

借

主编

易利华

医院管理

悖论

医院管理有那么多难点，如何破解？
医院管理有那么多风险，如何决策？
医院管理有那么多思路，如何寻找？
或许《医院管理悖论》可以帮您找到答案

中国协和医科大学出版社



医院管理

悖论

易利华 主编

编者 (按姓氏笔画排序)

包黎刚 赵阳
郝爱民 胡敏敏

易利华

中国协和医科大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医院管理悖论 / 易利华主编. — 北京: 中国协和医科大学出版社, 2007. 9

ISBN 978 - 7 - 81072 - 955 - 0

I. 医… II. 易… III. 医院 - 管理 - 研究
IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 145477 号

医院管理悖论

主 编: 易利华
责任编辑: 顾良军
封面题字: 易利华

出版发行: 中国协和医科大学出版社
(北京东单三条九号 邮编 100730 电话 65260387)

网 址: www.pumcp.com
经 销: 新华书店总店北京发行所
印 刷: 北京丽源印刷厂

开 本: 787 × 1092 毫米 1/32 开
印 张: 6.375
字 数: 100 千字
彩 页: 1
版 次: 2007 年 10 月第一版 2007 年 10 月第一次印刷
印 数: 1—5000
定 价: 15.00 元

ISBN 978 - 7 - 81072 - 955 - 0/R · 948

(凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页及其他质量问题, 由本社发行部调换)

前言



时光的前进总是不以人们的意志为转移的，不管您愿意也好，不愿意也好，都是如此。2007年的秋季，我们再一次摘取了现代医院管理的新鲜果实——《医院管理悖论》。

无独有偶，去年此时，我们正捧着散发着油墨淡香的《论现代医院院长领导力》，并为它的艰难诞生唏嘘不已。而现在，我们已经再次逾越自己，落脚在成功的另一个阶段。回首一路随行的无数个不眠之夜，不禁感慨：只有经过了诚实的播种和辛勤的耕耘，才能享受到成功赋予的实禄。

《医院管理悖论》一书源于2007年6月在第八届中国医院发展战略高级论坛上我所作的一次关于现代医院管理悖论的学术报告，经过实践、整理、扩充和完善，最终整理成书。

困惑、复杂、矛盾，这是当代医院管理的现实环境，这是社会转型期发展阶段的一个基本特征，我们的院长和医院管理者在这样的管理背景下工作，具有相当的艰巨性、挑战性。确实，任何医院在发展、运行以及持续改进过程中都会面临许多悖论，我们只有通过巧妙平衡由悖论产生的各种相互矛盾的需求或所谓“张力”，才能使医院管理不断提高，不断前进。悖论需要我们经常在两种相反力量的作用下仍然保持医院管理工作的平衡，这也许有点儿困难。但实际上，它也赋予我们院长和医院管理者解决矛盾的力量，因此，真正的求知者都是爱好悖论、愿意挑战悖论的。丹麦哲学家索伦·凯尔伽德（Soren Kierkegard）说：“悖论是思想者热情的源泉，没有悖论的思想者就像没有感觉的爱人，是毫无价值的平庸之人。”

《医院管理悖论》试图从复杂和困惑中寻

找清晰、明快的思路和灼见，从生涩和困顿中寻找医院管理的“灵丹妙药”和智慧火花，我们也衷心希望阅读此书的院长和医院管理者能够成为“悖论”的爱好者和驾驭者。

本书在编写过程中，得到了诸多领导、同行和朋友的关注、指导、支持和帮助，在此由衷地表示感谢！

易利华

二〇〇七年九月五日于无锡

目 录

第一部分 悖论的理论渊源

- 一、引言 (3)
- 二、悖论的理论研究 (8)
 - (一) 悖论的词义注解——语义学
悖论 (8)
 - (二) 悖论的数学注解——集合论
悖论与公理化 (10)
 - (三) 对悖论的一些深入探讨 (13)
 - (四) 几种悖论的类型 (15)
 - (五) 悖论研究的现实意义 (33)

第二部分 医院管理中的悖论式问题

- 一、医院院长和医院管理者管理思维
的悖论式议题 (45)

(一) 公益责任与经营责任	(45)
(二) 变革创新与稳定发展	(49)
(三) 突击管理与常态管理	(53)
(四) 上级指示与医院实际	(57)
(五) 个人价值与集体价值	(60)
(六) 被管理者的态度与能力	(62)
(七) 信任与监督	(66)
(八) 公共卫生与医疗卫生	(69)
(九) 治标与治本	(74)
(十) 医院管理的实际运行状况 与社会舆论状况的关系	(78)
二、医院管理发展策略悖论	(82)
(一) 医院管理中的先进与适宜 问题	(82)
(二) 医院管理中的数量与质量 对话	(86)
(三) 医院管理中的成本与效益 分析	(90)

- (四) 医院管理中的潮流与个性化独特管理 (94)
- (五) 医院管理中的合作与竞争辨析 (97)
- (六) 医院管理中的慎思与突变 ... (100)
- (七) 医院管理中的重点工作与一般工作 (103)
- (八) 医院管理中的激情与沉稳的对话 (107)
- (九) 医院管理中的人才与普通员工问题 (112)
- (十) 医院管理中的获奖与落后辩证 (115)

三、医院管理现实操作中的悖论式

- 议题 (119)
- (一) 医与患的复杂情结 (120)
- (二) 看病贵与乱收费 (129)
- (三) “高价”药品与医药分业 ... (139)

(四) 平价模式与高价医疗 (147)

(五) 医院规模“大”与“小” ... (154)

(六) 社区卫生与城市医疗 (158)

(七) 医疗发展多元化与特色化 ... (163)

(八) “硬”管理与“软”着陆 ... (166)

(九) 经营管理与利润最大化 (172)

(十) 医院管理与矛盾 (176)

第三部分 结语

一、医院管理中充满着悖论式议题 ... (183)

二、医院院长和医院管理者要学会
辨析悖论式议题 (187)

三、院长和医院管理者要率领医院
在悖论式议题中前进 (191)

第一部分

悖论的理论渊源



一、引言

之一：

随着社会文明水平的提高，医学科技的进步，人们医疗保健需求的提升，文化思潮的多元化等，医院管理面临了许多前所未有的困惑、命题、挑战与抉择。

社会主义市场经济的发展，不仅仅使社会财富极大地涌流出来，也使各种社会矛盾、社会变革、社会学说极大地涌流出来，使医院管理如同其他管理科学的发展一样是在医院发展的颠覆和躁动中前进的。

过去的院长和医院管理者学习医院管理学知识是为了思考如何建立一所好医院、管理一所好医院，其知识的架构大都是静态的并相对固定、稳定的，如：怎样设立医院的部门，应当如何配比人、财、物，应当如何运用管理学

的基本原理管理好自己的医院和部门。

然而，今天的院长和医院管理者大量的管理精力并非是花费在上述工作内容上。他们必须要用很大的精力和努力去辨析思考很多烦琐的医院管理变革的挑战；很多瞬间流动、出现的医院发展机遇、危机的决策与抉择；许多周边领域的发展与变革对于医院管理和发展带来的影响与冲击；许多狂躁不安的社会心态和社会学说的肆意呼啸对于医院管理的浸润和腐蚀……也就是说院长的思维能力、辨析能力、知性悟性能力已经成为院长的医院管理能力的重要内容和重要方面。医院管理作为一门科学、一个体系要在自己的领域——医院中安身立命就需要在社会的潮流中前进。

人类一开始就是一种“好是懿德”的先天道德本性追求。人们不仅追求外部世界的天地好合，也追求内心世界的一尘不染，凭着豁然洞开的真诚至善来照亮世界和人类，这是人们的想像空间，也是管理追求的理想世界。

但是现实社会上不仅有美好的东西，还有更多的错误的表象、混乱的假象、虚幻的理念和包含着许多价值思维悖谬。至于理念的理性思维、非逻辑的逻辑运动、自相矛盾的矛盾运动更是充满着整个社会的各个方面。如果我们院长不能正确的看待社会发展中的矛盾运动，

不能辨析许多看似正确的而实际都是荒谬的理念，不能坚持许多人认为是不妥当的而实际医院管理中又是必需的举措，那么，必将会在斑驳复杂的人文世界中迷失。

因此，本书的价值就在于对院长的医院管理活动提供思维帮助，贞定心绪，提醒人心，重建医院管理的科学精神、人文精神。排除思维悖谬、超越悖论议题，使每一位院长的医院管理实践更加精彩、更少曲折、更加富有成效。

悖论思考题：

科学家是经验性地发现“水是 H_2O ”和“闪电是大气中的放电现象”的。如果这些同一性陈述句是对的只不过是经验性的事实，那么这些陈述句又有可能是错的吗？

之二：

有人这样认为，数学是一切事物的原子，语文是一切个人存在的表述，哲学是一切问题的答案，而悖论呢？则是人类社会历史进程中的矛盾运动方式。

世人一般认为，悖论自古有之，起源于人们的争论、假设、推测、判断等，它是与人们的社会劳动相伴随，与人们的认识世界的能力相伴随，也是与人们的科学、知识、创新、管

理活动相伴随的。悖论的理论研究发端于古希腊神话之谜，也发端于德尔斐神谕、基督教信条和字谜游戏。古希腊哲学家将过去的口头争辩提升为“辩证法”式的——“悖论”，正是由于古希腊人的努力，悖论式的解答产生了当代的逻辑学与哲学，也推动了人类的进步和管理学的进步。

悖论常常使人感觉非常深奥、复杂、晦涩无聊，但真正进入了悖论研究境界，你又会感觉非常的简约明了、浅显和富有意义。一般而言，悖论中的某个答案单独看常常是有道理的，或很有说服力。但一旦深解或用悖论的方式来研讨，就会发现其中不协调的东西、甚至根本不成立的部分。这种方法对于解析悖论具有重要意义，对于解读当今社会现象中的复杂议题也同样具有重要价值。

因此，本书的意义更在于告诉今天的医院院长们应当如何正确理解和认识复杂的医院改革和管理问题，学会培养自身的医院管理思维能力和指挥能力，从而能领先一步认识医院管理和环境变化的规律及本质，更好地把握医院管理和发展的机遇，使每一位院长的医院管理活动更加富有哲学意义、更加精彩，更加事半功倍成效。

悖论思考题：

如果 $a = b$ ，那么 b 就具有 a 所具有的所有属性。个体 a 具有这样一个属性，即它必然等同于 a ，所以，如果 $a = b$ ，那么 a 和 b 一样就是一个必然的真理。