

卫生管理教学案例

毛 磊 戴志澧 主编

责任编辑：许 慧 杨莲芬

*

科学普及出版社出版(北京市海淀区白石桥路32号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京皇城印刷厂 印刷

*

开本：787×1092毫米1/32 印张：6.8 字数：150 千字

1990年12月第1版 1990年12月第1次印刷

印数：1-3000册 定价：2.40元

ISBN 7-110-01792-3/R·200

编写说明

案例教学法是一种理论联系实际,对培养学生分析和解决问题的能力行之有效的教学方式。本书是为了在卫生管理教学中推广案例教学法由华西医科大学与西安医科大学的卫生管理学教师编写的。全书分两篇,第一篇介绍案例教学法的基本理论和方法,第二篇选编了35份卫生管理案例,供卫生管理教学时参考。本书可作为卫生管理教学人员参考和学生的学习用书。

目 录

第一篇 案例教学法概述.....	(1)
第一章 案例教学法及其历史发展.....	(2)
第一节 案例的概念及分类.....	(2)
一、案例的概念	(2)
二、案例分类	(3)
第二节 案例教学法沿革.....	(6)
第二章 案例教学法的功能.....	(13)
第一节 案例的特点.....	(13)
一、拟真性	(13)
二、目的性	(14)
三、启发性	(15)
四、结果的非唯一性	(16)
第二节 案例教学法的功能.....	(19)
一、为学生理论联系实际架起了桥梁	(19)
二、可以很好地发展学生分析、思考和判断的能力	(20)
三、可以促进学生综合能力的发展	(20)
四、为学生的全面发展提供刺激性环境	(21)
五、可以扩大学生的眼界	(22)
第三章 教学案例的编写.....	(26)
第一节 案例调查.....	(26)
一、案例调查的意义和原则	(26)
二、案例调查的过程	(28)
第二节 案例编写.....	(34)
一、案例编写的要求	(34)
二、案例的格式	(38)

第四章 案例教学法的实施	(44)
第一节 案例教学法的实施过程	(44)
一、案例教学法的应用	(44)
二、案例课堂讨论	(46)
第二节 教师在案例教学中的作用	(50)
一、教师在案例教学中应当发挥的作用	(51)
二、教师在案例教学中如何发挥作用	(53)
第三节 学生如何参加案例讨论	(56)
一、讨论前认真准备	(56)
二、讨论中积极发言	(62)
三、讨论后总结收获	(64)
第四节 案例教学成绩考核	(66)
一、平时成绩考核	(66)
二、期末成绩考核	(67)
第五节 案例教学法评价	(68)
一、案例教学法的优点	(69)
二、案例教学法的缺点	(70)
第二篇 案例选编	(72)
案例之一 是不是应购买一台新仪器?	(72)
案例之二 估计精神病的发病率	(75)
案例之三 能实现2000年人人享有卫生保健吗?	(76)
案例之四 制定最佳的健康检查计划	(78)
案例之五 选择解决侵权纠纷的方式	(84)
案例之六 生产新医疗仪器的投资决策	(86)
案例之七 云山制药厂	(83)
案例之八 真得认真研究一下	(92)

案例之九	玉泉市的卫生计划·····	(97)
案例之十	广告宣传计划·····	(100)
案例之十一	这五年计划怎么订? ·····	(102)
案例之十二	筹集医院建设资金·····	(104)
案例之十三	急救中心部分工作的计算机化·····	(107)
案例之十四	狂犬病疫苗的订购计划·····	(109)
案例之十五	这个决心怎么下? ·····	(110)
案例之十六	初级卫生保健战略目标·····	(112)
案例之十七	医院职能科室的出路·····	(116)
案例之十八	省卫生防疫站年度计划·····	(121)
案例之十九	松江市1991~1995年卫生防疫人员 培训规划·····	(127)
案例之二十	卫生管理毕业生分配难的症结 何在? ·····	(132)
案例之二十一	新院长到任·····	(134)
案例之二十二	硬压与死顶·····	(140)
案例之二十三	“八大处”、“五官科”使局长吃尽 苦头·····	(145)
案例之二十四	初级卫生保健领导小组·····	(147)
案例之二十五	第一人民医院血液组·····	(150)
案例之二十六	改革中的金水潭医院·····	(154)
案例之二十七	院长的沉思·····	(159)
案例之二十八	选拔医务科长·····	(161)
案例之二十九	灭螺中的问题·····	(163)
案例之三十	制约大处方·····	(169)
案例之三十一	青霉素为什么不灵了? ·····	(175)

案例之三十二	周处长的困惑与思索.....	(181)
案例之三十三	血库存贮的控制.....	(187)
案例之三十四	医疗质量的评估.....	(196)
案例之三十五	遗失了一个针头保护器.....	(207)

第一篇 案例教学法

概 述

用例子进行教学,古已有之。古代的医学教育就是以师父带徒弟的教学方式进行的。这实际上就是用例子来开展教学活动——师父以病人为实例向徒弟传授治病的技能。在现代教育的课堂讲授中,教师们也常常引用实例来印证、说明一般的原理和方法。但案例教学法与之有实质性的差异。案例教学法本身是一种独特的教学方式,一种独立的教学活动,它有自己的操作程序和目的,它更带有综合性。

培养管理者的教学活动方式可以分为三大类。一类是传统的训导式系统讲授,它的作用是向学生提供某一领域的背景材料,以及该领域中所涉及的基本原理和方法。第二类是现场实地学习,诸如见习、实习或带职实习等,其目的是为了以经验来补充课堂学习之不足。第三类就是案例教学法。案例教学法是综合了训导式的教学方法和以实地学习为基础的教学方法,吸取了两者的优点而创造出的一种新的教学活动方式。这种教学方式已在许多国家(尤其是发达国家)的一些专业教学中实行了多年,并获得了有效的肯定性结论。

为了推广案例教学法,有必要对案例教学法的有关理论和方法作一简要介绍。

第一章 案例教学法及其

历史发展

第一节 案例的概念及分类

一、案例的概念

“案例”一词是外来语，即英语单词case的译名。也有人将case译作“个案”。抽象地去看case这个词，它是指“事例”、“事物的实际状况”、“与人和事有关的环境或具体条件”等等，而本书所说的案例则是具体地指“管理案例”。

简言之，一则管理案例就是一则实际的管理事例，或者说是对管理实际情景的一种描述。需要强调指出的是：（1）这种描述是以一个真实的或虚构的组织为依托的；（2）这种描述是以管理者的视角，而不是从技术人员或记者、文学家等等的角度作出的描述；（3）这种描述中必须要包含一定的问题或引起争论的事项、观点。于是，每一个案例都提供了以组织为基础的信息、数据（包括背景材料），都以显现的或隐蔽的方式包含着管理者在实际中面对的问题。这些问题需要进行分析、作出决策和制定出行动计划。

对任何一个研究对象，只有当知道它是什么，并且还知道它不是什么时，才能更准确地界定它。作为教学用的材

料,管理案例不能是一种实际情景的纯客观描述。案例的情景不是真实的现实生活情景的一点不漏的再现,因为这样常常会复杂到学生难以着手分析的程度。为了一定的教学目的,总是把现实生活中的情景经过挑选和剪辑,即是说,仅把部分的实际情景纳入案例之中。

事物是在空间维上出现、在时间维上发展的。案例一般都是对过去情景的描述,当然大多是在不久前发生的事情。案例一般都是在对某个组织中已发生的事情作了调查后,据实编写的。然而,这些情景和其中包含的问题,也是管理者现在面对着和将要面对的情况和问题。所以案例能够传递过去的教训和见识,学生通过案例分析获得的技巧,可在以后的职业生涯中应用。

本书所涉及的案例,与政治学、社会学等所说的案例(在那些学科中,常常以“个案”称之)含义不一样。后者中的案例,一般都是指特殊的单个事件,例如,某一特殊的国际争端,某一特别法律提案,某一特殊的社团(或社区)的政治生活,等等。而这些学科中的所谓“案例研究”(或“个案研究”)是指与“群体研究”、“比较研究”等研究方法相对应而言的一种研究方法。在后面的论述中,若未作特别说明,所谓案例均指管理案例,并且本书主要涉及卫生管理案例。

二、案 例 分 类

把对象分类就是把它们按设定的指标分为若干互不交叠的子集,每个子集都按设定的指标而显示出不同于别的子集的特征。设定的指标不同,就是划分子集的标准不同,亦即这一类(一个子集)不同于别的类(别的子集)的外显特征不

一样。

将案例分类，目的在于方便案例的使用者，使之在案例教学中容易选择到恰当的案例，适合于具体的教学活动和具体的教学目的。

若以案例的内容所涉及的范围作指标，则可将案例分为综合性的和专题性的两大类。综合性案例是指涉及到影响整个组织或其主要部分的许多个侧面和问题，以及涉及许多知识领域的案例。专题性案例则是单一性的，即只集中于管理中某个侧面的一个问题的案例。这种案例还可以按专题的内容进一步细分。比如，查理·梅洛勒尔在《卫生管理¹案例手册》一书中，以三种不同的观点来看待管理工作：（1）人的观点——必须对付众多的各种各样的人；（2）任务的观点——必须完成组织规定的任务；（3）自我使用的观点——必须高效率地使用自己的精力和时间。于是，他由此而把专题案例分为相应的三大类。也有以管理的职能或过程来划分专题案例的，他们把案例划分为“计划”、“组织”、“控制”等专题性类别。本书大体上就是按这种方式分类的。

若以给出案例情景的手法分类，则可将案例分为单纯描述型和分析型两大类。描述型案例给出了某一管理事例的整个过程，包括背景、发生、发展、处理手段和结果，以及由此引出的教训和经验，从而直接向读者揭示出某些东西。分析型案例是在给出情景时有意地隐含一定的问题，或者情景本身就是一团没有理出头绪的乱麻，它需要学生去发掘和界定出问题，并通过分析找出解决问题的各种可行方案。用于教学的案例主要是分析型案例，本书选编的案例大多数就是属于这一类。

若以管理情景展布的时间跨度为指标，则可将案例分为限时性的和时序性的两大类。案例中的事件或情景都是按时间发生的。限时性案例是指管理情景或事件只出现于某个时间区间之内，超过这个时区的变化则不予考虑。绝大多数案例均属此类。时序性案例是一种跟踪性案例，即按时间序列不断地跟踪一个组织的管理事件或情景的变换，不断地作出分析并调整自己的判断。这种案例能够为学生提供一种机会，使他们可以将自己的分析和判断与实际发生的情形作有意义的比较。

还可以用作为案例依托的组织的层次为标准，把案例分为高、中、低层次案例；用案例篇幅大小为标准，把案例分为大、中、小型案例，等等。

有作者提出，可以把篇幅、性质、功能、适用范围等指标结合起来作为分类标准，将案例分为四类。第一类是高度结构型或技术性问题求解案例。它的特点是篇幅短小、常规结构性的，它所包含的问题显现明确，可以用某种技术手段获得最优解。这类案例主要适用于低年级学生。第二类是结构性小品案例。它的特点是篇幅不太长，其情景、问题有一定的结构性，但却并不存在问题解答的最优方案。这类案例常用于低、中年级学生。第三类是长篇非结构性案例（或称问题与机会识别案例）。它的特点是篇幅较长，情景全面而较为接近真实，问题与机会都在一定程度上隐蔽着，需要通过分析法识别和寻找，并要求拟定各种行动方案，作出决策。这类案例主要用于高年级学生和高层管理干部培训。第四类是疆域开拓型案例。它的特点是向读者描述尚待开发的未知领域，所含问题与机会均为未知，探索的手段和方法尚待

明确。这类案例主要用于研究生和高级主管研讨班。本书案例属于前三类，大多数可划归第二类和第三类。

第二节 案例教学法沿革

作为一种教学手段，案例方法是在医学院的病例教学、法学院的判例教学之成功经验的影响下，为适应培养管理者实际管理能力的需要而产生的。

随着学校教育出现，师父带徒弟的教学方式逐渐为讲授一般原理、规律所取代，人们的注意力也从实践性经验的传授上移开了。教育变为集中在抽象的理论和经院式的推理上。18世纪50年代前在英格兰，专业技术人员都一门心思地想爬到上流绅士的地位，其象征就是手拿一根“文明棍”，这意味着他们不想动手干任何事。英国医生手中那根有金包头的手杖也就是这种象征，表明他们并不打算用手去接触病人。但是，随着专业教育的发展，人们逐渐发现脱离实际的经院式教学的弊端，认识到教育与实践结合的重要性。

从18世纪的后半期，法国的医学教育开始移进了医院。在医院里，学生可以观察到大量的病人，可以作尸体解剖，可以把病人的临床症状与生理学书上描述的情况联系起来。这是从经院式医学教育的泥沼中走出来的重大一步。

在法律教学中也有类似的情况。在这一领域里学者们建立了种种理论结构和逻辑的框架，一切都越搞越抽象；教授们沾沾自喜于广征博引，空泛地漫谈理论；学生则忙于记录，几乎没有机会去实际地体验或讨论这些抽象的理论。在19世纪50年代前这似乎成了一种标准的教学模式。

引人注目的重大变化是从19世纪后半叶开始的。在19世

纪70年代，哈佛大学校长C·埃利奥特任命了名不见经传的律师C·兰格德尔为哈佛法学院院长。兰格德尔确信法学是一门科学，他明确地指出：“被视为一门科学的法学，由一定的原理或学说构成。掌握这些原理并将它们应用于纷繁复杂的人类事物，是塑造一个律师的基本条件。因而，要求掌握这些原理是法学学生的基本任务”。

学习兰格德尔称作科学的法学所需要的实例就是记录在案的法院判决。他一方面强调法学是科学；另一方面却在教学中改变了传统的讲授科学的过程。他不是先讲授原理，然后给出一些法院判决实例作为证实原理的例子；相反，是在给出原理之前，先把法院判决实例交给学生，然后利用苏格拉底式的辩论对话方式，从实例中引出普遍适用的原理来。在这一过程中，学生所扮演的角色始终是主动的而不是被动的。当然，这种主动性的活动仅限于实例的材料所提出的问题，要求学生们给出自己的判断或判决的建议。当这些建议是不合逻辑的或错误的判断时，则要求学生自己纠正并提出新的判决建议。这种辩论式的对话，常常是在教授与一两个学生之间进行的，但所有的学生都坐在旁边倾听他们的对话，并且都期待着或者害怕被叫到接替别人继续进行辩论。就这样，在法学院逐步地形成了一种风气，即把学生置于公众的压力之下去做出迅速的、清晰的、有连贯性的逻辑推理。这恰恰是在法庭上或谈判中所需要的能力。虽然，兰格德尔的这种做法曾受到诘难，但他倡导的方法吸引了一大批有才干的教师。他们的努力赢得了最后的胜利，今天几乎所有法学院都在运用案例教学法了。

把案例方法引入医学教育始于本世纪初。哈佛大学1901

屈医学生W·坎农的室友是一名法学院学生。作为一名总是几个小时几个小时地听课的学生，坎农认为案例方法对医学生也是可用的。他说服了一位年轻的讲师R·凯波特使用这种方法。这得到了校长埃利奥特的热情肯定。埃利奥特校长对传统教育方式的弊端有切肤之感。他对传统的教学方式作了清算式的回顾：“正好在35年前，我刚刚作了哈佛医学院一个冬季的讲师。那时，老师们从早上八点开始授课，一直持续到下午两点，这冗长沉闷的6个小时，教师一个接着一个地讲，没有提问，也听不到学生的反应。学生们除了听课外，就是一个劲地记笔记。有的学生几乎没有写作能力……”。他对案例教学法的支持旨在突破传统的约束，闯出新的路子。

通过案例方法，医学生们学会了判断和解释临床数据，估计各种数据的价值，看到了知识上的差距，这些都是单纯的课堂讲授难于达到的结果。案例方法使学生避免了学习中的完全被动性，并促使他们把解剖学、生理学、病理学以及治疗学等学科综合起来形成自己的统一完整的思考模式。

W·坎农毕业后一直在医学研究的不同领域中从事工作。那位青年讲师C·凯波特则转到麻省总医院服务。1906年凯波特的第一版病案著作面世了。他对临床医生与病理学家的分隔表示了极大的关注，因为他看到：尸解表明许多临床诊断都是错误的。为了改变这种状况，他最早发起了病案讨论。

凯波特的临床病理讨论采取了一种固定的格式（这种格式最后为全世界教学医院所采用），这就是：首先描述病史、症状和检查结果，然后请一位专家来分析、讨论这个病

案，提出解释和诊断，最后由病理学家给出尸解结果或病理诊断结果，并详尽论述各个问题。

1915年凯波特开始把他的病案复制成若干份，分别寄发给有兴趣的医生，用以开展“家中病案讨论”。这种讨论渐渐地变得十分流行起来，以至《波士顿医疗和外科杂志》从1923年开始每期都发表一个案例。该杂志早已更名为《新英格兰医学杂志》，但始终保持每一期都在“凯波特病案”专栏中刊出一则案例。

后来凯波特离开了麻省总医院回到哈佛大学领导了一个社会关系系（包括社会学、心理学、文化人类学等学科）。他把案例方法也带进了这个新领域。但是在1939年他去世时已见不到案例方法在这些领域中的应用了。各门社会科学普遍关心的是建立理论体系、假设检验、研究方法等。对于应用毫无兴趣的学者，案例方法也许太初等了。在医学院里，因为对生理学、药理学、生物化学、分子生物学等的实验工作和研究越来越成为前沿，更加引人注目，故在学生进入临床学习前的几年中，案例方法逐渐用得少了，它的阵地也就缩小了。然而，近年来，在医学教育中人们的注意力又转回到实践和问题求解上来了，全美医学院协会的一个特别专家小组一直在大力提倡这一点。

1908年哈佛商学院建立时仅作为科学和艺术研究生院的一个系。创建之初有人将它讥称为“一个成功地赚钱的学校”。该院早期就在努力通过使用编写好的例子（其中包含着实际的管理工作中面对的情形，有充分详尽的材料使学生能自己做出决策）来进行教学。1922年由M·科普兰编写的该院第一卷案例书出版了，这是一本关于市场学的案例书。

在商学院里发展起来的案例与在法学院、医学院里使用的案例是很不相同的。法学院的案例直接来自法院的判决记录，只是有时需要教师对材料作一定的浓缩。医学院的案例则是以一个个的病人为基础的。商学院中使用的管理案例则是在一个组织搜集到素材，然后编写成的。这里有一定的自由度对材料进行加工编辑。管理案例的内容明显地反映了编写者自己的观点。

今天的哈佛大学商学院每个年级的各个班都在采用案例方法开展教学活动。1957年“校际案例交换大楼”在哈佛校园落成。该大楼中收藏了4000则案例，而且每年要加进1000~1200则新案例。几年前这幢大楼已更名为“HBS案例服务社”，但只限于用哈佛商学院自己编写的案例。

当然，作为案例教学法发源地的美国，也并不是所有的大学都赞同这种教学方法。例如，芝加哥大学商学院就基本上不用案例教学法。在那里，注意力集中在教给学生“科学”——经济学、人类行为学、运筹学等。教师们关心的是创立理论、检验假设、统计方法等。而斯坦福大学商学院的教学活动则是一半对一半：大约一半用案例方法，一半用课堂讲授的方法。每一个学校都试图说服别人相信自己的教学方法是最好的。这种争论反映了教育哲学上的差异：科学对职业特征，主动学习对被动学习。

案例教学法能在本世纪初逐步在美国发展起来，而不是在欧洲或别的地方发展，有其深刻的基础。

从传统文化的角度考察，美国人民开明，注重实践性，崇尚实证主义哲学而对抽象的经院式理论缺乏兴趣。所以，他们总是注意到一切有实用价值的东西，善于发现这种东西：

而且一经有人指出（或发现）这类东西，也容易被接受和推广。非常强调实践性的案例教学法在这种文化氛围中产生和发展起来就是很自然的事了。

从历史发展的角度来看，本世纪以来社会经济的发展和竞争的加剧，促成了生产的社会化和经营的垄断化，企业规模越来越大，它们面对的形势和置身于其中的环境越来越复杂，竞争也愈演愈烈。这种客观形势就要求企业管理人员有综合地、独立地处理问题的决断能力，能洞察形势，运筹帷幄。培养具有这样能力的管理人才，不仅需要通过讲授一定的理论知识，还需要实践性的训练。于是，借鉴了病案教学和判例教学的作法，把从企业中调查得来的实际事例提供给学生，作为近乎于实践的材料。可见案例教学法是应社会的实际需要而产生的。后来，案例方法又被应用到培养各种非赢利服务机构的管理者（如卫生服务机构、政府行政机构的管理者）的教学活动中。

我国引入案例教学法是最近几年的事。近年来，曾邀请国外有关专家来华讲授案例教学法并作了示范性教学。一些院校和专门的管理干部培训中心（机构）也开始使用案例进行教学，收到了良好的效果。与此同时，一方面翻译引进了一些国外的教材资料如《美国现代企业管理案例》，另一方面国内的一些作者也编写出版了与案例教学有关著作，如《工业企业管理教学案例》、《管理案例学》、《行政案例》等。此外，一些杂志，如《管理世界》、《科学管理研究》等也发表一些分析案例。总之，案例教学法已渐渐得到重视。但是，无论我国自行编写的案例的质量和数量，还是对案例教学法的掌握和运用，都远不能适应实际的需要，而且也缺乏一支训练有