
现代

农村医院管理

主编 王震 陆南森

副主编 程福珍



东南大学出版社

(苏)新登字第 012 号

内 容 简 介

全书分 12 章:第一章管理学原理、方法与职能;第二章概述;第三章行政事务管理;第四章医疗管理;第五章卫生防疫管理;第六章妇幼保健管理;第七章思想政治工作与农村医院管理;第八章初级卫生保健与现代农村医院;第九章医院分级管理;第十章现代农村医院的经营与以工助医、以副补主;第十一章现代农村医院建筑;第十二章现代农村医院的发展趋势。书中有附录以及卫生部 1989 年 12 月发布的综合医院分级管理基本标准和分等标准中一级医院有关若干技术标准 6 件。

该书内容丰富,有一定的可操作性,可供乡镇卫生院、中心卫生院院长及各级卫生行政部门和从事农村卫生工作的人员参考。

责任编辑 常凤阁

现代农村医院管理

王震 陆南森 主编

程福珍 副主编

东南大学出版社出版发行

(南京四牌楼 2 号 邮编 210018)

明故宫印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 24.75 字数 597.75 千

1993 年 12 月第 1 版 1993 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—3000 册

ISBN 7-81023-850-7/F·132

定价 15.00 元

(凡因质量问题,可直接向承印厂调换)

前 言

现代农村医院是指在我国农村一个或几个社区范围内,为1万人至20万人口提供医疗预防保健康复服务的农村乡卫生院、中心卫生院。

我国农村幅员广阔,农村人口占我国人口的百分之八十左右。随着农村经济的发展,特别是乡镇企业的崛起,农村居民的物质生活在解决了温饱问题之后,正在向小康目标迈进,广大农村群众的医疗保健需求日益提高,建设和管理好现代农村医院,已日益成为发展农村社会保障,提高居民的生活质量的重要任务。

编著者根据他们各自对我国沿海经济比较发达地区的农村医院的调查研究为依据,结合我国农村改革开放以来现代农村医院出现的新情况、新课题,从普及管理学原理、方法与职能入手,简单回顾了我国农村医院发展历史,着重对农村医院管理的实际中涉及的行政事务管理、医疗管理、卫生防疫管理、妇幼保健管理等行政业务管理的内容,特别对农村医院分级管理和现代医院的经营以及现代农村医院与初级卫生保健、现代农村医院建筑进行了论述。编著者们根据长期从事农村医院建设、管理的实践,吸收、借鉴当今世界上发达国家现代农村医院建设、发展和管理的经验编著了这本《现代农村医院管理》,相信能对我国农村医院建设与管理有所裨益。

江苏省医院管理学会
《现代卫生事业管理》杂志编辑部
1993年11月

目 录

第一章 管理学原理、方法和职能	1
第一节 管理学基本原理	1
第二节 管理学方法	9
第三节 管理学职能	12
第二章 概述	35
第一节 农村医院的概念、发展与变革	35
第二节 农村医院的特点及其在卫生工作中的地位与作用	36
第三节 农村医院组织与管理	37
第四节 农村医院的功能与任务	38
第三章 行政事务管理	40
第一节 组织人事管理	40
第二节 财务管理	44
第三节 设备管理	48
第四节 信息管理	50
第五节 总务后勤管理	53
第六节 环境管理	56
第七节 公共关系与农村医院	59
第八节 村级卫生组织	62
第九节 合作医疗管理	64
第四章 医疗管理	68
第一节 农村医院医疗管理的职能和要点	68
第二节 诊疗组织与管理	72
第三节 门急诊管理	75
第四节 住院诊疗管理	89
第五节 临床科室管理	98
第六节 护理管理	143
第七节 医技科室管理	164
第八节 医疗质量管理	184
第九节 医院安全管理	226
第十节 医院内感染管理	240
第五章 卫生防疫管理	255
第一节 概述	255
第二节 农村卫生防疫工作的特点与任务	256
第三节 农村卫生防疫工作的内容与实施	257
第四节 农村卫生防疫工作绩效评价	267

第六章 妇幼保健管理	271
第一节 概述	271
第二节 农村妇幼保健工作的特点与任务	271
第三节 农村妇幼保健工作的内容与实施	275
第四节 农村妇幼保健工作绩效评价	286
第五节 妇幼保健工作与优生优育	289
第七章 思想政治工作与农村医院管理	294
第一节 思想政治工作在农村医院的基本任务	294
第二节 农村医院思想政治工作的特点与内容	296
第三节 农村医院思想政治工作与医德医风教育	298
第四节 农村医院思想政治工作的方法与实施	299
第五节 农村医院思想政治工作的绩效评价	302
第八章 初级卫生保健与现代农村医院	304
第一节 概述	304
第二节 初级卫生保健的目标与内容	307
第三节 初级卫生保健的指标、实施与评价	308
第四节 现代农村医院在初级卫生保健工作中的地位与作用	311
第九章 医院分级管理	313
第一节 概述	313
第二节 一级医院基本标准、分等标准的特点	315
第三节 医院达标上等建设与院外评审	316
第十章 现代农村医院的经营与以工助医、以副补主	319
第一节 概述	319
第二节 现代农村医院经营的指导思想、内容与方法	320
第三节 以工助医,加速农村医疗卫生事业的发展	321
第四节 以工助医必须坚持的原则和应处理好的关系	322
第十一章 现代农村医院建筑	324
第一节 概述	324
第二节 现代农村医院建筑的总体规划与要求	324
第三节 建筑的组合与各单体建筑的设计要求	327
第四节 农村医院的改建与扩建	337
第五节 农村医院建筑的维修	338
第十二章 现代农村医院的发展趋势	339
第一节 概述	339
第二节 农村医疗卫生保健新要求	339
第三节 从乡镇卫生院的基本功能构思近期建设目标	340
第四节 以超前意识思考未来	341
附录	343

第一章 管理学原理、方法和职能

院长是医院管理责任的承担者。学习与研究管理学原理与方法,是其提高自身业务素质的重要任务。随着加快改革,扩大开放,国外形形色色的管理理论和方法被广泛引进。但是,对于我国广大农村医院的院长们来说,最重要的是学习和研究那些基本原理和方法,并结合我国农村医院的实际情况,创造性地加以运用,走有中国特色的社会主义现代农村医院建设、发展和管理的道路。

现代农村医院管理的基本目标是探讨和利用农村医院运行和经营的机制和规律,如何以最小或同等的资源耗费,发挥最佳的社会效益、经济效益及其功能。

一般地讲,现代管理的基本要素包括人、财、物、信息、时间、机构和章法。前五项是管理内容,后两项属管理手段。基本要素中,人是现代管理中最重要因素,因为人既是医院的管理者,又是被管理者。

第一节 管理学基本原理

管理学的基本原理,就是研究如何正确而有效地处理现代管理诸要素及其相互关系,从而达到管理的基本目标。管理学基本原理主要有系统原理、整分合原理、反馈原理、封闭原理、能级原理、弹性原理、动力原理和效益原理。现根据我国现代农村医院的实际情况,借鉴国外某些农村医院管理的实践和经验,对上述管理学基本原理进行初步探讨。

一、系统原理

有关系统的概念,众说纷纭。简言之,系统就是相互作用着的若干元素的复合体。系统是普遍存在的。在自然界,大至由太阳和九大行星组成的太阳系,小至由细胞核和细胞浆组成的细胞,都可以看作是一个系统。同样,在社会领域里,整个人类社会是由经济系统、政治系统等构成的大系统。经济系统又由农业、工业、第三产业等小系统构成。而第三产业又可分成金融、保险、文化、教育、医疗卫生、体育等小系统。

系统理论是现代管理的重要指导思想。现代管理是否运用系统论,是现代管理和小生产管理的本质区别。

现代管理的每一个基本要素,都不是孤立的,它既在自己的系统之内,又与其他各系统发生各种形式的联系,因此,为了达到现代管理的最优目标,就必须运用系统理论,对管理进行充分的系统分析,这就是管理的系统原理。

现代医院本身是一个系统。现代农村医院“麻雀虽小,五脏俱全”,它本身也是一个系统。是由决策、运行、支持、咨询、监督等子系统组成,并且还要和外界的众多系统发生关系。一个现代农村医院至少要和县(市)卫生行政部门、乡(镇)政府有关部门、乡镇企业、文化教育、银行、税务以及需要提供医疗预防保健康复服务的居民群众等外部环境发生各种关系。

系统论最重要的观点是整体效应。运用系统论的方法研究管理问题,必须对管理的对象

进行系统分析,一般包括对系统要素、系统结构、系统功能、系统集合、系统联系、系统历史的分析。

对现代农村医院的管理,运用系统论去分析,就必须分析现代农村医院系统的组成要素,其人、财、物、信息、时间、机构和章法有哪些特点,其决策、运行、支持、监督、咨询等子系统的结构、内容、形式、相互作用如何;整个农村医院的功能,各要素的功能又如何;维持、完善与发展现代农村医院的条件和因素又有哪些;现代农村医院系统本身和其他系统在纵、横各个方面又有些什么样的联系,系统的历史沿革和发展,其历史前景和趋势又怎样进行整体性、综合性的分析。其中特别重要的是要抓住系统的三个特征,即目的性、整体性和层次性。

(一)目的性

每个系统都应有明确的目的,不同的系统有不同的目的。目的不明确,或者混淆了不同的目的,都必然要导致管理的混乱。系统的结构不是盲目建立的,而是按照系统的目的和功能建立的。根据系统的目的和功能设置其机构、部门、科室、班组,并建立上述单元之间的联系,在设置和调整系统结构时,要强调服从系统的目的原则。

系统中没有明确目的的单元,往往是产生内耗的根源并破坏系统的稳定性,对达到系统的目的有害无益,必须随时进行调整,使每个单元都有自己确定的功能,为达到系统的目的而共同努力。对那些能使系统可靠地实现自己的功能和对环境有较大适应性而建立起来的后备应急、检查督促、反馈联络等作用的人和机构,也是系统合理结构的一部分,把这样的结构破坏掉,也会产生严重的后果。

应该指出,一个系统通常只能有一个目的。如果有多个目的,必然在人、财、物、时间、信息等各方面造成相互干扰,而达不到优化。

现代农村医院系统的目的,只能是集医疗、防保和社会卫生行政管理的功能于一体,在考虑系统诸要素、设置子系统单元和人员时,须注意资源的优化配置和利用,结合我国农村疾病防治的实际、经济和社会发展状况,改善服务,提高常见疾病的防治水平,加强疾病的延伸保健康复服务。以工助医、以副补主,是为了更好地支持发展主业,必须围绕系统目的服务。

(二)整体性

小生产时,整体的联系较少,局部有利大体上对整体也有利;在现代化大生产的情况下,局部利益和整体利益往往存在着复杂的关系和交叉效应,即局部利益和整体利益并不总是是一致的。

一个系统总是由许多单元或子系统组成的。通常情况下,每个单元或子系统的性能都是好的,其整体性能一般也都比较理想。应该注意的是,单元或子系统常常都力争自身的最佳利益,却不一定都能保证系统的整体利益。

系统原理强调整体性能,并不排斥单元或子系统的性能。从根本上看,整体效益和单元的利益是一致的,否则单元就失去了存在于整体中的基础。在一个管理系统中,每个单元只有通过系统的结构才能表现出自己的性能。管理者必须用系统的思想和方法组织各个单元,建立合理的系统结构,提高整个系统的可靠性和效率,而要改善某个单元或子系统的性能时,必须考察对系统性能的影响。一切措施都必须有利于系统性能的改善,否则就是不可取的。

农村医院是农村基层卫生组织。我国现代农村医院承担着疾病诊疗、防保和社会卫生行

政管理的功能。多由内科、外科、中医科、检验科、放射科等诊疗组织、防保组织、行政管理组织等子系统组织。通常情况下,不少农村医院的领导者能够正确认识和各个子系统结构的整体性,因而整个系统可靠性和效率都很好;与此相反,有些领导由于片面强调诊疗组织子系统的建设和强化,而忽略了防保组织或行政管理组织的建设,致使防保任务等不落实,酿成一些传染病的社区流行,从而影响和破坏了系统功能整体效应,显然是不可取的。

(三)层次性

层次性是系统的一个重要特征。任何一个系统都有一定的层次结构。大医院如此,现代农村医院也不例外。

按层次特征,现代农村医院可以分成一级诊疗组织(含临床、医技、护理等科室部门)和防保(社会卫生)行政管理组织两个层次。下一个层次各子系统之间的联系,应由各子系统本身全权进行,只有当它们互不协调或发生矛盾时,才需要院领导出面解决。

院长的任务就是根据现代农村医院的功能任务,拟定目标,向下一层次,具体地说就是向下属各个组织的负责人发出指令信息,协调解决下属各子系统层次的关系,并最终考核指令的执行结果。至于下属中各子系统如何完成功能任务目标,是下一层次组长或负责人发挥自己才干的天地,院长原则上应该不予过问,同样,诊疗组、防保组等负责人接受任务后,应该再将诊疗、防保、行政管理等分任务相应地下达给有关科(室)或个人。各个科(室)或个人可以各显神通,院长不应插手和干扰。各诊疗组织、防保组织加强必要的协作,通过横向联系解决,不应事事上交。只有各组工作发生不协调或矛盾时,才由院长协调,作出仲裁和安排,不致出现推诿。一言以蔽之,院长只要求下一层次的负责人,下一层次的头头只对他的上司负责。实际生活中的管理混乱状态比比皆是,直接影响了管理效能的发挥。当院长的干得非常吃力,部门或科室负责人干起来也非常疲惫,久而久之必然挫伤部门或科室负责人乃至职工的积极性、主动性和责任心,以致把一切问题统统上交。结果是领导天天疲于应付,也失去了指挥者的职能。必须明确,领导只能做领导的事,各层做各层的事,这才是有效的管理。

二、整分合原理

现代化科学管理需要有整体规划下的分工,在分工的基础上进行有效的综合,这就是管理的整分合原理。

这个原理中的整体观点是大前提,对整体及其运动规律不作充分了解,其分工必然是混乱而盲目的;但是分工毕竟又是关键,没有明确分工的整体只能是混沌的原始物,无法构成现代有序系统,没有明确分工的协作是吃大锅饭,只能是每况愈下的低效率。

应该指出,既没有永恒不变的分工,同时分工也不是万能的,更不是现代管理的终结,它也会带来许多新的问题。分工的各个环节,特别容易在服务的时间和空间、被服务对象的数量和质量方面相互脱节。因此,必须进行强有力的组织管理,从而使各个方面、各个环节同步协调。

现代农村医院工作,必须从其规模、功能与任务、医院管理、质量管理、思想政治工作与医德医风建设、医院环境、医院安全诸方面,作总体考虑,根据农村基层卫生工作诊疗、防保、行政管理的总任务,进行人力、物力、财力、装备器材等方面的安排。基于全体成员专业和岗位的不同,因而需要把医、护、药、技、防保、行政管理、后勤人员协调地组织起来,进行管理。

随着医学科学技术的发展,专业分工越来越细,对一个复杂病人的急救、诊疗手术,没

有严密的组织管理,并使直接或间接参与上述医疗活动的人员各方面的协调,那是不可能圆满完成任务的。这就是有分有合,分而后合。

现代管理强调分工,但是管理本身的功能是不能分解的。管理的基本原则——一定的人对所管的一定工作完全负责。每个独立功能单位实行分工以后,它就必须具有完全的管理功能。因此,确保基层独立功能单位在人、财、物诸方面有必要的自主权,是现代化管理的起码的基本要求,只有如此,才有可能构成有活力的管理运动。

三、反馈原理

反馈是控制论的一个极其重要的概念。管理的实质就是控制,因而必然存在着反馈问题。

“反馈”一词来自于英语 feedback,译意为回输、回授。反馈好比原因和结果之间的桥梁,在因果性和目的性之间建立了紧密联系。

反馈普遍存在于自然界和人为系统中,其本质特征是根据过去的情况,调整未来的行为。

客观实际总是不断变化的,管理是否有效,关键在于是否有灵敏、准确、有效的反馈。灵敏、准确、有效的反馈是反映管理体制、管理功能是否有效的象征,这就是管理的反馈原理。简言之,反馈原理也就是“一切从实际出发”、“实践是检验真理的唯一标准”这一马克思主义基本原理在现代化管理中的贯彻和体现。在企业、事业单位、医院管理中推行的一种所谓 PDCA 方法(P Plan 计划,D Do 执行,C Check 检查,A Action 评估)周而复始,不断循环地前进,实际上就是反馈原理的一种应用。

在基层卫生工作中,偶发事件是经常发生的,问题在哪里?原因又是什么?必须有灵敏、准确、有效的反馈,方才可能作出果断而又准确的处理。

有效的管理,即使在惯性运行的情况下,亦应该注意“捕风捉影”,并认真分析其原委,实施正确的决策,才能防患于未然,减少随机调度,加强工作的计划性。决策、执行、反馈、再决策、再执行、再反馈如此无穷地螺旋上升,使管理不断进步和完善。

四、封闭原理

管理的封闭原理是指系统内的管理活动必须构成一个连续的封闭回路,才能形成有效的管理运动。

一个管理系统包括指挥中心、执行机构、检查监督部门、信息反馈等几个主要部分。管理活动从指挥中心发出指令开始,执行机构有令则行,同时监督机构对执行情况进行检查监督,并将执行检查监督的情况(效果)输入反馈机构,反馈机构进行信息处理,分析与指令的差距,反回到指挥中心,指挥中心便可根据新的情况发出指令,这便形成了管理活动的封闭回路。管理活动周而复始,循环往复,不断推动管理工作的发展。

应当指出,任何一种管理方法都应该符合这个封闭回路。各种管理方法不仅需要有一个尽可能全面的贯彻执行的措施,而且应该对贯彻执行措施监督办法,还必须有评估执行效果的反馈办法,它包括对执行指令过程中矛盾的仲裁,对执行发生错误的处理,等等。当前不少医疗卫生单位、农村医院制度管理不佳,其中很重要的原因是有章不循,执纪不严,缺乏监督、反馈,执行好与不好没有明确的赏罚,管理方法不封闭,因此,纵然各级各类人员的责任

制、工作制度写在纸上,有的甚至嵌入镜框、挂在墙上,也不过徒具形式而已,自然不会有管理绩效。

不封闭的管理害处很多。譬如,如果管理系统缺少反馈机构,其职能只好由执行机构代行,结果变成自己执行自己反馈,这就必然带来诸多弊端。诸如执行机构忙于事务无暇顾及,获取的反馈信息支离破碎,不成系统;因利害关系,执行不好常易姑息自谅,致使反馈信息失真;反馈机构需要根据调查情况提出自己的不同看法,两者功能迥然不同,执行机构不能越俎代庖。

实行封闭管理可以从以下几方面着手:

(1)从评估后果入手。

(2)从各种后果中,选择可以反馈控制的主导线加以封闭。

(3)采取两类基本的方法:一是从后果找出环节管理的原因;二是不论原因,只对后果采取措施。这两类方法根据不同情况酌情选择或兼用。

运用封闭原理于管理活动,应注意封闭只是相对的,绝不可以把它僵化处理。封闭系统不是孤立系统,它受到系统原理的作用。它与上下左右各系统都有着紧密的联系,并受实践的检验,即使是过去有正确封闭管理,也必须进行新的封闭,从而推动管理运动的发展。任何封闭的模式都不可能是一个十全十美、天衣无缝的,这就是依靠原理,不断反馈,使之日益完善、封闭起来。

五、能级原理

能,是一个物理学概念。物理学的能级概念是具有不同层次、不同能级的复杂系统,其每一个单元则根据本身能量的大小而处于不同的地位,以此来保证结构的稳定性和有效性。

现代管理也有个能级问题,可以把它看成是能力、能量的表现。按照能力的高低、能量的大小不同分成能级,按照能级不同实施管理称管理的能级原理。现代管理的任务是建立一个合理能级,从而使管理的内容能动态地处于相应的能级中去。

实现能级原理管理可以从以下几方面去考虑:

(一)管理的能级层次

在现代管理系统中,各元素的活动必须服从于系统具有高效率与高可靠性的要求。因此,管理系统中的能级的划分不是随意的,它们的组合也不是随意的。如果错误地、轻率地划分和组织能级,或者由于历史的、社会的原因,不能合理地划分和组织能级,整个系统就会失去合理的、稳定的结构,从而呈现低效率,低可靠性,输出少而弊端多。

理论和实践都证明,稳定的管理结构应是等腰三角形(图1-1),上面尖,下面宽,尖顶为经营、决策、指挥层;以下依次为管理层、执行层、操作层。棱形、倒三角形是不稳定的图(1-2),梯形之所以不稳定,是因为其本身可以分成许多三角形,其中必须包含有一个或多个倒三角形这样的不稳定状态,因而效率必低。横卧的直线虽最稳定,但却缺乏“能”和“势”因此



图 1-1 稳定的管理结构图

无所谓能级,实属管理上灭亡。

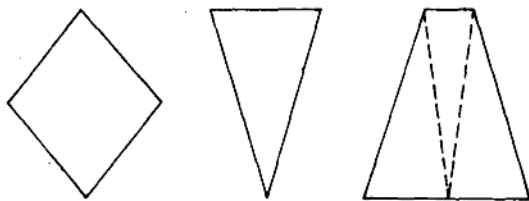


图 1-2 管理的不稳定结构

稳定的等腰三角形,其形态也可以多种多样,三角形的尖顶可以是锐角,也可以是钝角。怎样的角度才算合适?过钝,必然是管理人员过多,机构臃肿;过锐,必然是管理人员太少,被管人员太多,管理人员负荷太重。无论哪一种情况都会使管理效率下降。日本许多企业普遍的经验是,管理人员(不包括后勤操作层)约占全员的 20%左右,而每层子系统的数量最好是 5,至多不超过 10,他们认为这样管理的效率最高。医院的管理人员数多少合适,现代农村医院管理干部多少合适,需要根据各自医院的具体情况和经验,合理划分和组织能级,以建立高效、稳定的组织形态。

(二)不同的能级层次,其荣誉、职责、权利应予对应

为了充分发挥每一个系统的效率和效能,除了合理地划分和组织能级以外,还必须使系统的每个能级层次与其权力、物质利益和荣誉相对应。这不仅仅是因为权利、物质利益和荣誉本身是能量的一种外在体现,而且还因为只有这样,才符合封闭原理。

能级原理不仅将人或机构按照能级合理地组织起来,而且规定了不同能级为实现系统目标的子目标。下一能级的子目标,是达到上一能级目标的手段,只有下一能级圆满地达到了相应子目标,才能保证上一能级目标的实现,从而才能逐级地保证整个系统目标的实现。因此,上一能级一定要有对下一能级相应的要求和制约,也就是说,必须要有一定的权力;同样,下一个能级对上一个能级必须负一定的责任。在完成功能方面作出相应的保证和努力。授予不同能级相对的物质利益、荣誉、权力与纪律约束,是保证整个系统各能级发挥高效率、高可靠性的必备条件。简言之,能级原理要求管理系统中的每个元素都能在其位,谋其政,行其权,尽其责,取其酬,获其荣,惩其误。

有效的管理根据不同能级相应地授予不同的权力、物质利益和荣誉,其最终目的是为了实现系统的目标,系统中的每一元素,一方面受管理和制约,一方面又间接、直接地参与系统的管理。每个人工作的好坏,都影响到系统的效率,并且直接影响自己的利益。个人利益通过系统效益体现出来上下能级荣辱,利益休戚相关,按能级原理建立起来的管理结构,其个人与集体之间的关系是辩证统一的。

(三)能级层次的对应不是静止不变的,而是动态的

各种管理岗位有不同能级,人也有各种不同的才能。现代管理必须使相应才能的人得以处于相应能级的岗位上,做到人尽其才,各尽所能。

实现各类管理的能级的对应,靠主观愿望和死板计划是不能实现的,必须通过各个能级的实践、发现、锻炼和检验并保证在各个能级中适当地流动,按才能的变化更换不同的能级岗位,从而使具有不同才能的人各得其位,实现能级的动态对应。只有这样才能发挥最佳的管理效能。

六、弹性原理

所谓弹性,即能伸能缩之意。

为使管理能充分适应变化着的客观实际并实施,管理必须保持充分弹性谓之管理的弹性原理。

管理之所以重视弹性原理的运用,是由管理的特性所决定的。管理所碰到的问题,从来不是单因素的,也不是少量因素的,总是有众多因素在起作用,百分之百地反映客观规律是不存在的;管理科学和其他科学的研究方式,特别是自然科学不同,一般总是排除次要因素,抓住主要因素即可,而管理则不同,它永远处在活生生的普遍联系之中,正面反面都要看到,左邻右舍不可忘记,不仅要抓住主要因素,而且不可忽略细节。百分之百地抓住细节,既不可能,也无必要,因此,智者举事应留有余地,世界上一切事物都在运动变化中,管理带有更大的不确定性,这不仅是因为管理因素多,而且由于管理是人的社会活动,人作为有思维活动的生命,更会发生许多变化,因此管理活动还必须适应人思维变化的情况;管理又是行为的科学,它有后果问题,由于管理因素多,变化大,一个细节的疏忽都可能产生巨大的影响,因此,我们应该从一开始就保持可调节的弹性,即使出现意外情况,也能应付自如。

弹性有局部弹性和整体弹性,消极弹性和积极弹性之分。

局部弹性指任何一项管理必须在一系列的环节上保持弹性;整体弹性指对每个层次的管理系统的整体弹性问题,后者表现为整个系统的可塑性。

消极弹性的特征是把留有余地当作“留一手”,而积极弹性的特点是遇事“多一手”,着眼于发挥人的积极性、创造性和主动精神,挖掘物质潜力,作好充分预测,不仅注意关键环节的可调性,而且事先准备好了多种可靠选择的方案。

当前,医院推行综合目标管理责任制,医疗、防保服务正积极探索如何适应市场,作为院长,在对上对下拟定医、教、研、防任务的数量、质量及精神文明建设目标计划时,一定要应用好局部弹性和整体弹性的原理,特别要防止“留一手”的消极弹性,研究和加强“多一手”的积极弹性,从而在医疗市场竞争中振奋精神,促进医疗卫生事业的发展。

七、动力原理

管理必须有强大的动力,而且要正确地运用动力,才能使管理成为有效和持续的运动。这就是管理的动力原理。

动力原理运用的好坏很大程度上决定了运用其他原理的效能。如果动力原理运用不当,常常事与愿违,事倍功半,其他管理原理也很难发挥作用。

现代管理将动力分成三大类,即:

物质动力、精神动力、信息动力。

1. 物质动力 在社会主义初级阶段,劳动只是人的谋生手段,它还不是人的第一需要;物质是第一性的,物质动力不只是对个人的物质鼓励,对于经济的发展和社会的进步也是必

须的。当然,物质动力不是万能的,不恰当地理解和运用物质鼓励,也会产生副作用。比如有的医疗卫生单位不是依靠改善服务态度、提高医疗质量、延伸和扩大医疗服务、加强医院管理、堵漏节支挖潜,提高效率,降低成本,而是靠大处方,滥检查增加医院业务收入,提高职工待遇,把固定资产折旧也挪过来搞分配,这些都是由于不适当地运用物质奖励造成的偏向。

2. 精神动力 应该指出,随着我国改革、开放方针的实施,农村医院的面貌正在发生巨大的变化,特别是经济比较发达的地区,这种变化尤为显著,医院职工的物质生活已经有了较大程度地改善,这就要求院领导更加注意和重视精神动力的激励作用。

精神动力既包括信仰、精神鼓励,也包括日常的思想工作。物质是第一性的,存在决定意识;精神又反过来作用于物质,并且可以产生强大的精神动力。精神激励与物质利益正确地结合,精神动力就会产生巨大的威力。

3. 信息动力 在小生产情况下,信息量很小,生产管理也不需要大量的信息,信息在管理中的重要性体现不出来。但是,在现代化大生产的情况下,没有信息传递的科学是不可设想的。

20世纪是以信息的生产和交换作为重要特征的时代。信息的增长,科学知识陈旧的周期缩短,对现代生产管理提出了特殊的要求。

信息对于个人来讲,掌握信息愈多愈有生活的动力。对于一个组织或单位的管理者来说,他们的竞争意识,也是从不断吸收市场信息中培养出来的,如果闭目塞听,总是自我感觉良好,那就不会有改进工作、提高效率的紧迫感,这一点很值得领导注意。

需要指出的是,人们在运用信息动力时,应注意信息量的大小。适当的信息量可以成为促进个人与组织发展的动力,而信息的过多也可能导致行动的无所适从。因此,科学的管理不一定要获取一切信息,而要获取足够的和适当的信息量即可。

在运用动力原理于管理时,要注意正确运用,用得不当,不仅会使效能降低,而且甚至起到截然相反的作用。比如,在运用物质动力时,必须记住刺激量与它承担的使命相适应。刺激量过小不起作用;过量往往适得其反。此外,三个动力要综合运用,协调运用,就每一个管理系统而言不论是对组织,还是对个人,三种动力同时存在。不同管理系统,三种动力作用绝对不会平均,而且必然有着差异,乃至巨大的差异,即使同一系统,随着时间、地点和条件的变化,三种力的比重也会随之变化。现代管理要及时洞察和掌握这种差异和变化,按照实际情况,决定给予不同动力的形式和比重,从而使现代管理能健康运转。此外,个体与集体都有自己的精神动力、物质动力和信息动力,相互之间并不总是完全一致,因此,作为管理者必须要正确认识和处理个体动力与集体动力的辩证关系,因势利导,综合平衡,以获得最佳效率,通常所说的,眼前动力和长远动力的关系,也大致类似。个体一般看重眼前动力,而集体动力与长远动力又总紧密相联的。

八、效益原理

管理的宗旨和本质是提高效率和效益。尽管影响效率和效益的高低,好差的因素很多,但在管理要素中,人、财、物、信息等大体相当的情况下,效率不高,效益低下,在很大程度上则是管理落后造成的。

医院属第三产业,但又有别于金融、保险、文化、教育、体育等第三产业中的其他行业,而属于社会保障事业的部分,又有它公益性福利性的一面,这就要求它在为社会,为中国人民

群众提供医疗服务的过程中,既要按第三产业的一般规律去办,又必须同时能以兼顾公益性福利性的一面。国家通过国民收入的第二次分配,为广大干部和工人提供满足其基本医疗需求的公费和劳保免费医疗,为广大农村和城镇居民提供低标准收费的医疗服务。医院作为提供医疗服务的经营实体,则应努力做到按成本收费和维持活劳动以及物化劳动最低耗费的简单再生产。反映在经营思想上,应该是努力改善诊疗设施,改进服务态度,扩大服务功能,以质量求发展,努力做到合理检查、合理用药、因病施治。同时,国家为医院创造一个按市场经济的规律过渡的宽松环境,使基本医疗需求的医疗价格逐步实行按成本收费,特需服务,实行同行议价,自行定价,以解决医院职工的低收入和医院建设缺乏后劲的状况。应该把医疗卫生公益性福利性社会保障的性质和具体的经营单位分开,不应把医院这样一个经营实体看作是施舍福利的组织。作为医院领导应该把社会效益放在首位,不仅不应排斥经济效益,而且,在当前和今后一段相当长的时期内,在大力发展社会主义商品经济的历史阶段,应该十分关注和重视医院的经济效益,强调眼前的经济效益是为了长远的社会效益,为了医疗卫生事业的发展,为了提高对疾病的诊疗能力,进一步改善职工待遇,更好调动广大职工的积极性。

第二节 管理学方法

管理是为了使系统的功效不断提高,其方法是达成目的的手段、措施、途径等。

管理方法按其普遍性的程度,是分系统的。可以分为哲学方法、一般方法和具体方法。高层次方法对低层次的具体方法起指导作用,亦即起方法论的作用。本节着重探讨管理的一般方法,亦即着重于方法论的探讨。内容包括以下几个方面,管理方法的分类;一般管理方法的结构、特点、形成和发展,未来变化的趋势,以及应用的基本原则和范围等;各种管理方法在管理中的地位、作用,以及在不同管理领域中的配合应用。

一、管理方法的分类

对管理方法的分类,可以从管理信息沟通的特点、决策者、精确程度、运用领域等方面进行。

(一) 按管理信息沟通的特点分类

1. 权威性的沟通 具有显明的强制性。法律方法,行政性方法都属于这一类。
2. 利用原则的沟通 其特点是受讯人的利益与他们的行动结果结合起来,自觉地按发讯人的意志行动。它包括经济的方法和咨询顾问的方法。
3. 真理性沟通 则指通过信息的传递,启发受讯人的觉悟,使受讯人按发讯人的意愿行动,思想教育的方法就属于这一类。

上述法律的方法、行政的方法、经济的方法、咨询顾问的方法、思想教育的方法是管理中的五种最基本的方法。

(二) 按决策者分类

管理成败的关键在于决策是否正确,决策者是管理系统的核心。

1. 专制的方法 以决策者或组织的整体利益出发,强迫管理对象按决策者或组织的意志行动。

2. 民主的方法 每个人都可以发表意见,按大多数人的决定办事。

3. 民主集中制的方法 在广泛征求群众意见的基础上,领导者根据当前利益和长远利益、局部利益和整体利益作出决定,重大事件由领导集团集体决定。

(三) 按精确的程度分类

1. 定性的方法 只对事物特征和变化趋势作出分析判断,制定相应的措施。

2. 定量的方法 尽可能精确的数量描述,并确定相应措施的作用程度。需要指出的是定量的方法往往建立在定性的基础上,而定性的方法往往以定量分析为前提。定量分析比定性分析为精确,科学愈发展,定量分析比定性分析应用愈广泛,在医院管理中但又不可能用定量的方法代替定性的方法。

(四) 按实用领域分类

按照我国现代农村医院管理的实际,可以分成:

1. 行政事务管理。

2. 医疗业务管理。

3. 防保管理。

4. 社会卫生管理。

5. 以工助医,以副补主产业的管理等。

上述分类在实际操作中,行政事务管理,可以包括行政、党务、财务、总务保障等管理;医疗业务管理可以包括门诊住院病人诊疗、护理、药房等医技部门的业务管理;防保管理可以包括妇幼、儿保、计划生育、计划免疫“四苗”接种、卫生宣传、健康教育等内容;社会卫生管理可以包括卫生执法、学校卫生、乡镇企业卫生、劳动卫生、初级卫生保健中的“两管一改”的指导,等等。

二、法律方法

法律方法也就是通常人们所说的“法治”,这里作为管理方法的法律方法,不仅包括了法律的制订和实施,广义的法律方法还包括由国家的各级机关和各级管理系统制订的各种类似法律性质的法规、条例、标准、规定、职责、制度以及各基层单位根据这些法规、条例、规定、职责、制度等所制订的各种实施细则。

法律方法具有利益性、概括性、规范性、强制性、稳定性、可预见性的特点,用法律方法处理共性一般问题,便于集权和统一领导,也可以使各个管理系统的管理能很方便的进行,使得权利与义务分明,赏罚分明,使管理具有自动调节的功能,不必经常进行调整工作等优点,其缺点是缺少灵活性和弹性,不便于处理特殊问题和及时处理管理中的新问题,不利于系统发挥积极性、主动性和创造性。

法律方法在医院管理中具有以下作用:

1. 使医院各部门、各科室,各类各级人员明确自己的职责、权利和义务,并发挥各自的职能。

2. 鉴于法律具有概括性、强制性、稳定性,因此,它可以使医院系统得以稳定,有利于医院的建设和管理。

3. 可以调节医院各系统的关系。

三、行政方法

行政方法是指依靠行政机构和领导者的权力,通过强制性行政命令,直接对管理对象发生影响,并按照行政系统实施管理的方法。

行政性方法具有权威性、强制性、稳定性、时效性、具体性、保密性和垂直性等特点。它具有高度集中统一,便于管理职能的发挥,能较好地处理因人、因事、因时、因地出现的新情况,分析问题手段比较灵活,决定了它有一定的弹性和灵活性。

虽然,行政方法也有它的不足之处,诸如:行政方法属于“人治”,因此,其管理效果很大程度只受领导者的知识水平、领导艺术、道德修养等的影响,不便于分级分权管理和发挥系统的积极性,以及横向沟通困难,信息传递迟缓,失真严重等。

为了充分发挥行政方法的作用,在医院管理的实践中,应该努力遵循和处理好集中管理与系统原则,包括目标、跨度、层次原则,以及权责一致的原则和法律方法、经济方法等管理方法之间的互补关系。

四、经济方法

经济方法是指依靠经济组织,按照客观经济的要求,运用经济手段来实施管理的方法。

经济组织是指有独立经济利益的组织机构。

经济手段是指把劳动集体及个人的物质利益与其工作相联系的方法。

物质需要是人类的第一需要,物质利益可以作为组织或个人从事生产、经营、医疗服务的一种动力。可以物质利益激励人们去积极工作,为病人提供高质量的服务。在医疗管理中,应该运用经济的方法。

医院管理在运用经济方法的基本原则:

1. 医院作为第三产业,必须按第三产业的规律去办。同时,国家又把它作为社会保障事业的一部分,医疗卫生事业具有公益性、福利性。因此,医院在经营活动的实践中,在十分强调和关注经济效益的同时,必须把社会效益放在首位,在提供医疗服务的全过程中,必须坚持因病施治,防止滥检查、大处方,不顾群众负担,不怕资源浪费和损害国家、集体利益的行为,把各项经济指标不加区别的统统和个人收入挂钩的做法。

2. 采用经济方法管理医院,必须有利于医疗卫生事业的发展,有利于医院整体功能的发挥,有利于医疗质量和各项工作质量的提高,有利于提高医院广大职工的生活水平,调动广大职工的积极性、主动性、创造性。在实际分配时,要注意发展、积累与分配,国家、集体与个人分配的比例,注意眼前利益与长远利益的关系,局部与全局,行业内部与行业之间的差距,要克服平均主义,要防止新的分配不公。

3. 采用经济方法管理医院,必须贯彻尊重知识、尊重人才,科学技术是第一生产力的原则,实际分配时注意向脑力劳动、复杂劳动、风险劳动、第一线的医务人员和脏活、累活、重活的工人以及服务好、效率高、质量高的职工倾斜的原则。

4. 采用经济方法管理医院,必须贯彻奖、罚结合的原则,奖勤罚懒、奖优罚劣。

5. 采用经济管理方法时,须与法律方法,行政方法、咨询顾问方法以及思想教育的方法结合运用,从而产生良好的综合效应。

经济方法的形式很多,有宏观与微观之分。宏观主要指价格、税收、信贷等形式;微观方

法主要是如何把体现物质利益的工资、奖金、罚款和部分的绩效与个人的德、能、勤、绩挂起钩来。

采用经济方法管理医院,由于直接建立在利益原则的基础上,有使被管理的对象对信息的接受率较高,便于分权,能充分调动各级子系统的积极性和主动性等优点。其缺点主要表现在对思想政治教育的冲击。此外,使用经济方法还必须有一套严密的经济立法与之配套,否则容易造成各种混乱局面,导致经济的违法行为。

五、思想教育方法

在建设中国特色的社会主义伟大事业的实践中,必须坚持物质文明建设和精神文明建设两手抓的战略。思想教育是建设社会主义精神文明的重要内容和手段。行之有效的思想政治工作,不仅可以激发人们的工作热情、创造性和主动性,而且对其它管理方法的实施起着巨大的作用。实践证明,法规和规章制度执行的好坏以及实施行政方法管理的效果如何,在很大程度上取决于思想教育的效能。在当前国家经济建设处于市场经济为目标,大力发展社会主义商品经济的环境下,树立思想教育真理的可认识性,动机的可激发性,思想教育方法有效性的信念十分重要,在实际工作中,坚持思想教育方法的启发性、灵活性、长期性等特性,注意思想工作形成的科学性、群众性、艺术性、灵活性,运用“堵”与“导”,以导为主,保持思想政治工作的弹性,注意研究思想工作的“抗药性”对于做好思想政治工作有着重要的意义。

现代农村医院的思想政治工作,必须围绕农村医院的功能任务进行,必须渗透到农村医院的行政事务管理、医疗业务、预防保健、社会卫生管理等各项具体工作中去,功能发挥的好坏,任务完成情况无不与思想政治工作的成效相关。应该把思想政治工作和业务工作的结合情况和成效作为考核基层党组织和广大党员绩效的评价指标,以有利于克服思想政治工作和业务工作两张皮的状况。

六、咨询方法

咨询方法是系统管理中的一种辅助方法,其特点是管理者提出问题,被邀或函询的专家、管理对象根据他们掌握的信息作出分析,为管理者献计献策、出主意、想办法。

随着我国农村经济的发展,特别是乡镇企业的崛起,带动了一大片城镇建设,广大农村居民在解决了温饱问题之后,正在向小康目标迈进。群众的医疗保健需求进一步提高,乡镇政府更加关注农村医院的建设,愿意投入一定的财力、物力建设农村医院,在经济比较富裕的农村医院,由于实行了以工助医,以副补主的经营战略,也为农村医院的建设,提供了部分资金,这就为现代农村医院的建设和发展,创造了良好的条件。

现代农村医院建设的咨询活动,在经济比较发达的沿海地区,特别要注意现代农村医院建设规模,资源的优化利用以及与功能任务的适应性,大型医疗设备的成本——效益的论证,人才培训和实用技术的应用,进一步搞好现代农村医院的管理和经营等诸方面。

第三节 管理学职能

管理学职能是什么?它应该包括哪一些?说法不尽一致。有的认为管理就是决策;有的