用兵的规律好像水流动一样，水流动的规律是避开高处而流向低处，作战的规律是避开敌人坚守之处而攻击它的弱点。水因地势的高低而制约流向，作战则根据敌人的变化而夺取胜利。战争没有固定的态势，水流没有不变的形态，能根据敌情的变化而夺取胜利的，就叫做用兵如神。

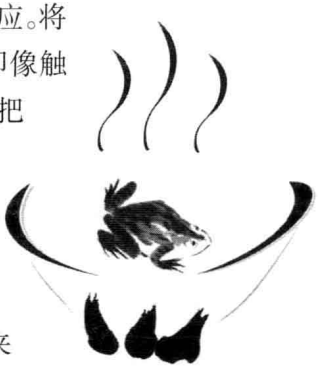
故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。

五行相生相克，没有一个固定的常态，四季轮流更替，没有哪一个季节是固定不变的，一年中的白昼有长有短，一月中的月亮也有缺有圆。

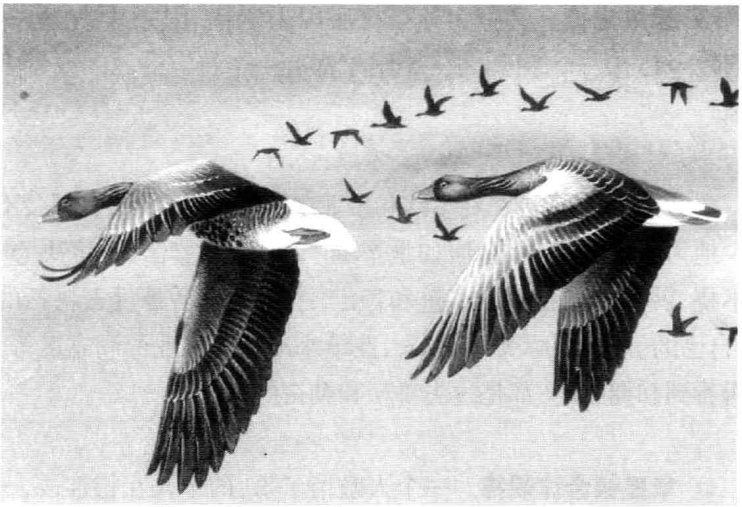
相关医院管理法则

◎ **零和博弈** 又称零和游戏，是博弈论的一个概念，双方不存在合作的可能，属非合作博弈。参与博弈的各方在激烈而有序的竞争下，一方的收益必然意味着另一方的损失，博弈各方的收益和损失相加总和永远为零。零和游戏观念正逐渐被双赢观念所取代，人们开始认识到“利己”不一定要建立在“损人”的基础之上。从零和游戏走向双赢观念，要求各方要有真诚合作的精神和勇气，要遵守游戏规则，否则双赢的局面就不可能出现，最终吃亏的还是自己。

◎ **煮蛙效应** 又称温水煮青蛙效应。将一只青蛙放在煮沸的大锅里，青蛙立即像触电般地跳了出去，并安然落地。后来，又把它放在一个装满凉水的大锅里，任其自由游动，再用小火慢慢加热，青蛙虽然可以感觉到外界温度的变化，却因惰性而没有立即往外跳，等到后来感到高热难忍时，再想跳出来已经来不及了。



有时，看不见的大环境改变能决定自己的成功与失败，所以必须多注意、多学习、多警醒。太舒适的环境就是最危险的时刻，要居安思危，不断创新，打破旧的模式，相信任何事情都有再改善的地方。对医院领导来说，最可怕的是缓慢渐进的危险，而不是突然降临的危机。因为突然降临的危机可以使人动员自身的全部潜能，并迅速做出各种反应以摆脱危机；而缓慢渐进降临的危险，往往使人无



法感觉到，甚至到了无法挽回的地步也毫无反应，正所谓“生于忧患，死于安乐”。

◎ **雁阵效应** 雁群在天空中飞翔，一般都是排成人字形或者斜一字形，并定时交换左右位置。雁群这一飞行阵势是它们飞得最快、最省力的方式，因为在飞行中，后一只大雁的羽翼，能够借助前一只大雁的羽翼所产生的空气动力，使飞行省力，一段时间后，它们交换左右位置，目的是使另一侧羽翼也能借助空气动力以缓解疲劳。一群编成人字队形飞行的大雁，要比具有同样能量而单独飞行的大雁多飞 70%的路程，编队飞行的大雁能够借助团队的力量飞得更远，协同可以增加 70%的力量。大雁热情的叫声能鼓舞飞在前面的同伴，使团队保持前进的信心。协调会增强组织的凝聚力，当一只大雁脱队时，会立刻感到独自飞行的艰难与迟缓，所以会很快回到队伍中，继续利用前一只大雁所造成的空气动力飞行。协调重在配合，队伍中最重要的是领头雁，当领头的大雁累了，会退到队伍的侧翼，另一只大雁会取代它的位置继续领飞。医院要依靠团结协作精神，实现医院管理梦寐以求的最佳效果：1＋1＞2。

◎ **因果定律** 又称为苏格拉底因果定律、因果法则。每一事件的发生都有一个原因，每一个结果都有一个特定的原因或者多个原因。

◎ **耕耘收获法则** 在生活和事业中不管种植了什么，都会不多不少地得到应有的收成。假如是辛勤工作、严以律己、坚定决心、不屈不挠，就会得到相应的尊重和肯定。今天的生活是过去耕耘的结果，自己的健康、人际关系、收入、业绩水准和对事业的满意度等，现在所看到和拥有的，都是过去耕耘和勤奋的结果。

◎ **华盛顿合作规律** 一个人敷衍了事，两个人互相推诿，三个人则永无成事之日，类似于“三个和尚”的故事。

◎ **克林纳德法则** 与人相处得好坏，在很大程度上取决于用什么方式与人打交道。美国人际关系学家克林纳德认为：交之有道，就能打好交道；来而无往，难常来往。

◎ **达维多夫定律** 没有创新精神的人永远只能是一个执行者。前苏联心理学家达维多夫认为：只有敢为人先的人，才最有资格成为真正的先驱者。没有开拓精神，不敢冒风险，就走不出新路，干不出新的事业。创新是一个民族的不竭动力，更是医院的生命源泉和发展动力。

◎ **自吃幼崽效应** 美国硅谷企业竞争十分激烈，以致各公司都在积极寻找自己的致命弱点，所有公司共同的生存之道是：拿出更好的产品来击败自己原有的产品。有人将这种行为戏称为“自吃幼崽”。自己不逼自己，别人迟早会逼你，敢于对过去说再见，才有信心掀开新的一页。

◎ **吉宁定理** 真正的错误是害怕犯错误。美国管理学家吉宁认为：不怕犯错误的人，错误往往离他最远。

◎ **拉锯效应** 在社会分工更加精细、更加需要协调的今天，一个优秀的人才要想发挥作用，必须善于与他人相互配合，否则将一事无成。依照拉锯效应，医院领导要管理好一家医院，领导班子成员之间、下属之间，以及医院领导和下属之间，都要注意在各方面相互配合，形成 1＋1＞2 的局面，从而促进医院的各项工作不断登上新台阶。

◎ **竞争优势效应** 在双方有共同利益时，人们往往优先选择竞争，而不是选择对双方都有利的合作。一只河蚌正张开壳晒太阳，不料，飞来了一只鹬鸟，伸嘴去啄它的肉，河蚌急忙合起蚌壳，紧紧钳住鹬鸟尖长的嘴巴。鹬鸟说："今天不下雨，明天不下雨，就会有死蚌肉。"河蚌说："今天不放你，明天不放你，就会有死鹬鸟。"两个谁也不肯松口。这时，一个渔夫走过来，看见了这种情景，不费吹灰之力就把它们一起捉走了。因为鹬蚌相争而被别人得利的事情层出不穷，人们与生俱来有一种竞争的天性，每个人都希望自己比别人强，每个人都不能容忍自己的对手比自己强。因此，人们在面对利益冲突的时候，往往会选择竞争，拼个两败俱伤也在所不惜。沟通的缺乏也是人们选择竞争的一个重要原因。

◎ **资源法则** 资源是成功的基础条件，越使用，增值越快。大部分资源以物质的形态出现，某些资源以非物质形态出现，如知识、技能、思想、精神、理念，以及自身素质等，还有的资源介于两者之间，如人际关系、特殊的机遇等。此外，时间是一种需要特别珍惜的资源。合理利用时间，做该做的事，就会离成功越来越近。

◎ **木桶原理** 又称短板理论、木桶短板管理理论、木桶定律。

其核心内容为：一只木桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最长的那块木板，而恰恰取决于桶壁上最短的那块木板。只有桶壁上所有的木板都足够高，木桶才能装更多的水，只要这只木桶有一块木板不够高，木桶里的水就不可能是满的。

在一个团队里面，决定其战斗力强弱的不是那个能力最强、表现最好的员工，而恰恰是那个能力最弱、表现最差的员工。最短的木板对最长的木板起限制和制约作用，决定了整个团队的战斗力，影响了团队的综合实力。医院领导要想方设法让短木板达到长木板的高度或者让所有的木板维持足够高的相同高度，只有这样，才能完全发挥团队作用，充分体现团队精神。

医院的学科建设也有强弱之分，医院领导要大力扶持弱势学科，使医院的学科和学科群建设保持一个较高的水平。医院内部常见的相互扯皮、决策低效、执行力不强、规范不够、学术水平不高、创新能力不足、新技术推广力度不大等薄弱环节，都严重影响并制约着医院的发展。在医院的经营过程中，必然存在许多相关的环节，只有找出制约医院效益和效率提升、服务质量提高、医疗安全保障的某一关键环节，把这个主要和关键的矛盾解决了，其他问题自然迎刃而解。

◎ **新木桶定律** 木桶定律认为，木桶装水的多少，取决于最短的一块木板。如果把木桶放置在一个斜面上，木桶装水的多少就取决于最长一块木板的长度。当然，这要求长与短要正相对，并且长木板周围要有相应长度的木板作为辅助。在一个不完善的市场体系和规则下，就要发挥医院的能动性，创造性地利用现有规则的有利条件，当别人在计较平面的时候，自己就利用斜面和合理排列木板，以

增加木桶装水的能力。比别人短的木板,可能不会很快地在平面上得到弥补,因为在当今市场的推进速度下,已经不容许有充足的时间来弥补自己的不足。所以,就应当利用自己的长处,创造一个属于自己的斜面,尽可能发挥并利用现有的条件;就应当先比别人多蓄水,蓄水之后,在发展过程中改善短的木板,实现一个跨越式的发展。

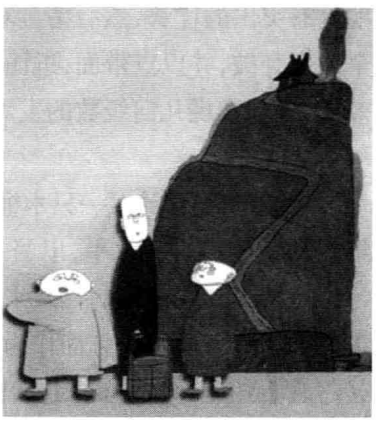
◎ **反木桶原理** 木桶最长的一块木板决定了其特色与优势,在一个小范围内成为制高点。对组织而言,凭借其鲜明的特色,就能跳出大集团的游戏规则,独树一帜建立自己的王国。特色就是旗帜,突显才能发展。与木桶原理求稳的保守思想不同,反木桶原理是一种提倡特色突显的创新战略,要求医院领导能打破思维定势,一切向前看,找准自己的特殊优势,开辟一个崭新的天地。特色就是组织的核心竞争力。尖锐的钉子比笨拙的榔头更容易突破重重包围,避实就虚、扬长避短,才是"四两拨千斤"的明智之举。特色突显要求医院具有突出的优势,然后精益求精,不断加固最长的那块木板,在一个点上突破,并以点带面,进而塑造一种全新的态势,根据优势富集效应,进而实现几何级数的发展,最终达到某一个制高点。

◎ **双木桶理论** 一只木桶代表自己的组织,有部分短板影响了组织的整体能力和水平,以另一只木桶比喻标杆组织,要借鉴或学习标杆组织相同位置的挡板来提升自己组织的短板。医院不但要将人力资源管理的各个方面作为一个有机的系统进行综合分析,而不是将其看成各个独立的挡板,同时,还要认识到学习和借鉴是一个

渐进的过程。医院作为一个系统，每一部分都是相互匹配、相互支持、相互影响的，不可能单独对某一部分的问题开出一个解决处方。选择一些相同层次的医院，而这些医院正好在自己的短板处做得非常好，这样去学习的效果比较好。

◎ **米格-25效应** 前苏联研制的米格-25喷气式战斗机的许多零部件与美国相比都落后，但因设计者考虑了整体性能，故能在升降、速度、应急反应等方面处于当时的世界一流水平。所谓最佳整体，乃是个体的最佳组合。集思广益是人类最了不起的能耐和本领，不但可以创造奇迹，开辟前所未有的新天地，还能激发人类的最大潜能。人们在思想的交流与碰撞中，一次就有可能产生独自一人10次才能完成的思考和联想。尊重差异是脑力合作、集思广益的本质。只有重视不同个体的不同心理、情绪、智能，以及个人眼中所见、脑中所想的不同世界，才能相互吸收有益的东西，弥补各自的不足，做到资源整合和有效利用，发挥整体大于部分之和的重要作用。

◎ **三个和尚定律** 一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃。这一定律常常会引导我们陷入误区。医院的效益不好或者经营不善，有的医院领导不在其他方面找原因，而是简单地归罪于“和尚”多了，于是采取减员、下岗的措施，但是人员减了以后并没有增效，“和尚”少了，还是没水喝。是否有水喝，与和尚的数量多少没有必然联系。那么，怎样才能突破“三个和尚没水吃”的困局呢？



（1）有一个和尚提出，大家轮流挑水，结果吃水的问题迎刃而解。

（2）有一个和尚提出分工

负责，你挑水，我砍柴，他做饭，每人明确责任，同时又分工合作，这样不仅解决了吃水的问题，还建立了新的管理机制。

（3）有一个和尚提出，建立一种激励机制，谁主动承担挑水的任务，就是对寺里做出重大贡献，在物质分配、职务晋升等方面优先考虑，如果挑水成绩显著，还要给予重奖。这样，吃水的问题也不再是问题了，还促进了这个寺庙的精神文明建设，寺庙管理提高到了一个新水平。必须坚持向管理要效益的方针，从建立管理制度入手，形成分工合理、职责明确、奖罚分明的管理机制。不断提高员工整体素质，建立一个有利于人才竞争、有利于人才成长的舞台，形成尽可能揽天下英才为我所用的激励机制。

◎ **酒与污水定律** 一匙酒倒进一桶污水，得到的是一桶污水；把一匙污水倒进一桶酒里，得到的还是一桶污水。污水和酒的比例并不能决定这桶东西的性质，真正起决定作用的是那一匙污水，只要有它，再多的酒都成了污水。“一块臭肉坏了一锅汤”，“一粒老鼠屎坏了一锅粥”，“一条臭鱼坏了一锅汤”。几乎在任何组织中，都存在几个难弄的人物，其存在的目的似乎就是为了把事情搞糟。这些人到处搬弄是非，传播流言，破坏组织内部的和谐。像果箱里的烂苹果，如果不及时处理，它就会迅速传染，把果箱里的其他苹果也弄烂。“烂苹果”的可怕之处在于它惊人的破坏力。一个正直能干的人进入一个混乱的部门可能会被同化、吞没，而一个无德无才者能很快将一个高效的部门变成一盘散沙。脆弱的组织系统是建立在相互理解、妥协和容忍的基础之上的，很容易被侵害、被毒化。一个能工巧匠花费时日精心制作的瓷器，一头驴子一秒钟就能将其毁坏掉。如果有驴子存在，即使拥有再多的能工巧匠，也不会有多少像样的工作成果。如果组织里有这样的一头驴子，应该马上把它清除掉，如果无力这样做，就应该把它拴起来。发现人才、抢挖人才、善用人才，并在人才大战中抢得先机，是医院管理者引领医院走向成功的重要砝码，而有效运用酒与污水定律，则是组织一个高效团队的最佳途径。现

代医院管理的一项根本性的任务，就是对团队中的人才加以指引和筛选，剔除具有破坏力的“污水”，使合格者的力量指向同一目标，这就是人才的运作。在医院领导的可视范围里，要把60%的眼光放在10%的人才身上，把15%的眼光留给70%的庸才，把剩下的25%的眼光坚定不移地盯住20%的小人。要趁那匙污水还没发臭之前，像变魔术一样将其悄悄地净化，即使倒进芳香甘醇的美酒里也不会坏了口味，反而增添了雅兴，这是最好的结果，也是医院管理者成功的用人之道。

◎ **奥格尔维法则** 又称为奥格威法则、奥格尔维定律。如果每个公司老总都雇用比自己更强的人，就能成为巨人公司。美国奥格尔维·马瑟公司总裁奥格尔维认为：如果所用的人都比自己差，那么员工就只能做出比自己更差的事情。若想使医院充满生机与活力，必须选贤任能，聘请一流人才，而不能武大郎开店，害怕对方超过自己。医院领导的全部工作便是选择适当的人，并将其放在适当的位置上。用一流的人才，才能造就一流的医院。敢用比自己强的人才不仅是一个肚量问题，也是一个信心与能力问题。楚汉相争中，不会打仗的刘邦能得天下，就是因为他有张良的谋略、萧何的内助、韩信的善战；卖草鞋的刘备能在三国鼎立中独占一席，是因为“三顾茅庐”请得诸葛亮出山相助。对于医院领导来说，即使自己不是一流人才，只要能知人善任，医院就会发展壮大。

◎ **波克定理** 只有在争辩中，才可能产生最好的主意和最好的决定。美国庄臣公司总经理詹姆士·波克认为：无摩擦便无磨合，有争论才有高论。

◎ **磁石法则** 物以类聚，人以群分。如果想要成功，那么就应该像磁石一样施展自己的魅力，以不可抗拒的力量把那些与自己思想一致的人和事物吸引到身边来。如果能以思想吸引别的人和事物，

那么就能与别人的思维相通。

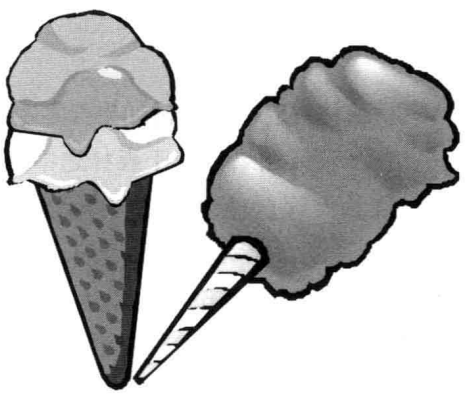
◎ **邦尼人力定律** 一个人一分钟可以挖一个洞，六十个人一秒钟却挖不了一个洞。医院内部学科与学科之间、学科内部人员之间能否合作是一个问题，如何合作也是一个问题。协同和合作可以产生力量，实现双赢。21 世纪是一个合作的时代，人与人之间的有效合作，会减少人力的无谓消耗，避免内耗过多。团队内部的内耗是一件剪不断、理还乱的问题。医院团队的智商可以分为三个层次：

（1）员工之间因摩擦产生内耗，团队的智商远远低于个人的智商。

（2）员工之间有协作，内耗少，团队智商一般等于或高于平均智商。

（3）所有员工同心协力，集合大家的智慧和创造力，团队的智商等于个人智商相加或相乘的结果，并可形成巨大的创造力。医院管理层如同交响乐指挥，优秀领导的管理效能应是 1＋1＞2，即系统的整体功能大于部分功能之和。

◎ **冰激凌哲学** 又称为瘦鹅理论。卖冰激凌必须从冬天开始，因为冬天顾客少，会逼迫自己降低成本，改善服务。如果能在冬天的逆境中生存，就再也不用害怕夏天的竞争了。逆境不错，顺境会更好。



◎ **氨基酸组合效应** 组成人体蛋白质的八种氨基酸，只要有一种含量不足，其他七种

就无法合成蛋白质。当缺一不可时，“一”就是一切。医院领导在决策时要注意：

（1）全盘统筹考虑，要认识到所有要素都起重要作用。

（2）不能厚此薄彼，不可人为地忽略某一环节或要素的存在。

（3）在做出决定之前，应再次重点分析薄弱环节的影响力。

◎ **阿尔布莱特法则** 把一群聪明人收编进组织后，其结果往往是被原来的人同化，变成集体性愚蠢。医院领导要重视和应对这种集体性愚蠢，可以从以下几个方面来培育团队成员：

（1）让每个人都了解医院的文化、理念与价值观。

（2）培养同舟共济、荣辱与共的意识。

（3）人人都要做好准备，接受挑战与改变。

（4）医院的全体员工都愿意付出更多，以换取更大的成就。

（5）团队合作。

（6）有效运用和配置医院资源。

（7）人人自觉追求卓越，而不是浑水摸鱼。

◎ **汤水效应** 一桶开水，加些盐、油，再加些青菜和小虾米，就成了美味的鲜汤。虽然其主体仍然是水，但因为有了新的成分，就会促使其发生质的变化。

◎ **森林效应** 一棵树如果孤零零地生长于荒郊，即使成活也多半是枯矮畸形；如果生长于森林之中，则枝枝争抢雨露，棵棵竞取阳光，以致参天耸立、郁郁葱葱。个人是在集体中通过与人交往、与人竞争而成长的，集体的要求、活动、舆论评价和成员素质等都对个人成长具有举足轻重的作用。良好的集体常常可造就心智健康的人，不良的集体往往会造就心智不健康的人。医院领导要善于利用集体的作用来促进下属个人心智的健康成长，一方面要创造条件让下属之间、下属与医院员工之间多一些交往的机会，通过交往来开阔眼界、

更新观念，并通过互相学习、取长补短，加速自身素质的提高。另一方面要采取多种措施营造竞争、积极向上的良好集体氛围，让下属在这种良好集体氛围的长久熏陶下，寻找到竞争对手，感受到工作压力，激发出工作动力。“独木不成林”，没有竞争就没有生命力。

◎ **社会惰化** 又称社会干扰、社会致弱、社会逍遥、社会懈怠，是指个人与群体其他成员一起完成某种事情时，或个人活动时有他人在场，往往个人所付出的努力比单独时偏少，不如单干时出力多。这种与他人一起合作或有他人在场时，个人的活动积极性与效率下降、团队产生负效应的现象，称为社会惰化。富有战斗力的团队精神，是任何集体都梦寐以求的。医院拥有了团队精神就是拥有了核心竞争力，就是具备了在现代医疗市场竞争中无往而不胜的战略优势。共同的目标、共同的期望是形成一个团队的首要条件，这正是企业文化的重要组成部分。团队内部良好的沟通、协调也是形成一支优秀团队不可或缺的重要条件，医院领导必须营造公平、公正的氛围，创建公平、公正的机制，保证团队成员得到公平、公正的待遇。一支优秀的团队必须具有创新能力，要使每一位员工都习惯于改变并清楚地意识到改变是任何改善的前提。永远不变的就是“变”。

◎ **史提尔定律** 合作是一切团体繁荣的根本。英国前自由党领袖史提尔认为：团结就是力量。团队是有着互补技能的一小群人，为着共同的目的，建立一系列现实的目标，并通过共同努力而达成。有效的团队往往是由跨功能、不同背景、不同部门的人员组成的协作体，通过相互补充、相互激发各自的潜力而完成特定的任务，从而提升士气和生产力。合作能将一件事情简单化、专业化和标准化，合作是团队存在的基础，是团队得以高效运作的保证。医院领导应注意，合作不能靠命令来维持，而是要通过有效的沟通机制，使合作变成一种心甘情愿的行为。一个成功的团队，必定是一个合作良好的团队。

◎ **凝聚效应** 是指集体对其成员的一种吸引作用。凝聚力越大，组织就越有活力，集体就越可以满足人们成就的需要。人们普遍具有一种探索、创造并且取得成就的需要，当通过努力，在某方面取得成绩的时候，员工就会产生一种积极的情感体验，就会感到精神上的满足。个人的力量是有限的，如果能够得到集体中成员的帮助和支持，员工不仅可以越来越深刻地体会到集体的力量和魅力，更会在集体的帮助下取得更大的成就。只有集体中的每一个成员都对集体负责，主动承担集体义务，逐渐形成集体意识，产生集体责任感、荣誉感的时候，集体才真正具有凝聚力，才能产生凝聚效应。医院领导要防止狭隘小团体思想的滋生。在极端诊疗组模式下，长期不流动、固定的组员必然会产生小团体。从小团体和单个医生的诊疗行为来看，都是为病人着想，哪怕是为了经济效益去抢病人，但是从整体诊疗规范来看，这是不正常的。科主任负责下的、相对松散和流动的、合作多于竞争的诊疗组模式，更适合现代医院的格局和发展。

◎ **松下水坝经营法则** 随时做好充分的准备，能灵活运用各种资源，不论遇到什么困难，都能长期而稳定地成长。修筑水坝的目的主要是蓄水，一方面拦洪，另一方面提供水源、发电等。水坝蓄水是为了释放，即收是为了放。另外，在医院管理中，心理水坝是存在的，那就是忧患意识、心理承受能力和抗风险能力等。

◎ **雪球原理** 一个雪球会越滚越大，正确运用雪球原理是一种智慧，既可以提高员工的凝聚力，帮助医院稳步发展，又可以使医院在人力资源管理工作中合理育人、用人，从而使医院不断壮大。雪球在形成之初，是由少数几个核心雪粒凝聚在一起，为了一个共同的目标，雪球开始滚动，不断壮大自己。随着自身质量的增加，越来越多的雪粒被吸附到雪球的表面，进而又被外层雪粒所覆盖，最后结成坚实的一体，由雪球变成了冰球。

医院在人力资源管理工作中，要增强医院员工的凝聚力，就应该给予全体员工共同的前进方向（发展愿景和战略目标、适当的职业生涯发展规划），并用共同的利益和价值观把优秀员工牢牢地绑在医院的“战车”上。但一个雪球在滚动中如果壮大得太快，就会不可避免地掺杂进土块、石子等一些杂质，这将为雪球的安全埋下隐患。医院应对招聘工作给予足够的重视，应保持员工有一定的离职率。

◎ **内耗效应** 在群体心理学中，社会或部门内部因不协调或矛盾等造成的人力、物力等方面无谓的消耗而产生的负效应现象。这一效应在群体中常常发生，如领导班子、学科和诊疗组中，也可发生在群体之间，如部门之间，还可发生在个体与群体之间。不论何种形式，其本质是它对外没有作功而只是内部消耗能量。产生内耗效应的原因主要包括：认知不协调、情感冲突、行为方式与习惯不同、个性差异等。

◎ **哭泣效应** 人们因悲痛而哭泣，使心情变得舒畅，或者因其他原因而哭泣，以避免发生不幸后果的现象。哭泣流泪能排泄有害于人体健康的化学物质，能使人的极度紧张得到放松。极度紧张有害于身体健康，松弛则有利于身心健康。哭泣产生的效果一般都是积极的，女人常常认为哭泣可以达到自己的目的。

◎ **坐向效应** 因为坐向而影响交往质量的现象。与人相对而坐，会产生一种自然的压迫感和不自由感；横向而坐或斜线而坐，让彼此的视线斜向交错，减弱视线的对立性；并排而坐，如果要争辩就必然要扭转头部，使人的头部紧张发酸，时间一长，人的斗志就会骤减；面对面地与对方争辩，既省力，效果又好。

◎ **哈利法则** 在战略上，那漫长的迂回道路，常常是达到目标的最短途径。英国军事家哈利认为：凡是最容易去的地方，往往都不

是你最想去的地方。

◎ **皮京顿定理** 人们如果无法明明白白地了解工作的准则和目标，必然无法对自己的工作产生信心，也无法全神贯注。美国皮京顿兄弟公司总裁皮京顿认为：知道为什么，行动就会明确；明白靠什么，方法便能得当。

◎ **卢因定理** 连续、过度地追求工作目标，可能有损于团体行动的内聚力和效率。美国管理学家卢因认为：不善保养，必难保持。

◎ **纳尔逊原则** 永远别嫌小。美国卡尔森公司首席执行官纳尔逊认为：为小不止于小，精细勿拘于细。

◎ **饭田原则** 企业和组织的管理人员应当形成这样一种习惯，即应在统筹考虑企业和组织生死存亡的基础上，来考虑眼下应该如何行动。日本国际经济学家饭田忠雄认为：治本之策为善策，长久之计乃大计。

◎ **史密斯论断** 一件事经过深思熟虑，结果却失败了，这并不可耻。美国联邦快递创始人史密斯认为：只要你用心去想，就很少有想不到的地方。

◎ **脱节效应** 原来联系着的事物失掉联系，或原来应该联系的事物没有联系。一个环节出了毛病，整个链条都不结实。

◎ **本尼斯第一定律** 非日常工作可以推迟、影响和干扰日常工作，并可以扼杀所有的计划和基本变化。美国加利福尼亚大学商学院教授本尼斯认为：不周之虑，易致轻率之举；意外之事，常成燃

眉之急。

◎ **过渡效应** 事物由一个阶段或一种状态逐渐发展变化而转入另一个阶段或另一种状态。英国效率专家库贝认为：把事情想得过于简单，也会把事情弄得更加复杂。

◎ **套裁效应** 裁制两件以上的服装时，在一块布料上应作合理的安排，以尽量减少废料。兼顾失宜，必致不顾；统筹不力，总难统一。

◎ **霍里斯定理** 做事情绝对没有两种方式，只有最好的方法。英国温布尔登网球赛著名裁判霍里斯认为：出高招以求高效，筹奇策而建奇功。

七、军争篇与医院管理法则

原文与译文

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

孙子说：大凡用兵的法则，将帅接受国君的命令，从招募士兵、

组织军队、动员民众，到同敌人对阵作战，没有比两军争夺制胜条件更为困难的了。而两军争夺制胜条件最困难的地方，是要把迂回的弯路变成直路，把困难和不利条件变为有利条件。所以，要用小利去引诱敌人，使其转移方向，要故意使敌人迂回绕道，把敌人的近直之利变为远迂之患，这样就能比敌人后出动而先于敌人到达必争的战略要地，这就是以迂为直的方法。

故军争为利，军争为危。举军而争利则不及；委军而争利则辎重捐。是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三将军，劲者先，疲者后，其法十一而至；五十里而争利，则蹶上将军，其法半至；三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。

所以，争夺先机之利既可得到利益，也有很大风险。带着所有装备辎重去争利，就不能按时到达预定地域；放下装备辎重去争利，装备辎重就会损失。因此，卷甲急进，昼夜不停地强行军，走上百里去争利，三军将领就有可能被俘，强壮的士卒先到，疲弱的士卒掉队，这种作法的结果是只会有十分之一的兵力到位；走五十里去争利，就会折损前军主将，这种作法的结果是只会有半数兵力到位；走三十里去争利，就只有三分之二的兵力到位。所以，军队没有辎重就会失败，没有粮食就不能生存，没有物资储备就难以为继。

故不知诸侯之谋者，不

能豫交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

所以，不了解诸侯列国的战略意图，便不能与其结交；不熟悉山林、险阻、水网沼泽等地形，便不能行军布阵；不使用向导，便不能得到地利。故而用兵打仗必须依靠诡诈多变取胜，根据是否有利来决定自己的行动，按照分散和集中兵力的方式来变换战术。所以，军队行动迅速时像疾风，行动舒缓时像森林，攻击时像烈火，防御时像山岳，隐蔽时像阴天，冲锋时像迅雷。掳掠乡邑，要分兵掠取；扩张领土，要论功行赏；衡量利害得失，然后相机行事。事先懂得以迂为直方法的就胜利，这就是军争的原则。

《军政》曰："言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。"夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也；人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。故夜战多火鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也。

《军政》说："用语言指挥而士兵听不到，所以设置金鼓；用动作指挥而士兵看不到，所以设置旌旗。"金鼓和旌旗是用来统一全军视听的。全军行动一旦统一，那么，勇敢的士兵就不能单独冒进，怯懦的士兵就不能独自后退，这就是指挥大部队作战的方法。所以，夜间作战多用火把和金鼓，白天作战则多用旌旗，变换这些信号都是为了适应士卒视听的需要。

故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之陈，此治变者也。

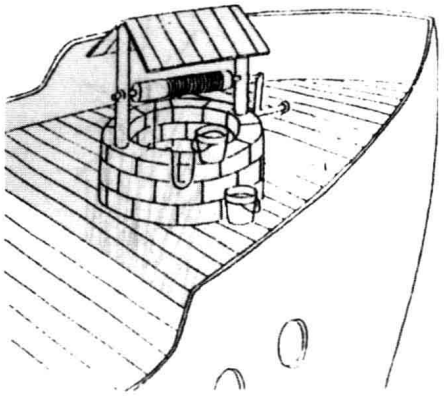
对于敌人的军队，可以打击它的士气；对于敌人的将领，可以动摇他的意志。军队初战时士气锐不可当，过一段时间就逐渐懈怠，最后就疲乏衰竭了。所以善于用兵的人，要避开敌人初来时的锐气，等待敌人士气懈怠、衰竭时再去攻击它，这是掌握军队士气的方法。以自己的严整对付敌人的混乱，以自己的镇静对付敌人的轻躁，这是掌握军队心理的方法。以自己的接近战场对付敌人的远道而来，以自己部队的安逸休整对付敌人的疲于奔命，以自己部队的饱食对付敌人的饥饿，这是掌握军队体力的方法。不去攻击旗帜整齐、部署周密的敌人，不去攻击阵容堂皇、实力强大的敌人，这是掌握因敌变化、灵活机动的方法。

故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师遗阙，穷寇勿迫，此用兵之法也。

用兵的法则是：敌军占领山地时不要去仰攻，敌军背靠高地时不要去正面迎击，敌军假装败退时不要去跟踪追击，敌军锐气旺盛时不要去攻击，敌人的诱兵不要去理睬，撤退的敌军不要去正面拦截，包围敌人时要虚留缺口，濒临绝境的敌军不要过分逼迫，这是用兵的法则。

相关医院管理法则

◎ **关系和谐定理** 管理学第四定理。在组织内部，人际关系和谐的程度与彼此之间相互尊重、信任和关怀的程度成正比。医院是由不同层次的人构成的，有不同就有差异，而差异又难免会发展为矛盾。一旦有了矛盾，人与人之间的关系就难免会走向对立、对抗。医院领导或中层干部与员工之间一旦形成对立和对抗，员工就会与管理者为敌，就不会有做好工作的意愿和努力。组织成员之间关系和谐的程度，与组织成员对于不同成员在地位、作用上差距的认同和维护程度正相关。差距是组织存在的前提，完全相同的人走到一块不能构成组织，只是一群毫无合力的乌合之众。存在不同和差距的人走到一起，形成合力的前提是这些人都理解差距、认同差距、维护差距，即“君子和而不同，小人同而不和”。组织目标对组织成员个人意志和目标的一致性，是组织成员之间关系和谐的前提。组织成员相互之间如果没有充分的沟通和理解，也就没有彼此的相互尊重、相互信任和相互关怀。行政后勤部门一旦与临床医技科室形成对立，就不可能完成医院的工作和目标。一套公开透明、上下认同、系统完整、行之有效的游戏规则，是组织中成员之间关系和谐的基础。组织成员在利益上的对立和冲突越明显，组织成员之间的关系达



成和谐的难度就越大。组织规模越大，降低成员之间的差距就越难。

◎ **约翰逊效应** 如果缺乏应有的心理素质，即使平时表现再良好，在竞技场上也会失败。实力雄厚与赛场失误之间的唯一解释只能是心理素质问题，主要原因是得失心过重和自信心不足。天下万物生于有，有生于无，成生于败，败生于成。对任何事情的得与失、成与败都要辩证看待，走出狭隘的患得患失的阴影，不贪求成功，只求正常发挥自己的水平。幸福和快乐就像猫的尾巴一样，越是不停地追逐，就越是追求不到，可是一旦慢下来或者停下来，它却与你如影随形。一个人的进取心太强，对某事物刻意追逐，目标就会像蝴蝶一样振翅飞远。“播下一个行动，收获一种习惯；播下一种习惯，收获一种性格；播下一种性格，收获一种命运。”从一次行动到一种性格，需要无数次的磨炼与体验，这个过程不可忽视。

◎ **杜利奥定理** 没有什么比失去热忱更使人觉得垂垂老矣。美国自然科学家、作家杜利奥认为：精神状态不佳，一切都将处于不佳状态。人与人之间只有很小的差异，那就是所拥有的心态是积极的还是消极的，这种很小的差异往往会造成巨大的差异，就是成功与失败。生活和工作处处有磨难，关键在于自己用怎样的心态去面对。一个人能否成功，关键在于其心态。

◎ **领先法则** 做得更好不如成为第一优越。在现实生活中，许多人不想当第一，或者不知如何去当第一。有些人认为，医院不是我的，何必干得那么卖力。这些人不管干什么工作都不可能是最好的，因为其没有积极主动地工作。另外一些人认为，现在工资少，待遇又低，等找到待遇好和发展机遇好的医院再“玩命”干，这些人也许很有才能，但是不想很好地发挥，时间一长，很可能养成不好的工作态度，影响以后的职业发展。

◎ **达维多定律** 一个企业要想在市场上总是占据主导地位，那么就要做到第一个开发出新产品，又第一个淘汰自己的老产品。这一定律的基点着眼于市场开发和利益分割的成效。因为人们在市场竞争中无时无刻不在抢占先机，只有先入市场才能更容易获取较大的份额和较高的利润。

◎ **三明治效应** 批评心理学家认为，把批评的内容夹在两个表扬之中，可使受批评者愉快地接受批评。这种现象就像三明治，第一层是认同、赏识、肯定、关爱对方的优点或积极面，中间一层夹着建议、批评或不同观点，第三层是鼓励、希望、信任、支持和帮助。这种批评方法，不仅不会挫伤受批评者的自尊心和积极性，而且还会使对方积极地接受批评，并改正自己的不足。

◎ **肥皂水效应** 将批评夹在赞美之中。将对他人的批评夹裹在前后肯定的话语之中，减少批评的负面效应，使被批评者愉快地接受上级或同事对自己的批评。以赞美的形式巧妙地取代批评，以看似简捷的方式达到直接的目的。批评是进步的明灯，因为有批评才有进步。人非圣贤，孰能无过？当局者迷，旁观者清。往往做错了事，自己却不知道，而需要借助别人的批评、指正。赞美要看时机，批评要靠技巧。医院领导不可用恶语中伤员工。劝告员工时，如果能做到态度诚恳、出言谨慎，将会得到更多的友谊，为自己的人缘加分。

◎ **罗杰斯论断** 成功的组织不会等待外界的影响来决定自己的命运，而是始终向前看。美国 IBM 公司前总裁罗杰斯认为：只想随波逐流，难有理想彼岸。

◎ **吉德林法则** 把难题清清楚楚地写出来，便已经解决了一半的难题。美国通用汽车公司管理顾问查尔斯·吉德林认为：杂乱无章的思维，不可能产生有条不紊、有理有节的行动。要想解决问题，必

须清楚问题出在哪里。看到了问题的症结所在，也就找到了解决问题的办法。所以，遇到问题后，首要的就是分析问题，只有这样，在解决问题的时候才会得心应手、事半功倍。

◎ **贝尔效应** 美国布道家、学者贝尔认为：想着成功，成功的景象就会在内心形成；有了成功的信心，成功就有了一半的把握。成功其实并没有想象的那么难，有时需要的仅仅是一点勇气。如果满怀信心，积极地想着成功的景象，那么世界就会变成自己想要的模样。很多事情我们不敢做，并不在于它们难，而在于我们不敢做、不想做。想着成功，自己的内心就会形成为成功而奋斗的无穷动力和激情。来到这个世界就是为了取得成功，要告诉自己不放弃、要坚持。

◎ **艾科卡用人法则** 领导应致力于发掘那些能充当最高管理者的人，这些人渴望工作、勤奋向上，总是期望干比别人更多的工作，也总是帮助他人把各自的工作干好。艾科卡用人法则的内容包括：

（1）与下属和员工交谈。管理就是发动他人积极地按规范去工作。哪里的员工发动得好，这个部门就运转得好。

（2）实行季度检查制度。每 3 个月就同下属一起坐下来，检查过去一季度的成绩与差距，计划下一季度的工作目标。季度检查制度有以下好处：①不断明确自己的目标；②使人更有成就感，能充分

发挥员工的积极性;③迫使下属和员工经常检查自己所完成的工作,确定下一步该怎么办;④不埋没人才,表现好的员工能受到重视和表扬,表现不好的员工无法混日子,就会有要求进步的渴望;⑤强制员工与其相关职能部门领导之间进行对话,沟通思想,融洽感情,增进了解,改善关系。

(3) 激发和保持下属的进取精神。

(4) 不能随便变动员工的工作。员工在一个领域里有专长,不等于在另一个领域里也有经验和专长。

(5) 一名领导不可能做好所有人的工作,只能授权给下属,鼓励下一级的人去干,决不越位或越级去干本应下属干的事。

◎ **希望效应** 在危险的情境中,经常是那些性格乐观、富于自信的人存活下来,因为他们总是没有泯灭自己的希望。抱有希望越多的人,往往是充满自信、注意生活乐趣、精神焕发、精力旺盛的人。希望是领导能给予周围人的最好礼物。希望的力量不可低估,在员工自身寻找不到希望时,领导需要为其指出希望。只要怀有希望,员工就会继续工作和努力。"希望"提高士气,"希望"改进自我形象,"希望"不断给人以力量。没有绝望的境况,只有绝望的人。

◎ **声誉磁场** 任何组织都同一个利益相关群体(客户、供应商、政府、金融机构、媒体等)联系在一起。在这些不同的利益相关者心中,都会有一个对组织声誉评价的排行榜。在排行榜前面的组织(医院)具有一些共同的特征:提供优质的医疗项目或服务;有清晰的医院理念和使命表达;严格履行所订立的各种合同,信守交易前

给对方许下的承诺。声誉就像磁铁一样，能帮助医院吸引各种资源，而且可以产生持久的磁场效应，以形成医院的吸附效应、筛选效应和自我加强效应。

◎ **苏东坡效应** 人们难以正确认识自我的心理现象。这正如诗人苏东坡的两句诗："不识庐山真面目，只缘身在此山中。"人们对自我往往难以正确认识，认识自我比认识客观现实更加困难。人贵有自知之明，自我评价中有许多方面也是社会对自己评价的反映。在医院里，考核为员工提供了自我评价和提升的机会。在考核过程中，员工的实际工作表现经过上级主管的考察和评价后，通过面谈或其他渠道，将结果反馈给被考核的员工，并听取员工本人的意见。考核为上下级之间的沟通提供了条件，从而使彼此了解对方的期望，进一步达成双方在工作表现上的共识。通过建立共同认可的行为和绩效目标，来增强员工完成工作任务的动机。

◎ **古德定律** 成功的沟通，靠的是准确把握别人的观点和思想。美国心理学家古德认为：对于员工来说，应该准确理解领导背后的意图，在沟通过程中，既要避免冒犯领导权威，也要给人没有阿谀奉承的感觉。对于医院领导来说，不知道员工想什么，自己想什么也会不着边际。

◎ **伯法定理** 各种方案最终的合意性是所能得到的相对利益与成功概率的乘积。美国管理学家伯法认为：只有拓展更大机遇，才能获取更大利益。

◎ **韦里克定理** 直线可以命令，而参谋只能建议。美国管理学家韦里克认为：下属和员工应站在领导的角度想问题，立足自己的岗位做事情。

◎ **戴伯尔法则** 若事事要求民主，我们就会失去使用否决权的权利。英国戴伯尔公司总裁戴伯尔认为：听人不蔽于人，谋众勿拘于众。

◎ **金姆定理** 英国维明顿公司总裁金姆认为：事之差别在理，人之差距在识。出色的人往往都有自己的见解，而平庸的人则往往附和别人的意见。

◎ **巴得斯法则** 与自由交换意见相结合的、随意的气氛，是调动群体潜力的必要条件。英国组织行为学家巴得斯认为：畅所欲言言能尽，广纳众智智有余。

◎ **阿希定律** 在3～4人的小群体中最易产生从众心理。美国社会心理学家阿希认为：行动缺乏自由，判断也会受到束缚。

◎ **发酵效应** 复杂的有机化合物在微生物的作用下可以分解成比较简单的物质。不同主意的交流，是引发最好主意的催化剂。

◎ **斯隆法则** 在没有出现不同意见之前，不可做出任何决策。美国通用汽车公司总裁斯隆认为：没有不同意见，相同意见就极易成为偏见。

◎ **基多夫定理** 即使最好的想法，如果提出的时机选择不当，也会化为乌有。前苏联管理学家基多夫认为：言善人听，计妙人从。

◎ **参与定律** 每个人都会支持和关心他所参与创造的事物。美国著名企业家阿什认为：凡是人们最关心的，人们往往也乐于为它操心。

◎ **决策合理性法则** 决策的合理性，就是在能评价行动结果的价值体系下，选择恰当的代替行为。美国管理学家西蒙认为：决策决定的是“应该怎么做”，而决定决策的是“为什么这么做”。

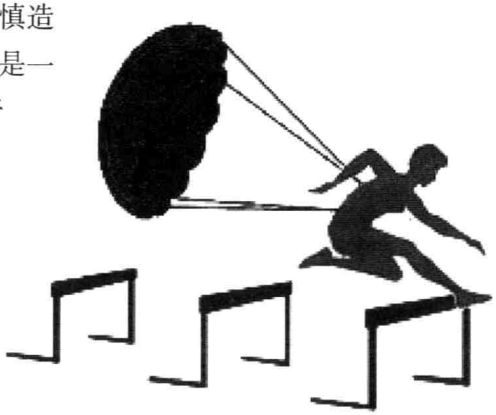
◎ **艾科卡原则** 决不能在没有进行选择的情况下做出重大决定。美国克莱斯勒汽车公司前总经理李·艾科卡认为：凡在选择余地不大的情况下，我们总难做出最佳选择。

◎ **爱弥尔定理** 一个人在拿主意之前，如果要把一切都看透，他就总也拿不定主意。法国管理学家爱弥尔认为：总想拿最好的主意，就总是没有主意。

◎ **特尔境地** 源自于瑞士关于古代弓箭手威廉·特尔的传说：暴君令威廉·特尔射下其儿子头上的苹果，第一箭射中可赦其无罪，否则他只能杀死儿子或者自杀。愈是患得患失，愈易左右为难。

◎ **普赛尔定律** 思虑过多会阻碍迅速行动。英国 AJS 公司副总裁普赛尔认为：好事一拖便垮，良策一迟就糟。

◎ **兰德定律** 世界上每 1000 家破产倒闭的大企业中，有 85% 是因为企业管理者决策不慎造成的。对于医院领导，特别是一把手来说，一人一事系于整体，每招每策关乎全局。



◎ **费希尔法则** 言行之前需思量。美国哈佛大学教授罗杰·费希尔认为：善预则人不

可制，有备则人难以攻。

◎ **罗伯特定理** 当员工理解问题的性质并信任领导时，管理者做出决策会比较容易。美国贝思雷翰姆钢铁公司总裁罗伯特认为：大势所趋，人不能违；民心所向，政必由之。

◎ **戴伊定理** 只有当人们直接参与具体决策时，才能称得上拥有权力。美国社会学家戴伊认为：一人说了算，大家不去干。

◎ **责任推卸定律** 人们一旦预测到在不久的将来自己会与某件事毫无瓜葛，就会从这一分钟开始推掉与此事有关的一切责任。日本心理学家多湖惠认为：在没有把责任落到实处之前，所有事情都是虚的。

◎ **沙垂定律** 任何事情都有更佳的解决之道。英国沙垂有限公司创办人沙垂认为：把该想的办法都想到了，最好的办法也容易想出来。

◎ **华克定理** 彻头彻尾的实践性与偏执狂只有一线之隔。英国奥斯克菲姆公司总裁华克认为：最有办法的人，也最喜欢学别人的办法。

◎ **希尔定理** 任意指派任务就是侮辱下属的行为。英国原子能管理局局长希尔认为：命令的一半出于下属，执行的一半来自上级。

◎ **布朗定理** 没有规定明确的自由行事范围也就没有自由。英国行为学家布朗认为：有限制的自由才是真正的自由。

八、九变篇与医院管理法则

原文与译文

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圮地无舍，衢地交合，绝地无留，围地则谋，死地则战。途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。

孙子说：大凡用兵打仗的法则，主将接受国君的命令，招募民众，组织军队，聚集军需，然后出征。在难以通行的沼泽地不可宿营，在多国交界的地域应结交诸侯，在无法生存的绝地不可停留，在四面险阻、难以出入的地域要巧设计谋，尽快离开，陷入只有拼命才能生存的死地就要坚决奋战。有些道路不要走，有

些敌军不要打，有些城邑不要攻，有些土地不要争，有些国君的命令不要接受。

故将通于九变之地利者，知用兵矣；将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣；治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。

所以，能够精通以上多种地形和战情机变之利弊的将帅就懂得用兵了。将帅不精通多种地形和战情机变之利弊，即使了解和熟悉地形，也不能得到地利。指挥军队而不懂得多变的方法，即使知道“五利”，也不能充分发挥军队的作用。

是故智者之虑，必杂于利害，杂于利而务可信也，杂于害而患可解也。

聪明的将帅考虑问题，必须同时兼顾利、害两个方面。在不利的条件下，要看到有利因素，任务才可顺利完成；在顺利的条件下，要看到不利因素，祸患才能解除。

是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利。

所以，制服诸侯靠的是计谋策略，用他们害怕的事情去威胁；役使诸侯靠的是不断制造危难扰乱，用他们心烦的事情去干扰；调动诸侯靠的是小利引诱，用他们想得到的东西去利诱。

故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

用兵的法则是，不要寄希望于敌人不来袭击我们，而要依靠自己做好了充分的准备；不要寄希望于敌人不进攻，而要依靠自己拥有使敌人无法进攻的力量。

故将有五危：必死可杀，必生可虏，忿速可侮，廉洁可辱，爱民可烦。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。

将帅有五种弱点：只知死拼会被诱杀，贪生怕死会被俘虏，急躁易怒会遭欺侮，过于自尊则不免受辱，一味爱民而不审度利害则会被动烦劳。这五种情况是将帅的过错，也是用兵的大忌和灾难。军队遭到毁灭，将帅被敌人擒杀，都是由这五种弱点引起的，我们不可不充分注意和重视啊！

相关医院管理法则

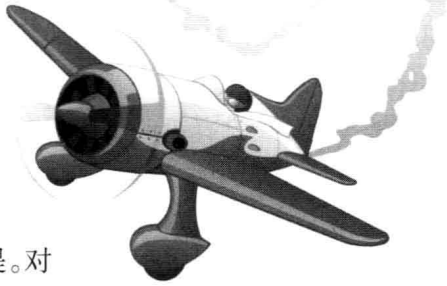
◎ **沃特曼定律** 重视就是一切。一心不重，万事皆轻。

◎ **互惠关系定律** 给予就会被给予，剥夺就会被剥夺；信任就会被信任，怀疑就会被怀疑；爱就会被爱，恨就会被恨。及时回报他人的善意且不嫉妒他人的成功，这不仅会赢得必要而有力的支持，而且还可以避免陷入不必要的麻烦。嫉妒别人不仅难以使自己见贤思齐、虚心向善，而且也会影响自己的心情和外在形象。怎样对待别人，别人就会怎样对待自己，帮助别人也是帮助自己，给别人留方便就是给自己方便。

◎ **海因里希法则** 即美国著名安全工程师海因里希提出的300:29:1法则：当一个企业或组织有300个隐患或违章时，必然要发生29起轻伤或故障，其中必然包含有1起重伤、死亡或重大事故。对于医院的医疗安全管理，即在1件重大医疗事故背后必有29件轻度事故或缺陷，还有300件潜在的隐患。可怕的是对潜在性事故毫无觉察，或者麻木不仁，结果常常导致无法挽回的损失。了解海因里希法则的目的，是通过对事故成因的分析，让人们少走弯路，把事故消灭在萌芽状态。医疗质量和安全保障的前提是全员持续实时质量管理，是预见性防止，是实时预防，绝对不是事后总结。医疗质量是一种医院文化支撑下的个体与群体诊疗行为的综合体现。

◎ **海恩法则** 即德国飞机涡轮发动机的发明者帕布斯·海恩提出的飞行安全法则：每一起严重事故的背后，必然有29次轻微事故

和300起未遂先兆，以及1000起事故隐患。事故发生是量的积累的必然结果，再好的医疗技术、再完美的规章制度，在实际操作层面上，也无法取代员工自身的素质和责任心。任何医院的服务过程和诊疗流程都要进行程序化，使整个诊疗过程都可以进行考量，这是发现事故征兆的前提。对每一个程序都要划分相应的责任，可以找到相应的责任人，要让其认识到医疗安全的重要性，以及医疗事故或缺陷所带来的巨大危害。根据诊疗流程和临床路径，列出每一个环节可能发生的事故和发生事故的先兆，培养员工对事故先兆的敏感性。对每一个环节都要制订定期检查制度，及早发现事故征兆，一旦发现事故隐患，要及时报告并排除。即使有一些小事故或缺陷发生，可能是避免不了的或者经常发生的，也应引起足够的重视，要及时排除，以防止事态进一步扩大。许多医院在对医疗事故的认识和态度上普遍存在一个误区：只重视对事故本身进行总结和反思，甚至会按照总结得出的结论有针对性地开展安全大检查，却往往忽视了对事故征兆和苗头进行排查。而那些未被发现的事故征兆和苗头，就会成为下一次事故的隐患。医疗事故要预防为主，必须坚持“六要六不要”：



（1）要熟知工作内容和工作过程的每一个细节，充分准备，不要仓促上阵。

（2）要制订针对事故苗头、事故征兆和安全事故的应变措施和预案，不要进退失据。

（3）要见微知著，不要掉以轻心。

（4）要善于吸取别人的经验教训，不要一意孤行、固执己见。

（5）要举一反三，不要固步自封。

（6）要亡羊补牢，不要一错再错。

◎ **霍布森选择效应** 1631年，英国剑桥从事马匹买卖生意的商人霍布森只允许人们在马圈的出口处选马，并且马圈只有一个小门，高头大马出不去，能出来的都是一些瘦马、赖马和小马，顾客的选择其实是小选择、假选择、形式主义的选择。管理学家西蒙把这种没有选择余地的选择讥讽为霍布森选择。对于个人来说，如果陷入霍布森选择效应的困境，就不可能发挥自己的创造性。没有选择余地的选择，就等于无法判断，就等于扼杀创造、扼杀前途。如果医院领导用这个别无选择的标准来约束和衡量别人，必将扼杀多样化的思维，从而也扼杀员工和下属的创造力。医院领导在选择中层干部时，往往只局限于在本医院的圈子里挑选人才，选来选去，再怎么公平、公正和自由，也只是在小范围内进行挑选，很容易出现霍布森选择的局面，甚至出现“矮子里面拔将军”的惨淡状况。当看上去只有一条路可走时，这条路往往是错误的，也往往是一条死路。只有一种备选方案时就无所谓择优，没有了择优，决策也就失去了意义。

◎ **黑洞效应** 是一种自我强化效应。当一个组织达到一定的规模之后，也会像一个黑洞一样产生非常强的吞噬和自我复制能力，把它势力所及的大量资源吸引过去，而这些资源可以使组织更加强大，形成一个正向加速循环的漩涡。医院内部也有可能出现黑洞现象：有些不良风气或者员工价值观沉沦现象一旦超过了一个临界点，就会像恶性肿瘤一样开始

快速腐化周围的肌体，并且随着其规模的扩大，腐化的能力也在快速增强，医院变质到一定程度之后，就很难依靠自身的力量来打破这种恶性循环。治理这样的医院，往往需要非常强有力的领导，或者借助外部力量才能扭转不断恶化的形势。所以，医院领导需要时时监控医院内部可能出现的不好苗头，在其萌芽状态的时候就尽快消灭，因为这时候付出的代价最小，也最容易消灭。

◎ **功能固着心理** 一个人看到一种惯常的功用或联系后，就很难看出它的其他新用途；并且初次看到的功用越重要，就越难看出它的其他用途。消除功能固着的消极影响就能消除一个人对物体用途方面呆板、机械的认识，使其对物体的用途认识更丰富、更全面，使思维变得灵活和敏捷。消除功能固着的消极影响，能使员工在遇到问题时能从不同的角度、不同的方面去考虑，就可以使问题更加容易解决。消除功能固着的消极影响，对于培养我们的创造力有特殊的意义，还可以增强员工的自信心和探索新问题的勇气。怎样才能消除功能固着的消极影响呢？

（1）遇到问题时能随机应变，多变换角度去思考问题、寻找答案，锻炼思维的灵活性。

（2）善于运用问题现场所提供的条件和物品，因地制宜、因陋就简地解决当前所面临的问题。

（3）在思考和解决问题的过程中，能够把有关的信息向各个方向、各个方面扩散，以此引出更多的信息，以多种设想找出多项解决问题的方法，而且每个方案都切实可行。

（4）丰富自己解决实际问题的经验，因为解决问题是以知识和实际经验为前提的。

（5）既要有常规的解决问题的方法，又要养成勤于动脑、善于思考的好习惯。

◎ **卡贝定理** 放弃有时比争取更有意义，放弃是创新的钥匙。

美国电话电报公司前总经理卡贝认为：在未学会放弃之前，自己将很难懂得什么是争取。如果努力争取的东西与目标无关，或者目前拥有的东西已经成为负担和累赘，或者劣势大于优势，那么还不如放弃。只有舍，才有得；只有先放下，才能后拿起。当放弃了本不该在自己身上的东西时，人们可能会突然发现，自己已经拥有了曾争取过而又未得到的东西。人们往往把目光盯在自己没有的东西上，拼命去争取、去获得，全不管其是否有用，会不会带来危机，会不会成为包袱。瑞士军事理论家菲米尼有一句名言："一次良好的撤退，应当与一次伟大的胜利一样受到奖赏。"医院领导要学会放弃，这种明智的、主动的放弃，是一种胆略与气魄，是一种理智与智慧。有目的、有计划地放弃陈旧的、劣势的、不能产生效率和效益的技术，才是追求创新、富有远景所必需的成功条件。医院必须放弃陈旧的技术和诊疗理念，及时更新技术和思想，以适应现代医学发展的需要，跟上现代医学发展的步伐。

◎ **史华兹论断** 所有不幸事件，只有在我们认为它不幸的情况下，才会真正成为不幸事件。美国管理心理学家史华兹认为：若能坏中看好，终会好上加好。

◎ **鲁尼恩定律** 赛跑时不一定快的赢，打架时不一定弱的输。奥地利经济学家鲁尼恩认为：无备，强不抵弱；出奇，弱可胜强。竞争是一项长距离的赛跑，一时的领先并不能保证最后的胜利。同样，一时的落后并不代表会永远落后，奋起直追，就会成为笑到最后的人。

◎ **懒蚂蚁效应** 懒于杂务，才能勤于动脑、善于思考。日本北海道大学进化生物研究小组对蚂蚁群的活动进行观察，结果发现，大部分蚂蚁都很勤快地寻找、搬运食物，少数蚂蚁却整日无所事事、东张西望，人们把这些少数蚂蚁叫做懒蚂蚁。当生物学家在这些懒蚂蚁身上做上标记，并且断绝蚁群的食物来源时，那些平时工作很勤

快的蚂蚁表现得一筹莫展，而懒蚂蚁们则挺身而出，带领众蚂蚁向它们早已侦察到的新食物源转移。原来懒蚂蚁们把大部分时间都花在侦察和研究上了。它们能观察到组织的薄弱之处，同时保持对新食物的探索状态，从而保证群体不断得到新的食物来源。

在医院里，那些能够注意观察市场、研究市场、分析市场、把握市场的人很重要，这就是所谓的懒蚂蚁效应。勤与懒相辅相成，懒未必不是一种生存的智慧。在一个分工协作的组织内部，勤者与懒者都是不可或缺的。大量勤者的存在，是一个组织赖以生存的必要条件。但是一个组织的生存和发展，还需要有一些懒于具体事务，却勤于思考，具有创新思维，能决策、计划、组织、协调的指挥者。懒蚂蚁效应说明，医院在用人时，既要选择脚踏实地、任劳任怨的勤蚂蚁，也要任用运筹帷幄，对大事、大方向有清晰头脑的懒蚂蚁。

◎ **小池定理** 越是沉醉，就越是抓住眼前的东西不放。日本管理学家小池敬认为：自我陶醉不易清醒，自以为是不喜批评。

◎ **帕金森定律** 英国著名历史学家诺斯古德·帕金森在《帕金森定律》一书中阐述了机构人员膨胀的原因及后果：一个不称职的领导，可能有三条出路：一是申请退职，把位子让给更能干的人；二是让一位能干的人来协助自己工作；三是任用两个水平比自己更低的人当助手。第一和第二条路是领导不愿意和不肯走的，只有第三条路最合适。于是，两个平庸的助手分担了领导的工作，自己则高高在上发号施令，助手不会对自己的权力构成威胁。两个助手既然无能，就上行下效，再为自己找两个更加无能的助手。以此类推，就形

成了一个机构臃肿、人浮于事、相互扯皮、效率低下的领导体系。

◎ **苛希纳定律** 如果实际管理人员比最佳人数多2倍，则工作时间就要多2倍，工作成本就要多4倍；如果实际管理人员比最佳人员多3倍，则工作时间就要多3倍，工作成本就要多6倍。在管理上，并不是人多就好，有时管理人员越多，工作效率反而越低。只有找到一个最合适的人数，管理才能收到最好的效果。

在医院里，只有每个部门都真正达到了人员的最佳数量，才能最大限度地减少无用的工作时间，降低工作成本，从而达到医院的利益最大化。精简的机构和人员是医院良好运作的根本，有的管理人员为了显示自己地位的重要，而在自己周围安排许多工作人员，这是一种挥霍和浪费，必须加以纠正。行政和后勤工作人员的唯一职责，就是为临床一线服务，而不是为管理者服务。凡是一切与为病人服务无关的工作人员，都是多余的，都应该裁撤。作为医院领导，应当反思计划经济时代“定编设岗”的弊端，应当遵循“因事设岗、因岗设人、一人多岗、一岗多人”的原则，还应该注意整分合原则、最少岗位数原则、规范化原则和客户导向原则等。人浮于事，是非必多，满负荷或饱和的工作量可以使人充实，使人奋进，使人有归属感和成就感。

◎ **牺牲法则** 人的欲望往往是无限的，如果不能合理利用自己的欲望，就会变成它的奴隶。人生如果想要成功，就应该学会放弃。

◎ **坦诚法则** 承认不足并将缺点转化成优点。先做人后做事，把自己培养成一个道德高尚的人，不管事业成功与否，最起码人生是成功的。不断改进自己的短处，才能不断走向完美。

◎ **失败法则** 失败需要正确面对，在很多情况下，失败并不是什么坏事。有创造力的人会了解失败的潜在价值，将失败当做垫脚石，

积极思考以产生新的创意。如果非常害怕失败，就会使孕育创新的机会大大减少。如果一个人很少失败，那表示这个人不是很有创造力。

◎ **狄伦多定律** 一个团体或机构中所发生的激烈冲突，往往是因为面子问题引起的。解决任何问题的办法在于把握问题未发生前的契机，并将它消解于无形。善正者正于始，能禁者禁于微；与其争面子，不如挣面子。适当表达对对方的尊重，就能够说服对方，要给自己和他人留面子。

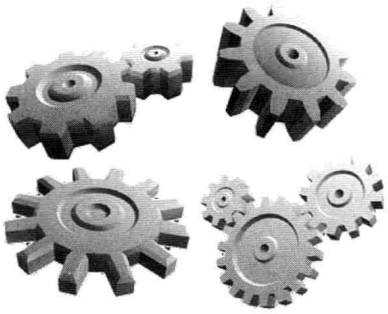
◎ **蓝斯登定律** 应当给员工快乐的工作环境，跟一位朋友一起工作，远较在父亲手下工作有趣得多。美国管理学家蓝斯登认为：可敬不可亲，终难敬；有权没有威，常失权。

◎ **卢维斯定理** 谦虚不是把自己想得很糟，而是完全不想自己。美国心理学家卢维斯认为：如果把自己想得太好，就很容易将别人想得很糟。管理不是一门只有天才才能掌握的学问。管理学大师杜拉克说："如果一个组织需要天才或超人管理的话，那么它就不可能生存下去。一个组织必须有这样一个形式：在一个由普通人组成的领导集体的领导下能够正常运行。"

医院管理者要善于听取最基层员工的意见，要谦虚为怀，调节好心态，多信任下属，树立实事求是的工作作风，用联系的、全面的观点看待一切。沟通是合作的基础，医院管理者必须懂得运用沟通的方法，以保证来自同事和下级的最大限度的合作。善于与人沟通的领导，一定是善于与人合作的领导。做人首先要谦虚，但谦虚必须有个度，谦虚不是把自己想得很糟，要把握好谦虚的尺度，对自己不懂的或懂得不够多的，要虚心学习，对工作职责中本应该由自己完成的，要尽自己的才能和最大努力去完成，不能因过分谦虚而失去展示自己才华的机会。

◎ **鲦鱼效应** 又称为头鱼理论。鲦鱼因个体弱小而常常群居，并以强健者为自然首领。将一只稍强的鲦鱼脑后控制行为的部分切除后，此鱼便失去自制力，行为也发生混乱，但其他鲦鱼却仍像从前一样盲目追随。德国动物学家霍斯特认为：下属的悲剧总是领导一手造成的，下属觉得最没劲的事，就是他们跟着一位最差劲的领导。医院领导最需要的是勇气，如果具有一定程度上的换脑思维，以大胆和超强的勇气去创新，尝试新的领域和业务，就可能成为新的头鱼。

◎ **磨合效应** 新组装的机器通过一段时间的使用，把摩擦面上的加工痕迹磨光而变得更加密合。要想达到完整的契合，需双方都做出必要的割舍。



◎ **吉尔伯特法则** 工作危机最确凿的信号，是没有人跟你说应该怎样做。英国人力培训专家吉尔伯特认为：真正危险的事是没有人跟你谈危险。

◎ **倒"U"形假说** 又称为贝克尔境界。当一个人处于轻度兴奋时，能把工作做得最好；当一个人兴奋不起来时，也就没有做好工作的动力了；当一个人处于极度兴奋时，随之而来的压力可能会使其不能完成本该完成的工作。世界网坛名将贝克尔之所以被称为"常胜将军"，其秘诀之一就是在比赛中自始至终防止过度兴奋，而保持半兴奋状态。英国心理学家罗伯特·耶基斯和多德林认为：激情过热，激情就会把理智烧光，热情中的冷静会让人清醒，冷静中的热情会使人执着。

◎ **叶-杜氏法则（Yerkes-Dodson 法则）** 压力与业绩之间存在着一种倒"U"形关系，适度的压力水平能够使业绩达到顶峰状

态，过小或过大的压力都会使工作效率降低。

◎ **蔡戈尼效应** 人们天生有一种办事有始有终的驱动力，工作完成后，欲完成这项工作的动机已经得到满足，人们就会忘记已经完成的工作，如果工作尚未完成，这同一动机便使其对此留下深刻的印象。要做的事如果一日不完结，就一日不得解脱。蔡戈尼效应会使人走向两个极端：

（1）过分强迫自己，非得一气呵成完成任务，甚至偏执地对其他人、事、物不管不顾。

（2）驱动力过弱，做任何事都拖沓啰唆，时常半途而废，总不能将一件事情全部完成后再转移目标。

如何利用好这种天生的驱动力？

（1）运用自己的价值观标准对事物进行分析，如果发现一个工作计划不值得做，那么就勇敢地放弃。

（2）编制工作时间表。

（3）强化意志力。

◎ **布利丹效应** 又称布利丹之驴、布利丹选择、布利丹困境。14世纪，法国哲学家布利丹在一次讨论自由问题时讲了一个寓言故事：一头饥饿至极的毛驴站在两捆完全相同的草料之间，可是它始终犹豫不决，不知道应该先吃哪一捆，结果被活活饿死了。布利丹之驴被人们用来喻指那些优柔寡断的人。人们常把决策中犹豫不决、难作决定的现象称为布利丹效应。制订的目标如果可行，就应当及时决断，然后可以在实践中根据具体情况，不断修正原目标。鱼与熊掌常常不可兼得，举棋不定的心理会让医院领导失去最佳的决策时机。选择只要适合，

就不要去追求最好。医院领导应当正确应对布利丹选择：采用稳健的决策方式，要养成独立思考的习惯，严格执行决策纪律，不要总是试图获取最多的利益，在不利的环境中不能逆势而动。

◎ **不值得定律** 不值得做的事情，就不值得做好。不值得定律反映一种心理，一个人如果所从事的是一份自认为不值得做的事情，其结果是不可能把事情做完美，而且会有冷嘲热讽、敷衍了事的工作态度，使得事情的成功率小，即使成功，也不会觉得有多大的成就感。事情是否值得去做，取决于三方面因素：

（1）价值观。只有符合自己价值观的事，才会满怀热情地去做。

（2）个性和气质。如果做一份与其个性、气质完全背离的工作，是很难做好的。

（3）现实的处境。同样一份工作，在不同处境下去做，感受也是不同的。

选择你所爱的，爱你所选择的，才能激发员工的毅力和工作积极性。对医院领导来说，要善于分析员工的性格特征，加强员工对医院目标的认同感，合理分配工作。

◎ **虚荣效应** 是指拥有只有某些人才能享用的或独一无二的商品的欲望。拥有某种虚荣商品的人越少，该商品的需求量就越大。

◎ **铁钉效应** 很久以前，英国曾经流传一首民谣："丢了一颗钉子，坏了一只蹄铁；坏了一只蹄铁，折了一匹战马；折了一匹战马，伤了一位骑士；伤了一位骑士，败了一场战役；败了一场战役，亡了一个国家。"医疗行业服务于人的生命和健康，服务对象具有特殊性。医疗行为中的每一个环节和节点都事关大局，千万不可马虎大意。细节决定成败，一招不慎，满盘皆输，任何一个岗位上的员工都要认真负责地把事情做到位，不能有半点疏忽。

◎ **优势个人效应** 在决策心理学中，集体决策过程中由于某人的个人优势而产生民主变异的现象。这种效应可能产生三种后果：一是冷场；二是依附心理；三是一边倒。在优势个人在场时，其他成员碍于自卑感，不敢在其面前发表意见，懒于动脑筋，没有群策群力，创造性受到抑制，创新意识被泯灭。如果民主作风差，又喜欢一个人说了算，或喜欢先定基调，那么，民主就可能流于形式，就有可能产生决策的一边倒现象。

◎ **冷热水效应** 当先将手放在冷水中，再放到温水中时，会感到温水热；当先将手放在热水中，再放到温水中时，会感到温水凉。将手放入同一盆温水中，会出现两种不同的感觉。

◎ **接墒效应** 下雨或浇水后，上下湿土相接，土壤中所含的水分能满足农作物出苗或生长的需要。善于利用条件的人，往往也最善于创造条件。

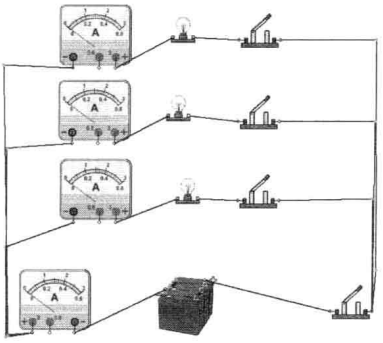
◎ **葛德文定律** 衡量一个领导机构是否合格的最佳标准，是其了解情况的范围及其准确程度。英国政治学家葛德文认为：知好意知歹意，可知真意；通外情通内情，能得实情。

◎ **威瓦尔定理** 信息与反馈之间拖延得愈久，就愈有可能使对方迷惑不解。美国人际关系研究专家威瓦尔认为：不知何去何从，必难择善而从。

◎ **模糊趋同效应** 客观现象越模糊不清，大家的看法就越趋于一致。法国社会心理学家达卡认为：含糊其辞则害意，模棱两可必乱真。

◎ **短路效应** 电路中电势不同的两点直接碰接或者被电阻非

常小的导体接通时，电流强度骤然增大，往往会损坏电气设备或者引发火灾。不应有的联系，常常会带来不必要的麻烦。



◎ **卡特宁定理** 得到最多的，往往是最不需要的东西。法国管理心理学家卡特宁认为：你最需要的，往往也离你最远。

◎ **克劳斯比法则** 地位越高，正确的情报就越少。美国国际电话电报公司副总经理克劳斯比认为：很少听到真话的人，假话对他便会十分顺耳。

◎ **卡尔松定理** 没有信息的雇员不可能负起责任，有了信息的员工就不可避免责任。美国斯堪的纳维亚航空公司总经理简·卡尔松认为：只有知道如何负责的人，才能真正负起责任。

◎ **失真效应** 在无线电技术中，如果输出信号与输入信号不一致，就会出现音质变化、图像变形等现象。失真以为真，常为真所惑；得假不知假，必为假所蔽。

◎ **潘恩定理** 如果没有人监督，即使对国王也是不能信任的。美国政治学家潘恩认为：只有能自我监督，别人的监督才能达到最佳效果。

◎ **西斯克定理** 成功的监督活动要求一个人的才干要远远超过指导别人工作的能力。美国管理学家西斯克认为：没有权威的监督，难有监督的权威。

◎ **佩林忠告** 对丑恶之事说些圆滑和辩护的话，有极大的危害。英国传记作家佩林认为：该反对的时候，沉默便是纵容。

◎ **腐蚀效应** 通过化学作用使物体逐渐消损破坏。人在坏的思想、行为和环境等因素影响下，会逐渐变质堕落。腐败是自己演变自己，廉政乃权力清洁权力。

◎ **韦里克忠告** 纠正错误的最好办法就是避免错误。美国管理学家韦里克认为：不犯错误，谁都不能；少犯错误，谁都可能。

◎ **豪利定律** 每一个问题里面都有一个小问题竭力想出头露面。美国管理学家豪利认为：能发现苗头，易左右势头。

◎ **麦克沃斯论断** 发现问题比解决问题更加重要。美国加州大学个性评价和研究学院教授诺尔曼·麦克沃斯认为：能够及时发现问题，解决问题的方法也易及时找到。

◎ **甘佛勒定理** 犯错误的收获就是学乖。美国管理学家甘佛勒认为：成就＝犯错误＋改正错误。

◎ **死角效应** 军事上是指虽然在火器射程之内但是射不到的地方，亦指在视力范围内而观察不到的地方。最大的死角，往往会成为最大的误区。

◎ **杠杆效应** 杠杆是一个能绕着固定点转动的杆，喻指起平衡或调控作用的事物或力量。最有效的杠杆，总是放在最恰当的支点上。

◎ **汉普顿定律** 正像控制开始于计划的尾声一样，决定开始于控制的尾声。美国管理学家汉普顿认为：如果对策没有针对性，行动就没有主动权。

◎ **菲米尼论断** 一次良好的撤退应当和一次伟大的胜利一样受到奖赏。瑞士军事理论家菲米尼认为：退却乃防御能力的集中体现。

◎ **沉淀效应** 溶液中难溶解的物质沉积到容器的底部。难题不易解决，且常常愈积愈多。问题一旦成堆，难题也会从中滋生出来。

◎ **饱和效应** 在一定温度和压力下，溶液所含溶质的量达到最大限度后，就不能再溶解了。最大的限制，常常在最大的限度之外。

◎ **连锁反应** 若干个相关的事物，只要一个发生变化，其他都会跟着发生变化。稳定是保持稳定的基础，动乱乃助长动乱的原因。

◎ **詹姆斯法则** 承认既定事实，接受已经发生的事实，这是应对任何不幸后果的先决条件。美国哈佛大学哲学家和心理学家詹姆斯认为：如果回避痛苦的事实，那么事实终会令你更加痛苦。

九、行军篇与医院管理法则

原文与译文

孙子曰：凡处军相敌：绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也。绝水必远水。客绝水而来，勿迎之于水内，令半渡而击之利；欲战者，无附于水而迎客；视生处高，无迎水流，此处水上之军也。绝斥泽，唯亟去无留；若交军于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也。平陆处易，右背高，前死后生，此处平陆之军也。凡四军之利，黄帝之所以胜四帝也。

孙子说：在不同地形上部署军队和观察敌情，应该注意：通过山地时，必须沿着或靠近有水草的山谷行进，要在地势高而向阳的地方驻扎。敌人如果占领了高地，就不要去仰攻，这是在山地部署军队作战的原则。横渡江河，应当在远离流水的地方驻扎军队。敌人渡水前来进攻，不要在敌人刚到水边时便予以迎击，应让其渡过一半再去攻击，这样才有利；如果要与敌决战，不要紧靠水边列阵迎击敌人；要居高向阳，不要面迎水流或处于河的下游，这是在河川地带部署军队的原则。通过盐碱和沼泽地带，要迅速离开，不要停留；如果同敌军遭遇于盐碱和沼泽地带，就必须抢占靠近水草而背靠树林的有利地形，这是在盐碱和沼泽地带部署军队的原则。在平原地带应选择开阔平坦的地域驻扎，而侧翼则应依托高地，前低后高，这是在平原地带部署军队的原则。以上四种处军原则就是黄帝之所以能战胜四帝的原因。

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴。养生处实，军无百疾，是谓必胜。丘陵堤防，必处其阳而右背之。此兵之利，地之助也。上雨，水沫至，欲涉者，待其定也。凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之。军旁有险阻、潢井、蒹葭、林木、蘙荟者，必谨覆索之，此伏奸之所也。

凡是驻军，总是喜欢干燥的高地而讨厌潮湿的洼地，重视向阳面而避开阴暗面，还要靠近水草丰茂、人马可以休养生息和军需供应充足的地方，将士百病不生，这样就有了胜利的保证。在丘陵堤防地带，军队必须驻扎于向阳之地，并将主力背靠高地部署，这对用兵是有利的，能得到地形的辅助。上游下雨，洪水突至，如果要涉水过河，必须等水流平稳之后再通过。凡是遇上绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙这六种地形时，必须迅速离开，不要靠近。我们应远离它，而设法让敌人去靠近它；我们应面向它，而设法让敌人背靠着它。行军时如遇有隘路、湖沼、水网、芦苇、山林以及草木茂盛的地方，就必须谨慎地反复搜索，因为这些地方可能是敌人设有伏兵和隐伏奸细的地方。

敌近而静者，恃其险也。远而挑战者，欲人之进也。其所居易者，利也。众树动者，来也。众草多障者，疑也。鸟起者，伏也。兽骇者，覆也。尘高而锐者，车来也。卑而广者，徒来也。散而条达者，樵采也。少而往来者，营军也。辞卑而益备者，进也。辞强

而进驱者，退也。轻车先出居其侧者，陈也。无约而请和者，谋也。奔走而陈兵车者，期也。半进半退者，诱也。杖而立者，饥也。汲而先饮者，渴也。见利而不进者，劳也。鸟集者，虚也。夜呼者，恐也。军扰者，将不重也。旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也。杀马肉食者，军无粮也；悬缻不返其舍者，穷寇也。谆谆翕翕，徐与人言者，失众也。数赏者，窘也。数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也。来委谢者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。

敌人逼近我军而能保持安静的，是依仗它占领了险要地形；敌人离我方很远而前来挑战的，是想引诱我军轻进；敌人之所以驻扎在平坦的地方，是因为这对其有利。许多树木摇动，说明敌人隐蔽前来进攻了；草丛中有许多障碍，是敌人布下的疑阵；群鸟惊飞，表明其下面有伏兵；野兽骇跑，说明敌人开始大举突袭我军了。尘土高扬

而细长，是敌人战车驶来了；尘土低而宽广，是敌人步兵开来了；尘土疏散飞扬，是敌人在砍运木材；尘土少而时起时落，是敌人正在扎营。敌人使者措词谦逊却又在加紧战备的，是准备要向我军进攻了；措词强硬并做出前进姿态的，是敌人准备要后退了；轻车先出动，部署在侧翼的，是在布列阵势；尚未受挫而来讲和的，一定是另有阴谋；士卒奔走而布列兵车的，是期待与我军决战；敌人半进半退的，

是企图引诱我军。敌兵倚着兵器站立，这是因为饥饿的缘故；敌兵打水而急于先饮，这是因为干渴的缘故；敌兵见利不前进，这是因为疲劳的缘故；敌人营寨上聚集鸟雀，这说明下面是空营；敌兵夜间惊叫，这是恐慌的表现；敌营惊扰纷乱，这是将领没有威严的表现；敌阵旗帜乱动，说明敌人队伍已经混乱了；军官易怒，说明敌军疲倦困乏了；杀马吃肉，是军中无粮；收拾起炊具，不再返回营舍，这是准备拼命突围的穷寇；低声下气同部下讲话，表明敌将已经失去人心；不断犒赏士卒，说明敌人已处境艰难、无计可施了；不断处罚部属，说明敌人已陷于困境；初对部下凶暴而后又惧怕部下叛变，这是最不精明的将领；派来的使者措词委婉，态度谦逊，这是敌人企图休战；敌人气势汹汹向我前进，但久不交锋又不撤退的，这就要谨慎地观察，以摸清其真正的意图。

兵非贵益多，虽无武进，足以并力、料敌、取人而已。夫唯无虑而易敌者，必擒于人。

兵力并不是愈多愈好，只要不轻敌冒进，能做到集中兵力，判明敌情，任用贤将，就可以了。那种既不深思熟虑而又轻敌的人，必定会被敌人俘虏。

卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用。卒已亲附而罚不行，则不可用。故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。

士卒还没有亲附，主将就施行处罚，他们就不会心服，心不服就很难驱使。士卒已经亲附，如果纪律仍不执行，也不能命令他们去作战。所以，要用怀柔的手段去教育他们，用严明的法令去管束他们，这样就必定能取胜。平素能以条令严格管教兵卒，兵卒就服从；平素不能以条令严格管教兵卒，兵卒就不服从。军令平素就能贯彻执行的，表明将帅同兵卒之间相处融洽。

相关医院管理法则

◎ **管理沟通论** 管理就是沟通、沟通、再沟通，就是服务、服务、再服务。如果团队没有默契，就不可能发挥团队绩效，如果团队没有交流和沟通，也不可能达成共识和统一意志。作为医院，要善用任何沟通的机会，甚至要积极创造出更多的沟通途径，与员工和中层干部充分交流，有方法、有层次地激发员工发表意见和参与讨论，汇集经验与知识，这样才能凝聚团队共识，才能激发员工的力量。领导与领导之间、领导与团队之间、领导与下级之间、领导与员工之间都需要及时、有效的沟通。沟通是双向的，沟通是金，沟通是管理的桥梁，沟通是形成领导力的基础。沟通是一门科学，更是一门艺术。

◎ **过度学习效应** 一个人要掌握所学的知识，一定要经常提醒自己：只有反复练习，才能得到巩固。人们对所学习、记忆的内容达到初步掌握的程度之后，如果再用原来所花时间的一半去巩固和强化，可以使学习程度达到150%，从而使记忆得到强化。

◎ **21天效应** 行为心理学家认为，一个人的新习惯或理念形成并得以巩固至少需要21天。也就是说，一个人的动作或想法，如果重复21天就会变成一个习惯性的动作或想法。习惯的形成大致分为三个阶段：第一阶段为1～7天，表现为刻意、不自然，需要十分刻意地提醒自己；第二阶段为7～21天，表现为刻意、自然，但还需要意识控制；第三阶段为21～90天，表现为不经意、自然，无需意识控制。

◎ **反哺效应** 动物学家将某些动物长大后把觅到的食物给予其父母的行为称为反哺。给别人好处的人，往往也是得到好处最多的人。

◎ **史崔维兹定理** 如果你为获得好处而去帮助他人，就不算帮助他人。美国社会心理学家史崔维兹认为：动机不纯，行为就失真。

◎ **奥尼尔定理** 所有的政治都是地方的。只有能切身体会到的，员工才认为那是真实的。

◎ **吉格勒定理** 又称为吉格定理。除了生命本身，没有任何才能不需要后天的锻炼。美国培训专家吉格·吉格勒认为：水无积不辽阔，人不养不成才；气魄大方可成大，起点高才能至高。才能的养成需要后天的努力，没有人只依靠天分就能够成功。上帝给予了天分，勤奋能将天分变为天才。不少人认为，天才或成功是先天注定的，但是世上被称为天才的人，肯定比实际上成就天才事业的人要多得多。许多人一事无成，就是因为其缺少雄心勃勃、排除万难、迈向成功的动力，不敢为自己制订一个高远的奋斗目标。不管一个人有多么超群的能力，如果缺少一个认定的高远目标，必将一事无成。设定一个高目标，就等于达到了目标的一部分。开始时心中就怀有一个高远目标，意味着从一开始就知道自己现在在哪里、目的地在哪里。朝着自己的目标前进，至少可以肯定，自己迈出的每一步方向都是正确的。医院领导心中一开始就怀有最终目标，他的行为楷模和规范，他的个性特征和人格魅力，会让员工逐渐形成良好的工作方法，养成理性的判断思维和工作习惯。如果思想苍白、格调低下、品位庸俗，生活质量也就趋于低劣；反之，生活则多姿多彩、乐趣无穷。

◎ **成事定理** 又称为执行力定理。管理的目的就是要做好工作，把事做成。把工作做到位了，也就是把事情做成了。被管理者在什么情况下才能把工作做到位、做好，这就是管理学第三定理——管理成事定理必须解答的问题。学科团队和职能科室执行力的高低，直接与这个部门的成员把工作做到位、做好的普遍程度正相关，与没有做到位、没有做好工作的关键性程度负相关。要求员工做好工作，医院领导必须为其全面创造能力素质、意志意愿、热情耐心、资源支持、评价标准和程序方法等六个条件，这些条件都是必要条件，是一个整体。

（1）能力素质是员工做好工作的主体前提，赶鸭子上架是无法把工作做好的。

（2）意志意愿是员工做好工作的主观前提。员工如不想做这项工作，再简单的工作，也不可能做好，因为员工找不到做好这项工作的理由。

（3）热情耐心是形成员工战胜艰难险阻决心的动力根据。

（4）资源支持是员工做好工作的客观前提。

（5）评价标准是员工是否做好工作的评价根据。

（6）程序方法是员工做好工作的过程根据。

◎ **斜坡球体定律** 也称为海尔发展定律。企业和组织在市场中所处的位置，如同斜坡上的一个球体，它受到来自市场竞争和内部员工性情而形成的压力，如果没有制动力，就会下滑。影响医院发展的阻力有两个：

（1）来自医院内部自身性情（包括核心竞争力）的下滑力，包括员工素质、技术和学术等。

（2）来自医院外部的压力，包括竞争对手、医改环境和社会舆论等。

管理工作是一项非常艰苦而又细致的工作，管理是动态的，永无止境。激励是管理者需要掌握的最重要的管理方法，它既要基于

高深的科学理论，又要具有艺术性。激励员工就是要设法使其看到满足自己的需要与实现组织目标之间的关系，从而产生努力工作的内在动力和压力。了解员工的需求是出台一切激励措施的前提。对于员工不同层次的需求，医院应提供不同的满足方式：出于对医院成就和员工成长的需要，就要从提供培训和发展机会入手；对于尊重需要，则要提供认可、赞赏等满足方式。医院要为员工设立明确的、通过努力可以达到的目标，将目标管理落到实处，积极引导员工向高层次的需求发展，重视精神奖励的作用。

◎ **沃尔顿法则** 沟通是管理的浓缩，服务是管理的基础。沃尔玛创始人山姆·沃尔顿总结出其事业成功的“十大法则”：

（1）全心经营，比别人更尽心尽力。

（2）和同事分享利润。

（3）激励同事。

（4）凡事和同事沟通。

（5）感激同事对组织的贡献。

（6）成功要大肆庆祝，失败则不必丧志。

（7）聆听组织内每一个人的意见。

（8）超越顾客的期望，他们就会一再光临。

（9）控制成本低于竞争对手。

（10）逆流而上，走不同的路，放弃传统观念。

激励员工的每一个因素都必须与沟通结合起来，企业发展的整个过程也必须依靠沟通。

◎ **威尔德定理** 有效的沟通始于倾听，终于回答。说的功夫有一半在听上。

◎ **柔性管理法则** 以人为中心的人性化管理。今天的医院管理正在朝着科学化、精确化和精细化的方向发展，这是一种刚性管

理。但是管理也应该有其柔性的一面，一种对稳定和变化同时进行管理的新战略。医院领导应在表面上混沌、纷杂的现象中，看出事物发展和演化的自然秩序和规律，洞悉下一步前进的方向，识别潜在的未知需要和未开拓的市场，进而预见到医疗市场的变化，并自如地应对变化，这就是柔性管理的任务。医院柔性管理应做到：

（1）强调情感管理，强调塑造医院文化，强调推行民主管理和院务公开，强调重视人才培训和储备，强调人才资源开发。

（2）医院应强调组织的柔性化，如由集权向分权过渡，由金字塔型向网络型组织过渡，组织机构的弹性权变设置等。

（3）强调战略决策的柔性化，如增强战略的灵活性，实行弹性预算并推行滚动计划法。

（4）强调营销组合来吸引消费者和潜在客户，应树立“大客户”观念。

（5）强调服务的柔性化，强调利用高新技术进行慢性病管理，强调视觉标识管理和信息化管理。

柔性管理不依赖于上级权力的影响力，而是依赖于员工的心理过程，依赖于每个员工内心深处激发出来的主动性、内在潜力、创造精神和内在驱动性。只有当医院诊疗规范和日常行为规范转化为员工的自觉意识，医院目标转变为员工的自发行动，外部压力转变为内在的驱动力时，自我约束力才会产生，医院的文化才会有根基。

◎ **刚性管理** 即泰勒管理模式。刚性管理以规章制度为中心，凭借制度约束、纪律监督、奖惩规则等手段对医院员工进行管理。而柔性管理则是以人为中心，依据医院的共同价值观和文化、精神氛围进行的人性化管理，是在研究人的心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，在员工心目中产生一种潜在的说服力，从而把组织意志变为个人的自觉行动。刚性管理适用于主要追求低层次需求的员工，适用于对创造性要求较低的、衡量标准容易量化的工作。而柔性管理适用于员工的高层次需求成为优势动机，标准不易量化且

对革新要求较高的工作。刚性管理是管理工作的前提和基础，完全没有规章制度约束的医院，必然是无序的、混乱的，柔性管理也必然丧失其立足点；柔性管理是管理工作的润滑剂，是刚性管理的升华，缺乏一定的柔性管理，刚性管理亦难以深入。两者有机结合才是高效益管理的源泉。

◎ **情绪效应** 又称情感效应，是指一个人的情绪状态可以影响到对某一个人今后的评价。医院领导在对员工做思想政治工作时，一定要注意到员工和下属的情绪，双方应在平等和谐的气氛中交谈，这样才能收到良好的管理效果。

◎ **走动式治理** 属于最典型的柔性管理，就是要求医院的管理层要经常深入基层，到员工中去，体察民意，了解实情，与员工打成一片，从而增强领导层的亲和力和医院的凝聚力，激发员工的自豪感、自信心，起到上下一心、团结一致、共同进步的理想效果。一个整天忙忙碌碌、足不出户的领导决不是好领导，而事无巨细、事必躬亲的领导也不是好领导。医院领导应从办公室中解放出来，深入基层，到员工中去，这样才能取得事半功倍的效果。有效的管理必须建立在良好的服务之上，只有为员工服务好，医院管理才会顺畅。

◎ **坎特法则** 管理从尊重开始，尊重员工是人性化管理的必然要求，是回报率最高的感情投资。尊重员工是领导者应该具备的职业素养，而且尊重员工是获得员工尊重的一种重要途径。

◎ **路径依赖** 路径依赖是指一种制度一旦形成，不管是否有效，都会在一定时期内持续存在并影响其后的制度选择，就好像进入一种特定的路径，制度变迁只能按照这种路径走下去。好的路径会起到正反馈的作用，通过惯性和冲力，产生飞轮效应而进入良性循环；不好的路径会起到负反馈的作用，可能会被锁定在某种低层

次状态中。

◎ **乔布斯法则** 又称为野鸭精神。医院应尽最大努力网罗一流人才，因为一位出色的人才能顶50名平庸的员工。美国苹果电脑公司老板史蒂夫·乔布斯认为：宁要一个诸葛亮，不要三个臭皮匠。丹麦哲学家歌尔科加德说过："野鸭或许能被人驯服，一旦被驯服，野鸭就失去了它的野性，再也无法海阔天空地自由飞翔了。"作为医院领导，对于那些自己并不喜欢、却有真才实学的人的提升，应毫不犹豫。要把那些个性强烈、有创新精神、有悟性、直言不讳的人提拔到适合其能力的岗位上来。医院领导应以实际行动重视人才，应当亲自参加人才招聘活动。与求职者面对面地直接交谈，能从心理素质、外语水平、专业知识等方面对其进行全面系统的考核，以提高招聘效率。负责人事管理的部门总是在寻找能填补某些职位空缺的人员，而医院领导总是先搜罗人才，选择更优秀的人才，然后为其安排合适的岗位。

◎ **沟通的位差效应** 平等交流是组织有效沟通的保证，没有平等就没有真正的交流。来自领导层的信息只有20%～25%被下级知道并被正确理解，从下到上反馈的信息则不超过10%，而平行交流的效率则达到90%以上。有平等才有交流，有平等才有忠诚，有平等才有效率，有平等才有竞争力。一家沟通顺畅的医院必然是一个工作气氛融洽、工作效率极高的单位。在这样的医院里工作，哪怕再苦再累，只要心情愉快，一定是心甘情愿的。沟通创造和谐，沟通赢

得人心，沟通能够凝聚士气、激发斗志。

◎ **执行力法则** 执行力是贯彻战略意图、完成预定目标的操作能力，是组织竞争力的核心，是把组织战略、规划转化成为效益、成果的关键。医院领导和中层干部应牢记执行力的五个关键：

（1）沟通是前提。有好的理解力，才会有好的执行力。良好的沟通是成功的一半。通过沟通，群策群力、集思广益，可以在执行中分清战略的条条框框，适合的才是最好的。医院领导在制订目标时应遵循 SMART 原则：目标必须是具体的（specific）；目标必须是可以衡量的（measurable）；目标必须是可以达到的（attainable）；目标必须和其他目标具有相关性（relevant）；目标必须具有明确的截止期限（time-based）。

（2）协调是手段。好的执行往往需要一个单位至少 80%的资源投入。一块石头在平地上只是一个死物，而从悬崖上掉下时，可以爆发出强大的势能，这就是“势”。

（3）反馈是保障。执行的好坏要经过反馈得知，而反馈的效用可以用具体而细致的数据来展示。

（4）责任是关键。组织的战略应该通过绩效考核实现，而不仅仅是单纯道德的约束。具体奖惩措施包括奖金、工资调整、轮岗、评选优秀、储备人才、培养人才等，同时实行一定比率的淘汰制。用“大棒加胡萝卜”来增强员工的敬业精神，更好地管理执行力。

（5）决心是基石。狐疑犹豫，终必有悔；顾小忘大，后必有害。“上司赖，同事坏，下属懒。”“上讨不了巧，下讨不了好，中间有人下套。”“一只老虎可以把一群羊带成老虎，一只羊可以把一群老虎带成羊。”高层管理者应做正确的事，中层管理者应正确地做事，普通员工应把事做正确。

◎ **乔治原则** 处分的目的在于教育，而不在于惩罚。美国管理学家小克劳德·乔治认为：着眼于防，无不可防；立足于罚，罚不胜罚。

◎ **布西定律** 公道人难办事。法国法学理论家布西认为：公道畅通，私路难行。

◎ **莫斯定律** 每条规则总会被例外的情况打破。美国管理学家莫斯认为：例外打破惯例，规范造就常规。

◎ **多湖惠论断** 人们心底深处有一种犯罪意识，只要在不被发觉的情况下，就很有可能做出反社会规范的行动。日本心理学家多湖惠认为：人无所信，必无所作为；人无所畏，必无所不为。

◎ **布克定理** 一切制度都是生长出来的，不是制造出来的。英国政治学家布克认为：法因时异，制随事迁。

◎ **赖莱法则** 管理当局应下发规定的纪律及应自我遵守的规章制度，这样才有利于组织目标的实现。美国管理学家赖莱认为：纪律只有在自觉遵守的情况下才会成为真正的纪律。

◎ **雅马哈原则** 规章制度严则有之，不严则无。严厉与否并不要紧，要紧的是你严厉得是否合理。

◎ **耶林论断** 正义之神一只手拿着天平，用它衡量法；另一只手拿着剑，用它维护法。剑如果不带着天平，就是赤裸裸的暴力；天平如果不带着剑，就意味着软弱无力。17 世纪德国著

名法学家鲁道夫·耶林认为：或高或低，标准失准；时宽时严，秩序无序。

◎ **底博农定理** 要求事情在任何阶段、任何时间都万无一失，也许是产生新思想的最大障碍。美国心理学家爱德华·底博农认为：总想十拿九稳，结果总是拿不稳。

◎ **里德定理** 如果有谁认为今天存在的一切都将永远真实存在，那么他就输了。美国花旗银行公司总裁约翰·里德认为：若要经久不衰，切勿经久不变。

◎ **副作用效应** 副作用是指随着主作用而附带发生的不好的作用。副作用过大，则主作用消失。并发症过重，治疗效果就不会存在。

◎ **雷恩定律** 永不犯错的人，必然隶属于能勇于尝试错误的人之下。英国联合饼干公司总裁雷恩认为：那些远离失败的人，他接近成功的机会也不会很多。

◎ **阿诺德定理** 每一个问题都蕴含着解决这一问题的种子。美国思想家史坦利·阿诺德认为：问题之中的问题，往往是问题的根源。

◎ **回潮效应** 已经晒干或烤干的东西又变湿变潮，已消失的旧习惯、旧思想等重新出现。向前进需要毅力，往后退易于反掌。

◎ **艾奇布恩定理** 墨守成规是进步的无形杀手。英国史蒂芬·约瑟剧院前导演亚伦·艾奇布恩认为：路新鞋旧，迈不出好步；鞋新路旧，趟不出好路。

十、地形篇与医院管理法则

原文与译文

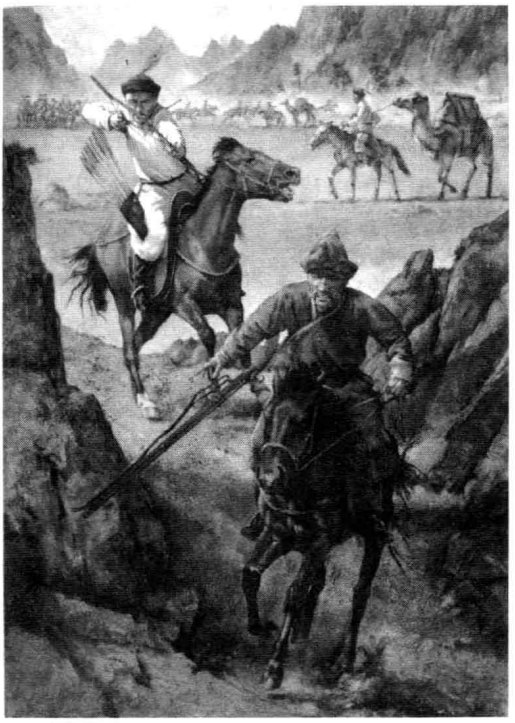
孙子曰：地形有通者，有挂者，有支者，有隘者，有险者，有远者。我可以往，彼可以来，曰通。通形者，先居高阳，利粮道，以战则利。可以往，难以返，曰挂。挂形者，敌无备，出而胜之，敌若有备，出而不胜，难以返，不利。我出而不利，彼出而不利，曰支。支形者，敌虽利我，我无出也，引而去之，令敌半出而击之利。隘形者，我先居之，必盈之以待敌，若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。险形者，我先居之，必居高阳以待敌，若敌先居之，引而去之，勿从也。远形者，势均，难以挑战，战而不利。凡此六者，地之道也，将之至任，不可不察也。

孙子说：在行军打仗的过程中，会遇到通、挂、支、隘、险、远等六种地形。我们可以去，敌人也可以来的地域叫通。在通形地域上，应抢先占领开阔向阳的高地，保证粮道的畅通，这样对敌作战就有利。可以前往，却难以返回的地域叫挂。在挂形地域上，如果敌人没有防备，就可以突然出击而战胜他们；如果敌人有防备，出击就不能取胜，而且我军也难以返回，这就不利了。我军出击不利，敌人出击也不利的地域叫支。在支形地域上，敌人虽然以利引诱我军，也不要轻率出击，而应引兵离去，当敌人前出一半时再回师攻击，这样就会对我军有利。在隘形地域上，我军应抢先占领，并重兵封锁隘口以等待敌人进攻。如果敌人先占领隘口，并用重兵据守，就不要去攻打；如

果没有重兵把守隘口，则可以去攻打。在险形地域上，如果我军抢先占领，则必须控制视界开阔而又向阳的高地，以等待来犯之敌；如果敌人抢先占领，就应引兵离去，不要去攻打它。在远形地域，双方态势均等，不宜去挑战，勉强求战会很不利。以上六条，是利用地形的原则，是将帅的重大责任所在，不可不认真考察研究。

故兵有走者，有驰者，有陷者，有崩者，有乱者，有北者。凡此六者，非天地之灾，将之过也。夫势均，以一击十，曰走；卒强吏弱，曰驰；吏强卒弱，曰陷；大吏怒而不服，过敌怼而自战，将不知其能，曰崩；将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰乱；将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰北。凡此六者，败之道也，将之至任，不可不察也。

军队打仗有走、驰、陷、崩、乱、北等六种情况。所有这六种情况的发生，不是由天灾造成的，而是由于将帅的自身过错造成的。在势均力敌的情况下，却要以一击十而导致失败的，叫做走。兵卒强悍、将帅懦弱而导致失败的，叫做驰。军官强勇、兵卒懦弱而导致失败的，叫做陷。高级军吏愤怒而不服从指挥，遇到敌人怨怼而擅自出战，将帅又不了解他们的能力，因而导致失败的，叫做崩。将帅



懦弱不严，治军无方，军吏士卒不受军纪约束，出兵列阵杂乱无章，因而导致失败的，叫做乱。将帅不能正确判断敌情，以少击众，以弱击强，作战的时候又没有选择精锐的先锋部队，而最终导致失败的，叫做北。以上六种情况，都是造成失败的原因，是将帅的重大责任，不可不认真研究。

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险厄远近，上将之道也。知此而用战者必胜，不知此而用战者必败。

有利的地形是用兵打仗的辅助条件。能够正确判断敌情，考察地形险隘，计算道路远近，这是高明的将领必须掌握的方法。懂得这些道理去指挥作战的，必然胜利，不懂得这些道理去指挥作战的，必然失败。

故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，唯民是保，而利于主，国之宝也。

从战争规律上分析，有必胜把握的，即使国君说不打，也可以坚持打；从战争规律上分析，无必胜把握的，即使国君说一定要打，也可不去打。进不求名利，退不避罪责，只求保全民众而有利于国君，这样的将帅，才是国家的珍宝。

视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。爱而不能令，厚而不能使，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。

对待兵卒如同对待婴儿，兵卒就能与他一起赴汤蹈火；对待兵卒如同对待爱子，兵卒就能与他同生共死。如果对兵卒宠爱而不能指挥，厚养而不能驱用，违法而不能惩治，那就好比受溺爱的骄子，是不能用来打仗的。

知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；知敌之可击，知吾卒之可以

击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。

只了解自己的部队能打，而不了解敌人不可以打，只有一半取胜的可能；了解敌人可以打，而不了解自己的部队不能打，只有一半取胜的可能；了解敌人可以打，也了解自己的部队能打，而不了解地形不利于打，也只有一半取胜的可能。所以，真正懂得用兵的人，他的军事行动都是非常清醒而决不会迷惑，他的对策、战术和战略常常变化无穷。所以说，了解对方，了解自己，争取胜利就不会有危险；再加上懂得天时，懂得地利，就能不断取得完全的胜利了。

相关医院管理法则

◎ **无折扣法则管理** 命令不是廉价的处理品，只要是命令，就应该让执行者触目惊心，认真对待，不得夭折。当任何人都不知道谁应负责的时候，责任就等于零。医院领导的命令如果得不到执行，和没有发布这个命令毫无差别；医院领导的命令如果只被执行了一部分，效果也还是与没有发布这个命令无异。命令是使医院上下一致、同心协力的规范措施，理当重视，不可视为平常；否则，就是把玩命令，久而久之，易失去管理者的权威。命令就是权威，权威服务于管理。

◎ **法约尔原则** 凡是有权力行使的地方，就有责任。正人先正己，做事先做人。示范的力量是惊人的，医院管理者要想管好下属和员工，首先必须以身作则。不但要勇于替下属承担责任，而且要事事为先，严格要求自己，做到“己所不欲，勿施于人”。医院领导一旦通过表率在员工中树立起威望，将会上下同心，大大提高团队的整体战斗力。得人心者得天下，做下属敬佩的领导，将使管理效果事半功倍。

◎ **垃圾桶理论** 荷兰有一个城市为解决乱扔垃圾的问题购置了垃圾桶，由于人们不愿意使用垃圾桶，乱扔垃圾现象仍然十分严重。该市卫生行政机关为此提出了许多解决办法：第一个方法是把对乱扔垃圾的罚金从 25 元提高到 50 元，但是实施后收效甚微。第二个方法是增加街道巡逻人员的人数，成效亦不显著。后来，有人设

计了一个电动垃圾桶，桶上装有一个感应器，每当垃圾丢进桶内，感应器就会启动录音机，播出一则故事或笑话，其内容每两周更换一次。这个设计大受欢迎，结果所有的人不论距离远近，都把垃圾丢进垃圾桶里，城市从此变得清洁起来。在垃圾桶上安装感应式录音机，丢垃圾进去就播出一则故事或笑话，其效果远比那些惩罚手段要好得多，既省钱，又不会让人们感到厌恶。同样，要解决员工在工作期间偷懒的问题，用监管和处罚的手段实际上很难奏效，因为员工的工作成效主要依赖于其用心努力的程度。在处理员工偷懒的问题上，加强沟通很重要，给员工多一点理解、关心和体谅，会有助于发挥员工的工作积极性和创造力。

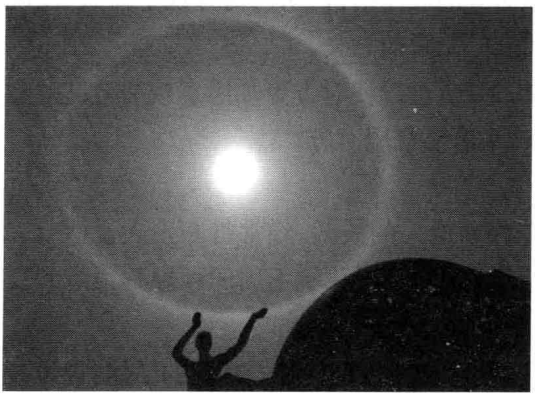
◎ **杰亨利法则** 提倡运用坦率、真诚的沟通方式。未来的竞争将是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通。一个人事业上的成功，只有15%是由于其专业技术，另外的85%取决于其人际交往技巧。了解与掌握有关人际关系心理的原理和规律等心理学知识，提高自身的心理素质，已经成为现代医院管理者的迫切需求。在医院里，人际沟通是不可避免的，沟通问题也同样不可避免，开放、真诚和坦率是人际关系的重要元素，是促进沟通渠道畅通的有效保证。

◎ **乔治定理** 沟通是事业成功之本，有效进行适当的意见交流，对一个组织的生产和服务能力会产生有益的、积极的影响。美国管理学家小克劳德·乔治认为：沟通能化解矛盾、澄清疑虑、消除误会。对于员工来说，要放开自我，让别人了解自己的需求，让别人了解自己的困难，让别人知道自己需要帮助。对于医院领导来说，应主动了解员工的需求，让员工感到能得到理解和帮助。医院领导要做到“五多五少”：多考虑员工的感受，少一点不分场合地教训人；多把员工往好处想，少盯住员工的缺点不放；多给员工一些赞扬，少在员工背后说风凉话；多问问员工有什么困难，少在办公室里做文字游

戏；多给员工一些灿烂的微笑，少一点刻板、严肃和伪装。通过多种沟通渠道，充分唤起员工之间家庭般和谐与温暖的感觉，营造一种和谐温馨、信息畅通的工作氛围，以达到一种真正的“上下同心、其利断金”的态势。

◎ **凡勃伦效应** 商品或服务的价格定得越高，就越能畅销，即消费者对一种商品需求的程度因其标价较高而不是较低而增加。消费者购买这类高价格商品的目的不仅仅是为了获得直接的物质满足和享受，更大程度上是为了获得心理上的满足。随着社会经济的发展，人们的消费（包括医疗和保健）会随着收入的增加，而逐步由追求数量和质量过渡到追求品位和格调。

◎ **光环效应** 又称为晕轮效应、成见效应、光圈效应、日晕效应、以点概面效应，是一种影响人际知觉的因素，指在人际知觉中所形成的以点概面或以偏概全的主观印象。这种爱屋及乌的强烈知觉品质或特点，就像月晕的光环一样，向周围弥漫、扩散。美国心理学家凯利认为：一个人的某种品质，或一件物品的某种特性给人以非常好的印象，而在这种好印象的影响下，人们对这个人的其他品质，或这件物品的其他特性也会给予较好的评价。



◎ **恶魔效应** 对人的某一品质，或对物品的某一特性有坏的印象，会使人对这个人的其他品质，或这一物品其他特性的评价偏低。

◎ **身体语言** 听对方谈话时点头或附和，即等于承认对方并鼓励其继续说下去。如果医院领导希望从员工或下属那里听到更多的话题和建议，那么，在谈话时应频频点头，但要掌握分寸；如果不想听了，希望其打住话头，那么就停止一切表示。明白这个道理并应用到实际工作和生活中去，表面上好像主动权在他人手里，而实际上却由自己掌握。谈话时有所附和是为了尊重对方，这样的领导常常会受到员工的欢迎。

◎ **沟通无限论** 组织的管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。

◎ **古德曼定理** 没有沉默就没有沟通，倾听是一种美德，是一种能力。增进倾听技巧的方法包括：

（1）消除妨碍倾听的外在与内在的干扰因素，把注意力完全放在对方的身上，才能掌握对方的肢体语言，明白对方说了什么、没说什么，以及对方的话所代表的感觉与意义。

（2）鼓励对方先开口，倾听可以使对方更加愿意接纳自己的意见，让自己再说话的时候，更容易说服对方。

（3）使用并观察肢体语言。

（4）非必要时，避免打断他人的谈话。经常打断别人说话就表示自己不善于听别人说话，个性激进、礼貌不周的领导是很难和员工沟通的。

（5）听取关键词，并通过关键词，看出对方喜欢的话题，以及说话者对人的信任度。

（6）反应式倾听，重述刚刚听到的话，这是一种很重要的沟通技巧。

（7）弄清楚各种暗示，一旦遇到暗示性强烈的话，就应该鼓励说话的人再把话说得清楚一点。

（8）抓住重点，并把注意力集中在重点上，来讨论问题的细节。

（9）回顾与总结，如果自己不太确定对方比较重视哪些重点或想法，可以利用询问的方式，来让其知道自己对谈话的内容有所注意。

（10）接受并尊重说话者的观点。

◎ **居家效应** 一个人在家里或自己最熟悉的环境中，言谈举止最自信、最从容。没有实力垫底，自信永远是苍白的。

◎ **热炉法则** 又称为惩处法则。当人用手去触碰烧热的火炉时，就会受到烫手的惩罚。热炉法则不仅形象地阐述了规章制度的权威性，而且活灵活现地描述了惩处所需把握的原则：

（1）热炉火红，不用手去摸也知道炉子是热的、会灼伤人的，这就是惩处的警告性原则。

（2）每当碰到热炉，肯定会被灼伤，这就是规章制度的权威性。

（3）当碰到热炉时，立即就会被灼伤，这就是惩处的即时性原则。

（4）不管是谁碰到热炉，都会被灼伤，这就是规章制度的公平性原则。

医院领导要做到罪与罚能相符，法与治可相期，规章制度面前人人平等。热炉法则还有其他的解释，当自己靠它太近就会感到很烫甚至被灼伤，当自己离它太远，就感受不到它的温暖，保持适当的距离，自己才会得到温暖和保护。

◎ **定位效应** 社会心理学家曾经做过这样一个试验：在召集会议时先让人们自由选择座位，之后到室外休息片刻再进入室内入座，如此五六次，发现大多数人都选择他们第一次坐过的座位。凡是自己认定的，人们大都不想轻易改变它。

◎ **上朝效应** 管理心理学家认为，定期沟通可引发积极的心理效应。产生上朝效应的原因包括：

（1）通过沟通，医院可以得到数以百计的好提案和“金点子”。通过沟通（包括颁发奖金、纪念品等），可以激励员工奋发向上，凝聚人心，使员工的积极性、创造性得到更好、更大的发挥，成就感可以得到满足。

（2）沟通的信息互知，可以使员工同心同德、同言同行。

（3）沟通的情感共鸣可以使员工的自尊、归属感和成就感得到完全的满足。

（4）沟通的价值取向作用。

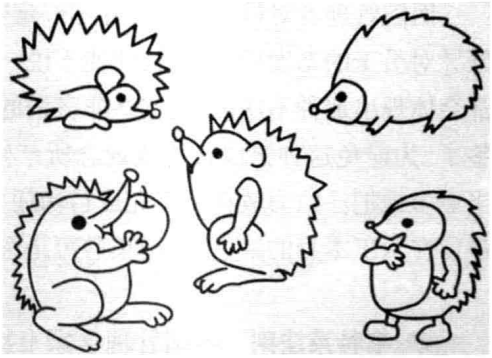
◎ **古特雷定理** 每一处出口都是另一处的入口。美国管理学家古特雷认为：上一个目标是下一个目标的基础，下一个目标是上一个目标的延续。

◎ **王安论断** 犹豫不决固然可以免去一些做错事的机会，但是也失去了成功的机遇。美籍华裔企业家王安博士认为：寡断能使好事由好变坏，果断可将危机转危为安。

◎ **雅格布斯定理** 质量是竞争最基本的东西。美国凯洛格管理研究院前院长雅格布斯认为：有过硬的质量，才能在竞争中立于不败之地。

◎ **刺猬法则** 又称为心理距离效应。在寒冷的冬天，刺猬为了取暖，只好紧紧地靠在一起，但又因为忍受不了彼此身上的长刺，很快又各自分开了。挨得太近，身上就会被刺痛；离得太远，又冻得难受。刺猬不断地在受冻与受刺之间挣扎，最后，终于找到了一个适中的距离。这样，既可以相互取暖，又不至于被对方刺痛。

在医院管理实践中，医院领导要想搞好工作，应该与下属保持



亲密关系，但这必须是一种“亲密有间”的关系，是一种不远不近的恰当合作关系。与下属和员工保持心理距离，可以避免下属和员工的防备和紧张，可以减少下属对自己的恭维、奉承、送礼、行贿等行为，可以防止与下属称兄道弟、上下不分。这种距离会产生美，既可获得下属的尊重，又能保证在工作中不丧失原则。一个优秀的医院领导要做到“疏者密之，密者疏之”。

◎ **弼马瘟效应** 2000多年前，我国一些养马的人在马厩中养猴，因为猴子天性好动，这样可以使一些神经质的马得到一定的训练，使马从易惊、易怒的状态中解脱出来，对于突然出现的人、物、声响等不再惊恐失措。在马厩中养猴，可以使马经常站立而不卧倒，以提高马对血吸虫病的抵抗能力。在马厩中养猴，可以“辟恶，消百病”，养在马厩中的猴子就是弼马瘟，弼马瘟所起的作用就是弼马瘟效应。医院类似于马厩，而那些个性鲜明、我行我素，同时又能力超强、充满质疑和变革精神的员工，就是单位里的“弼马瘟”，有的领导会称之为“问题员工”。实际上，医院里也应该配备“弼马瘟”式的人物，以增强员工的活力和激情，避免疲塌和懈怠，进而增强医院和团队的活力。

◎ **标签效应** 一位员工被别人下了某种结论，就像商品被贴上了某种标签。当一个人被一种词语名称贴上标签后，他自己就会做出印象管理，使自己的行为与所贴标签的内容相一致，这种由于贴上标签后而引起的现象被称之为标签效应。

医院管理者对员工的态度并不一定完全通过言语表现出来，当领导对员工的态度很消极时，即使不说一句话，一个眼神、一个动作都会体现出那种不认可，而这些非言语的信号就足以给员工贴上标签了。为避免这种错误行为或观念所产生的不良后果，医院领导应当更多地把注意力放在员工完成目标任务的程度上，而不是把目光停留在员工本身的缺点上，扬长避短是医院领导需要做的事。

◎ **韦特莱法则** 美国管理学家韦特莱认为：成功者所从事的工作，是绝大多数人不愿意去做的。要先有超人之想，后有惊人之举，才能不落俗套，方可不同凡响。

◎ **踢猫效应** 不对下属发泄自己的不满，避免泄愤产生连锁反应。如果无缘无故接了别人丢的一个包袱，当然要想办法甩掉它，而最直接的办法，就是把它甩给自己的下属。而下属只能再甩给更弱者，这股无名之火只能转来转去，最终转到猫的身上。

医院领导应保持良好的风度，做到入局而不为局势所迷。领导的风度不仅仅是举止潇洒、言谈风雅等表面现象，更重要的是：对己，在压力下能保持从容的心态，面对突发事件能较好地控制情绪，做到“羽扇纶巾，谈笑间，樯橹灰飞烟灭”；对人，能做到与人为善，真诚、宽容、大度，不斤斤计较，不迁怒于人。胜人者力，胜己者强。在压力下能够保持风度，意味着对自己心理弱点的征服，意味着人格魅力的提升。

◎ **同仁法则** 把员工当做合伙人，“二人同心，利可断金。”医院员工有了共同的目标和使命感，就会风雨同舟，无往而不胜。

◎ **南风法则** 也称为暖和法则。法国作家拉封丹的一则寓言：北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣吹掉。北风首先发威，吹得人严寒刺骨，结果行人为了抵御北风的侵袭，便把大衣裹得紧

紧的。南风则渐渐吹动，顿时风和日丽，行人觉得暖和如春，随之开始解开纽扣，继而脱掉大衣，最终南风获得了胜利。

暖和胜于严寒，柔性胜于刚性。医院领导在治理医院的过程中要运用南风法则，尊重和关心员工，以员工为本，多点人情味，少点官架子，尽力解决员工日常生活和工作中的实际困难，使员工真正感觉到领导和医院给予的温暖，从而激发其工作的积极性。

◎ **雷尼尔效应** 以亲和的文化氛围吸引和留住人才。美丽的西雅图风光可以吸引并留住华盛顿大学的教授们，同样的道理，医院也可以用“美丽的风光”、良好的人际关系和健康的文化氛围来吸引和留住人才。

◎ **罗森塔尔效应** 即期望心理中的共鸣现象。领导对下属要投入感情、希望和特别的诱导，使下属得以发挥自身的主动性、积极性和创造性。领导在交办某一项任务时对下属说：“相信你一定能办好”，“你会有办法的”，这样下属就会朝着领导期待的方向发展，人才也就在期待之中得以产生。即使一个人本身能力不行，但是在经过激励和鼓舞后，也能得以最大限度的发挥。

◎ **配套效应** 把若干相关的事物组合成一个有机整体。型号不对难配套，口径不一难衔接。

◎ **哈特利论断** 仿效并不意味着制造与别人完全相同的产品。法国管理学家哈特利认为：为模仿而模仿，就会把自己固定在别人的模子里。

◎ **森谷定理** 创造力来自需求。日本野村研究所高级研究员森谷认为：有需要才有动力，无可能必无契机。

◎ **舍佩尔定理** 一个劳动集体缺少创造和创新因素，就会失去活力。俄罗斯管理心理学家舍佩尔认为：潜力于重压下释放，活力在创新中激发。

◎ **格林内沃尔特定理** 最大的问题和难题是在群体的格局内发挥个人的创新才能。美国杜邦化学公司董事长格林内沃尔特认为：人为的障碍，往往会成为最大的障碍。

◎ **卢得维定理** 创新家的想象力与他对需要解决的问题所具有的意识的强度和明晰度紧密联系。加拿大管理思想家卢得维认为：能改变的理由愈充分，想改变的欲望就愈强烈。

◎ **奥尔定理** 如果一个经营企业和组织无法日求更新，以适应消费者的需要，那么，其所面临的问题将层出不穷。英国优利福企业总裁奥尔认为：如果安于现状，往往连现状也保不住。

◎ **曼狄诺定理** 一个从来没有失败过的人，就是从来没有尝试过成功的人。美国作家奥格·曼狄诺认为：总怕难行行不远，常恐出错错更多。

◎ **彭尼原则** 不失时机地确认并奖赏具有创造性的个人，也能刺激创造力。美国彭尼公司认为：你鼓励什么，别人就会努力从事什么；

你要什么，就会得到什么。

◎ **哈里森法则** 行动者常常不如评论者高明，但评论者往往没有行动。比利时企业家哈里森认为：过于注重别人的评价，你往往就不知道如何评价自己、如何去行动了。

◎ **米德尔顿定律** 没有哪一个强国能从另一个强国的败绩中吸取教训。美国军事家米德尔顿认为：不善于吸取教训的人，也是遭受教训最多的人。

◎ **丹纳法则** 承认人们的劳动和贡献，他们会更积极、更努力地工作，以回报社会和组织。不隐过，少过；能赏功，多功。

◎ **皮雷尔定理** 不了解自己的努力有何益处和工作要达到什么结果的人，一定会缺少动力。德国西门子公司董事长海因里希·皮雷尔认为：只有知道自己的力气很值钱时，人们才愿意卖力气。

◎ **梅西定理** 随随便便地填写鉴定表，比没有鉴定表制度更具有潜在的危险性。美国管理学家梅西认为：随意愈多，满意愈少。

◎ **黑哨现象** 在体育比赛中，裁判由于幕后受贿或心存偏见，致使反是为非、颠倒优劣、恶意枉法。执法者违法，违法者必众；除弊者作弊，作弊者愈多。

◎ **错觉效应** 由于某种原因引起的对客观事物不正确的知觉。只要自己不出错，别人很难误导你。

◎ **抽签效应** 从许多做了标志的签中抽出一根或若干根，用来决定先后次序或输赢等。有得有失必有牵扯，无心无意则无偏颇。

◎ **罗伯特定理** 没有人因倒下或沮丧而失败，只有他们一直倒下或消极才会失败。美国史学家卡维特·罗伯特认为：自己不打倒自己，就没有人能打倒你。

◎ **查宁定律** 人总希望有自己的个性，既要与众不同，又要胜过别人。美国心理学家查宁认为：与众不同的目的，在于想胜过众人。

◎ **特纳论断** 在竞争中，经营者如果没有惊人的绝活，只好和失败者为伍了。美国菲律宾矮人餐馆经理吉姆·特纳认为：没有绝招，莫上擂台。

◎ **古西林法则** 没有突然袭击作保障，就不要发动进攻。法国军事家杜·古西林认为：知其意，才能出其不意；明其备，方可攻其不备。

◎ **冲击波效应** 核爆炸时，爆炸中心压力急剧升高，使周围空气猛烈震荡而形成波动。耐得住别人的冲击，才有能力去冲击别人。

◎ **梅斯法则** 让对手先向你进攻，结果他会被自己打倒。英国著名拳击教练梅斯认为：要找别人的破绽，必须先保证自己不出纰漏。

◎ **本田定理** 没有学问作根基的生意，只能视为投机事业，也无法真正体验生意的妙趣。日本本田公司创始人本田宗一郎认为：识必然，就能够自然而然；知偶尔，就不怕出尔反尔。

◎ **福特法则** 生意是否成功，要看顾客是否再次上门。英国信佳福特集团行政主管福特认为：只顾自己，别人就不会再光顾你这里了。

◎ **赫克金法则** 要当一名好的推销员，首先要做一个好人。美国营销专家赫克金认为：利人才能引人，舍财方可得财。

◎ **爆冷门效应** 赌博中在很少有人下注的一门下注，结果大赢。一旦爆出冷门，冷门便会很快成为热门。

◎ **杜邦定理** 有63%的消费者是根据商品的包装来做购买决策的。只为包装而包装，包装就成了伪装。

◎ **斯通定理** 一切决定于推销员的态度，而不是顾客。美国"保险怪才"斯通认为：将心比心，易使人称心；以情换情，可让人领情。

◎ **吉史德菲忠告** 没有办法控制自己的脾气，最好别从商。英国吉史德菲伯爵认为：在你教训了顾客之后，市场便会马上教训你。

◎ **奥美原则** 服务顾客至上，追求利润次之。搞好服务，利润自来。

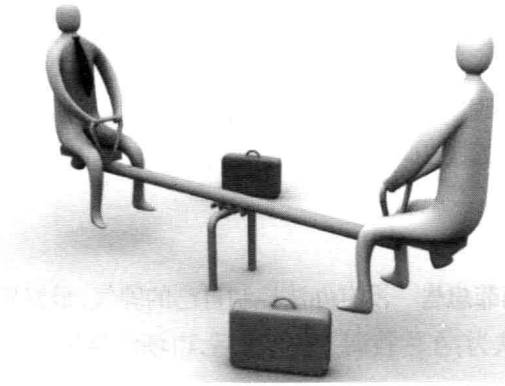
◎ **麦吉尔定理** 每一位顾客都会用他自己的方式看待别人所提供的服务。美国罗思莱尔德风险公司前总经理麦吉尔认为：有一千只舌头，就有一千种口味。

◎ **哈威特法则** 一个广告若能引发愉快的感觉，就比较容易被记住。美国广告心理学家哈威特认为：你能迷人，人自入迷。

◎ **荷加提论断** 造就一种品牌的是知名度。英国著名广告学家荷加提认为：造就一种知名度的是广告。

◎ **跷跷板效应** 一个名称不能同时代表两个完全不同的产品，当一个上来时，另一个就要下去。美国广告学专家艾·里斯认为：并行无法乱行，兼顾不当兼失。

◎ **莱斯托夫效应** 特殊事物才易被人牢记。前苏联心理学家莱斯托夫认为：善创意者求新，能求新者出奇。



十一、九地篇与医院管理法则

原文与译文

孙子曰：用兵之法，有散地，有轻地，有争地，有交地，有衢地，有重地，有圮地，有围地，有死地。诸侯自战其地者，为散地。入人之地而不深者，为轻地。我得亦利，彼得亦利者，为争地。我可以往，彼可以来者，为交地。诸侯之地三属，先至而得天下之众者，为衢地。入人之地深，背城邑多者，为重地。山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为圮地。所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为围地。疾战则存，不疾战则亡者，为死地。是故散地则无战，轻地则无止，争地则无攻，交地则无绝，衢地则合交，重地则掠，圮地则行，围地则谋，死地则战。

孙子说：按照用兵的法则，军事地理上有散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圮地、围地和死地等战地。诸侯在本国境内作战的地区，叫散地。进入敌国浅近地方作战而能轻易返回的地区，叫轻地。我军得到有利，敌军得到也同样有利的地区，叫争地。我军可以前往，敌军也可以前来的地区，叫交地。各国相邻，先到达就可以得到诸侯列国援助的地区，叫衢地。深入敌国腹地，远离自己城邑的地区，叫重地。山林险阻、水网沼泽等道路难于通行的地区，叫圮地。进入的道路狭隘，而退归的道路迂远，敌军能够以少量兵力攻击我方众多兵力的地区，叫围地。迅速奋战就能生存，否则就会全军覆灭的地区，叫死地。因此，散地，不宜作战；轻地，不宜停留；争地，不要在被动情况下强攻；交地，部队的联系不可断绝；衢地，则应结交诸侯；重地，就要掠取敌国物资；圮地，就要迅速通过；围地，就要巧设计谋；死地，就要奋勇作战。

古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。合于利而动，不合于利而止。敢问敌众整而将来，待之若何？曰：先夺其所爱则听矣。兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。

古代善于指挥作战的人，能使敌人的部队前后不能相互策应，主力和小部队不能相互依靠，官兵不能相互救援，上下不

能相互协调，兵卒溃散难以集中，集合起来也不能统一行动，交战时阵形也不能整齐。对我有利就行动，对我不利就停止。

试问："假如敌军人数众多而又阵势严整地向我推进，该用什么办法对付它呢？"回答是："先夺取敌人的要害，就能使它听从我的摆布了。"用兵之理贵在神速，要乘敌人措手不及的时机，走敌人意料不到的道路，攻击敌人没有戒备的地方。

凡为客之道，深入则专，主人不克；掠于饶野，三军足食。谨养而勿劳，并气积力；运兵计谋，为不可测。投之无所往，死且不北。死焉不得，士人尽力。兵士甚陷则不惧，无所往则固，入深则拘，不得已则斗。是故其兵不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信，禁祥去疑，至死无所之。吾士无余财，非恶货也；无余命，非恶寿也。令发之日，士卒坐者涕沾襟，偃卧者涕交颐。投之无所往，诸、刿之勇也。

大凡进入敌国境内作战的规律是：越深入敌国腹地，军心就越专一，敌人也就越不能取胜。在丰饶的田野上掠取粮草，全军就能得到足够的给养。要注意休整部队而不使将士疲劳，保持高昂士气，积蓄力量，部署兵力，巧设计谋，使敌人无法判断我军的意图。将部队置于无路可走的绝境，将士们就会宁死不退，既然连死都不怕，怎么还会不尽力而战呢？士卒深陷危险境地时就不会恐惧，无

路可走时军心就会稳固，深入敌国时军队就会团结，遇到迫不得已的情况时，军队就会殊死搏斗。因此，这样的军队无需整饬就能自觉注意戒备，无需强求就能完成任务，无需约束就能亲附拥戴，无需命令就能遵守纪律。禁止迷信和谣言，消除士卒的疑虑，就会使他们至死也不会逃避。我军士兵没有多余的钱财，并不是他们厌恶财物；没有人贪生怕死，并不是他们不愿长寿。当作战命令发布的时候，坐着的士兵会泪湿衣襟，躺着的士兵会泪流满面。把他们投入无路可走的绝地，他们就会像专诸、曹刿一样勇敢。

故善用兵者，譬如率然。率然者，常山之蛇也，击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问兵可使如率然乎？曰：可。夫吴人与越人相恶也，当其同舟济而遇风，其相救也如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇如一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。

善于统率部队的人能使部队像“率然蛇”一样。“率然蛇”产于常山一带，打它的头部，尾巴就来救应，打它的尾巴，头部就来救应，打它的身子，头尾都来救应。试问：“可以使军队如同‘率然蛇’一样吗？”回答是：“可以。”吴国人和越国人是互相仇恨的，可是当他们同船渡河遇到大风的时候，他们就会互相救援，像一个人的左右手一样配合默契。因此，用并缚战马、掩埋车轮的办法来迫使部队不动摇，来显示死战决心是不可靠的。要使部队齐力协力如同一人，这才是治军的目的，关键在于管理教育得法；要使强者弱者都能发挥作用，关键在于恰当地利用地形。所以，善于用兵的人，能使全军将士携手如同一人，这是因为严峻的形势迫使他们不得不这样。

将军之事，静以幽，正以治，能愚士卒之耳目，使之无知；易其事，革其谋，使人无识；易其居，迂其途，使人不得虑。帅与之期，如登高而去其梯，帅与之深入诸侯之地，而发其机。若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也。九地之

变，屈伸之利，人情之理，不可不察也。

统率军队，要冷静而深邃、公正而严明。要能够蒙蔽士卒的视听，使他们对军事行动毫无所知；要不断变更原定的作战计划，使人们无法识破真相；要不时改换驻地，迂回行进，使敌人不能推测我军的意图。主帅向部属发布作战命令，如同使其登高而抽去梯子一样，只能前进而不能后退；主帅率领部属深入诸侯境内，如同击发弩机射出箭矢一样一往无前。对待士卒如同驱赶羊群一样，赶过去，又赶过来，使他们不知道要到哪里去。聚集全军，把他们置于危险的境地，这就是统率军队的要务。各种地形的不同处置，攻防进退的利害得失，官兵上下的不同心理，这些都不能不认真考察研究。

凡为客之道，深则专，浅则散。去国越境而师者，绝地也。四通者，衢地也。入深者，重地也，入浅者，轻地也。背固前隘者，围地也。无所往者，死地也。是故散地吾将一其志，轻地吾将使之属；争地

吾将趋其后，交地吾将谨其守，衢地吾将固其结，重地吾将继其食，圮地吾将进其途；围地吾将塞其阙，死地吾将示之以不活。故兵之情，围则御，不得已则斗，过则从。

大凡在敌国境内作战的规律通常是：越是深入敌国腹地，军心就越稳定专一；进入敌境越浅，军心就越容易涣散。离开本国进入敌境作战的地区，叫绝地；四通八达的地区，叫衢地；深入敌国腹地的地区，叫重地；浅入敌境的地区，叫轻地；背靠险固、前阻隘路的地区，叫围地；无路可退的地区，叫死地。因此，处于散地，就应统一官兵的意志；处于轻地，就应使营阵紧密相连；处于争地，就应让后续部队迅速跟进；处于交地，就应谨慎防守；处于衢地，就应注意巩固邻国的交往；处于重地，就应补充军粮；处于圮地，就应迅速通过；处于围地，就应堵塞缺口；处于死地，就应显示死战的决心。所以军事上的情势就是：被包围就要抵抗，迫不得已就要拼死战斗，陷入危险的境地就会听从指挥。

是故不知诸侯之谋者，不能预交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。四五者，一不知，非霸王之兵也。夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。是故不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌，则其城可拔，其国可隳。施无法之赏，悬无政之令，犯三军之众，若使一人。犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。投之亡地然后存，陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。故为兵之事，在顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，是谓巧能成事。

因而，如果不了解诸侯列国的战略动向，就不要预先与之结交；如果不熟悉山林、险阻、沼泽等地形，就不要行军布阵；如果不使用向导，就不能得到地利。对于“九地”的利害，有一方面不了解，就不能成为霸王的军队。凡是能称得上霸王的军队，进攻大国的时候，就能使其军民来不及动员集中；兵威施加于敌，能使其无法同别国结交，盟国也不能与之策应。所以，不必争着同天下诸侯强交，不必在

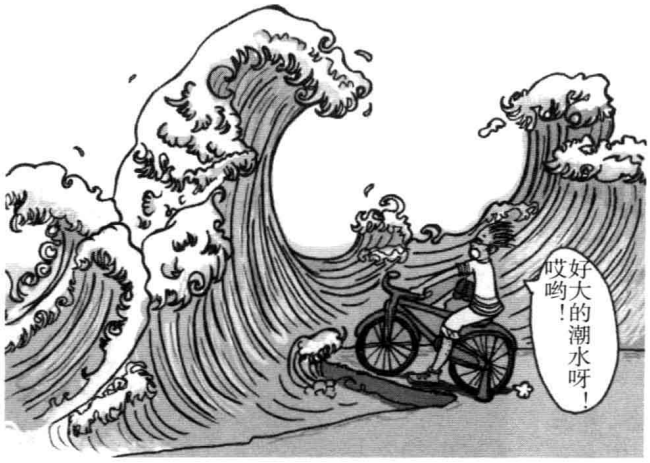
诸侯国培植自己的势力，只要施展自己的战略意图，兵威施加于敌国，就可以夺取敌国的城池，毁灭敌人的国都。在战争中要施行超越惯例的奖赏，颁布打破常规的号令，指挥全军如同指挥一个人一样。给部下布置任务，但是不向他们说明企图；动用士卒，只告知有利条件，而不告知危险的因素。把士卒投入危地，才能转危为安；使士卒陷入死地，才能起死回生。军队陷于险境，然后才能夺取胜利。所以，带兵打仗和指导战争这种事，在于谨慎地观察敌人的战略意图，然后集中兵力攻击敌人，千里奔袭，斩杀敌将，这就是所谓巧妙用兵取得成功的方法。

是故政举之日，夷关折符，无通其使，厉于廊庙之上，以诛其事。敌人开阖，必亟入之。先其所爱，微与之期。践墨随敌，以决战事。是故始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒。

所以，在决定发动战争和举兵出征之日，就要封锁关口，废除通行证，禁止敌国使节往来。要在庙堂里秘密谋划，做出战略决策。敌方一旦出现疏漏，就必须迅速乘机进入。首先夺取敌人的战略要地，但是不要轻易约期决战。要遵循战争的一般规律，灵活机动、随机应变，决定自己的作战行动。因此，战争开始之前要像处女那样沉静，诱使敌人放松戒备、暴露弱点；在战争展开之后，要像脱逃的野兔一样迅速行动，使敌人来不及抵抗。

相关医院管理法则

◎ **海潮效应** 海水因天体的引力而涌起，引力大则出现大潮，引力小则出现小潮，引力过弱则无潮。社会尊重人才，时代呼唤人才，医院需要人才，人才便应运而生。医院要加大对高层次人才的宣传力度，形成尊重知识、尊重人才的良好风气，为人才提供良好的发展平台和工作环境，通过调整人才的待遇，以达到人才的合理配置，从而加大医院对人才的吸引力。医院要坚持“以待遇吸引人，以感情凝聚人，以事业激励人”的人力资源管理理念。



◎ **霍桑效应** 谈话和沟通可使员工的不满发泄出来，从而感到心情舒畅，干劲倍增。人在一生中会产生数不清的意愿和情绪，但是最终能实现、能满足的为数不多。对那些未能实现的意愿和未能满足的情绪，切莫压制下去，而要千方百计让它宣泄出来，这对人的身心健康和工作效率都非常有利。

◎ **过度理由效应** 是一种社会心理学现象，每个人都试图使自己和别人的行为看起来合理，因此总是为行为寻找理由。一旦找到了认为足够的原因和理由，一般就不会再继续寻找下去了。在寻找行为原因的时候，总是先找那些显而易见的外在原因，当外部原因足以解释行为的时候，人们一般就不再去寻找内部深层次的原因了。对于医院领导来说，不要止步于任何外部原因，而要深入发掘外部原因背后的内部原因，哪怕这种原因看上去是一种无稽之谈。如果希望某种行为得以保持，就不要给它过于充分的外部原因。奖励的刺激会在某种程度上促使员工保持高涨的热情，如果在很长一段时间里保持不变，就会使奖励成为工作的过度理由，一旦失去外在奖励或奖励无法满足其需要时，结果就会大不如从前。激励是一种策略，更是一种艺术，应当包括精神上的沐泽，而不是单纯的物质刺激。使一个人持续不断地努力，应当激发其内在的动力，而不能只靠外在的奖励。表扬、鼓励和信任可以激发一个人的自尊心和上进心，奖励的原则应是精神奖励重于物质奖励，奖励要抓住时机、掌握分寸，并不断升华。

◎ **大荣法则** 人才培养是决定组织生存和发展的命脉。医院的兴旺，就是人才的兴旺；人才的繁荣，就是医院的繁荣。医院未来的生存和发展应当着眼于对人才的培养，医院生存和发展的最大课题就是培养人才。在医院的发展中，病房、设备等硬件的提高，远远没有员工综合素质的提高重要。要提高员工的素质，就要随时随地开展员工教育与培训工作，启发员工的思想，更新员工的技术，提升员工的学术水平。人才建设是医院生存、发展的重中之重，没有人才，一切都无从谈起。

◎ **牢骚效应** 凡是单位里有对工作发牢骚的人，那家单位或领导一定比没有这种人或有这种人但把牢骚埋在肚子里的单位或领导要成功得多。疏导是治理壅塞的根本。牢骚是改变不合理现状

的催化剂，牢骚虽然不总是正确的，但是认真对待牢骚却总是正确的。医院需要员工之间产生彼此的认同、合作与信任。一起工作的员工，可以不在同一间办公室里，但是必须同心协力，才会形成有效运转的机构。而人与人之间的隔阂、猜忌、怀疑与冲突，不仅会阻碍个人能力的充分发挥，更会损害团体绩效的产生。要避免这些，就要建立一个有效的沟通渠道，激励员工的工作热情，了解员工的需求与情感，并加以有效疏导和牵引。

◎ **避雷针效应** 在高大建筑物顶端安装一个金属棒，用金属线与埋在地下的一块金属板连接起来，利用金属棒的尖端放电，使云层所带的电和地下的电逐渐中和，从而保证建筑物避免雷击。医院领导要牢记“善疏则通，能导必安”这八个字。

◎ **犬蜮效应** 当年幼的犬长出牙齿并能撕咬时，主人就把它们放到一个没有食物和水的封闭环境里，让这些幼犬自相撕咬，最后剩下一只活着的犬，这只犬称为蜮，十只犬才能产生一只蜮。让组织和团队在竞争中生存，困境是造就强者的学校。面对医疗市场日益激烈的竞争，医院安于现状是没有出路的，只有增强竞争意识和医院的综合实力，主动迎接挑战，才是医院生存发展之道。后退一定是退步，停止不前是退步，向前一小步也是退步。赢得客户则获得生存，失去客户则被淘汰。医院为了生存发展，必须深化改革，建立有效、合理的竞争激励机制，从而提高医院的服务质量、经营效率和效益。

◎ **ABC 分类法** 又称帕累托分析法、巴雷托分析法、柏拉图分析法、主次因素分析法、ABC 分析法、ABC 法则、分类管理法、重点管理法、ABC 管理法、巴雷特分析法。它是根据事物在技术或经济方面的主要特征进行分类排队，分清重点和一般，从而有区别地确定管理方式的一种分析方法。ABC 重点控制模式的要旨是抓住重点和主要矛盾，对重点问题进行重点控制，做到抓住重点，兼顾一般。

◎ **拆屋效应** 1927年，鲁迅先生在《无声的中国》一文中说："中国人的性情总是喜欢调和、折中，譬如你说，这屋子太暗，需要在这里开一个天窗，大家一定是不允许的。如果你主张拆掉屋顶，他们就会来调和，愿意开天窗了。"先提出很大的要求，接着提出较小、较少的要求，而后者更容易被人所接受，这种现象在心理学上称为拆屋效应，与登门槛效应相似。例如，医院的一名员工犯了错误后离院不来上班了，且音信全无，把科主任和医院领导急坏了，没过几天，员工安全地回来上班了，科主任和医院领导就不再过多地去追究这名员工之前所犯的错误了。

◎ **超限效应** 是指刺激（包括奖励和批评等）过多、过强或作用时间过久，往往会引起对方心理极不耐烦或逆反心理。超限效应反映了以下几个问题：以自我为中心，没有注意方式、方法，没能注意度的把握，没有换位思考。所以医院领导要注意以下几点：

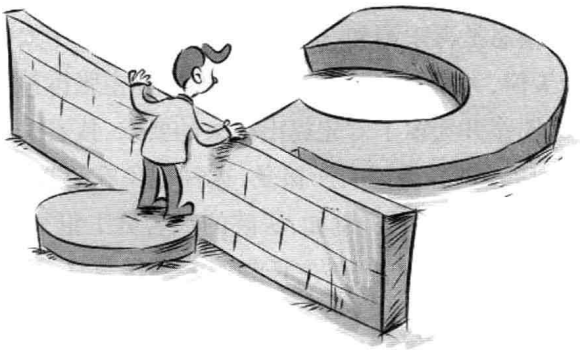
（1）应明确做事的目的，所有的工作和步骤一定要围绕这一目的展开。

（2）工作和步骤一定要有效，始终与目的一致。

（3）学会用南风法则，关心、体恤下属。

（4）学会用互惠定律，希望员工做好的同时，首先考虑自己是否做好，是否让员工满意。

◎ **边际效应** 又称为边际贡献，是指经济上以最小的成本获得最大的利润，从而达到帕累托（效率）最优（Pareto optimality）。如果后一单位的效用比起前一单位的效用大，则是边际效用递增，反之，则为边际效用递减。某人在近期内重复获得相同报酬的次数越多，那么，这一报酬的追加部分对他的价值就越小。比如吃包子，如果吃5个包子就能饱，第一个觉得很好吃，第二个差一点，第三个更淡，等吃到第四个、第五个的时候，已经没有什么感觉了。



◎ **贝勃规律** 第一次刺激能缓解第二次的小刺激。贝勃规律经常应用于医院的人事变动或机构改组等。目前，医院尚未形成干部退出机制，干部上容易而下就比较困难，在这种情况下，医院要想调整或撤换被视为“眼中钉”的人，应该先对与其无关的部门进行大规模的人事变动，使其他部门和员工习惯于这种冲击。然后在第三次或第四次人事变动时，再把矛头指向原定目标。

◎ **吊胃口效应** 用好吃的东西引起别人的食欲，引申为让人产生欲望或兴趣。能使人大开胃口，才有资格去吊人胃口。

◎ **阿塔维定律** 带有新信息的广告标题，往往会有22%以上的人记住它。美国广告学家阿塔维认为：要想引人入胜，应先引人注目。

◎ **法德雷定理** 沟通愈直接，广告的效果就愈好。美国纽约广告公司创建人金·法德雷认为：能无滞无碍，必多畅多通。

◎ **格雷定理** 公关最重要的就是信誉，再加上用功。美国“公关之王”格雷认为：你能赢得多少信誉，你往往也能获得多少利益。

◎ **曼狄诺定律** 微笑可以换取黄金。美国作家曼狄诺认为：如果不是发自内心的，笑比哭也好不了多少。

◎ **温德定律** 表现自己是人性的主要需要。美国心理学家温德认为：善于表现自己的人，常常能通过别人去表现自己。

◎ **化合效应** 两种或两种以上的物质经过化学反应而生成另一种物质。如果能合在一起，必易打成一片。

◎ **沃尔顿法则** 每当我们为顾客省下一块钱，就赢得了顾客的一份信任。美国沃尔玛山姆会员店创始人山姆·沃尔顿认为：每得到一份信任，你的声誉便随之增加一分。

◎ **淡化效应** 问题、情感等逐渐冷淡下来后，就会变得不被重视或无关紧要。对不应渲染的轻描淡写，往往更容易出神入化。

◎ **谈判开局法则** 让别人先说出他的看法，使自己有充分的时间考虑，然后从容不迫地抉择。美国管理学家柯美雅认为：慎言的最大好处，是容易使你把话说到点子上。

◎ **奥迪思定理** 要求别人无条件地让步乃是下下策。英国谈判专家乔治·奥迪恩认为：若总想让人得不偿失，你往往也难以如愿以偿。

◎ **威尔逊定理** 只要我们有接近的忍耐、诚意和欲望，我们就可以接近。美国心理学家威尔逊认为：抱着互利的目的而来，常常也会带着互惠的结果而去。

◎ **克伦特定理** 仓促达成一项不尽如人意的协议，比根本达

不成协议更糟糕。英国谈判专家克伦特认为：在勉强的妥协里，往往隐藏着再次对抗的种子。

◎ **沃兹沃思法则** 商业的本质就是叫人愿意与你合作。美国戏剧理论家沃兹沃思认为：要让别人与你合作，你首先就应该是一个有效的合作者。

◎ **得尺进寸效应** 先提高要求，然后再逐渐降低。美国社会心理学家西阿蒂尼认为：心诚方易处事，身低才好求人。

◎ **卡耐基法则** 小小的“我的”二字，是人事管理中最重要的词汇，能恰当地应用这个词汇，是智慧的起点。美国行为科学家代尔·卡耐基认为：不能了解真正的别人，就不会成为真正的自己。

◎ **吉格勒原则** 你把自己最好的给予别人，就会从别人那里获得更好的。美国人际关系学专家吉格勒认为：能有好的付出，才能得到好的回报。

◎ **席尔法则** 成功往往是以“你认识多少人”而不是以“你知道多少人”来衡量的。美国行为科学家席尔认为：没有好人缘，好事也会和你绝缘。

◎ **大内定律** 我们最关心的是与我们地位同等的人对我们有什么看法。美国管理学家大内认为：愈在同等地位的人面前，愈能看出自己与他们有什么不同。

◎ **对流效应** 液体或气体中较热的部分和较冷的部分通过循环流动，最终使温度趋于均匀。不怕别人冰冷，只怕自己不热。

◎ **斯图尔特法则** 得到原谅要比得到许可容易得多。德国社会心理学家斯图尔特认为:多做“对得住”的事,就会少说“对不起”的话。

◎ **华莱士法则** 将自己贬得一无是处,为的是鼓励别人亲自来认识你的出众之处。瑞典著名评论家华莱士认为:只有做得很好的人,才敢说自己。

◎ **克罗普顿定理** 信用的差距往往由轻信所弥补。德国社会学家克罗普顿认为:轻信别人,等于把自己的脑袋安在别人的肩上。

十二、火攻篇与医院管理法则

原文与译文

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火队。行火必有因，烟火必素具，发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、轸也。凡此四宿者，风起之日也。

孙子说：火攻有五种形式：一是火烧敌军人马，二是火烧敌军粮草，三是火烧敌军辎重，四是火烧敌军仓库，五是火烧敌军粮道和运输设施。实施火攻必须有一定的条件，烟火器材必须平素有所准备。放火要看准天时，点火要选好日子。所

谓天时，是指气候干燥；所谓日子，是指月亮行经箕、壁、翼、轸四星宿位置的这几天。月亮经过这四星宿时，正是容易起风的日子。

凡火攻，必因五火之变而应之：火发于内，则早应之于外；火发而其兵静者，待而勿攻。极其火力，可从而从之，不可从则止。火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。凡军必知五火之变，以数守之。

凡用火攻，必须根据五种不同火攻方式所引起的敌军不同变化，灵活机动地派兵配合。如从敌营内部放火，就要及时派兵从外部策应；火已烧起而敌营毫无动静，则应冷静等待，不可立即发起进攻，待火势旺盛到了极点，再根据情况做出决定，可以进攻就进攻，不可进攻就停止。也可以从外面放火，这时就不必等待内应，只要适时放火就行。从上风放火时，不可从下风进攻。白天刮风时间长了，夜晚的风就容易停止。军队必须懂得灵活运用五种火攻形式，等待火攻的条件和时机成熟时再进行火攻。

故以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。

所以，用火攻来配合军队进攻，效果更加显著；用水攻来配合军队进攻，可以增强攻势。水攻可以分割隔绝敌军，火攻可以烧毁敌人的军需物资。

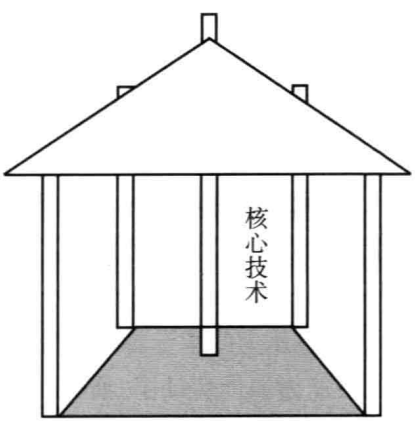
夫战胜攻取而不修其功者凶，命曰费留。故曰：明主虑之，良将修之，非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战，合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复说，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明主慎之，良将警之，此安国全军之道也。

凡打了胜仗，夺取了土地城邑，而不能巩固和扩大战果的，则有凶险和祸患，这叫做耗费国力却留下后患。所以说，明智的国君要慎重考虑这个问题，贤良的将帅要认真处理这个问题。对自己没有利就不要行动，没有取胜把握就不要用兵，不到危急关头就不要出战。国君不可因一时之怒而发起战争，将帅也不可因一时之愤而出阵求战。符合国家利益就用兵，对国家不利就停止用兵。一时愤怒还可以恢复喜悦，一时气愤也可以恢复高兴，而国家灭亡了就不能复存，人死了就不能再生。所以，明智的国君要慎重，贤良的将帅要警惕，这是安定国家、保全军队的关键。

相关医院管理法则

◎ **座椅舒适感** 一位美国心理学家做了这样一个实验：把一个班成绩相近的学生分成两组，其中20人坐在舒适的沙发椅上学习，另外20人坐在很不舒服的木椅子上学习。过了不久，发现坐木椅子的学生学习成绩要比坐沙发椅的学生高出许多，其原因是坐木椅子的学生因不舒服而不断地调整坐姿，表面看来好像不安分、好动，实际上却因此给脑部供应了更多的血液和营养，而坐沙发椅的学生由于舒适而一动不动，致使血液循环相对减慢，脑部得到的血液和营养相对减少，学习效果因此就差了一些。“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”作为医院领导，在努力为员工创造舒适的硬件条件时，也可以为员工准备一把木椅子，以更好地激发员工的创造力。

◎ **帐篷理论** 帐篷的容量不仅取决于篷布的大小，还要看支撑篷布的竹竿有多高。竹竿越高，帐篷的容量就越大。做事情也是一样，一定要有高度，有了高度才能增加容量。医院领导要重视培育医院核心竞争力中的核心技术，因为这是撑起帐篷的中心支柱，医院要想获



得竞争优势，必须以核心技术为基础。医院领导还应当关注核心竞争力各要素之间的辩证关系，帐篷的几根支柱是支起帐篷不可缺少的要素，缺少任何一根支柱，帐篷都不能稳固，而且各支柱不是集中在一起的，而是按照一定的角度分散开来，各支柱是相互制约、相互强化的。核心竞争力各要素也存在着相互制约、相互强化的机制。医院的核心竞争力有以下几种模式：

（1）医院的核心技术比较强，而创新、人力资源、领导素质等相对较弱，医院的核心竞争力表现为扁平状，这种模式不能成为持续的竞争优势。

（2）医院的核心技术比较弱，而其他要素较强，即帐篷的其他支柱比较长，而中心支柱长度不够，因此很难支撑起帐篷，这种情况下，医院的核心竞争力是经不起考验的。

（3）核心竞争力中的核心技术及医院的创新、人力资源、领导素质等配合比较好，但缺乏有效的管理和企业文化，凝聚力不强致使核心竞争力特别脆弱，一旦遭受挫折便会支离破碎。

◎ **自来水哲学** 大批量才能生产出廉价产品。使顾客常受益，乃是医院获益的最大源泉。为客户提供价廉物美的医疗保健服务的同时，医院也会得到长足的发展和丰厚的利润回报。当然，我们也希望医疗服务价格应与付出相配套。医院病种结构的优化是员工诊疗行为规范的结果，但对于大多数亚专业细化迟迟不能启动的医院来说，优化可能是一种理想化的态势。

◎ **蓝柏格定理** 为员工制造必要的危机感，压力只有在能够承受它的人那里才会转化为动力。压力与动力是一对矛盾体，并不是所有的压力都能转化成动力。压力变成动力，需要一个转化的条件，那就是压力的承受者有承受压力的能力。如果没有这个条件，压力就只能做惯性运动了。所以，面对压力，要积极改变自己，充实自己，这样才能正确引导各种压力，将其转化为前进的动力。

◎ **80/20 法则** 又称为帕累托法则、帕累托定律、最省力法则、不平衡原则、犹太法则、马特莱法则，适用于任何组织和任何个人的工作。意大利经济学家帕累托认为：原因和结果、投入和产出、努力和报酬之间本来就存在着无法解释的不平衡。80%的利润来自于20%的客户；80%的销售来自于20%的销售人员；80%的时间用在了20%的日常事情上；80%的事情在20%高效率的时间内被完成；80%的效率提升来自于20%的环节改进；80%的产出源自20%的投入；80%的结论源自20%的起因；80%的收获源自20%的努力。80/20法则要求医院领导注意以下事项：

（1）鼓励特殊表现，而非赞美全面的平均努力。

（2）寻求捷径，而非全程参与。

（3）选择性寻找，而非巨细无遗的观察。

（4）在几件事情上追求卓越，不必事事都有好表现。

（5）在日常生活中，找专业的人来负责和处理一些专业的事务，不需事必躬亲。

（6）只做最能胜任且最能从中得到乐趣的事。

（7）从生活的深层去探索，找出那些关键的20%，以达到80%的好处。

（8）保持平静的心态，少做一些无效能的事情，锁定少数能以80/20法则完成的目标，不必苦苦追求所有机会。

这一法则要求医院领导在经营管理医院时，不必面面俱到，而应侧重抓关键的20%。从人力资源管理的角度来看，医院领导应当把主要精力放在对占职工总数20%的业务骨干的管理上，抓医院发展的骨干力量，再以这20%的少数带动占80%的多数，以提高经营

效率和效益；从营销和客户管理的角度来看，应抓住占总数20%的重点病种和重点客户，以达到牵一发而动全身的效果；从资源分配的角度来看，医院领导要将有限的资金和资源投放到占总数20%的重点学科和重点业务骨干上，不断优化资源配置，提高其使用效率。

◎ **安泰效应** 一旦脱离相应条件就失去某种能力的现象。古希腊神话中的大力神安泰力大无比，百战百胜。但是他有一个致命的弱点，那就是一旦离开大地母亲的滋养，就失去了一切力量。

人不能失去力量的源泉，不能失去赖以生存和发展的必要环境。没有群众的支持，任何号令和政策都是软弱无力的，纵有“力拔山兮气盖世”的能耐，最终也必将失败。水失鱼，犹为水；鱼无水，不成鱼。医院领导应善于建设集体和团队，教育员工树立集体观念，从而使员工认识到，医院和团队是肥沃的大地，而自己是生长在这片大地上的一株小草，离开了大地就会枯萎。如果医院的凝聚力不强，则不能给员工以安全的依靠。众人拾柴火焰高，众人划桨才能开大船，我为人人，才有可能人人为我。

◎ **艾奇布恩定理** 如果领导遇见员工而不认识，或者忘记了员工的名字，那么这个单位是太大了。摊子一旦铺得过大，领导就很难照顾周全。经营管理医院，小有小的好处，大有大的难处。医院在做大、扩大规模的过程中，难免会出现管理瓶颈。医院领导在扩大规模、拓展业务时要注意：

（1）不能为了做大而做大，要把学科做强、做精。

（2）对做大后的管理难题要有充分的认识，并做好应对准备，对做大后的人员管理问题，管理者一定要高度重视。

（3）谨慎行事，缓图发展。

◎ **托伊论断** 当发现下属处事方针出现偏差时，抑制干涉的冲动实在不是一件容易的事。干预不当，必成干扰。

◎ **生态位法则** 也称为格乌司原理、价值链法则，原指在大自然中，各种生物都有自己的生态位，亲缘关系接近、具有同样生活习性的物种，不会在同一地方竞争同一生存空间。在经营管理上则表现为：同质产品或相似的服务如果在同一市场区间内竞争，是难以同时生存的。每个人都必须找到适合自己发展的生态位，即根据自己的爱好、特长、经验、行业趋势和社会资源等，确定自己的位置。生态位包括两个方面：一是自己所处的生态环境；二是自己所需要的生态环境。生态位环境包括自然环境和社会环境，可以影响一个人的性格。

◎ **弗里德曼定理** 市场的浪费是一种不可避免的浪费，因而也就不是浪费。诺贝尔经济学奖获得者、美国经济学家弗里德曼认为：成本减少即是增值，质量提高便为节约。

◎ **泡沫效应** 表面看起来声势或规模很大，一旦遇到冲击或刺激便会全面崩溃。只求轰轰烈烈之势，必定忽视扎扎实实之功。

◎ **范希尔定理** 一个企业和组织如果要生存、赚钱和成长，就必须既有效率，又有效益。美国管理学家范希尔认为：效率的核心是速度，效益的关键在增值。

◎ **卢皮扬定理** 成绩是不断进步和取得新成就的刺激物和催化剂。前苏联管理学家卢皮扬认为：取得很大成功的动力，往往是不

断取得一连串小成功。

◎ **门田法则** 在必要的时间内，按必要的量，生产必要的产品。日本管理学家门田安弘认为：凡没有必要去做的，我们都有必要把它缩减至最少。

◎ **彼得斯定律** 为产品最后1%的完美性所做的努力，可能导致市场的丧失。美国管理学家彼得斯认为：精细勿拘细，求全莫贪全。

◎ **梅塔格定律** 人愈少，质量意识愈强。美国质量管理专家费利兹·梅塔格认为：有清清楚楚之员工，必无含含糊糊之失误。

◎ **考茨法则** 入乡未必随俗，你只需谨慎地保持原有的习惯，一般都会受到当地人的欢迎。

◎ **雷兰法则** 任何事情只要发生过，就会被历史学家说成是不可避免的。

◎ **艾伦法则** 万事万物易进不易出。

◎ **芬格法则** 交际中、旅途中踌躇不前时，就不能再犹豫了。

◎ **落体法则** 一个物体将按照造成最大危害的方式落下。

◎ **穆尔法则** 在计算机行业，如果有一件事情是可以期待的，那就是明年的产品将会更小、更快、更便宜。

◎ **康普特法则** 人容易犯错误，但是要把事情彻底弄得一塌

糊涂，还得靠计算机。

◎ **克里特法则** 当你过度时，最适意的东西也会变成最不适意的东西。

◎ **詹姆斯法则** 计划的前90%需要10%的时间来完成，计划的后10%要用90%的时间来完成。

◎ **英吉利法则** 行动培养习惯，习惯形成性格，性格决定命运。

◎ **梅勒法则** 如果事实和理论不符，则事实必须被除去。

十三、用间篇与医院管理法则

原文与译文

孙子曰：凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉，日费千金，内外骚动，怠于道路，不得操事者，七十万家，相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。故明君贤将所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。

孙子说：凡兴兵十万，征战千里，百姓的耗费和国家的军费开支，每天要花费千金；国内外一片骚动，为运输物资疲于奔波而不能正常耕作的有七十万家。如此相持数年，就是为了争取最后一天的胜利。如果吝惜爵禄金钱而不重用间谍，以致不了解敌情而导致失败，那就是不仁到了极点。这样的将领不配做军队的统帅，不配作君主的助手，这样的君主是不可能取胜的。所以，贤明的君主、优秀的将领之所以一旦行动就能战胜敌人，成功超出众人之上，就在于事先了解敌情。事先了解敌情，不可祈求于鬼神，不可类比推测，不可用日月星辰运行的度数去验证，只能从人、从知道敌情的人身上去了解。

故用间有五：有因间，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。因间者，因其乡人而用之；

内间者，因其官人而用之；反间者，因其敌间而用之；死间者，为诳事于外，令吾间知之而传于敌间也；生间者，反报也。

使用间谍的方式有五种，有因间、内间、反间、死间、生间。五种间谍都同时使用，使敌人无从了解我军使用间谍的规律，这就是使用间谍神妙的方法和纲纪，是国君克敌制胜的法宝。因间，也叫乡间，是利用敌国的同乡充当间谍。内间，是利用敌方官吏充当间谍。反间，是利用敌方间谍充当我方间谍。死间，就是将假情报传播于外，让潜入敌营的我方间谍得知并传递给敌人或敌方间谍，诱使敌人上当受骗，一旦事情败露，我方间谍则难免一死。生间，就是能活着回来报告情况的间谍。

故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间，非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。微哉微哉！无所不用间也。间事未发而先闻者，间与所告者皆死。

所以，主将在军队的关系中，没有比间谍更加亲近的，奖赏也没有比间谍更加优厚的，能够交代最秘密的事情莫过于间谍。不是圣贤睿智的人不能使用间谍，不是仁义慷慨的人不能指挥间谍，不是谋虑精细的人不能得到间谍的真实情报。微妙呀！微妙！无时无处不需要使用间谍。间谍的工作尚未进行而事先走漏了消息，那么间谍和听到秘密的人都要被处死。

凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左

右、谒者、门者、舍人之姓名，令吾间必索知之。

凡是要攻打的敌人军队，要攻占的敌方城堡，要暗杀的敌方官员，一定要事先打听守城的将帅及其亲信、传达人员、守门官吏和门客幕僚的姓名，命我方间谍务必侦察清楚。

必索敌间之来间我者，因而利之，导而舍之，故反间可得而用也；因是而知之，故乡间、内间可得而使也；因是而知之，故死间为诳事，可使告敌；因是而知之，故生间可使如期。五间之事，主必知之，知之必在于反间，故反间不可不厚也。

必须搜索出前来侦察我军的敌方间谍，要利用重金收买、诱导放归，这样反间就可以使用了。通过反间了解了敌方情况，于是乡间、内间就可以使用了；通过反间了解了敌方情况，于是就能指使死间传递假情报给敌人；通过反间了解了敌方情况，能使生间按预定时间回报敌情。五种间谍的使用，国君都必须知道。了解情况的关键在于反间，所以对反间不可不厚待。

昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故明君贤将，能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。

从前，殷朝的兴起，是因为重用了曾经在夏朝为臣的伊挚；周朝的兴起，是因为周武王重用了熟悉殷朝情况的姜子牙。所以，贤明的国君、优秀的将帅任用智慧高超的人充当间谍，就一定能建立大功。这是用兵的关键，因为全军都要依靠间谍提供的情报来决定军事行动。

相关医院管理法则

◎ **反馈效应** 及时对活动结果进行评价，就能强化活动动机，对工作起促进作用。自己进行的主动反馈要优于别人的反馈。在学习过程中，一定要及时进行自我反馈，避免毫无目的的学习，或者不知道学习结果的学习方式。要重视别人所做的评价，认真总结自己的优缺点，从而明确努力的方向。要正确对待自己的进步，成功时不骄傲，坚持继续努力；进展不理想时，则不要丧失信心，决心迎头赶上。

◎ **自我参照效应** 在接触新事物的时候，如果与自身有密切关系的话，学习就有动力，而且不容易忘记。

◎ **花盆效应** 又称为局部生境效应。花盆是一个半人工、半自然的小生态环境，在空间上有很大的局限性。由于人为地创造出非常适宜的环境条件，在一段时间内，作物或花卉可以长得很好，一旦离开人的精心照料，就经不起温度和湿度的变化，更经不起风吹雨打。

在学校的医学教育中，由于受封闭或半封闭教育体制的影响，学生整天被关在教室里，与现实生活和临床脱节，加之教学内容、教学方法陈旧

落后，从书本到书本，进行封锁式小循环。这种脱离实际的教育方法，很容易使学生滋生以自我为中心的价值观、是非观和荣辱观，经不起挫折。为此，医学院校领导必须建立开放型教育生态系统，让师生走出校门，尽早接触临床和病人，接触体现时代精神风貌的医院环境，让医学生认识自然、了解社会、熟悉医院的工作流程，懂得医学生应有的地位、责任和作用。

◎ **皮格马利翁效应** 又称为罗森塔尔效应、期待效应。在有目的的情境中，个人对自己（或别人对自己）所预期的，常在自己以后的行为结果中应验。

说你行，你就行，不行也行；说你不行，你就不行，行也不行。期望什么，就会得到什么，得到的不是自己想要的，而是自己期待的。只要充满自信地期待，只要真的相信事情会顺利进行，事情就一定会顺利进行；相反，如果相信事情会不断受到阻力，这些阻力就会产生。成功的人会培养充满自信的态度，相信好的事情一定会发生。积极期望的态度是一种成功的态度。事前就期待，只要充满自信地期待，就一定会成功。对员工传递积极的期望，就会使其进步得更快，发展得更好；反之，向员工传递消极的期望，则会使其自暴自弃而放弃努力。人类本性中最深刻的渴求就是赞美。每个人只要能被热情所期待和肯定，就能得到希望的效果。医院领导应该而且必须赏识下属和员工，要把赏识当成下属和员工工作中的一种需要。赞美下属会使其心情愉快，工作更加积极，愉悦的员工会用更好的工作成果回报领导、回报医院。

◎ **乞讨效应** 在管理心理学中，人们把善于争要、善于自我表现、善于主动沟通而得到领导赏识、他人关注或同情等心理效应的现象，称之为乞讨效应。这与爱哭的孩子吃奶多，爱哭的孩子有奶吃等现象是一致的。医院领导对此现象要有清醒的认识，应当弄清楚为什么会产生乞讨效应？如何克服消极的乞讨效应？如何发挥乞讨

效应的积极作用?

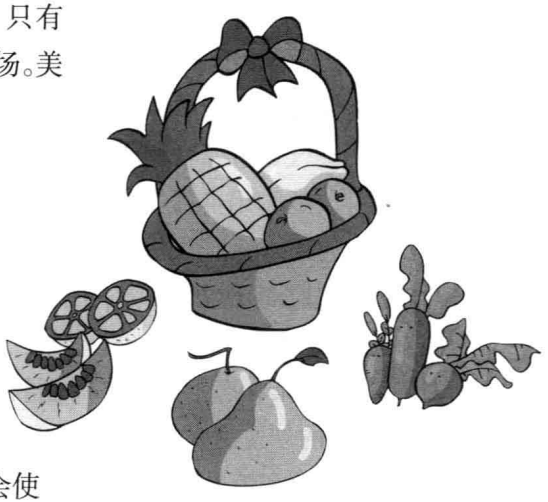
◎ **感觉剥夺实验** 给被试者戴上半透明的护目镜,使其难以产生视觉,并用空气调节器发出单调的声音限制其听觉,手臂戴上纸筒套袖和手套,腿脚用夹板固定以限制其触觉。被试者单独在实验室里,几小时后开始感到恐慌,进而产生幻觉……三四天后,被试者会产生许多病态心理现象。实验表明,大脑的发育、人的成长和成熟是建立在与外界环境广泛接触的基础之上的。创造是全部体力和智力都处在高度紧张状态下的有益的创新活动。缺乏刺激的环境,就培养不出杰出的创造型人才。只有经常给予适度的刺激,才能激发起事业心、责任感和惊人的毅力。

只有通过社会化的接触,更多地感受到和外界的联系,员工才有可能更多地拥有力量,更好地发展。目前很多医院员工得到的刺激不是太多,而是太少,作为医院领导,一定要更多地为员工提供有利于其成长的各种刺激。

◎ **峰终定律** 对体验的记忆由两个因素决定,高峰(无论是正向的还是负向的)时与结束时的感觉,对一件事物的体验之后,所能记住的只是在高峰与结束时的体验,而在体验过程中,好与不好体验的比重、好与不好体验的时间长短,对记忆差不多没有影响。关键时刻(指的是客户接触第一线员工的前 15 秒)是服务界最具震撼力与影响力的管理概念与行为模式。

◎ **果子效应** 在物质日益丰富的今天,同类产品多达数十上百甚至上千种,消费者根本不可能逐一了解,只有凭借自己过去的经验,或者别人的经验加以选择。因为消费者相信,如果在一棵果树上摘下的一颗果子是甜的,那么这棵树上的其余果子也都会是甜的。品牌是一种经验,20%的强势品牌占据着 80%的市场。未来的医疗市场趋势将是弱者更弱、强者更强。

◎ **伯内特定理** 只有占领头脑，才能占有市场。美国广告专家利奥·伯内特认为：脍炙人口才会耐人寻味，深得人心方可引人入胜。



◎ **拉图尔定律** 一个好品名可能无助于劣质产品的销售，但是一个坏品名则会使好产品滞销。法国诺门公司德国分公司负责人苏珊·拉图尔认为：取名的艺术，亦是取得成功的艺术。

◎ **赫斯定律** 广告超过 12 个字，读者的记忆力要降低 50%。澳大利亚广告家赫斯认为：忘却等于抛弃。

◎ **沃尔森法则** 把信息和情报放在第一位，金钱就会滚滚而来。美国企业家沃尔森认为：自己能得到多少，往往取决于自己能知道多少。

◎ **经验的逻辑推理效应** 是指由于事物与事物之间有联系，因而有些人便在知觉判断他人时，根据对方外部的一些表面特点为线索，结合自己的经验加以逻辑推理。知觉判断的模式是：A 的特点往往伴有 B 的特点，由于某人具有 A 的特点，所以其必定具有 B 的特点。这种凭经验进行逻辑推理的方法是简单化的人际知觉方法，往往会造成与事实不相符合的知觉偏见，常常无意识地左右着人的实际行为，干扰着人际沟通的正常发展。偏见比无知离真理更远。人际知觉偏见很有纠正的必要，因为只有在健康的、无偏见的社会环

境中，人才能过正常的生活，人与人之间才能和睦相处。

◎ **炒作法则** 不但要学会在成功法则（用成功搏取成功）中展示自己，也要学会如何宣传自己。宣传就是为自己和组织营造一个光环，让人们产生更好的印象。

◎ **250 定律** 美国著名推销员拉德认为：每一位顾客的身后，大约有 250 位亲朋好友。如果赢得了一位顾客的好感，就意味着赢得了 250 个人的好感；反之，如果你得罪了一位顾客，也就意味着得罪了 250 位顾客。病人是上帝，医务人员和其他行政、后勤人员必须认真对待医院里的每一位顾客（病人、家属和体检者），因为每一个人的身后，都有一个相对稳定的、数量不小的群体。善待一个人，就像拨亮一盏灯，必定会照亮一大片。对待病人应当做到“认识的和不认识的一个样”。

◎ **150 定律** 人类学家罗宾·丹巴研究了各种不同形态的原始社会，发现那些村落中的人大约都在 150 名左右。罗宾还让一些居住在大都市的人们列出一张与其交往的所有人的名单，结果名单上的人数大约也是 150 名。平衡的人际关系才会带给自己幸福的生活。每一个人的身后，大约有 150 名亲朋好友。如果赢得了一个人的好感，就意味着赢得了 150 个人的好感；反之，如果得罪了一个人，也就意味着得罪了 150 个人。

◎ **暗示效应** 是指在无对抗的条件下，用含蓄、抽象诱导的间接方法对人们的心理和行为产生影响，从而诱导人们按照一定的方式去行动，或者接受一定的意见，使其思想、行为与暗示者所期望的目标相符。暗示是指人或环境以非常自然的方式向个体发出信息，个体无意中接受了这种信息，从而做出相应反应的一种心理现象。

医院管理中常用的是语言暗示，也可以使用手势、眼色、击桌、

停顿、提高音量或放低音量等方式。生活在社会中的每一个人，其实经常使用着暗示，暗示别人、接受别人的暗示，或者进行自我暗示。积极的心态如热情、激励、赞许，可以使员工不仅得到积极的暗示，而且得到温暖，得到战胜困难的力量；反之，消极的心态，如冷淡、泄气、退缩、萎靡不振等，则会使员工受到消极暗示的影响，使员工承受的不仅是暗示带来的痛苦与压力，而且还会波及身体健康。一定要认真对待各种语言暗示、行为暗示、信誉暗示、情境暗示、表情与动作暗示等。当感觉到来自他人的暗示，甚至已经因此而导致自己身心发生改变时，一定要注意分析暗示的来源、原因，以及对自己的作用，尽量做到接纳积极暗示，摒弃消极暗示。当医院领导与下属或员工交往时，如果发现其有可能受到自己的暗示时，也要注意暗示的方式和限度，尽量使其接受积极、适度的暗示，防止因为暗示而导致其心理甚至行为方面出现不必要的问题。

◎ **反暗示效应** 说反语或过分夸大产生相反结果的效应。与暗示效应相反，反暗示效应是指在有一定心理对抗的情况下，用夸张或激将的间接方法影响别人的行为，从而诱导别人达到自己想要的结果，或者发生想得到的事件。

◎ **多看效应** 对越熟悉的东西越喜欢的一种现象。那些人缘好的人，往往将这种多看效应发挥得淋漓尽致，这些人善于制造双方接触的

机会，从而提高彼此间的熟悉程度，互相产生更强的吸引力。若想增强人际吸引，就要留心提高自己在别人面前的熟悉程度，这样可以增加别人喜欢自己的程度。因此，一个自我封闭的人，或者一个面对他人就逃避和退缩的人，由于不易让人亲近而令人费解，也就不会太让人喜欢。多看效应发挥作用的前提是要给人的第一印象还不差，否则见面越多就越让人讨厌，反而起了负面作用。

◎ **斯坦纳定理** 说的愈少，听到的就愈多。美国心理学家斯坦纳认为：只有认真地听，才能更好地说。

◎ **费斯诺定理** 人有两只耳朵，却只有一张嘴巴，这意味着人应该多听少说。说得过多，说就会成为做的障碍。在医院内部，倾听是管理者与员工沟通的基础。倾听是一门艺术，只有认真听取别人的，才能更好地说出自己的。虚心听取别人的意见，是一个人进步的必要条件。自己的意见不成熟时，就不要随便发表。多听、多做、少说是一个人成熟的表现。

◎ **近因效应** 也称为新颖效应，是一种新近获得的信息比原来获得的信息影响更大的现象。与首因效应相反，近因效应是指在多种刺激一起出现的时候，印象的形成主要取决于后来出现的刺激。在交往的过程中，常常是对他人最近、最新的认识占主体和主导地位，掩盖了以往形成的对他人的评价。最近或最后的印象对人的认知有强烈的影响。美国社会心理学家洛钦斯认为：结果往往会被视为过程的总结，用近期一时或一事来肯定或否定医院的全面工作，很容易出现片面和失误。

◎ **首因效应** 也称为第一印象作用、先入为主效应。首因效应本质上是一种优先效应，当不同的信息结合在一起的时候，人们总是倾向于重视前面的信息。第一印象的作用最强，持续的时间也最

长，比以后得到的信息对于事物整体印象产生的作用更强。首因是指首次认知客体而在脑中留下的第一印象。首因效应是指个体在社会认知过程中，通过第一印象最先输入的信息对客体以后的认知产生的影响和作用。医院领导如何才能做到给人留下一个好印象？首先，要注重仪表风度，员工都喜欢并愿意与衣着干净整齐、落落大方的领导接触和交往。其次，要注意言谈举止，言辞幽默、侃侃而谈、不卑不亢、举止优雅，会给员工留下难以忘怀的印象。首因效应在人们的交往中起着非常微妙的作用，只要能准确把握，一定能给自己的事业开创良好的人际关系氛围。

◎ **美即好效应** 对一个外表英俊漂亮的人，人们很容易误认为他或她的其他方面也很不错。美国心理学家丹尼尔·麦克尼尔认为：印象一旦以情绪为基础，这一印象常会偏离事实。看不到优秀背后的东西，就不能很好地解读它。大多数人只要一闻到权威的气息，便会立即放弃自己的主张或信念，转而去迎合权威的说法；一看到某些人长相出众，就认为他们的能力也不错，从而给他们很多机会。其实，美即好效应是一把双刃剑。在对人才的甄别上，应该从本质上去认识，真正选中有真才实学而又适合于医院发展的人；在面对权威人士的观点时，要理性鉴别，避免误导。要采取理性的态度去合理安排工作，不能因为美即好效应，影响了部门的整体工作。

◎ **ARS 战略** 通过有组织的努力，掌控终端，提升客户关系价值，培养与开发区域市场，集中力量取得区域市场综合竞争优势，最终在整个区域市场中成为第一的有效策略与方法。

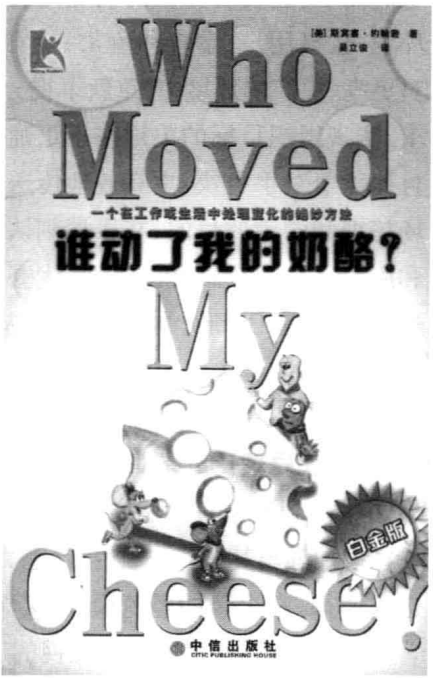
◎ **特伯论断** 在数字中找不到安全。美国经济学家特伯认为：数字是死的，情况是活的。

◎ **摩斯科定理** 你得到的第一个回答，不一定是最好的回答。

美国管理学家摩斯科认为：凡事应刨根问根，问底知底。在医院经营管理过程中，就面对着一个如何在众多的信息中去区别和分辨出真实信息的问题。分辨工作做好了，决策就会得心应手，如果做得不好，就只有自食苦果了。

◎ **韦奇定理** 即使自己已经有了主见，如果有 10 个朋友的看法与自己相反，就很难不动摇。美国洛杉矶加州大学经济学家伊渥·韦奇认为：未听之时不应有成见，既听之后不可无主见。不怕开始众说纷纭，只怕最后莫衷一是。

◎ **从众效应** 也称乐队花车效应、随大流现象、羊群效应理论，是指当个体受到群体的影响（引导或施加压力）时，会怀疑并改变自己的观点、判断和行为，朝着与群体大多数人一致的方向变化。大多数学者认为，从众行为扼杀了员工的独立意识和判断力，因此有百害而无一利。实际上，应辩证地看待从众行为，在特定的条件下，由于没有足够的信息，或者不能搜集准确的信息，从众行为是可取的，有时模仿策略还可以有效避免风险，取得进步。要用自己的脑子去思考、去衡量自己。在《谁动了我的奶酪》一书中，坐吃山空的小老鼠最终没有奶酪可吃；而有危机意识，到处寻找新奶酪的小老鼠，却在旧奶酪吃光之前，就寻找到新的生机。医院领导应提升自己的判断力，不可盲目跟风。



◎ **印刻效应** 1910年，德国行为和习性学家海纳罗特在实验中发现一个十分有趣的现象：刚刚破壳而出的小鹅，会本能地跟随在它第一眼见到的母亲后面。如果它第一眼见到的是其他动物或者活动的物体，如一只狗、一只猫或者一只玩具鹅，它也会自动跟随其后。一旦这只小鹅形成了对某个物体不可逆的跟随反应后，它就不可能再形成对其他物体的跟随反应了。一旦形成跟随反应，就不可改变，此种反应不仅存在于低等动物，而且也不同程度地存在于人类。德国行为和习性学家海纳罗特和洛伦兹认为：先入易为主，后来难居上。宁做鸡头，不做凤尾。活在别人的阴影下，不如去另辟天地。当然这要看个人的能力而定，如果没有强烈的开拓能力，或者处于学步阶段，那么就跟在别人的屁股后边吧。

◎ **鱼缸理论** 日本全面质量管理专家司马正次认为：鱼缸就像组织所要面对的经营环境，而鱼就是目标客户，要发现客户最本质的需求。经营者要做的就是先跳进鱼缸，实际深入到客户所处的环境，接触用户，学着和鱼儿一起游泳。然后跳出鱼缸，站到一个相对更高、更广的环境中，重新审视分析客户状况，发现其最本质的需求。实现组织目标的关键在于正确确定目标市场的需要和欲望，并且比竞争对手更快、更有效地传送目标市场所期望满足的东西。市场拓展和营销的目的，在于深刻认识和了解顾客，从而使医疗项目和服务完全适合顾客的需要。优秀的医院满足需求，伟大的医院创造市场。应善于倾听顾客的声音，从流行的现象下面发现潜在的机会，在更高的层次上拓展生存和发展的空间。

◎ **长尾理论** 是对二八定律的颠覆。传统的二八定律认为，如果80%的利润来自于20%的客户时，就该努力维护这20%的客户，并积极加强与其合作，这比把注意力平均分散给所有的客户更容易，也更值得。在全新的经营模式下，医院的利润不再依赖20%的优质客户，而是许许多多原先被忽视的、数量庞大的客户或潜在客户（即

"大客户"观念)。从医院服务的角度分析,按照老套路来经营医院必将渐趋末路,医院面临许多医疗市场的新契机,包括医疗体制改革、人口老龄化、百姓对健康的不同层次需求等,目前不被看好的专业或客户群,在不久的将来可能会成为热门专业或优质客户。

◎ **菠菜法则** 又称日本企业管理基本法则,主要体现在六个字上,那就是报告、联络、商量。这六个字,谁都明白,谁都能做。但是,要持之以恒地做下去,并确实做得符合规范,它就像军人从参军第一天就开始学习立正、稍息这两个动作一样,不仅极难,而且还会有意想不到的好处。医院员工和管理者每天所从事的工作,都可以归结在报告、联络和商量的范围内。懂得菠菜法则的意义,并能切实养成报告、联络和商量的好习惯,就能使许多看起来很复杂的事情简单化,做到令行禁止,构建干群之间相互信赖的基础。

◎ **零废品法** 严格按照客户要求和生产程序,创造性、优质地完成每一个动作。在临床实践中,医生要按照病人的就诊要求,并结合医学的发展现状和医院的技术水平,按照规范化的临床路径为其提供医疗服务。其实,医院管理者都知道,影响医疗质量和医疗安全的往往不是技术水平不够,而是在一些细节上出了问题。

◎ **布里特定理** 英国广告学专家布里特认为:商品不做广告,就像姑娘在暗处向小伙子递送秋波,脉脉含情,只有她自己知道。医院广告计划的制订,一般由 5W 和 1H 组成:

（1）who（谁）?包括：①谁做广告?是自己做，请人代做，还是委托广告公司制作?②针对谁进行宣传?

（2）what（宣传什么）?包括服务、医院形象、高层次专业人才、医院文化等。

（3）why（为什么）?明确广告宣传的目的是否与宣传医院和服务、吸引客户、扩大市场的目标一致。

（4）where（什么地方）?在什么地方做宣传?做到多大的范围?

（5）when（什么时候）?计划的日程部分包括：①什么时候登出?②广告持续的时间。

（6）how（怎么做）?要解决的主要问题是什么?选择什么广告媒体?宣传什么内容?用什么方法宣传?

◎ **阿什法则** 承认问题是解决问题的第一步。愈是躲着问题，问题愈会揪住你不放。

◎ **阿尔巴德定理** 一个组织经营成功与否，决定于对顾客的要求了解到什么程度。看到了客户的需要，就成功了一半；满足了客户的需求，就成功了全部。

◎ **安慰剂效应** 又称为伪药效应、假药效应、代设剂效应，是指病人虽然获得无效的治疗，但是由于其预料或相信治疗有效，从而使症状得到缓解的现象。

◎ **反安慰剂效应** 病人不相信治疗有效，可能会令病情恶化。由于接受药物治疗的病人对于药物的效用抱有负面态度，因而抵消了安慰剂效应，出现了反安慰剂效应。这个效应并不是由所服用药物引起的，而是基于病人心理上对康复的期望。

◎ **铁锹试验** 又称为铁砂或煤炭挖掘实验。铁锹试验为泰勒

的科学管理思想奠定了坚实的基础，使管理成了一门真正的科学，这对以后管理学理论的成熟和发展起到了非常大的推动作用。泰勒因这项实验提出了新的构想：将实验的手段引进到经营管理领域，计划和执行分离、标准化管理、人尽其才、物尽其用是提高效率的最好方法。

◎ **投射效应** 将自己的特点归因到其他人身上的倾向，是指以己度人或以己推人，认为自己具有某种特性，他人也一定会有与自己相同的特性，把自己的感情、意志和特性投射到他人身上并强加于人的一种认知障碍或者认知心理偏差，这是一种对其他人的知觉失真现象。以己之心度人之腹。投射使人们倾向于按照自己是什么样的人来知觉他人，而不是按照观察对象的真实情况进行知觉。当观察者与观察对象十分相像时，观察者会很准确，这并不是因为其知觉准确，而是因为此时观察对象与观察者相似而已。医院领导应当辩证地、一分为二地对待别人和对待自己。

◎ **思维的定势效应** 人们局限于既有信息或认识的一种思维现象。人们在一定的环境中工作和生活，久而久之，就会形成一种固定的思维模式，使人们习惯于从固定的角度来观察、思考事物，并以固定的方式来接受事物。定势有时有助于问题的解决，有时则会妨碍问题的解决。

◎ **乡村维纳斯效应** 在认识世界时，人们一旦接受了一个与事实相符的解释，由于受到自我满足的思维限制，往往无法想象还会有其他更好的解释。自我满足的心态直接禁锢了人们的思维，使人们的认识局限于既定的范围内，因此无法有新的突破和超越。人们在感知事物时，往往会受到已有经验和知识的影响，无法想象认知结构之外的未见事物。因此，只好满足于现状，满足于自我欣赏。

◎ **匿名效应** 在不记姓名或者在相互不了解的情况下，个体独立性和自主性得到充分体现的现象。匿名创造了畅所欲言的气氛，可减少个体的心理压力。正式渠道的面对面反映意见，人们往往会有各种各样的顾虑和压力，一是怕自己反映的意见有偏差；二是怕日后报复；三是事不关己、高高挂起的思想作怪，多一事不如少一事；四是易被人视为“长舌妇”、“多事佬”的顾忌；五是所属群体规范所产生的压力，家丑不可外扬的想法。若最有自由，必最能自主。

◎ **反刍效应** 在认知对象时，人们由于定势的影响，常会发生定势效应。只要介入反刍因素，这种定势效应即会减少，甚至没有，犹如偶蹄动物把粗粗咀嚼后咽下去的食物再返回到嘴里细细咀嚼，然后再咽下去的反刍现象。反刍重组了已有的知识与经验，是认知过程中对对象特征不断匹配的过程，使原有匹配不协调、不平衡的现象得到改变，这也是一个不断要求完美的批判性反思过程。

◎ **ISO9000 八大质量管理原则** ISO9000(2000 版)八项质量管理原则是 ISO/TC176 在总结质量管理实践经验，并吸纳国际上最受尊敬的一批质量管理专家的意见，用高度概括、易于理解的语言所表达的质量管理的最基本、最通用的一般性规律，是质量管理的理论基础。它是组织的领导者有效实施质量管理工作必须遵循的原则。

(1) 以顾客为关注焦点。组织应理解顾客当前和未来的需求，从而满足顾客要求，并超越其期望，坚持“以顾客为中心”的经营指导思想。

（2）领导作用。领导者将本组织的宗旨、方向和内部环境统一起来，并创造使员工能够充分参与实现组织目标的环境。80%的质量问题与管理有关，另外20%则与员工有关。

（3）全员参与。各级员工是组织生存和发展之本，只有员工的充分参与，才会给组织带来最佳效益。

（4）过程方法。将相关的资源和活动作为过程进行实时管理，可以更加高效地取得预期结果。

（5）管理的系统方法。针对设定的目标，识别、理解并管理一个由相互关联的过程所组成的体系，有助于提高组织的有效性和效率。

（6）持续改进。这是组织的一个永恒发展的目标。

（7）基于事实的决策方法。针对数据和信息的逻辑分析或判断是有效决策的基础。要用数据和事实说话。

（8）互利的供方关系。通过互利的关系，增强组织及其供方创造价值的能力。

◎ **TQC管理法则** TQC是英文total quality control（全面质量管理）的缩写。全面质量管理并不等同于质量管理，它是质量管理的更高境界。全面质量管理是将组织的所有管理职能纳入质量管理的范畴，强调一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，以实时和持续质量管理为重点，强调全员教育和培训。全面质量管理从过去的就事论事、分散管理转

变为以系统观念为指导的、全面的综合治理，不仅强调各方面工作各自的重要性，而且更加强调各方面工作共同发挥作用时的协同效应。全面质量管理具有以下特点：以适用性为标准，以人为本的管理，以及突出改进的动态性管理。TQC 小组是推广 TQC 的基础之一。TQC 小组是医院员工围绕医疗活动中的问题自由结合，自愿参加组织起来，主动进行自我质量管理活动的小组。TQC 小组活动的指导思想是：

（1）当家做主的思想。

（2）质量第一的思想。

（3）循序渐进的思想。

（4）统计学的思想。

TQC 小组还必须坚持“四个一切”：一切为客户服务，一切以预防为主，一切用数据说话，一切按 PDCA 循环办事。TQC 小组在开展活动时要互相尊重，形成心情舒畅的工作环境，便于每个人都能尽量发挥自己的能力，挖掘出潜力和智慧。TQC 小组的主要职能包括：

（1）学习质量管理方法，制订措施，并实施计划。

（2）在 TQC 小组活动过程中，必须组织好基础技术的学习，练好基本功，提高专业技术水平。

（3）要以客户的评价作为衡量 TQC 小组活动好坏的标准。

（4）及时总结 TQC 小组的活动成果。

◎ **零缺陷管理法** 零缺陷管理（zero defect management）即零缺陷、无缺点、缺点预防、零缺陷品质管理。被誉为“全球质量管理大师”、“零缺陷之父”和“伟大的管理思想家”的菲利浦·克劳斯比在 20 世纪 60 年代初提出了零缺陷思想，并在美国推行零缺陷运动。缺点预防是以抛弃缺点难免论，树立“无缺点”的哲学观念为指导，要求全体工作人员“从一开始就正确地进行工作”，以完全消除工作缺点为目标的质量管理活动。零缺陷并不是说绝对没有缺点，或缺点绝对要等于零，是指要以缺点等于零为最终目标，每个人都要在

自己的工作职责范围内努力做到无缺点。零缺陷管理特别强调预防系统控制和过程控制，要求第一次就把事情做正确，使产品或服务符合对顾客的承诺。工作标准必须是零缺陷，而不是差不多就好。零缺陷工作标准意味着任何时候都要满足工作过程的全部要求，它是一种庄重的个人承诺，即按大家都同意的要求去做。要树立零缺陷理念，必须正确理解和把握以下三种观念：

（1）人们难免犯错误的“难免论”。

（2）每一位员工都是主角的观念。

（3）强调心理建设的观念。

实施零缺陷管理可以采用以下步骤：

（1）建立推行零缺陷管理的组织。

（2）确定零缺陷管理的目标。

（3）进行绩效评价。

（4）建立相应的提案制度。

（5）建立表彰制度。

◎ **细节管理法则** 中国道家创始人老子认为：“天下大事必作于细，天下难事必作于易。”意思是做大事必须从做小事开始，做天下的难事也必定从容易的事做起。把简单的事做好就是不简单。伟大来自于平凡，往往一个单位每天需要做的事，就是每天重复着所谓平凡的小事。一个组织如果没有严格、认真地细节执行，再英明的决策，也难以成为现实。“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”所以，大礼不辞小让，细节决定成败。细节管理强调的是一个系统，是说每一个岗位、每一位员工都要把自己的事情做好，不找任何借口，哪怕是合理的借口，想方设法去完成任务。

（1）细节来自于制度。现代组织的竞争是组织文化的竞争，是员工素质的竞争。管理的基础是制度。

（2）细节来自于用心。只要留意我们工作的每一个细节，用心一一做好，让客户在我们的服务中受益就绝对不是一句空谈。我们

必须把服务的每一个细节都做好，让客户从点点滴滴的服务中体会到员工的真诚。

（3）细节来自于创新。只有不断创新，与时俱进，才能适应市场需求的变化。只有注重细节管理，把工作中的每一件小事做细、做扎实，才能为客户提供一流的服务。

（4）细节来自于习惯。播种行为，收获习惯；播种习惯，收获性格；播种性格，收获命运。当员工做一件事情达到一定的熟练程度之后，就会变成一种潜意识，变成一种习惯。任何一项工程，都可以分解成无数个细节，无数个细节必须严格执行，并努力使其变成一种习惯。细节就是习惯，优秀也是一种习惯。做事好比烧开水，99℃就是99℃，如果不再持续加温，就永远不能成为滚烫的开水。所以，我们只有烧好每一个平凡的1℃，在细节上精益求精，才能真正达到沸腾的效果。小事不可小看，细节彰显魅力。“要让时针走得准，必须控制好秒针的运行。”

◎ **斯隆管理法则** 基于协调和控制的分权管理带来了管理的全新模式。比尔·盖茨曾经说过：“假如你的时间只够读一本管理学书籍的话，那么就请读一下斯隆的《我在通用汽车的岁月》吧。”1923年，斯隆正式成为通用公司的CEO，当时的通用公司岌岌可危，处于解体的前夜。斯隆受命于危难之际，大胆改革机构设置，采取委员会决策制，变更运行体制，采用事业部制，并调整产品与市场策略，进行精细化管理控制，重视研究开发，安抚竞争对手，寻找竞争优势，调整竞争战略，这些举措不仅使当时的通用公司顺利渡过难关，而且为后来的管理者留下了一笔宝贵的财富。斯隆认为：结构是载体，更重要的是组织中的人。策略再正确，也要靠人去执行。如果缺乏个人的积极性，组织根本无法正常运转，而且越是危机来临，越是需要个人积极性的充分发挥。斯隆倡导听取异议三原则，规定高管们在听取异议时，应该遵循以下三项原则：

（1）鼓励成员之间互相交流意见。

（2）让成员知道如何反映这些意见。

（3）永远不要处罚那些因为提出异议而表现过激的职员。

斯隆运用“适者用其才”（选合适的人，放到合适的岗位，以激发其潜能）、“言者有其途”（人人都有表达意见的途径和通道）这两个原则，发挥了员工的长处，激发了员工的积极性，成就了通用公司在大萧条到来之前的强筋健骨。斯隆管理原则的第三条是“劳者厚其酬”。

◎ **马化腾法则** 不为1%需求骚扰99%的用户。核心能力要做到极致，要多想如何通过技术创新和普及实现差异化，让人家做不到，或者要通过一年半载才能追上。

◎ **KT决策法** 是最负盛名的决策模型，由美国的凯普纳（Kepner）和特雷高（Tregoe）两人合作研究发明的决策方法，把发现问题分为界定问题和分析原因两步。KT决策法是一种思考系统，即就事情各自的程序，按照时间、场所等，明确区分发生问题的情形和没有发生问题的情形，由此找出原因和应该决定的办法。KT决策法分为四个程序：查明原因、决定选择方法、危险对策、掌握情况。凯普纳和特雷高提出了制订有效决策的三个主要组成部分：

（1）对所要完成的任务目标的认识程度。

（2）对备选方案进行评估的质量。

（3）对采用其他方法可能导致的后果的了解程度。

KT决策法的中心思想是制订一套合理的思考程序，并提示人们应当按照这套程序来认识问题和解决问题。合理的思考程序包括以下四个步骤：

（1）发生了什么——状况分析（SA）。注意到了什么？具体发生了什么？何处、何时、何种程度发生了？没有发生的是什么？

（2）怎么成了这样子——问题分析（PA）。具体发生了什么？要探明原因吗？发生事情的固有特征和变化是什么？设想的原因能说

明发生的现象吗?

(3) 怎样处理才好——决定分析(DA)。为了什么目的而想决定什么策略?目标是什么?如果按照目标做,其他的方案也能被考虑吗?什么不好?不会出现不好吗?从哪里先着手?可以采取怎样的具体行为?

(4) 将来会发生什么——潜在问题分析(PPA)。在何时之前会感觉到什么?具体的、可以想到的阻碍因素是什么?怎样才能防止阻碍因素的发生?如果发生了怎么办?该计划是谁制订和谁执行的?怎样进行持续性管理?

◎ **柯达建议奖励法则** 早在1889年,柯达公司创始人乔治·伊斯曼收到一份普通工人的建议书,呼吁生产部门将玻璃窗擦干净。这虽然是一件小得不能再小的事情,伊斯曼却看出了其中的意义所在。他认为这是员工积极性的表现,立即公开表彰,发给奖金,从此建立起一个柯达建议制度。在柯达公司的走廊里,每个员工随手都能取到建议表,填写完成后投入任何一个信箱,都能送到专职秘书手中,专职秘书负责及时将建议送到有关部门审议,做出评价,建议者随时可以直接打电话询问建议的下落。公司设有专门的委员会,负责审核、批准、发奖。对不采纳的建议,也要用口头或书面的方式提出理由,并告知其本人。如果建议人要求试验,可由厂方协助进行试验,以鉴明该建议有无价值。这种制度起到了沟通上下级关系的作用,因为每一个职工提出一个建议时,即使他的建议未被采纳,也会达到两个目的:一是管理人员了解到这个职工在想什么,从而使企业保持一条上情下达、下情上知的通道;二是建议人在得知他的建议得到重视时,他会产生满足感、受尊重感,从而激发出经久不衰的创造力。柯达建议制度无疑为组织的信息流动开辟了第二条渠道。在实行柯达建议制度时,应注意以下几方面:

(1) 所有管理人员特别是第一线的中层,必须重视这一制度。

(2) 必须建立专门的组织机构来实行这一制度。

（3）简化建议制度的程序。

（4）对每项建议都要进行认真处理。

（5）重视对柯达建议制度的宣传和对建议人的奖励。

◎ **SWOT 分析法** 也称 TOWS 分析法、道斯矩阵、态势分析法，20 世纪 80 年代初，由美国旧金山大学管理学教授韦里克提出，经常应用于组织战略制订、竞争对手分析等场合。SWOT 分析包括分析组织的优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threats）。因此，SWOT 分析实际上是对组织内、外部条件进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

◎ **瞪羚式管理** 瞪羚是一种体态小巧的动物，生性机灵，行动敏捷，听觉和视觉都十分灵敏，并且警惕性相当高。它们时常一边摇摆着尾巴吃草，一边密切注视着周围的一切，一旦发现敌情，便迅速散开。瞪羚不仅机灵敏捷，而且战术变幻莫测，前冲后突，声东击西。瞪羚式管理实际上是一种集权的分散。过分的集权存在致命的弱点，如管理弹性差、适应性弱等，特别是在生产和服务的复杂性和多样性面前，无弹性的集权可能造成组织的窒息甚至死亡。因为集权使各部门在面临困境时不能及时做出应变决策，从而导致经营失败。

◎ **海豚式管理** 是指管理者在实施管理行为过程中，从强调“人的关系”和“人的资源”模式（以善待人和用好人为基础）转变为以原则为中心的管理模式。这里说的原则是关于人类关系和组织的普遍性原则，如公平、正义、诚实、正直和信

任等。海豚式管理还强调高度信任的组织文化和发挥人的潜能。

（1）对待员工的态度：海豚式管理者尊重下属，对下属员工宽容、仁慈，慎重对待下属的要求，乐于听取下属的意见，努力赢得员工的忠诚，与下属保持密切关系，成果与人情并重。

（2）领导作风：有明确的工作目标、持之以恒的工作作风和灵活的工作方式，处理问题时沉稳、客观、果断和情理并重，实事求是地面对错误，随时接受批评并予以纠正，及时寻求工作的改进和充实。

（3）领导品质：有慷慨的气度和宽广的胸怀，能与员工分享信息，并认为这是提高员工对组织忠诚度的最佳法宝，强调与下属分享权责、分享荣誉，他们自信、果断，努力营造信任性的组织文化，认为信任性的组织文化是培养员工自信和自尊的最佳方式，也是组织业绩的动力源。