

皖南医学院卫生管理干部专修班教材

实用医院经济管理讲义

储企华主编

安徽·皖南医学院

皖南医学院卫生管理干部专修班教材

实用医院经济管理讲义

主 编 储 企 华

审 稿 潘 祥 贵

编者： 王思霞 王守玲 李国华 汪平君 何承森
吴志刚 吴玉玲 罗延萍 施爱兰 袁维清
曹永灿 谈祚龙 储企华

安徽·皖南医学院

前言

去冬，我在推辞不掉的情况下，为皖南医学院卫生管理干部专修班，开了四十个学时的医院经济管理课。我认为当前医院经济管理，主要不是业务技术问题，而是认识和勇气问题。为此，课前我征得学院教务处同意：自编教材，不拘泥“三基”（理论、技术和方法），以实用为主，缩小涵盖，采用讲座形式，侧重实践中成功的经验和失败的教训，目的使学员增强医院管理的“经济意识”，起到“领进门”的作用。

讲义着重两点：一是应该知道的；二是实际有效的。经济管理科学知识浩如烟海，“应该知道的”也好，“实际有效的”也好，都是蛙井之天——经过我主观选择的，很难系统完整，难免偏面狭窄。

这样做，避免了蚁穴式的堆砌，自以为做到酿蜜式的创造。由于水平有限，起初我耽心弄巧成拙，效果不好。没有想到课程受到意外的欢迎，学员一致认为有用，要求印发讲义。后来在安徽省医院院长训练班上讲课时，院长们也有同样要求。

适在这时，皖南医学院付院长（兼附院院长）林元浩同志矢志改革，带领附院付院长胡执田以下八位同志，组成改革领导小组，对该院人员编制、劳动定额、科室收支和项目成本等全面进行测定。于是产生了将这些资料作为讲义实例资料一并印发的动议。

对此，安徽省卫生经济研究会表示积极支持，并由付理事长潘祥贵同志担任审稿，书稿正式定名为《实用医院经济管理讲义》。

讲义分四个部分：

第一部分是我的讲课稿；

第二部分是《财务管理暂行办法和实施细则》（草案）。我在讲课时，印发过一本十万字的辅助教材——《皖南医学院附属医院现行经济管理制度》。这是一本各个单项制度的汇编，为了系统起见，这次由我和财务科的施爱兰、罗延萍、李国华、吴志刚、吴玉玲和何承森等同志分工修订，由李国华同志统编为7章92条；

第三部分是皖南医学院附属医院一九八五年各科室计划成本和收支提奖比例定额草案。这部分资料由何承森、王守玲、汪平君等同志整理，何承森负责编辑；

第四部分是皖南医学院附属医院一九八五年人员编制和各科劳动定额考核标准草案。这部分资料由王思霞、曹永灿、袁维清、谈祚龙等同志整理，曹永灿同志负责编辑。

在编辑过程中，皖南医学院郑法言、顾永莉、安徽省卫生厅计财处财务科全体同志、皖南医学院附属医院许多同志多方面给予支持，在此特表感谢。

我是一个成天顺数和倒数阿拉伯字码的会计师，讲课编书，纯属门外。今天编就，既感高兴，也觉惶恐。对讲义中的错误，竭诚欢迎大家批评指正。

储企华 一九八五年九月

目 录

一、实用医院经济管理讲义

第一讲	经济管理理论发展简史	(1)
第二讲	医院管理的手段	(8)
第三讲	医院经济管理的二重性	(11)
第四讲	财务管理在医院科学管理中的地位	(15)
第五讲	医院财务管理的重点	(18)
第六讲	外部会计和内部会计	(22)
第七讲	医院成本核算	(26)
第八讲	医院责任会计	(32)
第九讲	医院物资的分类和编目编号	(37)
第十讲	医疗器械现代化和适宜技术	(40)
第十一讲	医院资材管理的重点和方法	(43)
第十二讲	房屋建筑物总体规划的意义和方法	(46)
第十三讲	房屋建筑物配套和维修管理	(49)
第十四讲	按劳分配学说发展简史	(52)
第十五讲	医院劳动定额初步探索	(57)
第十六讲	岗位价值量的评定	(65)
第十七讲	医院经济管理的组织领导	(70)
附录一	加强医院经济管理试点工作的回顾与展望	(75)
附录二	皖南医学院附属医院房屋水电维修管理暂行规定	(79)
附录三	在差额预算管理会计制度下进行成本核算工作的浅见	(81)
附录四	医疗技术管理不当足以危害国计民生	(84)
附录五	美国公共卫生局长谈美国的医疗费用危机(答记者问)	(87)
附录六	医院如何加强修缮费的管理	(88)

二、皖南医学院附属医院财务管理暂行办法及实施细则(草案)

第一章	总则	(91)
第二章	预算管理	(92)
第三章	医疗收费管理	(97)
第四章	经费收支核算	(99)
第五章	财产物资管理	(103)
第六章	成本管理	(107)

第七章 附则	(114)
附件 1——79	(115)

三、皖南医学院附属医院 1985 年各科室计划成本和收支提奖比例定额 (草案)

1、关于制订各科室计划成本和收入定额的说明	(141)
2、全院计划成本、收入及盈亏汇总表	(146)
3、临床、医技和辅助科室计划成本和收入定额表	(152)
4、洗衣房、放射科成本项目明细表和一病区计划成本分摊表	(178)

四、皖南医学院附属医院 1985 年各科室人员编制劳动定额和考核标准 (草案)

1、劳动定额和人员编制方法说明	(187)
2、临床科室劳动定额人员编制和考核办法	(191)
3、医技科室劳动定额人员编制和考核办法	(200)
4、后勤班组劳动定额人员编制和考核办法	(212)
5、行政科室人员编制和考核办法	(223)

(24)		十八
(25)		十九
(26)		二十
(27)		二十一
(28)		二十二
(29)		二十三
(30)		二十四
(31)		二十五
(32)		二十六
(33)		二十七
(34)		二十八
(35)		二十九
(36)		三十
(37)		三十一
(38)		三十二
(39)		三十三
(40)		三十四
(41)		三十五
(42)		三十六
(43)		三十七
(44)		三十八
(45)		三十九
(46)		四十
(47)		四十一
(48)		四十二
(49)		四十三
(50)		四十四
(51)		四十五
(52)		四十六
(53)		四十七
(54)		四十八
(55)		四十九
(56)		五十
(57)		五十一
(58)		五十二
(59)		五十三
(60)		五十四
(61)		五十五
(62)		五十六
(63)		五十七
(64)		五十八
(65)		五十九
(66)		六十
(67)		六十一
(68)		六十二
(69)		六十三
(70)		六十四
(71)		六十五
(72)		六十六
(73)		六十七
(74)		六十八
(75)		六十九
(76)		七十
(77)		七十一
(78)		七十二
(79)		七十三
(80)		七十四
(81)		七十五
(82)		七十六
(83)		七十七
(84)		七十八
(85)		七十九
(86)		八十
(87)		八十一
(88)		八十二
(89)		八十三
(90)		八十四
(91)		八十五
(92)		八十六
(93)		八十七
(94)		八十八
(95)		八十九
(96)		九十
(97)		九十一
(98)		九十二
(99)		九十三
(100)		九十四
(101)		九十五

第一讲 经济管理理论发展简史

为了便于理解医院经济管理的各项措施，这里，先简单介绍一下经济管理理论发展的历史。材料主要来自张宣三、俞恒编著的《资本主义经济管理理论的发展》（中国社会科学出版社1982年4月）。

经济管理源远流长，它起源于人类共同劳动。在共同劳动中，出现了劳动的分工和互相协作，这就产生了管理的需要。马克思曾经说过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动……”。（《资本论》第一卷，第367页）。

从这种意义来说，经济管理的实践，很早就存在于社会生活中。但上升为理论，则是二百年以前的事。这二百年间，经济管理科学理论发展迅速，流派很多，这里只能大体介绍萌芽阶段、古典学派、行为科学和现代经济管理几个代表人物并举个例子。

一、萌芽阶段

对经济管理理论第一个作为贡献的是英国著名经济学家亚当·斯密，他于一七七六年发表《国民财富的性质和原因的研究》，系统阐述了资产阶级政治经济学原理，为资本主义经济发展建立了理论基础。

亚当·斯密除了提出著名的劳动是国民财富的源泉和分工能提高劳动生产率的观点之外，最有名最有影响的是他的“经济人”观点。

他认为，人们在经济行为中，追求的完全是私人利益。但是，每个人的私人利益又受到其他人的利益所限制。这就迫使每个人必须顾到其他人的利益，由此而产生了相互的共同的利益，进而又产生社会的利益。

社会利益正是以个人利益为落脚点的。

他曾经用这样的话描述人们的互相关系：“人类几乎随时随地都需要同胞的协作，要想仅仅依赖他人的恩惠，那是一定不行的。他如果能够刺激他们的利己心”“他要达到目的就容易得到多了”，“请给我以我所需要的东西吧，同时，你也可以获得你所要的东西”。

这种“经济人”的观点，正是资本主义生产关系的反映。对资本主义经济管理的实践和理论，都具有极其深远重要的影响。

最早通过经济管理实践，作过系统全面理论总结科学抽象的，可以推举蒸汽机发明者瓦特和他的合作者博尔顿的后代小瓦特和小博尔顿。他俩一八〇〇年接办父亲传下来的工厂后，实行了一系列改革。主要内容有：

- 1、编制生产计划，进行市场预测；

- 2、建立详细的记录和先进的监督制度，实行成本核算，计算每台机器和每个部门的成本利润；

3、制订工人和管理人员的培训和发展规划；进行工作研究，按研究结果确定支付工资标准；

4、由职工选举的委员会来管理医疗福利费等福利制度。

这个184年以前的管理办法今天听起来对于我们也还感到新鲜。

应用和发展亚当·斯密劳动分工理论的是发明计算机的英国多才多艺的经济学家巴贝吉。

巴贝吉于一八三二年发表了著名的《论机器和工厂的节约》，提出了按劳动复杂程度支付不同工资的“边际熟练”原则。

他还认为工人与工厂所有者之间，能够存在共同利益，他极力提倡利润共同分配制度。他主张工人收入应有三部份组成：

①按照工作性质所确定的固定工资；

②按照对生产率所作出的贡献分得的利润；

③为增进生产率提出建议而应得的奖金。

按照对生产率贡献的大小来确定报酬的刺激制度，是巴贝吉作出的重要贡献。现代资本主义一直延用到现在。也值得我们研究、借鉴。

与巴贝吉同时代的美国经济学家尤尔，主张工作要有秩序和法典。

一八三五年，尤尔发表了《工厂哲学》一书。第一次提出了工厂也要象国家一样“法治”，要建立“纪律法典”，建立规章制度，使生产管理成为惯性运动。

尤尔还提出实行一定时间内完成一定数量、质量的产品，给予一定数量报酬的制度。这是计件工资制的雏型。

在整个十九世纪，欧美出现许多经济学家，提出了许多有益于经济管理的理论。例如美国的普耳，在十九世纪末提出以责任、信息和业务报告为主要内容的组织结构和领导方式思想等。都是有益于经济发展的。但没有形成完整的系统。直到二十世纪才被大家熟知的泰罗科学地总结完整。泰罗的科学管理理论，成为划时代的标志。是古典学派的代表人物。在他之前称为科学管理的“萌芽阶段”。

二、古典学派

泰罗是美国人，一八七八年，作为练习生进入米德瓦尔钢铁公司，后来升为工头、车间主任、设备维修总负责人、总制图师。一八八四年任总工程师。泰罗在短短六年时间里，从练习生升为总工程师，主要是他努力的结果，他的工程师学位是通过函授和自学取得的。他担任总工程师七年后的——一八九一年，离开工厂，独立开业，从事工厂管理咨询业务。

他在长期的生产管理实践中，发现了工人“有组织的故意偷懒”、“磨洋工”的原因是多劳不多得。于是他通过深入研究，在总结自己和前人经验基础上，写出了一系列科学管理的著作。一八九五年出版《计件工资制度》，一九〇三年出版《车间管理》，一九一一年出版《科学管理原理》。

从上述经历可以看出泰罗的科学管理理论，来源于实践，作用于实践，所以直至今天一直被誉“科学管理之父”。

但在本世纪初，美国的大多数工人和工厂主对经济管理科学还没有认识，他的理论和实

践，在当时的美国是一场经济管理的大革命，社会上引起巨大的反响。代表工人利益的工会，说泰罗的科学管理帮助资本家残酷剥削工人。代表资本家利益的工商企业家协会，说泰罗的科学管理帮工人忙，使资本家多付工资；两方面都告状到美国国会。国会传询泰罗，听取他的证词，结果国会作出错误判断，立下禁止泰罗的科学管理在国营军事工厂推行的法律。直到第一次世界经济大危机后，国会发现凡推行泰罗科学管理的工厂欣欣向荣，没有实行科学管理的工厂大部分倒闭的事实后，才取消禁令。

泰罗科学管理理论推行遭到如此大的磨难，客观上是历史的必然，管理科学知识水平低。但也有一个主观原因，那就是泰罗的“差别计时工资制”（计件工资）是“下不保底，上不封顶”的浮动工资制度，不少年老体弱的工人，在这种制度下，工资降低，生活产生困难。造成普遍性的危机感。

这个缺陷，被他的助手甘特设法弥补了。

甘特原是泰罗的助手，本世纪初，他独立开业，专门为大企业充当管理技术顾问。他认为泰罗制推行受阻的原因，主要是工人的安全感，为此他提出“计件奖励工资制”，这是一种“上不封顶，下保底”的工资制度。即每天工作有定额，完不成定额只付固定工资，超额部分另付奖金。这种制度在美国推行，获得了极大的成功。完善了“泰罗制”。泰罗制内容可以概括为三三制。亦即三个基本出发点，三个作业管理方面和三个组织管理方面。

三个基本出发点是：

1、谋求最高工作效率。在《科学管理原理》中，泰罗开门见山地说，最高的工作效率是工厂主与工人共同达到繁荣的基础。

2、用科学管理代替旧的传统的管理。使管理制度化，建立明确的规定、条例，而不是寻找超人来管理业务。

寻找“千里马”式的超人，是小生产时代的产物。

3、要变革管理人员和工人的精神。把注意力从盈余的分配，转变到增加盈余量上来，转变到岗位责任观念上来。

三个作业管理方面是：

1、制定科学的作业方法，实行工具和作业环境标准化，确定工作量定额。

2、正确使用工人，并循序渐进地培训工人，尽量使每一个人承担他最感兴趣和能胜任的最高、最有利的工作。

3、实行计件工资制度。

三条组织管理原则是：

1、把计划职能与执行职能分开，设立专门的计划部门。

2、实行职能组织制。明确划分职权范围。

3、实行例外原理。高级管理人员把处理日常事务权力授予下级管理人员，自己只保留基本政策制定和重要人事任免等决策监督权。

泰罗之后，对科学管理实践和理论有重大发展的是法约尔。法约尔是法国人，他是组织学派的鼻祖，他创立的计划、组织、指挥、协调和控制的管理五个职能学说，发展为五功能学派。他的十四项管理原则（①专业分工；②职务权力；③遵守纪律；④命令统一；⑤指挥统一；⑥集体利益；⑦合理报酬；⑧正确分权；⑨等级链锁；⑩人尽其才；⑪友好公平；⑫

相对稳定；⑬鼓励首创；⑭团结互助）至今依然有重大科学意义。

值得提出的还有著名的“法约尔跳板”。“法约尔跳板”是指两个相邻部门发生相关问题时，可先直接协商解决，只有在两者不能达成协议时，才各自向双方上一级报告，由双方上级再协商。

法约尔之后，许多企业家和社会经济学家对组织理论有过重大贡献。例如美国的企业家穆尼，把管理看成“指导别人，激励别人的方法和技术”。德国著名社会学家韦伯确信“等级、权力、规则、责任和纪律”是一切社会组织的基础。

泰罗的科学管理，法约尔的组织原理，以这两位管理学大师为代表的理论，通常称为“古典学派”。所有这些理论对资本主义世界以及社会主义苏联的经济发展，起过巨大作用，直至今天还有相当大的影响。但古典学派有个共同的弱点，就是机械的“经济人”观点，把活生生的人看成“生产工具”、“活的机器”。致使组织缺乏弹性，工作人员行为刻板，僵化死板，阻碍生产力的高度发展。

三、行为科学

行为科学的创始人梅奥，出生在澳大利亚，早年学医，后又学心理学，一九二二年去美国，一九二六年担任美国哈佛大学企业管理学院产业研究室主任。翌年起负责指导芝加哥西方电气公司霍桑工厂的调查研究工作。经过长时间的对工厂二万余职工采访和各项实验，创立了“行为科学”。

梅奥通过举世闻名的“霍桑实验”，发现疲劳不会引起工人的不满，而欲求得不到满足才是引起不满的真正原因：他认为亚当·斯密“经济人”的观点是片面的，企业职工是“社会人”，人们除了经济利益追求外，还有社会和心理方面的需要。行为科学的后继者美国人马斯洛把人的需要分成五个层次。这个层次理论，是他1943年《调动人的积极性的理论》一书提出的。按先后序列，这五个层次是：

- 1、生理需要——衣、食、住、行等；
- 2、安全需要——指职业、健康、财产等的保障；
- 3、社交需要——指亲属、朋友、团体成员之间的交往；
- 4、尊重需要——指在职务、能力或学术等方面受到别人的尊重；
- 5、自我成就——指在事业方面、工作方面和理论方面有所成就。

马斯洛的“人类需要等级论”，已经被资本主义世界的实际管理人员广泛接受，使企业经营管理往民主化方向发展。时至今日，资本主义企业管理从广泛采纳和奖励职工建议，发展到双轨董事会，从生产线责任制发展到自我管理，从企业委员会发展到评审选举制度，其民主化程度，已经到了叫人难以相信的地步。例如西德的柏士特公司和华克香烟制造公司，早在十多年前，就实行职工选举厂长经理的制度。美国的狄纳瓦公司，全体职工轮流当经理，四人一组，每组执行八个星期，使该公司盈利增加15%。

密西根大学社会研究所的李克特，经过长达二十多年的研究，得出这样的结论：“生产效率高的领导人，总是让下级清清楚楚地知道目标是什么，需要达到什么要求，然后让他们享有充分的工作自由”。他还发现了资本主义企业现存的四种领导方式：

第一种是剥削式的专制制。领导一人说了算数。

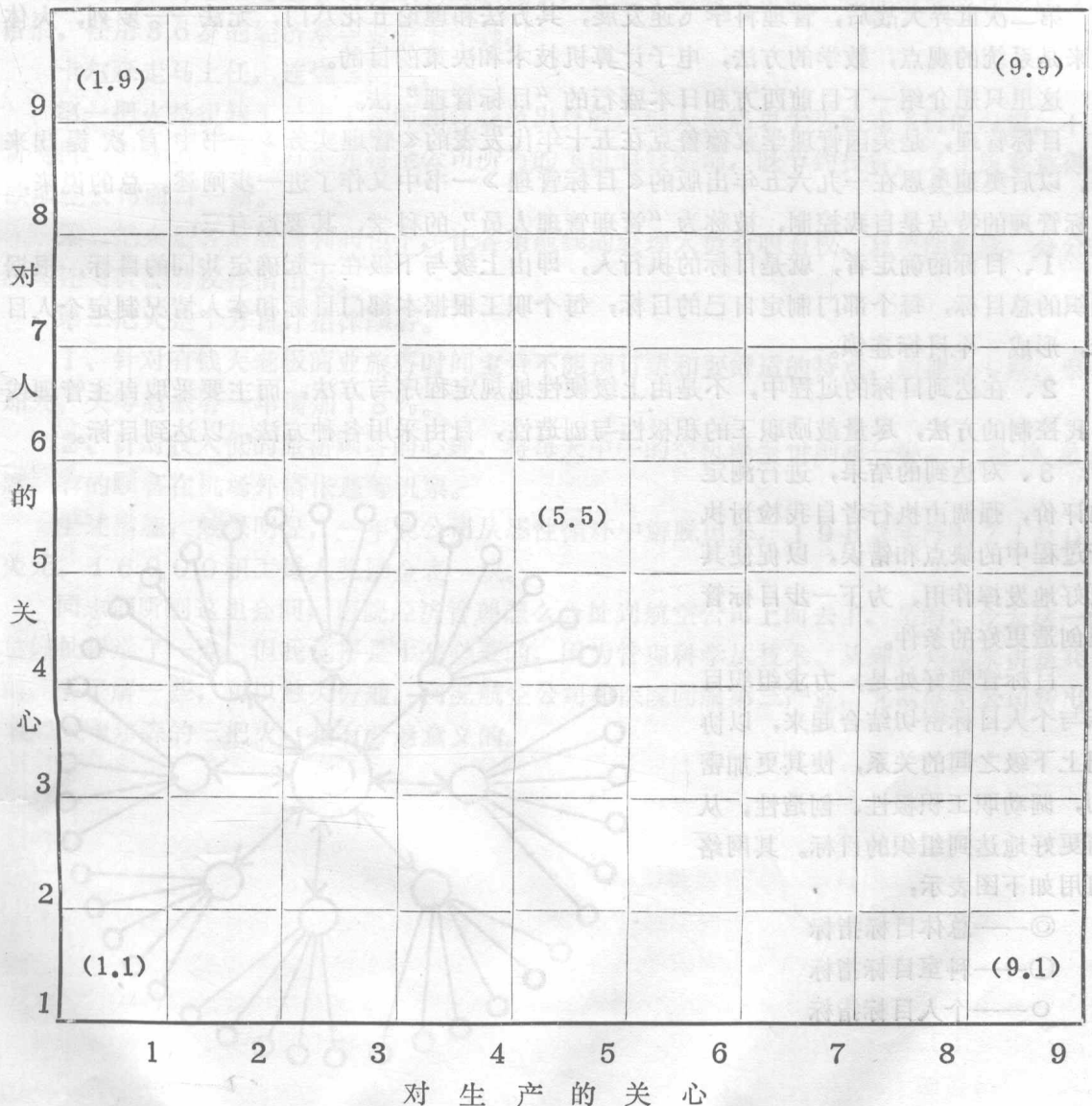
第二种是仁慈式的专制制。领导人员以家长制恩赐方式统治。

第三种是参与制。领导人对下级信任放手，但保持最后决定控制权。

第四种是民主制。领导人完全信任下级，以多数意见作出决定。

利克莱通过有名的“密西根研究”，提出了管理系统的理想结构：一个工作小组的领导人是它们上一级组织的成员；上一级组织的领导又是更上一级组织的成员，如此类推，把整个组织联结成为一个整体。

在行为科学研究中有名的还有布莱克和穆顿的管理方格论，俗称“九·九”型管理方式，他将对人关心的纵轴和对生产关心的横轴，各划九格，四角与中心是五种特殊领导方式，这种图表抽象，发人深省。



(1, 1) 是无能的管理。

(9, 1) 是任务式的管理。

(1、9) 俱乐部式的管理。

(5、5) 中间道路式的管理。

(9、9) 有效的团队式管理。

当然九九八十一格，每格各有风格，实际生活中远远不至八十一格领导方式，但总的大类是五种。我们每一个医院和卫生局的领导干部读到这里，不妨自己可回顾以往填写方格，展望将来，如何使自己往(9、9)方向前进。

四、现代管理科学

第二次世界大战后，管理科学飞速发展，其方法和理论五花八门，无法一一罗列，大体说来是系统的观点，数学的方法，电子计算机技术和决策的目的。

这里只想介绍一下目前西方和日本盛行的“目标管理”法。

目标管理，是美国管理学家德鲁克在五十年代发表的《管理实务》一书中首次提出来的。以后奥迪奥恩在一九六五年出版的《目标管理》一书中又作了进一步阐述。总的说来，目标管理的特点是自我控制，被称为“管理管理人员”的科学，其要点有三：

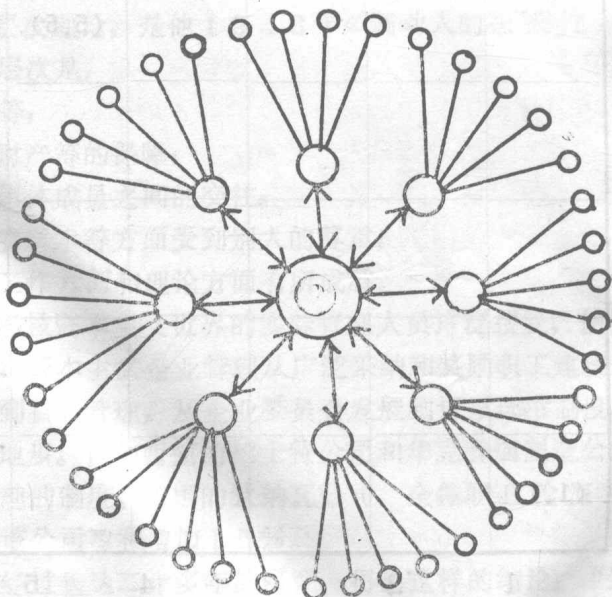
1、目标的确定者，就是目标的执行人，即由上级与下级在一起确定共同的目标，根据组织的总目标，每个部门制定自己的目标；每个职工根据本部门目标和本人情况制定个人目标，形成一个目标连锁。

2、在达到目标的过程中，不是由上级硬性地规定程序与方法，而主要采取自主管理或自我控制的方法，尽量鼓励职工的积极性和创造性，自由采用各种方法，以达到目标。

3、对达到的结果，进行测定和评价，强调由执行者自我检讨执行过程中的缺点和错误，以促使其更好地发挥作用，为下一步目标管理创造更好的条件。

目标管理好处是，力求组织目标与个人目标密切结合起来，以协调上下级之间的关系，使其更加密切，调动职工积极性、创造性，从而更好地达到组织的目标。其网络可用如下图表示：

- ◎——总体目标指标
- 科室目标指标
- 个人目标指标



上述理论和方法，在资本主义世界推广和运用也是不平衡的。但总的趋势是逐渐重视经济管理和重用经济管理专业人员。

一九八三年五月号美国有名的《幸福》杂志以《经营有方的民航公司经理》为题报导了北欧航空公司总经理卡尔森的事例。

北欧航空公司，是一九四六年由瑞典、挪威和丹麦三个国家的航空公司合并联营的。规模很大，年营业额有20亿美元。

七十年代末，世界航运过剩，北欧航空公司从年年盈利，跌到每年亏损一千多万美元。为了节约成本，工程师出身的总经理默恩伯格采取裁员1300名等措施，结果适得其反，出现了服务混乱，旅客排队买票等局面，公司信誉下降，亏损反而增加。

这时候，有远见的董事长说服了其他董事，辞退了德高望重的工程师出身的总经理默恩伯格，任用36岁的经济系毕业生卡尔森。

卡尔森走马上任，连烧三把火：

第一把火是扭转了过去工程师和驾驶员出身的经理人员热衷于买新式飞机的习惯，不买新飞机，但拿出一千多万美元将全公司所有的飞机整容装饰，既节约投资，又让旅客觉得北欧航空公司面目一新。

第二把火是各条航线利润包干，让各条航线的经理人员有职有权。只要能赚线，分公司经理连飞机都有权租借出去。

第三把火是千方百计招徕顾客。

1、针对有钱大老板商业旅客时间宝贵不能预订票和要舒适的特点，给他设专座，票价加大。头等舱旅客一年增加了8%。

2、针对收入低的旅游顾客的心理，将每天中午的空机座票价削减一半。于是座无虚席，有的顾客在机场外搭帐篷等机票。

上述措施，效果明显，一年使公司从恶性循环中解脱出来。1982年纯利7100万美元。16000职工每人奖励金表一块。

同志们听到这里会问，医院经济管理怎么会扯到航空公司上面去了。是的，今天这一课也许扯得远了一点，但我觉得是十分必要的，因为管理科学从技术、从理论角度来讲是共同的。多了解一些，可以触类旁通。何况航空公司和医院同属第三产业，北欧航空公司转出困境以及卡尔森的三把火，是有普遍意义的。

第二讲 医院管理的手段

实践出真知。为了总结我国现代医院的管理经验，有必要简单解剖一个医院的发展史。

皖南医学院附属医院（以下简称皖医附院）的前身——芜湖弋矶山医院，创办于1890年。起初由美国传教士，与本地医生搭挡，开设病床六张。医院创立后，经营有方，逐渐扩大。尤其是1901年，芜湖遭受特大水灾，医院放债救济灾民，契约规定灾民以做工抵债；趁此机会，医院利用廉价劳动力扩建病房，以后又在闹市区盖了个门诊部，使医院初具规模，经济收入增加，做到自给有余。《芜湖县志》对这段发展史是这样记载的：“弋矶山医院，初创于光绪十六年。二十七年，芜湖大水，赫怀仁医士竭资以工代赈，全活无算。医院初创时，由教会补助，贫人颇称便利，近年收入医资甚丰，足敷开支”。

1924年，医院住院部不慎失火，二十间病房和主要医疗器材化为灰烬。失火后，因当时医院已小有名气，基督教上海华东教区出资派人，在原址重建弋矶山医院。皖医附院现存的5176平方米的七层老病房大楼，就是当年一次设计，分期于1926年和1936年两次建成的。

修建时，充分利用自然资源，开山劈石，挖土就地烧砖。这幢六十年前的旧建筑物，其利用地形地物、经济美观的程度，直至今日，尚令现代建筑工程师啧啧称赞。例如：病房楼外壳是磨砖清水墙，房内是拼花磁砖地面，十分考究；但底层的锅炉房石壁却是弋矶山的原生花岗岩，看上去呲牙裂咀，但十分牢固；真可谓各得其所。

1926年建成时，是长江中下游有数的几个现代化医院之一，设内、外、儿、妇、肺科，能做胃胆手术，有X线设备。病房分四等，解放前特等高级病床，每天收金元券12元，四等贫民病床每天收费1元，高低相差十二倍。门诊收费亦分四等：复诊三角，初诊五角，急诊一元伍角，指定医师三元。

医院服务周到，用人很少。到解放时，150张病床和门诊部的全部工作人员，一共才109名（医生9名、护士19名、护理员7名、技士12名、总务8名、工友54名）；病床与工作人员之比是1:0.7。据说有一个时期，医院只有三分之一院长（兼管浙江湖州和江苏常州医院）。

一个院长，怎样管好三个现代化医院呢？

对此我曾作过详细调查，据一些退休老工人回忆说，医院各项工作都有定额标准，医护人员各司其职。全院工人由内工头和外工头分管；水电汽暖工和司机合组成一个机器房，汽车司机不开车时，要参加水电修理；一个工人，管一层楼的清洁卫生。我的邻居——七十三岁的一个退休工人，一生在医院工作，解放前她管收洗脏纱布和十四位护士小姐的寝室卫生（包括涮洗马桶）。

翻阅老弋矶山医院历史档案时，我发现一张公事房职员的分工表，从这张分工表上可以证实一些老同志的回忆，现照原样抄录于后：

公事房职员现行职务分配表

姓 名	职 称	主 要 管 职 务
潘××	会计主任	①主管会计 ②协理总务 ③对外交涉 ④支配工友
施××	出 纳	①出纳及作薪津表 ②保管病人押品欠条及未清病牌 ③门诊收款
吴××	会 计	①助理会计 ②管理记帐病牌及对外打送帐单 ③统计有关医务事务表报及打字 ④杂务
贾××	秘 书	①中文秘书 ②人事管理 ③管理文书及有关之档案
徐××	库房管理	①管理库房 ②协理印刷等杂务 ③管理家俱
卢××	住院管理	①主管住院处 ②催款 ③管理清帐病牌及出院登记
宋××	住院管理	①协助住院处 ②门诊收费 ③管理病历室
王××	挂 号 员	①挂号 ②保管白卡片 ③询问处事宜

医院除上述分等收款外，还多方渠道集资。据一九四六年院长倪××书面报告，当年资金78%来自医院业务收入，12%来自教会捐款，10%来自行政院善后救济总署。

医院开支能够精打细算，一九四六年稻谷成熟便宜时，就一次买进1500石谷，供病人全年食用和支付职工薪津。

弋矶山医院的发展历史，是发人深省的。如果认真回顾，将给我们有很大的启迪。可惜人们过去总是以“帝国主义文化侵略罪证”的政治结论，将这段历史一笔抹煞。当然，更谈不上认真研究了

列宁曾经教导我们要“睁开眼睛来看资产阶级科学，注意它，利用它，批判地对待它”（《非批判的批判》，《列宁全集》第三卷第581页）。

仔细研究起来，老院长的治院本领，说穿了也不过行政和经济两手。据说院长每次夜查房，手拿小木棒，袋里装现钱；见哪个偷懒打瞌睡，就用小木棒点醒；哪个勤查房，伸手就给钱；赏罚分明，当场兑现。这种科学管理古典的两手，典型地体现了医院管理的实质。

所谓手段，是指医院管理的形式，也就是方法和措施。从管理的具体方法和措施来说，可以是多种多样的，但如果加以科学的抽象，实质上除了行政和经济，再也没有第三种手段了。微观的医院管理，宏观的国民经济管理，以致世界秩序的维持，都是如此。

提到手段，人们总以为这是贬义的东西，反动派的东西；革命者只要思想教育政治工作就可以。其实不然，我国三十多年来经济建设实践证明，有效的，也只有行政和经济两种手段。政治思想工作业务技术管理，是医院管理极为重要的内容，但不是普遍有效的手段，都不能与行政管理和经济管理相提并论。目前流行的医院管理四分法：“政治思想工作、业务技术管理、行政管理和经济管理”是将形式和内容混淆了。

某些思想守旧的同志，总是留恋突出政治，书记挂帅的那个时代工作好做，职工听话。其实只要在那个时代生活过的成年人都清楚，这种突出政治，书记挂帅，都是以政治高压手段为后盾的。如果真不戴帽子、不打棍子，恐怕也会象现在一样，发现单纯的政治思想工

作，并非是管理的万灵之药。

当然，前面已经说过，政治思想工作，是科学管理的一个十分重要的内容，目前我们的政治思想工作还很薄弱，必须认真加强（特别要重视政治思想工作的科学研究），这是毋庸置疑的。实际上，连资产阶级政治家、管理专家和开明的资本家，也早就认识到这一点。就是在法西斯独裁的故乡，也于一九五一年颁布了成立劳资双方权力等同的企业监事会的《共同决定法》。日本在做职工思想工作方面，更是别出心裁：一些大公司，高价收买职工意见，不管价值如何，只要职工提意见，先按意见的条数支付奖金，然后再根据采纳后的经济效益，增发奖金；有的公司将全体职工的生日，储存在电子计算机里，到时候由公司统一购买礼物，由顶头上司，逐级向每个职工赠送生日礼物。

然而，若是仔细考察研究，政治思想工作，无论中外，都不过是行政管理和经济管理两种手段的延伸而已，是科学管理这条长河的一个支流。离开了行政和经济手段，政治思想工作，无论作为内容还是形式，都是无源之水。

至于将业务技术管理，作为主要手段，与行政和经济管理相提并论，这不过是把管理的内容和形式混淆而已。这个道理是非常浅显的。

突出政治，政治挂帅，果然已被事实证明为误国殃民的极左思潮。但突出技术、技术挂帅，历史证明，也是失败的教训。上个世纪的洋务运动，“五四”运动时期的科学救国，尽管对唤起民众，发展我国生产力，起到一定的作用；但事实证明，中国的真正进步，还是共产党领导下的新民主主义革命，用武装夺取政权，使生产关系来了一个大变革，才有今天国强民富的局面。最近报刊有一篇文章，介绍甲午战争前三十多年，中国和日本两个考察团同时到英国；日本考察团主要考察欧洲经济管理的方法手段，中国考察团主要考察科学技术；当时英国首相就评论和预测，五十年后日本必然打败中国。事实上，三十年后的甲午战争，就实现了英国首相的预言。

医院的确是科学技术密集的经济实体，但无论从发展现代医疗器械装备的物化“技术”含义来说，还是提高医护人员诊疗水平的活劳动“技术”含义而论，如果脱离了行政和经济管理，均达不到理想的目标，同样都是无源之水，无本之木。“技术中心论”，对医院现代化建设和有害无益。尤其在各级领导干部从政治干部更新换代成技术干部的今天，技术至上，比突出政治，对国民经济和医院管理的危害更大。

综上所述，医院管理有内容和手段之分。这是两个不同的概念。内容是指事物内在因素的总和；手段是指为了达到目的而采取的方法和措施，是与内容相对的形式。两者只能相容，不能等同，更不能混淆。“突出政治”，是极左思潮的遗物；“技术中心论”，是技术至上的产儿；从思维形式来看，这两种判断，都违反了“同一律”。逻辑学告诉我们“在同一论证过程中，概念、判断必须保持同一”其“公式： A 是 A ”、“概念的外延必须保持同一”（《形式逻辑》人民出版社1959年9月版114页）。“同一性表示事物、现象同它自身相等、相同的范畴。形而上学抽象地按照 $A=A$ 的原则来理解同一性”（《简明哲学辞典》人民出版社1955年151—152页）。

再重复讲一遍，医院管理有互为表里、互相渗透、概念不同的二重性：一重是内容，它由组织人事、医疗教研、技术质量、信息设备、财务会计等等局部职能所组成；另一重是形式，由行政管理和经济管理两种方法，它是全局性的，贯穿始终，渗透到每一项局部内容的

必不可少的手段。

实践证明，行政管理和经济管理，是被人们长期忽视了的、医院科学管理的两种必须紧密结合的手段。

经济是基础，是源泉；行政是主导，是大河之床；离开了对两种手段的深入研究，就谈不上有用的医院管理科学。

第三讲 医院经济管理的二重性

医院行政管理的手段，大家比较熟悉，不用我在这里赘述了。况且，我们这次研究的题目是医院经济管理。

那末，什么叫医院经济管理呐？

在全国性的医院经济管理实践和卫生经济理论研究整整六年后的今天，提出这样的问题，似乎是幼稚可笑的。

其实不然。从理论上讲，我读过的中外有关论著，对医院经济管理的定义，众说纷纭，莫衷一是。

理论上的不统一，又导致实践中的混乱。五年之前，我国卫生经济理论研究尚处于萌芽状态时，医院经济管理自发地出现了好几种形式。但在卫生经济书刊杂志大量出版的今天，真正全面开展经济管理的医院，尤其是综合性大医院，却稀如凤毛麟角。

一九八三年，吾省有个市级医院，在改革之风推动下，对两个临床科室实行全额承包、收支节余分成的技术经济责任制。因数据测算不准，和奖金支付困难等原因，只实行了几个月，院方就中止了合同。一九八四年上半年，这个医院通过组织，请我去讲课。

为了有的放矢，课前我分别与院领导和财务科同志进行座谈。座谈结果，发现两个层次的干部，不但对医院经济管理的认识差距很大，而且都能引经据典，证实自己观点的正确性。

院领导认为，医院经济管理是财务科的责任。其根据是：卫生部《医院工作人员职责》第七十六条规定财务科长“负责医院的经济管理”。白纸黑字，明文规定。一九八三年试点不能持久的主要原因，自然是财务科业务能力不强，数据测算不准的结果。他们希望我去给财会人员办一个短期训练班，提高财务科业务水平。

财务科同志则认为，医院经济管理明明是院长的责任，卫生部《医院经济管理暂行办法》第二十七条规定、“医院经济管理涉及人事、医务、护理、药剂、总务、财务等部门，应在院长领导下，各职能部门分工协作，各负其责，共同搞好这项工作。财务部门要当好参谋。”一九八三年试点受挫，明明是院领导重视不够，对财务搞好财产管理、成本核算等基础工作支持不力的必然结果。他们要求我把讲课的重点放在提高院长对经济管理重要性的认识上面。

两种意见，初听起来，双方都有理；我查看了一下，双方引用的卫生部两个互相矛盾的文件，竟然都是一九八一年颁布的。

这个现实，使我进一步坚信自己从五十年代以来经济管理实践中抽象出来观点——我认为医院经济管理，与所有的管理科学一样，是有其二重性的。

一重性是：作为医疗服务共同劳动的一个组成部分，有同生产力相联系的自然属性。例如财务、会计、房屋设备材料的管理等等，都是同医生开刀、护士打针、放射科技师摄片一样的生产劳动。这就是卫生部《医院工作人员职责》所指的医院经济管理概念。

另一重性是：把经济管理作为手段，用定额奖惩、按劳分配等方法，促使医护人员去按质按量完成各自的岗位责任。这就有同生产关系相联系的社会属性。这是全局性的。《医院经济管理暂行办法》显然侧重于这一个层次的经济管理。

《医院管理学》总的来说倾向于把经济管理作为医院管理的内容，依据它的自然属性编目的。但是，章节的作者为医院经济管理下定义时，却开宗明义，引用卫生部颁发的《全国医院工作条例》第二十五条规定：“经济管理是医院管理的组成部分……运用经济手段促使医院合理地使用人力、物力和财力……”。

仅此两句，早就延伸出编目者所安排的概念。医院经济管理从内容跳到形式，从自然属性跳到社会属性，从局部的职能，跳到全局的手段运用。接着作者又进一步作了这样的表述：“医院的经济管理是医院科学管理的一个重要组成部分，它的任务是按照客观经济规律的要求，运用经济手段对医院的活动进行计划、组织、指挥、调节和监督……”。同时《医院管理学》还为医院经济管理规定了如下四项基本内容：

- 一、实行各种形式的经营管理责任制；
- 二、逐步实行经济核算和成本核算；
- 三、搞好财务、药品和各项财产物资的管理，努力增收节支；
- 四、讲求医疗技术经济效益，搞好技术经济效益评价。

上述提法，使我们想起了本世纪初，科学管理古典组织理论创始人法约尔的论述。他认为企业经营有六个职能：

- 1、技术职能：即从事生产、制造与加工；
- 2、营业职能：即进行购买、销售、交换；
- 3、财务职能：即对资本进行筹集和运用；
- 4、安全职能：即指维护设备与保护职工的安全；
- 5、会计职能：即编制财产目录、资产负债表，计算成本，进行统计等；
- 6、管理职能：包括计划、组织、指挥、协调、控制五个要素。

法约尔将“管理”作为企业经营的第六职能，显然指的是管理的形式、管理的手段。前面技术、营业、财务、安全、会计五个职能，则是管理的内容。法约尔的管理五要素理论，后来发展成为科学管理的五功能学派。这个学派的理论，一直有效地指导着现代企业管理的实践。

由此可见，管理科学，并非俗人所称的权力的游戏，而是客观实践的抽象，是放之四海而皆准的真理。

有趣的是，法约尔这位科学管理古典组织理论的创始人，开头是法国一个大矿业公司的总经理，后来却当了海军大学和陆军学校的管理学教授，最后又创立管理研究所，专事科学管理咨询业务。