

县医院管理概述

郑南 编著



医院管理概述

郑南 编著

前 言

医院管理是一门综合性科学，但这门科学的具体内容却未必尽人皆知。《县医院管理概述》就是旨在向广大读者介绍这方面的主要内容。

先进的医疗技术和先进的经营管理是推动医疗事业高度发展的两个车轮。没有先进的经营管理，先进的医疗技术也无法更好的发挥它的作用。所以在当前医疗事业建设中极需解决的问题，第一是管理，第二是管理，第三还是管理。

随着医学科学的发展和医学模式的转变，医院已日益成为复杂而庞大的系统，成为多目标、多学科、多层次、多动态的立体结构。要管理好这样一所医院，只有运用现代的科学管理手段和方法，才能运筹帷幄，决胜千里。因此，把医院管理提到战略的高度并把管理的现代化作为所有从事医院管理而为之奋斗的首要任务，也就是成了不容推卸的当务之急了。

医院管理的现代化，它涉及到医院生产力的合理组织和利用，也涉及到生产关系、上层建筑的合理调整和变革。并通过这方面的协调作用，最大限度的调动人、财、物、的能动作用，获取医疗效果的最佳值。不少同志知识面广，管理经验丰富。但一谈到管理的现代化，就往往把它与电子计算机化等同起来。其实这是一种误解。国内外的有识之士也不是这样理解的。

解放以来，我国的医院管理大致可分为经验管理、科学

管理和现代化管理三个阶段。目前的县医院有相当一部分已经施行或者将要施行科学管理，但也有相当一部分仍处在经验管理阶段。实践证明，过去几十年使用的那种“运动式”、“口号式”和“以管理者意志为转移”的经验管理，不仅不能适应医院管理现代化的要求，而且还会成为医院履行其社会职能的障碍。只有抛弃陈旧的经验管理，学习和运用现代的科学管理知识，才能使医院管理逐渐迈进现代化管理的境界。

我国医院实行科学管理或现代化管理并没有现成的模式。只能一方面学习借鉴国外的先进经验，一方面对自己的经验加以总结提高，坚持“以我为主、博采众长、融合提高、自成一家”的方针，逐步创建具有我国特色的医院管理模式。

《县医院管理概述》它既是作者从事几十年医院管理工作的经验总结，又是作者博览群书的心得结晶。著者在书中着重介绍和阐述了医院的目标管理、决策管理、质量管理、信息管理和标准化管理。阐有理论，述有数据，丰富多采、深入浅出。这本书出版，对于我们研究社会主义医院管理理论体系有着积极的借鉴作用，对于提高医院科学管理水平，促进医疗事业的发展也有着重要的现实意义。对于刚刚走上领导岗位的医学专家和医疗骨干，读读此书更是裨益非浅。

刘英东

一九八四年十二月二十四日于福建汀州

写在前面的几句话

这几篇文稿原是为云南省红河州与全国1/3试点县医院管理协作组联合举办的院长学习班写的讲课稿，因为时间很仓促，来不及打印，后面的几章又是边写边讲的，这样就给学员带来了很大的麻烦，纷纷要求印一下，以便于阅读。为此，对这几篇讲稿稍加以整理，主要是删掉不必要的重复内容，润色一下词句，予以付印了。

笔者水平有限，又不善于辞令。况且管理学知识发展很快，新观点、新方法日新月异，而本人又非专搞管理专业的，故此许多问题仍然说不清楚。只不过是为本任院长的同志们提供一些领导方面的参考意见而已。由于全国农村医院是如此之多，任何一种管理模式也是概括不了的。因而，许多问题还可以进一步深入讨论，各抒己见，以实用为宜。

限于篇幅，国内外参考文献恕不列名了。对被引用的观点、章节，谨对原作者表示衷心的感谢。

误谬之处，在所难免，敬希指正。

郑南

一九八四.十.一 于浙江海宁

目 录

县医院管理综述·····	(1)
院长要强调方针目标管理·····	(25)
院长要强调质量管理·····	(35)
院长要注意信息管理·····	(62)
院长要强调人才管理·····	(89)
院长要强调仪器设备的管理·····	(96)
院长要强调管理效能·····	(99)
院长要强调医院本身的标准化·····	(106)
院长——医院科学管理的决策者·····	(110)

县医院管理综述

县医院在全国医院中占很大比例，因而县医院办得好坏，直接关系到八亿农民家万户的生、老、病、死的切身利益问题。国务院卫生部近年来着眼于我国实际情况，分批采取1/3重点建设的办法进行县医院建设，已收到了显著成效。许多县医院不仅基本建设大为改观，而且设备、人才、技术，开展新业务等方面也大踏步前进了。这些县医院正向中国式现代化县医院前进，今后将有更多的县医院走上这条道路。县医院走向现代化是历史的必然，是我们四化建设的必然。县医院的领导者应促进这一进程，这也就带来了一个科学管理与现代化管理的问题。

一、我国县医院的特点

1. 我国农村医院（县、乡医院）有57850所，占全国66,600所医院的86.9%，其中县级医院约有10,000所。

2. 县医院的服务对象是占全国人口80%的农民群众。农民文化、经济状况及其生活习惯对县医院的工作与发展具有很大影响。农民与市民相比较，显得文化水平、精神文明程度都较低，故住院病人的管理亦比较困难。探视、陪住、饮食、自带物品等都难于控制。

3. 县医院服务半径大，交通不便，故而县医院的应诊时间与城市不同。检、诊、治都要求突出一个“快”字，最好上午能完成，便于下午赶车、乘船回家。

4. 县医院大多缺编, 人员少, 负担重, 还要指导乡、村两级医疗网的技术工作, 培养初级卫生人员。

5. 县医院多处于山村环境, 高级技术人才由于各方面的原因多不愿意长期在县医院工作, 因而技术发展较为缓慢。

6. 县医院多半是“独家经营”, 既缺乏竞争又缺乏刺激, 因而也缺少活力。

总起来说, 目前多数县医院的情况是

三多 急、重病人多; 陪客探视多; 自带物品多。

三少 房屋设施少; 技术人才少; 资金福利少。

三低 技术水平低; 管理水平低; 文明水平低。

县医院是医、教、研、防、妇幼保健任务集于一身的单位, 全县卫生保健工作的水平, 由它集中地反映出来。

二、县医院正逐步向现代化医院前进

什么是现代化医院呢? “现代”这个词是个时间概念。由于时间在不停的流逝, 因此, “现代”这个词又总是相对的。从另一个角度说, 每个国家现代化医院的基建、设备、仪器、人才、技术和管理等, 都随着世界上科学不断进步和各种学科的横向发展与渗透在不断地改造、扩展、提高、创新、前进, 故“现代医院”也是相对的。尽管如此, 在同一时间或时代里, 总是有些国家的医院或一个国家的某些医院, 在对比之下, 条件、环境、设备、技术、人才、管理以及经济效益等方面先进一些。

诸如不仅有较好基本建设, 幽静的休养、治疗环境, 而且又表现出管理先进, 有较多、较高、较新的医疗手段和护理方法, 从而医疗质量高, 出人才、出理论、出技术、出成果、深为人们所依重, 这大概可谓之曰现代化医院了。

(一) 现代化医院的特点与主要内容大致归纳如下:

1. 基建标准及各种设施合乎医院需要, 符合国家建筑卫生学要求, 处于先进水平。

2. 分科越来越细、技术先进, 表现出人类对人体疾病的知识已由细胞水平, 达到了一个新层次——分子水平。

3. 科学的组织管理。现代医院综合性越来越强。医学内部各学科之间, 医学与工程技术之间, 纵横交错, 形成了一系列边缘学科。许多研究课题的重大突破, 都是多学科协同作战的结果, 因此, 组织管理要科学。

4. 大批技术成果应用于医院, 仪器设备越来越精密和自动化, 诊断与医疗手段越来越先进, 质量也越来越高。

5. 投资包括智力投资、设备投资、经济效益、社会效益越来越大。

6. 拥有一支完正的、比较协调的、具有先进技术水平的、革命化的技术队伍。人才多样, 除有雄厚的专业医、护人才外, 原子、机械、激光、自动化等技术人员, 以及法学家、会计专家、心理学家、物理学家等都随着科学的横向发展进入医院, 成为医院不可缺少的工作人员。

(二) 现代医院在具体业务上有下列趋向:

由于以原子能、电脑、空间科学技术发展为主要标志的现代科学技术以及生物工程与生物化学检验技术、各种电子机械自动化检测技术和电镜、激光技术等的发展, 向医学领域渗透, 使传统的诊疗方法已大为改变, 并将不断地推动医学向现代化方向发展, 因之, 医院的方向和作法也正在转化。

1. 医院方向正在从传统的生物医学模式向生物心理社会医学模式即医学中要求从研究疾病的发展进程与生物自然因

素及各种社会因素的关系中来研究对于疾病从自然因素到社会因素相结合的防治方法转化。

2. 从单纯的医疗向多目标、多层次、多动态、多信息的立体交叉，错综复杂的庞大联合体，即由单纯的医疗向医、教、研、防、和从分科较粗向分科越来越细转化。

3. 医疗服务从以病人为对象向以社会为对象即从个体医学向群体医学转化。

4. 从既注重固有技术又向注重开发技术转化。

5. 从一般的定性管理向统计、定量管理，质量检查向质量保证转化。

6. 从条条管理向全面管理，单纯经济管理向技术经济管理转化。

7. 从使用人才向培养人才和以单纯医护人员向配有各种技术人员如电子、机械、激光以及心理学家，经济学家等转化。

8. 从中、西两支队伍向中医，西医、中西医结合医三种队伍并存转化。

9. 从依赖经验管理强调“负责”，向标准化评价贡献转化。

10. 从传统的思想政治工作向现代科学的思想政治工作转化。

11. 从干部职工终身制，向选举、聘请、合同制转化。

12. 从只算政治帐不算经济帐向遵循社会主义经济规律，讲究经济效益，落实技术经济责任制转化。

总起来说，是从传统管理向现代科学管理转化。我们所说的转化，不是对传统管理的完全否定，而是在原有基础上的提高与完善。

(三) 现代化医院除重视医疗工作外, 还十分重视下列诸问题:

1. 由于临床教学日益依靠基础医学的发展, 从而使科研工作, 在临床医学中越来越重要, 因而引起人们的关注。

2. 由于科学技术的日益进步, 不断地更新仪器, 设备, 使诊疗手段也日益更新, 几乎已打破了所有“禁区”。

3. 医师除掌握最新医学科学技术外, 还要掌握先进科学的外国知识和有关横向技术。

4. 不断地改进更新基本建设, 美化、绿化、净化环境。

5. 非常重视信息及其反馈, 因而要拥有良好信息来源的职能机构, 有良好的通讯、电脑、录音、录象记录等设施。

6. 进行心理的、社会的医疗。

7. 优质的生活服务。

我国的县医院是在各级政府及其职能部门领导下, 在国家计划经济指导下建设和发展的保证人民健康的社会主义卫生事业单位。执行着党和国家卫生工作方针、政策, 为社会主义“四化”服务。在执行政策中要强调严肃性。

三、目前县医院科学管理的思想障碍

建国以来, 县医院的管理在党和政府的领导下取得了很大成绩。但总的来说, 管理思想和方法还是后进的。因而直到如今对“管理”的重要性的认识也还并不一致。

1. 人们轻视医院管理人员, 认为他们不过是在搞主观的行政的发号施令, 只要有点“想当然”的经验就行。有点领导艺术, 会转弯的就很不错了, 因此什么人都可以当院长, 做管理人员。

2. 有的人认为医院只要医务人员技术水平高、仪器设备

好，工作自然会好，不需要搞什么管理，采取一种消极的、取消主义的态度，否定科学管理的重要意义。

3. 传统的管理方法即事务主义的管理方法盛行，尽管工作能吃苦，但工作无计划，无目标，无科学管理，虽然费力不少，但医院仍摆脱不了裹足不前的局面。

4. 有的人“只相信自己的经验”。只按经验办事，把接受国内外先进理论认为是标新立异，甚至是“崇洋媚外”。说这是“资本主义化”了。应该懂得，既不能把行之有效的经验都当成“经验管理”，也不能把探索应用新的管理科学说成是标新立异或“崇洋媚外”。

5. 有的人按“本本”管理或生搬硬套外院经验，不结合本院实际。本本上有的不许改，本本上没有的不许做。

6. 有的人空谈医院管理，但对医院科学管理内容含糊不清。也有的人既缺乏科学知识（专业的与社会科学的）又很少深入调查，但却是“心中无数主意多，情况不明决心大”，随意拍板决策，事情往往办得很糟。

7. 有的人把医院每项工作都数据化，评分计算，把采取不切实际的繁琐程序视为科学管理。反之，也有人把科学的、必要的统计视为多此一举，“随意填填，敷衍了事”，而不懂得信息的重要性。

8. 有的人认为搞技术有终身职称，终身职务有出息，搞管理是临时工，人老了，技术丢了也就没人要了。因此不愿意搞管理工作。

医院领导者，要管好医院，就必须先克服领导者本身存在的这些不正确的认识和模糊观念，把管理作为一门科学来对待才行。

管理总是与劳动手段相适应，并随着劳动手段的进步而

发展的。以医学科学为主要服务手段的医院管理，也是随着医学科学技术的进步而发展的。

科学管理不是一般的泛泛之词，它是一种脚踏实地的精雕细刻的学问，人们在医院管理的实践中，越来越意识到周密的科学管理，终将代替凭老经验办事的方法。当科学的具体管理方法得到充分应用的时候，就显示出其真正的应用价值。

目前，国内医院管理水平在不同级别医院之间或在同级别不同医院之间，应用不应用科学管理，其医院的工作效应，已有很大的差距。组织部门和医院的负责人，是应该学习科学管理知识，进行科学管理的时候了。否则，除自身将被淘汰之外，对医院的各种建设的损失，至少在时间上是无法弥补的。

四、现代化医院的管理

(一) 何谓管理：

管理，概括地说就是把人群组织起来，去达到特定的目标，也有的学者说：凡是由人、财、物和时间四项基本要素构成的、有规律的活动，而又能取得预期经济效果的系统，都贯串着一个“管理”问题。所谓“现代管理”、“科学管理”或“现代科学管理”简单地说，就是要科学地回答三个问题，即

1. 管理什么？管理八个M。即人(Man)、物资(materials)、机器设备(machines)、财(money)、信息(motion)任务(mission)、时限(minutes)和医术(medical skill)。

2. 根据什么管理：

(1) 根据马列主义、毛泽东思想基本原则；

(ii) 国家和卫生行政部门的方针、政策、法律、法令、条令条例，规章制度以及各种医疗护理技术操作常规；

(iii) 以传统有效的管理理论和管理方法，吸取国外管理科学理论如程序学派、计量学派、行为科学学派等的精华和医院管理经验，主要是“三论”、“三学”和“三化”的方法为管理依据。

2. 怎样实施管理

现代管理学者认为：管理活动是当今人类社会所面临的一种极为广泛的和普遍的组织行为，它的存在并不限于以追求生产积累和利润为目标的工商业，也应该包括其他一些社会机构，如政府机关、军队、医院、学校、社会团体和福利组织等，此即管理原理和方法的新趋势——“普通化”或“一般化”，即企业管理学概念的新扩展或称之为管理学的创新，亦是把“企业管理学”取消前面的“企业”两字，而称为“管理学”的由来。

所谓科学管理，简单地说就是系统化、社会化、信息化、最优化。从本质上说，就是按着客观规律要求结合现代管理理论，采取相对应的科学方法和技术手段解决问题。例如库存论适用于仓库储存或具有类似储存关系的有关问题。行为科学则是用心理学方法，研究人们行为的动机，人们对外界刺激的反应，以求妥善处理人际关系，调动人们的积极性。系统工程则是带着跨学科系统研究的观点，用数理的方法，运用物理思维，通过原理分析构成数学模型，深入理解各有关原理运动的机制及其内在的基本规律，以求解决医学的系统管理，因而管理对象、依据、方法虽互有关联但主要功用还是只能一把钥匙开一把锁。

只有当我们在管理中采取科学态度，以严格地科学思维

方式来考察和分析那些具有不同背景、内容和形式的具体对象，并以相对应的科学方法和技术手段来处理问题的时候，这种管理就有坚实的客观基础，才有充分的针对性和可靠性。因而，也就有很好的科学性，从而不断地提高其效率、质量、经济效益和社会效益。

3. 管理目的

社会制度不同，管理的目的亦不尽相同。

管理科学是社会科学中一门重要分支。但是，在不同的社会形态中，其根本目的却不尽相同。

资本主义国家的管理者包括医院的管理者本质上都是为“钱”而管理。或借“管理”而赚“钱”的。

斯大林同志说：社会主义生产的目的……是人及其需要，即满足人的物质文化的需要。显然这也包括了人对医疗保健的需要。不断满足人民群众日益增长的对医疗保健的需要是社会主义卫生事业的根本目的，我国是社会主义国家，管理的目的是在进行社会主义“四化”建设，在发展社会主义生产的基础上，最大限度地满足人民的物质、文化和精神生活的实际需要。简言之，就是“救死扶伤实行革命的人道主义”，“全心全意为人民服务”搞好防病治病工作。因此，我们的管理思想方法，在管理中所体现的人与人之间的关系，与资本主义国家有明显的不同，这可称之为社会特殊性或个性。

但是，也应看到在不同的社会形态中的管理活动，不仅有个性，而且也有着许多共性（共同的规律性），这就是所谓的“两重性”即社会属性与自然属性。

我们在管理工作中，除对反映资本主义的生产关系持批判态度，不宜照抄照搬外，对反映管理活动中共同的、规律性

的东西,特别是科学的管理技术和方法,应该认真研究、分析、消化吸收,并结合我国实际,医院实际加以创新,为我所用。

对国外管理经验一概持否定态度,不积极、慎重的学习、吸取外国管理理论中精华的部分,以提高我们管理的科学性、有效性,把我们的医院管理好显然是错误的。我们要在学习吸收外国优秀管理理论,结合我国医院实际创造出适合我国国情的现代管理学理论来。

4.我们学习、研究和应用管理科学已成为国家“四化”建设的需要。它已是各个领域的管理者十分瞩目而关切的课题。

管理科学与科学管理虽然都属于管理学,但其含义又有区别。管理科学主要是研究科学管理方法和效率、方针和政策,达到增进效果的目的,其特点是引用系统概念和运用数理方法,电脑技术。管理已纳入综合的管理概念,一般称之为系统工程,以分析综合的方法进行定性的研究,以数理与电脑技术进行定量的研究。管理科学大致包括数理规划、排队论、库存论、生产计划和控制、质量控制、决策论、模拟论、网络分析、信息论、系统论、行为科学、人才学等概念。而科学管理的内容主要包括:效率、成本、速度、疲劳、生产动作、方法、时间和人、设备、材料、活动关系、效率、工具设备、工艺设计以及工资标准等。至于组织机构、编制、技术操作规程、工作程序、各部分工效、医院设备、经济管理、奖惩制度等,则属于方法范畴。

五、现代科学管理中最基本的内容可以简单的归纳为：

(一) 管理思想：马列主义毛泽东思想为指导思想，贯彻实事求是的思想路线。

(二) 管理理论：国内传统的先进理论，结合国外程序学派、计量学派、行为科学学派以及系统工程等理论。

(三) 管理的对象：系统——分系统——子系统——职工，病人。

(四) 管理的动力：——人（指医院的工作人员，而严格地说也包括病人。既是管理的动力，又是管理的对象）。

(五) 管理要素：（八m）

1. 人（Man） 2. 财（Money） 3. 物（Materiales） 4. 设备（Machines） 5. 信息（Mction） 6. 任务（Mission） 7. 时限（minutes） 8. 医术（medical skill）

(六) 管理的目的：提高医疗质量和工作效率以及合理的经济效益，为“四化”建设服务。

(七) 管理依据：党的方针政策，卫生部门的法律、法令、规章制度、各种技术操作规程与医疗护理工作常规等。

(八) 管理方式：

民主选举的院长负责制或上级任命的院长负责制（党委保证的）。

(九) 管理方法：

1、实事求是的管理方法。

2、定量与定性相结合，以定量管理为主的管理方法。

3、法治与行为科学结合的管理方法。

“功”在养成，贵在“严”。运用科学管理的职责、条