

全国医院体制改革
学术讨论会论文集

中国医院管理杂志社

全国医院体制改革学术讨论会

论 文 集



中国医院管理杂志社

全国医院体制改革学术讨论会论文集

(总第081期)

总 编: 陆 忠

副 总 编: 刘宗秀 王崇一 李矢禾(常务)

编 辑: 刘绍朱 刘相辑 刘 英

梁春芳 赵效勤

出版日期: 1985年8月5日

编辑出版: 中国医院管理杂志社

发 行: 本 社 直 接 发 行

正文印刷: 黑龙江大学印刷厂

封面印刷: 黑龙江水利工程学院印刷厂

期刊登记证: 第012期

定价: 3.20元

前 言

由我社主办的“全国医院体制改革学术讨论会”，得到了卫生部及各级卫生行政部门、各级医院、各医学院校广大管理干部、医院管理科学研究、教学人员的大力支持，在短短两个月的时间里，收到了来自全国各地的论文近200篇（由于在六月末发排，其后的来稿尚未统计在内）。本社已择优编入《全国医院体制改革学术讨论会论文集》的有85篇，共38万字，其余论文将择优陆续在《中国医院管理》上发表，观点相似或雷同的论文，由于篇幅所限就不再发了。

这本论文集包括如下几个方面的内容：

1. 我国医院体制改革的指导思想及其基本原则；医院体制改革的方向与内容。
2. 建国以来医院体制的形成、发展及其利弊分析。
3. 中国式的医院体制的特征；对我国医院体制基本模式的研究。
4. 对医院联合体的评价及进一步发展的对策。
5. 对院长负责制的理论探讨；实行院长负责制的新经验、新情况。
6. 对医院领导层的最佳结构的探讨。
7. 实行招聘制的做法及经验。
8. 对多种经济责任制的探讨。
9. 医疗市场变化与医院体制改革。
10. 运用价值规律进行成本核算，合理收费的研究。
11. 改革医院结构与经营方式，加速医院社会化。
12. 工企医院体制改革的方向、任务、内容、措施。
13. 增强医院活力，提高经济效益和社会效益。
14. 对医疗资源开发利用的研究。
15. 对国外医院体制的评价等。

这本论文集收集了全国医院体制改革的做法、经验及设想，是广大医院管理工作者的“良师益友”、宝贵信息，它的出版必将对全国医院体制改革起到积极的推动作用。

目 录

前 言

加强党的领导 做好改革中的思想政治工作.....	张义芳 (1)
论医院管理改革	
——在一个管理座标系里的选择.....	阎惠中 (6)
医院改革若干问题的讨论.....	白 东 (9)
浅谈医院领导体制改革的认识和实践.....	葛登洲 (12)
改革医院结构和经营方式,提高医疗服务质量和经济效益.....	陈岳成 (16)
医院领导体制的演变.....	周寿祺 (19)
关于工业部门医疗体制改革的探讨.....	陈 蕃 (23)
实行医院“院长负责制”的初步总结.....	黄永昌 (28)
论医院改革的整体性和宏观管理的问题.....	丁涵章 (32)
关于建立“城市医疗卫生控制系统”的初步设想.....	张友林等 (37)
在医院管理改革上进行的一次大面积实验.....	蒋繁隆等 (44)
运用现代管理会计提高医院经营效益.....	董立友 (49)
试论医院医疗技术经济责任制.....	马 骏 (54)
医院领导层的最佳结构探讨.....	陆 恒 (59)
实行总会计师经济责任制是医院管理体制上的重大改革.....	赵允家等 (63)
对医院实行聘任制的做法与体会.....	黄永昌 (66)
新的技术革命与医院的发展战略.....	杜治政 (69)
医院的职能机构应进行改革.....	曹文秀 (76)
对社会主义医院体制的探讨.....	姚高昇 (78)
谈谈县医院的改革问题.....	朱子会 (81)
改革与医德.....	胡田成 (86)
关于医院领导体制改革的几个问题.....	于杏林 (90)
精神病管治机构的改革.....	金德初 (96)
官办改民办 势在必行	
——四川省峨眉县乡卫生院调查报告.....	王川东 (101)
试论医疗技术协作联合体.....	刘宪廷 (105)
总结经验 探索路子 全面搞好医院改革.....	四川省卫生厅医政处 (108)
医院管理需要重视社会因素与社会要求.....	唐尧庚 (111)
联合与开放——企业医院改革之路.....	黄光明 (115)
明确目标,坚持医院体制改革.....	陶乃煌 (117)
医院建立质量控制信息机构的必要性.....	蒋山卿 (120)

谈医院领导制度的改革·····	刘纯铭等 (123)
略论我国医疗机构发展的趋势·····	皇甫登科等 (127)
医院管理体制改革的初探·····	胡茂清 (129)
论卫生价格指数运动的规律·····	李光宙等 (134)
对实行院长负责制的几个有关问题的探讨·····	丁涵章 (141)
农村医疗市场与医院改革·····	杨海涛 (145)
谈卫生事业改革的程序与控制·····	马爱群 (149)
医疗的社会化与医院的社区化·····	胡伊拉 (153)
论医院体制改革的方向和内容·····	苏鸿启 (158)
浅谈医院后勤体制的改革·····	崔晓波 (161)
在我院试行技术经济责任制的实践	
——技术经济指标下达科室的探讨·····	陈庆丰等 (165)
论我国医疗系统管理体制及改革办法·····	孙庆国 (169)
在医院改革中智囊机构的地位和作用·····	马永祥 (173)
医院经营的盈亏平衡分析·····	王玉升 (176)
要按价值规律实行医疗成本收费·····	李殿元 (181)
美国卫生系统的社会性变革·····	王济东 (184)
我们是怎样实行院长负责制的·····	李恢樵等 (189)
略论院长负责制·····	姜国和 (193)
试谈中小医院管理体制的改革·····	李晓晔 (195)
卫生机构改革的哲学思考	
——兼论医院体制改革的环境条件·····	曹文秀 (197)
我院实行兼职合同制的几种形式·····	马必生等 (200)
建设医药结合体制的初步设想·····	张建为等 (202)
改革医院现行体制实行科学管理·····	彭俊芳 (204)
论我国现行医院管理体制的利与弊·····	罗 宁 (207)
医院系统管理论·····	邱鸿钟 (209)
增强卫生事业活力是卫生经济体制改革的中心环节·····	李厚坤 (213)
医院实行院长负责制后的党委工作·····	杨成义 (218)
对劳保医疗改革的一些看法·····	马醒民 (222)
关于医疗收费体制改革的探讨·····	石化林 (226)
实行院长助理制促进改革·····	孝感市第一人民医院 (229)
大型企业医院经济体制改革刍议·····	郑乃松 (232)
医疗体制改革的我见·····	李宗炎等 (235)
必须在改革中建立坚强的院领导中枢·····	吉济华 (238)
实行医疗成本核算是医院经济体制改革的必由之路·····	华业堂 (242)
对肥城县医院实行院长负责制的调查·····	张一鸣等 (245)
浅谈工矿医院的人才培养·····	李兆珉 (248)
论医院管理与管理经济学·····	石化林 (250)

院长负责制的关键在于用好权·····	韩子刚 (252)
对企业医院实行技术经济责任制的探讨·····	王德权 (255)
关于实行以医院为中心的综合医学服务体制的探讨·····	钟贤宾 (257)
国内外医疗市场形势与医院体制改革·····	邵 珠 (259)
试行医院科室经济定额管理·····	杨敬泉 (264)
中医医院实行聘任制初探·····	袁通威 (266)
怎样发挥医院党组织的保证监督作用·····	张德坤 (268)
关于药剂科两项改革的建议·····	邹本田 (270)
实行院长负责制后的两个新问题·····	邵建宏 (271)
建立县以上医疗预防教研中心的设想·····	张建东 (85)
对医院组织体系改革的探讨·····	马 锋 (53)
加强思想政治工作促进医院改革·····	中共丹东市第一医院委员会 (75)
实行院长负责制的几个主要问题·····	张克勤 (15)
选好院长是院长负责制的关键·····	屈维安 (95)
医院体制改革的基本原则·····	周德文 (65)
医院领导班子知识结构的最优化·····	韩 辉等 (18)
对医院管理内容的探讨·····	刘 刚等 (36)
谈医院合理的智力结构·····	刘德业 (48)

加强党的领导 做好改革中的 思想政治工作

张义芳

现就做好改革中的思想政治工作和思想政治工作的改革，谈几点意见：

第一，必须充分认识改革中思想政治工作的重要性

要做好改革中的思想政治工作，首先必须说明新时期党关于思想政治工作的指导方针。十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》明确指出：

“在新的时期，党的思想工作和组织工作必须坚定地贯彻执行为实现党的总任务、总目标服务，密切结合经济建设和经济体制改革的实际来进行的指导方针”，我们要坚定地执行这个方针。四化建设需要改革、开放，这是当前的最大政治，思想政治工作，必须服务于和服从于四化和改革。在改革中由于人们看问题的角度不同，必然会有各种不同的认识和反映，群众中有大量的思想问题要解决，这要靠我们的思想政治工作来把人们的认识统一到党中央的方针、政策和决策上来，去鼓舞人们同心同德搞改革；在改革中经常遇到大量的矛盾是国家、集体、个人三者利益的矛盾，要正确地调整三者利益的相互关系，除了主要靠体制、法律和政策外，还必须靠强有力的思想政治工作来配合，通过教育使人们懂得个人的、局部的、暂时的利益要服从于国家的、整体的、长远的利益的道理。如果没有强有力的思想政治工作，人

们的思想就会走到邪路上去，改革也就必然遭到破坏，所以说在改革中思想政治工作，只能加强，不能削弱，当前越是实行改革，越是要加强思想政治工作。

党中央一贯重视思想政治工作，邓小平同志在《党和国家领导制度改革》一文中强调指出：“现在群众中需要解决的思想问题很多，党内需要解决的思想问题也很多。我们一定要把思想政治工作放在非常重要的地位，切实认真做好，不能放松。这项工作党委要做，各级领导干部要做，每个党员都要做”。可是，现在社会上有一种贬低思想政治工作，贬低马克思主义对我国政治生活和人民思想的指导作用的错误思潮，宣扬只要有钱就有一切的“金钱万能论”。对这种情况，我们决不能熟视无睹，任其泛滥，否则我们就可能断送改革，贻误四化建设大业。

要加强对改革的重要性和迫切性的认识，改革是一场深刻的革命，是一项极其复杂、艰巨的事业，需要胸怀远大理想，勇于开拓前进的人们去实行。因此，要求政工干部必须是改革者，对改革认识明确，否则就很难去做群众的思想工作，尤其是党委书记，不但应该是一个改革者，而且要当改革的带头人。在前一时期，一部分干部群众对中央纠正新的不正之风的指示缺乏全面的理解，思想上引起了波动，误认为改革要“收”了，对前段改革正确与

否半信半疑，对下一段改革犹豫不决，等待观望，缩手缩脚，如有的单位经过上级批准的承包合同也不敢兑现了。万里同志最近指出：我们要允许在改革中犯某些错误以至不能达到预想的成功，但不允许不改革，在改革中存在问题难免的，不能把产生不正之风的原因归咎于改革，纠正不正之风时，要注意保护广大干部和群众在改革中的积极性，要划清政策界限。一是要划清按照国家规定或经上级批准的兑现承包合同进行奖励同滥发奖金的界限；二是要划清按照国家规定或上级批准实行浮动工资同乱提工资的界限；三是要划清为安排待业青年兴办为机关服务的劳动服务公司同党政机关经商办企业从中牟利的界限；四是要划清经济交往和外事活动中必要的招待同用公款大吃大喝、请客送礼的界限；五是要划清对重大贡献者实行重奖同滥发奖金、乱提工资、突击提干的界限；六是要划清按照国家规定调整部分不合理的收费同乱涨价的界限；七是要划清在没有明文规定下发生的问题同明知故犯的界限，等等。我们一定要根据国家现行政策和法令，区分清楚合法与非法的界限。实事求是，有什么问题，就解决什么问题，一定要把因为改革缺乏经验而出现的问题与借改革之名钻改革空子搞不正之风区别开来，绝不许借纠正新的不正之风非议改革，否定改革。

第二，加强理想和纪律教育是当前思想政治工作的突出任务

邓小平同志在全国科技工作会议上的讲话指出：一靠理想，二靠纪律，才能团结起来，建设有中国特色的社会主义。当前强调有理想、有纪律，对我们坚持改革的正确方向，克服一些错误观念和错误做法，进一步统一大家的认识，步调一致地搞好改革，是十分重要的。现在一部分人

中有理想淡漠、纪律松弛的现象，比如有的同志认为“共产主义太远，马克思主义太空，宣传共产主义思想是超越现阶段”；有的同志认为“改革就是捞钱”，有“钱多多干，钱少少干，没有钱不干”的“向钱看”思想；有的同志个人主义严重，工作不负责任，图安逸，讲享受，胸无大志，不图上进；有的同志纪律松弛，不遵守党纪国法，打架斗殴，目无组织现象比较严重，等等。产生这些问题的原因除了对形势和改革中的政策界限认识不清以外，主要是我们忽视了思想政治工作，强调理想和纪律的教育不够。

理想、信念是我们的精神支柱，是保证我们事业健康发展并取得胜利的灵魂和动力。邓小平同志的报告中特别强调要教育青年树立共产主义的远大理想。我们建设具有中国特色的社会主义，不是一代两代人的事，而是几代人的事。为了保证我们的正确的路线、方针、政策连续下去，为了使广大青年能抵制住资本主义思想的腐蚀，成为承担起伟大事业的共产主义新人，理想、纪律教育的重点应放在青年身上。纪律是我们事业胜利的保证。团结需要两条纽带来维系，一是共同的理想，二是统一的纪律。只有理想，没有纪律，还是一盘散沙。“加强纪律性，改革无不胜”。当前特别强调纪律，因为它是搞好改革，实现四化的保障，对极少数背弃理想、目无法纪的人来说，它又具有极大的强制性。对共产党员来说，党性原则和党的纪律决不存在“松绑”的问题。增强党性必须从思想教育抓起，一是要树立全心全意为人民服务和共产主义的远大理想；二是树立个人利益服从党和人民的利益，局部利益服从全局利益的观念；三是吃苦在前，享受在后，不怕牺牲，甘愿吃亏；四是要坚决贯彻执行党的政策和国家法令，有令必行，有禁必止，自觉遵守纪律。

在新的形势下，越是搞活经济，越要加强思想政治工作。重点是要加强理想和纪律的教育，要立足当前，着眼长远，坚持不懈抓下去，要与改革结合，与整党结合，与完成医教研任务结合，这样才能使我们的广大党员、干部和群众自觉地抵制“金钱万能”等资产阶级思想的腐蚀。只有这样，改革才能顺利进行，社会主义共同富裕的目的才能早日实现。

第三，搞好思想政治工作的改革

首先，在指导思想，要“转轨”、“变型”，不断清除“左”的影响。就是要从“阶级斗争为纲”的轨道上转到经济建设、为业务工作服务的轨道上来，彻底解决思想工作和业务工作“两张皮”的现象。新时期的思想政治工作必须紧密结合经济建设和经济体制改革的实际，把思想政治工作贯穿到经济体制改革和四化建设的全过程。正如邓小平同志指出的：领导就是服务，领导者必须少讲空话，多干实事。因为政治工作的保证作用是通过大量的服务工作体现出来的，强调政治工作的服务性，有利于发挥政治工作的保证作用，政治工作就是为人民服务。我们所有从事思想政治工作的同志都要端正指导思想，自觉地主动地为实现党的总任务、总目标服务。在当前和今后一个时期，就是要为经济体制、科技体制和卫生工作改革服务，保证各项改革健康地有成效地向前发展。

其次，要改革思想政治工作的内容和方法。

思想政治工作是做人的工作，其任务就是要通过我们的工作，促进思想转化，调动人的积极性。这就必须在方法和内容上进行改革。一定要克服“左”的思想影响和“左”的做法。除了传统的、行之有效的思想教育方法还要继续发扬外，要着

重从以下几个方面转变：（1）要从过去那种我说你听，强加于人的简单生硬的工作方法，转变为说服教育的方法，坚持疏导的方针，以理服人，以情感人，以表扬为主，多做转化的工作。（2）要从一刀切、单调死板的方式方法，转变为满足职工精神文化需要，进行多层次、多形式的宣传教育方式，寓教育于健康有益的各种活动之中，把思想政治工作做到食堂中去，做到娱乐中去，做到宿舍里去。（3）要从头痛医头、脚痛医脚的教育方式，转变到以预防教育为主上来。针对容易产生思想问题的因素，提前做好思想工作，防患于未然。（4）要从照抄照搬，不结合实际的教育转为从实际出发，理论联系实际，围绕改革和经济工作的需要，有针对性地开展教育。（5）改进思想政治工作还有一个重要的内容，就是要改进旧的不适合新形势的领导作风和领导方法。要改变浮在上面，不深入群众、不深入实际的一般化领导作风。党委书记要亲自动手调查职工的思想状况，亲自动手总结思想政治工作的新经验，并带动政工干部也都这么做。

第四，实行院（所）长负责制后，党委如何起保证监督作用

根据院校工作会议和科技体制改革决定的精神，大部分的院所已开始实行院（所）长负责制。首先是明确了党政分工，实行干部、科主任聘任制，健全了行政强有力的指挥系统，建立院（所）务委员会、学术委员会，人事工作由院（所）长负责，建立健全了必要的民主管理制度，等等。现就实行院（所）长负责制后，党委如何起保证监督作用，谈点看法。

1. 首先要解决思想认识问题。有的同志说：实行了院（所）长负责制，书记一没有权，二没有钱，说话没人听，工作

不好开展，不好发挥作用。实行院（所）长负责制后，院（所）的党组织确实在地位和作用方面发生了新的变化：一是工作任务由过去对院（所）工作的全面领导转为思想政治领导，对业务行政工作的直接领导转为保证监督；二是工作内容从过去繁杂的行政事务中解脱出来，集中精力抓好党的建设，加强思想政治工作；三是工作方法由“统帅”业务工作转为“服务于”、“服从于”业务工作，由搞“群众运动”和使用行政手段转为教育人、关心人，做深入细致的疏导工作。必须认识到，这三个变化绝不是党组织权力的“削弱”，如果说“削弱”了，那么削弱的只是本来就不应包揽的行政指挥权和决策权。这种“削弱”正是对院（所）思想政治领导工作的“加强”。

2. 搞好党政分工。党政分工不是党政分家，决不能理解为院（所）长只管业务、行政工作，党委就管思想政治工作。党的思想政治工作，是全党的工作，党委固然要以主要精力去做，院（所）长、科主任、技术管理人员，特别是其中的党员都应该做。从职责上的分工来看，院（所）长对本院（所）的业务工作、行政管理实行统一领导，统一指挥，全面负责。因此，必须相应建立和健全强有力的行政指挥系统。党委主要发挥三个作用：领导作用、保证作用、监督作用。即领导党的思想建设和组织建设，领导职工思想政治工作，领导群众组织和职代会；保证院（所）的社会主义性质和改革的社会主义方向，保证党的路线、方针政策的贯彻，保证医教研等各项任务的完成，保证院（所）长正确行使职权；监督院（所）行政领导正确地执行党的政策和国家法令，监督院（所）各级干部的工作。

3. 实行院（所）长负责制的一个重要前提，就是要选好院（所）长，这是实

行院（所）长负责制的关键。一个院（所）的院（所）长、党委书记，应该具备的基本条件是：能与党中央自觉保持一致，认真贯彻执行党的路线、方针、政策；文化素质较高，知识面较广，既懂得业务知识，又懂得管理知识；有一定的组织能力，敢于抓工作；作风平易近人，能团结人；有强烈的事业心、责任心、进取心和自信心；有爱才之心，识才之能，用才之胆，发挥能人的作用。

4. 党委书记和院（所）长之间要加强团结，互相支持，配合默契。书记要甘当“二传手”，做到了解而不指挥，过问而不包办，参与而不干预，支持院（所）长行使职权，主动和院（所）长互通情况，彼此尊重，推功揽过，“将相和”才能协同步调搞好工作。

5. 要建立健全一些必要的民主管理制度。职代会是职工参与本院（所）行政决策和实行民主管理的基本形式。工会是它的办事机构，应该充分发挥职代会在审议本单位的重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益方面的权力和作用。

第五，尊重知识，尊重人才，落实党的知识分子政策，是搞好改革的关键

社会主义现代化需要知识，需要人才，要搞好改革，必须调动广大知识分子的积极性。落实党的知识分子政策的工作，一年多来，我们做了大量的工作；破格提拔了一批中青年知识分子，为他们改善了工作和生活条件；加快了在优秀知识分子中发展党员的进度，一年来发展了73名党员，占院校全年发展总数的86.9%；为知识分子解决了一些实际问题，如解决私房和给“文革”中被查抄物资的22户落实了政策，等等。但这仅仅是一个良好的开端。特别是我们院校是知识分子密集的地方，做好知识分子工作尤为重要。首先各

级党委要教育广大职工提高认识，清除“左”的影响和各种陈旧观念，把知识分子真正当作工人阶级队伍中十分重要的组成部分，并认清科学技术是生产力，知识就是力量，排除一切偏见，造成一种尊重知识，尊重人才的社会风气；要充分发挥知识分子的才能和专长，主动关心要求入党的知识分子，切实解决“入党难”的问题。对他们要做到政治上信任，工作上支持，生活上关怀，积极地改善他们的工作和生活条件。同时把知识分子中德才兼备，比较年轻，适合做领导工作的优秀干部，大胆、破格地选拔上来；要坚持对有重大发明创造和特殊贡献的知识分子实行重奖，给他们以应得的政治荣誉和物质奖励；要引导知识分子提高思想觉悟，搞好知识分子内部的团结，克服“文人相轻”、互相排斥的倾向，在科研和业务工作上要提倡加强协作，取长补短，相互支持的新风尚。

在这里我着重谈谈科技人员要增强团结和端正服务态度的问题。在我们各院所科技人员中存在着一种重科研、轻医疗、轻教学的现象，有些青年科技人员不重视钻研技术和基础训练，一心抓外语，考研究生，想着出国，不关心病人的疾苦和提高服务质量。在高级科技人员中，工作不协调，互不团结，“内耗”比较大。搞科研不能孤家寡人，不能有你没我，不能各搞一套，甚至有的利用职权，整制对方，这样不利于出成果出人才和科学事业的发展。在处理知识分子之间的矛盾和不团结问题时，要注意克服“左”的做法，劝导他们在四化的大目标和振兴科学事业的大前提下，对问题和业务工作有不同的看法和意见，从团结出发，持平心静气，充分说理，实事求是，与人为善的立场和态度，通过讨论和谈心开展批评与自我批评，使双方达到分清是非，增强团结的目的。

第六，要提高政工干部的素质，加强政工队伍的建设

建立一支符合“四化”要求的政工队伍，是做好改革中思想政治工作的组织保证。1.为了适应经济改革的需要，必须用现代科学技术、文化知识武装政工干部。要创造条件让他们学习，学习马克思主义基础理论；学习科学的思维方式，树立四个观念：整体观念、信息观念、计划观念、效益观念；学会做思想疏导工作，这样在做思想政治工作时，才能更好地掌握职工的思想脉搏，才能与他们有共同的语言。2.要加强和充实政工队伍，各单位都要配备一定数量的科技骨干从事思想政治工作，并兼做业务工作。要建立专职或兼职的组织员、宣传员。在研究机构改革，进行干部调配时，要考虑到思想政治工作，只能加强，不能削弱，要结合第三梯队的建设来选拔、培养政工干部。政工队伍的来源，应采取多种途径解决，一方面可从学政治专业的大学毕业生或者是在卫校中专学生中选拔，加以培训，另一方面，也可以从科技人员中挑选一些政治条件好，有组织能力的同志，充实政工队伍。3.要帮助政工队伍解决一些实际问题，关心他们的生活，在住房、工资、奖励、出国考查等待遇上，应与同等学历、资历的业务干部一视同仁，并制定具体改革措施，以调动政工干部的积极性。

加强思想政治工作，关键是要坚持和改善党的领导。党的领导，一是方针政策的领导；二是组织工作和宣传教育工作；三是发挥党员的模范作用。改善党的领导，最主要的是加强思想政治工作，要用主要精力做人的工作，做群众工作。思想政治工作本身是一门科学，要在实践中进行多方面的探讨和改革，使其具有鲜明的时代性和切实的针对性。

论 医 院 管 理 改 革

——在一个管理座标系里的选择

阎惠中

一、工业企业改革的成果吸引着医院的改革者

我们正处在一个伟大的改革时代。农村在变，城市的工业企业在变，我国的经济日益变得充满活力。医院与工业企业由于在管理上有较多的共同点，所以，工业企业经济体制改革的巨大成就更强烈地吸引着医院的改革者。《中共中央关于经济体制改革的决定》中，关于企业的管理方式是这样概括的：“在服从国家计划和管理的前提下，企业有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格，等等。总之，要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。”医院希望能象企业那样获得更多的自主权，真正把医院搞活。

二、医院是否具有企业性质

理论是行动的指南。医院管理改革需要一个观念上的模式作指导，医院把目标瞄向企业，但是，医院是企业吗，或是带

有企业的某些特点吗？这涉及到医院的性质问题，进一步涉及到医务劳动的性质问题。医生的劳动是生产性劳动，还是非生产性劳动呢？人们在理论上寻找突破口，为改革实践确定突破口寻找依据。1984年开过三次很有意义的讨论会，3月在南宁开了全国卫生管理体制改革的学术讨论会，6月在武汉开了全国医院经济管理学术讨论会，11月在北京开了全国卫生经济理论研讨会，会上争论的焦点日益明确，分歧的认识日益接近。

医院的性质是本身具有的，也是人们根据某种需要赋予的，而且打下时代的印记。马克思对资本主义社会的医务劳动，根据剩余价值理论，把受雇于资本家的医生看作是生产性劳动，自己开业就不是生产性劳动。这是从资本主义生产关系的角度看问题。在社会主义社会，按现在的理论，把生产物质产品，创造国民收入，提供税利的单位，算作是生产单位。这是从价值的角度看问题。如果绕开初次分配与二次分配，单纯以上缴税利而论，只要调整医疗价格，实行高收费，医院也可以上缴“利润”，也可以“创造”国民收入。但是，社会反对高收费。就是在资本主义国家，他们为了标榜福利国家与福利社会，多数医院也是采取有限的盈利目标，而得到各种来源的补贴。无疑，医院在经营上采取盈利政策，是会更有刺激性的，

在试验中可以总结出很多个“有利”，但是，如果把眼光向远处看，这可能是一条绕远的弯路。一旦走向医疗完全商品化，要想消除医务人员头脑中的盈利观念，平息社会的不满与批评，端正社会主义医疗事业的方向，就需要绕过很长的路程。不过，说医院不生产物质产品，不创造价值，不算是生产单位，这种理论将受到新时期的挑战。现代社会，第三产业的劳动者占社会总人口的比重相当大，如果说他们不生产什么，不创造国民收入，无论是从科学原理上，还是从社会情理上，都难以让人接受。可以预料，新时期的经济学关于产品形态、国民收入的理论将有新的开拓，价值形态与使用价值形态将会结合起来，劳动的有用性与收益性将得到统一。不过，这主要是理论家们的事，而且也不是一朝一夕的事，医院改革是等不及的。马克思说过：“凡是把理论导致神秘主义方面去的神秘东西，都能在人的实践以及对这个实践的理解中得到合理的解决。”（《马克思恩格斯全集》第3卷第5页）所以，我们应在理论与实践的结合上去认识和解决这个问题。

三、两种管理方式构成一个管理坐标系

单位的性质与它的经营管理方式，可以一致，也可以不一致。我国是公有制基础上的有计划的商品经济。医院向社会提供医疗服务，药品买进卖出，看病和做手术都要收费，有大量的经济交换活动，医疗服务深深卷进了商品经济体系之中，在经营管理上进行经济核算，是完全必要的。但是，我以为，医院的基本性质仍是福利事业单位，只是具有某些企业的性质而已。福利事业单位经营管理企业化的实质，就是效率化、效益化，就是运用现代科学管理对传统管理方式进行改革（参见

附表）。但是，必须注意，并非要把医院

附表 单位性质与管理方式及效果

管理方式	事业单位		事业单位 (具有某些企业性质)		企业单位	
	事业单位管理方式	部分企业化管理方式	事业单位管理方式	半企业化管理方式	企业管理方式	事业单位管理方式
效果	效率一般	效率高	效率低	效率高	效率高	僵化

化作企业。事业单位的管理方式，《决定》中已经做了概括。如果说事业单位的管理方式，其中包括了传统的供给制管理的种种弊端，是医院管理改革的起点，那末，企业单位的管理方式，则是把医院管理搞活的极限。可以用事业单位管理方式与企业单位管理方式构成一个坐标系（见附图）。医院管理的位置就在这个座

附图 二维管理坐标系示意图



标系中。就一般管理而言，医院管理就是事业单位管理与企业管理在不同比例上的有机结合。这个坐标系尽管作出了示意图，但更需着重于理解，其中的奥妙，可能是只可意会，而难以言传的。也就是说，它为改革者提供的是一个思考的空间，而不是具体的方法。

四、在管理坐标系中进行明智的选择

现在改革中的许多能人，多半不在在

对管理方法有了什么发明创造（基本方法几乎是现成的），而在于恰当地选择了管理座标，在艰难的夹缝中显露出改革者的胆略与魄力。当然，明智的选择，相对于过去，也就是创造。

每个医院的管理方式没有现成不变的座标。由于医院的所有制形式、隶属关系（人民医院、厂矿职工医院、军队医院等）和规模大小的不同，各类医院的座标位置游移在两极之间。医院管理座标是根据党的方针、路线和政策，根据单位的性质和环境选定的，是运用政治、经济、哲学、社会学、心理学、管理学等许多理论相互交叉的综合决策。医院领导，各有关主管部门的领导，应加强学习和调查研究，使自己真正具有选择和决策的能力。当前，需特别重视价值观念对选定管理座标的影响。价值意识，是按照一定目标和利益标准对客观事物的评价，断定它的有用性和有用的程度，而成为行为选择的标准。社会主义社会仍然是商品经济，价值规律在发挥作用，物质利益、金钱收入，在人们的价值观念中有重要分量。不过，不是金钱至上，不是资产阶级个人主义，社会主义的价值观是国家（社会）、集

集、个人三者利益的统一。一个社会主义的医院管理改革者，对医院要有正确的价值观，要了解社会、病人和医院工作人员对医院的价值观，还要善于引导医院工作人员树立正确的价值观。什么是先进医院？是先富起来的医院吗？应该是服务态度好，技术上得快，同时又先富起来的医院。也就是个人价值、集体价值与社会价值的统一，经济效益与社会效益的统一，医疗质量与经济收入的统一，眼前价值与长远价值的统一。

医院在管理座标系中的位置，医院自己有选择的余地，但大框框是由上级圈定的，对上级来说，医院只是棋盘上的一个卒子。上级领导有权在管理座标系中给医院圈定位置，但选择是否明智，则要经受时间的考验。如果是错误的选择，必然会给医院带来许多困难，院长被挤在夹缝之中，但苦果最终将落在社会和病人身上。

医院本身，也有较大的选择余地。关键是选择适当的责任制形式，即以医疗质量为核心，以经济利益为杠杆，在行政岗位责任制与经济承包责任制所构成的座标系中进行选择。这是医院管理改革的重要突破口。

现代管理

现代管理是企业管理发展的第三阶段，始于二十世纪四十年代。现代管理的主要特点是：把企业作为一个受多种因素影响的社会系统，从生产力、生产关系和上层建筑等各方面的相互作用中，研究企业经营管理活动的规律，并广泛应用社会学、心理学、社会心理学和自然科学各学科的研究成果，加强企业的全面管理。现代管理以解决经营管理问题为重心，分为管理科学派（技术管理学派）和行为管理方法两大流派。

管理科学派，着重从生产力的三个要素的合理组织这一角度去研究问题，同时吸收了现代自然科学和技术科学的新成果（如运筹学、系统工程学等）。行为科学派则侧重研究人的需要动机和行为之间的关系及其变化规律。它强调从社会学、心理学的角度研究管理，重视社会环境和人们的相互关系对提高工效的影响。这两个学派观点不同，前者侧重于生产力的组织问题，后者侧重生产关系的调节问题，互相补充，目前新的管理理论已经把两派综合起来。

（摘自《知识卡片》1985年3期）

医院改革若干问题的讨论

白 东

改革的浪潮席卷中华大地，医院改革也在起步，并在蓬勃发展。对医院改革的若干问题，有必要在理论上加以探讨，以促进医院改革健康的发展。下面提出一些不成熟的看法，仅供讨论和参考。

医院改革的目的是什么？目的搞清楚了，才能掌握正确的方向。医院改革的目的与社会主义医疗卫生事业的目的是一致的。社会主义卫生事业的根本目的是最大限度地满足人民群众日益提高的医疗保健需要，提高人民群众的健康素质，从而促进社会生产力的发展。为达到上述目的，医院就要提高医疗服务质量和工作效率，使更多的人得到较优良的医疗服务。这就要加强领导，提高科学管理水平，调动各方面的积极因素。因此，对医院改革的目的试用以下的话来表达，即：加强领导，提高科学管理水平，调动各方面的积极因素，提高医疗服务质量和工作效率，满足人民群众日益提高的医疗保健需要，建设中国式的社会主义现代医院。

作者认为，提高经济效益不应列为全民所有制医院改革之直接目的。医院不能直接为社会创造财富，医院的经济效益是通过医疗保健效果反映在社会效益上。这不等于不重视医院的经营管理；相反，加强医院经济管理，进行经济核算，是医院改革的一项重要内容。医院经济管理的根本目的是，以较少的人财物耗费取得较满意、较多的医疗效果。

从上述改革目的中可以引伸出医院改革应该遵循的一些基本原则：第一，坚持

实事求是的思想路线，一切从实际出发，从医院工作的特点和医疗工作的客观规律出发，有的放矢，不要生搬硬套，一哄而起。第二，要坚持社会主义办院方向，改革要对病人有利，对提高医疗护理服务质量有利。结合精神文明建设，树立社会主义医德医风，不要一切“向钱看”。第三，改革要合乎医院科学管理的要求，树立科学的现代医院管理思想和方法，改变不适于现代医院发展的、陈旧的管理思想、工作方法和习惯，敢于打破旧框框，坚持科学和进步。第四，要有利于调动全体职工的积极性、主动性、创造性，正确处理国家、医院、个人三者的关系。以上概括起来就是四句话：从医院实际出发，有利于病人，实行科学管理，调动职工积极性。这四句话包括了：思想路线、基本出发点、基本方法和群众路线。

改革必须有针对性，针对医院当前需要改革的主要问题和弊端。这首先就要对医院存在的主要问题和弊端加以研究和分析，这样才能认识医院改革的必要性，提高自觉性，避免盲目性，才能有的放矢。作者初步认为，当前医院一般存在以下主要问题和弊端：

第一，分配上的“大锅饭”，主要表现在医务人员的工资待遇低（特别是中青年医务人员），不能体现按劳付酬的原则。

第二，人事制度上的“铁饭碗”，没有竞争和淘汰，人员不能流通，需要的进不来，不需要的出不去，一方面人浮于事，一方面又缺人。职工队伍智力结构比

例失调，相当数量的人员素质较低，训练不足，特别是护理队伍、医技人员及行政管理队伍较为突出。

第三，领导体制上政医不分、党政不分，既缺乏统一指挥，又缺乏民主管理，对医院管得过死，缺乏自主权，使医院不能形成一个医疗经济实体。医院内部缺乏责、权、利统一的管理责任制。领导班子智力结构不够合理，素质较低，特别是缺乏现代管理知识的训练。

第四，经费上收费标准过低，国家对医院补贴太少，耗费得不到合理的补偿，并存在经营管理的供给制思想，不讲经济核算，不计经济效果，浪费也较严重。

第五，管理思想和方法落后。小生产者思想影响较多，如习惯于行政经验管理，不重视科学管理，家长式领导，不重视民主管理和分工负责，不重视人才和知识，不重视计划和标准化，不重视信息。缺乏现代医院管理观念，如不重视专业分工（中心化）和综合协调，不重视护理工作，不重视预防，不重视医技部门及后勤部门的发展建设……。

上述问题就会使医院形成：在经营上缺乏活力，工作上缺乏效率，人员上缺乏竞争心、上进心，经济上缺钱、缺设备，越办越穷、破破烂烂，管理上落后。这些问题形成的总的后果是：束缚了医院的发展，技术上进步慢，医疗服务质量不高，满足不了人民群众的医疗要求。

医院存在的上述问题，不是孤立的现象，有其历史和社会的原因。因此，医院改革涉及问题很多，有宏观方面的，如国家的政策、体制、制度、财政状况、医学教育等，有许多不是医院以及卫生行政部门所能解决的，有待社会总体改革。也有医院内部体制、机构、制度的改革和加强科学管理，加强和改善领导等问题。

关于医院改革的作法，目前已有一定

的实践和探索，有的需要加以研究和探讨，也需要以科学管理的原则作指导进行理论上的研究。研究应包括：纵的——历史的发展过程的研究；横的——与国内外进行比较研究，以指导改革实践。

医院改革的内容主要是针对上述医院存在的主要问题和弊端，可否大体上分为以下几个方面：

一、管理观念上的改革

实现管理观念上的社会主义现代化，是一项根本性的改革。陈旧过时的观念，不可能产生科学的先进体制和方法。管理科学化，首先是管理思想的现代化。要解决和克服小生产管理思想，树立社会主义民主化、科学化、系统化管理思想，树立适应现代医学发展的医院管理思想。

一些旧观念是多年来形成的，转变是很不容易的，主要通过学习的方法来解决：学习马列主义方法论、现代科学管理方法论、现代医院管理的特点和基本知识，了解国内外医院管理现状、动态和发展趋势，改变孤陋寡闻、因循守旧的观念。

随着管理思想现代化，必然带来领导工作方法的现代化。

二、领导体制和业务体制的改革

医院领导体制改革的目的是克服现行领导体制的弊端，加强和改善领导，促进医院工作的发展。这就要对领导体制的一般发展规律和国内外医院领导体制类型进行比较研究。目前改革的动态多在实行院长负责制、各级责任制及医院管理职能机构的调整上。实行院长负责制主要解决党政分工、统一指挥、职责权一致和自主管理问题，就这些问题来看，这种制度优于“党委领导下的院长负责制”。但是院长负责制并不就是苏联当年的“一长制”——一个人的意志，一个人说了算。应该