

公立医院运行机制 改革创新研究

蒋祥虎 主编

- ◆ 公立医院改革没有标准的模式
 - ◆ 不能搞一刀切，要积极稳妥
 - ◆ 公立医院产权制度改革之路漫漫
 - ◆ 既不能一卖了之，又不能裹足不前
 - ◆ 公立医院运行机制改革迫在眉睫
 - ◆ 公立医院运行机制改革需理论创新
- 探索公立医院运行机制改革创新之路是
理论与实务的完美结合



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

公立医院运行机制 改革创新研究

主 编 蒋祥虎

副主编 秦永方 赵 立

刘霞英 詹素华

定价 40.00元

ISBN 7-5017-0291-7



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

010-63391757

010-63391757

图书在版编目(CIP)数据

公立医院运行机制的改革创新与研究/蒋祥虎主编.

—北京:中国经济出版社,2005.7

ISBN 7-5017-6925-7

I. 公… II. 蒋… III. 医院,公立—体制改革—研究 IV. R197.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 020975 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:苗青(电话:010-68359423)

责任印制:常毅

封面设计:华子

经 销:各地新华书店

承 印:北京长宁印刷有限公司

开 本:A5

印张:12.5 字数:303千字

版 次:2005年7月第1版

印次:2005年7月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6925-7/F·5548

定价:38.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176



序

公立医院改革的总目标,是建立适应社会主义市场经济要求的医疗服务体系,完善医疗机构运行机制,让群众享有价格合理、质量优良的医疗服务,提高人民的健康水平。评价公立医院改革成功与否的标志主要体现在社会效益与经济效益两个方面,二者不能偏颇。

随着市场经济体制的逐步完善,医药卫生“三项改革”正向纵深推进,以及我国加入 WTO 后,医疗市场竞争的加剧,公立医院面临着许多新情况和新问题,机遇与挑战并存,建立在计划经济体制基础之上并发展而来的公立医院运行机制,由于政事不分、机制僵化、运行效率不高,长期积累的体制性矛盾和结构性矛盾日趋突出,看病难、看病贵已引起社会各界的广泛关注,对公立医院运行机制提出了严峻的挑战。由于公立医院的公益性特征所决定,鉴于我国人口众多的国情,以及体现政府保障公民基本医疗服务的职能,公立医院改革将是一个漫长的过程,而对于众多的公立医院来说,决不能因循守旧,裹足不前,其运行机制必须与时俱进,深化公立医院运行机制改革与创新已是迫在眉睫的当务之急。改革创新公立医院运行机制,探索出一条符合我国国情,适应市场经济体制要求,又能满足人民群众享受质优价廉的基本医疗服务需求,建立起既有责任、又有约束,既有竞争、又有活力的公立医院的运行机制,已是摆在我们面前的一项重大课题。

新的发展形势客观上要求公立医院强化内部经营管理,



建立优质、高效、低耗、集约化的科学管理模式。面对我国公立医院改革进入攻坚和实际操作阶段,很多公立医院都面临着怎样进行改革的实际问题,对于广大公立医院的管理者来说,迫切需要了解和掌握市场经济体制下,公立医院运行机制改革与创新的理论知识与实务操作方法,《公立医院运行机制改革创新研究》正是在这一形势下出版发行,为推进公立医院改革做了一定的理论铺垫。

本书的编写,以现代医院管理理论为基础,力求符合现代医院管理制度,在公立医院运行机制的改革与创新方面进行了深入研究。立足于公立医院运行机制的现状,总结公立医院管理工作的实践,着眼于实务操作,比较全面、系统地阐述了公立医院运行的基本理论、基本方法和基本技能;着重研究和突出反映公立医院运行机制的基本内容,吸纳了近几年国内外医院管理研究方面的最新成果;将现代管理理论与我国医院的实际情况结合起来,对公立医院运行机制管理的新模式做了一些有益的探索。编者采用了理论联系实际的方法,将管理理论和医院案例采用深入浅出的手法表达出来,体现了真实性、科学性、学术性、实战性、生动性、可操作性有机的结合,顺应了医院管理的主流与方向。

我相信,《公立医院运行机制改革创新研究》一书,一定会给我国的公立医院管理者们带来全新的管理理念,促进公立医院改革和管理迈上新的台阶,对于正在研究和探索广大公立医院的改革将有非常好的借鉴价值。

孙隆椿

二〇〇五年六月六日



前 言

进入 21 世纪以来,在我国社会经济发展形势的有力推动下,医药卫生“三项改革”正向纵深推进,建立在高度计划经济体制上并发展而来的公立医院运行机制,由于政事不分、机制僵化、运行效率不高,长期日积月累的体制性矛盾和结构性矛盾日趋突出,看病难、看病贵已引起社会各界的广泛关注,对公立医院运行机制提出了严峻的挑战。新的发展形势客观上要求公立医院强化内部经营管理,建立优质、高效、低耗、集约化的科学管理模式。改革创新公立医院运行机制,探索出一条既符合我国国情,适应社会主义市场经济体制下社会经济发展的要求,又能满足人民群众享受质优价廉的基本医疗服务需求,既有责任、又有约束,既有竞争、又有活力的公立医院的运行机制,已是摆在我们面前的一大课题。

公立医院运行机制包括外部环境条件和内部运



行机制。外部环境的变化,促进了医院内部运行机制的改革与创新,从而催生和发展了公立医院管理理论和方法。由于公立医院的公益性特征所决定,评价公立医院改革成功与否的标志主要体现在社会效益与经济效益两个方面,二者不能偏颇。综观我国公立医院改革的历程和目前的现状,多种形式的改革方式呈现在我们面前。股份制医院改革形式,只是医院运行机制改革与创新的一种形式。鉴于我国人口众多的国情,以及体现政府保障公民基本医疗服务的职能,公立医院产权制改革将是一个漫长之路,股份制不是公立医院目前改革的主要取向,只能是对一部分公立医院进行股份制改革,而对于众多的公立医院来说,决不能因循守旧,裹足不前,运行机制必须与时俱进,深化公立医院运行机制改革与创新已是迫在眉睫的当务之急。

面对我国公立医院改革进入攻坚和实际操作阶段,很多公立医院都面临着怎样进行改革的实际问题,对于广大公立医院的管理者来说,迫切需要掌握和了解市场经济体制下,公立医院运行机制改革与创新的理论知识和实务操作方法,《公立医院运行机制改革创新研究》也是基于此而编著的。



本书的编写,以现代医院管理理论为基础,力求符合现代医院管理制度,在公立医院运行机制的改革与创新方面进行了深入研究。立足于公立医院运行机制的现状,总结公立医院管理工作的实践,着眼于实务操作,比较全面、系统地阐述了公立医院运行的基本理论、基本方法和基本技能;着重研究和突出反映公立医院运行机制的基本内容,吸纳了近几年国内外医院管理研究方面的最新成果,运用现代管理的理论与方法,对公立医院的经营机制、组织机制、决策机制、人事机制、分配机制、核算机制、激励机制、预警机制、监督机制等方面进行了深入的创新研究。

本书的主要特点是具有一定的指导性、创新性、操作性、科学性和前瞻性,是公立医院管理者一本不可多得的指导用书。既可作为高等院校医院管理专业、卫生经济专业的培训学习教材,也可作为卫生主管部门及有关部和广大医院管理理论研究者的参考用书。

本书由蒋祥虎同志负责撰写编纂大纲,最后由蒋祥虎同志统稿定稿。本书编写过程中,吸收了国内外医院管理,特别是经济管理的最新研究成果,为本书增辉不少,在此谨向有关书刊原作者深表诚挚的谢



意。本书的编写过程中,得到了无锡市传染病医院有关同志的不少帮助与支持,在此深表谢意。本书的出版得到了中国经济出版的大力支持和帮助,在此一并致谢。

由于公立医院管理的专业性,以及其公益性的特殊要求,公立医院运行机制在世界范围内仍是共同探讨的一大难题,可以借鉴的资料少,加之作者水平有限,时间仓促,书中难免有疑漏和不当之处,恳请广大读者批评指正。

编者

2005年3月28日



目 录

前 言	(1)
第一章 公立医院运行机制的现状和改革背景	
第一节 公立医院管理回顾	(2)
一、计划经济体制下公立医院管理回顾	(2)
二、改革开放后公立医院管理回顾	(4)
三、建立适应社会主义市场经济要求的医疗卫生 事业管理体制	(7)
第二节 公立医院的性质	(9)
一、我国医疗卫生事业性质	(9)
二、医疗卫生事业在国民经济和社会发展中的 地位和作用	(11)
三、医疗卫生事业的一般特点	(13)
四、医疗卫生服务	(14)
五、公立医院的非营利性	(19)
第三节 公立医院运行的现状	(20)
一、公立医院运行的外部状况	(20)
二、公立医院运行的内部现状	(23)
第四节 公立医院运行机制改革与创新	(24)
一、公立医院的外部环境条件	(25)



二、公立医院内部运行机制 (27)

三、公立医院运行机制创新的要求和目标 (29)

第二章 公立医院组织机制改革创新

第一节 公立医院组织机制概述 (31)

一、公立医院组织环境分析 (31)

二、公立医院组织结构的一般形式 (34)

三、公立医院组织的改革与创新 (35)

第二节 公立医院领导体制的改革创新 (36)

一、公立医院领导体制的历史演变 (36)

二、我国公立医院院长现状的反思 (37)

三、公立医院改革创新需要职业化

院长队伍 (38)

四、建立现代医院制度 (39)

第三节 公立医院组织结构的改革与创新 (41)

一、公立医院的组织结构 (41)

二、公立医院现行组织结构设计的不足 (43)

三、公立医院组织结构的改革与创新 (44)

第三章 公立医院决策机制改革创新

第一节 公立医院决策概述 (47)

一、公立医院决策的意义和特点 (47)

二、公立医院决策的要素 (48)

三、公立医院决策的过程 (48)

四、公立医院的决策系统 (49)

五、公立医院战略决策内容 (50)



六、公立医院战略决策过程	(51)
七、公立医院服务决策	(53)
第二节 公立医院决策机制评析	(53)
一、公立医院管理历程的回顾	(53)
二、我国医院决策机制评析	(55)
三、建立适应新形势发展的医院决策机制	(57)
第三节 公立医院决策机制的改革与创新	(57)
一、公立医院战略决策机制改革创新要求	(57)
二、公立医院战略决策机制改革创新的 意义	(59)
三、公立医院决策机制改革与创新的要求	(60)
四、公立医院战略制定的改革与创新	(62)
第四章 公立医院人事机制改革创新	
第一节 公立医院人事制度管理现状	(68)
一、公立医院人员编制方法落后	(68)
二、公立医院因人设岗,造成工作效率低下	(69)
三、公立医院职位管理的不规范	(69)
四、公立医院的技术职务终身制	(69)
五、公立医院人力资源职能不到位	(70)
六、公立医院招聘人员无规则	(70)
七、公立医院的人事监督约束不力	(70)
第二节 公立医院人事机制的改革与创新	(71)
一、公立医院人事机制改革创新的指导思想 与原则	(71)
二、公立医院人事机制的改革与创新	(71)



第三节	公立医院人才机制	(73)
	一、关注人才流动	(73)
	二、正确管理是留住人才的基础	(76)
	三、待遇留人	(77)
	四、事业留人	(81)
	五、情感留人	(81)
第五章 公立医院分配机制改革创新		
第一节	公立医院目前分配制度存在的局限性	(84)
	一、公立医院目前分配管理制度与市场 经济体制产生碰撞	(84)
	二、公立医院职工工资低、职工之间 差距不大	(85)
	三、公立医院知识资本和管理能力 体现不足	(86)
	四、公立医院工资总额管理过死	(87)
	五、公立医院分配缺乏利益动力	(88)
	六、公立医院缺乏自主分配的权力	(88)
第二节	公立医院的院科两级分配	(89)
	一、公立医院院科两级分配的涵义	(89)
	二、公立医院院科两级分配的内容	(90)
	三、公立医院院科两级分配的几种形式	(91)
	四、公立医院院科两级分配的改革创新	(104)
第三节	公立医院薪酬制度	(106)
	一、薪酬的概念和内容	(107)
	二、公立医院薪酬政策制定的原则	(109)



	三、公立医院薪酬政策的制定	(110)
	四、公立医院基本薪酬制度的形式	(113)
	五、影响公立医院薪酬分配的因素	(114)
	六、公立医院薪酬分配原则	(117)
第四节	公立医院岗位薪酬制度设计创新	(122)
	一、院领导的薪酬制度设计创新	(122)
	二、管理人员的薪酬制度设计创新	(124)
	三、医护人员的薪酬制度设计创新	(125)
	四、普通员工薪酬制度设计创新	(126)
第五节	公立医院年薪制薪酬制度设计	(126)
	一、公立医院当前薪酬分配的现状	(127)
	二、医院试行年薪制的必要性	(127)
	三、医院实施年薪制必须遵循的原则	(128)
第六节	正确处理公立医院分配机制	(132)
	与其他机制的关系	(132)
	一、公立医院分配机制改革的意义和作用	(132)
	二、公立医院分配机制与科室成本核算	(133)
	的关系	(133)
	三、公立医院分配机制与服务质量的关系	(134)
	四、公立医院分配机制与知识资本的关系	(136)
	五、公立医院分配机制与目标责任制	(138)
	的关系	(138)
	六、公立医院分配机制与经济指标的关系	(139)
第六章 公立医院考核评价机制改革创新		
第一节	公立医院考核评价机制的不规范性	(143)



141	一、公立医院组织绩效考评机制的	
141	缺陷和不足	(143)
141	二、公立医院职工考评机制的缺陷	(144)
151	第二节 医院绩效概论	(145)
151	一、医院绩效的涵义	(146)
152	二、医院绩效的组成	(147)
153	三、医院绩效的性质	(148)
153	四、医院绩效指标与绩效标准	(149)
153	五、影响医院绩效的主要因素	(150)
165	第三节 医院绩效考评机制	(151)
165	一、医院绩效考评的定义	(152)
165	二、医院绩效考评的特点	(152)
165	三、医院绩效考评的功能	(154)
165	四、医院绩效考评的基本原则	(155)
165	五、医院为什么需要绩效考评	(156)
165	六、关注公立医院绩效考评环境	(158)
165	七、医院绩效考评的系统要素	(160)
165	八、公立医院绩效考评主体的选择	(162)
165	九、注意考评者误区	(163)
168	第四节 公立医院考核评价机制改革创新	(164)
168	一、公立医院组织绩效考评机制改革	
168	创新理论	(164)
168	二、公立医院组织绩效考评机制改革创新	(165)
168	三、公立医院员工绩效考评机制改革创新	(170)
168	四、公立医院内部科室团队绩效考评	
168	机制改革创新	(177)



第七章 公立医院经营机制改革创新

第一节 公立医院经营自主权改革	(184)
一、公立医院经营自主权	(184)
二、目前公立医院经营自主权的现状	(185)
三、扩大公立医院经营自主权的背景	(187)
四、努力扩大公立医院经营自主权	(189)
第二节 公立医院的经营机制	(193)
一、公立医院经营机制的性质	(194)
二、公立医院经营机制选择和基本模式	(196)
第三节 公立医院多种经营机制方式	(200)
一、医院经营机制方式的概念及其实质	(200)
二、公立医院经营机制方式的选择	(200)
第四节 公立医院经营面对的医疗市场	(221)
一、医疗市场的形成与发展	(221)
二、医疗市场的功能与特征	(222)
三、医疗市场的特殊性和市场失灵	(225)
第五节 公立医院建立以市场为导向 的经营管理改革创新	(228)
一、公立医院经营管理的基本特点	(228)
二、公立医院实行以市场为导向的经营管理 的作用	(229)
三、公立医院要重塑经营理念	(230)
四、公立医院经营管理的改革创新	(233)
第六节 公立医院的营销改革创新	(238)
一、公立医院营销概念	(238)
二、公立医院树立营销的观念	(239)



三、公立医院市场营销策略创新 (241)

第八章 公立医院激励机制改革创新

第一节 公立医院中的激励问题	(247)
一、激励理论	(247)
二、公立医院的激励问题	(249)
三、公立医院的激励方式与要求	(251)
第二节 公立医院激励机制的缺陷	(251)
一、公立医院激励机制失灵和不足的原因	(252)
二、公立医院激励机制缺陷及不足引发 的问题	(252)
第三节 公立医院激励机制的改革创新	(254)
一、建立公平合理的激励机制的必要性	(254)
二、公立医院的激励因素	(255)
三、制定有效的激励机制模式	(257)
四、合理激励机制的实现途径	(259)

第九章 公立医院预警机制改革创新

第一节 公立医院危机简述	(264)
一、危机的概念	(264)
二、危机的特征	(264)
三、危机分类	(266)
第二节 公立医院危机预警机制的建立	(268)
一、树立危机意识	(268)
二、危机预警机制	(269)
第三节 公立医院危机预防	(272)