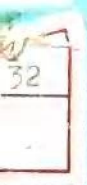


医院管理知识问答

主编 孙启凤 王金柱

科学普及出版社



医院管理知识问答

主编 孙启凤 王金柱

科学普及出版社

内 容 提 要

医院管理是一门科学。医院管理知识对提高医院管理人员的素质和医护人员的诊疗水平有着重要的意义。

《医院管理知识问答》从医院领导与管理、医院组织与管理、医院用人之道、医院信息管理与决策、医院诊疗管理、医院教学管理、医院科研管理、医院护理管理以及医院经济管理等9个方面回答了人们普遍关注的问题。全书内容系统,具有科学性、实用性强等特点,对城乡的综合性医院、专科医院均有切实的帮助和指导意义。

(京)新登字026号

医 院 管 理 知 识 问 答

主 编: 孙启凤

王金柱

责任编辑: 王文静

封面设计: 普天保

技术设计: 赵丽英

科学普及出版社出版(北京海淀区白石桥路32号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京昌平长城印刷厂印刷

开本: 850×1168毫米 1/32 印张: 7.75 插页: 1 字数: 207千字

1991年10月第1版 1991年10月第1次印刷

印数: 1-2 000册 定价: 4.50元

ISBN 7-110-01928-4/R·218

普及管理知识
提高管理水平

山侯月犁

一九八七年十二月

目 录

第一篇	医院领导与管理·····	1
第二篇	医院组织管理·····	35
第三篇	医院用人育人之道·····	57
第四篇	医院诊疗管理·····	85
第五篇	医院信息管理与决策·····	107
第六篇	医院教学管理·····	130
第七篇	医院科研管理·····	155
第八篇	医院护理管理·····	190
第九篇	医院经济管理·····	206
国外医院见闻录·····		230
重要文件法规摘录·····		239

第一篇 医院领导与管理

领导的三要素是什么？

答：领导行为与领导者、被领导者、环境三个因素有关，是三者共同作用的结果。因此，通常把这三者称为领导的三要素。领导是一个动态过程，是领导者在一定环境条件下，通过与被领导的交叉作用去完成某一特定目标的行为。因此，其领导的业绩有赖于领导者本身的条件、被领导者的条件、环境的条件，即三因素的交叉关系而定。借助于公式，即：领导 = f（领导者、被领导者和环境）。

以往，人们对领导活动三个必不可少的要素缺乏深刻的认识，往往认为领导活动只是少数领导者，或者是领导班子的事，把它和整个组织活动割裂开来。这种错误观点影响甚大，以致造成在工作中，过多地强调了领导者的作用，在组建领导班子中，过分强调了领导者的个体素质，而忽视了领导者与被领导者、环境的相互作用。“三要素”及其上述公式强调了领导过程中三因素的相互作用，而不能仅把重点放在领导者身上。充分理解了领导的三要素之后，作为领导者，应该根据被领导者、环境的不同，采取不同的领导方式，这样才能提高领导的有效性。

领导与领导者有何区别？

答：领导这个词，其原意是带领、引导，指的是一种活动和行为。马克思主义的经典作家认为：“领导就是群众利益的集中体现。领导就是率领和引导群众前进。领导是建立在民主基础上的权威。”从而对领导的含义和作用进行了高度的概括。

西方国家对领导问题的研究起始于20世纪30年代。管理学家拉·M·斯托第尔认为，“领导是对一个组织起来的集体，为确定目标和实现目标所进行的活动施加影响的过程”（《领导、成员

和组织》)。这较为确切地反映了领导的含义。

近年来,我国对于领导科学的研讨日趋深入。我们认为,领导即是在一定组织和团体内,运用合法权力,统御和指引被领导者实现某一特定目标的一种高层次的组织管理活动。而领导者则是上述活动的直接作用或直接承担者。

以往,在谈话中,甚至在文章中,经常有人将领导与领导者混为一谈。然而严格地讲,二者是完全不同的两个概念。领导,指的是一种组织管理行为或组织管理过程;而领导者,则是领导行为和过程中的指导者、指挥者和组织者,在其中一直起着主导作用。这是两者的主要区别。

医院领导者的主要职责是什么?

答:医院领导者的主要职责是规划、组织、调查研究、决策和学习。

一、规划。规划在各项管理职能中处于优先地位,它是医院管理的首要职能。规划的好坏在很大程度上直接影响着管理效能。采取严肃认真的态度,科学地确定目标方向,作出切合实际的规划,是医院领导的第一件基本职责。

制定规划应注意从实际出发,量力而行。在制定计划之前,能搞好调查研究工作,注意听取各方面的意见,对历史和现状应有充分的了解;在制定规划时,应由领导亲自主持;制定规划应统筹兼顾。

二、组织。组织是指建立一个适当的工作系统,把医院的各个要素(人力、物资、资金、设备、任务、信息)、各个环节和各方面都合理地组织起来,形成一个有机的整体,使医院全体职工都为达到医院的总目标而工作。从一定意义上讲,组织水平的高低,直接决定着医院的医疗服务质量和经济效益。

三、调查研究。医院的领导者只有深入第一线,进行调查研究,掌握第一手材料,才能取得领导工作的主动权,更好地行使各项管理职能。调查研究的内容极为广泛,其重点应该围绕“医疗”这个医院的中心工作;调查研究可采取亲自深入、听取汇报、统

计分析、开调查会等方法。

四、决策。决策是领导者的主要职责，有了科学的决策，才可能有高效能的领导。提高科学决策能力，是提高医院管理水平的重要环节，也是检验领导水平的重要标志。决策就是在一定约束条件下，为达到一定的目标，用科学的方法，从较多可供选择的方案中，选取较合理的方案，以保证得到最大的技术经济效益。决策是管理的基础和核心，离开了决策，就谈不上管理。

五、学习。现代科学技术和管理工作的发展极为迅速，新知识在急骤增长。作为医院的领导者为了跟上发展的时代，进行有效的管理，必须坚持不断地学习，终身学习，防止知识老化。只有及时掌握新知识、新思想，才能不断提高领导水平，解决新形势下出现的新问题。

上述五点概述了医院领导者的主要职责，其中规划、组织是根本性的工作，决策、调查研究和学习是经常性的工作，作为医院领导者必须完成好这五项主要职责。

医院领导者的基本任务是什么？

答：医院领导者的基本任务是：

一、坚持社会主义办院方向。

医院的领导者应自觉地贯彻执行十一届三中全会以来党的路线、方针、政策，和党中央保持一致，才能坚持社会主义办院方向，加速现代化医院建设。

要坚持社会主义生产资料公有制，把一切力量用于医疗事业，为社会主义现代化建设服务。

要坚持按社会主义客观规律管理经济，合理分布医疗力量，积极发展医疗科研事业。

要坚持“各尽所能，按劳分配”的原则，实行岗位责任制，从精神、物质两个方面表彰先进，逐步扭转吃“大锅饭”、搞平均主义的弊端。

二、坚持以医疗工作为中心。

医院是以病人为工作对象，运用医学科学技术为他们服务

的。医院的主要业务是医疗行为，医疗业务不但是医院的经常性工作，而且是医院的中心任务。

医疗技术是完成医疗任务的主要手段，加强技术管理，搞好技术建设是医院管理工作中极为重要的一个方面；而培训技术人员，建设一支又红又专的卫生技术干部队伍是一项带有战略意义的工作任务，是加强医院现代化建设的关键，医疗工作与其它工作有着密切的联系，应搞好协调，使医疗工作能促进其它工作的开展，而其它工作又能推动医疗工作。

医院的领导者必须紧紧地抓住医疗这个中心工作，使医疗渗透到医院的各个部门和各项工作中去，成为全体人员的自觉行动，只有这样才能保证医院的正常工作。

三、必须实行科学管理，加强现代化建设。

现代化医院的基础是医院管理现代化。现代化医院需要现代化医疗技术，更需要现代化医院管理。因此，医院的领导者必须掌握现代化医院管理科学，使医院的管理达到高度系统化、高度数量化和高度信息化。

以上三条是医院领导者的基本任务。

医院领导者的影响力来自哪些方面？

答：所谓影响力，就是一个人在与他人交往中，影响与改变他人心理与行为的能力。也可以说，影响力是被领导者对其命令、建议的反应。

就影响力的性质而言，可分为强制性影响力和自然性影响力两种。

强制性影响力即权力性影响力。它是由社会赋予个人的职务、地位、权力等构成的。强制性影响力的特点是：对别人的影响是强迫性与不可抗拒性的，是以外推力的形式发生作用的。在它的作用下，被影响者的心理和行为主要表现为被动、服从。因而它对人的心理和行为的激励是有限的。

自然性影响力又称为非权力性影响力。自然性影响力不是外界给予的，它产生于个人自身的因素。自然性影响力的基础是个

人和专长的品质：领导具有专门知识、技术，可以满足成员的需求。它所造成的自然吸引力，作用最大，对人的心理产生影响最自然，也最不可抗拒，领导者具有良好的品质，人们就会对他产生一种敬佩感，一种情愿接受对方的心理因素。自然性影响是自然的，潜移默化的过程，从而变为被影响者的内驱力形式发挥作用，能激发更大的潜力。

强制性影响力使人产生服从感、敬畏感和敬重感，其核心要素是所谓权力；而自然性影响力则使人产生敬爱感、敬佩感和亲切感，其特点在于自然性，感染性。强制性影响力和自然性影响力都是不可缺少的，二者共同构成了领导者的综合影响力，医院领导者的影响力就在于此。从发展的眼光看，权力对人们产生的影响在逐渐减少，而知识，才能，越来越成为领导影响力的主要因素。因此，为了进行有效领导，医院的领导者必须充分发挥自然性影响力。

创造型领导应具备哪些条件？

答：创造型领导者，在个人气质、动机、情绪、习惯、态度、观念以及才能等方面，差不多都具有以下特点。

一、主动、好奇。创造力强的人兴趣十分广泛，对任何事物都保持着强烈的好奇心和旺盛的求知欲，驱使他积极进取。

二、敏锐的洞察力。创造型领导者对环境有敏锐的洞察力，能察觉到别人未能注意到的情况和细节，能不断地发掘人们的需要和每人能力的潜力，巧妙地运用它们，推动事业前进。

三、变通性。他们善于举一反三、触类旁通，能提出非同凡响的意见，做出不寻常的成就。

四、疑问性。他们从不盲从、随声附和，而是大胆发问，勇于脱出一般观念的窠臼。

五、独创性。他们不因循守旧、墨守陈规，敢于弃旧图新，别开生面。

六、独立性。他们善于独立行事，不轻附众议；生活活动范围大，社会活动能力强，对未来有较高的抱负，态度直率、坦然。

七、自信心。他们深信自己所做事情的价值，即使遭到阻挠和诽谤，也不改变信念。

八、坚持力。他们为完成一项创造性的活动，能够百折不挠、锲而不舍，不达目的绝不罢休。

九、想像力。他们具有丰富的想像力，以利于揭开创造的序幕。

十、严密性。他们善于深思熟虑，精细推敲，这是达到完美结果的必由之路。

十一、幽默感。幽默的性格，会使创造性领导者绝不因别人的讥讽和轻视而影响自己的情绪。

十二、勇气。作为创造型领导者必须不惜冒险犯难，必须面对常人无法忍受的困境，拿出勇气，全力以赴。

十三、流畅的表达能力。创造型领导者应具有较强的表达能力，能将复杂的事物、观念，清楚地告诉给群众，能取得群众的了解，率领他们共同奋斗。

一个创造型领导者，上述特质还只是他们的必备条件，要真有所创造，还必须具备科学的思维方法等基本条件。

医院领导如何增强职工的凝聚力？

答：群体的凝聚力是指群体内成员在组织内积极活动和拒绝离开群体的吸引力。凝聚力具体表现为向心力。群体所有的特点都在某种程度上受到群众凝聚力的影响。如果群体的凝聚力越强，则群体成员严格地遵守群体规范的可能性就越大。职工的凝聚力就是群体凝聚力在职工个体的反映。因此，医院的领导者必须最大限度地增强职工的凝聚力。

如何增强职工的凝聚力呢？

一、医院工作必须有明确的目标，这个目标必须与职工的切身利益紧密地联系在一起。只有这样，才能使全体职工为达到目标团结一致，共同奋斗。并在达到目标时，增加自豪感，向新的目标前进。

二、医院领导要尊重人材，注意发挥职工各方面的积极性，

增强其当家作主的自豪感；要使职工意识到自己在医院的作用，满足其自尊感。

三、医院领导要关心职工的生活，积极为他们解决困难，使职工充分感到医院集体的温暖。

四、医院领导者应在医院中形成一种民主的气氛，使全体职工都能畅所欲言，使群体内信息能够沟通，彼此之间能够加强理解，增强职工队伍的团结。

五、医院的领导者应加强对职工的管理，做到奖惩分明。对为集体作出贡献者，要进行精神、物质鼓励；对损害集体利益者要进行惩处。

医院领导方法主要有哪些？

答：医院领导方法主要有以下几个方面。

一、运用系统概念，组织系统运行。随着科学技术的发展，医院已成为复杂而日趋完善的系统。在医院管理上建立起全局观念，可以克服传统的工作方法。医院领导应通过各种信息和信息反馈，及时掌握系统动态，不断发现与总体不相适应的薄弱环节，及时创造条件，调整不适应部分，组织新的平衡，才能使医院工作能够处于科学的运行状态。

二、运用医疗行政规范，实现计划目标。医院计划是党的方针政策和上级指示精神在医院工作中的具体体现。一项合乎要求的计划应包括：完成什么任务，达到什么指标，完成任务的方法、措施，人力、物力和时间的安排，执行计划的责任者。要实现计划目标，就必须制定医疗、行政规范，建立合理有效的组织机构和科学的管理方法。明确职责范围和严格的规章制度，是最重要的管理方法；互不矛盾的责任和赏罚分明的法规，是一种巨大的管理力量。

三、运用现代管理技术，实施全面质量管理，要将医院内一切工作纳入控制范围。要注意超前反馈，事先控制，预防为主，把质量管理的重点由管结果向管因素转变；要控制影响质量的五个因素，即人员、设备、技术、物质和时间。

可采取用指标和标准进行控制，如：运用医疗规范进行质量控制；运用数理统计进行质量控制；采用因果分析进行质量控制和建立质量控制中心等方法。

四、运用现代工程学的理论和方法，实现医院高质量、高效率的最优化管理。目前，工程技术已成为推动医学发展的重要动力。由于工程技术不断向医学渗透的结果，产生了“生物医学”。作为医院的领导者，应当掌握这一新兴学科的基本知识，作为实现医院最优化管理的工作方法之一。

五、运用行为科学的理论和方法，充分调动人的积极性，开发人的能力资源。管理工作的重点，应该是对于人的管理；最重要的是调动人的积极性。医院领导者应能熟练运用“人的社会性理论”，“需要层系理论”、“双因素理论”、“x、y和超y理论”等行为科学的理论，最大限度地调动各类职工的积极性。

什么是医院领导结构？

答：结构，即指一事物内部各个部分、各个要素在一定时间内和一定条件下的配合与联系方式。不同的事物有不同的结构；不同的结构方式，导致产生不同的功能。任何一种组织，都有适应本组织性质、任务而形成的不同结构，领导层也是如此。医院领导结构就是医院领导班子的群体结构。

在生产规模不大、分工协作简单的情况下，组织管理比较容易，一些人凭借个人的经验、技术和才干，有较好的条件和较高的威信，就可以胜任领导任务，因此不需要“群体结构”，也不存在领导结构是否合理的问题。现代医院领导工作的艰巨性、复杂性，不但要求领导者具备一定的素质，而且要求必须有一个合理的领导结构。作为一个医院的领导者，面临的任务常常不再是单一的问题，而是要收集各种信息，进行多方面的分析和论证。这种综合化的特点，单靠有某一方面专长的领导者已无法应付。而对于绝大多数人来说，做到样样精通也不可能，因此必须注意领导成员各种专长的合理搭配。怎样配备领导班子，建立合理的群体结构，直接关系到整个领导活动的效能，是医院管理工作中的

重要问题，必须认真对待。只有对领导班子成员进行科学的组合，才能各显其能，最大限度地发挥医院领导结构的整体功能，搞好整个医院的全面工作。

医院领导班子科学化的内容有哪些？

答：衡量一个医院领导班子科学化与否，最基本的标志有三条，即稳定性、高效性和自适应性。

一、稳定性：检验一个领导班子的组成是否科学、合理，首先要看它的组成人员彼此之间是否团结协调、配合默契、相辅相成、互补短长，看领导结构是否具有稳定性。没有领导结构的相对稳定性，没有系统的相对平衡状态，便不可能对医院的工作发挥有效的领导作用。

二、高效性：一个系统对外界所发生的作用力，即功能的大小，也就是这个系统与外界发生物质、能量、信息交换的多少。而系统对外输出量的多少，归根结底取决于各要素及其结构的状况。结构越合理，它的输出量就越多，系统的功能也越大。因此判定一个领导班子的科学化，主要应看这个领导班子的工作效能如何，是否具有高效性，是否能正确而及时地决定问题，既果断敏捷，又切合实际地处理事务。

三、自我适应性：一个合理的领导结构，还应当是能够自我适应、自我控制、自我完善的。因为任何事物都处于永不停息的运动之中，都呈现一种从相对稳定走向不稳定，再过渡到相对稳定的过程。建立一个理想的领导结构，也不是一次可以完成的。只要这个医院的领导班子本身具有自我适应性，能在各种工作中，逐步求得平衡和稳定，不断地自我完善，那么就可以算得上一个科学化的领导班子。

医院领导班子建立群体结构的基本要求是什么？

答：一个现代领导集团是由多方面的人才综合构成的。一个医院的领导班子应该着眼于领导的群体结构，发挥整体的功能作用。

作为医院领导班子应注意以下四个结构。

一、专业结构：专业结构是指具有不同专业知识、专业技能和专业经验的领导人才的组合方式及其比例关系。它是领导班子最基本的结构。在医院领导班子中，应有精通医疗业务管理、精通科研教学管理、精通后勤管理等方面的各类人才，专业结构应是门类众多，配套成龙。

二、智能结构：智能结构指的是具有不同文化程度以及掌握和运用知识能力的领导成员，组成一个协调的有机整体。作为一个现代领导集团，是否拥有足够的现代化知识，是衡量它有没有领导能力的主要标志之一。在医院的领导班子中，多数人应是高文化结构的，然而也不应该排斥那些虽未进过大学门，但是确有所长的“专门家”。因此，既要讲究学历，更要考察实际知识水平和工作能力。

三、年龄结构：年龄结构是指在领导班子中各个成员按年龄分布和组合的状况。一个好的医院领导班子，年龄结构是一个重要的层次结构。领导班子的年龄结构应以老中青的梯形结构为好。其组合比例，可保持中年占50%或60%，老年和青年各占20%或30%较为适宜。要充分发挥老年人的指导作用，中年人的骨干作用，年轻人的突击队作用。

四、性格气质结构：一个合理而完整的领导班子组合结构中，应该注意领导成员的性格、气质的协调。一个人的气质和性格往往具有好的一面，又具有不好的一面，作为领导干部也不例外。医院的领导班子应当把不同气质、性格特点的人科学地组合起来，使之相互补充，扬长避短。

总之，医院领导班子的群体结构必须根据医院的任务、目标和具体情况进行设计，适应有效领导的需要。

何谓领导体制？

答：领导体制，就是指领导系统上下左右之间的权力划分，以及实施领导职能的组织形式和组织制度。要取得领导的成功，除了领导者素质要优秀，领导班子结构要合理之外，还必须有一个好的领导体制。

从国外企业的领导体制和科学技术管理的领导体制来看，大体经过了家长式的领导体制、经理制或称“硬专家”领导体制，职业的“软专家”的领导体制和由“软专家”为主组成的“智囊团”、“思想库”的集体领导体制等四个阶段。它们的沿革，应被看作是在管理实践中不断自我完善的历史过程。

领导体制同领导者个人作用、个人责任相比，与领导者个人思想、个人作风相比，对全局更带有根本性的影响。一个好的领导体制，可以充分发挥领导者和领导集体的主观能动作用；领导体制不好，不仅会压抑他们积极性和首创精神，而且还可能使好的愿望走向反面。领导体制对于领导活动来说，比之于领导者个人的素质、领导集团的结构，不能不带有更为重要的意义。医院的领导体制随着国家政治领导体制的改革，也应该进行不断地改革和完善，以适应社会主义现代化建设的需要，充分发挥自身的作用。

医院领导体制如何确定？

答：医院的领导体制主要是指领导机构设置和管理权限划分的制度。

我国医院领导体制在50年代初期实行了院长负责制以后，又实行了院务委员会领导下的院长负责制；1957年之后，实行以党支部为核心的集体领导下的分工负责制；1961年以后，实行党委领导下的院长负责制；1966年以后，实行革命委员会领导体制；1978年开始实行党委领导下的院长分工负责制。重大问题经党委讨论，作出决定后，由院长负责执行。1985年1月，全国卫生厅、局长会议，根据教育体制和科研体制改革的需要，作出了“各级卫生机构和医学院校都要实行院、所、站长负责制”的决定。

医院领导体制的确定应遵循以下几个原则。

一、必须体现劳动者在医院的主人翁地位，在管理中必须切实保障职工的民主权力。

二、必须在医院建立一个相对独立的，有一定自主权的，能及时决策、统一指挥的管理系统。

三、保证党在医院中的监督保证作用。

社会主义医院的体制结构应该是党、政、工三位一体，三者相互制约，共同促进，组成一个领导体系。

医院管理的基本原则有哪些？

答：医院管理的基本原则，有多种不同的说法，但总的来说应以辩证唯物论和三论（系统论、信息论和控制论）为指导。现简述如下。

一、规律性观点：规律是事物、现象或过程之间的必然联系。管理科学要求按照客观规律办事，反对主观随意性。

二、发展观点：一切客观事物都处在不断运动、发展和变化之中。发展观点强调管理上的动态性、灵活性和创造性，具有发展眼光和新陈代谢的观点，立志于改革。

三、系统观点：系统就是由互相作用和相互依赖的若干组成部分相结合而成为具有特定功能的有机整体。系统观点要求抓住整体性、目的性、层次性和最佳运行等环节。

四、责任制的观点：就是分工负责的观点。每个管理层次上的管理者所应具有的职责、权、责、利要统一，要分明。

五、信息反馈的观点：任何系统的控制都是通过反馈实现的。有准确的反馈信息才能决断有力，及时调节，达到管理的目的。

六、封闭观点：指系统内的管理手段和管理职能必须构成连续封闭的回路。封闭观点体现在系统内有不受外界干扰的相对独立权限和不允许存在干扰其正常运动的内部因素，也就是管理的自主性和自律性。

七、能级观点：作为管理手段的机构、法以及人都是分层次的。每一级都有每一级的能量，各级发挥应有的作用，要人尽其才，要使相应才能的人处于相应能级的岗位。

八、动力观点：管理必须有强大的动力，才能使之持续、有效地进行。要充分发挥物质动力、精神动力和信息的作用。

九、重视人的因素的观点：人是诸因素中最重要的因素，必