

医院管理学

顾问 钱信忠

主编 郭子恒

人民卫生出版社

医 院 管 理 学

顾 问 钱信忠

主 编 郭子恒

副主编 (按姓氏笔划为序)

才生嘎 白 东 刘振声

陈仲武 陈春林 张 侃

裘 麟

编 委：才生嘎 于湘水 马 骏 王志明 王培生
毛树林 白 东 刘振声 刘铭仁 刘 铸
孙学俭 迟宝兰 肖十力 陈仲武 陈春林
陈培元 吴克清 严渭然 张一平 张 侃
张明昭 柴元瑞 姜绍志 徐健行 黄 龙
黄慧英 郭子恒 郭普远 钱信忠 裘 麟
冀 丁

执行编委：于 湘 东春林
肖 十 余健行

人 民 卫 生 出 版 社

责任编辑 范君媿

医 院 管 理 学

郭 子 恒 主 编

人民卫生出版社出版

(北京市崇文区天坛西里10号)

北京市房山县印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

787×1092毫米16开本 37 $\frac{1}{2}$ 印张 4插页 927千字

1983年8月第1版 1985年4月第2版第2次印刷

印数：28,001—67,800

统一书号：14048·4567 定价：6.30元

[科技新书目 83 — 78]

前 言

医院管理是一门科学，学习研究医院管理、培训医院管理人才，对于提高我国医院科学管理水平，促进医疗事业发展，都有重要意义。

为了向高等医学院校卫生事业管理专业和各省、市、自治区举办的医院管理进修班提供通用教材、为向广大医院管理工作者和卫生行政干部提供学习和研究医院管理的参考书，卫生部委托北京医学院牵头并组织北京、江苏、上海、湖北、天津、辽宁、黑龙江等省、市及卫生部直属单位有关同志集体编写成这本《医院管理学》。

全书共七篇、三十三章。本书是以较大型综合医院为模式，以总结我国建国以来医院管理有普遍意义的实践经验为主，适当与现代管理科学相结合，并吸收适合我国国情的国外医院管理理论和经验，力求做到系统性、科学性、实用性。其基本理论和方法，适用于各类型综合医院和专科医院。

为了解决各地举办医院院长学习班的急需，本书曾于1983年8月少量发行试用。此书为试用后的修订本。虽在试用本基础上我们做了一些补充和修改，但仍难免有错漏之处，恳望读者提出批评指正。

在编写过程中，我们得到有关省、市、自治区卫生厅（局）和很多医院，尤其是北京医学院的大力支持，谨此一并表示感谢！

编 者 1984年5月

目 录

第一篇 总 论

第一章 医院管理学概论.....	1
第一节 管理概论.....	1
第二节 医院管理学.....	8
第二章 医院发展的历史和趋势.....	15
第一节 医院的历史发展.....	15
第二节 医院发展的趋势.....	17
第三章 医院的性质、特点、任务和工作方针.....	21
第一节 医院的性质、特点.....	21
第二节 医院的任务、种类和工作方针.....	23
第四章 医学社会学.....	27
第一节 医学社会学与医院管理.....	27
第二节 医疗.....	29
第三节 社会预防.....	40
第四节 病人.....	42
第五节 医疗工作中的人际关系.....	44
第六节 卫生行政.....	46
第五章 医院的中医工作.....	52
第一节 中医工作的基本方针.....	52
第二节 医院开展中医工作的意义、任务和内容.....	53
第三节 综合医院中医药工作的组织.....	53
第四节 中医药的业务管理.....	55
第五节 中西医结合工作.....	55

第二篇 组织管理

第六章 组织管理和医院组织.....	59
第一节 医院组织管理的意义、任务和内容.....	59
第二节 组织原理.....	59
第三节 医院构成部门、组织机构设置和病床编设.....	64
第七章 医院领导制度和管理机构.....	74
第一节 医院领导体制.....	74
第二节 医院管理的层次及职权的划分.....	77
第三节 医院管理职能机构的组织与工作.....	79
第八章 医院领导素质与工作方法.....	86

第一节	医院领导干部的素质	86
第二节	医院管理专业干部的培养	90
第三节	医院领导的工作方法	91
第四节	计划	97
第五节	决策	101
第六节	医院规章制度	103
第九章	医院人员编设	105
第一节	人员编设的意义和原则	105
第二节	医院人员的职类、職種	107
第三节	确定各类人员编配的方法	108
第四节	医院人员总编配比例与人事管理动态	115
	附录: 我国医院现行的人员编制	118
第十章	人才管理和业务培训	122
第一节	人才管理	122
第二节	在职业务技术教育	126
第三节	业务技术考核	136
第十一章	医院思想政治工作	141
第一节	思想政治工作的地位和作用	141
第二节	医院思想政治工作的特点	143
第三节	医院思想政治工作的任务和內容	145
第四节	医院思想政治工作的基本原则	150
第五节	思想政治工作的基本方法	153
第六节	医院思想政治工作的组织领导和队伍建设	158
第十二章	医务工作职业道德	161
第一节	医务工作职业道德的含义和特点	161
第二节	医德的基本原则与规范	162
第三节	医德建设在医院管理工作中的作用	166
第四节	医德教育和研究	169
第十三章	心理学与医院管理	171
第一节	心理学和管理心理学	171
第二节	医学心理学概述	178
第三节	病人心理与医务人员的心理素质	187

第三篇 医疗管理

第十四章	医疗管理和诊疗组织	194
第一节	医疗管理的概念和职能	194
第二节	诊疗组织	201
第三节	医疗安全管理	204
第十五章	住院诊疗管理	208

第一节	病房诊疗管理的任务、意义和特点	208
第二节	病人入出院管理	209
第三节	病房单元的组成	210
第四节	病房诊疗工作的业务管理	210
第五节	重点病人诊疗管理	222
第十六章	护理管理	226
第一节	护理管理的意义、护理的概念和进展	226
第二节	护理工作的地位、作用和管理的特点	228
第三节	护理组织管理	230
第四节	护理业务管理	235
第十七章	门诊管理	239
第一节	门诊的意义、特点和任务	239
第二节	门诊的类型与规模	241
第三节	门诊诊疗组织与业务管理	244
第十八章	医院急救医疗管理	258
第一节	急救医疗管理意义、任务及其发展	258
第二节	城乡急救组织	259
第三节	医院急诊组织与业务管理	260
第十九章	医院预防保健和社会医疗服务	270
第一节	医院预防保健和社会医疗服务的意义和任务	270
第二节	预防保健工作的组织	271
第三节	预防保健工作业务范围及其管理	272
第二十章	医技管理	281
第一节	医技科室发展趋势、特点、任务及管理要点	281
第二节	药剂工作管理	284
第三节	临床检验管理	291
第四节	输血管理	295
第五节	临床病理工作管理	300
第六节	放射诊断与放射治疗管理	304
第七节	核医学诊疗管理	308
第八节	功能检查及窥镜检查管理	311
第九节	麻醉工作管理	315
第十节	手术诊疗管理	320
第十一节	理疗、体疗和康复医学管理	327
第十二节	消毒器材供应管理	332
第十三节	营养治疗管理	335
第十四节	高压氧治疗管理	339

第四篇 技术、质量管理

第二十一章 技术管理和医疗实施过程中的技术管理	342
第一节 技术管理的意义、任务和内容.....	342
第二节 在诊疗、护理、医技工作实施中的技术常规.....	343
第三节 医疗技术标准化.....	345
第二十二章 医院卫生学管理	353
第一节 医院卫生学管理意义与任务.....	353
第二节 院内感染管理.....	356
第三节 医院营养室卫生管理.....	370
第四节 医院射线防护.....	371
第五节 医院环境卫生与环境管理.....	372
第六节 医院工作人员劳动卫生与病人心理和精神卫生.....	381
第二十三章 医院科学研究和技术建设的管理	383
第一节 医院科学研究和新技术开展的意义和任务.....	383
第二节 科学研究的组织与实施.....	384
第三节 医院科学研究工作的领导、科研机构、科研条件和制度.....	387
第四节 医院专科技术建设和新技术开展的管理.....	391
第二十四章 医院质量管理	394
第一节 医院质量管理的意义、概念和任务.....	394
第二节 医疗质量与工作质量.....	396
第三节 医疗质量控制与评价方法问题.....	397
第四节 质量管理的组织工作.....	402

第五篇 信息管理

第二十五章 医院信息管理	405
第一节 信息与医院信息的特点和作用.....	405
第二节 信息的处理.....	407
第二十六章 医院统计	411
第一节 医院统计作用和特点.....	411
第二节 统计学的基本知识.....	412
第三节 医院统计工作程序.....	422
第四节 统计图表.....	433
第二十七章 病案管理	441
第一节 病案的作用及病案管理的意义和任务.....	441
第二节 病案管理的组织和业务.....	444
第三节 医疗表格管理.....	461
第二十八章 医学情报资料管理	464
第一节 情报资料管理.....	464
第二节 医学图书管理.....	468
第三节 医学摄影及其他声像资料的管理.....	474

第六篇 设备、物资管理

第二十九章 医院设备管理	477
第一节 设备管理的意义、任务和内容.....	477
第二节 医疗设备装备管理.....	480
第三节 医疗设备使用管理.....	487
第四节 医疗设备维修管理.....	491
第五节 医院后勤设备管理.....	495
第三十章 医院建筑计划的管理	498
第一节 医院建筑计划的管理研究对象、任务和意义.....	498
第二节 医院建筑的特点和原则.....	499
第三节 医院建筑总体设计.....	501
第四节 门诊部建筑设计.....	509
第五节 住院部建筑设计.....	515
第六节 手术室建筑设计.....	521
第七节 医技部门建筑设计.....	526
第八节 行政后勤用房建筑设计.....	531
第九节 国外医院建筑发展趋势.....	532
第三十一章 医院物资管理	535
第一节 医院物资管理的意义、特点和任务.....	535
第二节 医院物资分类.....	538
第三节 医院物资定额管理.....	539
第四节 医院物资供应计划管理.....	543
第五节 医院物资仓库管理.....	547
第六节 医院物资的节约和回收利用.....	555
第七节 医院物资管理的组织与领导.....	556

第七篇 经济、财务、管理

第三十二章 医院经济管理	560
第一节 医院经济管理的必要性、基本内容和原则.....	560
第二节 医院的经济核算与成本核算.....	565
第三节 医院经营管理责任制.....	571
第四节 医疗技术经济效果评价.....	576
第三十三章 医院财务管理	582
第一节 医院财务管理的特点、任务及基本观点.....	582
第二节 财务计划.....	585
第三节 资金管理.....	587
第四节 会计制度.....	590
第五节 财务监督.....	593

第一篇 总 论

第一章 医院管理学概论

第一节 管理概论

一、管理的基本概念

按照马克思的说法，管理是由许多个人进行协作劳动产生的，是为了组织共同劳动。马克思指出，管理“是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”（《马克思、恩格斯全集》第25卷431页）又说“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，……一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《资本论》第1卷367页）这就是说，管理是一切有组织的活动的一个必不可少的组成部分，只要有多数人在一起共同劳动，有社会的生产，就需要人来组织和指挥，也就是从事管理。没有管理就无法进行社会生产活动，管理是社会生产力的重要方面，就是从这个意义上体现的。随着生产和科学技术的逐步发展和社会协作的不断扩大，分工也就日益精细复杂，组织管理也相应地从简单到复杂，由低级向高级发展。

管理已发展形成为一门科学，本身有它的客观规律性。只有认识和运用这些规律，才能实行科学的有效的管理。所以可以说，管理是领导人用各种原理和方法，将大家的力量和活引向共同目标的学问。

根据管理对象的不同，管理可分为许多方面，如社会管理、企业管理、科研管理、医院管理等等。它们各有其不同的特性，但各种管理具有共性。现从管理的共性出发着重讨论管理的基本概念。

对于什么是管理，各种说法不一，目前还没有公认和完备的说法。下面从几个方面来讨论和认识管理的概念：

管理的本质是什么？管理的本质就是放大所管理系统的功能。任何管理都是对某一具体系统的管理，因此管理理论必然和系统理论相一致。系统理论认为大系统的功能大于各小系统功能的总和。因此，社会集体劳动生产能力超过个人劳动能力的总和。也就是说起了放大的作用。而放大的倍率则主要取决于管理功能的发挥。许多事例说明，在其他条件相同时，管理水平不同生产能力就大不相同。

管理所以能起系统功效的放大作用，在于系统中各元素间存在联系。事物之间的联系，本质上就是物质、能量和信息的流通。系统理论认为系统中的联系和发展是通过信息的流通促使物质和能量的流通。管理是通过信息（各种指令、文件、通知、规定等），促使能量和物质（人、财、物）进行合理的流通。所谓合理的流通，是指适合需要的流通方向、质量、数量（效率、准确性）的最佳配合。

因此，管理的目的便在于设法提高被管理系统的放大倍率。管理的关键就在于流通。任何信息、能量、物质的流通被阻塞，或流通方向错误、速度缓慢、效率低下、准确性差等，都会使管理功效下降（即系统运行不良）。一般管理效能低下，根本原因往往在此。

管理的手段和工具是：机构体制、管理人员、管理法规和管理信息。机构体制是使管理对象构成系统的手段，因此机构体制的组成是否合理，很大程度上决定管理效能。管理人员是管理工作中最活跃的因素，搞好管理，首先要发挥各级管理人员的积极性、创造性，提高其管理水平。管理法规（政策），保证信息和人、财、物合理的流通，从而提高管理效能。信息是管理的最基本的工具。

管理的对象是系统的要素，包括人、财、物、时间、信息等。管理人员的思维过程主要是：感受信息、判断和决策。感受信息指了解情况，获得情报资料，判断是经验、理论和现实情况的综合思维过程；决策是最后一步的判断，是根据信息和判断作或然率的分析。

管理作用的发挥是通过管理的职能实现的。管理的基本职能是计划、组织和控制。控制包括检查、协调、指导和评价。

二、管理的二重性

管理的二重性的原理，阐明了管理科学的基本性质。

马克思提出了资本主义企业管理二重性的原理。认为一重性是：管理是为了组织共同劳动，是一种生产劳动，有同生产力，同社会化大生产相联系的自然属性；另一重性是：管理是由工人和资本家之间的阶级对立产生的，是为了榨取最大剩余价值，又有同生产关系，社会制度相联系的社会属性。这二重性管理原理，同样适用于社会主义企业管理；不同的只是所有制变更了。过去受“左”的思想影响，片面地认为管理仅是生产关系问题，完全抹杀了建立在现代生产技术和社会化大生产基础上的管理内容，从而导致完全拒绝资本主义在这方面积累的有用的科学经验。生产力的发展是有连续性的，由低到高向前发展；所以，同生产力、社会化大生产相联系的，反映大生产所要求的科学管理，也具有连续性，同生产力一样，不会因所有制改变而消亡。科学管理，资产阶级可以用它，无产阶级也可以用它，发展它，使它为自己服务。因此，我们讲管理，不但要总结我国自己的经验，而且要向经济、科技发达的资本主义国家学习，结合实际，吸收有用的经验。马克思主义管理二重性的原理，是建立和发展我国社会主义管理科学的理论基础。

医院的性质与企业不同，但我们可以从上述原理中认识管理科学的基本性质；并且以正确态度对待国外医院管理经验。

三、管理理论发展概况

管理理论是随着大生产而产生的，经历了几个发展阶段。

（一）早期的管理理论

在十八世纪末的工业革命以后，工厂成为资本主义生产的主要方式，从而引起了工厂管理的需要。管理理论最早的代表人物是英国经济学家亚当·史密斯（Adam Smith 1725—1790）。他的劳动价值论，特别是分工的理论，对于资本主义的经济管理具有重大意义。这个时期主要特点是，资本家直接担任管理者，凭个人经验和意志进行管理，工人凭自己的技能和经验来决定自己进行生产的方法，生产效率是低的。这种做法，还没有摆脱小生产的传统，所以又叫传统管理或经验管理。这种管理方式对当时生产力水平还是适应的。这个时期发展比较缓慢，大约经历了一百年左右。

（二）科学管理理论

从十九世纪末到二十世纪四十年代，随着自由资本主义向着垄断资本主义过渡，传统管理已不能适应生产发展的需要，逐步发展到科学管理阶段。这个阶段的主要特点是，资本家与经营管理人员分离，出现了专业经理制（厂长制），使管理向科学化、标准化发展而形成的理论。这个阶段的主要代表人物有美国的泰罗（F.W.Taylor 1856—1915）和法国的法约尔（H.Fayol 1841—1925）等人。他们主要研究解决的是生产组织方法科学化、生产程序标准化、提高生产效率等方面的问题。

用科学管理代替传统管理、创立科学管理理论体系的是美国的泰罗，西方称他为“科学管理之父”。他的科学管理制度称为“泰罗制”。泰罗是钢铁公司工人出身的工程师。他根据自己多年试验研究的结果，于1911年发表了《科学管理原理》一书。泰罗的科学管理的特点是：注重研究提高生产效率，如增加生产速度，减少成本和疲劳。主要从生产作业上进行研究。如对生产操作三个方面的要素的研究，即：动作的研究，时间的研究和工序的研究。对动作的研究，他观察了工人生产时的每一个动作，哪些是必要的，哪些是多余的，哪些是错误的，然后规定出每项工作的最有效的标准动作来，这就产生了劳动操作标准化管理制度。时间的研究，就是规定生产中每一标准动作的标准时间。后来产生了时间定额管理制度。工序的研究，就是对生产程序作合理的安排，后来产生了流水线作业法。此外，他还进行了生产中的人、设备、材料的活动关系和效率的研究，工具设备的设计，安放的位置的合理和减少使用疲劳的研究等。在这些研究的基础上，他又提出用生产量来决定工资，就是差别计件工资制。这些管理思想和方法，很大地提高了劳动生产率。以搬运生铁块实验为例，原来一个工人一天只能搬运12.5吨。后来试用计件工资来提高工作效率，达到一天可搬运20吨的水平，经过两年对这种工作引起疲劳的分析，通过将作业与休息的时间合理分配，使之有一定的节奏，可达每天搬运40吨的水平。因之，工人的工资得到一定的增加，资本家则赚了大量的利润。这种情况说明，如管理者只采用听任工人自己干的办法，或者单纯用工资鼓励的办法，生产率都是达不到这个水平的。只有应用科学的方法，发展工作中各项要素，用科学方法培训工人，使计划者与执行者分开……，才能提高生产效率。所以泰罗认为“一切管理问题都可以而且应当通过科学办法加以解决”。他提出的公式是“最小的劳动，取得最大的产值”，这是他的科学管理理论的核心。

泰罗制有两个明显的弱点，其一是忽视了管理组织的作用；其二是忽略了人的能动作用。列宁评述“泰罗制”说：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等”。（列宁选集第3卷511页）泰罗的科学管理原理为管理科学的发展奠定了基础，是现代管理理论的重要组成部分。

与泰罗同时期的法国人法约尔，着重企业上层管理阶层和全企业的管理，着重管理组织、管理职能和管理过程的系统化的研究。他的理论弥补了泰罗的不足，对科学管理做出了重要贡献。（具体在组织管理章中论述）

科学管理的思想原理，主要应用于工厂、企业，也是早期科研管理、医院管理的理论依据。在本世纪初，美国医院管理方面开始引进科学管理的思想方法，对医院管理有较大的影响。当前，科学管理的科学化、系统化、标准化仍是我国医院管理的重要内容。

（三）现代管理科学理论

第二次世界大战以后，随着现代化大生产的发展和现代科学技术在生产中的广泛应用，管理学家发现，提高效率固然重要，增加经济效果在管理上更重要。前者注意生产速度，减少成本和疲劳，后者注意正确的方针政策。经营方针不对，再高的效率也无意义，也无法在竞争中取胜，这样就产生了如何达到好的经济效果而去加强管理的一套理论和办法。

在现代管理理论中，以西蒙（H.A.Simon）为代表的决策理论或组织理论学派影响最大。西蒙认为，现代企业的管理主要不是作业，而是“决策”。他提出，“管理就是决策”，决策是管理的关键，决策错了，管理效率越高越不利，所以必须有一套正确的决策新技术，选择最佳的可行方案。

现代管理科学显著的特点是：尽可能大量地引用科学技术最新成就，引用系统的概念，运用运筹学等数学方法，以及广泛应用电子计算机技术。管理科学在近一二十年来已被形成一个综合管理概念，一般称之为系统工程。管理科学大致包括以下的概念、方法和应用范围，如数理规划、排队论、库存论、生产计划、控制、质量控制、决策论、模拟学、网络分析以及管理信息系统等。管理科学另一个显著特点是：重视人的作用和人才的研究。由于社会化大生产，机器代替了人的体力劳动，而复杂的机器设备又需要有技术的人去掌握，调动人的积极性、创造性才能充分发挥技术的作用，人的因素被看得非常重要。由此产生了“行为科学”（Behavior Science）。早期的行为科学学说是美国哈佛大学心理学教授迈约（G.E.Mayo 1880—1949）在三十年代，经过著名的霍桑工厂试验提出来的。他认为生产不仅受到物理和生理因素的影响，而且受到社会的、心理的因素的影响。认为人的工作效率是能力和激励的函数，是根据能力×工作时间×工作热情来决定的。激励因素的基础是需要。第一次将社会学、心理学引进管理中去。其代表作有《工业文明中人的问题》、《管理与工人》、《管理与精神》。行为科学的产生，给管理理论带来新的变化。过去管理以事物为中心。现在提出以人为中心的管理思想，强调引导、激发人们的积极性，使之纳入企业所需要的轨道。第二次世界大战以后，许多国家的企业开始从行为科学角度研究企业管理，搞得很有成效。

现代管理科学中，如系统思想和方法、信息思想和方法等，已开始被医院管理所引用。医院管理与现代管理科学相结合，也是必然的发展趋势。目前尚在探讨阶段。

四、现代管理的一些基本观点

现代管理的基本观点，即管理科学的基本原则或者是基本指导思想，对医院管理同样具有指导意义。关于现代管理科学的基本观点，目前国内尚在争鸣和探讨阶段，有多种不同的提法。总的说来，应以辩证唯物主义和三论（系统论、信息论、控制论）为指导。下面试就规律性观点、发展观点、系统观点、责任制观点、信息反馈观点、封闭观点、能级观点、动力观点以及重视人的因素、社会化、有效观点等作个概略地介绍：

（一）规律性观点

规律性观点本是马克思哲学的基本原理之一。马克思主义认为：规律是事物、现象或过程之间的必然的关系。规律是具有本质性的内部联系，规律也是现象间的必然的关系，是现象中的普遍的东西。

过去在医院管理中有的对按照客观规律办事的重要性认识不足，认为客观规律是否正确，要以党的路线方针政策来衡量。因此办医院往往不大考虑客观规律问题，认为仅仅按照党的方针政策或上级布置的执行就可以了，客观上这是倒果为因。路线方针政策的制订，要依据客

观规律的要求，它是否正确，也要以它是否符合客观规律来衡量，是规律决定路线方针政策，而不是相反。当然，正确的方针政策是反映客观规律的，往往具有巨大的指导作用，但方针政策的执行也要结合医院的实际情况和特点，才能取得满意的管理效果。规律性原理强调客观规律，反对主观唯心主义和形而上学。管理作为一门科学，本身有它的客观规律性。即存在不依人们意志为转移的客观规律和客观最优管理态。管理者的责任就是认识这些客观规律，掌握科学管理方法，控制系统按最佳态运动和发展。管理者最容易犯的毛病是主观随意性，主观脱离客观，愿望脱离实际可能，以想当然代替客观实际。进行医院管理，除了管理的一般规律性而外，还必须强调按照作为医学科学的实践——医疗工作的规律办事，同时也得按照经济规律办事。

（二）发展观点

发展观点也是辩证唯物主义的一个基本观点。辩证法告诉我们，一切客观事物都是处在不断运动、发展、变化之中的。管理必须与不断发展变化着的客观事物相适应，并且促进事物向有利于管理的方向发展。管理的对象是一个发展着、运动着的系统，经常会有许多未知的新事物发生。对遇到的新问题、新事物，都首先要尽可能把它的性质、外延、内涵，来龙去脉，客观规律搞清楚。对事物本质的认识就是建立新概念，叫作概念开发。越是高层管理者放在发展有关概念、观点的理解和认识上的精力就越多，这样才能进行有效的管理。

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。切忌维持现状、墨守成规、停滞不前、思想僵化。

（三）系统观点

任何管理都是对一个具体系统的管理。因此，管理科学必须按系统原理展开。医院管理也不例外。

医院是一个系统。所谓系统(System)，一般地说，就是由相互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。有各种各样的系统形态，总的可分为两大类：一类是自然系统，就是自然界本身存在的系统，如人体系统、海洋系统、生态系统等等；一类是人造系统，就是经人改造的或由人创造的系统，如生产系统、医疗系统、教育系统、军事系统等等。

作为一个系统，应具备以下的特征：

1. 集合性：系统起码是由两个以上可以区分的要素所组成。反过来说，一个系统可以分离出两个以上的组成要素。

2. 相关性：组成系统的要素是相互联系、相互作用的。

3. 目的性：人造系统都有其整体目的，没有明确目的的系统是不应当存在的。医院系统的目的是医治病人，学校系统的目的是教育培养人才。

4. 整体性：系统是作为一个统一的整体而存在的，其要素是不能脱离其整体的。任何一个要素不能离开整体去研究，要素间的联系和作用也不能脱离整体的协调去考虑。研究任何事物的单独部分不能使你得出有关整体的结论。系统的功能应具有整体性。

5. 环境适应性：是指一个系统与外界的关系。任何系统都存在于一定的物质环境（更大的系统）之中，因此它必然与外界环境产生物质的、能量的、信息的交换，必须适应外界环境的要求和变化。能够与外界保持最佳的适应状况的系统，是理想的、有生命力的系统。

医院系统同样具有以上的特征。按照这五个特征建立起来的系统是合理的、完整的、科

学的。

所谓系统的观点，就是把所研究的事物看作一个系统；系统的整体性、目的性和系统的最优化是系统理论的核心。所谓系统分析或系统方法，就是在掌握系统的概念、系统的特征、系统的基本组成、系统基本形态的基础上，把对象当作系统来考虑、分析、设计和运用并按一定的程序和步骤展开的方法，以达到系统的最优化。

医院系统和其他系统一样，由若干要素所组成。医院是进行医疗活动的单位，它必须具有进行医疗活动所必需的医务人员、医疗设备和医疗物资等医疗要素；同时还要有反映这些医疗要素相互结合和运转的价值表现和信息表现。所以，医院系统是由下列基本要素组成（图1—1）：

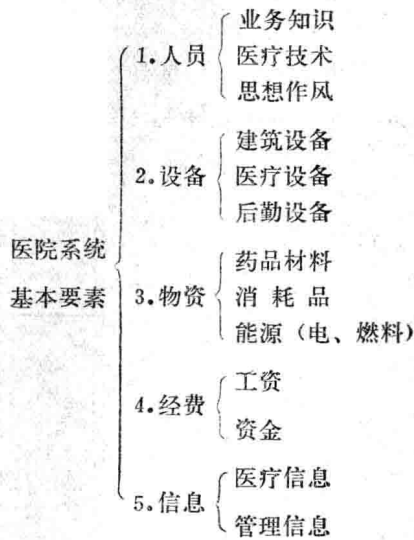


图1—1 医院系统基本要素示意图

所谓要素就是组成系统并进行活动的基本的部分。我们所讲的系统是运行着的系统。五个要素不是孤立的、静止的，而是相互依赖、相互影响、相互流通的。系统的运行就是这几个要素间的流通。

在医院总系统中，各分系统之间相互作用、相互依赖的关系，就靠这几个方面的要素——归纳起来为人流、物流、信息流——的流通而得以体现。

我们研究系统的要素，一定要认识到这些要素都是受到客观条件的制约，如：人员条件、技术条件、物资条件、经济条件、社会条件等。进行医院管理首先要认识这些制约条件，也就是从实际出发，从而能动地求得在制约的条件下系统的最佳运行。

医院系统和其他系统一样，按功能可划分为若干子系统（分系统）和下面更小的子系统，形成层次结构。划分子系统的目的，是便于分析研究各类子系统之间的关系，达到管理与控制的局部化、简单化。各子系统执行特定的功能，有相对的独立性。总之，任何系统都不是孤立的，它总是处在各个层次的系统之中。它在内部和外部都要进行物质、能量、信息的流通。因此，为了达到最佳化管理，必须进行系统分析，这就是管理的系统观点。

贯彻系统的原理应抓住以下的环节：第一，整体性。管理必须有全局观点，把系统作为一个整体看待，从整体上协调局部，形成一个管理体系。第二，目的性。不同系统有不同的目的。医院管理必须按医院的功能、特点办事。第三，层次性。系统各层次之间，应职责分

明，各层作各层的事，才能达到有效管理。第四，最佳化运行。就是研究系统中物质、能量和信息的合理流通。

(四) 责任制的观点

就是分工负责的观点。列宁指出“管理的基本原则是——一定的人对所管理的一定的工作完全负责”。有分工才有责任，每个一定管理层次上的管理者所应该具有的职、权、责、利要统一，要分明，他有一定的管理幅度（职权）和管理目标，这同时就决定了他负有一定的管理责任。而“利”是对管理者运用职权结果的一种奖惩，实质是对管理责任的评定和考核。职、权、责、利缺一不可，体现了责任制的全部内容。管理没有责任制，这种管理是低效能的。

(五) 信息反馈的观点

任何系统的控制都是通过反馈实现的。一个控制指令发出去，系统运动到一个状态，调查了解这个运动的实际情况，对偏离指令的情况不断进行调节的功能，就是反馈。没有有效的反馈就无从进行管理控制。忽视管理中的信息和反馈，是官僚主义者的特点。管理是否有效，关键在于是否有灵敏、准确、有力的反馈。灵敏、准确、有力的程度是一种管理制度是否有生命力，或者一个管理功能单位是否有效的标志。这就是现代管理中信息反馈原理。要使反馈信息灵敏、准确、有力，就必须及时掌握各种信息，有高效能的信息分析系统，只有这样，才能决断有力，及时进行调整，达到管理的目的。

(六) 封闭观点

封闭观点是指任一系统内的管理手段和管理职能必须构成一个连续封闭的回路，才能形成有效的管理运动，就是管理的自主、自律性。任何系统都与外部进行物质、能量、信息的交流，在系统内部都是一个相对封闭的回路，物质、能量、信息才能在系统内自律地、合理地流通。如人体系统、电路系统、管理系统莫不如此。因此，管理应该象一个框图，有明确的边界，明确的输入和输出。它的相对封闭性表现在一方面是指作为管理手段的管理法规、管理机构、管理人员和管理职能的计划、组织、控制等，都有不受外界干扰的相对独立权限；另一方面指管理运动要形成封闭的回路，不允许有干扰其正常运动和阻碍流通的内部因素存在。如岗位责任制是一个管理法，但如果不监督执行，执行好不好又没有明确的赏罚，这个管理法就不封闭，只是写在纸上的东西。又如，医院行政业务工作由院长全面负责，院长就必须有充分运用人财物等手段的管理自主权，否则就无法使这个医院高效能运转起来，这个责任制就不是封闭的。又如下达科研计划，应该将课题和人财物配套计划一起下达，才是封闭的。

(七) 能级观点

作为管理手段的机构、法、人都是分层次的。高一级有高一级的能量，低一级有低一级的能量，各级发挥应有的作用，就是能级观点。

实现能级原理要注意以下几点：第一，管理能级必须按层次具有稳定的组织形态。稳定的管理结构应是正三角形，上面尖，下面有宽厚的基础。管理三角形应分为四个层次：最高层为经营层，第二层是管理层，第三层为执行层，第四层为操作层。各层次使命不同，标志四大能级差异，不能混淆。第二，不同能级应表现出不同的权力、物质利益和精神荣誉。这三者与能级相对应，才能符合封闭原理，使职、责、权、利达到一致。第三，各类能级必须动态地对应。就是要人尽其才，知人善任，使相应才能的人得以处于相应能级的岗位。人才

不断流动是必要的。

(八) 动力观点

管理必须有强大的动力，而且要正确运用动力，才能使管理运动持续而有效地进行下去，这就是动力观点。

动力有物质动力和精神动力。物质动力包括物质利益（物质待遇、赏罚）和经济效果。物质动力是基本的动力。精神动力包括思想政治工作，树立革命理想、抱负、事业心，精神鼓励（荣誉称号等），晋升考核、职称、学位等。精神动力往往具有巨大的威力，在特定情况下可以成为决定性动力。此外，信息也是动力，它可以推进赶学先进，是竞争的基础。

(九) 重视人的因素的观点

在系统诸要素中人是最主要的要素。重视人的因素、调动人的积极性，已成为现代管理的一条重要观点。传统管理以事物为主体，现代管理则确认以人为主。认为只有充分调动人的积极性、主动性、创造性，才能充分发挥现代技术和设备的作用，取得较大的技术经济效果，达到管理的目标。

重视人的因素的观点，在管理实践中，应注意以下几个方面：第一，重视激励人的积极性；第二，重视人才；第三，重视在职教育；第四，实行民主管理。

(十) 社会化观点

社会化观点是指在党和政府的统一领导规划下，充分发挥社会主义制度优越性，打破行政隶属之间的界限和“大而全”、“小而全”的个体封闭式结构，通过一定的形式和原则，把各类医院组织成为一个有机的医院体系，进行分工与协作，充分进行人财物和信息的交流，最大限度地发挥医院体系的社会功能，提高技术经济效果的一种开放式管理思想。如统一规划，合理布局，实行分级分工医疗，形成完整的地区医疗网；在专业技术人员管理上，实行交流、协作；在技术建设和医学科学研究上，实行社会化分工与协作，有重点的发展专科；在后勤及技术服务上如生活服务、器械维修、情报资料 and 大型精密仪器使用等，实行社会化、专业化。

(十一) 有效的观点

管理必须有效。管理是手段、方法，不是目的。管理者通过科学的管理，求得最好的社会效果或者最大的经济效益，这才是管理的目的。有效，实际上是衡量判断管理好坏的标准。管理有效性的判定，主要不是管理者自己，而是社会实践，就是说管理效果的判定不在系统的内部而在它的外部。工厂管理的好坏是由产品的消费者来判定的，医院管理的好坏是由病人来判定的。管理的有效性，就是用尽可能小的投入，获得社会需要的满意的效果。所以对医院管理来说，提高医疗质量的观点、经济的观点都和有效的观点是统一的。以较小的人、财、物的消费，取得满意的医疗效果，是医院管理的目的。

第二节 医院管理学

一、医院管理学的基本概念

医院管理是一门科学，已逐渐被人们所公认。科学就是对客观事物发展规律的正确认识和总结。医院管理(Hospital administration)就是按照医院工作的客观规律，对医院工作