

主 编 曹荣桂
分册主编 陈 洁

医院管理学

经营管理分册

 人民卫生出版社

医院管理学

经营管理分册

主 审 蔡仁华

主 编 陈 洁

副主编 李宏为 沈运灵 曹建文 陈英耀

编 委 曹建文 陈 洁 陈英耀 黄葭燕 李宏为 沈运灵
田文华 万 文 薛 迪 于 文 赵列宾

人民卫生出版社

图书在版编目(CIP)数据

医院管理学. 经营管理分册/陈洁主编. —北京:
人民卫生出版社, 2003. 3

ISBN 7-117-05441-7

I. 医… II. 陈… III. ①医院-管理②医院-经
济管理 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 018633 号

**医院管理学
经营管理分册**

主 编: 陈 洁

出版发行: 人民卫生出版社(中继线 67616688)

地 址: (100078)北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼

网 址: <http://www.pmph.com>

E - mail: pmph@pmph.com

印 刷: 北京市卫顺印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16 印张: 11.75

字 数: 264 千字

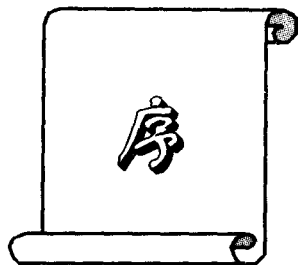
版 次: 2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 7-117-05441-7/R·5442

定 价: 19.00 元

著作权所有, 请勿擅自用本书制作各类出版物, 违者必究

(凡属质量问题请与本社发行部联系退换)



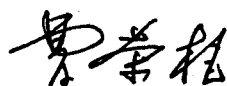
我国有 6 万多所医院（包括卫生院），构成了庞大的医疗卫生服务体系。随着人类跨入新的世纪，中国也进入了新的时代，我国各级各类医院正在经历医药卫生体制的深刻变革，对管理也提出了新的要求。城镇职工基本医疗保险体制、医疗卫生体制和药品生产流通体制三项改革同步推进，日益深化；随着我国加入 WTO，我国医疗机构将吸引国内外更多的资金、技术和先进的管理方法，多种所有制形式与经营方式并存、公平竞争的医疗服务体系新格局将逐步形成；随着经济社会的发展，医疗服务需求增长加快，群众对医疗服务的要求日益提高。医院作为医疗卫生服务的主要提供者，是实施社会保障制度的重要阵地，是医疗卫生体制改革的重点所在，也必然成为社会关注的焦点之一。可以说，我国的医疗机构面临着良好的发展机遇，但是也面临严峻的挑战。而如何抓住这难得的机遇，迎接挑战，在竞争中发展，向公众提供优质高效的服务，创造良好的社会效益和经济效益，正是这部新的《医院管理学》关注的重点课题。

管理既是一门科学又是一门艺术，合格的医院管理者必须掌握医院管理科学规律，了解当今国际先进的管理理论和方法，同时注重探索和创新，增强自己的管理能力和水平，在管理实践中完善管理技巧，讲究管理艺术。医院管理是一门科学，必须在实践中不断丰富和发展。因此，在医院改革不断深化的同时，认真学习医院管理科学知识，努力探索切合我国医院工作实际和医院发展规律的管理理论和方法，总结和交流医院管理实践经验，在广大医院管理者中已蔚然成风。然而，医院管理作为一门科学，在我国兴起的时间尚不太长；在现任的医院管理人员中，经过医院管理学系统培训的尚不太多；国际上医院管理科学发展日新月异，赶上发达国家医院管理发展的脚步尚需努力。完善我国医院管理科学体系，培养职业化医院管理队伍的任务十分艰巨。为此，在卫生部和解放军总后勤部卫生部新老领导的关怀下，中华医院管理学会、卫生部医院管理研究所组织全国医院管理界二百余位专家学者，参考了大量文献资料，编写了

这部《医院管理学》，全书包括《概论》、《质量管理分册》、《教学·科研管理分册》、《人力资源管理分册》、《经营管理分册》、《信息管理分册》、《医院文化分册》、《护理管理分册》、《药事管理分册》、《临床实验室管理分册》、《医学影像管理分册》、《病案管理分册》、《医院建筑分册》、《医学装备管理分册》、《后勤管理分册》等15个分册，是我国迄今为止最为完善的医院管理专著。她力图全面系统地介绍国内外医院管理领域的最新理论和进展，同时密切结合我国医院管理实际，根据医院改革创新和发展建设的客观需求，总结我国医院管理的理论、经验和方法，使这部书具有系统性、先进性和实用性。使之既可作为医院管理领域各个专业管理人员岗位培训、继续教育的教材和医学院校卫生管理专业教学参考书，又可供广大医院管理人员日常工作参考。希望本书的出版对我国医院管理学科的建设和完善，对我国医院管理理论的繁荣发挥促进作用，为我国医疗卫生事业发展、医院现代化建设和医院管理人才培养做出贡献。

在本书即将付梓之际，让我们对解放以来我国医院管理学专著的编著者、新中国医院管理领域的开拓者们表示敬意，是他们辛勤的耕耘和不懈的努力才使我国医院管理学术园地呈现百花齐放的繁荣局面。本书编写的过程中，作者参考了大量的国内外专著和文献，是这些专著、文献的真知灼见使这部书更为丰满和充实。在此，对这些专著文献的作者们致以由衷的谢意。在本书的编写过程中，各分册的主编和作者们做了大量工作，由于大家的共同努力才保证了本书的顺利出版。这部书的策划、编写和出版发行是在人民卫生出版社的支持下进行的，有关单位也为本书的编写提供了便利条件，在此一并致谢。

由于编写人员的知识水平和收集、查阅的资料所限，缺点疏漏在所难免，恳请广大读者提出宝贵意见，以便再版时修订。



2003年2月28日

《医院管理学》编委名单

顾 问：	钱信忠	张文康	王陇德
	朱庆生	顾英奇	殷大奎
	白书忠	傅 征	李建华

郭子恒
张立平

主 编：曹荣桂

副主编：	张自宽	迟宝兰	潘学田	于宗河	吴明江
	朱士俊	刘益清	戴建平	张衍浩	

编 委 (按姓氏笔画为序)

于 冬	于宗河	马家润	马富春	方素珍	王 羽
王 楠	王发强	王玉琦	王国民	王治国	王环增
王晓钟	王蔓莉	王蔚文	史毓阶	申子瑜	白智鹏
刘 兵	刘国华	刘金锋	刘秋望	刘爱民	刘益清
孙家霖	孙隆椿	成哲忠	朱士俊	祁 吉	吴永佩
吴汉章	吴明江	张 钧	张自宽	张志忠	张宝库
张衍浩	张焕春	张鸿铸	李文考	李月东	李包罗
李宏为	李泮岭	杨希忠	杨秉辉	杨振华	杨鹤鸣
沈运灵	肖十力	苏雪芹	迟宝兰	陈 洁	陈励先
陈英耀	陈春林	周 丹	周凤鸣	周兆明	周锦华
孟建国	林菊英	胡燕生	钟道友	唐维新	徐 晖
高金声	曹建文	曹荣桂	曹德贤	梁铭会	黄锡璆
董 军	蔡仁华	潘学田	潘屏南	戴建平	

执行编委：	迟宝兰	于宗河	张焕春	王晓钟
	肖十力	陈春林	张宝库	

《医院管理学》分册目录

- | | |
|---------------|------------|
| 1. 概论 | 主编：曹荣桂 |
| 2. 质量管理分册 | 主编：朱士俊 |
| 3. 教学·科研管理分册 | 主编：杨秉辉 |
| 4. 人力资源管理分册 | 主编：王环增 |
| 5. 经营管理分册 | 主编：陈 洁 |
| 6. 信息管理分册 | 主编：李包罗 |
| 7. 医院文化分册 | 主编：周凤鸣 高金声 |
| 8. 护理管理分册 | 主编：林菊英 |
| 9. 药事管理分册 | 主编：吴永佩 张 钧 |
| 10. 临床实验室管理分册 | 主编：申子瑜 |
| 11. 医学影像管理分册 | 主编：戴建平 祁 吉 |
| 12. 病案管理分册 | 主编：刘爱民 |
| 13. 医院建筑分册 | 主编：于 冬 |
| 14. 医学装备管理分册 | 主编：李泮岭 |
| 15. 后勤管理分册 | 主编：马富春 周兆明 |



前 言

随着中国入世,经营管理的理念越来越得到广泛重视,市场经济的渗入带动了医院经营管理的发展。医院经营管理作为医院管理学的一个重要分支,其作用在医院的管理、建设和发展中日益显出其作用。同时它对卫生事业管理专业的教学及医院管理的实践起着十分重要的作用。

为了适应医院管理工作及教学改革的迫切需要,以现代经营管理科学理论和方法及国内外医院经营管理研究的最新进展与成果为基础,密切结合我国医院改革和发展的实际,并总结多年来医院管理学的教学经验,编写一部学术观点新,理论联系实际,科学性、实用性强的医院经营管理教科书显得十分必要,以满足卫生事业管理专业本科、专科和函授班教学以及各级管理干部岗位培训的需要。

本书为《医院管理学》的一个分册。全书共分10章,主要包括医院经营管理的基本理论、方法和实践。第一章对医院经营管理的主要方面进行了较全面的理论阐述,包括医院经营管理的概念与特点、宗旨、目标及结构、经营管理体制、经营机制、经营模式、医疗市场与经营策略、经营决策等。第二章和第三章对医院经营的环境——医疗市场以及医疗保险进行介绍,重点在于医疗市场和医疗保险如何影响医院的经营管理。第四章~第七章集中介绍医院成本核算、医院人力成本、医疗服务价格、医院重组等,对今后的实践有很强的指导意义。第八章和第九章介绍了医院诊断和宏观卫生政策对医院经营管理的影响,尤其是后者具体回顾了医疗机构分类管理、药品收支两条线管理、医疗费用总量控制与结构调整、医疗保险等政策对医院经营管理的影响。第十章介绍了国外医院经营管理的概貌,对我国的经营管理有一定的借鉴价值。

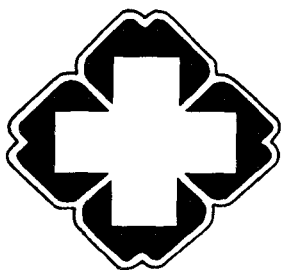
本书在编写过程中得到了中华医院管理学会,卫生部医院管理研究所的大

力支持,同时也得到上海第二医科大学附属瑞金医院,世界卫生组织有关官员的支持,在此表示衷心感谢。

医院经营管理涉及管理学、医学、经济学等领域。由于我们理论水平和实践经验有限,书中错误及不成熟之处在所难免,诚恳希望国内外读者批评指正,以便在再版时进一步补充与修改。

编 者

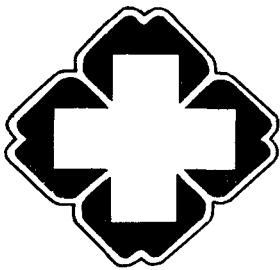
2002年10月



目 录

第一章 医院经营管理概论	(1)
第一节 医院经营管理概念与特点.....	(1)
第二节 医院经营管理宗旨、目标及结构	(3)
第三节 医院经营管理体制.....	(4)
第四节 医院经营机制.....	(6)
第五节 医院经营模式概念、类型及其特征	(8)
第六节 医疗市场与医院经营策略	(15)
第七节 医院经营决策	(19)
第二章 医疗市场	(21)
第一节 医疗市场概念与特征	(21)
第二节 医疗服务相关市场的作用与医疗改革	(28)
第三节 医疗服务及相关产品的市场营销	(28)
第三章 医疗保险与医院经营管理	(40)
第一节 医疗保险概述	(40)
第二节 我国的医疗保险改革	(44)
第三节 医疗保险对医院经营管理的挑战	(51)
第四章 医院成本核算	(56)
第一节 成本核算的目的和意义	(56)
第二节 成本核算的对象和方法	(58)
第三节 医院经营效益分析	(66)
第五章 医院人力成本管理	(71)
第一节 医院人力成本管理概述	(71)

第二节 医院人力成本的测算	(75)
第六章 医疗服务价格管理	(90)
第一节 医疗服务价格概述	(90)
第二节 医院服务价格指数	(93)
第三节 医院服务价格的制定	(97)
第七章 医院重组的经营管理	(100)
第一节 概述	(100)
第二节 医院重组模式	(104)
第三节 医院重组的效用和运作特征	(108)
第四节 医院重组的实例研究	(115)
第五节 医院重组中的风险、障碍和对策	(127)
第八章 医院诊断	(131)
第一节 管理咨询	(131)
第二节 医院诊断概述	(134)
第三节 医院诊断方法	(136)
第四节 案例分析	(141)
第九章 影响医院经营管理的政策	(146)
第一节 医疗机构分类管理	(146)
第二节 医院药品收支两条线管理	(152)
第三节 总量控制结构调整	(158)
第四节 医疗保险对医院经营环境的影响	(162)
第十章 国外医院经营管理概况	(166)
第一节 医学和医院的兴起	(166)
第二节 国外医院经营概况	(170)
第三节 国外医疗机构的所有制形式	(173)



第一章

医院经营管理概论

第一节 医院经营管理概念与特点

一、医院经营管理的概念

(一) 经营的概念

经营(management),泛指经营经济事业或经济实体。经营管理就是企业、事业单位在市场经济条件下,进行以“效益为中心”的全面统筹和管理运转,把计划、生产或服务、业务管理、经济管理、质量管理、市场营销等各种组织功能有机地结合起来,以追求最佳的社会效益和经济效益。

不仅是以营利为目的的企业单位需要经营,非营利性的事业单位作为经济实体也需要经营。医院是以社会效益为最高准则,同样又是必须提高经济效益和效率的经济实体,同样应搞好经营管理。

医院经营管理是从它所具有的经济实体性的角度,将医院内部的经济管理与医疗技术与服务管理有机结合,使社会效益与经济效果相统一的经济管理活动和过程。由于医院属于具有一定公益性的事业单位,加上过去一直在计划经济体制制约下运营,因而长期以来避谈“经营”问题,即便客观上存在一些经营的活动,亦因各种形式的禁锢而少言之,即使在市场经济条件下也依仗供方主导地位而忽视经营管理。现在,我国社会主义市场经济体制的确立,要求卫生改革与发展必须主动地与之相适应,要“按照发展第三产业的原则和政策,全面推进卫生改革”,把医院经营管理的重要性突显出来。在医疗保险的环境下,尤其在城市医疗服务供应过剩的条件下,医院必须注重经营管理,以适应市场经济的要求,适应医疗保险的新环境。搞好医院经营管理,不仅是保证医院改革发展的基本措施,也是医院生存的现实需要。

(二) 医院经营型与非经营型管理模式的区别

医院经营型与非经营型两种管理模式的区别是:

1. 管理体制的区别 经营型管理体制需要授予医院经营自主权,医院内部也需要实行院科两级核算制度;而非经营型管理则是从上到下集权的计划管理体制。

2. 资源配置的区别 经营管理模式的医院资源配置的特点,是资源渠道多元化,并以市场配置为主,配置的标准是医疗产出的质和量;非经营型管理模式主要由国家财政预算向医院进行计划分配,行为模式是“等、靠、要”。

3. 管理手段的区别 经营型管理模式采用经济和法律手段进行管理;而非经营型管理则是单一的行政管理手段。

(三) 医院经营管理与经济管理、财务管理的关系

医院经营管理与经济管理、财务管理有不可分割的联系,但也有职能上的区别,其关系是:

医院财务管理是利用货币形式对业务收支进行综合管理,即“现金簿记”。经济管理则是以财务管理为基础,制定经济活动目标,对单位全部经济活动进行协调、控制和决策管理,它是在经济领域比财务管理高一个层次的管理职能。

经营管理职能比经济管理更广泛, Henri Fayol 提出了经营的六种职能:技术活动、面向市场、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。

二、医院经营管理的基本特点

(一) 坚持社会效益为首位

实现社会效益与经济收益相辅相成,以提高社会效益去增长经济收益;通过提高经济效果,增进经济实力,扩大再生产和发展医学科学技术,进一步提高社会效益。但是,应该看到,医院的组织目标和社会的目标不一定总是协调和一致的,甚至还存在着激烈的矛盾,因此经济利益的现实驱使,常常使医院的行为偏离社会效益的方向。因此,必须树立正确的经营思想,正确处理国家、社会、病人个体、医院集体及医院职工个人之间的利益关系,服从和执行国家有关的政策规定,不能自行其是。

(二) 面对一个存在市场失灵的医疗服务市场

医院经营管理必须正确认识医疗服务市场这一特殊性,不能套用一般市场经济的规律与机制。

(三) 医疗服务存在投入与产出的多元性和一定程度的不确定性

医院的投入,既有相对固定的政府投入,亦有来自自身经营收入的投入;就服务过程而言,有固定资产和职工基本工资相对固定的投入,也存在因服务对象、病种等变化的非固定的随机投入。医院的产出,不仅指病人的直接健康效益,还有间接效益(由于保障社会劳动力健康而引发的效应)和无形效益,既有生物(生理)效应,又有心理的、社会性的效应。上述特点,给医院经营管理增加了复杂性和动态性,需要采取相应的经营策略和方法。

(四) 存在经营管理的内在缺陷

经营管理要求经济活动的各类指标必须明确、彼此相关,并可核算。然而,在医院中,医疗指标并不与医疗收入直接相关,医疗收入主要取决于诊疗技术投入和药品、设备使用的程度;医疗指标多有软化状况,使产出计量很难精确;在医疗产出价值中,几乎很少计入“预付资本价值”,以及医疗收费制度的个体分解性,使之与社会医疗保险的付款制度难于匹配。这些内在的缺陷,在我国医院中仍较明显地存在着,即便是欧美国家医院,也不能认为都已消除。从而,要求医院经营管理要加强研究,力求消除这些缺陷或是采取相应的措施,减少它带来的影响。事实上,医疗服务的价格政策(如价格的高低)、社会医疗保险的付费制度(如预付制或后付制)等对医疗服务的提供量有很大影响。



第二节 医院经营管理宗旨、目标及结构

一、医院经营的宗旨

无论企业单位还是事业单位都需要经营,但经营的方向和目的各不相同。医院经营目的,则应以最大限度地、合理地满足人民群众多层次医疗保健需求,保护社会劳动力,提高社会人群健康水平和生命质量为目的。无论是营利性医院,还是非营利性医院,必须坚持以社会效益为最高准则,全心全意为人民服务,再追求医院的经济利益,并且要切实遵循以下经营准则:

1. 质量第一的准则 医院在经营中提高经济收益必须以保证医疗服务质量为前提,坚持服务质量第一,以质量取胜。

2. 以“生产力标准”为评价经营成果的准则 一切经营成果都必须以保护社会生产力的效果和增强医疗生产力的绩效为评价标准。

3. 以追求两个效益统一的综合效益为经营准则 医院必须遵循国家卫生工作的方针和政策,坚持社会效益为首。

4. 全员经营准则 必须增强全员经营意识,使物质利益原则和增强全员经营凝聚力紧密结合起来。

5. 内涵发展的准则 必须更多地从医院内部的技术、管理改革入手,提高经营效率,避免过分追求外延发展。医院经营管理必须充分调动医院全体成员的劳动积极性和创造力,充分发挥资源的效益。医务人员的劳动是以脑力劳动为主,既有群体性更具备个性,医院经营必须坚持“以人为本”的思想;在医疗活动中,各种物质资源的应用具有明显的动态性、随机性,易于出现浪费的现象,医院经营必须强调增多节支,提高资源的效益。

二、医院经营的目标

医院经营目标,就是一定时期,医院经营活动所要达到的预期成果。医院经营目标可以分为:

1. 社会责任目标 医院对社会应尽到的责任和贡献,可以被社会利用的卫生服务程度、规模等。

2. 发展目标 包括医院发展的规模、技术水平、人才建设、资产增长,以及横向的国内外同类医院相比较而预期的目标等。

3. 服务目标 医院在一定社区范围内为人群提供的医疗保健服务,不仅优质、高效,而且人群有能力支付。

4. 经济目标 医院由于依靠医疗收入和药品收入来维持扩大再生产,因此,医院的业务收入和收支关系,直接关系到医院的生存和发展。

5. 市场目标 医院医疗服务的市场占有率、营销的目标市场、医院竞争力、医疗市场开发和渗透的潜力都可列为医院的目标。

三、医院经营结构

医院是以医疗业务为中心的经济实体,医疗业务是主营业务,同时有科研与科技开



发、教学、预防保健服务、医药器材物品生产与加工,以及其他产业活动。由于医院类别、规模等的不同,上述业务在具体内容亦有所差别。然而,普遍的经验是应当形成特色,富有竞争力。医院经营结构主要由五个方面的经营活动构成:

1. 医疗资源经营活动 包括医疗资源的筹集与开发、积累和投入。医疗资源包括资金、建筑、设备、药品、器械、物资,以及卫生人力资源、科技资源、信息资源等。医疗资源经营活动目标就是谋求医院的发展和增强经济活力与科技实力。医疗资源的经营要求有预见性、动态性,并从其活动过程中不断反馈与调整。

2. 医疗生产经营活动 包括开拓医疗服务市场、完善医疗服务功能、发展医疗服务项目、开展医疗公关活动、改善服务态度、提高医疗服务质量、提高社会信誉等。

3. 医疗产出的经营管理 在医院的结构中,是否重视和完善医疗产出管理,是衡量其经营结构的完善性和经营管理水平的主要尺度。医疗产出管理是包括医疗产出病例组合(case mix)、产出档次、产出数量和质量及其产出的货币价值与非货币价值的综合性管理。

4. 医疗消费及消耗的经营管理 医疗消费是指医疗活动的全部消费水平,医疗消耗单指医院的资源消耗,两者有联系又有区别。

医疗成本负担具有双重性,一方面成为服务对象和国家的经济负担,另一方面,也可能是医院自身的经济负担。在医疗价格与医疗服务价值背离情况下,部分负担就落在医院身上。

在医疗价格与价值背离的情况下,超过国家和服务对象经济负担的医疗成本负担首先落在医院,医院为了摆脱这种困境,医院和医务人员可能利用其医疗消费的垄断地位,采取使服务对象在一些价格远高于价值的项目上过度消费。要根本地解决这个问题,一是理顺医疗价格与医疗服务价值的关系;二是抑制畸形的过度医疗消费。医院经营管理必须加强医疗成本的管理显得更为重要,否则难于适应这一态势。

5. 医院收益分配管理 医院收益分配是医院经营管理的经济杠杆,又是关系到医院合理经营及调动职工经营积极性的敏感问题。医院收益包括经营收益、政府计划补偿收益及其它收益。其分配去向有三个方面:一是活劳动消耗的补偿性分配;二是维持简单再生产的物化劳动消耗补偿性分配,三是扩大再生产的资源积累性分配。

上述经营活动内容及其过程,都要涉及到经营意识、经营组织及方式的问题。只有将意识、组织、结构、方式有机地成为一个系统,医院经营管理才能卓有成效地运行。

第三节 医院经营管理体制

一、经营体制的内涵及其决定因素

医院经营体制包含三个层面的内涵:一是医院的经营自主权及其内部经营管理层次划分和经营权的分配;二是经营管理手段方法的选择;三是医院内部各科室、部门之间行政性的和经济性的相互关系。

(一) 经营权

医院有没有经营自主权及其自主权大小,是决定医院经营体制的根本问题。因此,建立医院经营体制首先取决于医院的上级主管部门授予医院经营自主权的大小;其次,取决于医院领导授予科室、部门经营自主权的多少。

(二) 经济核算组织层次及经营管理责任中心的划分

医院经营管理,可以是一级经营体制,也可以是院、科两级经营体制,即两级经济核算制。同时,还应该明确各科室、部门谁是“成本—效益责任中心”;谁是“投资责任中心”;谁是“经营服务中心”等。所谓“成本—效益责任中心”,是指那些对提高综合效益和降低成本负责的科室和部门;所谓“投资责任中心”,是指对批量投资项目负责的科室和部门;所谓“经营服务中心”,是指经营管理职能部门和院内“信用服务部门”。

(三) 经营管理手段

如果医院经营管理只采用单一的行政手段,而不能充分运用经济手段和法制手段,上下之间和各科室、部门之间不能形成经济上的相互交换、相互制约关系,而且没有法制、法规、规则的保障,那就不可能建立起成熟的经营管理体制。

二、国内外医院的几种经营体制

国内外医院的经营体制,大致分为三种:第一种是集权经营体制;第二种是高度分权经营体制;第三种是集权、分权平衡的经营体制。

(一) 集权经营体制

集权经营体制一般都与计划经济体制相联系,就是医院上级主管部门按国家财政计划对医院实行计划经济控制,所以,首先在医院的上级主管部门就是高度集权的。在这种集权体制之下,医院当然也要实行集权经营,即将仅有的一部分经营权完全集中在院级领导手中,而且采用单一的行政管理手段,从事医疗业务和掌握医疗技术决断的科室则没有经营的责任。故此,就必然形成经营管理与医疗业务和科技管理分离的局面。

(二) 高度分权经营体制

国外某些医院曾实行一种高度分权经营体制。一种分权形式是医疗、护理、总务等部门按条条分权,即所谓“三权型”经营体制;另一种分权形式是将大部分经营权分配到各医疗部门,每个医疗科室都有一位经理。这种高度分权经营的医院实际是一种松散的医疗经营联合体。

(三) 集权、分权平衡的经营体制

集权、分权平衡的经营就是将集权体制与分权体制结合起来,使集权经营与分权经营保持相对平衡,以便建立起授权和激励的经营机制。

各国医院经营体制的发展趋势都是或早或晚、不同程度地从高度集权经营或高度分权经营向着集权、分权平衡的经营体制转变。我国医院向经营管理转轨的体制改革,也应该是逐步实现从集权经营向集权、分权平衡的经营体制转变。

三、集权与分权平衡的经营原则

医院要建立集权、分权平衡的经营体制,应该坚持以下几项原则:

(一) 目标一致原则

为实现集权经营与分权经营的相对平衡,医院院级领导必须把一部分经营权下放给各科室、部门,这是集权、分权平衡的前提。但是,下放部分经营权之后,还应该避免各自为政,而必须强调全院经营目标一致。

(二) 责权一致原则

将部分经营权下放给各科室、部门,是为了使他们由非经营者转变为经营者角色,由他们承担经营管理责任。

正如美国德克萨斯州大学医院经营管理学教授赫克默所指出的,“传统的部门主任(科主任)已经过时,他们应该成为各部门(科室)内对卫生资源投入负有责任的管理人员……成为经济、人事、资源和设备的经理人员,使他们承担经营管理责任”。

坚持责权一致原则,就是要求任何科室、部门都不能只要经营权而不负相应的经营责任;更不能滥用经营决策权。

(三) 利益一致原则

在医院经营活动中,利益分配和权力分配同样是十分敏感的问题,也是最容易偏离正确轨道走偏方向的问题。因此,必须坚持利益一致原则,就是院级经营决策与科室、部门经营决策,都必须兼顾全院集体利益与科室、部门利益,集体利益与个人利益,以及医院的利益与病人的利益等。绝对不准只顾局部利益、个人利益而损害整体利益,也不应该不考虑局部利益和个人利益,应该保证医院内部财务关系的协调一致;更不得损害病人利益。

(四) 决策一致原则

下放经营决策权的原则是大权集中,小权分散。即全院经营战略决策要统一,大型的关键性经营决策要统一。在统一的经营战略决策和大型决策的基础上,将战术性经营决策交给各科室、部门,使之成为充实和落实战略决策和大型决策的实时性经营决策,以达到经营决策的总体一致性和全面配套决策的完整性。

第四节 医院经营机制

医院向经营管理转轨的过程首先是建立医院经营机制的过程。经营机制是在经营活动中,医院与外界各经营单位之间以及医院内部各个经营部门和经营环节上下之间的相互联系构成的经营关系,以及这些关系所产生的效果和影响的总和。按照经营关系的内容和性质,主要分为由医院适应市场经济环境所形成的市场经营机制和内部经营环节所形成的内部经营机制,包括经济补偿机制、经营竞争机制、分配激励经营动力机制、自我约束机制、质量保证机制等。

一、医院经营机制的决定因素与构成要素

医院经营机制的决定因素是经营管理的客观规律和人们进行经营活动的市场环境、社会环境及经营者的主观意愿等。

医院领导干部和职工一旦进入经营者角色,他们就会自觉不自觉地研究经营策略,进行经营决策,采取种种经营行为。所有这些主观性的经营设计和行为连同其所处的社会环境和市场环境,都是形成某种经营机制的决定因素。由此可见,医院经营者的经营意识、经营决策的前瞻能力、决断性或滞后心态等是决定经营机制的内在因素,而医院经营所处的社会环境(包括宏观管理体制、有关政策等),以及社会经济状况和市场经济条件等则是形成某种经营机制的外在决定因素。

医院经营机制是由经营者主观因素参与决定而又是客观存在的经营管理规律的反映。医院经营机制有其正面或负面效应,有着完善程度的不同。正面性的、较完善的经营