

医院管理思维概论

王艳冬 著



天津科学技术出版社

医院管理思维概论

主编 王艳冬



天津科学技术出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

医院管理思维概论 / 王艳冬主编. —天津: 天津科学技术出版社, 2007

ISBN 978-7-5308-4391-8

I. 医… II. 王… III. 医院—管理—研究 IV. R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第131479号

责任编辑: 孟祥刚 吴 捷

责任印制: 白彦生

天津科学技术出版社出版

出版人: 胡振泰

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话: (022) 23332393 (发行部) 23332392 (市场部) 27217980 (邮购部)

网址: www.tjkjcs.com.cn

新华书店经销

天津市海龙印刷有限公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 8.625 字数 204 000

2007年8月第1版第1次印刷

定价: 20.00元

内 容 简 介

《医院管理思维概论》一书是对医院管理和医院管理思维做的论述,从医院管理活动论、过程论、决策论、方法论和范畴论几个方面充分论述了医院管理思维等内容。对提高医院管理的整体水平,提高效益具有一定的帮助。

因为医院管理实践和理论研究总是以一定思维方式作为指导的,不同的思维方式作为指导思想会形成不同的医院管理观和管理方法论。本书依据医院管理和思维方式共同的内在逻辑进行医院管理与思维科学的交叉、综合的思考,建立了具有自身内在逻辑结构和独特内容的理论体系。本书做到了管理与思维的水乳交融,在管理中见思维,在思维中见管理;比较自觉地坚持了历史与逻辑的辩证统一,在历史的分析中进行了逻辑的概括,在逻辑的概括中以历史为基础;引用了现代科学思维的方法论,并借鉴了国外先进的管理理论和管理经验。鉴于这些特点,本书既有一定的理论深度,又有一定的实践基础,因此,本书的内容比较充实和实用。

目 录

绪 论	(1)
第一章 医院管理活动论	(29)
第一节 医院管理活动的主体	(29)
第二节 医院管理活动的客体	(64)
第三节 医院管理活动中的主客体的相互作用	(77)
第二章 医院管理过程论	(79)
第一节 计划过程	(79)
第二节 组织过程	(97)
第三节 控制过程	(116)
第四节 医院管理的全过程	(121)
第三章 医院管理方法论	(123)
第一节 系统管理法	(123)
第二节 目标管理法	(140)
第三节 行为心理管理法	(153)
第四章 医院管理决策论	(171)
第一节 现代化医院管理与政策	(171)

第二节	决策的形成及其辩证关系	(186)
第三节	科学决策的程序	(200)
第四节	决策的科学方法	(207)
第五章	医院管理范畴论	(225)
第一节	医院管理中的主观和客观、计划和规律	(225)
第二节	医院管理中的个人和组织、遵从与脱离	(229)
第三节	医院管理中的改革与稳定,竞争与协调	(239)
第四节	医院管理中的有序和无序、正功效与负功效 ...	(260)

绪 论

马克思主义思维科学是人类智慧的结晶,它像灯塔一样照亮了人类前进的航程。中国人民在中国共产党的领导下,高举马克思主义的旗帜,战胜各种艰难险阻,把革命和建设从一个胜利引向另一个胜利,特别是党的十一届三中全会以后,我国社会主义现代化建设在各条战线上取得的光辉成就就是最生动的说明。研究医院管理学,当然也不例外,我们要管理好一个部门或一个单位,必须以辩证唯物主义的立场、观点、方法探索和发展我国的医院管理学。邓小平同志在党的十二大开幕词中曾指出:“把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来,走自己的道路,建设有中国特色的社会主义,这就是我们总结长期历史经验得出的基本结论。”本书医院管理学中的思维问题,就是研究医院管理学所存在的各种思维问题,用哲学的观点去分析和解决医院管理中的问题,从而促进医院管理学的发展。

一、医院管理学概述

医院管理是一门科学。科学就是对客观事物发展规律的正确认识和总结。医院管理的理论来自医院管理的实践,反过来,对实践又起着指导作用。理论和实践相结合是研究医院管理科学唯一正确的方法。脱离实际地空谈理论就会产生教条主义的偏向;轻视理论,埋头于实际,也会产生经验主义的偏向。医院管理学研究的领域十分广泛,它同整个社会的宏观管理是互相依存,互相促进的。医院管理学必须在理论上上升为规律性认识和系统性理论指导;实践上有科学的原则方法和技术,而不是工作制度和操作规程的汇编和工作经验的简单总结。

(一) 医院管理学的概念

医院管理学是一门应用性科学,也是一门边缘性学科。它既与医学科学相联系,又与社会科学相联系,并以二者为基础。医院管理学是医学领域的一个学科,又是管理科学的一个分支。所以,在这里我们要弄清以下几个概念。

1. 医院的概念 医院是以诊治疾病,照顾病人为主要目的医疗机构。医院是对群众或特定的人群进行救治的场所,备有一定数量的病床设施及相应的医务人员和必要的设备,通过医务人员的集体协作,达到对住院或门诊病人实施科学的和正确的诊疗目的的医疗事业机构。

这个意义揭示了如下含义。

(1) 医院工作的群众性。所谓“特定人群”指的是划定医疗范围,如军队医院、企业医院等。

(2) 医院与独立门诊部或其他医疗机构的区别主要在于有一定规模的病床设施,以收容住院为主要诊疗方式,并拥有相应的医务人员和必要的诊疗手段。

(3) 医疗组织特点是专科分工和集体协作,强调整体的功能。

(4) 医院主要目的是对病人实施诊疗,同时还具有其他任务,如预防、教学、科研等。

(5) 强调进行科学的、正确的诊疗,指出了医院的技术和质量应有的状态。

(6) 说明我国医院的事业性质,不应是以赢利为目的的企业单位。

2. 管理的概念 马克思指出:“管理是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”(《马克思、恩格斯全集》第25卷431页)又说“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少需要指挥,以协调个人的活动,……一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥”。(《资本论》第一卷367页)这就是说,管理是一切有组织的活动的一个必不可少的组

成部分,只要有多数人在一起共同劳动,有社会的生产,就需要人来组织和指挥,也就是从事管理。任何社会活动都离不开管理。通过管理,人们才能组织起来,为达到某个目标而劳动。关于什么是管理,国内外不同学者、不同专家和学派有不同的定义,目前已有几十种,这里我介绍几种有代表性的定义。

(1)美国学者所下定义:管理是通过别人去完成既定的事情(management was getting things done through other people)。

(2)我国学者所下的定义:管理是为了有效地实现某项活动的最佳目标而进行的一种计划—组织—指挥—协调—控制的综合性活动。

(3)行为学派的定义:管理就是对人而不是对物的管理。

(4)决策学派——西蒙的定义:管理就是决策。

(5)控制论的意义:管理就是控制。

(6)系统工程学派的定义:管理就是制定和运用数学模型与程序系统,就是用数符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解答,以达到企业的目的。

对于什么是管理,尽管不同的学者提出了不同的解释,但我们可以用以下几点理解管理的概念:①管理是一种集体活动,有共同的目标,有组织分工;②管理的任务是设计和维持一个体系,保持共同工作的人能够用尽可能少的支出来实现既定目标,管理的职能是计划、组织、指挥、协调、控制;③管理是科学和艺术的有机结合。

3. 医院管理学的概念 什么叫医院管理学,有以下几种说法。

(1)按照医院工作的客观规律,合理地组织医院的全部医疗经营管理活动,研究医院组织管理规律性的科学叫做医院管理学。

(2)医院管理学是研究和实施以医疗为中心的全部医院工作的计划、组织、控制的理论,原则,制度和办法,使之提高工作效率和效果的学问。

(3)医院管理学是对医院的全部工作及其社会活动总过程进行

计划、组织、指挥和调节的一门科学。它既包涵社会科学的内容,又包涵自然科学的内容,特别是直接与医学科学技术相联系,因而也是医学科学的一个学科。

这几种说法都强调了医院管理工作的客观规律性,这是根据科学的一般概念提出来的。科学就是对客观规律的正确认识和总结,所以要了解什么叫医院管理学首先应该了解医院管理有哪些客观规律。

医院管理要成为一门科学需要具备一个最主要的条件和标志,就是必须形成一系列的科学规范。医院管理应该有些什么科学规范呢?

第一,系统分析,系统分析又叫做系统管理,是现代管理科学的共同规范,也应该成为医院现代化管理科学规范。医院应用系统工程实质上就是要把传统的医疗业务活动的组织、协调和指挥变成有系统、高效率、高质量的科学管理,将一般行政事物工作变成有条理的控制技术,就是要全面实现医院管理科学化。

第二,按照医院组织管理的特殊规律确定医院组织结构的科学规范。医院组织管理的特殊规律主要是组织管理的“中心法则”。平常说的医院要以医疗为中心,就是说的这个规律。

第三,按照医院医疗业务的特殊规律确定医院质量管理的规范。医院医疗业务的特殊规范主要是“医院与病患相互适应的法则”和“双向作用因素控制法则”。根据这两项基本法则建立起包括各级质量结构,各种质量标准和质量管理办法及制度的质量管理体系,就是医院质量的管理规范。

第四,根据医学科学规律,制定医疗技术管理规范 and 卫生管理规范。

此外,还有医院建筑设计、后勤设施、设备、物资供应规范;医疗技术经济效益的规范,医务人员和干部职工的医德规范。

所谓规范化,就是说各方面的一切制度、规则、程序、模式、常

规、规程标准全面实现科学化和条理化,也才能使医院管理成为一门科学。

4. 医院的任务、种类和工作方针

(1) 医院的任务:研究医院的任务是为了搞清医院系统的目的性,也就是研究医院的功能,并充分地发挥医院的功能。

卫生部颁发的“全国医院工作条例”指出:医院的任务是“以医疗为中心”,在提高医疗质量的基础上,保证教学和科研任务的完成,并不断提高教学质量和科研水平。同时做好扩大预防、指导基层和计划生育的技术工作。国外有的将医院功能分为照料病员、培养医师、增进大众健康和推进医学的研究4项。

医院的基本功能应是以下几方面。

第一,医疗。这是医院的主要功能。医院医疗工作以诊疗与护理两大业务为主,医疗辅助业务密切配合形成一个医疗整体,为病人服务。医院医疗一般分为门诊医疗、住院医疗、康复医疗和急救医疗。门诊、急诊诊疗是第一线,住院病人诊疗是中心。

第二,教学、培训医务人员及其他人员。医学教育有个显著的特点,学校只是医学教育的一部分,必须经过毕业后医学教育才能培养成为一个合格的医生。临床医学是实践医学,医师在医院以外不可能培养好,完成完整的医学教育必须在医院。对高年资医师来说还有个知识更新的问题,所以必须进行终身在职教育。对护理人员也必须经过医院临床教育,对其他医疗技术人员也不能例外。医院必须具有对一切医院工作人员进行培训教育的功能。发挥这一功能才能不断提高业务水平,提高医疗质量。

对教学医院,还要承担临床教学的任务。

第三,开展医学科学研究。医院是集中进行医疗实践的场所。医院开展科学研究不但是提高业务水平的需要,而且是发展医学科学的重要阵地。如开展新业务、新疗法,要先进行实验研究,取得成果,然后用于临床;对临床的观察研究总结,往往能够对医学发展做

出贡献,从而提高医疗质量。医院在医疗实践中蕴藏着无数的研究课题。医院必须具有临床医学的研究功能。

第四,预防和社会医疗服务。医院不是单纯为了医治病人,必须进行预防保健工作、开展社会医疗服务,成为人民群众健康服务活动的中心。要扩大预防、指导基层、开展计划生育的技术工作,同时还要进行健康咨询、门诊和住院体格检查、疾病普查、妇幼保健指导、卫生宣教等业务。医院必须通过临床预防医学工作对社会保健做出自己的贡献。这是医院的功能之一。

以上4项功能不是各自孤立的,而是相互联系、相辅相成的。4项功能也不是并列的,而是以医疗为中心,医疗与其他3项功能相结合,围绕医疗工作统筹安排,才能全面完成医院各项任务。

医院任务从性质上又可分为经常性任务和发展建设性任务(常规任务与特定任务)。经常性任务如日常医疗工作、教学工作等,是很重要的,是首先必须拟好的(包括数量、质量和经济效果)。对经常性任务主要是建立常规运行状态。领导者主要精力应放在发展建设性任务上,如加强科学管理、质量的提高、新业务和新技术的开发、科学研究、业务培训、设备更新、专科建设、护建政建。用发展建设性工作来促进经常性工作的提高。同时,逐步实现医院现代化建设,实际上就是抓好发展建设性任务。这两项任务是变化的,发展建设性任务到一定程度以后,就可以转入经常性工作。

(2)医院的种类:医院有各科类型。大致可分为综合医院和其他类型医院,各类型医院如下:①按收治范围划分为综合医院、专科医院、康复医院、儿童医院、中医医院;②按地区划分为城市医院(市、区、街道医院)和农村医院(县、乡、镇医院);③按特定任务划分为军队医院、企业医院、教学医院、科研医院;④按所有制划分为全民所有制医院、集体所有制医院、个体所有制医院。有的医院兼有几种类型。

在我国社会主义制度下,各类型医院应形成体系,分工协作,并

规定各类型医院所分担的任务。

综合医院是各类型医院的主体。综合医院一般是指设有一定数量的病床,分内科、外科、妇产科和眼、耳鼻喉科等各类专科及药剂、检验、放射等医技部门以及相应的人员、设备的医院。为了满足综合医院的功能要求,一般认为至少应设有 100 张左右的病床。综合医院采取对所有疾病进行诊疗的体制,但其重点是收治急重病。这样才能发挥综合医院的功能。现代医疗的特点是具有较高深技术的专科医务人员的协作诊疗;而且病人是个整体,常常需要多专科的协作会诊、治疗。综合医院最易发挥这种功能。现在城市综合医院有以一两个有特长的专科为特点,重点专科和一般专科相结合的体制。这样有利于加速专科建设,又能发挥院内多专科协作的特点,应该提倡。至于儿童医院、中医医院,实际上是儿童综合医院、中医综合医院。各种专科医院在我国已较普遍地建立。如收治急性特定传染病的传染病医院,收治结核病的结核病院,收治精神病的精神病院,以及妇产科医院、肿瘤医院、口腔医院等等。今后还应进一步发展。还有一些类型的专科医院如骨科医院、胸科医院……,是普遍设立,或是在一些综合医院里作为一个重点专科发展,各有利弊,前者固然有利于集中人力、物力、发挥技术;但后者还兼有有利于多科协作的优势。需要视各地实际情况和人才条件而定。

我国目前各种类型的工业企业医院不少。这类医院多拥有一定的技术水平和较好的设备,发挥了很好的作用。但有的任务不足,应考虑向社会开放,以充分发挥作用。我国有规模较大、技术较强的医院,这些医院有对规模较小、技术较弱的医院进行技术指导和培养人员、接受疑难病转诊的责任。进行会诊,帮助开展业务的制度,或城乡医院挂钩,这是一种社会协作医疗,对提高医疗质量和全面医院技术建设有重要作用。

(3) 医院的工作方针:工作方针是在一定历史时期内,为达到一

定目标而确定的指导原则。确定我国社会主义医院工作方针,应从社会主义政治方向、服务方向、发挥方向,依靠对象和国家的有关卫生工作方针来考虑。按照上述原则,试提出我国社会主义医院工作方针如下。

第一,坚持四项基本原则,加强社会主义精神文明建设,树立良好的职业道德,全心全意为人民服务。最大限度地满足社会医疗要求,保障人民的健康。

第二,为社会主义现代化建设服务,同时逐步实现医院现代化。

第三,团结和依靠广大职工,充分发挥知识分子的作用。积极培养人才。

第四,扩大预防、指导基层、城乡协作。

第五,发展中医、西医、中西医结合 3 方力量。

第六,加强经济管理,勤俭办医院。

(二) 医院管理体系

医院管理学是一门科学,凡是科学必然形成它自己的学科体系。所谓体系就是由若干有关事物联系,互相制约而构成的一个整体。研究医院管理学首先要研究它的学科体系,对于这个问题目前国内外尚无一致意见。有的以现行管理体制和科室来分类,有的以行政、技术、经济来分类,有的以政治思想,行政业务,总务后勤来分类。

钱信忠在《将医院管理学的研究工作进一步引向深入》一文中提出医院管理学应由 4 方面组成,即医院管理学基础理论、医院管理体系的研究、医院各部门综合管理的研究、医院管理的社会医学研究。

郭子恒在《医院管理学》一书中提出:医院管理任务按其构成要素和管理职能可以分为若干专业管理、组织管理、医疗管理、技术管理、质量管理、信息管理、设备管理、物资管理、经济财物管理。

马骏在《现代医院管理》一书中对医院管理体系作了完整、系统的分析,指出管理体系就是管理结构的有机整体。医院管理结构不

仅需要有决策(战略)级、综合级和作业级等管理层次结构;还必须形成由若干有区别的又互相联系、互相制约的专业化、综合性管理职能组成的结构整体,它既有一般性管理职能,又有特殊性管理职能,两者通过管理体系而融会贯通起来。由此看来,医院管理体系就是全部管理职能的结构体系。医院管理体系的表达,应在特殊性管理职能与一般性管理职能相结合的前提下,由以下6方面的管理构成医院管理体系。

1. 组织管理—组织结构管理 这里所说的组织管理是管理的一个方面,它与组织职能的概念有区别。也可以说组织职能的概念是广义的组织管理,包括一切工作的组织实施;而作为一个管理方面的组织管理则是狭义的组织管理,主要是关于体制、机构,人事职权划分等组织结构的管理。

2. 医疗技术管理 从医院的工作任务来说,医疗是医院的中心工作,因此医疗技术管理是工作量最大的管理工作。医疗技术管理作为一个管理方面,它本来就应该成为包括决策管理,综合管理和作业级管理的医疗技术管理体系。

3. 卫生学管理—环境管理 现代管理必须制造一个符合卫生学要求,适合医疗服务的环境,又适合从事医学技术工作的特殊环境,既包括宏观的技术条件,又包括微观的环境条件。因此,卫生学管理已成为现代医院的一项全局性管理工作,它涉及医院的所有部门、科室和每个工作人员。

4. 后勤管理—物质技术条件管理 医院的后勤管理是一个综合管理概念,即整个医院全部物质技术条件的综合管理。它具有服务管理、技术管理、生产管理和物资管理相结合的综合性质。它包括建筑设施(医疗环境、物资技术条件)管理,后勤动力系统管理,后勤供应和物资管理,医疗设备管理和后勤生活服务管理等。

5. 质量管理 质量管理是医院管理的核心,是医院各项管理工作的归宿。它不同于医疗技术管理、卫生学管理和后勤管理等单一

的管理方面,而是总合全局的综合管理体系。医院管理的传统观念,将质量管理局限在医疗技术管理范围内,但是按照现代管理科学的要求,医院也应该实现全面质量管理职能。这是体现医院科学管理水平的一个重要标志。

6. 经济管理 医院的经济管理就是遵循社会主义经济规律及党和政府的有关政策,对医学服务(包括后勤服务)过程的经济活动采取经济办法进行科学管理,正确处理和调整国家、医院、职工和医院病人等多方面的经济关系,充分调动各方面的积极性,以达到满意的经济效果。

以上6个方面的管理工作相互联系、相互制约、构成完善的医院管理体系。

(三) 医院管理职能

管理职能就是管理的基本功能。医院管理职能包括一般性管理职能和特殊性管理职能,这就是管理的两重性。一般性管理职能即管理过程,它是由实现科学管理的各个管理工作要素构成的,是由一般的业务性质(医疗服务的业务性质)及其自然科学性质所引起的,因此,它在不同的社会制度下是基本上相同的。特殊性管理职能首先是一定的社会制度下的管理,在阶级社会里则是一定的阶级的管理,是管理者在一定的社会制度下,代表统治者的意志,为生产资料的所有者所从事的管理活动,在管理活动中,这两个方面互相联系,是一个事物的两个方面。

1. 管理的两重性 管理的两重性,即管理的自然属性和社会属性。马克思在《资本论》中论述了资本主义企业管理的两重性问题,这两重性原理同样适用于社会主义的医院管理。

马克思指出:凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有两重性。

一方面,凡是有许多个人进行协作的劳动过程的联系和统一必

然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工厂全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一样,这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

另一方面,完全撇开商业部门不说,凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动,这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。

管理的两重性是指:管理一方面是由许多个人进行协作劳动而产生的,是有效地组织共同劳动所必需的。因此,它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。另一方面,管理化后会体现出生产资料占有指挥劳动、监督劳动的意志。因此,它又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性反映出管理的必要性。就是说管理是生产过程固有的属性,是有效的组织共同劳动所必需的,是一系列科学方法的总结。这种自然属性不受社会制度的限制,无论任何生产方式、社会制度,只要有多数人的共同劳动,有集体的分工协作,就需要管理。

管理的社会属性反映出管理的目的性。就是说管理是直接或间接地同生产资料所有制相联系,反映生产资料占有者组织劳动的目的。体现生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,是与社会制度相联系的,是维护其生产关系的。在不同的生产形态中,管理的性质,目的不同。在资本主义社会,生产资料属资本家私人占有,资本家与工人是剥削与被剥削的关系,资本主义经营管理的目的是为了最大限度地榨取工人的剩余价值,是“借管理来掠夺”,“为掠夺而管理”。管理者与被管理者是对立的,在人的管理上有一定的强制性,并反映出深刻的矛盾。管理者代表资产阶级的意志,并维护其剥削阶级的统治。在社会主义社会,生产资料归广大劳动者所有,管理者与被管理者之间是平等一致的关系,管理的目的是为了