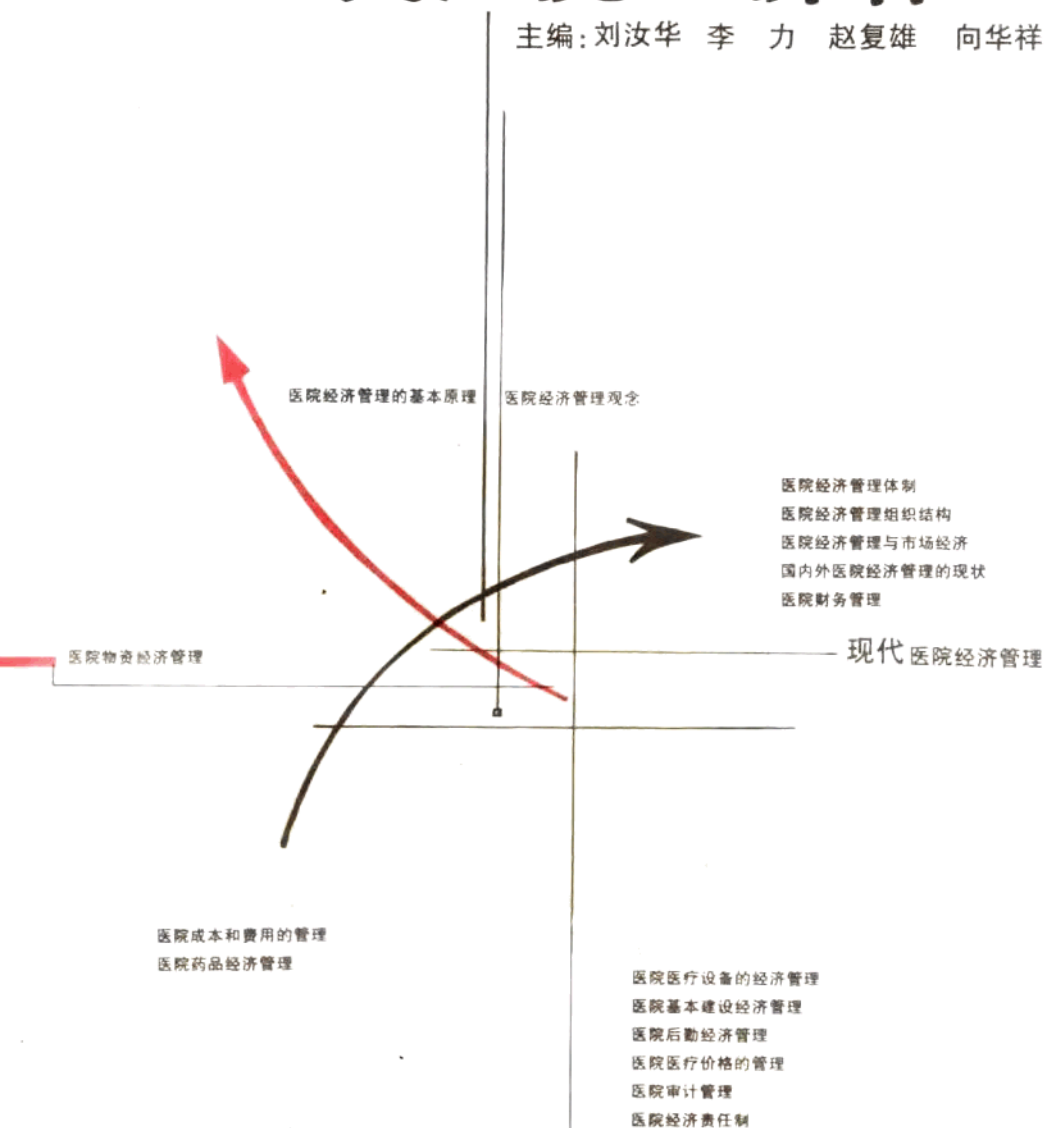


现代医院经济管理

主编: 刘汝华 李 力 赵复雄 向华祥



武汉工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代医院经济管理/刘汝华,李力,赵复雄,向华祥主编. —武汉:武汉工业大学出版社,
1997.1

ISBN 7-5629-1154-1

I. 现…

Ⅱ. ①刘…②李…③赵…④向…

Ⅲ. 经济—医院经济管理

N.F.27

现代医院经济管理

武汉工业大学出版社出版发行

(湖北武昌珞珈路14号)

全国各地新华书店经销

荆沙市荆州屈原印刷厂印刷

*

787×1092 1/16 印张:19.5 字数:460千字

1997年1月第1版 1997年1月第1次印刷

印数1~7000册 定价:22.00元

(如有印装质量问题,由承印厂负责调换)

《现代医院经济管理》

编 审 委 员 会

顾 问:吴明江

主 审:熊多英 樊哲林 罗五金 黄贤华

主 编:刘汝华 李 力 赵复雄 向华祥

副主编:(按姓氏笔画为序)

李家贵 刘 辉 陈国和 张 帆 何跃进 钱桂荣 崔洪波 潘修银

编 委:(按姓氏笔画为序)

万京习	王东元	王植福	王成英	王定奎	田长华	卢幼斌	冯立俭
李腊珍	刘 辉	刘培成	李长亭	刘智勇	刘桥新	刘长柱	李为双
李 琼	李 力	李林海	向华祥	李家贵	刘汝华	陈国和	张 帆
何跃进	何大风	陈 江	苏恒明	杜志祥	孟宪荣	何荣林	杜东华
汪汉英	张国华	易 黎	张 咏	林芳立	尚兴科	杨宗英	周游球
易德珊	郑小松	周振纲	胡晓明	胡书萍	胡为民	费玖如	赵复雄
钱桂荣	夏志宇	唐善宏	梅大兴	崔洪波	龚春梅	董新庆	蒋方著
潘修银	李从珍	陈跃东	王昌萍				

序

当前我国正在进行的改革开放和社会主义市场经济体制的建设,是一场深刻的社会大变革,卫生事业的改革是这场变革中的一个重要组成部分,随着卫生事业改革的不但深化,医院经济管理工作已越来越受到各级医院管理者和广大医务人员的重视,总结改革开放以来我国医院经济管理工作经验,探索现代医院经济管理理论,已成为当前医院管理的热点、焦点和难点。

党的十一届三中全会以来,特别是党的十四大以来,医院经济管理正逐步形成相对独立的学科,对医院经济管理工作的探索和总结陆续变为成果和专著相继问世,但终因我国医院经济管理研究起步较晚,医院经济管理的理论研究滞后于医院经济管理实践,因而不能完全满足医院经济管理工作者的需要。为此,编写一本现代医院经济管理专著,实在是非常必要的。

我欣喜地看到由刘汝华教授主编、一批多年从事医院经济管理理论研究和实际工作的专业骨干共同编写的《现代医院经济管理》,该书集先前已有的医院经济管理成果,又充分吸取国内外医院经济管理的理论和实践经验,有新突破、新创新。

《现代医院经济管理》比较全面地阐述了医院经济管理的基本知识、基本步骤及相关理论和操作方法,在一定程度上反映了当前国内医院经济管理的一些新发展、新成果,如:医院经济与市场经济,电子计算机在医院经济管理中的应用,社会医疗保险与医院经济管理,医院经济与科研成果的推广和应用,医德医风建设与医院经济管理,都具有理论性与实用性并重,学术性与普及性兼存的特色,富有强烈的时代气息;同时,该书还对医院经济管理的基本原理、管理体制、组织结构以及医院经济管理观念的转变进行了系统的论述;结合现阶段医院经济管理工作实际,该书从实用性和便于操作出发,分别对医院的财务管理,成本费用管理以及药品、物资、设备、基本建设、医疗价格和内部审计等各个环节的管理方法和程序作了规范性的介绍,并结合实例,对目前医院经济责任制的几种形式进行了剖析;既有国内外医院经济管理的现状介绍,又有国内改革开放以来医院经济管理成败的原因分析。该书信息量大,取材精新,不失为各级医院经济管理工作者和专业干部的一本好参考书,同时也是高(中)等院校经济管理类专业师生的教材和帮手。它的出版,丰富了我国医院经济管理理论的内容,是一件令人鼓舞的好事、大事。

我国医院经济管理起步较晚,但由于专家和教授们的刻苦和努力,其进展迅猛,令人十分欣慰。《现代医院经济管理》的出版,必将对提高我国大小综合医院、专科医院的经济管理水平,促进医疗卫生事业的快速发展与进步,起到重要的推动作用。

魏 颖

1996. 10. 25 于北京

前言

社会主义市场经济体制的确立,使医院的经营环境发生了深刻的变化,这一变化对医院经营管理人员的管理素质、理论水平及管理方法、管理手段提出了更高的要求。在与各级医院的经济管理人员交流中,大家普遍觉得缺少一本理论完整、指导性强、便于操作的医院经济管理专著。为了适应这一需要,我们组织了一批从事医院管理理论和实际工作并具有丰富经验和学术功底的专家共同编写了《现代医院经济管理》。

为使本书达到融科学性、理论性、实用性、前瞻性于一体,早在1995年上半年,主编、副主编和各位编委就开始酝酿本书的结构体系及各章的具体内容,经多次广泛征求有关专家的意见,拟定了本书的编写大纲和编写说明,北京协和医院吴明江教授对本书结构布局提出了非常好的指导性意见。大纲确定以后,经过编著者一年多的辛苦耕耘,几移其稿,终于使本书面世。

本书分上、中、下三篇,上篇(第一章至第七章)内容涉及医院经济管理的理论和步骤以及国内外医院经济管理现状,中篇(第八章至第十六章)重点介绍部门经济管理中的具体方法,下篇(第十七章至第二十二章)为各论,对现阶段医院经济管理的前沿问题进行了较深入的研究和探讨。

本书由刘汝华、李力、赵复雄、向华祥担任主编,由李家贵、刘辉、陈国和、张帆、何跃进、钱桂荣、崔洪波、潘修银等同志担任副主编,由国内部分省市的医院经济管理专家共同编写。各章的编写情况是:第一章(刘汝华、刘辉);第二章(苏恒明、王定奎);第三章(向华祥、李力、刘汝华、赵复雄);第四章(陈国和);第五章(潘修银);第六章(林芳立、刘培成);第七章(黄贤华、刘智勇);第八章(李琼);第九章(杜志祥、钱桂荣);第十章(李家贵、尚兴科);第十一章(李家贵、尚兴科);第十二章(夏志宇、费玖如);第十三章(张咏、何跃进);第十四章(刘智勇、黄贤华);第十五章(向华祥、赵复雄、李力);第十六章(王东元);第十七章(刘智勇、向华祥、冯立俭、刘辉);第十八章(陈江、刘汝华);第十九章(孟宪荣);第二十章(唐善宏);第二十一章(张帆);第二十二章(向华祥、崔洪波、李长亭)。本书初稿完成以后,由刘汝华、李力、赵复雄、向华祥、潘修银、陈国和、张帆、唐善宏、夏志宇等同志进行了初审,并对部分章节进行了大的修改,最后由省卫生厅计财处处长熊多英高级会计师、荆沙市卫生局局长、副研究员樊哲林、湖北省人民医院副院长黄贤华高级经济师、同济医科大学医院经济管理学专家罗五金教授进行了主审。

本书的编写工作得到了中国卫生经济研究所所长魏颖教授的亲切关怀,他在百忙之中热情为本书作序。在此,我们借本书出版之际,向魏颖教授表示衷心的感谢!

本书在编写、出版的过程中,得到了武汉工业大学出版社、北京科普出版社、湖北省卫生厅计财处、中国卫生经济杂志社、荆沙市卫生局、荆沙市中心医院、荆沙市卫生学校、宜昌市卫生学校、十堰市太和医院、黄冈地区医院等单位的大力支持和帮助,在此一并表示衷心的感谢!

由于编者水平有限,错误之处,在所难免,欢迎批评指正。

编者

1996年11月1日

目 录

上 篇

第一章 导 言.....	(1)
第一节 医院经济管理的意义、性质和作用	(1)
第二节 现代医院经济管理的概念.....	(3)
第三节 现代医院经济管理的特点.....	(7)
第二章 医院经济管理的基本原理	(14)
第一节 医院经济管理的系统原理	(14)
第二节 医院经济管理的封闭和开放原理	(15)
第三节 医院经济管理动力与竞争原理	(17)
第四节 医院经济管理效益原理	(19)
第五节 医院经济管理的其他原理	(23)
第三章 医院经济管理观念	(25)
第一节 医院经济管理必须确立的十个观念	(25)
第二节 医院经济管理观念的形成	(28)
第三节 现实工作中几种带缺陷的经济管理观念及分析	(32)
第四章 医院经济管理体制	(36)
第一节 医院经济管理体制的建立	(36)
第二节 医院经济管理体制改革	(38)
第三节 医院经济管理体制中的责、权、利	(44)
第五章 医院经济管理组织结构	(47)
第一节 医院经济管理组织机构的设置原则	(47)
第二节 医院经济管理组织机构的形式	(48)
第三节 医院经济管理组织机构的目标与任务	(51)
第四节 医院经济管理组织机构稳定性与适应性的统一	(54)
第六章 医院经济与市场经济	(57)
第一节 社会主义市场经济体制的建立	(57)
第二节 医疗市场的内容和特点	(58)
第三节 应用市场机制,加强医院经济管理.....	(62)
第七章 国内外医院经济管理的现状	(67)
第一节 国内医院经济管理的现状	(67)
第二节 国外医院经济管理的现状	(71)

中 篇

第八章 医院财务管理	(76)
------------------	------

第一节	医院财务管理的原则及内容	(78)
第二节	医院财务管理的适应性	(79)
第三节	医院财务收支预算的编制与执行	(85)
第九章	医院成本和费用的管理	(85)
第一节	医疗项目成本核算的原则和要求	(85)
第二节	医疗项目成本核算的对象及方法	(86)
第三节	医院成本费用的核算	(87)
第四节	医院成本费用的控制与分析	(97)
第十章	医院药品经济管理	(104)
第一节	医院药品管理的方法	(104)
第二节	加速药品资金周转的途径与方法	(107)
第三节	药品折扣和让利的管理	(112)
第四节	药品制剂收支管理	(113)
第十一章	医院物资经济管理	(117)
第一节	医院物资经济管理的意义	(117)
第二节	医院物资经济管理的任务	(118)
第三节	医院物资经济管理的内容	(120)
第十二章	医院医疗设备经济管理	(134)
第一节	医疗设备经济管理的意义、内容、方法	(134)
第二节	医疗设备的购置与论证分析	(135)
第三节	医疗设备使用及维修	(141)
第四节	医疗设备的利用效果分析	(143)
第十三章	医院基本建设经济管理	(150)
第一节	医院基本建设的类型	(150)
第二节	医院基本建设投资的前提和原则	(152)
第三节	医院基本建设的设计与组织施工	(156)
第四节	医院基本建设预算管理	(160)
第五节	医院房屋的使用与维修	(162)
第十四章	医院后勤经济管理	(168)
第一节	医院后勤管理的一般规律	(168)
第二节	医院后勤经营模式和企业化管理	(169)
第三节	医院后勤经济核算	(172)
第四节	医院后勤经济承包及企业化改革实践	(173)
第十五章	医院医疗价格的管理	(177)
第一节	概 述	(177)
第二节	医疗价格的认识误区	(177)
第三节	医疗价格的定价方法	(181)
第四节	医疗价格的内部管理	(186)
第十六章	医院审计管理	(188)
第一节	医院审计的职能、作用、地位	(188)

第二节	医院审计的目标、任务、原则和特点	(191)
第三节	医院审计的程序和方法	(195)
第四节	医院审计实例介绍	(201)

下 篇

第十七章	医院经济责任制	(206)
第一节	医院实行经济责任制的必要性	(206)
第二节	医院经济责任制的内容	(208)
第三节	九种医院经济责任制实例介绍	(211)
第四节	医院实施经济责任制应注意的问题	(226)
第十八章	电子计算机在医院经济管理中的运用	(229)
第一节	电子计算机软件的开发是医院经济管理的必由之路	(229)
第二节	电子计算机联网对医院经济管理所产生的飞跃	(231)
第三节	电子计算机运用的经济效益分析与评价	(235)
第四节	实例介绍	(237)
第十九章	医院经济管理与医学科研成果的推广和应用	(243)
第一节	医学科学技术与医院经济效益	(243)
第二节	科研项目研制中的经济管理	(245)
第三节	医学科技成果的推广必然会产生经济效益	(250)
第四节	医疗技术经济管理、医疗技术经济效果与评价	(254)
第二十章	社会医疗保险与医院经济管理	(259)
第一节	社会医疗保险概述	(259)
第二节	我国社会医疗保险的发展	(262)
第三节	社会医疗保险环境下医院的经济管理	(267)
第二十一章	医德医风建设与医院经济管理	(273)
第一节	医德的产生及其历史演变	(273)
第二节	医德医风建设与医院经济管理的关系	(279)
第三节	用经济手段将医院医德医风考核软指标变硬指标	(285)
第二十二章	医院综合效益的考核与评价	(289)
第一节	医院综合效益的概念	(289)
第二节	医院综合效益考核评价的指标体系	(290)
第三节	医院综合效益考核评价方法	(296)

第一章 导 言

医院的经济管理是医院管理中一门十分重要的学科，为了更快更好地适应市场经济，适应社会的发展，医院的经济管理就更为突出，更为重要，医院与外界各经营单位之间以及医院内部各个部门之间的经济活动关系都需要按照经济管理的法和制进行规范化管理。要搞好医院经济管理，医院的领导者和具体从事经济管理的人员都必须很好的研究它，掌握它，在医院经济管理的实践中理论结合实际应用它。

第一节 医院经济管理的意义、性质和作用

一、医院经济管理的意义

医院经济管理的意义简要的讲，就是从事医院经济管理者为了达到预期的目的，对医院经济活动过程进行决策、计划、组织、指挥、调节和监督等各项实践活动的总称。经济管理一般分为国民经济管理、部门经济管理，也有的将经济管理按管理领域的范围，分为宏观、中观、微观经济管理，医院的经济管理则属于微观经济管理。现就有关医院经济管理的意义、性质和作用论述如下：

医院经济管理的历史时间不长。我国在解放后很长一段时间内，医院的基本建设，设备的新增及人员工资等都是国家财政补偿，那种“大锅饭”不核算，“独家办”的模式一直持续到十一届三中全会以后，由于经济体制的改革，使社会经济发展出现了前所未有的蓬勃生机局面，在整个社会经济体制的重大变革中，医院的经济管理行为为了与整个国家经济体制改革相适应，加上国家财政对医院的经济补偿不够，所以，迫使医院要寻求指导自己行为的经济理论，既不能按成本收费，又不能亏本经营，既要社会效益，也要经济效益。改革开放以来，各级医院管理者们在医院经济管理的实践中进行了大胆的各种形式的经济管理模式的探索，并且取得了十分可喜的成就。有些医院的发展速度十分惊人，这是医院经济改革由探索到成功，由理论到实践，又由实践上升为理论，再用理论指导实践的良性循环的结果。实践证明，搞好医院经济管理对医院各项建设和发展起到了重要的推动作用。在美国，有人认为：如果说19世纪是经济学家的时代，到20世纪则是管理学家的时代。在日本，有人说：三分技术，七分管理，占主导地位的是经济管理。医院为了更快更好地适应市场经济，医院经济管理者必须把医院经济管理放在主要位置，否则，医院的各项建设与发展则是一句空话。我们必须清醒认识到，医院经济管理也是生产力，因为经济管理是使生产力要素得以结合和发挥作用的前提和条件，或者说通过经济管理可以产生新的生产力。

二、医院经济管理的性质

马克思在《资本论》中曾反复论述管理的二重性原则，他认为，凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，都具有管理的二重性，即社会属性和自然属性。经济管理活动，同样具有二重性。社会属性，是指医院在各种经济活动中所表示出来的具体形态、方式和管理的社会目的。我们社会主义医院的经济管理的根本目的，是在发展医院生产的基础上，最大限度地满足人民日益增长物质文化的需要，即保障人民身体健康的需要，为此，必须采取相应的经济管理的具体的方法。任何经济管理活动都具体体现一定的社会属性。自然属性，是每一项经济管理活动所反映的共同劳动，协作劳动所必须的管理属性，它是撇开了经济管理的具体形态、方式和社会目的的属性。自然属性寓于社会属性之中。明确经济管理的二重性对于医院经济管理具有重要的现实意义。我们经济管理的指导思想，是坚持以马克思列宁主义，毛泽东思想为指导，以建设有中国特色的社会主义卫生事业为法则，吸取国外经济管理的精华，以我为主，自成一体搞好医院经济管理。

另外，医院经济管理具有科学性和艺术性特点，是科学和艺术的结合。经济管理依然如此，经济管理具有边缘性和综合性的特点，由于医院经济管理的历史不长，有很多还处于未知数或处于探索阶段，所以尚需用艺术来解决问题。人们需要有精神享受，要有精神生活，可以说整个意识形态领域都带有艺术的特色。经济管理在很大程度上是对人的管理，人又是受思想、感情、心理的支配。因此，医院经济管理就必然带上浓厚的艺术色彩。

科学和艺术既有相同之处，又有不同之点。从相同点看，两者都具有知识生产的特点，如信息性、扩散性、探索性、创造性、非重复性、累积性和继承性等，从思维方法看，两者都是探索性和创造性的劳动，都需要有直觉和灵感的启迪。艺术一般只停留在直觉，灵感阶段，所以它大都以形象思维的形式来表达。例如经济管理的艺术性则表现为对管理的实践性和实用性，就是指经济管理工作者在经济管理的实践中，有能力运用管理科学的理论和方法，恰如其分地处理好各种经济管理问题。经济管理的艺术性主要体现在对人的艺术，处事的艺术和掌握时间的艺术等几个方面。

经济管理艺术要求管理工作者的应具一定的素质修养。例如，敏锐的洞察力，不断的创新意识和进取心，宽容精神，不优柔寡断，勇于承担责任，能听取各种意见，有自我批评精神，乐观自觉，能控制情绪，有原则性和灵活性，有判断力和及时找出事物规律的能力，能处理好内外关系等等。

三、医院经济管理的作用

（一）医院经济管理是现代医院发展的重要因素

医院经济管理是综合运用社会科学、自然科学和技术科学的原理和方法，研究医院经济管理的规律性问题，在我国现代以经济建设为中心的年代，在医院建设与发展的实践中，一方面要引进国外好的经济管理方法，一方面要总结国内改革开放以来医院经济改革和通过探索，又被实践证实为行之有效的管理方法。要认真研究，总结上升为理论，再指导实践，掌握和应用好这门科学，对提高医院经济管理，促进医院健康发展，有着极其重要的作用。

研究医院经济管理的问题,主要针对未来,而不是维持现状。要运用医院经济运转的各种资料,进行科学预测,确定发展目标,组织协调人力、物力、财力资源,采取各种有效措施来推动医院的建设与发展,更好地为社会服务。

(二) 医院经济管理是加速实现医院现代化建设的关键

医院经济管理这门综合学科,是在我国改革开放以来才起步的,实践和理论都很缺乏,经验不足,理论不足,如何使医院更快适应市场经济的建设与发展,最有效的办法之一,就是加强医院经济管理,充分调动全院职工的工作积极性,把科学技术、人才、设备很好的转化成为经济效益。只有这样,才能使医院经济活动健康、蓬勃发展。

(三) 医院经济管理本身就是一种重要资源

医院经济的发展,虽然需要有丰富的经济资源,但更重要的还是在于领导者具有组织经济的能力,即管理能力,因为管理出效率、出效益。因此,加强医院经济管理本身就是一种重要的经济资源。

第二节 现代医院经济管理的概念

由于医院经济管理是一门边缘学科,其概念目前尚无一个统一的说法。什么是管理?管理就是领导,就是要领导加强目标和组织的管理,加强领导者个人领导艺术,加强对经济管理的决策,简要的讲,就是管理者为了预期的目的,对医院经济过程进行决策、计划、组织、指挥、调节和监督等各项实际活动的总称。

一、医院经济管理的本质和目的

医院经济管理的本质也即管理的目的。是要通过经济管理放大经济管理系统的功能,提高放大的倍率,有效地提高社会效益和经济效益,这也是检验和衡量管理者有无成效,有多大的成效。管理者必须将所管单位越管理越好,使之收到更大的经济效益。管理者不能越管越差,既无社会效益,也无经济效益。因此,作一个医院的经济管理者,就应该努力学习经济管理的理论知识,并紧密结合医院的实际,充分运用管理的职能,将医院所拥有的人力、物力、财力、设备、材料、能源等各方面的因素全部调动起来,进行合理的流通,所谓合理的流通是指流通的方向、速度、效率、准确性的最佳配合。而经济管理还是通过信息控制人、财、物的流通,以达到医院集体劳动能量的放大和创新的作用。而放大的倍率则主要取决于管理功能的发挥,发挥得越好,放大的倍率就越大,否则相反。所以说,经济管理的目的,是要加倍放大倍率,使它发挥出最大,最优的效能,完成任务,实现目标,更好地为保障人民健康服务,为四化建设服务。

二、医院经济管理的手段和工具

管理者依靠什么进行经济管理呢?主要包括:机构、法和政策、管理人员、信息。

(一) 机构

机构是各项管理工作的核心,没有机构就谈不上管理。因为有了机构才能把管理对象构成一个系统。当管理者确立了目标和任务后,必须建立一套合适的机构来保证目标的实

现和任务的完成。这也是管理上的组织职能，机构体制的组成是否合理，很大程度上影响管理的放大和创新作用，只有通过建立合理的机构，明确机构内各个单位、各个部门的责、权、利范围，分解目标、落实任务，才能确保整体目标、整体任务的完成。

（二）法和政策

管理效率的提高在于信息、人、财、物的合理流通。凡是经过实践证明是合理的流通，就要用政策和法的形式规定下来，作为经济管理的“规范”，以保持医院经济流通的正常进行。由于事物总是不断向前发展的，随着流通条件的改变，政策和法也应作相应的修改。政策和法还有鼓励子系统充分发挥其积极性和主观能动性的作用，各子系统功率的提高，必然使大系统功效增长。

法是进行工作的依据，判明是非的尺子，是经济管理者和工作人员都必需遵守的，没有法，经济工作就会乱套。从中央到地方，从系统到单位都有明确的有关经济管理的政策、法和各项规章制度。只要大家严格按照操作规程办事，按政策、法办事，共同遵行，确保医院经济管理正常运转，把全院职工，特别是直接参与经济运行的工作人员积极性、创造性调动起来，经济发展必然向着正确方向流通运行。

（三）管理人员

机构是由人组成的，管理的职责是由人来完成的，政策、法是由人制订和执行的。因此，人是管理中最活跃的因素。要搞好经济管理，首先要发挥管理者的积极性、主动性、创造性，并要努力提高管理人员的管理水平，这是要十分重视解决好管理队伍中的专业化问题。经济管理是一门边缘性、综合性、科学性很强的专业，管理人员不仅要有专业管理水平，还要具备很好的前提条件，即政治素质、思想素质。一支既有高度的事业心、责任心，又具优秀业务素质的管理专业队伍，是确保医院经济管理成功的关键。

（四）信息

信息是领导者决策的基础，是管理的控制过程的依据和手段，是管理系统各层次相互沟通的纽带。信息又称情报，我们日常说的情况，就是信息。信息与粮食、能源一起列为人类赖以生存的三项基本能源，与知识一起成为生产力和经济发展的主要因素。就经济管理而言，信息是经济管理者制订工作计划和决策的依据，只有掌握了医院经济信息才能有针对性地采取有效措施，医院经济信息，又是医院经济管理者对医院经济工作过程进行有效控制的工具，只有掌握实际工作进展和预定目标之间的差距，才能采取缩小差距的具体步骤。因此，经济管理过程也可说是一个经济信息的收集、处理的过程。经济信息是为医院管理服务的，没有经济信息就无法进行有效的经济管理。经济信息不全、不通、不灵都会直接影响医院管理效果。

三、医院经济管理的基本职能

医院经济管理的职能和过程同于管理的基本职能和过程。到目前为止，关于管理的职能众说不一，早在1908年，法国的现代管理理论的奠基人亨利·法约尔在他的《论管理的一般原则》的演讲（后编入他的《工业管理与一般管理》一书）中，就指出管理的职能（他称为“要素”）为计划、组织、指挥、协调和控制。他认为“管理应当预见将来”，如果预见不是管理的全部，也至少是其中一个基本的部分，管理者应通过行动计划指出所要达

到的结果和所要遵循的行动路线,并通过组织预测保持计划的不间断性。他非常强调要搞好组织管理,通过组织为经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员,即所谓物资组织和社会组织,且特别要重视后者。在社会组织建立后,必须注意发挥出这些组织的作用,这就要指挥。而指挥的目的,就是要根据整体的目标和利益,把所管理单位中的所有人调动起来做出最好的贡献。协调,就是要使各个部门都能从整体利益出发,保持一定的比例,分清主次,承担自己的责任,和谐的配合,保证经营的顺利进行,并取得成功。控制,就是要证实是否各项工作都与已定计划相符合,要及时指出工作中的缺点、错误,以便及时纠正并不再重犯,最终确保计划的完成和目标的实现。美国的古利克在他和美国的厄威克合编的并于1937年出版的《管理科学论文集》一书中,把有关管理职能的理论加以系统化,提出了有名的管理七职能论(POSDCORB)这七种职能是:

(一) 计划

是为实现目标而制定的、所要做的事情的纲要,以及如何做的方法。

(二) 组织

为实现目标必须建立的权力正式机构和组织系统,并规定各级的职责范围和协作关系。

(三) 人事

即对职工选择、训练、培养和安排。

(四) 指挥

即对下属职工的领导、监督和激励。

(五) 协调

使各部门间工作和谐,步调一致以实现共同目标。

(六) 报告

包括下级对上级的汇报和上级对下级的考绩、调查和审核。

(七) 预算

包括财务计划和控制。

最近,美国国际知名的管理学家哈洛尔波·康茨和西里尔·奥登纳尔在他们合著的《管理学精华》一书中,管理的职能划分为规划、组织、任用、领导、控制五种。他们认为,规划,就是制订决策,管理者要预先决定要干什么事情。如何去干,什么人去干,将规划视为通向未来目标的桥梁,用规划对工作进行强有力的引导,使人们都知道所期望达到的目标。组织,就是要把实现目标的所有工作,分别归类交给若干部门和小组,并授给部门或小组管理者以权力,以保证目标的实现。任用,就是要先用好完成任务所需要的各种人员。领导,主要是处理好人们相互间关系,调动人们的积极性。控制,就是要修正下属人员的工作,务使事物保证按计划进行。现在还有将管理职能归纳为目标、计划、组织、指挥、控制、考核六个环节的。虽然目前对管理的职能说法不一,但一般认为,职能不能分得太细,它不同于管理的动态过程。《明确目标、制订计划、健全机构、组织力量、指挥行动、跟踪变化、调节关系、反馈控制、总结分析》,归纳其基本的,不外乎三个方面:一是计划,做到工作有长远目标和近期打算,并有实现目标的措施,能引导单位前进发展;二是组织,这是实现计划的工具,通过建立完成目标的正式权力机构和组织系统,整体任务分解下去,明确各自的职责和相互间的协作关系,做到责任分明,如果没有健全的机构,形不成力量,

也就无法进行指挥；三是控制，通过各种诸如指导、检查、协调、督促等措施，及时发现工作中的问题，纠正偏差，以保证计划的实现。由此可见，所谓管理的职能，从根本上说，就是为实现一个确定的目标而不断进行计划、组织和控制的过程，作为一个医院管理者，必须有自己明确的目标，即“两个效益”的目标，对于一个医院的经济管理者，就必须为实现长期和近期的经济指标而不断进行计划，组织和控制，引导全院职工为实现目标而努力奋斗。

四、医院经济管理的对象和内容

国外较早的管理理论认为，管理的对象是人、财、物，随着社会的发展，近来管理理论认为，管理对象是人、财、物、时间、信息。医院经济管理的对象也不例外，也必须管好、人、财、物、时间、信息这五个十分重要的方面。随着整个人类社会的发展，社会中各个领域，各个部门，各种工作都呈现出一种既十分复杂又高度综合的特点，各种管理工作的内容也随之复杂起来，它不仅在内部存在错综复杂、相互制约的关系，而且在外部也存在着错综的，相互制约的关系。再象以往那样，孤立地认识管理工作的对象已经不行了，现代管理认为，管理的对象首先是管理者负责控制的一个不可分割的整体。就是说，管理者要管的是自己负责管理的一个全局，考虑的是整体，追求的是全局。管理者要管理人、财、物、时间、信息、业务技术，但不能离开整体和全局去管理。

（一）管人

这里是指被管理的财务人员、业务技术人员及总务后勤人员。高效能的管理，是要使人尽其才，用人所长，特别要发挥中层业务干部和财务干部及一般人员的作用，调动他们的积极性，使他们在管财工作上发挥更好的作用。

（二）管财

要按经济规律办事，要使资金的使用主要保证管理计划的完成。经济管理的好坏，直接影响到管理工作的成败。一旦资金终断，整体管理工作就将停顿。因此，管理人员必须重视经济、财务的管理，并要学习和掌握这方面的知识和经验。

（三）管物

是指设备、材料、仪器、能源等，管理上要做到保证供应和物尽其用。在这方面要特别注意防止积压浪费和任意损坏。

（四）管时间

时间反应速度、效率，一个高效能的管理必须考虑如何充分利用时间，在短时间内做更多的事情。时间是最特殊、最珍贵的一种资源，因为时间丝毫没有弹性，完全没有代替性；任何事情都少不了时间，时间是一度性的。时间过去了，永远不再回来。所以，一个单位，一个人都要十分珍惜时间，在管理工作中能否紧张而有序地进行工作是出成果的重要标志。

（五）管信息

在瞬息万变、信息量“爆炸性”增长的现代社会，一个经济管理的领导者，应当对信息十分注重，要用一定精力对信息进行收集、整理和利用，利用计算机进行文献信息检索，把有关经济管理和与经济管理有关的医疗、护理、科研、卫生服务等方面掌握在自己手中，

因为信息就是金钱。只有掌握信息，才能更好地为医院发展和建设作出最佳的决策方案。

医院经济管理的主要内容包括目标、计划、人力、设备、药品、卫生材料、财务等方面的管理。

经济计划就是对未来的经济活动所作的设想和安排。经济计划作为经济管理职能，在社会主义管理中具有重要的地位。经济计划的内容，主要包括对决策目标的分解和落实，对实现目标的时间、步骤、条件和方法等作出设想和安排，合理地开发、配置和利用人力、物力、财力等各种资料，促进有计划按比例的发展。所以医院的经济管理，首先要加强计划管理。

定额管理，对合理使用人力、物力、财力，调动全体工作人员积极性，提高劳动效率，提高经济效益，社会效益都具有重要意义。

首先，要在医院整体计划的指导下，实行定任务、定编制、定人员、定岗位、定工作量，即“五定”。其中包括数量、质量、各种业务技术指标。

实行经营管理责任制主要是按照经济规律办事。它要求医院努力完成国家下达的医疗以及科学、科研、预防等任务，并结合各项任务的完成情况，承担一定的经济责任。国家赋予医院一定的经营管理权，并给予应有的经济利益。在医院内部建立各种责任制。明确每个职工的责任，制定合理的定额和考核指标，把他们的劳动成果同他们的物质利益直接联系起来，做到责、权、利的统一。正确处理国家、医院和个人之间的物质利益关系，增加职工的主人翁责任感，调动他们的积极性，更好地为人民健康服务。

搞好财务、药品、财产物资管理，这些问题在其他有关章节内阐明。

第三节 现代医院经济管理的特点

医院经济管理由于受价值规律、社会制度、社会生产力的影响，在经济改革中，不少医院作了探索，大家感到必须按经济规律办事，重视价值规律的作用，变医院原来单纯收付型的管理为经营性的管理。也就是说医院要由“统收统支”，“不计成本”，“不讲核算”，“吃大锅饭”，转变为注意经济效益，讲究经济核算，实行经济责任制，由单纯管医疗，不考虑各种卫生资源和医疗条件，不考虑医疗市场和广大群众需求变化，转变为既管医疗又管经济，注意开拓卫生资源，研究医疗市场变化，适应外部环境变化发展，从实际情况出发，扬长避短，发挥优势，医疗才有活力，才能跟上社会经济体制改革的步伐。

社会主义医院以为人民健康服务为根本原则，既讲社会效益，又讲经济效益。讲究社会效益体现在：不论男女老少和贫富都有享受医疗供给的平等权利，要在医院经济管理中不断降低医疗劳务成本，因为医院经济管理的目的不是追求利润，而是为了加强医院经济管理提高医疗质量。医院经济管理对促进医院工作的发展，打破旧模式，打破由此而产生的老框框、旧套套，发展我国社会主义医院有着重要意义。

一、经济管理人员的素质

经济管理人员分领导者和管理者。前者是医院经济管理的领导者，是在经济领导活动过程中的指导者、指挥者、组织者，他的层次高些，偏重于大的整体方面的决策；后者是

管理者，管理者所处的层次要低些，偏重于局部的、微观的和具体的组织指挥，两者都要有一定的素质。素质有广狭二义。狭义（生理）的素质，是指人的神经系统和感觉器官上的先天特点；广义的素质则包括人的性格、毅力、兴趣、气宇、风度等心理品质及后天的修养，人们一般把素质分为三大方面，即政治素质（包括思想、品质）、业务素质和身体素质。

（一）政治素质

领导者的政治素质，是领导者的灵魂。它对于领导者本人及其所进行的领导活动的政治方向，具有决定性的作用和根本性的影响，概括地说：

1. 要有马克思主义的原则性。就是努力学会用马列主义、毛泽东思想的立场、观点和方法去观察、分析、处理问题，自觉地坚持四项基本原则；同党中央保持一致，并将中央的路线、方针政策，创造性地与本地区、本部门、本单位的实际紧密地结合起来，贯彻下去。

2. 要有崇高的理想和遵纪守法观念。一个领导者要有远大理想、要有所作为、要遵纪守法、不违法乱纪。两个观念的具备，是成就事业不可缺少的重要方面。

3. 要有为人民服务的自觉性。为人民做实事、为国家作贡献，是领导者应尽的天职，也是领导者的影响力的重要源泉。

4. 要有严于律己，宽以待人的品格。严于律己是领导者成熟的标志之一，领导者要克服困难，要在困难和逆境中工作，要勇敢地接受考验，要有奋发向上的精神。宽以待人，要虚心听取下属的正确或不正确的意见，下属有时发生失误时，不能委过于下属，要敢于承担责任。领导者的宽宏大量，往往能收到较佳的工作效果。

（二）知识素质 领导者的知识素质，是领导者事业成功的基础。1. 要有一定的政治基本理论知识，主要指马克思列宁主义、毛泽东思想的科学理论，用他们的世界观、方法论去带领群众改造社会，建设有中国特色的社会主义。这对一个领导者的精神面孔、认识能力、政策水平、工作效能关系极大。

2. 要有与其职责相适应的文化基础知识。一个领导者具有一定的文化基础，就能提高自己的阅读、讲演、写作能力，就能进一步学习政治基本知识，学习新的科学知识和管理知识。

3. 要有一定的管理专业知识。一个经济领导管理者，就要掌握相应的经济学、现代管理科学，如微机管理等，如此，才能成为管理的内行，实行内行管理。

（三）能力素质

领导者的能力素质，是领导者把主观意图转化为客观现实的转换器。

1. 要有通观全局和权衡利弊的决策能力，具有通观全局的战略思考能力，是一个领导作出正确决策的主要条件。

2. 要有统筹全局，着眼未来的洞察力。洞察能力是多种能力的综合表现，其中最基本的是观察能力和思考能力。领导者对今天和明天的情况要进行分析、综合、比较、判断和推理，科学地处理和预测各项工作。否则，工作就做不出成效来。

3. 要有多谋善听，博采众议的探讨能力。凡事要多多地谋之于群众，广泛地听取意见，因为每一项决策都关系到国家、集体、个人的切身利益，故不可贸然从事。领导者及时而

明确的决策，来源于对组织系统中的人、财、物（物资、设备）及管理、信息等基本因素的深入了解。从群众中来，到群众中去，如此循环往复，领导者的经验就会越来越丰富，章法就会越来越完善。

4. 要有周密严谨，抓主带次的组织能力。既要正确决策，也要认真组织实施，要有主次，不能面面俱到，否则是不会协调好主次工作的。

（四）品格素质

领导者在很大程度上取决于品格的修养，办事要使人口服心服。下属对领导者所组织的目标，要能克服一切困难，组织实施。

（五）身体和心理素质

一个领导者，身、心健康是完成各项工作的保障和条件，只有健康的身体，而无健康的心理，完成各项工作也是有困难的。所谓健康的心理，即面对主观世界的意念和客观现象的心理调节能力。也就是说事业成功不骄傲，失败了不气馁，要保持清醒的头脑，不但地进行自我心理调节。否则，各项工作也不能达到预期的目标。

还有观念素质、气质素质、威信素质等都是要具备的，作为一个医院经济管理者，要严格遵守财经方面的各种法和规章制度，要清正廉洁，要千方百计增收节支。年初有预算，年终有决算，统一安排，全面运筹，使医院经济健康地发展。

二、医院经济管理的必要性和基本原则

医院的医疗服务是一种特殊形式的生产劳动，在服务活动过程中，要消耗一定的人力、物力、财力，这是它的投入。医疗服务解除人们的疾苦，以至抢救人们的生命，保护人民的身体健康，恢复劳动生产力，有助于促进社会经济的发展，这是它的劳动成果，也就是它的产品。医院同样需要进行劳动消耗与劳动成果的比较，这种比较过程，也就是评价医疗服务经济效益、社会效益的过程。这种评价的目的是为了如何节约劳动耗费，提高医疗活动效率的效果。因此，必须进行医院经济管理。

医院经济管理是医院建设与发展的需要，是医院科学管理的主要组成部份，医院既是医疗服务的提供者也是医疗服务商品的经营者。现代医学科学技术发展日新月异，诊断、治疗手段越来越先进，越来越复杂，耗用资金越来越多。所以必须加强统一管理，协调各种经济关系，以保证各种活动高效、有序、正常运转，顺利发展。促进医院建设与社会经济协调发展是广大人民群众的需要，也是整个国民经济和社会发展的需要。但是医院在实行经济管理中，必须坚持如下基本原则：

（一）医院在实行经济管理中始终坚持社会主义方向

必须实行救死扶伤的革命人道主义，全心全意为人民服务是医院的根本宗旨，经济管理是实现这一宗旨的重要手段。医院实行经济管理必须认真执行党和国家的方针、政策、路线和财经纪律制度。在经济管理中要优化使用人力、物力、财力，用医学科学技术，为社会、为人民群众提供优质服务。要坚持社会主义的办院方针，提高医疗质量，改善服务态度，加强医德医风建设，真正做到优质高效。

（二）坚持社会效益的同时要抓好经济效益，要两手抓

既要有社会效益，又要有经济效益，偏一不可。不能以盈利为目的，要因病施检、施