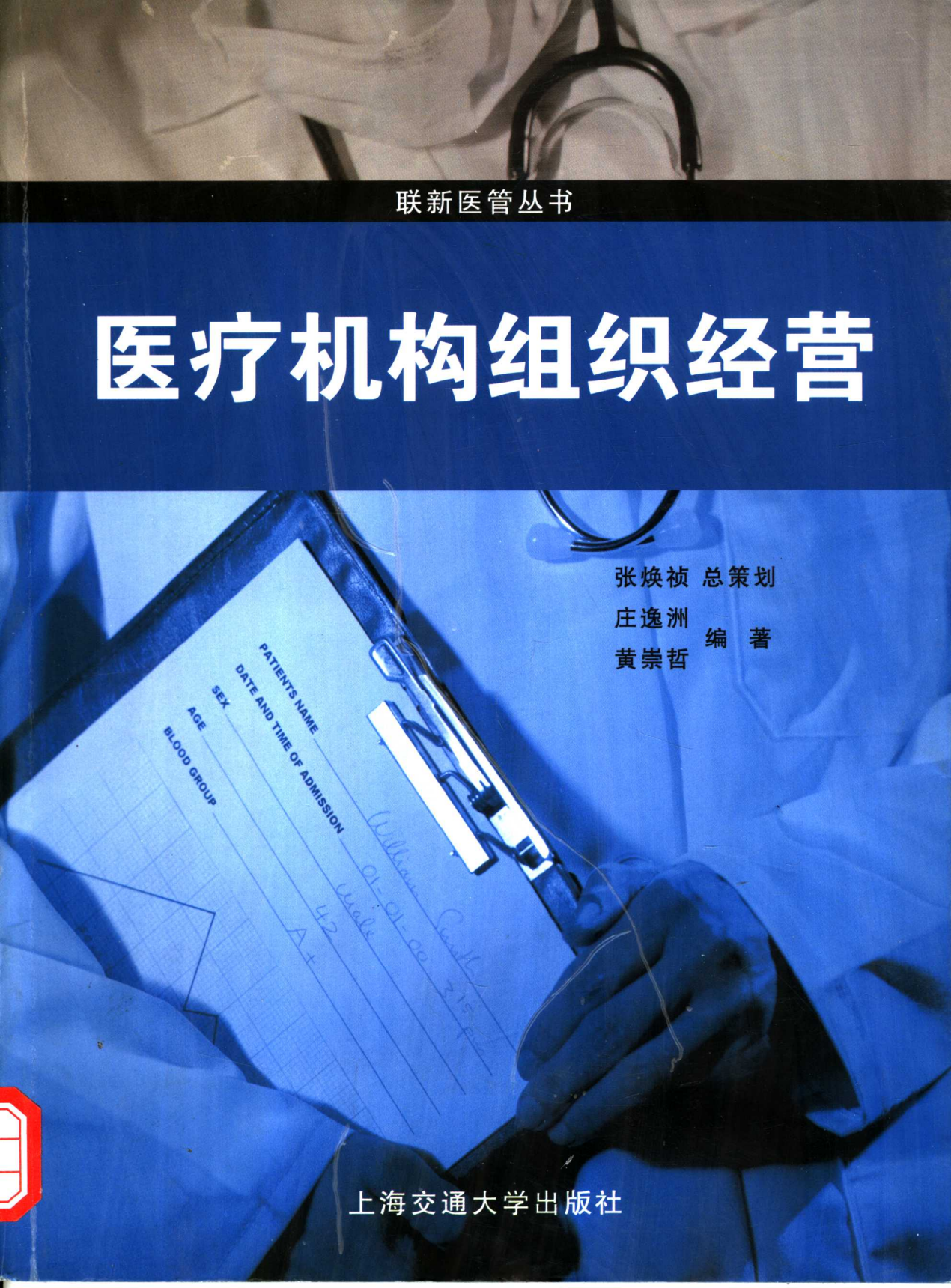




联新医管丛书

医疗机构组织经营

张焕祯 总策划

庄逸洲

编 著

黄崇哲

PATIENT'S NAME
DATE AND TIME OF ADMISSION
SEX
AGE
BLOOD GROUP

William Smith
01-01-00 3:15 PM
Male
42
A+



上海交通大学出版社

联新医管丛书——

医疗机构组织经营

张焕祯	总策划
庄逸洲	编 著
黄崇哲	

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书将医务管理实务经验与理论相结合,经过系统的综合整理编著而成。共分四章,从21世纪医疗服务和医疗政策的趋势说起,分别就医疗机构的经营理念、经营战略、组织管理、组织领导等方面进行阐述,尤其介绍了经营战略的拟订、组织的设计、组织的形态、组织的运作、医疗机构的领导等内容,此外还加入了大量的案例,希望能对广大医务管理者有所借鉴。

本书适合各类医疗机构医务管理者、学者及相关专业学生阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

医疗机构组织经营/庄逸洲,黄崇哲编著. —上海:上海交通大学出版社,2005

(联新医管丛书)

ISBN 7-313-04245-0

I. 医... II. ①庄...②黄... III. 医疗卫生组织机构—经济管理 IV. R197.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 107659 号

医疗机构组织经营

庄逸洲 黄崇哲 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:13.5 字数:252千字

2005年11月第1版 2005年11月第1次印刷

印数:1~4 050

ISBN 7-313-04245-0/R·048 定价:45.00元

版权所有 侵权必究

序

联新国际医疗集团成立于1990年,是台湾地区首创医院连锁经营的医疗机构管理团队。联新一直秉承着专业、创新、服务的事业理念,在医院战略联盟、人员培训、信息分享、仪器流通及联合采购等方面,积累了相当丰富的经验,并成功辅导海峡两岸多家医院提高医疗及服务质量。

大陆医疗市场的起飞是医疗界再一次实现价值、完成使命的良机。因此,联新国际医疗集团将集中资源和精力,全心经营在大陆的事业。联新在进行医疗管理技术的无偿输出、医务管理人才的赞助培育的同时,更希望将在台湾地区十几年来丰富的医疗机构管理经验与更多的大陆医疗界同业分享,一起对两岸医疗界的发展及提升做出贡献。

联新国际医疗集团先将在台湾地区创刊近10年、广受欢迎的《联新医管》引进至大陆,并于2004年推出简体字版,将国际医务管理发展之最新的管理新知及重要趋势、台湾地区的医务管理经验与大陆的实际情况紧密结合,构建两岸医管同业交流的平台。在此基础上,联新希望能通过图书及音像的方式,将国内外医疗技术及医务管理知识更全面、系统地介绍给广大同业,共同探讨,加深两岸相关领域产、官、学界的专家交换意见及交流经验,共同推动医务管理实务,共同面对国际化的竞争与挑战,不仅为大众提供舒适安全的就医环境,更要创造医疗营运的最高价值。

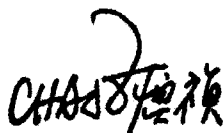
此次非常高兴能与上海交通大学出版社合作。2005年7月,上海交通大学与上海第二医科大学正式合并,使上海交通大学可以充分发挥其综合性大学多学科的综合优势,为医科学生提供宽广的知识背景和文化氛围,加强不同学科之间的渗透、交叉和融合,不遗余力地培养高级医学及医管人才。联新国际医疗集团与上海交通大学及原上海第二医科大学均有着良好的关系,尤其是在人才培养方面,联新与本书的作者均参与上海交通大学医院管理高级研修课程的授课。而上海交通大学出版社的专业素质和其严谨的态度,也让联新充分相信,通过双方的合作,一定能将高质量、高品位的医务管理图书带给广大的同业。

此套“联新医管丛书”为联新与上海交通大学出版社合作出版的第一套丛书,也是联新在大陆制作的第一套医务管理丛书,有着特殊的意义。此书是台湾地区最畅销的综合性医管图书。因此,能将此书的简体字版作为联新在大陆的出版事业的一个良好的开端,我非常感谢庄逸洲教授和黄崇哲先生对联新的信任。庄逸

洲教授是台湾医管界翘楚，他是世界最大的医院——台湾长庚纪念医院的管理中心主任，也是长庚大学管理学院院长，同时，他还是华人医管交流学会理事长，多年来一直致力于两岸医疗管理界的交流工作。黄崇哲先生为留美归台学者，多年来一直追随庄教授，共同在医院管理的第一线工作，积累了相当丰富的实务经验。

此书能顺利在大陆出版，我还要特别感谢上海交通大学出版社的同仁以及我联新国际医疗集团的伙伴们——培训出版事业部、医院经营事业部、台湾坵新医院。希望从这个好的合作开始，联新和上海交通大学出版社可以持续地将华人地区乃至全世界优良的医务管理书籍陆续带给大家。

联新国际医疗集团总裁



2005年7月

前言

早期的医疗市场仅是病人与医师之间的单纯关系，病人对医师充分信赖，而医师尽其所能地为病人提供医疗服务。但是近代由于医疗科技的突飞猛进，造成医疗费用高涨，同时因为社会的进步发展，健康被视为民众的基本权益，以致政府与保险机构均介入医疗市场。在有限的医疗资源之下，提供最佳的医疗服务，已成为医疗提供者、民众、政府与保险机构所共同追求的目标，而医院管理或医务管理学也因为时代与社会的需要，而逐渐受到重视。

世界卫生组织在 1999 年的年报中，也提及医疗费用的控制与健康促进的观念，已经成为 21 世纪欧美先进国家的问题与主流思想，也可预见发展中国家亦将面临相同的议题与考验。

未来随着医疗科技之进步以及国家社会整体环境之变迁，无论急性医疗、慢性医疗、长期护理还是健康促进等医疗保健服务，都能透过信息科技予以整合，使资源能做到有效的运用，尤其是在因特网发达以后，不论是疾病的治疗还是一般民众的保健信息，均可应用医疗健康信息网络，提供医疗机构以及一般民众充分的基本健康信息，更能使国民的健康维护与医疗资源的节约获得保障。

笔者受到师长以及朋友们不断的建议与督促，将过去 20 年的医管实务经验与理论结合，综合整理成一套完整而有系统的思维法则，供医疗管理界参考；但每当环境剧变或遭遇新的问题冲击，在求新求全的心情下，难免要反复推敲重新思考，因而影响了工作心得及理论与实务的汇整进度，实有“学然后知不足”之感！笔者一向主张理论与实务结合，其实管理的道理，很多即是源自于自然的人性，如果能回归到生命质朴的本源，我们就不会受困于枝节问题。

不断进步的知识与科技文化，给人们创造了很大的福祉，但也带给人们沉重的精神负担，在精神的充实与体魄的消耗之间，总是存在着矛盾。因此，在本书每一章节落笔之际，总是让我重新反刍每一段工作之构思与心得，期望创造一个新的思维和作业模式，让读者能有更丰硕的收获，以因应巨变、多变与速变的环境。

此次应联新国际医疗集团的邀请，此书得以在大陆出版，使我能有更多的机会和大陆同业沟通交流，在此要感谢联新国际医疗集团，将我们良好的合作从台湾地区一直延伸到大陆，并且为本书增加了大陆的案例。同时，我也要感谢上海交通大学出版社的编审们，是你们的辛勤劳动和严谨的工作作风，让本书更符合

大陆的出版，也感谢发行部门，让此书能在大陆各大书店销售，让更多的人能读到此书。

学无止境，百密或有一疏，唯恐此一著作仍有疏漏之处，尚祈先进与读者们不吝赐教。对于曾经指导与鞭策笔者不断求知进步的师长与先进们，也在此一并致谢。

莊逸洲

谨志

2005年7月



目 录

第一章 医疗机构的经营理念	1
第一节 健康的重要性.....	3
第二节 经营理念与管理哲学.....	5
第三节 21 世纪医疗服务的趋势.....	9
第四节 21 世纪医疗政策的趋势.....	17
第五节 医疗服务业的本质.....	22
第六节 医疗机构的经营管理.....	25
第七节 市场与非市场的力量运作.....	30
第八节 医疗机构经营管理的未来展望.....	35
结语.....	38
第二章 医疗机构的经营战略	40
第一节 经营战略的定义与意义.....	43
第二节 战略的理论学派.....	48
第三节 战略与环境的关系.....	56
第四节 医疗机构战略管理的重要性.....	60
第五节 医疗机构经营战略的制订.....	63
结语.....	80
第三章 医疗机构的组织管理	82
第一节 什么是组织.....	84
第二节 医疗机构的组织设计.....	87
第三节 医疗机构的组织形态.....	99
第四节 从社会文化的层面审视组织.....	105
第五节 组织的运作力量.....	115
第六节 组织的生命周期.....	122
第七节 组织的变革与持续发展.....	130
结语.....	145

第四章 医疗机构的组织领导.....	148
第一节 领导对组织的意义.....	149
第二节 领导的定义及相关理论.....	152
第三节 医疗机构的领导与管理.....	159
第四节 医疗机构领导者应具备的基本理念.....	169
第五节 领导的类型与功能.....	181
第六节 组织领导者的任务与职责.....	186
第七节 组织领导的策略.....	191
第八节 挥别诱惑、迎向成功.....	196
结语.....	200
参考文献.....	202
后记.....	206



第一章

医疗机构的经营理念

回顾过去、展望未来以掌握时代的潮流，是一项非常重要的经营管理准则。对于一个医疗机构的经营管理而言，如何依据已经发生的事实，预测未来医疗产业的发展潮流与趋势，使医疗机构在时代的大洪流中能够把握正确的定位，拟订适当的经营战略，进而实践医疗机构存在的使命，这对整个机构的生存与发展具有关键性的影响。

从 20 世纪初期以来，由于人口结构与流行病学的变迁(demographic and epidemiological transition)结果，使得疾病的形态与医疗服务体系发生了相当大的改变。例如，英、美、法、德、日等较为先进的经济合作与发展组织(OECD)国家，过去的疾病形态是以急性传染病（如肺炎、痢疾等）为主，如今已转变成以慢性病（如心血管疾病、癌症等）与意外伤害为主的形态；医疗卫生服务体系过去是以急性传染病的预防与治疗为主，当今却转变成以慢性病的防治与寿命的延长为重点。

世界银行的统计资料指出，在 20 世纪 90 年代的初期，全世界大约有 9% 的产出花费在医疗卫生部门。全球投入如此庞大的医疗资源，无非是为了应对人口与疾病变迁所带来的多样化挑战。因此，一个国家的医疗卫生体系必须有适当的财政管理方法与机制、合适的组织结构与行政程序等功能，才能够很有弹性且有效率地去应对环境变迁所带来的巨大挑战，同时随着时代的演进不断地去进行调整、去进行改革，才能符合一个国家人民对于医疗服务的需求。

以科学为基础发展组织化的医疗卫生体系(science-based, organized health system)是从 20 世纪才开始的,虽然现代医疗发展的时间并不长,但是却获得了非常重大的进展与成就。从最近的基因治疗、克隆羊等医疗科技的进步,就可以验证医疗科技的惊人创新速度,我们甚至必须考虑到若运用这些创新的医疗科技,将会给人类的道德与生态体系带来多大的冲击?

20 世纪有三篇极为重要的报告——即弗莱克斯纳报告(Flexner Report)、道森报告(Dawson Report)与贝佛里奇报告(Beveridge Report),对于全世界各国医疗服务体系的发展,都有着非常深远的影响。

弗莱克斯纳报告(Flexner Report)

弗莱克斯纳报告(美国,1910)的背景因素主要是关于北美地区的医学训练计划(medical training programs)的质量,当年的医学训练计划虽然逐渐蓬勃发展,但是训练的水平与标准却很低。弗莱克斯纳经过非常仔细的评估与调查之后指出,在美国与加拿大北美地区,仅有极为少数的医学教育与训练机构,拥有适当的环境和设备,并以科学为基础的课程来训练具有适当教育基础的学员。此篇弗莱克斯纳报告促使国家建立新的医学院入学标准,并且确立了学士四年制的医学教育计划,而所有医学教育的课程内容则必须以科学为基础。

道森报告(Dawson Report)

第二篇影响深远的报告——道森报告(英国,1920),是以一般开业医师(general practitioner)和健康中心(health center)作为规划的基础,来规划一个地区的整体医疗服务系统。当出现病情比较复杂而无法处理的个案时,则会通过第一级或第二级健康中心的转介,将病人转诊到教学医院去接受更进一步的诊断与治疗。在 20 世纪的初期,英国医疗卫生服务体系的主要特色是病人(patients)、无家可归者(homeless)、残障者(disable)与贫穷者(poor)所需要的医疗护理、生活护理或机构式护理都混杂在一起提供,并未按个别需求的不同,去做明确的区分与整合。为改善这样的问题,道森在其规划构想中,以整个地区的人口作为整体规划的基础,而所提供的各种服务则具有充分的协调与整合机制。经过规划后的整体医疗卫生系统,显然要比过去的医疗系统完善得多。道森报告所提出的建议,虽然在当时未获得执行,但却深深地影响了英国后来的地区医疗卫生系统的发展。

贝佛里奇报告(Beveridge Report)

第三篇重要的报告——贝佛里奇报告(英国,1942)则为英国战后福利国家的建立,提供了完整的理论基础与发展蓝图。这将过去分为不同体系的公共福利

计划与慈善服务计划整合成为一个现代化、全面化的社会保障计划(social protection plan), 而此社会保障计划是基于全体人口的风险分担原则。虽然此报告所关心的是整体的国家福利计划, 而医疗部分只为其中的一部分而已, 但是此报告为 1948 年所导入的英国公民健康服务系统(National Health Service)奠定了相当深厚的基础。贝佛里奇对于“强制性社会保险(compulsory social insurance)”与以一般租税来提供“公民医疗服务(National Health Service)”的理念, 对于其他国家的医疗与福利体系都有相当重大的影响。

除了上述三篇重要报告之外, 1978 年的阿玛阿塔宣言(Alma-Ata Declaration)对国际社会也有重大的影响。阿玛阿塔宣言系源自于国际基本医疗保健会议(International Conference on Primary Health Care), 主要是关于一国之内, 或是各国之间的健康状态存在着不均衡的情况, 同时强调“健康”对社会和经济的发展非常重要, 而基本医疗保健体系更是最重要的关键因素, 可促使人们更健康, 以提供社会性与经济性的生产力。所有世界卫生组织的成员国家都签署了此宣言, 并致力于此观念的推动与施行。

究竟一个国家的医疗卫生服务体系应该存在什么样的目标? 每个国家因为国情的不同, 其目标也许各异。即使目标相同, 但其推行的优先级也会不一样。世界卫生组织列举了一些医疗卫生体系发展的核心目标, 而这些目标也是获得大多数国家所认同的目标, 属于大多数国家未来医疗卫生施政与努力的大方向, 列举如下:

- (1) 增进公民健康状态。
- (2) 降低健康与医疗的不公平性。
- (3) 增进对合理期望的响应性。
- (4) 增进效率。
- (5) 保护个人、家庭与社区免于财务的损失。
- (6) 增进医疗服务提供与财务的公平性。

第一节 健康的重要性

一、全民健康的理念

早在半世纪以前, 世界卫生组织(World Health Organization, WHO)各成员国在 1946 年所通过的宪章中, 就已经表示“享受可获得最高健康标准, 是每一个人的基本人权之一, 不因种族、宗教、政治信仰、经济与社会地位而有所区别。”



“The enjoyment of the highest attainable standard of health was one of the fundamental human rights of every human being without distinction for race, religion, political belief, economic or social condition.”

世界卫生组织在 1977 年提出“全民健康(Health for All)”的政策。因为在 20 世纪 70 年代,全球超过 10 亿的人口仍然生活在贫穷当中,仍无法享受到应接受的健康标准。“全民健康”的政策在 1995 年进行更新程序,以响应全球急速的变化,并确保每个人、各国家及各组织都能做好准备以应对在 21 世纪将要面临的挑战。“全民健康”在 21 世纪仍然是健康议题的主轴,而各国卫生政策的执行,无不以此作为目标,希望能使每位公民都能获得足够的健康。

二、健康的意义

4 医疗服务机构的主要目的在于预防疾病的发生、治疗疾病、减轻病人痛苦、延长生命及促进健康。因此不管是以提供急性医疗为主的急性病医院(acute hospital),还是以提供慢性疾病治疗与生活赡养的慢性病医院(chronic hospital),抑或是提供无须住院治疗但却有基本医疗需求与生活护理需求的慢性病治疗的医疗机构,如护理之家(nursing home)与家庭护理(home care),以及政府提供大众卫生保健的基层单位(health center),在所有这些医疗机构工作的员工或者是经营管理者,对于“健康”所代表的社会或人类方面的含意,应当有充分的认识。

经过数十载的观念发展,健康权(health right)已经成为人类与生俱来的基本人权之一,促进人民的健康及提供基本的医疗服务,已经成为世界先进的国家政府无可旁贷的责任。例如,英国于 1948 年全面提供其所有人民免费的医疗服务,称之为国家健康服务(National Health Services);而德国与荷兰等国则是通过许多的疾病基金(Sickness Fund)模式来提供全民健康保险,使人民的身体健康与医疗保健能得到充分的保障;美国虽然没有“全民健康保险制度”,但美国联邦政府仍然提供 65 岁以上老年人的医疗保险(medicare)与贫困人民的医疗保险(medicaid)。为什么这些先进国家的政府要在这方面投入极为庞大的经费与资源呢?我们可从联合国世界银行(The World Bank)1993 年发布的《世界发展报告 1993: 健康投资(World Development Report 1993: Investment in Health)》的两段文献可明白“健康”的重要性:

“人们从其自身的经验中就可以知道,拥有良好的健康是身心安宁幸福很重要的一部分,同时在医疗保健上的支出也可从经济的角度来加以验证,增进健康对经济成长的贡献主要有 4 方面:①降低劳动者因为疾病所造成的生产力损失;②使得因为疾病关系而无法利用的自然资源获得有效利用;③增进孩童的就学率,使他们更加有能力去学习;④将花费在疾病治疗的资源转移到别的地方使用。



“因为好的健康状况会增进国家的经济生产力及经济增长率。因此，投资健康是加速发展的重要方法之一，更重要的是，健康本身就是一个很重要的目标。”

“Good health, as people know from their own experience, is a crucial part of well-being, but spending on health can also be justified on purely economic grounds, improved health contributes to economic growth in four ways: it reduces production losses caused by worker illness; it permits the use of nature resources that had been totally or nearly inaccessible because of disease; it increases the enrollment of children in the school and makes them better able to learn; and it frees for alternative uses resources that would otherwise have to be spent on treating illness.”

“Because good health increases the economic productivity and the economic growth rate of countries, investing in health is one means of accelerating development. More important, good health is a goal in itself.”

从上述的两段话，我们就可以知道大部分的先进国家会对医疗服务这么重视的原因了。身为医疗服务体系的从业人员或是管理人员，对于健康或医疗的意义更要有深入的理解。

第二节 经营理念与管理哲学

5

就一个机构的经营管理者而言，机构存在的目的是什么？它的目标在哪里？以及它的使命与功能为何？对“本机构之所以为本机构”的本质必须要有非常清楚的认识，然后机构的经营管理才有一定的遵循方向。这也就是欧美大企业所强调的机构或组织的使命感(missions)、价值感(values)以及共同愿景(shared vision)等观念。

一、经营理念

(一) 建立机构经营理念的目的

日本经营之神——松下幸之助认为，“经营理念”是指企业经营者对企业之“设立宗旨”、“经营使命”以及“管理方法”所具有的明确的基本认识。因此我们也可以认为，所谓的“经营理念”系指企业经营者应有的基本信念，即经营者以其崇高之人生观与道德观为基础，所建立的一套健全的思想体系，以作为机构决策与日常营运的最高指导方针与遵循的原则。建立经营理念的目的在于：

(1) 寻求组织或人生积极的意义、价值与理想。



- (2) 创造优异的机构经营绩效。
- (3) 机构存在的意义是为社会与人类带来益处。
- (4) 谋求企业的持续发展。

(二) 社会责任的意义

为了能达到机构持续发展的目的,最重要的是要能善尽社会的责任。什么是企业应尽的社会责任?可能每个人的见解都不一样,同时这也是一个很具有争议性的问题。对于社会责任有两种不同的观点:即古典观点与社会经济观点。

1. 古典观点

“古典观点”(或纯经济观点)认为经营管理的唯一社会责任就是使利润极大化。持此观点的代表人物就是经济学家与诺贝尔经济学奖得主佛利曼,他认为民间企业属于经济性的组织,不应该担负什么社会责任,否则其主要业务就会受到影响。依据佛利曼的说法,管理者将组织的资源用在“社会公益”之上时,他们便破坏了市场机制,有人必须负担这种资产的重分配。如某企业因为负担社会责任而使得利润降低,股东就是损失者;如果员工的薪资与福利必须降低,以负担社会责任,那么员工就是损失者;如果以涨价来负担社会责任,那么消费者就是损失者;如果高价的产品受到消费市场拒绝而导致销售量下降,甚至企业无法生存,那么与企业有关的人员,就都要受到牵连了。

2. 社会经济观点

“社会经济观点”则认为管理的社会责任超过追求利润,其包括保护及改进社会福利。时间已经改变了社会对于企业经营的看法,社会经济观点的支持者认为古典观点缺乏“时间架构”因素,他们认为管理者应关心长期经济效益的最大化,而不仅是短期利润的最大化。为了达到此目的,他们必须承担一些社会责任及其相关的成本,他们必须积极去保护社会的福利,不从事违背社会道德的活动,而在改进社会的行动中更应扮演积极的角色。

另外,社会经济观点所坚持的另一个理由是“现实”的情境。现代的企业组织已不再是纯经济的机构了,他们游说、组织政治活动团体、支持并参与活动以影响政策的制订或实施,并从中获得好处。

管理大师彼得·德鲁克则认为,企业能控制大量的资源,对社会也有很大的影响力,虽然企业的主管并不需要推动社会的改革,但他们应该了解社会问题和社会需求,然后试着协助解决这些问题。例如,台湾地区在1999年发生“九二一集集大地震”时,人员伤亡与经济损失极为惨重,而台湾各大医疗机构认养灾区,



提供灾民医疗服务的做法就是一种社会责任的履行。另外，医疗机构的经营者采取措施降低医疗废弃物的量，以减少环境的污染，也算是善尽了社会责任。

社会责任可以说是一个企业在法律与经济之余的义务，去追求长期对社会有益的目标。一个机构的存在意义，包括维护社会的公义与追求经营的效率两层意义，并且在“社会责任”与“利益最大化”之间，求取一个均衡的状态。彼得·德鲁克更认为企业是以市场和消费者为对象，是为他们创造经济效益的组织，也是提供人类和社会就业机会的组织，更是扎根于社会和社区对公共利益能有所贡献的组织。因此，企业的生存与存在的因素和目的，不是在于企业本身，而是在于企业之外的社会责任与贡献。

企业对于社会需负起相当的责任，因为提高人类的生活质量，本来就是机构之所以存在的重要目的之一。所以每一个企业或机构都应该成为社会的“资产”，不能成为社会的“负担”。善尽社会责任，才是一个机构的持续发展之道，因此，只有“对国家有利”、“对社会有利”以及“对人民有利”，企业才能长久，这是一个机构的经营管理者所必须牢记在心的最基本信念，因为经营者的人格特点与领导风格是主导企业生存与发展的重要契机。

经营理念与组织文化是息息相关的。美国斯坦福大学两位著名企管学者科林斯和朴若思经过多年的研究发现，百年企业之所以成功，在于它们建立了一种强大的企业文化，发展出一套稳固的价值体系，使其在瞬息万变的外在环境之中，能够安然渡过剧烈变化而屹立不摇，同时也建立起企业的核心目标。不断地精益求精是激发组织追求进步的原动力。

7

二、管理哲学

（一）管理的意义

“管理”的意义是什么呢？有关管理的定义可谓汗牛充栋。管理是指一种通过他人有效完成活动的过程，而过程乃是管理者之功能或从事的主要活动，这些功能则包括规划（planning）、组织（organizing）、领导（leading）、用人（staffing）与控制（controlling）等。

美国密西根大学管理学教授霍杰茨认为“管理”是经由他人努力及合作而把事情完成，这是千百年来个人成功和文明成就的秘诀。美国之所以能够成为世界的领导者，是因为它能重视管理及实施有效管理之缘故。

另有管理学者认为：“管理是集众人的努力与合作的一种艺术成果，管理不但是一门科学，更是一门艺术。”

世界管理理事会(World Council of Management)认为管理是一种专业的职能，



其对于管理所下的定义是：“管理是一种专业，它组织与维持所有个人的创意与想法，并将其整合在一个组织之中，以达到大家所共识的目标。”

“Management is profession, it is the organization and maintenance of individuals initiatives integrated within an organization with a view to achieving a defined common objective, in all unit areas of human endeavor.”

当代的管理学大师德鲁克认为管理哲学是指企业有效的管理原则、程序与实务之综合体系。他又说：“管理是一项功能、一种科学，也是一种任务。企业借助目标与自我管制来施行管理并通过团队精神使个人利益与组织的共同利益相互调和，才能推动管理的工作。管理的精义不在知识，而在实践。”

（二）机构经营管理的理想方法

关于机构经营管理的理想方法，分述如下：

（1）三效管理：即发挥最高之“效率”，以提高组织的生产力(productivity)；追求最大的“效益”，讲究实事求是，做对的事；达到最佳的“效果”，使机构、顾客与员工三方的需求都能获得满足。

（2）三化管理：企业的经营管理应以人性为出发点，同时追求真、善、美为最高的境界。因此“人性化”、“合理化”与“科学化”是经营管理的不二法门，三者之间虽各有不同的内涵及特点，但必须使三者都能协调融通，才能相得益彰。

（3）三理经营：企业的经营必须借“真理”而行，不可从事有违社会“道理”之事，同时对于员工更需要重视“义理”，如此企业的三理之经营才算完整。

三、机构经营管理的完整体系

“经营理念”、“经营战略”、“组织管理”与“组织领导”，构成一个机构经营管理哲学的完整体系。企业经营比较强调“业务拓展”，应特别注意“利润与风险”的平衡；组织内部管理则比较重视“控管机能”，故应注意“效益与效率”。在经营方面宜采取“外圆内方”才能圆融推动；管理应注意“外方内圆”才能有效应对与掌控；两者之间应谋求平衡，才能相辅相成。

企业的经营管理是一项极大的挑战，但是做得对就会有很大的回报与收获。尤其现在的环境变迁迅速、市场的竞争激烈，不管是企业的最高主管还是各阶层的主管都必须对于经营管理的基本理念有深入的了解，而且把它应用在机构的实际营运上。

笔者认为，如果机构内的各级主管都能像最高主管那样思考的话，必定能够改善各阶层的表现与绩效。培养一种企业的理念，包括基本的企业原则、机构经营者个人的管理哲学以及对机构所处产业和环境的深入了解，然后将之转换为一