

现代医院院长

赵升阳 编写

管理之道

中国医药科技出版社

现代医院院长管理之道

赵升阳 编写
李廷元 审阅

中国医药科技出版社

登记证号：(京) 075 号

内 容 提 要

该书共分9篇、45章,分别从用人、理财、管理、利用时间、开发信息、发展专业、提高医疗质量、管理医学科研和强化医德医风9个方面,站在现代医院院长的角度,从实际工作出发,以学习心得的方式编写,引用一个管理名言,列举一个管理实例,讲明一个管理观点,说清一个管理道理。

正如卫生部张文康部长为此书写的序言中所说,该书“不受专著编写的常规限制,另辟蹊径,以叙事的形式列举实例,引出理论,构思独特,简明实用”。可供各类各级医院管理人员、医学院校医院管理专业师生阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代医院院长管理之道/赵升阳编写. —北京:
中国医药科技出版社, 1998
ISBN 7-5067-1910-X

I. 现… II. 赵… III. 医院—管理
IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核写 (98) 第 19021 号

中国医药科技出版社 出版
(北京市海淀区文慧园北路甲 22)
(邮政编码 100088)

北京昌平精工印刷厂 印刷
全国各地新华书店 经销

*

开本 787×1092mm¹/₁₆ 印张 33½

字数 770 千字 印数 1—3000

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

定价: 60.00 元

作者简介



赵升阳，男，陕西省眉县人，1955年12月生，1973年入伍，大学本科文化。现任中国人民解放军第十二中心医院院长，从事心血管病内科专业和医院管理专业，副主任医师，上校军衔。担任兰州军区科学技术委员会常务委员，中华医学会喀什分会常务理事、副会长，兰州军区心血管病内科专业委员会副主任委员，《西北国防医学杂志》编委会副主任委员，《解放军医院管理杂志》通讯员。

作者高中毕业后即从事医学专业，入伍后在部队的培养下，两次入院校学习，多次参加心血管内科专业和医院管理专业进修。编写出版专著1部，参加编写出版专著4部。获军队科技进步奖9项，其中医院管理内容4项。在专业杂志发表和学术会议交流论文40多篇，其中医院管理论文13篇。开展新业务、新技术10余项，其中计算机网络医疗质量监控系统、参加学术会议责任制管理等项目取得了较好的效益。本人荣立二等功1次、三等功两次，被兰州军区树为青年科技干部成才标兵，被兰州军区表彰为“八五”科研先进个人，被新疆军区表彰为廉洁奉公的党员干部，被南疆军区表彰为先进科技工作者。其事迹先后在《解放军报》、《中国青年报》、《新疆日报》等刊物多次报道。

自1993年4月由科主任直接提拔为院长后，能抓住改革机遇，以高度的责任心和事业心，和医院党委班子其他成员一起带领全院积极推行科学管理，使医院的全面建设有了进一步的发展。医疗仪器设备总价值增加了3倍，医疗毛收益增加了4倍，医疗和生活用房增加了1倍。成功地进行了全院的计算机联网，开通了国际网，初步实现了医院管理的现代化、规范化和自动化。使医院的分级管理等级由“三级乙等”跃入“三级甲等”行列。医院分别被新疆军区、南疆军区表彰为先进党委。新疆军区给医院记三等功一次。

序 1

《现代医院院长管理之道》的编者邀我作序，我大概看了一遍，觉得不论是编写方式，还是编写内容，都很独特，尤其是针对现代医院管理中的难点热点问题，提出的有关评论，很有见地，也很有新意。全书没有照搬管理学上的成套理论和公式图表，仅以古喻今，用经验和教训的实例引出医院管理理论，给读者的感觉是既朴素实在，又有一定的理论高度。比较符合我国医院的实际情况，适用于各类各级医院的管理者在工作中参考。

医院管理是一门科学。随着国家医疗卫生事业的发展。医学科学的进步，医学模式的转变和群众医疗观念的改变，使医院管理的难度更大，对管理的要求更高。如何提高医院管理水平问题，已经成为医疗卫生事业改革和发展的当务之急。《现代医院院长管理之道》的编写出版，无疑是为我国的医院管理工作增添了新的内容。

有医院就有医院管理活动，但一直到了 20 世纪初才基本形成了医院管理学学科。美国学者 Howland 最早提出了医院管理是一门独立的科学，并于 1917 年召开了医院标准大会。1935 年由 Mac Eachn 出版了《医院的组织和管理》专著。到了第二次世界大战后，许多大学相继设立了医学管理课程，使医院管理进一步走向了专业化和科学化。我国的医院管理体系建立较晚，1952 年中华医学会成立了医院管理研讨会。1957 年国家卫生部召开了第一次全国医院工作会议。1980 年中华医学会成立了中华医学会医院管理学会。1982 年颁布了《全国医院工作条例》。1989 年国家卫生部颁布了《综合医院分级管理标准》和《医院分级管理办法》（试行草案）。目前，我国的许多医科大学都设立了医院管理专业，标志着我国医院管理学科和学术体系已经形成。

自从 1963 年解放军总后卫生部《军队医院管理》专著在我国首次出版后，医院管理学术刊物和专著如《中国医院管理》、《中华医院管理杂志》、《现代医院管理》、《医院标准化管理》等相继问世，使医院管理达到了一个新的水平。

赵升阳同志是军队中心医院的院长，长期致力于医院管理学的研究，积累了一定的医院管理经验。从《现代医院院长管理之道》的编写可以看出，该同志读了许多书，更亲身经历过许多事，具有较高的医院管理水平。他不受专著编写的常规限制，另辟蹊径，以叙事的形式列举实例，引出理论，构

思独特，简明实用。希望从事医院管理的学者们关心支持《现代医院院长管理之道》一书的出版，关心我国医院管理的改革和发展，学习外国先进经验，结合中国国情，形成具有中国特色的医院管理科学和体系。

中华人民共和国卫生部部长

张 文 康

1998 年 4 月

序 2

《现代医院院长管理之道》一书出版了，作为在后勤战线上做了几十年管理工作的一名老军人，我感到非常欣慰。

作者赵升阳院长是南疆军区中心医院一名年轻的院长。从科主任到医院院长，从心血管病专家到医院管理行家，经历了不平凡的过程，取得了显著的成果。《现代医院院长管理之道》的编写出版，就是一个例证。

医院管理是涉及面很广的一门科学，医院的情况复杂，任务特殊，管理的难度较大。随着医学科学的发展，有关医院管理的研究很多，出版的专著不少，我也读过一些。作为《现代医院院长管理之道》一书的审阅者，我详细地阅读了全文，感到与目前已经出版的专著相比，该书有其独特的写作方法和思路观念。归纳起来主要有以下几点：

一是构思实用。根据医院管理的对象、重点、热点和难点问题，分别从用人、理财、管物、利用时间、开发信息、发展专业、提高医疗质量、管理医学科研和强化医德医风九个方面进行探讨。内容实用，符合现代医院的实际情况和对医院管理的要求。

二是写法实在。不同于目前已经出版的其他专著，作者在书写时，没有抄用众所周知的管理公式，没有引用书上都有的管理图表，没有套用整套系统的管理理论，而是以谈话的口气，以叙述的方式，引经据典，结合医院管理中的成功实例和发生的教训，一事一议，得出结论，引出理论。既有理论高度又有趣味性，给读者以亲切、实在的感觉。

三是观点实际。书中涉及的有关问题非常实际，提出的观点也非常实际。例如关于药品回扣问题、不正当的竞争问题、医疗质量的内涵问题，等等，虽然观点似有偏激，但却是实实在在指出了目前医院管理中的“顽症”。作者本人对于这些问题的认识，确有其独特之处，不能不令人刮目相看。

当然，《现代医院院长管理之道》一书尚有不足之处，恳切希望医院管理界的同行们批评指导。

南疆军区副司令员兼后勤部部长、少将

李 廷 元

1998 年 4 月

前 言

医院管理是管理科学中一门特殊的学科,与企业及其他行业相比,医院是世界上最难经营的单位,而新时期的院长是建国以来最难当的院长。由于服务对象和工作性质的特殊性,使医院管理工作更具有一定的深度和难度。我国医院的体制是党委领导下的院长负责制,院长是医院的法人代表,提高院长的管理水平是新时期医院发展的当务之急。为了使医院的管理水平适应新形势的发展,作者根据管理学的对象,结合自己所在医院管理实践,运用现代管理理论,编写了这部《现代医院院长管理之道》。

全书以管理对象分篇,共有用人、理财、管物、利用时间、开发信息、发展专业、提高医疗质量、管理医学科研和强化医德医风 9 个部分。编写的思路是突出院长的管理方向和工作方法,采用叙述的手法,站在现代医院院长的角度从医院管理实际出发,以学习心得的方式,利用一个实例,阐明一个观点,说明一个道理,上升到一个理论。避免套用枯燥的管理定理、图形表格和计算公式,力求内容通俗明了,层次清晰,寓意深刻,实用性强,有理论高度,适用于各类医院管理人员阅读参考。

在编写出版过程中,得到了中华人民共和国卫生部张文康部长的厚爱并为之作序,予以鼓励。得到了部队的管理专家、南疆军区副司令员兼后勤部部长李廷元少将的关怀和指导,李将军亲自对稿件进行了审阅。初稿完成后,又承蒙人民卫生出版社刘友良主任亲自阅稿并提出了宝贵的修改意见。另外,还得到了《健康报》记者陈会扬、主任邢远翔及笔者所在医院其他领导和机关人员的大力支持,特别是信息科张前明同志承担了全部的文字打印和校对,付出了辛勤劳动,在此一并致谢!

由于本人经验不足,水平不高,文中部分观点带有讨论性质,难免出现一些偏差,恳切希望各位同行提出宝贵意见。

作 者

1998 年 3 月

目 录

第一篇 用人之道

第一章 重视人	(3)
第一节 人和人才.....	(3)
一、人.....	(3)
二、人才.....	(3)
第二节 人才对医院建设的作用.....	(4)
一、医学专业人才对医院建设的作用.....	(5)
二、医院管理人才对医院建设的作用.....	(5)
第三节 重视人的几个问题	(10)
一、端正人和人才的观念	(10)
二、正视激励和激励强化	(10)
三、发挥思想工作的威力	(11)
四、解决人员的实际困难	(12)
第二章 选拔人	(13)
第一节 选拔人与医院建设的关系	(13)
一、医院选拔人的定义	(13)
二、医院选拔人的特点	(13)
三、医院选拔人的意义	(14)
第二节 医院院长选拔人的方法	(15)
一、识别人	(15)
二、考察人	(19)
三、评价人	(21)
第三节 医院院长选拔人的原则	(22)
一、评德和查能相结合	(22)
二、调查和考核相结合	(23)
三、打分和评议相结合	(23)
第三章 培养人	(25)
第一节 培养人对医院建设的作用	(25)
一、社会发展与培养人	(25)
二、医院建设与培养人	(26)

第二节 医院院长培养人的方法	(28)
一、培养人常用的几种方式	(28)
二、培养人方法的选择原则	(29)
第三节 医院院长培养人的内容	(31)
一、医学专业人才的培养	(31)
二、医院管理人才的培养	(34)
第四章 使用人	(37)
第一节 使用人在医院建设中的作用	(37)
一、领导者与使用人	(37)
二、管理活动与使用人	(38)
三、使用人对医院建设的作用	(38)
第二节 医院各级领导的任职条件	(40)
一、各级医务领导的任职条件	(41)
二、政工管理领导的任职条件	(43)
三、行政管理领导的任职条件	(44)
四、后勤管理领导的任职条件	(45)
第三节 医院院长使用人的原则	(46)
一、“知人善任”原则	(46)
二、“唯才是举”原则	(47)
三、“又红又专”原则	(49)
四、“能级对应”原则	(50)
第四节 医院院长使用人时应避免的误区	(50)
一、“新不如老”之误	(51)
二、“顺比逆强”之误	(51)
三、“用亲更亲”之误	(52)
四、“业务第一”之误	(52)
第五章 协调人	(54)
第一节 医院建设与人的协调	(54)
一、医院的建设需要人的协调	(54)
二、协调人可以促进医院发展	(55)
第二节 医院院长协调人的内容	(57)
一、对上级多争取	(57)
二、对外界多联系	(58)
三、对班子多说理	(59)
四、对部属多管理	(61)
第三节 医院院长协调人的方法	(62)
一、用人不疑 疑人不用	(63)
二、胸怀要宽 气度要大	(64)
三、善于授权 分层管理	(65)

四、恩威并用 有权有威	(65)
五、预防为主 思想疏通	(67)

第二篇 理财之道

第六章 正视钱	(71)
第一节 钱与人的社会活动	(71)
一、钱的概念	(71)
二、钱与社会活动的关系	(72)
三、钱在社会活动中的作用	(73)
第二节 钱与医院的建设和发展	(74)
一、医院生存和建设对钱的需要	(75)
二、医院建设和发展与钱的产生	(75)
三、钱对医院建设和发展的副作用	(76)
第三节 医院院长与钱的管理	(76)
一、钱始终贯穿于院长的工作之中	(77)
二、院长的工作不只是对钱的管理	(77)
三、钱可导致院长的管理方向失误	(77)
四、钱-专业-院长之间相互关系	(78)
第七章 能赚钱	(79)
第一节 医院工作与赚钱的关系	(79)
一、医院赚钱的概念	(79)
二、医院赚钱的思路	(81)
三、医院赚钱的途径	(81)
第二节 医院院长赚钱的观念和方法	(82)
一、财本无罪 取之有理	(82)
二、“君子爱财 取之有道”	(84)
三、财属社会 取之有方	(85)
第三节 医院院长赚钱时应该纠正的问题	(87)
一、唯钱是图	(87)
二、唯钱失德	(88)
三、唯钱犯法	(88)
第八章 巧花钱	(89)
第一节 医院的经费管理与巧花钱	(89)
一、医院的存在和维持与花钱	(89)
二、医院的建设发展与巧花钱	(89)
第二节 医院院长巧花钱的思路和步聚	(90)
一、花钱的必要性认定	(90)
二、花钱的果断性实施	(91)

三、花钱的时效性调整	(91)
第三节 医院院长巧花钱的原则和方法	(92)
一、确保依法花钱	(92)
二、确保重点花钱	(93)
三、确保急需花钱	(95)
四、确保生活花钱	(97)
第九章 会省钱	(99)
第一节 医院经费的开支与节省	(99)
一、建设医院要花钱	(99)
二、花钱必须要省钱	(100)
第二节 医院院长节省钱的重点部位	(100)
一、药房	(100)
二、营房	(101)
三、被服	(101)
四、接待	(102)
第三节 医院院长节省钱的方法	(102)
一、经费开支“一支笔”审批	(102)
二、经费开支“先预算”管理	(104)
三、经费开支“集中花”原则	(105)
第四节 医院院长节省钱的思想误区	(107)
一、以节省钱为最终目的	(107)
二、只注重大项目的节省	(107)
三、少花钱就是节省了钱	(108)
第十章 善“挖钱”	(109)
第一节 医院建设和发展与“挖掘钱”	(109)
一、医院的建设发展需要社会支持	(109)
二、社会的支持需要靠医院去挖掘	(110)
第二节 医院挖掘社会资助的途径	(110)
一、上级组织	(110)
二、地方政府	(111)
三、社会各界	(111)
第三节 医院院长“挖掘钱”的艺术和方法	(111)
一、“借钱买鸡”“卖蛋还钱”	(112)
二、“借鸡生蛋”“还蛋留鸡”	(113)
三、“要钱买鸡”“要鸡生蛋”	(115)

第三篇 管物之道

第十一章 认识物	(121)
----------------	-------

第一节 物质建设与社会的发展	(121)
一、物质	(121)
二、社会	(121)
三、物质与社会	(122)
第二节 医院的工作与物资	(122)
一、医院的工作	(122)
二、医院的物资	(123)
三、物资在医院建设中的地位	(124)
第三节 医院建设与物的管理	(124)
一、物资与管理	(125)
二、医院管理与物资管理	(125)
第四节 医院院长认识物的观念	(126)
一、物与人	(126)
二、物与财	(127)
三、物与物	(129)
第十二章 购置物	(131)
第一节 物资购置与物资管理	(131)
一、物资购置	(131)
二、物资管理	(131)
三、物资购置与物资管理的关系	(132)
四、医院物资的特殊性	(132)
第二节 医院物资购置的步骤和方法	(132)
一、科学论证 正确决策	(133)
二、货比三家 选准厂商	(133)
三、谈定价格 签好协议	(135)
四、开箱验货 安装使用	(137)
第三节 医院院长购置物资的原则	(137)
一、选好采购人员	(138)
二、定好规章制度	(138)
三、做好监督执行	(138)
第四节 关于购物中“回扣”的看法	(139)
一、质量要绝对保证	(139)
二、价格要绝对便宜	(139)
三、发票要绝对正规	(140)
第十三章 使用物	(141)
第一节 物资使用与医院建设	(141)
一、医院物资使用的实质	(141)
二、医院物资使用的方式	(141)
三、医院物资使用的价值	(142)

第二节 医院院长使用物资的观念·····	(143)
一、多使用·····	(144)
二、快周转·····	(145)
三、好效果·····	(146)
四、省物资·····	(147)
第三节 医院院长使用物资的思路·····	(148)
一、提高仪器设备的使用率·····	(149)
二、降低各类物资的消耗量·····	(150)
三、重视后勤物资的节约性·····	(151)
第四节 关于仪器使用中的不正当竞争·····	(152)
第十四章 维修物 ·····	(154)
第一节 医院的仪器设备与维修·····	(154)
一、维修的概念·····	(154)
二、医院的仪器设备·····	(155)
三、维修与仪器设备的使用·····	(155)
第二节 医院院长对仪器设备的维修原则·····	(156)
一、维护为主 维重于修·····	(156)
二、自修为主 己重于人·····	(157)
三、保修大型 严禁自修·····	(158)
第三节 医院院长对维修工作的管理·····	(159)
一、明确维修工作地位·····	(159)
二、培养维修工程人员·····	(160)
三、成立维修专业组织·····	(161)
四、健全维修规章制度·····	(161)
第十五章 更新物 ·····	(163)
第一节 医院建设与物资的更新·····	(163)
一、医院的建设·····	(163)
二、物资的更新·····	(163)
三、医院建设与物资更新的关系·····	(164)
第二节 医院院长更新物资的步骤·····	(165)
一、提出需要更新的项目内容·····	(165)
二、论证将要引进的仪器设备·····	(166)
三、实施仪器设备的更新计划·····	(168)
第三节 医院院长更新物资的观念·····	(169)
一、喜“新”不厌“旧”·····	(169)
二、追“尖”不忘“本”·····	(170)
三、贪“高”不弃“低”·····	(171)

第四篇 利 用 时 间 之 道

第十六章 珍惜时间	(175)
第一节 时间和时间观念	(175)
一、时间的概念	(175)
二、时间的观念	(176)
三、时间、时间观念与医院建设	(176)
第二节 医院院长的时间观念	(177)
一、时间就是生命	(177)
二、时间就是金钱	(178)
三、时间就是效益	(179)
四、时间就是发展	(181)
第三节 医院院长珍惜时间的观念	(182)
一、惜时如命	(182)
二、惜时如金	(183)
第十七章 调配时间	(185)
第一节 时间调配与院长的工作	(185)
一、时间的分配	(185)
二、时间的调整	(186)
三、时间调配与院长工作的关系	(187)
第二节 医院院长的时间调配	(188)
一、工作时间的调配	(188)
二、学习时间的调配	(190)
三、生活时间的调配	(193)
第三节 工作学习和生活之间的时间调配	(194)
一、工作时间与学习时间	(194)
二、工作时间与生活时间	(195)
三、学习与生活时间	(197)
第十八章 抓紧时间	(198)
第一节 抓紧时间的概念	(198)
一、抓、抓住与抓紧	(198)
二、抓紧时间的意义	(198)
三、抓紧时间的实质	(199)
第二节 医院院长抓紧时间的观念	(200)
一、兼顾全面	(200)
二、贯穿一线	(201)
三、突出重点	(204)
第三节 医院院长抓紧时间的办法	(205)

一、抓紧 8 小时内 不放松 8 小时外	(205)
二、抓紧特殊工作 不放松日常工作	(206)
三、抓紧医疗中心 不放松其他保障	(207)
第十九章 借用时间	(209)
第一节 时间与借用	(209)
一、借用的概念	(209)
二、时间的借用	(209)
三、借用时间的方式	(210)
第二节 医院院长借用时间的形式	(210)
一、“中心”借用“保障”时间	(211)
二、“急需”借用“正常”时间	(212)
三、“重点”借用“一般”时间	(214)
第三节 医院院长借用时间的原则	(215)
一、因小不失大	(215)
二、顾此不失彼	(216)
三、利己不损人	(217)
第二十章 节省时间	(219)
第一节 医院院长节约时间的概念	(219)
一、节约时间的概念	(219)
二、节约时间的意义	(220)
第二节 医院院长节约时间的途径	(221)
一、增加单位时间利用率	(221)
二、加快单位件数的速率	(222)
三、采用复合立体的途径	(222)
第三节 医院院长节约时间的方法	(223)
一、计划时间	(223)
二、“见缝插针”	(224)
三、争取主动	(225)

第五篇 开发信息之道

第二十一章 了解信息	(231)
第一节 信息的定义	(231)
第二节 信息的种类	(231)
一、一般信息的种类	(232)
二、医院信息的分类	(233)
第三节 信息的特征	(234)
一、一般信息的特征	(234)
二、医院信息的特征	(235)

第四节 信息在医院建设中的作用	(236)
一、医院领导与信息	(236)
二、医院管理与信息	(237)
三、医院发展与信息	(237)
第五节 医院的信息机构	(238)
一、信息管理机构的组成	(238)
二、信息管理机构的任务	(238)
三、信息管理机构的职责	(239)
第二十二章 获取信息	(241)
第一节 医院的信息及获取	(241)
一、医院信息的类型	(241)
二、医院信息的来源	(242)
三、医院信息的获取	(242)
第二节 医院信息的获取原则	(244)
一、目标计划性	(244)
二、准确可靠性	(244)
三、合理科学性	(244)
四、时间及时性	(245)
第三节 医院院长获取信息的方法	(245)
一、观察咨询法	(245)
二、回顾检索法	(246)
三、相互交换法	(247)
四、有偿购买法	(247)
第四节 医院院长获取信息的思路	(247)
一、土洋结合	(248)
二、官民结合	(248)
三、内外结合	(248)
四、主副结合	(249)
五、新旧结合	(249)
第二十三章 加工信息	(250)
第一节 医院的信息与加工	(250)
一、医院有关信息的特点	(250)
二、医院对于信息的要求	(250)
三、医院加工信息的意义	(251)
第二节 医院加工信息的步骤和方法	(252)
一、筛选	(252)
二、分类	(253)
三、分析	(253)
四、统计	(254)