

中国医院管理终身贡献奖获得者

社会变革时代的
医院管理与卫生改革

董炳琨 著



中国协和医科大学出版社

中国医院管理终身贡献奖获得者

社会变革时代的 医院管理与卫生改革

董炳琨 著

中国协和医科大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

社会变革时代的医院管理与卫生改革/董炳琨著. - 北京: 中国协和医科大学出版社, 2000, 6

ISBN 7-81072-103-8

I. 社… II. 董… III. ①医药卫生管理-改革-中国-文集 ②医院管理-改革-中国-文集 IV. R197-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 19501 号

社会变革时代的医院管理与卫生改革

作 者: 董炳琨 著

责任编辑: 彭南燕 顾良军

出版发行: 中国协和医科大学出版社

(北京东单三条九号 邮编 100730 电话 65228583)

经 销: 新华书店总店北京发行所

印 刷: 北京迪鑫印刷厂

开 本: 850×1168 毫米 1/32 开

印 张: 14.875

彩 图: 2

字 数: 399 千字

版 次: 2000 年 8 月第一版 2000 年 8 月第一次印刷

印 数: 1—3500

定 价: 30.00 元

ISBN 7-81072-103-8/R·098

(凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页及其他质量问题, 由本社发行部调换)

序 一

我和全国卫生医务界的同志们一样，以无比喜悦的心情祝贺董炳琨同志所著《社会变革时代的医院管理与卫生改革》一书的出版。

卫生改革与医院管理是这本书的主题，这个主体不能脱离现实，不能脱离时代。作者在《前言》中说：“单纯就医院论医院，不能解决医院的自身问题。研究医院，必须同时，甚至更多地研究医院外环境的变化”。这就是“大卫生”的观点，卫生工作有很多问题，涉及到全社会，必须由社会各个方面共同来解决。作者在谈到改革问题时作为例子，就举出了：公费劳保医疗改革、职工医疗机构改革、医疗保险制度改革等。实际上其他方面的问题还很多，例如加强科普工作；改善医务工作人员与病人和其家属之间的关系；医务人员要无微不至地体贴病人的病痛，病人和家属要尊重医务人员的劳动，并了解疾病的一些自然规律。

我们正处在社会变革时代，必须认真总结卫生工作和医院管理的历史经验，探讨医院改革的方向。

健康是每个人都关心的问题，涉及到生老病死各个时期，涉及到个人的前途、生活安排等，影响到家庭社会。有一种看法——健康不是一切，没有健康一切成空，这有一定道理。临床医务人员，包括医、护、药和有关的行政干部，总的来说无不要求自己努力解除病人的病痛，实事求是地帮助家属了解实际病况，并安慰家属。同时医务人员也十分需要医院和社会的多方支持，在这个问题上医院管理人员有重大的作用和责任。

管理是一门很重要，并含有创造性内容的学问。古代指

“管”为钥匙。《左传》载：“郑人使我掌其北门之管”。

董炳琨是一位很有实际经验的管理专家，他事事注意客观规律、基本原理，同时又能以邓小平理论为指导，解放思想，实事求是地处理具体问题，我认为本书虽然谈卫生改革与医院管理，实际上是一本可以提高认识和改进工作方法的教材。

吴阶平

2000年1月10日

序 二

新中国建国五十年来医疗卫生工作取得了巨大的发展，但也经过了曲折多变的道路，有很多的经验及教训。1996年12月召开的全国卫生工作会议总结了这些成就和历程，修订了卫生工作方针，提出了改革发展的方向；至今三年过去了，有些问题解决了，有些问题仍在研讨争论，医疗卫生工作改革的任务依然是任重道远，有待在中央和国务院的领导下群策群力加快进度，早日满足人民群众医疗保健的需要，特别要提高改进医院管理和领导水平，实现有中国特色的社会主义大卫生。在此情况下，多位资深医院管理学家、医学教育家、预防保健领导者总结多年经验选编自己的有关著述成集刊出，都是有益的贡献。

董炳琨同志在半个多世纪的医务工作中既有丰富的领导经验，又善于总结，并结合实际不断学习有关政治、经济、社会、管理各方面的基础理论；思路活跃，勇于创新，坚持真理，尊重科学，因此他的这本文集既有学术价值也切合当前的实际需要，诚属一本难得可贵的好书。

回顾五十年来我国医疗卫生工作发展变革的历程，最严峻的动荡有两次：一是“文化大革命”，一是近十几年来在市场经济条件下的社会环境影响，使一些医务工作者感到困惑，甚至迷失方向。多少好经验、好制度被打乱了、多少似是而非的措施被推行了，致使人民卫生事业受到严重损失。我们必须坚持社会主义方向和医疗卫生工作全心全意为人民健康服务，切实满足广大群众防病治病的需要，加强预防保健和基层卫生建设，培养有真才

实学和社会主义觉悟的医疗卫生队伍。要学习国外先进的科学技术，但不可脱离我国国情民情，一定要遵循马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和江泽民总书记的号召，来改革发展我国的医疗卫生事业。

董炳琨同志的《社会变革时代的医院管理与卫生改革》文集的出版，是值得各级领导和所有医务工作者重视的，在此谨志一些个人感受以为序并致贺忱。

吴英恺

1999年12月21日

前 言

20 世纪的最后 20 年，是中国社会大变革的 20 年。我国人民在社会主义革命和建设过程中，经历种种曲折，终于探索出一条邓小平理论指导下的具有中国特色的社会主义发展道路。这条道路的标志，就是从“以阶级斗争为纲”转向“以经济建设为中心”，并提出改革开放和坚持四项基本原则作为建设社会主义的两个基本点。由传统的计划经济体制向社会主义市场经济转变是实现这条路线的重大战略措施。它影响全国各行各业，都要为适应这个转变进行改革。在这广泛而深刻的社会大变革中，人们的思想异常活跃、复杂而充满矛盾。医疗卫生工作同样如此，在这 20 年中它面临的形势十分复杂。归结起来，主要反映在以下三个方面。

一、“文化大革命”之后，大量被破坏搞乱了的组织结构、规章制度需要恢复和重建，荒废了的业务知识要重新拾起，专业人才断层急待补充训练，被扭曲了的职业道德观念和优良传统需要澄清是非和进行再教育。总之，拨乱反正任务非常艰巨、复杂和繁重。

二、国家经济体制向社会主义市场经济转变，使医疗卫生工作的资金来源、补偿渠道、补偿机制、政策环境以及服务对象都发生了巨大变化。在各种变化面前缺乏思想准备，理论和政策都处于滞后状态，所以在较长时间内处于被动地位。人们的思想、观念、价值观呈现相当程度的困惑和混乱。为适应不断变化的外部环境，卫生改革呈现一定程度的无序状态，需要在探索中前进。

三、对外开放政策为医疗卫生工作提供了很多新的机遇，同时也提出了多方面的挑战。许多过去很少接触的新思想、新理论、新情况、新问题以及高新技术蜂拥而来，既有强烈的吸引力，又有相当风险。如何分辨是非，择优排劣，为我所用，又是

一大堆不能回避的新问题。

一方面情况复杂，矛盾丛生，困难很多；另一方面环境宽松，发展很快，形势逼人。这就是 20 年来医疗卫生面临形势的基本特点。有鉴于此，理论界、学术界以及广大实际工作者在这段时间思想非常活跃，围绕在新形势下卫生事业的改革与发展展开了热烈的讨论，解放思想，各抒己见，形成百花齐放、百家争鸣的大好局面。

1985 年我从工作岗位上退下来，正赶上这个大讨论的兴起。在卫生部领导关怀下，参加了卫生部咨询委员会；同时参加了中华医学会、继续医学教育委员会、中华医院管理学会及一些学术团体和刊物、杂志的活动；还具体地参加了北京地区医院评审工作。这就为我到全国各地走走，接触各层次医疗机构和参加医院管理、卫生改革的大讨论，提供了机会，创造了条件。

我一生的大部分时间在医院，包括在部队和地方医院当医生、搞管理，几十年培育了对医院工作的深厚感情和兴趣。离退之后，很愿意多接触些医院以增长见识，也愿意在医院建设和改革方面参加讨论或提点建议。遗憾的是，我在医院工作期间还不懂得什么叫管理科学，管了几十年医院从未把它当做一门学问来研究，只有些零零散散的实践经验。改革开放后，管理科学进入中国，医院管理也成为了一门学问。我带着浓厚的兴趣学习了这门科学，学习中结合过去工作中的经验进行思考，稍有所得。在全国大学习的热潮中，不揣浅陋，陆陆续续写了些文章，但多数见解反映在参加一些有关医院管理研讨会和各种培训班的发言和讲课中，因此本文集除公开发表的文章外，还选用了部分讲课内容。

社会大变革时代的医院和过去已大不相同，环境对它的影响非常之大，而且越来越大。单纯就医院论医院，不能解决医院的自身问题。研究医院，必须同时，甚至更多地研究医院外环境的变化。比如，在新形势下，卫生事业在国家经济和社会发展中的地位、作用、性质、方向，以及方针政策、指导思想、经济补

偿、体制改革和社会医疗保障制度等等宏观问题，都直接影响医院的生存、建设、发展和运作方式。如果这些宏观问题改革方向不明确或不正确，或关系不顺，医院本身就难以正常运转和有序改革。因此，必须扩大视野，参加更大范围的讨论。对这些卫生事业的宏观问题，过去很少涉足，但当认识到当前它同医院关系十分密切时，特别是看到在改革大潮中出现了种种和卫生事业根本宗旨相违背的思潮和观点时，天然的责任感促使我毫不犹豫地参加了这个大讨论，而且构成这本文集的主要内容。

关于卫生事业中一些宏观问题，当然在多年实践工作中也有些了解，但毕竟没有认真地研究过，对我来说确是一个新课题。缺陷只有用学习来弥补。好在离退之后有了较为充裕的时间，身体、精力也还不算太坏。学习的内容大致包括三个方面。首先要重新学习马克思主义、毛泽东思想和邓小平理论中的有关内容，这是我们的根本指导思想，不管形势如何变化，这些指导思想是不会变的，因为我们搞的是社会主义卫生事业。第二，要学习一些新知识，尤其是有关社会发展和经济理论方面的知识。因为现在是以经济建设为中心，卫生工作要为经济建设服务，而且时刻受着经济体制改革和经济环境的影响。实际上也确有些人经常借用或套用某些经济理论或经济领域改革的某些经验或形式用于卫生改革，如果没有一定的理论知识，就难以保持头脑的清醒和理智，盲目地赞同和反对都可能是错误的。我利用养病时间比较集中地读了几本经济理论书籍，懂得了些诸如市场经济、股份制等有关问题的基本知识。所以当看到涉及这方面的文章时尚不致茫然无知；同时也可以根据自己的认识和体会提出一些独立的见解，不致被某些所谓理论所唬住。第三，最重要的是不断学习中国国情和掌握不断变化着的实际情况。任何先进理论和知识，如果不同中国实际相结合，都是无的放矢或无水之舟，只配束之高阁。通过这些学习，心中底数多了一些，增加了些发言权。在宏观改革的论文中，有些是针对某些对立意见写的，带有一定论战性。至于这些观点是否正确，则要由群众和实践来判定，由后人

评说，最终由历史判定，历史是最权威的裁判者。尊重真理，服从真理，坚持真理，一直是我的行为准则，也时时鞭策我自己只相信真理，不相信权威。为了鞭策自己，我把自己每天读写用的小书屋，起名为“寻真斋”。

1996年中共中央和国务院主持召开了全国卫生会议，1997年颁发了《中共中央、国务院关于卫生改革与发展的决定》。在此之前，曾广泛征求意见。我有幸参加过两次由国务院负责同志主持的座谈会，也提过些书面意见。为了记录这段过程，将我当时的发言提纲也收在本文集之内。全国卫生会议和《决定》对前一段争论的许多重大问题有了明确态度，实际上对前一段卫生改革进行了阶段总结，但不同观点的争论并未因此结束。今年（1999）七、八月份的报纸上又出现了与《决定》精神很不协调的论调，用了一些新的说辞，坚持自己的老观点。我对此也撰文作了回答，题目是《老话题的新争论——医疗市场化》。看来这种争论还要继续下去。是耶，非耶，由读者自行判断。

有些自己不甚熟悉的领域，或缺乏鲜明观点的文章（如农村卫生方面）没有收入文集，以免浪费读者时间。有两部分内容，虽然距主题稍远，但有一定联系和参考意义，也收入集内。一部分是有关医学教育和人才培养方面的内容，另一部分是有关宏扬协和精神和传统作风方面的内容。为阅读方便，将内容作了大体分类，在此基础上照顾了时间顺序。

20世纪最后的20年，是非比寻常的20年。我们正在走着一條别人没有走过的路，在探索前进中出现一些不同的意见和观点是正常的，在矛盾中前进是事物发展的普遍规律，只有通过不同意见充分的辩论，才可能探索出比较正确的道路。我的这些文章大都是有感而发，尽管水平不高，但对卫生改革历程有一定的记录作用。至于其中一些观点，纯粹是一家之言，欢迎读者批评指正。文集在记录这段历史发展轨迹方面，或许有一点参考意义。

董炳琨

2000年1月

目 录

第 一 部 分

医疗卫生改革与客观规律·····	(1)
用马克思劳动力再生产理论指导卫生投入·····	(16)
卫生部门社会效益和经济效益辨析·····	(21)
开展“卫生机制设计”研究,深化医疗卫生改革·····	(27)
医院改革(节登)·····	(34)
建国以来医院管理的历史经验·····	(48)

第 二 部 分

现代管理科学基本原理在医院管理中的应用·····	(56)
略论医院管理干部的职业道德·····	(75)
“以病人为中心”的观念与实践·····	(81)
以病人为中心和连贯性医疗护理服务(节登)·····	(89)
医院领导的科学、艺术和工作职责·····	(98)
医院如何贯彻“依靠科技进步”方针·····	(118)
对心血管技术协作培训中心的评价和期望·····	(124)
做好科主任工作·····	(130)
医院管理中的护理工作·····	(142)
医院管理中的药事工作·····	(154)
医药分管 未雨绸缪·····	(159)

第三部分

医院分级管理与评审初议·····	(163)
区域规划、分级管理和医院评审的关系·····	(168)
医院分级管理和医院评审(节登)·····	(172)
在评审考核中正确处理四个关系·····	(188)
三级医院评审工作的体会·····	(191)

第四部分

公费劳保医疗改革应同医疗卫生改革同步进行·····	(200)
职工医疗机构改革中几个问题的讨论(节登)·····	(202)
“首钢模式”应与医改接轨·····	(209)
城镇职工医疗保障制度与卫生改革·····	(211)
医疗保险制度与医院改革·····	(217)

第五部分

医院改革中某些策略问题的再认识·····	(220)
医院改革的回顾和改革深化的探讨·····	(228)
警惕医疗卫生工作走入误区·····	(240)
老话题的新争论——医疗市场化·····	(247)

第六部分

论增强区域卫生规划意识·····	(253)
试论医疗卫生事业规划导向·····	(259)
建立与规划导向相适应的医疗卫生事业运行机制·····	(266)
一项突破性的医院改革措施——从上海“总量控制，结构调整”的实施说起·····	(273)

第七部分

从整体着眼 从根本入手·····	(281)
为全国卫生会议筹备工作进言提纲·····	(283)
努力促进全国卫生工作会议精神的落实·····	(290)
贯彻《中共中央、国务院关于卫生改革与发展的 决定》中两个难点的探讨·····	(293)
学习“十五大”必须密切结合卫生系统实际·····	(301)
中华医院管理学会赴港考察报告·····	(306)

第八部分

社会主义初级阶段卫生人力资源的开发利用·····	(315)
成人医学教育战略和策略的探讨·····	(345)
关于建立住院医师培养制度的建议·····	(355)
再论住院医师培养制度·····	(358)
论临床医师培养·····	(363)
关于医院人才建设·····	(374)

第九部分

关于协和医大教学体制改革之我见·····	(384)
发扬科学育人的优良传统——庆祝建院三十周 年、建校七十周年·····	(388)
临床实践与医学教育·····	(393)
一次讲课的感想·····	(405)
一所民办大学的启示·····	(407)
六十年代协和医院的回顾·····	(409)
梅花无语品自高——庆祝邓家栋教授 90 华诞 ·····	(432)
“三基”、“三严”是协和的传家宝——写于北京 协和医院建院 75 周年 ·····	(438)

风雨沧桑话传统.....	(443)
弘扬协和医大的优良校风——写给协和医大入学 新生.....	(446)
纪念党的十一届三中全会 20 周年几点感想	(459)
后 记.....	(462)

第一部分

医疗卫生改革与客观规律

一、改革的必要性

(一) 不断改革是社会发展的必然

几千年的人类历史证明，人类要前进，社会要发展，就得不断改革。一种社会制度发展到另一种社会制度，一般要经过革命。革命也是一种改革，是大规模的改革。每个社会制度由萌芽到成熟、到衰落，也要进行不断的改革。关于社会主义制度，恩格斯说：“我认为，所谓社会主义社会，不是一种一成不变的东西，而应当和其他社会制度一样，把它看成经常变化和改革的社会。”由此可见，改革是历史发展的必然。

(二) 当前形势要求我们进行一场大的改革

社会主义制度在世界上出现七十多年，我国的社会主义也有了四十多年。但作为一个社会制度来说，仍然属于初级阶段，还很缺乏经验，尤其是它发生在生产力落后的封建半封建统治的国家中，面对生产力已经充分发展的资本主义国家的包围，这种特殊的环境和条件，赋予了它特殊复杂艰巨的任务。我们经过几十

年实践的曲折反复，才找到了一条正确的发展道路，就是以经济建设为中心，坚持社会主义，坚持马克思列宁主义毛泽东思想，坚持人民民主专政，坚持党的领导和改革开放。实现这条方针，就需要在经济、政治体制和其他方面实行一系列的改革，在改革中会遇到种种新问题、新困难，改革的过程是相当长的。

在这种新形势和大环境下，医疗卫生当然会是总体改革的必要组成部分。

（三）医疗卫生改革应认识自己的适当位置

医疗卫生工作并非社会发展的主体，社会发展的主体是经济和政治。医疗卫生工作为社会主体服务，随着社会主体的变化，并根据自己的内在要求而发展和改革。医疗卫生工作的发展和改革，不能脱离社会发展的现实。

另一方面，医疗卫生工作又是当前社会发展的一个重要指标。联合国开发总署发表的《1990年人文发展报告》中，把人生三大要素作为衡量人文发展的尺度。这三大要素是：健康、寿命；获得知识的机会；生活水平。1991年联合国开发计划署的专家们制定了新的标准，即根据平均寿命、扫盲、教育、健康、失业、城市化、军事开支和过象样生活所必需的收入等因素进行综合考虑，确定“人的发展指数”。其中健康、寿命与医疗卫生工作密切相关。现在多数国家都承认享受基本的医疗保健属于人的基本权利范围。因此世界卫生组织提出了“2000年人人享有卫生保健”这个全球性的战略目标，中国承诺了实现这个目标的任务。同时，医疗卫生对经济建设、社会发展的反作用也不可忽视。因此，有理由要求整个社会在发展改革中为医疗卫生工作创造良好的环境和条件。

二、改革中必须重视客观规律性

（一）客观规律不以人的意志为转移

规律，就是事物之间的内在必然联系。这种联系不断重复出现，在一定条件下经常起作用，并且决定着事物必然向着某种趋