

Proceedings of
Tsinghua Academic Conference on
Healthcare Management 2011

2011 清华医疗管理 国际学术会议 论文集

清华大学经济管理学院医疗管理研究中心

Research Center for Healthcare Management

School of Economics and Management (SEM), Tsinghua University 编

清华大学公共健康研究中心

Research Center for Public Health, Tsinghua University



2011 清华医疗管理国际 学术会议论文集

清华大学经济管理学院医疗管理研究中心
清华大学公共健康研究中心 编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

为交流医疗机构的运营管理实践经验,共享改革发展成果,清华大学经济管理学院和清华大学医学院共同主办、清华大学经济管理学院医疗管理研究中心和清华大学公共健康研究中心承办 2011 年“清华医疗管理国际学术会议”。会议邀请有关领导和国内外专家学者、医疗机构管理人员,围绕国家公立医院改革试点工作实施的总体目标,交流和研讨医疗机构经营管理与运营方式的理论和实践问题,重点涵盖医疗机构运营机制政策及理论,医疗机构的运营、经营及管理模式,医疗信息化等。本书是入选该国际会议的论文集,书中汇集国内外医院管理领域顶尖的专家学者及其研究成果,集众家之长于一册,充分体现了理论与实践并重的学术研究精神,对医院管理的运营策略模式都具有很高的参考价值。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

2011 清华医疗管理国际学术会议论文集/清华大学经济管理学院医疗管理研究中心,清华大学公共健康研究中心编.--北京:清华大学出版社,2011.10

ISBN 978-7-302-27193-2

I. ①2… II. ①清… ②清… III. ①医疗卫生组织机构—管理—国际学术会议—文集
IV. ①R197.32-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 212176 号

责任编辑:梁云慈

责任校对:王荣静

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

投稿与读者服务:010-62795954,c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015,zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮 购:010-62786544

印 刷 者:

装 订 者:

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:31

字 数:732 千字

版 次:2011 年 10 月第 1 版

印 次:2011 年 10 月第 1 次印刷

印 数:1~ 000

定 价: .00 元

产品编号:

医疗问题涉及每个人的切身利益,受到社会、政府的关注。医疗资源分布不均,过度医疗等现实中暴露的问题,不但是医疗本身的事情,还是经济学和管理学的问题。从经济和管理学的角度探索适合中国医院的科学高效的经营管理与运营方式,从而更好地为人民服务是我们一直在探讨的问题。

2008年,清华大学经济管理学院成立了“医疗管理研究中心”,涉足医疗管理和卫生领域的研究。几年来,我们在学术科研等方面的辛勤探索和不懈努力已初见成效。但深感在医疗管理领域研究方面还存在很多不足。

首届“清华医疗管理学术会议”在清华大学举行,由清华大学经济管理学院与清华大学医学院共同主办,主题是“医疗机构经营管理模式创新”。内容涉及医疗政策与医院管理、医疗机构信息系统建设及应用实践、公共卫生与医疗保障、社区卫生与基层卫生服务、医疗安全与质量管理等方面。我们期望以本次学术会议为平台,促进学术交流,针对医疗管理中存在的问题进行研究,为医疗管理理论研究的科学化、规范化尽绵薄之力。

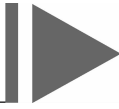
本次会议作为清华大学首次举办的医疗管理领域的学术会议,是清华大学在医疗管理研究领域一次良好的开端。医疗管理学术会议是我们今后将定期举办的一项重要活动,其宗旨是加强医疗管理领域政策理论建设,促进国内外交流与合作,推动医疗管理学术研究的发展。在这次会议的基础上,我们会继续坚持和不断改进会议的组织工作,提高会议水平,使清华医疗管理学术会议越办越好。

本届学术会议的举办得到了国内外有关医疗管理领域的专家、学者、医疗机构管理者的积极协助和大力支持。在此,清华医疗管理学术会议论文集编委会向支持此次学术会议的各级专家、领导及有关单位,表示诚挚的谢意。同时,对所有应征投稿的各界朋友们表示衷心的感谢。

清华医疗管理学术会议论文集编委会

2011年10月 清华园

FOREWORD



Healthcare issues are closely related to the interests of each individual, and receive attention from the society and the government. The unequal distribution of medical resources, excessive medical treatments and other problems exposed in the real world are not limited to healthcare itself, but also related to economics and management. Researching for the suitable, scientific and efficient management of Chinese hospitals from the perspective of economics and management thus better serving the people, has been a continuously-debated issue.

In 2008, School of Economics and Management in Tsinghua University established the “Research Center for Healthcare Management”, which involves in the research of health and healthcare management. In the recent years, we have seen initial success with persistent academic research. However, we do feel there are still many deficiencies.

The Academic Conference on Healthcare Management 2011 will be jointly held by School of Economics and Management and School of Medicine in Tsinghua University. With “Management and Operation Innovation of Medical Institutions” as its main topic, the conference will touch on areas including healthcare policy and hospital management, information system construction and application for medical institutions, public health and health insurance, community health and primary health services, medical safety and quality control. We hope this conference would be a platform for academic exchange, where studying the current issues of healthcare system could contribute to the scientific and standardized development of healthcare management.

As the first academic conference on healthcare management in the history of Tsinghua University, we believe Academic Conference on Healthcare Management 2011 would be a great starting point. Meanwhile, academic conference on healthcare will be an important and regular event on our future agenda. The aim of the conference is to strengthen the establishment of healthcare management and related policies, to increase Chinese and Foreign exchange and cooperation, and to promote further academic research and development of healthcare management.

The conference has received strong support from domestic and foreign research experts, scholars, and heads of medical institutions. We would like to take this opportunity to express sincere gratitude to experts of all levels, heads of Institutions and related institutions, on behalf of editorial board of proceedings. We also appreciate all submissions and contributions.

Editorial board of proceedings
Academic Conference on Healthcare Management
Tsinghua University

第一部分 医疗政策与医院管理

1. 管理型幕僚与医院精细化管理
——以长庚医院为例 王志华 黄德海 王冬 杜长征 3
2. 法人治理结构模式综述及中国公立医院治理研究 王峥 朱岩 周生来 薛镭 12
3. 成本核算基础上的公立医院补偿方式改革研究
——以某县级市人民医院实证为例 唐文熙 张亮 22
4. 我国医院绩效评价研究热点与核心作者双聚类分析 姚强 张研 张亮 张士靖 28
5. 新医改背景下公立医院院长绩效评价体系理论框架研究
——基于公立医院院长岗位职责 孙晓伟 张研 张亮 37
6. 我国基层中医药发展的 SWOT 分析及其
战略研究 陈曼莉 杨革生 黄明安 姚岚 45
7. 新医改还应改写什么 姜朋 51
8. 美国退伍军人医疗服务系统改革经验与启示 徐进 刘晓云 孟庆跃 60
9. 关于我国整合型医疗服务市场发展的思考 史丹翔 唐文熙 67
10. 美国医疗改革步履维艰——从其内生的两难境地切入 陈慧慧 73
11. 基于学习社区对中国药品供应链的分析 谢滨 Kai Reimers 郭迅华 李明志 83
12. 基于执行力提升的医院组织架构变革思考 姚建根 王芳 葛春雷 90
13. 浅论医院综合运营管理创新 高养利 96
14. 新形势下医院成本控制体系建设 杨恒刚 李复领 107
15. 公立医院改革的探索和思考 陈献东 112
16. 在公立医院改革时期医院文化建设的指导方针 陈四军 121

第二部分 医疗机构信息系统建设及应用实践分析

1. 当代中国健康通信改革进程——电子医疗报告的案例 Dr. Cornelia Bogen 130
2. EDD 排队理论在病人满意度方面的应用分析 朱岩 苏强 薛镭 迟莉莉 145
3. 医疗信息共享体系云计算模型研究 李浩 薛镭 朱岩 157
4. 基于作业成本法的医院成本管理模型 李浩 杨春立 薛镭 朱岩 164
5. 公立医院改革路径探析——政府维度和公立医院维度 邓兴宇 祖毅 雷晓坤 172
6. 基于信息化的社区卫生服务基本医疗功能评价体系构建 鲍勇 李晶 178
7. 医保指标管控前后 LC 术患者住院费用对比分析 胡进秋 周绿林 186
8. 实时远程医疗监控系统 闫凡茜 吕勇强 王丹 陈渝 190

9. 基于 Android 的报警和健康管理系统的 杜园园 陈渝 王丹 吕勇强 196
 10. 医院信息化建设中存在的若干问题 张明辉 204

第三部分 公共卫生与医疗保障体系

1. 湖北省居民健康素养状况
 调查分析 胡晓云 龚勋 夏庆华 覃世龙 李玲 余思义 甘甜 211
 2. 某省未成年人医疗保险费用分析与预测 龚勋 王绚璇 张治国 罗五金 221
 3. 性别比失衡和艾滋病的流行：理论与实证 黄汉伟 李宏彬 乔雪 227
 4. 中国医疗保障体系保障能力测算分析 张研 张亮 241
 5. 深港公共卫生管理模式比较研究
 ——市场调节与政府干预的平衡 邱小丹 徐光毅 248
 6. 某三甲医院 2008—2010 年医保住院患者
 数量及费用分析 曹元元 胡先明 白继庚 258
 7. 中国公共卫生不均等的结构分析 陈浩 周绿林 262
 8. 我国城镇居民的医疗消费
 ——基于两阶段模型与分位数回归 赵建梅 281
 9. 居家养老环境下院前应急救援服务体系
 建设的几点思考 张鹏 289
 10. 小病防治纳入商业健康保险的分析 梅喻 295

第四部分 社区卫生和基层卫生服务

1. NCMS 的影响因素分析：来自北京市 2005—2007 年数据的动态研究 王红漫 307
 2. 新型农村合作医疗九年文献计量研究 王红漫 于舒洋 白一男 吴迪 323
 3. 农民收入结构转型与医疗需求弹性
 ——基于黄河流域七省(区)的大样本分析 冯明 李明志 薛镭 朱岩 330
 4. 临床药师对社区糖尿病患者用药依从性的干预效果分析 梁海珊 张新平 341
 5. 乡村医生在农村卫生体系中的地位：基于黄河流域的
 调查分析 薛镭 迟莉莉 王峥 347
 6. 老年高血压患者人际连续性现状及影响因素分析 叶婷 孙学勤 张亮 356
 7. 东部 5 城市社区卫生服务功能实现情况分析 张丽芳 王芳 代涛 365
 8. 关于我国新农合管理体系的几点思考
 ——以山东鄞城为例 肖勇波 窦一凡 朱岩 372

第五部分 医疗安全与质量管理、临床路径管理

1. 医师定期考核对医疗工作的促进作用 张威 赵建宁 刘莉 刘海生 383
 2. 温州社区药学服务提升路径设计研究 朱光辉 鲍仕慧 388
 3. 医疗质量持续改进活动在医院管理中
 的运用 邹佩 高德安 刘敏 仲吉宇 周智颖 394

4. 基于政府监管有效性相关理论对医疗机构医疗质量
监管的模式探讨 李霞 401
5. 加强医疗质量管理 促进医院科学发展 马旭东 陈珍珠 407

第六部分 医疗机构人力资源管理、财务管理

1. 新医改完善医疗服务体系中 28 个省市部分临床
医生职业观点调查 赵列宾等 415
2. 卫生系统高级管理人才胜任力研究 蔡雨阳 杨薇 蒋雪琴 徐秀 陈立今 424
3. 医院总会计师胜任力研究 陈哲娟 张光鹏 方素珍 431

第七部分 其 他

1. 中国医疗情景下患者就医感知价值指标构成与分类探索
——基于浙江省台州医院的实证研究 钱辉 陈海啸 张大亮 439
2. “医疗知情同意”法律规制的中国现状研究
——于《侵权责任法》颁行之后 陈慧慧 447
3. 如何让医院图书馆担当起医院知识管理的主导角色 李树松 蔡远民 包伟 467
4. 良好医疗行为发生的太极解释及其管理之道 王克春 474



Part I Health Policy and Hospital Management

1. Aides and Staffs of Management Type and Hospital Fine Management
—A Case Study of the Chang Gung hospital Wang Zhihua Huang Dehai et al 3
2. The Review on the Mode of Corporate Governance Structure and
Research on the Governance within China's Public
Hospitals Wang Zheng Zhu Yan et al 12
3. The Compensation Research of Public Hospitals on Basis of Cost Accounting
—An Example of One Public Hospital of a
County-level City in China Tang Wenxi Zhang Liang 22
4. Biclustering in Performance Evaluation of Hospital; A Case Study of
Research Hotspots and High-productivity Authors Yao Qiang et al 28
5. Study on the Index System of the Public Hospital directors'
Performance Appraisal after the New Medical Reform
—Based on the Post Responsibility of
Public Hospital Directors Sun Xiaowei et al 37
6. SWOT Analysis and Strategic Research of TCM
Development in Basic Health Institutions Chen Manli et al 45
7. What Else Should Be Changed in the New
Healthcare Reform? Jiang Peng 51
8. Potential Lessons from Reform of US VA Health Care
System: Literature Review Xu Jin Liu Xiaoyun Meng Qingyue 60
9. Ideas about the Development of Integrated
Healthcare Service in China Shi Danxiang Tang Wenxi 67
10. The Instinctive Dilemmas Cloud The Prospect of
U. S. Health Care Reform Vivian Chen 73
11. An Analysis on Pharmaceutical Supply Chain in China
based on Learning Community Xie Bin et al 83
12. Hospital-based Execution to Enhance
Organizational Change Thinking Yao Jian'gen et al 90
13. Shallow Hospital Comprehensive Operation
Management of Innovation Gao Yangli 96

14. Hospital Cost Control System Building under
New Situations Yang Henggang Li Fuling 107
15. Reform of Public Hospital and Thinking Chen Xiandong 112
16. Guidelines of the Hospital Culture Construction
during the Reform of Public Hospitals Chen Sijun 121

Part II Healthcare Information System

1. Contemporary Transformation Processes of Chinese Health Communication
—the Example of Electronic Medical Records(EMR)..... Dr. Cornelia Bogen 129
2. The Application of EDD Discipline in Patient
Satisfaction Zhu Yan Su Qiang et al 145
3. Cloud Computing for Medical
Information Sharing Li Hao Xue Lei Zhu Yan 157
4. Activity-based Costing Management
Model for Hospital Li Hao Yang Chunli Xue Lei Zhu Yan 164
5. Research on the Path of Public Hospital Reform; from the
Dimension of Government and Public Hospital Deng Xingyu et al 172
6. Community Health Service Evaluation of Basic Medical
Functions Based on Information Technology Bao Yong Luan Jing 178
7. A Comparative Analysis of the LC Patients Hospital Costs with
Control in Health Care Indicators Before and After Hu Jinqiu Zhou Lvlin 186
8. A Real-Time Tele-Health Monitoring
System Yan Fanxi Lv Yongqiang et al 190
9. An Android-Based Healthcare Emergency
Alarm and Management System Du Yuanyuan Chen Yu et al 196
10. The Main Question of the Construction of
Hospital Information Zhang Minghui 204

Part III Public Health and Insurance System

1. The Characteristics of Health Literacy of Residents in
Hubei Province and Its Impact on Health Status HU Xiaoyun et al 211
2. Analysis and Forecasting of Minors Medical
Insurance in A Province Gong Xun et al 221
3. Sex Ratio Imbalance and HIV/AIDS Prevalence;
Theory and Evidence Huang Hanwei Li Hongbin Qiao Xue 227
4. Analysis of the Insurance Ability of Medical
Insurance System China Zhang Yan Zhang Liang 241

5. Comparative Study on Public Health Management Regime in Shenzhen and Hong Kong—The Balance between Market Regulation and Government Intervention Diana Xiao-Dan Qiu Mike Guang-yi Xu 248
6. Analysis on Quantity and Expenses of Medical Insurance Hospitalized Patients in a Certain 3A Hospital in 2008—2010 Cao Yuanyuan Hu Xianming Bai Jigeng 258
7. Structural Survey on the Inequality of Public Health in China Chen Hao Zhou Lvlin 262
8. Medical Consumption in Urban China: Analyses Based on Two Part Model and Quantile Regression Zhao Jianmei 281
9. The Development of Pre-capital Emergency-Medical Service System for the Life of the Elderly Home Care Zhang Peng 289
10. Analysis on Commercial Healthcare Insurance for Minor Illnesses Mei Yu 295

Part IV Community and Grassroot Healthcare Service

1. Analysis on Influence Factors of the NCMS—A Dynamic Study on the Data of 2005 and 2007 from Beijing, PR China Wang Hongman 307
2. Bibliometric Analysis of New Rural Cooperative Medical Care System for Nine Years Wang Hongman Yu Shuyang Bai Yinan Wu Di 323
3. Income Restructuring in Rural China and Income Elasticity of Health Care Demand—Based on Large Sample Survey in Seven Provinces Beside the Yellow River Feng Ming Li Mingzhi Xue Lei Zhu Yan 330
4. Analysis on the Clinical Pharmacist Applies Drugs the Compliance Intervention Effect to the Community Diabetics Liang Haishan Zhang Xinping 341
5. The Status of Village Doctor in the Rural Healthcare System: Evidence from the Research and Analysis Along the Yellow-River Xue Lei Chi Lili Wang Zheng 347
6. Analysis on the Current Situation and the Affecting Factors of the Relational Continuity of the Elderly Patients with Hypertension Ye Ting Sun Xueqin Zhang Liang 356
7. Analysis of the Function Realization of Community Health Services in Five Eastern Cities Zhang Lifang Wang Fang Dai Tao 365
8. Considerations towards the Governance of China New Rural Cooperative Medical Scheme—The Case from Juancheng Shandong Xiao Yongbo Dou Yifan Zhu Yan 372

Part V Quality Management and Clinic Path Management

1. Promoting Effect of Doctor Regular Assessment to Medical Work Zhang Wei Zhao Jianning Liu Li Liu Haisheng 383
2. Design and Study the Effective Way for Community Pharmaceutical Service in Wenzhou City Zhu Guanghui Bao Shihui 388
3. Medical Quality Continuous Improvement Activities in Hospital Management Zou Pei Gao De'an et al 394
4. The Research about Medical Quality Regulation Model to Medical Institutions Based on the Related Effective Theories of Government Regulation Li Xia 401
5. Enhancing the Quality Management, Improving the Scientific Development Ma Xudong Chen Zhenzhu 407

Part VI Human Resource and Financial Management

1. Some Physicians' Occupational Views from 28 Provinces under New Health Reform in China Zhao Liebin et al 416
2. Study on Competency Model of Senior Managerial Talent for Health Service Cai Yuyang Yang Wei et al 424
3. Study on the Competency of the Chief Accountant in Hospital Chen Zhejuan, et al 431

Part VII Others

1. Research on Patient Perceived Value's Indicators and Their Classification—Based on the empirical study on Taizhou Hospital Qian Hui Chen Haixiao Zhang Daliang 439
2. Research on the current legal regulation on Medical informed consent in China—After the enforcement of tort and liability law Vivian Chen 447
3. How to Make the Hospital Library to Assume the Leading Role in Hospital Knowledge Management Li Shusong et al 467
4. Explanation for the Good Medical Service by the Supreme Ultimate Principle and It's Management Method Wang Kechun 474



第一部分

PART 1

医疗政策与医院管理

Health Policy and Hospital Management



管理型幕僚与医院精细化管理

——以长庚医院为例*

海峡两岸医院经营与管理对比研究课题组

王志华¹ 黄德海² 王冬^{2,3} 杜长征²

摘要: 现代组织管理离不开幕僚。幕僚可分为政策型幕僚和管理型幕僚。管理型幕僚是一种以管理改善为导向的参谋人员,在医院精细化管理中可以充分发挥检讨和改善作用。我国台湾的长庚医院建立并运转了以“行政管理中心”为龙头的直线幕僚体系,极大地促进了医院精细化管理水平的提升。这一经典案例对当前大陆地区医院加强幕僚团队建设具有重要的借鉴意义。

关键词: 管理型幕僚; 医院管理; 精细化管理; 长庚医院

Aides and Staffs of Management Type and Hospital Fine Management

— A Case Study of the Chang Gung hospital

Wang Zhihua Huang Dehai Wang Dong Du Changzheng

Abstract: Aides and Staffs include two kinds: policy type and management type, which are absolutely necessarily for modern organization management. The aides and staffs of management type takes management improvement as orientation and play the role of review and improvement in hospital fine management. The Chang Gung Hospital established and run the administration center to strengthen the linear system of the aides and staffs, which immensely promotes the level of management. It is a good reference to strengthen the construction of the aides and staffs in Chinese Mainland hospitals from this classic case.

Key Words: the Aides and Staffs of Management Type; Hospital Management; Fine Management; the Chang Gung Hospital

* 作者单位: 1. 清华大学医院建设指挥部; 2. 清华大学经济学研究所; 3. 南方医科大学人文与管理学院。
王志华: 男、1968年12月生、博士研究生、副教授、清华大学医院建设指挥部执行长 E-mail: zhihua.w@mail.tsinghua.edu.cn.

一、引言

近年来,随着社会医疗需求的快速提高、医疗市场的逐步开放和医院产权结构的深刻变革,医院间的竞争程度不断增强。在医疗人才、设施、技术等面临紧约束的当前,实行医院精细化管理愈发重要(赵莉丽等,2006;邓宗伟,2009;戚俊军,2010;应争先,2011)。由于医院院长往往出身于业务专家,缺乏现代管理知识、技术和经验,因而幕僚或参谋人员在医院管理中的重要作用逐渐得到重视(羊梅兰,1998;裴波,2001;郑文华,2003;等)。遗憾的是,现有的关于幕僚和医院管理的文献基本停留在经验阐述层面,缺少现代管理学视角的研究和典型案例的分析。

早在1986年即有日本学者提到,由高级职员组成的、管理功能强大的参谋部门是长庚医院组织结构设计的首要特点。^①作为中国台湾地区最大的私立医疗机构——“财团法人长庚纪念医院”^②,为观察幕僚在医院管理中的应用提供了一个经典案例。长庚医院是由台湾“经营之神”、台塑集团创始人王永庆于1976年创办的,迄今设有台北、林口、基隆、高雄、厦门等7个院区,拥有上万张病床,年门诊量突破700万人次,年盈利约为90亿元人民币,是公认具有一流管理水平和经营效益的医院。长庚医院以“行政管理中心”为龙头的直线幕僚体系,对于落实医院精细化管理理念极有助益。

本文拟对幕僚在医院管理中的角色进行探索性案例研究。主要内容是:(1)首先从理论上阐明幕僚在现代组织管理中的重要作用;(2)揭示台塑式管理型幕僚及其在推进精细化管理方面的作用,构建管理型幕僚理想范型和案例分析参照系;(3)梳理长庚医院在精细化管理方面的成功经验,集中阐述管理型幕僚在医院精细化管理中的检讨和改善职能;(4)最后探讨长庚医院的幕僚管理经验对大陆地区医院的启迪价值。

二、幕僚角色及其演变

何谓“幕僚”?“幕”是指“以幕而围”的组织机构,“僚”是与幕主对应的佐治者。作为一项职能,幕僚的产生源于大型组织提高决策效力的需要。从有记载的文献来看,幕僚最早产生于中国春秋战国时期及欧洲古希腊罗马时期的军事、政治领域,是指那些在幕府中辅助幕主决策或处理公务的人,他们由幕主雇佣、对幕主负责、随幕主进退,参与决策、掌握机要。

19世纪后期,随着西方企业组织纵向一体化和横向多元化的发展,企业的计划、组织、协调、控制功能越来越复杂,由创始人统筹一切的决策模式难以为继。在这种背景下,传统的以军政领域为主要志业的幕僚开始成规模地进入现代工商组织之中,幕僚逐渐职业化。幕僚组织是企业为适应复杂环境,仿效军事机构的参谋部衍生出来的综合性组织,其功能融入了直线组织与职能组织,担当企业经营的调查、分析、计划、追踪、协调、专案改善等工作。

自幕僚进入现代企业以来,分别以20世纪20年代到50年代的通用汽车公司和20世纪

^① 长庚医院是该财团法人约定俗成的叫法。2009年4月,该财团法人更名为“长庚医疗财团法人”,但一般仍习惯称之为长庚医院。

^② 参见:丁白摘译.台湾长庚纪念医院采用企业经营方式效果卓著[J].中国医院管理,1987,(8):52-53.

70年代至今的台塑集团(台塑关系企业)为代表,产生了“政策型幕僚”和“管理型幕僚”两种典型的决策支持角色:政策型幕僚侧重于政策设计,支持战略性决策,以顾问为主要身份;管理型幕僚则侧重于管理改善,支持战术性决策,以职员为主要身份(黄德海、杜长征,2011)。以上两种职能也可以区分为:前者侧重于辅助决策,后者侧重于监督决策的执行(张斌,2007)。

一般说来,这两种角色代表两种不同风格的幕僚,但同一个幕僚身上也可以扮演不同的幕僚角色。随着1990年以来知识经济、扁平化管理的兴起和市场、技术环境变化的加快,政策型幕僚和管理型幕僚的界限也越来越模糊了。一方面,相对过去,参谋职能现在更为重要,且与直线职能有更多交叉。美国著名社会学家埃兹奥尼认为,在某些专业性较强的组织中,如实验室、医院、大学、报社、设计性企业和咨询公司,参谋甚至取代了传统的直线职能。弗莱蒙特·卡斯特也指出:“那种认为直线职能具有指挥权,参谋职能仅有顾问建议作用的观点,不再那么符合实际了。参谋专家由于具有某一专业领域内的知识和技能,常常被人看做是组织内职权和影响力的源泉。在参谋人员具有职能权力的地方更是如此。职能权力寓于对别的作业单位进行控制的具有专门知识的参谋人员身上。”这些论断,对于探讨幕僚在医院管理中的重要作用具有显见的引导价值。

另一方面,政策型幕僚和管理型幕僚两种角色越来越融为一体。为了避免人们“谴责分析家没事找事,而对真正存在的问题置之不理”,顾问们现在不得不更多地关注实际的管理问题。而那些执著于管理细节改善中的职员也要避免人们将“幕僚”称为“无聊”(闽南话里两者谐音)之讥,更多地关注企业的整体发展和政策设计。总的说来,管理型幕僚已成为当代企业幕僚角色的主流形态。

三、台塑式的管理型幕僚与精细化管理:理想范型

台塑集团是最早建立直线幕僚体系、确立管理型幕僚职能的企业。台塑式的管理型幕僚与精细化管理虽然具有相当的经验性和特殊性,但因其最早发生、最为成熟、最有代表性,是马克斯·韦伯所谓的“理想范型”,作为本文的理想范型或分析框架。探讨台塑式的管理型幕僚与精细化管理,有助于勾勒出长庚医院幕僚管理案例的基本参照系。

与重视产品多样性、极为关注顾客最终需求、宣称“为每一个钱包生产一部汽车”的通用汽车公司相比,以台塑为代表的20世纪下半叶重化工业更追求大规模生产和低成本成长,对点滴的管理改善有着更强烈需求。为了解决持续降低经营成本、消除管理异常、改进管理效率,建立了一套严密的制度体系。而这套制度设计和执行,在很大程度上取决于幕僚团队。王永庆经常强调:“绝大多数公司都有其制度,但最重要的是制度设定时有无经过深入检讨,实施后有无再行研议是否有窒碍难行之处,并即予改善修订。只有专精之幕僚人员负责推动,始能获致良好效果,否则将事倍功半,甚至徒劳无功。”

从20世纪60年代中期到70年代中期,王永庆发动了持续10年、以“建立严密组织和分层负责的管理制度”为指导思想的组织变革,逐步建立了一个以“生产和幕僚两个直线体系联结和互动”为骨架的管理系统,并经由电脑化得到了全面加强,在台塑集团的日常管理中发挥着基础性作用(黄德海,2008)。

第一个直线体系是一条真正意义上的直线生产责任体系。王永庆按产品类别将下属各公司的业务划分成若干事业部,并以事业部为责任经营的运作主体,全权负责本公司或本事