

● 陈元伦 石大璞 李恩昌 主编

● 现代医院
管理者必读

● 天则出版社

现代医院管理者必读

主 编

陈元伦 石大璞 李恩昌

天 则 出 版 社

现代医院管理者必读

陈元伦 石大璞 李恩昌主编

天则出版社出版发行

新华书店经销 大荔县印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32开本 10印张 220千字

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

印数：1—8500

ISBN7-80559-039-7/H·1

定价：3.80元

顾问

高传堂 杨宝贤 刘宝信

主编

陈元伦 石大璞 李思昌

副主编

张爱华 雷自申 王士民 孙兆雷

张一杰 张林

编写者

(按章节先后为序)

李爱坤 陈元伦 陈爱华 孙卫

李思昌 石大璞 雷自申 王士民

张林 薛建波 李耀建 许在安

郭允富

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 新技术革命的时代特征.....	(1)
第二节 现代医院的特点.....	(4)
第三节 现代医院的发展趋势.....	(8)
第二章 现代医院管理者的素质与修养	(11)
第一节 政治素质.....	(12)
一、政治素质的一般要求.....	(12)
二、政治素质的基本方面.....	(13)
第二节 心理素质.....	(19)
一、个性心理品质.....	(20)
二、智力品质.....	(26)
三、建立良好人际关系的素质.....	(26)
第三章 现代医院管理者的才能与才干	(30)
第一节 现代医院管理者的才能.....	(30)
一、专业技术才能.....	(30)
二、领会上级精神的能力.....	(31)
三、获取知识信息的能力.....	(32)
四、文字表达能力.....	(32)
五、口头演讲能力.....	(33)
六、自我控制能力.....	(34)
七、科学思维能力.....	(35)

第二节 现代医院管理者的才干	(37)
一、分析预测能力	(37)
二、决断决策能力	(41)
三、组织指挥能力	(42)
四、协调控制能力	(44)
五、应急应变能力	(47)
六、改革创新能力	(48)
第三节 现代医院管理者能力的锻炼与培养	(50)
一、在学习中培养	(50)
二、在实践中锻炼	(52)
三、在自我否定中提高	(52)
第四章 现代医院管理者的知识结构	(54)
第一节 现代化医院对现代医院管理者 知识结构的客观要求	(54)
一、地位角色的转变要求管理者具有合 理的知识结构	(54)
二、现代医院管理的专业化要求管理者 具有合理的知识结构	(55)
三、医学模式的转变为现代医院管理者 的知识结构提出了新要求	(56)
四、新技术革命是要求现代管理者建立 合理知识结构的重要导因	(57)
第二节 现代医院管理者的知识结构和内容	(58)
一、现代医院管理者的知识结构	(58)
二、现代医院管理者知识结构的内容	(59)
三、现代医院管理者知识结构三部分	

内容之间的关系·····	(67)
第三节 现代医院管理者知识结构	
的完善和更新·····	(68)
一、提高学习的自觉性·····	(68)
二、学习是一个系统工程·····	(70)
三、学习要分层次进行·····	(71)
四、学习要有创造性·····	(73)
五、学习书本以外的知识·····	(75)
六、要在实践中提高·····	(76)
第五章 现代医院管理者的新观念·····	(78)
第一节 现代医院管理者的时间观·····	(78)
一、管理者对时间应有的认识·····	(79)
二、树立正确的时间观·····	(80)
第二节 现代医院管理者的信息观·····	(82)
一、信息的含义·····	(82)
二、信息的特征和作用·····	(83)
三、管理者收集、处理信息的态度和要求·····	(86)
第三节 现代医院管理者的系统观·····	(88)
一、系统的几个基本概念·····	(89)
二、系统的基本特征·····	(91)
三、管理者应怎样掌握和运用系统原理·····	(92)
第四节 现代医院管理者的效益观·····	(95)
一、医院的社会效益、经济效益·····	(96)
二、医院社会效益与经济效益之间的关系·····	(97)
第五节 现代医院管理者的人才观·····	(99)
一、适应新技术革命的需要，树立新的	

财富观·····	(99)
二、要为人才的成长提供适宜的环境·····	(101)
三、要进行智力投资·····	(101)
四、管理者要有护才之魄和举才之德·····	(102)
第六节 现代医院管理者的新医学观·····	(103)
一、现代医学观——医学模式的转变·····	(103)
二、健康与疾病观·····	(105)
三、生命伦理观·····	(107)
四、新的医学观对现代医院的要求·····	(108)
第六章 现代医院管理者的职责与职权 ·····	(112)
第一节 一般领导者的职能与责任·····	(112)
一、领导的基本职能·····	(112)
二、领导的责任·····	(116)
第二节 现代医院管理者的任务、责 任和权力·····	(117)
一、医院管理者的工作任务·····	(118)
二、现代医院管理者的职责与职权·····	(124)
第三节 现代医院管理者如何行使职权·····	(133)
一、正确行使职权·····	(133)
二、行使职权时应注意的几个问题·····	(137)
第七章 现代医院管理者的经营能力 ·····	(141)
第一节 医院经营管理的概念和意义·····	(141)
一、经营的概念·····	(141)
二、医院的经营管理·····	(142)
三、医院经营管理的意义·····	(143)
第二节 经营管理能力的基本内容·····	(144)

一、经营意识·····	(144)
二、素质结构·····	(145)
三、知识结构·····	(146)
四、智能结构·····	(148)
五、领导艺术·····	(148)
第三节 医院领导者如何提高经营能力·····	(149)
一、提高认识水平·····	(149)
二、学习经营科学·····	(150)
三、加强素质训练·····	(150)
第八章 现代医院管理者的用人之道·····	(153)
第一节 现代医院管理者的用人原则·····	(153)
一、用人的基本原则·····	(153)
二、用人的一般原则·····	(155)
第二节 现代医院管理者的用人标准·····	(164)
第三节 用人中要掌握的几个要点·····	(167)
一、用人不疑，放手使用·····	(167)
二、职务明确，责权利一致·····	(169)
三、用其所长，避其所短·····	(171)
四、公开竞争，不断培养·····	(172)
五、尊重人的情感，重视人的价值·····	(173)
六、组织机构设置和管理幅度·····	(174)
第九章 现代医院管理者的思想作风和	
工作作风·····	(177)
第一节 思想作风·····	(177)
一、要树立管理就是服务的思想·····	(178)
二、要具有勇于解剖自己的精神·····	(182)

三、要具有谦虚谨慎、戒骄戒躁的作风	(184)
第二节 工作作风	(184)
一、实事求是作风	(185)
二、民主作风群众路线	(188)
三、艰苦办事业的作风	(191)
第三节 生活作风	(193)
一、生活朴素，与群众同甘苦	(193)
二、注意小节，不搞特殊化	(194)
第十章 现代医院管理者的科学决策	(196)
第一节 学习科学决策的基本理论	(196)
一、掌握科学决策的概念	(196)
二、认识科学决策的重要性	(197)
三、做到决策体制的科学化	(198)
四、掌握科学决策的原则	(203)
第二节 运用科学的决策方法	(205)
一、学会利用科学决策的一般方法	(206)
二、善于利用“外脑”	(208)
三、应用现代科学技术进行决策	(211)
第三节 实行科学决策的程序	(217)
一、确定医院工作目标	(218)
二、拟定医院工作方案	(222)
三、方案优选	(223)
四、方案检验	(227)
第十一章 现代医院管理者的效率与效能	(229)
第一节 现代医院管理者怎样谋求和提高 工作效率	(230)

一、提高工作效率的客观因素.....	(230)
二、提高工作效率的主观因素.....	(236)
第二节 现代医院管理者如何提高管理效能.....	(245)
一、实行开放搞活, 深化医院改革.....	(246)
二、正确把握投资方向.....	(250)
三、强化科学管理.....	(253)
第十二章 现代医院管理者的领导艺术.....	(269)
第一节 努力掌握统御人的几项原则与艺术.....	(269)
一、尊重人格的原则.....	(270)
二、关心下属的原则.....	(274)
三、激励原则.....	(280)
四、意见沟通原则.....	(288)
第二节 现代组织管理原则与艺术.....	(293)
一、授权的原则和艺术.....	(293)
二、人人参与管理的原则和艺术.....	(300)
第三节 协调的艺术.....	(304)
一、组织协调的艺术.....	(304)
二、人事关系协调的艺术.....	(310)

第一章 绪 论

人类迄今为止，在物质生产领域已发生了三次重大的技术革命。第一次发生在十八世纪中叶至十九世纪中叶，是以物理学、化学等科学知识的重大进展为基础，以纺织机、蒸汽机的应用为标志，从而引起了手工业工场向工厂制的转变，形成了机器制造、煤炭、冶金、交通运输等新型产业部门，使社会生产力迅速发展，人类进入蒸汽时代。第二次发生在十九世纪下半叶至二十世纪初，以能量守恒和转化定律及电磁理论、发电机、电动机的应用为标志，使人类从蒸汽时代跨入了电器化时代。第三次是二十世纪五十年代以来的科技革命，是以原子能和电子计算机的应用为主要标志，形成了原子能工业、电子计算机工业、合成材料工业、宇航工业和海洋开发、生物工程等新型产业部门，使劳动生产方式向自动化发展。

现在，我们正处在这个新技术革命时代，研究这一时代的特征及对医院的影响，探讨现代医院的特点和发展趋势，是我们现代医院管理者把握时代脉搏，管好现代医院的重要手段。

第一节 新技术革命的时代特征

正在世界范围内蓬勃兴起的新技术革命，是以微电子技

木作先锋，以生物工程技术和新型材料为重点，由光和激光、新能源、海洋开发、空间开发作前沿学科而迅猛发展起来的。它不仅以雷霆万钧之力推动社会生产力的发展和社会的变革，而且正以排山倒海之势荡涤着人们头脑中传统的固有观念和生活方式；它不仅是人类体力和智力的极大延伸，也是人类意识形态领域里的一场空前大革命。那么，这一特殊的历史时代具有哪些时代特征呢？归纳起来有以下几点：

（一）社会系统化

现代社会的主要特征之一，就是整个社会成为一个大系统，任何部门、单位，都是这个系统下的一个子系统或分系统。任何人的生产、生活都广泛地和社会联系在一起。个人是集体、国家事业的组成部分，个人工作的好坏会影响到本部门、本系统、甚至全国。同时，整个社会系统运转的正常与否，又与每个部门、单位、个人息息相关。从而形成了社会活动的专业化、社会化、协作化，使各社会组成部分的自身相对独立性越来越小，彻底打破了小农经济的封闭孤立状态。因此，它要求每一个社会成员都要从大系统的观念出发，关心社会系统功能的协调与发展，注重整体效能的发挥。

（二）新技术在社会各领域广泛应用

近二、三十年间，随着新技术革命的兴起，大量的现代科学技术被广泛应用于工业、农业、国防、文教、卫生等社会各个领域，使社会生产、家庭生活、办公室工作越来越趋于现代化、自动化。它使过去人力根本无法完成或需要几年、甚至几十年才能完成的工作，在几秒钟内即可完成，极大地提高了工作效率和准确程度。

特别是最近几年，以微电子技术为基础的电子计算机技术、光导通讯技术、软件技术、激光技术等，结合形成了具有信息化、智能化、综合化的各种信息网络和智能信息系统，并在各行各业、各个领域得到了广泛的应用，极大地扩展和延伸了人类认识世界的信息功能和改造世界的智力功能；生物工程技术也突破了常规的方法，给医药工业、食品工业、能源工业、冶金、化工、农业、环境保护等提供了新的技术和方法；光导纤维、非晶态复合材料、工程塑料、高温结构陶瓷、钴合金、记忆金属等新型技术的突破，也为技术革命和产业革命打下了坚实的基础；新能源开发技术、海洋和空间开发技术、宇航技术，也为人类驾驭和改造自然提供了愈益新颖的技术手段。

从以上非常粗略的罗列，已经可以看出，这次新技术革命是以新方法、新技术的广泛开发应用为中心的。这些新技术产业群的产生，对当代的经济和社会有着巨大的变革力和无穷的潜力，也对人们驾驭运用这些新技术的能力素质提出了新的要求。

（三）社会生产生活的效率化

现代社会的另一大特点，就是一切的社会活动都向高效率化方向发展。企业经营要高效率、办公室工作要高效率、家庭生活也要高效率。没有高效率的生产经营，企业就难以生存，成为竞争中的失败者；没有极高的办公效率，也就无法胜任现代的工作；没有高效率的家庭生活，也难以跟上快节奏的时代步伐。总之，老牛拉破车的时代已经过去，一切的社会活动都要以高效率、快节奏为前提。“时间就是生命，效率就是金钱”，便是当今时代的真实写照。

(四) 信息成为财富并全面进入社会

在人类社会，信息早已被人们所认识、创造、传递和利用。从古代的结绳记事、烽火传情，到近代的电报电话传呼，无不是信息的交流和沟通。然而，任何的社会时代都未能向今天这样对信息倍加青睐，成为社会的一大财富，并在社会各领域中广泛搜集、传递和利用。谁善于捕捉信息，并长于消化、吸收、创新，谁就能捷足先登，取得成功。有人称信息、材料（物质）、能源为现代社会、经济发展的三大支柱，并把当今的时代形象地表达为信息时代。

总之，新技术革命是以技术为中心，信息为先导、触媒和纽带，以效率为综合测定指标的。而信息和效率更是现代社会最有代表性的特征和实质。信息是生存的资源、知识的源泉，是决策的依据、控制的灵魂，是思维的材料，是管理的基础。效率则更集中地反映了社会结构的合理性，管理体制和方法的先进性，科学技术发挥动力的充分性，社会生活节奏的快速性与协调性，以及社会管理阶层知识、能力的完善性与社会成员科学、文化、健康水平的优良性。而所有这些，都直接或间接地作用和影响着现代医院的生存和发展，使医院呈现出许多新的特点和发展趋势。因此，现代医院管理者要在了解当今时代的基础上，把握时代的特征和实质，掌握现代医院的特点和发展趋势，认清新时期对每一个社会成员的客观要求，顺应时代的潮流，推动历史的前进。

第二节 现代医院的特点

现代医院是适应现代医学科学发展，能为病人提供高水平、高质量医学服务的医院。它与传统的医院相比，有其鲜

明的时代特点。

(一) 技术手段现代化

随着社会的发展和科学技术的进步，医院的技术手段也愈现代化。过去的精密仪器、光电设备、同位素技术已不值一提，而被超声技术、x线衍射技术、激光技术、微电子技术、光导纤维技术等众多日新月异的高新技术手段所代替。电子计算机x线断层扫描成像（CT）、核磁共振（NMR）成像、超声心动图、心电图、心血管造影、电脑数控减影冠状动脉造影术（DSA）等，也为医院提供了超高分辨的电脑数控诊断系统。人造血管、人造心脏、人造瓣膜、人造关节、人工喉、电子手、电子足、电子眼、电子耳等人造器官，也已成为临床医学常用的新型生物材料。重点监护系统（ICU）、心脏监护系统（CCU）、呼吸衰竭监护系统（RCU）等自动监护系统，也使医院的护理工作逐步走向了现代化。电子计算机也在医院的病案管理、财务管理、人事管理、情报管理、质量管理、决策分析等一系列管理过程发挥着越来越大的作用，并已出现了关幼波等许多电脑专家系统，用于临床的诊疗过程。

总之，现在医院的诊疗设备正向着规格型号多样化、功能用途组合化，技术效应快速、准确、超微量和无损伤化，操作自动化、遥控化和电子计算机化发展。随着这些新技术在医院的广泛应用，使生物工程技术人员、计算机工程人员、电子机电工程人员等非医学技术人员大量涌入医院，使医院的人员逐步构成复杂化。所有这一切，都给现代医院管理者提出了新的更高要求。

（二） 服务范围扩大化

随着科学技术的发展和社会的进步，人类的疾病谱和死因谱发生了明显的转变，医学模式也由传统的生物医学模式转变为生物心理社会医学模式。随着这一系列的转变，生物医学模式下的医院已不能胜任当今社会的卫生服务需求，因此医院自身的职能也随之发生了相应的转变。它再不是待病上门的治疗中心，而是从单纯的临床医疗型转变为临床医疗与家庭医疗保健型；从单纯的治疗型转变为治疗、预防、康复复合型；从院内封闭型转变为社会开放型；从技术服务扩大到社会服务。它不仅治疗人们的“已病”，而且通过心理咨询、健康咨询、生育咨询和正确生活方式指导等，进行人们“未病”的预防；不仅治疗人们的躯体疾病，而且通过不健康心理、行为的矫治，治疗人们的各种精神心理障碍；不仅待病上门，而且走出医院、走向社会，通过普及卫生保健知识和进行社会调查，提高社会人群的自我保健能力和生活质量，增进健康，延长寿命；不仅开药物处方，而且通过社会诊断，开出社会处方；不仅“救死扶伤”和“一切为病人服务”，而且“防治兼顾”，一切为人民健康服务，保证社会人群达到“躯体上、心理上、社会上的完好状态。”

（三） 专科微分积分和多学科协作化

随着医学科学技术的发展，医院的专业化分工出现了微观上高度分化和宏观上高度综合的趋势。这是一个问题的两个方面：一个是深度，一个是广度，二者是相辅相成的。在微观上向微分化方向发展，分科愈益精细，研究内容逐步趋于精深。如内科又分出呼吸、循环、消化、内分泌、神经等许多分科，外科也派生出普外、胸外、心外、神经外科、创