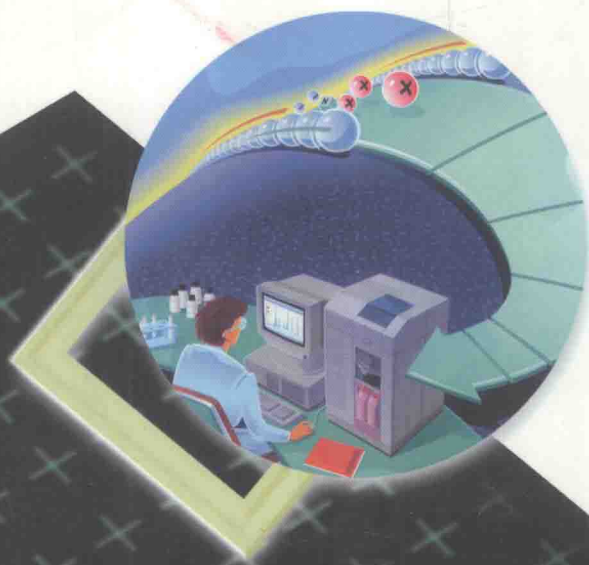


MAIXIANG
XIANDAIHUAYIYUAN
DESHIJIAN YU
TANSUO

迈向现代化医院的实践与探索

◆ 吕振生 / 著



企业管理出版社

迈向现代化医院的实践与探索

吕振生 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

迈向现代化医院的实践与探索/吕振生著. - 北京: 企业管理出版社, 1999.9

ISBN 7-80147-247-0

I. 迈… II. 吕… III. 医院-管理-文集 IV. R197.3-53

迈向现代化医院的实践与探索

吕振生 著

企业管理出版社出版发行

发行电话: 68414644

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

北京京文印刷厂印刷

850×1168 毫米 大 32 开 12.375 印张 330 千字

1999 年 10 月第 1 版 1999 年 10 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

ISBN 7-80147-247-0/F·245

深化醫療改
革促進
科學管理

題贈呂振生同志

一九九一年五月 譚璋球

譚璋球同志現任中共廣東省惠州市委書記（編者注）

服务优质
创新技术
加强管理
再造辉煌

(田业如)

九九.四.一

田业如同志现任广东省惠州市人大常委会主任（编者注）

序 言

医院管理是一门科学，是遵循医院工作的特点，运用有关理论和方法，对医院工作进行计划，组织和控制，以提高工作效率和效果，办好医院造福民众的科学。

医院管理又是一门艺术，它要按照不同地区，不同医院，不同学科，不同部门，不同人群进行有效的管理，这就使它具有多元性，复杂性、相关性、整体性、集合性、统筹性，就要求领导者要有一定的创新精神，能够高瞻远瞩，运筹帷幄，没有一定的管理才能和领导艺术是难以胜任的。

吕振生同志从 1964 年起在惠州市中心人民医院工作了 32 年，从事医院行政领导工作 28 年，其中担任院长 14 年，同时兼任了广东省现代医院管理研究所研究员。在改革开放的春风吹拂下，他带领全院干部职工，认真学习运用邓小平理论，大胆改革，勇于开拓创新，把一个底子薄，条件差，设备落后的地区医院建设成目前这样一座分科精细，专科齐全，设备先进，技术力量雄厚的“三级甲等医院”并获得许多荣誉称号。医院建设的发展有了一个飞跃，特别是在党的十一届三中全会确立党的改革开放政策以后，医院发生了翻天覆地的变化，在这里吕振生同志是起了重要作用的，同时也提高、造就了他的管理经验和领导才

能。现在把他在担任领导工作期间特别是近 20 年以来的一些工作思路、发展计划、不同时期的讲话、学习体会，编撰成册，总结他在医院管理工作中的方法和经验，以飨读者，尤其是对于医院和卫生工作管理者来说，这是一本很有价值的书。

这本集子收集了吕振生同志近 20 年来的工作总结及在各种会议上的发言共 59 篇，其内容丰富，题材广泛，包括医院党的组织建设、现代化医院的管理、市场经济条件下医院如何生存与发展、新时期新形势下的政治思想工作，如何引导医务人员树立正确的医德医风，纠正行业不正之风；保证领导干部廉洁自律；立足临床加强基层医院的科研与信息的管理；加强经济管理，坚持勤俭办院；领导者的风范，领导方法及领导艺术等。在各个方面他都有自己独特的见解与详细的论述，这些经验总结是他可贵的精神财富，对今后的工作是有指导意义的。

在这些文章中，他总结积累了在医院管理中正反两方面的经验，这些经验主要有以下几点：首先，办好医院要坚持为人民健康服务、为社会主义现代化建设服务的方针，加强党的领导，做好新时期的政治思想工作，重视医务工作者的职业道德教育，树立正确的医德医风，将社会主义精神文明建设建设与医院管理相结合，坚持医院的改革，在改革中求发展。其次，办好医院必须依靠广大医务工作者，要尊重知识、尊重人才、注意调动他们的积极性，既要重视专家的骨干作用，也要提高全体医务人员的素质。再次，按医院工作的特点和规律办事，以医疗工作为中心，以病人为中心，统筹安排医疗和预防、教学、科研和其他各项工作的关系，不断提高技术水平和医疗服务质量。最后，办好医院必须加强科学管理，提高管理水平和工作效率，建立各项规章制度和技术指标，注意技术建设，重视先进仪器设备的装备与更新，必须合理有效地利用卫生资源，按经济规律和医院的内在规律办事，既要注重经济效益，更要重视社会效益，把社会效

益放在首位。

通过大量的工作和劳动，这本集子终于面世了。我在省卫生厅工作已六年多时间，亲历了惠州市中心人民医院的发展变化，这本论文专集，客观地记录了这一发展变化的进程。文章朴实无华、富有创意，具有一定的史料和学术价值。

为此，我应作者之约，聊聊数言，引以为序，以向吕振生同志表示诚挚的祝贺！

黄庆道

1999年7月15日

黄庆道同志现任广东省卫生厅厅长（编者注）

目 录

医院经济管理体制进行改革的重要性和必要性 (1978年3月)	(1)
提高护士道德素养, 为医院建设做贡献 (1979年3月)	(10)
认真抓好在职人员继续教育, 为建设现代化医院而刻苦学习 (1980年10月)	(13)
新时期共产党员应具备的思想和作风 (1981年6月)	(18)
党的十一届三中全会是开创新的历史时期的宣言书 (1981年11月)	(22)
如何做好院长工作 (1982年11月)	(26)
惠阳地区人民医院八年发展规划 (1983年1月)	(29)
加强医院科室经营管理, 发展医疗卫生事业 (1983年12月)	(41)
关于地区医院规划图的报告 (1984年12月)	(46)
认真抓好在职教育, 开创医院工作新局面 (1986年1月)	(49)
坚定信心, 克服困难, 加速医院现代化建设 (1987年8月)	(58)
医院改革开放十年回顾 (1988年12月)	(66)

抓好医德教育, 建设文明医院	
(1989年4月)	(71)
发扬党的批评与自我批评的优良作风	
(1989年5月)	(81)
医德缺陷的种种表现	
(1989年6月)	(90)
回顾学习党的历史, 发扬先锋模范作用	
(1989年7月)	(93)
医院科室技术经济责任制实施方案	
(1989年10月)	(100)
修编医院建设总体规划的意见	
(1990年2月)	(106)
学习雷锋、白求恩精神, 不断提高医院服务水平	
(1990年3月)	(111)
改善医院党委领导作风, 接受党内外群众监督	
(1990年10月)	(119)
为实现我院十年发展规划目标而奋斗	
(1991年3月)	(123)
从实际出发, 在改革中发展具有中国特色的社会主义医院	
(1991年6月)	(151)
努力学习, 增强党性, 做好工作	
(1991年6月)	(155)
总结经验, 继续前进	
(1991年8月)	(160)
修编院志, 继往开来	
(1991年12月)	(167)
强化自我约束机制, 加强医德医风建设	
(1991年12月)	(170)

关心离退休老干部, 保证医院改革顺利进行	
(1992 年 1 月)	(176)
建立职业道德档案, 加强医德医风建设	
(1992 年 3 月)	(179)
全院总动员, 争创三级甲等医院, 促进医院建设和发展	
(1992 年 3 月)	(183)
更新观念, 强化自我约束, 当好医院院长	
(1992 年 6 月)	(199)
开创医院建设新局面	
(1992 年 6 月)	(211)
充分认识麻醉学在医学科学发展中的地位和作用	
(1992 年 9 月)	(217)
加强医院经营管理, 不断提高管理效益和管理水平	
(1992 年 9 月)	(220)
医院的改革必须适应社会主义市场经济	
(1992 年 10 月)	(227)
结合医院行业特点, 深入开展思想政治工作	
(1992 年 12 月)	(233)
统一思想, 抓住重点, 认真做好医院“达标上等”工作	
(1993 年 3 月)	(240)
医院思想政治工作要上新台阶	
(1993 年 7 月)	(249)
充分运用自查自评, 使医院达标上等工作顺利进行	
(1993 年 8 月)	(253)
加强医疗工作管理, 不断提高医疗质量	
(1993 年 10 月)	(260)
做好职代会工作, 提高民主监督水平	
(1993 年 11 月)	(266)

学习白求恩的共产主义道德和高尚医德	
(1994 年 3 月)	(270)
强化达标意识, 为争创三级甲等医院而努力奋斗	
(1994 年 3 月)	(276)
充分发挥职代会在达标上等级中的重要作用	
(1994 年 3 月)	(284)
试谈医院宏观管理与存在问题的对策	
(1994 年 6 月)	(288)
充分认识医院财务管理的重要性和必要性	
(1994 年 12 月)	(293)
医院设施日臻完善, 努力提高两个效益	
(1995 年 1 月)	(298)
认真抓好医院清产核资工作	
(1995 年 3 月)	(302)
护士的基本医学道德和心理品质	
(1995 年 4 月)	(308)
怎样成为一个合格的医务工作者	
(1995 年 5 月)	(316)
走科技兴院之路, 实现医院现代化	
(1995 年 6 月)	(321)
同心协力, 争创三级甲等医院	
(1995 年 7 月)	(324)
团结拼搏创大业, 誓夺“三甲”展鹏程	
(1995 年 10 月)	(331)
制定新规划, 再创新优势	
(1995 年 10 月)	(349)
在社会主义市场经济条件下, 必须加强医院管理	
(1995 年 10 月)	(352)

巩固成果，再攀高峰	
(1995 年 10 月)	(358)
科技兴院求发展，达标上等创辉煌	
(1996 年 1 月)	(366)
适应时代要求，提高自身素质	
(1996 年 3 月)	(374)
正确认清形势，努力开创医院工作新局面	
(1996 年 3 月)	(377)
增创新优势，再奔新前程	
(1996 年 9 月)	(381)
编后	(383)

医院经济管理体制进行 改革的重要性和必要性*

1978年3月

这几个月来，地委组织了地区干部认真学习陈云同志文稿和社会主义建设的经济理论。这对于我们进一步总结本单位、本部门的历史经验，继续消除左的影响，对于当前调整 and 改革，对于坚持党的实事求是的优良作风，以及搞好四化建设，都有十分重要的意义。

我们医院创建于1950年2月，1963年初重建至今，已15年了。15年来，医院各项工作有一定发展，培养出一支“又红又专”的医疗技术队伍，基础医学设备得到充实，病床数有一定的增加。但是长时期以来，由于受左的思想影响，使医院发展跟不上形势的需要，满足不了人民群众防病治病的要求。其原因，当然是多方面的，但是由于左的思想影响，在国民经济计划中，没有把医疗卫生事业，放在应有的位置上，这是一个重要原因。另一方面，对社会主义的医疗卫生事业性质，有片面的理解。第三，我们医疗卫生部门本身，应如何按照医院的特点，运用经济规律，搞好经济管理，仍未引起足够的认识。正因为这样，15

* 在惠阳地委科教办系统各单位学习会上的发言，受到好评。

年来，使医院发展缓慢，医疗经济失调。为使医疗卫生事业跟上形势需要，跟上四化建设步伐，对医院经济管理的体制，进行改革是非常必要的。下面就有关的一些问题，谈几点看法。

一、在社会主义社会，对国民经济各个部门和社会生产的各个环节，统筹兼顾，全面安排，搞好平衡

在国民经济计划中，作为应该要满足人民防病治病要求的医疗卫生事业，应和社会生产的各个环节，统筹兼顾，全面安排，搞好综合平衡。但是，长期一段时间，在国民经济计划中，医疗卫生事业没有放在应有位置上，致使医疗卫生事业发展落后于国民经济的发展，如在“三五”和“四五”时期，总产值平均增长分为9.6%和7.8%。而病床平均增长只有7.6%和7.7%。1976年至1979年，总产值平均增长8.1%；而病床平均增长只有4.9%。地区医院情况，1963年病床为240张，现在达320张，总的看来，是有增加，但远远满足不了人民群众防病治病要求，落后于国民经济的发展。按照马克思主义关于两种生产和两种消费的观点看问题，卫生事业是为再生产劳动力服务的，是人力投资的组成部份，又对社会再生产发挥着积极生产作用。但是，多年来由于受左的思想影响，我们没有正确地理解和认识马克思主义关于两种生产和两种消费的观点，没有正确地理解和认识马克思关于非物质生产部门的劳动也是生产劳动的观点，没有正确认识和理解马克思关于服务就是商品，也具有使用价值和交换价值的观点。所以片面地把医疗卫生事业单纯地看作是消费事业，把医务人员的劳动看作是非生产劳动，使国民经济计划对卫生事业的投资和经费，往往不能满足社会对卫生事业发展需要。我院的医疗经费补助，文革前是按全院总人数的工资额，补60%，其余自行解决。1970年至今，是按1970年编制数补足工资数。由

于近几年来,人员大量增加,商品提价,各种补助不断增加,这就大大地增加了医院的开支。

另一方面,医疗收费标准。基本上维持文革前标准,病人欠账也是一个问题,据我院历年统计,从1963~1976年,病人欠款总额达70多万元,最多的一年(1971年)竟达12万元。这几年来,虽然初步加强了经济管理,使欠账有所下降,但每年仍在3万元~5万元左右。由于上述情况,国家补助不多,自己收费又没有按成本计算,病人仍在欠账,这都是造成医院医疗经费不足的主要原因。因而致使医院业务、生活用房十分紧张,仪器设备陈旧简陋,被服家俱破破烂烂,目前开放324张床位中,许多病床有名无实,每张病床占有建筑面积,还不到国家标准的一半,这种状况,使医疗卫生事业与现代化建设,医疗卫生事业和人民群众防病治病的要求,存在着一定矛盾。按这2年统计,每天将有20~25位病人,需要住院而住不进地区医院。

二、社会主义福利事业单位, 也要按照价值规律进行经济核算

社会主义全民所有制企业,是一个相对独立的经济实体,要实行独立经营和独立核算,实行按劳分配原则。因此,社会主义福利事业单位,也要按照价值规律进行经济核算。但是,相当长时间内,社会上对社会主义医疗卫生事业性质有片面理解,认为医疗卫生事业是社会主义卫生事业,可以看病不要钱,无钱可入院。加上我们受左的影响,对应该收缴的医疗经费,不敢大胆地追收,因此造成医院医疗经费严重地失调。医疗卫生事业,是社会主义的福利事业。但在社会主义的制度下,消费基金有二种主要形式:一是按劳分配基金,二是集体福利基金;与此相适应,社会也有二条渠道来满足人民的消费需要,一条渠道是商品和消

费服务业，劳动者按劳分配基金项下分得的工资，从商品渠道，按照自由选择的原则，购得自己需要的消费品。另一条渠道是集体福利事业，社会主义的集体福利基金，是社会主义性质的消费品分配的一种补充形式，它保证劳动者从集体福利事业的渠道，按照需要原则，满足一部分消费需要，这个需要原则，不是共产主义按需分配，也不是平均主义供给制。社会主义的集体福利具有以下三个特点：一是集体福利的有限性；二是集体福利的差别性；三是集体福利的商品性。社会主义制度下的经济仍然是商品经济。因此，社会主义的福利事业单位，也要按照价值规律的要求，实行独立的核算，对自己经营的情况，承担经济责任，并有相对独立的经济利益。医院与其他企事业单位的往来，也要保持正常的买卖关系，实行等价交换，计算收入、支出、盈利和亏损。因此，不能把社会主义集体福利和共产主义的按需分配混同起来。社会主义医院没有实行社会救济的义务，医院是提供医疗保健服务的福利事业，而不是分配社会福利基金的机构。医院不能见死不救，但为了救人而支付的经济代价，要由社会有关单位承担。那种认为医院是社会主义福利事业，可以看病不要钱，抢救费不用承担的看法是错误的，它不利于国家、集体、个人三者的利益。目前有关公费医疗的情况，从今年2月~8月，大人小孩总欠账达14万元。这种情况出现，同社会有关单位，对医院性质、任务不理解有很大关系，这样下去必然影响医疗工作发展，影响医疗质量的提高，对国家对社会都没有好处。