

第一章 绪 论

本章要点及要求

本章作为全书的第一章，主要介绍了管理与管理学的基本概念；管理的职能、基本特征；管理学的研究对象、研究内容和研究方法。同时，介绍了护理管理学的概念及基本过程；护理管理学的发展、任务、研究范围和方法；护理学科和护理管理的特点；护理管理的重要意义。通过本章内容的学习，学生应该能掌握管理的概念和含义，区分管理者和操作者，明确管理的职能及特征。掌握护理管理的概念和特点，了解护理管理的发展变迁与研究方法。

第一节 管理与管理学

我们将管理定义为一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。本节将进一步讨论管理与管理学的具体含义。

一、概念

（一）管理

管理（management）就是管辖和处理，即管人和理事。管辖指权限，处理则是在权限内行使职权。管理作为一种社会活动，普遍存在于各个领域的各项工作之中。各管理理论学派对管理均有不同的定义。现代管理理论创始人亨利·法约尔（Henry Fayol）最早在一般意义上概括管理的含义：“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”；西蒙（Herbert Simon）认为“管理就是决策”；“管理就是对整个系统运动、发展和变化的有目的、有意义的控制行为”等。美国哈罗德·孔茨（Harold Koontz）在其名著《管理学》中指出：“人们活动的领域或许没有比管理更为重要的了，因为在不同类型的企业中，各级管理者都担负着创造和保持一种使人们在群体中相互配合工作的环境，从而达成精心选择的任务和目标”。

国、内外管理学界目前公认的管理过程方法（process approach）的观点认为，管理是管理人员与被管理者共同实现既定目标的活动过程，它是一切有组织活动的不可缺少的要素。

管理具有如下含义：

- （1）管理作为组织的一种有目的的活动，必须为有效实现组织目标服务，是有目的、有组织的活动过程。
- （2）管理过程要通过计划、组织、领导、控制等职能来实现。
- （3）管理的重点在于对组织资源（包括人、财、物、信息、技术、时间等）的有效

整合。

(4) 管理活动是在一定的环境中进行的。环境给管理创造了一定的条件和机会，同时也对管理形成一定的约束和威胁，有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。

总之，管理是组织中所有成员一起完成既定目标的有效活动过程。这里，过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可概括地称为计划、组织、领导和控制。

(二) 管理者

组织的成员可以分为两种类型：管理者和操作者。管理者 (managers) 是组织的核心，其工作好坏直接关系着组织的兴衰成败。管理者是对从事管理活动的人的总称，具体是指那些为实现组织目标而负责对所属资源进行计划、组织、领导和控制的人员。管理者是指指挥别人活动的人。他们位于操作者之上的组织层次中。假定作为一个管理者，一定要有下级。管理者也可能担任某些作业职责，例如病房里的护士长、护士组长，负责指挥护士的活动，也参与一定的护理操作。又如护士作为专业角色，位于辅助护士 (或护理员) 之上的组织层次中，不仅指挥他们的工作，还管理病人及其家属等相关人员，他们虽然是护理操作的执行者，也是最基层的护理管理者。操作者 (operatives) 是直接从事某项工作或任务，不具有监督其他工作人员职责的人，如辅助护士 (护理员、卫生员) 等。

组织内的管理者可以划分为基层管理者、中层管理者、高层管理者。

基层管理者 (first-line managers) 又称一线管理者，他们是面向基层作业人员，负责管理基层组织日常活动的人员，如病房的护士长、护士，医学院中的教研室主任等。他们的主要职责是接受上级指示并落实到基层，按计划开展工作，组织、监督和协调作业人员活动，确保按时、按质完成工作任务。

中层管理者 (middle-line managers) 是指处在组织中间层次的管理者，如医院临床业务科室的科主任，内、外、妇、儿、门诊等科级护士长。他们的职责是贯彻高层领导的决策，承上启下，监督和协调基层组织活动。

高层管理者 (top-line managers) 是指处在组织上层的管理者，如医院的院长、副院长，护理组织系统中主管护理的副院长、正副护理部主任属高层管理者。

由于分别位于组织的不同层次，上一层管理者对下一层次的人员有指挥职责，并对其工作负责。

(三) 管理学

1. 概念

管理学 (science of management) 作为一门独立的学科，最早产生于西方发达的资本主义国家，其形成的标志是 19 世纪末 20 世纪初泰勒科学管理理论的提出。随着社会生产力的不断发展，管理活动内容日益丰富，人们越来越认识到，在社会的各种组织中，管理活动都存在着一定的规律性。其基本规律，包括管理的一般原理、理论、方法和技术，构成了一般管理学，适用于各行业、各种不同的组织。管理学是自然科学和社会科学相互交叉产生的一门边缘学科，是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。学习一般管理学是研究护理管理的基础。

2. 管理学的研究对象

管理具有两重性。一方面，管理是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效地组织共同劳动所必需的。因此，它具有同生产力、社会化生产相联系的自然属性。另一方面，管理必

然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志。因此，它又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

根据管理的两重性，可以把管理学的研究对象从理论上概括为生产力、生产关系和上层建筑三个方面。

(1) 生产力 主要研究生产力诸要素之间的关系，即如何合理组织生产力，根据组织目标的要求、社会的需要，合理地使用各种资源，以求得最佳的经济效益和社会效益。例如护理管理要研究在护理活动中，如何合理地组织具有一定理论与操作技术的护理人员与现有的仪器、设备、物资等劳动资料有效地结合，更好地服务于护理对象，以求得最佳的护理效果。

(2) 生产关系 主要研究如何正确地处理组织内部人与人之间的相互关系；建立和完善组织结构以及各种管理体制，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标而服务。例如护理管理要研究如何正确处理护理组织环境中护理管理者与护理人员之间、医护之间、护患之间以及护理群体与其他相关人员之间的关系；建立健全护理管理体制和组织结构，有利于护理工作的开展，调动护理人员、患者及相关人员的积极性等。

(3) 上层建筑 主要研究如何使组织内部环境与组织外部环境相适应，使组织的各项规章制度、劳动纪律与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。例如护理管理要研究如何使护理组织内、外环境不断适应等问题，护理的各种规章制度、行为规范、价值观念等与社会道德要求、法律、经济发展等大环境保持一致，从而维持和促进护理事业的发展。

3. 管理学的研究内容

管理学的研究内容比较广泛，有各种不同的分类方法。例如按照管理要素分类，研究内容包括管理手段的结构、法和人三个要素以及管理内容的人、财、物、信息和时间五个要素。根据管理活动过程的职能分类，研究的内容包括计划工作、组织工作、领导工作、控制工作四项职能。

二、职能

管理职能（management functions）是“管理或管理人员所应发挥的作用或承担的任务”，是管理活动内容的理论概括。20 世纪初期，法国管理学家亨利·法约尔提出，所有的管理者都履行着五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。到了 20 世纪 50 年代中期，美国的两位管理学家哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈（Cyril O' Donnell），采用计划、组织、人员配备、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架。直到 20 世纪 90 年代，最普及的教科书则将五个职能精减为四个基本职能（计划、组织、领导和控制）来组织内容。

（一）计划职能

计划职能是全部管理职能中最基本的一个职能，与其他几个职能有着密切的联系。计划职能包括选定组织目标和实现目标的途径。管理者根据计划目标，从事组织工作、领导工作及控制工作等活动，以达到预定的目标。为使组织中的各种活动能够有效地、协调地进行，必须有严密的、统一的计划，包括为实现目标制定策略、政策、方案及程序。

（二）组织职能

组织职能是指为实现预定目标，根据计划对组织拥有的各种资源进行制度化安排，设计

和维持合理的组织结构。组织工作的具体程序和内容包括组织设计、人员配置、组织变革三部分。

1. 组织设计

为实现计划目标，对各种业务活动进行组合分类，设置相关的岗位和职务，并按一定标准组合这些岗位和职务，形成不同工作部门。根据组织活动和环境特点，规定不同部门之间的相互关系。

2. 人员配置

根据各个岗位活动的要求以及组织成员的素质和技能特点，对组织结构所规定的不同岗位所需人员进行恰当有效的选择、考评、培养和使用，将适当的人员安置在相关的岗位上，以便能更好地胜任在组织机构中所规定的各项职务，从而实现组织目标。

3. 组织变革

根据组织活动及其环境的变化，对组织机构和结构做必要的调整。这是消除组织老化，克服组织惰性，优化资源配置，实现组织中人与事动态平衡的需要，是确保组织活力，有效实现组织目标的需要。

组织职能是管理的重要职能之一，是完成计划的保障。

（三）领导职能

领导职能是使各项管理职能有效地实施、运转并取得实效的统率职能。为各种职能的执行提供保证，对组织中的全体人员辅以指导，沟通联络，运用各种手段和方式，施加领导者的影响力，赋予全体人员统一的意志，从而保证组织目标的实现。领导工作涉及的是主管人员和下属之间的相互关系，这与管理者的素质、领导行为与艺术、人际关系与沟通技巧、激励与处理冲突等方面密切相关。

领导工作是一种行为活动。已有许多学者专门对其予以研究和探讨，并逐渐地形成了领导科学（science of leadership），成为管理科学一个新的分支。

（四）控制职能

控制职能是管理者为保证计划的任务和目标转化为现实而采取的全部活动。根据既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查，发现偏差时，采取纠正措施，使工作能按原定的计划进行，或适当地调整计划以达到预期的目的。控制工作是一个延续不断、反复进行的过程，目的就在于保证组织实际的活动及其成果同预期的目标相一致。

以上四个职能是统一的有机整体，各项职能之间是相互联系、相互交叉着的循环过程。

三、管理的基本特征

特征一般是指一事物区别于他事物的特有的显著征象、标志。根据我们对管理概念的理解和管理活动的实际情况，一般认为，管理具有以下特征。

（一）管理的两重性

管理具有两重性，即自然属性和社会属性。自然属性是从有效组织任何共同劳动和社会化大生产的规律出发，发挥管理职能作用及采取相应措施。管理的自然属性反映了管理的必要性。它不以人的意志而转移，也不因社会制度、意识形态的不同而有所改变，它是一种客观存在。社会属性反映了管理的目的性。社会属性把管理作为人类的一种社会活动，体现出社会中不同阶级的意志，为不同的阶级利益服务，因此必然受到不同社会背景和阶级关系的

制约。认识管理的两重性，有利于认识管理的特征，也有利于正确学习和借鉴其他国家的管理经验。

（二）管理的普遍性

在人类活动的领域内，管理是普遍存在的，与人们的社会活动和家庭以及各种组织都息息相关。管理的普遍性可以从两个方面来体现：其一，人类从为了生存而进行集体活动的分工和协作开始，管理就随之产生了。只要有人类社会存在，就会有管理存在。在人类的社会生产活动中，多人组织起来，进行分工就会达到单独活动所不能达到的效果。只要是多人共同活动（即向一共同的目标努力），就需要管理。其二，管理的原理在各行各业、各级组织中普遍适用。无论是政府、企业、学校、军队、医院，都需要管理。因此，管理是一种社会现象或称文化现象，在社会生活与工作中普遍存在。

（三）管理的目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动。任何一项管理活动，都是为实现一定的管理目的而进行的。管理的目的性一般表现为社会劳动和社会团体的共同目的，而不是某个成员或管理者单方面的目的，否则就难以协作和进行有效的管理。在实践中，目的性往往具体表现在管理目标上。

（四）管理或管理人员任务的共同性

组织内的管理人员虽然可以分为主管领导者、行政人员以及基层管理者等不同等级，也因各自的工作不同而处于不同的地位，负有不同的责任，拥有不同的权力范围，担任不同的管理职务。但他们的任务具有共同性，他们的基本职能也是相同的。管理或管理人员的任务均为设计和维持一种体系，使全体工作人员能用尽可能少的支出（包括人力、财力、物力等），共同实现预期的目标。管理或管理人员的基本职能均包括计划工作、组织工作、领导工作、控制工作等。由于管理人员的层次不同，在执行职能时程度和重点不同。随着管理者在组织中的晋升，将从事更多的计划工作和更少的直接监督工作。

（五）管理的科学性和艺术性

科学在于解释和揭示事物的内在规律，并能运用这些规律来分析和解决问题。管理同样是通过从实践中收集数据，提出假设，验证假设，从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法，并利用这些理论和方法来指导自己的管理实践。

艺术性强调管理的实践性，并在原则基础上的灵活性，没有实践则无所谓艺术性，强调发挥管理人员的创造性，随机制宜地采取措施，为有效地进行管理创造条件。

管理的科学性和艺术性是统一的，科学性是艺术性的基础，艺术性是科学性的发挥。实践证明，高超的管理艺术来自于丰富的实践经验和渊博的科学知识。

第二节 护理管理学

近些年来，随着现代科学技术的飞速发展、现代医学模式的转变和人类健康观念的更新，护理工作的内容和范围也在扩大。临床专科发展迅速，医学领域各学科之间的相互渗透，使传统的护理学知识结构发生很大变化，护理工作的目的已逐渐由疾病防治护理扩大到全面保健护理，护理工作的对象也由病人扩大到社会人群。护理管理作为护理学科的重要组成部分，在自然科学、社会科学理论的指导下发展成为综合性应用学科，是医学管理领域中

的一门独立学科。

一、概念及重要性

(一) 概念

1. 概念

护理管理学是管理科学在护理事业中的具体应用。它既属于专业领域管理学，是卫生事业管理中的分支学科，又是现代护理学科的一个分支。在大量的护理实践中，护理人员需要运用科学管理的方法，组织执行护理职责、完成护理任务。护理管理是护理工作中重要的、基本的工作内容。

世界卫生组织（WHO）对护理管理的定义是：“护理管理是发挥护士的潜在能力和有关人员及辅助人员的作用，或者运用设备和环境、社会活动等，在提高人类健康这一过程中有系统地发挥这些作用。”（摘自《现代护理学》）。“护理管理是促使护理人员提供良好护理质量之工作‘过程’”（摘自台湾《护理行政管理学》）；1989年美国护理专家吉利斯（Gillies）提出：护理管理过程应包括资料收集、规划、组织、人事管理、领导与控制的功能。他认为卓越的护理管理者若能具备规划、组织、领导、控制的能力，对人力、财力、物力、时间能做最经济有效的运用，必能达到最高效率与收到最大效果。

2. 特点

(1) 护理管理要适应护理学科的特点

1) 要适应护理学作为独立学科的要求 现代护理学综合应用了自然科学、社会科学、人类科学方面的知识，帮助、指导、照顾人们保持或重新获得体内、外环境的相对平衡，以达到身心健康、精力充沛。护理工作除有与医生协作进行诊断、治疗的任务以外，主要是要独立地进行护理诊断和治疗人们现存的和潜在的健康问题的反应，有别于医疗实践。由于医学模式的转变，促使护理工作的发展更具有独立性、规律性的特点。这就要求在管理中应加以适应。例如对病人的分类与护理和工作人员的分工及培养，都应适应采取护理程序的方法与整体护理的需要；管理体制和管理方法均需要适应其要求。

2) 要适应专业对护士素质修养的特殊要求 由于护理工作主要对象是病人的职业特点，对护士素质修养提出了特殊的要求：①安心本职，树立革命的人道主义精神；②要有高度的责任感和认真细致的工作作风；③业务技术上要精益求精，严格操作规程，具有严谨的科学态度；④仪表整洁、举止大方，使病人感到亲切、信赖、安全，并能充分合作。培养和保持护士的良好素质修养是护理管理建设的重要内容之一。

3) 要适应护理工作的科学性和服务性的要求 现代护理理论的发展，新技术、新知识的引入，加强了护理的科学性。由于护理是为人类健康服务的工作，尤其是临床护理是以病人为中心，具有较强的科学性、服务性、技术性，要求护理管理要适应这些特点。

4) 要适应护理人员人际沟通广泛性的要求 护理工作在医院内与各部门广泛交往、协作，护理人员掌握与医生、后勤人员、病人及家属和社区人员的人际沟通技巧甚为重要。这也是护理管理建设的重要内容。

5) 要适应护理工作的连续性和性别特点的要求 护理工作连续性强，夜班多，护理人员中妇女占绝大多数，操作技术多，与病人接触密切，精神紧张，工作劳累，生活很不规律。护理管理者必须重视适当解决护理人员的各种困难，保证他们安心工作。

(2) 护理管理综合性和实践性的特点 管理学是一门综合性的科学,应用了多种学科的研究成果,如经济学、社会学、心理学、行为科学、运筹学、系统工程学、电子计算机等。护理管理学是以管理学作为基础,除具有管理学的特点外,还具有护理学科的多种影响因素。护理管理要综合考虑多方面因素,并综合利用有关的知识和理论。护理管理的实践性即具有的可行性,能够理论结合实践并加以应用,真正发挥护理管理学科的作用。

(3) 护理管理广泛性的特点 护理管理涉及的范围广泛,包括组织管理、人员管理、业务管理、质量管理、病房管理、门诊管理、经济管理、物资管理、科研管理、教学管理、信息管理等。由于管理内容广泛,要求管理人员应具有有关的管理理论和较广泛的知识。

在医院内,护理管理人员可分为几个层次,他们各有不同的管理职责。护理副院长、护理部正、副主任的职责主要是建立全院性的护理工作目标、任务和有关标准,组织和指导全院性护理工作,控制护理服务质量等;科护士长主要是组织贯彻执行上层管理部门提出的决策、任务,指导和管理本部门护理管理人员及所管辖的护理工作;基层护士长主要是管理和指导护士及病人工作;护士所担任的工作中也都有参与管理病人、管理病房、管理物品等职责,进行一定的管理活动。所以,护理工作中参加管理的人员较广泛。

由于护理工作的以上特点,要求对护理管理知识进行普及和推广。

(二) 重要性

1. 护理管理在医院工作中的重要作用

护理管理是医院管理的重要组成部分,其作用是可以使护理系统得到最优运转,提高护理质量,保证高质量医疗任务的完成;可以使门诊和病房井然有序、整洁安静;各种设备、物资保持在随时备用的性能;使病人接受准确、及时而连续的治疗和护理;促使各科室之间、医护之间协调工作;加强医院感染的管理,实施环境卫生、营养卫生、心理卫生等管理工作;促使护理人员在教学、科研及预防保健中发挥作用。护理管理是医院工作的重要环节,其管理水平将影响到医疗质量及医院的管理水平。

2. 护理管理是提高护理工作技术水平的保障

护理管理与护理工作技术的作用同等重要,在护理工作中两者相辅相成,缺一不可。管理贯穿在护理工作所涉及的各方面,如对门诊、住院病人的管理、治疗及休养环境的管理等。所以从广义上讲,护理人员均具有管理的职责,均应在护理中加强管理工作,高级护理人才和护理管理人员更应掌握护理管理知识和技能。在我国护理事业的发展过程中,提高护理专业技术水平十分必要,但护理管理的加强和发展则是提高专业技术水平的重要前提。

3. 护理管理需要现代化和科学化

目前,我国护理事业的管理许多仍处在经验管理水平,与管理科学化、现代化还有很大差距。现代护理管理应具有科学的计划性,符合客观要求的人力资源管理,合理组织机构设置及人员编配,可测量的质量考核标准及全面质量管理措施,有效地调动护理人员积极性,运用计算机管理手段,达到管理科学化、现代化。

随着医学的发展,服务技术和分工协作将更加精细复杂,管理所起的作用将更为重要。需要逐步提高到科学化和现代化水平,使之与护理事业的发展相适应。

二、发展变迁

近代护理管理的发展是从 19 世纪中叶,英国的南丁格尔 (Florence Nightingale,

1820—1910) 开创科学的护理开始。她不论是在当时的看护所机构里, 还是在 1854—1856 年的克里米亚战争中救护伤员时, 都不仅用先进的技术加强护理, 而且注意加强管理。管理工作在伤员疾病恢复中发挥了巨大作用。在机构管理方面, 力求使病人舒适; 在环境和设备方面, 注意清洁卫生, 温、湿度适宜及通风采光; 在人力管理方面, 简化工作程序, 加强对护士的训练, 提高效率, 注意提高护理人员福利; 在行政制度方面, 设立护理管理职位和给予授权等。南丁格尔的努力对护理和护理管理发展产生的影响是深远的。随着现代管理学的发展与进步, 护理管理学近年来也得到迅速发展。护理学与现代管理学不断交叉、融合, 对如何有效地管理各种护理组织及服务群体, 以至病人, 现代护理管理都做了大量研究, 出版了许多护理管理专著, 也大大推动了护理学科的建设。关于护理体制、组织结构的设计、人力资源管理、资金管理、护理质量管理等方面的研究成果, 将在以后的章节里加以介绍。

三、研究方法

(一) 研究护理管理学的基本方法

管理学产生于管理的实践活动, 是管理实践经验的科学总结和理论概括。我国护理实践中, 有一大批对护理事业的发展有贡献的管理人才, 有大量丰富的管理经验需要继续总结和提高。必须坚持实事求是的原则, 深入到管理的实践中进行调查研究、总结经验, 并用判断推理方法, 使实践上升为理论, 还必须运用全面的、历史的观点, 去考察分析管理学的历史、现状及其发展趋势, 对影响管理过程的各种因素及其相互关系进行总体的、系统的分析研究, 使之逐步形成可行的管理理论和合理的管理活动。

(二) 通过管理职能研究护理管理

把管理工作按照任务及完成任务所需要的基础知识划分职能, 并围绕职能研究和学习管理知识。把有关的管理知识囊括到各职能中, 分成几个相对独立的部分进行深入、细致的研究。

针对管理过程的四个职能, 即计划职能、组织职能、领导职能、控制职能, 选择研究课题, 如各项职能的特点和目的; 执行各项职能的方法, 包括过程、技术、方法、步骤、技巧等, 及各种方法的优缺点; 执行各项职能时的障碍及如何排除障碍等。

(三) 吸收和运用各学科的知识研究护理管理

管理学的综合性要求能够掌握和运用同它有密切联系的学科知识, 如哲学、政治经济学、社会学、心理学、逻辑学、法学、数学、统计学、运筹学等。

管理学的边缘性要求组织各领域的专家, 包括护理学、管理学、心理学、经济学等领域的专家协同进行研究。协同研究法最重要的是要有相互之间经常的思想交流, 允许各种不同学术观点的争鸣, 做到真正意义上的协同。

(四) 结合我国国情研究护理管理

管理学既有科学性、技术性, 又有社会性。学习中既要吸取先进国家管理中科学性的方面, 又要从我国实际出发, 根据护理事业的发展, 有分析、有选择地学习和吸收。可通过对不同国家、不同地区、不同单位管理活动异同点的分析比较, 对共同点加以概括, 总结经验并反复验证, 形成和发展具有中国特色的护理管理学。

(赵素梅)

案例分析

案例

新院长到任

背景

某城市第一人民医院，地处市中心区，是市最老的医院之一，拥有 800 张病床，1300 多名职工。全院职工中有 13.5% 工勤人员，24.5% 行政干部。但行政干部中又有近一半为“双肩挑”，即这部分干部既是一定层次上的管理干部，又由于各种原因经常从事业务工作。业务人员占 62%，他们中近 5% 的人无学历、无职称。医院业务科室齐备，技术力量较强，不仅拥有 CT 等先进的仪器设备，而且有高级职称的卫生技术人员 151 人。来医院就诊的病人很多，医疗服务处于供不应求的状况。

该医院的正院长面临退休，卫生局领导决定派一名新院长接任该院工作。

新院长姓李，男，46 岁，大学本科学历，有 20 多年工作经验，曾参加过“国家卫生发展管理程序讲习班”学习，原是市卫生局医政处干部。

老院长的介绍

李院长到任，任老院长非常欢迎。他主动向新院长介绍医院院级干部的情况。“我们这个医院，正副院长一共有 5 名，我们 5 个院长进行了大概的分工。当然，您知道，这种分工是工作的需要，实际上重大事情我们还是共同商量。分工不分家嘛，我们不能搞独断专行。”任院长笑着说。

李院长谦虚地点点头。任院长下意识地把桌上的几份报纸顺了顺，继续说：“白院长是分管业务的院长，门诊部、住院部都归他管。这是医院的大头工作，任务很重。不过白院长本人原是外科主任，很有科室工作经验。陈院长分管后勤，他主要负责财务、总务、保卫等工作。陈院长很重视财务管理，这是我们医院的经济命脉。国家拨款有限，医院在救死扶伤、搞好优质服务的同时必须考虑经济效益。那么多职工要发工资、奖金，工作很不容易。另外，许多头痛的事情也在陈院长的管理范围内，陈院长的工作难度不小，能达到目前这样的状况，实在是陈院长下了不少功夫。丁院长分管行政，主要负责医院的院办公室和人事工作。当然，思想政治工作也属老丁负责。叶院长主管科研工作，我们的病案室和中心实验室原来属于白院长管，可后来一方面考虑白院长工作压力太大，另一方面也考虑医院科研的需要和方便，从去年起这两个部门也归叶院长负责了。另外，叶院长也兼管部分医疗业务工作，这主要考虑医疗与科研关系密切，同时也可帮白院长分担一点。我自己嘛，主要是全面负责，着重处理重大问题。”任院长似乎是介绍完了。李院长注视着手中的记录本，迟疑了一下问：“培训教育工作归谁分管呢？”任院长欠欠身子说：“说忘了，培训工作分给叶院长的，不过现在培训费太贵，送出去培训的不多。”

先熟悉情况

上任的第一周，李院长对院级的分工情况进行了摸底，得到了一些初步信息：

任院长有一个秘书，其主要责任是为院长处理公文、草拟报告，以及跑跑腿。任院长经常把一些他自己认为不是十分重要的事交给秘书去处理。逐渐地，下面有些事情有时直接请

示秘书同样可以得到解决。任院长视秘书为他的得力助手。

丁副院长也年近退休，上一年中累计病假近半年。他所负责的工作中，思想工作和院办公室所有工作，不论大事小事都由办公室郑主任一手抓，若遇到处理不了的事情，也常常是由郑主任直接报告请示正院长老任进行处理。只要丁副院长不在岗，院长级的会议也当然地由办公室郑主任代为参加。人事科廖科长本应对丁副院长负责，但任院长总愿意亲自过问人事问题，结果事实上廖科长是直接对任院长负责。大小人事问题，他根本就不和丁副院长沟通，即使丁副院长有时主动过问，也同样要请示任院长才能决定。

医院的总务、财务、保卫三个部门由后勤副院长老陈负责。陈副院长曾经从事财务工作，故担任副院长以来一直亲手抓财务，他实际上直接指挥着财会人员的工作。财会人员包括财务科金科长都习惯了业务上的事直接请示陈副院长，金科长除了负责保存处理财务方面的文件外，实际上，也只干着一般财会工作。然而陈副院长却有时抱怨，经常说自己虽然分管财务却没有什财权。

叶副院长虽被安排兼管部分临床业务，但却是与白副院长“共同管理业务工作”。但是，职工们心目中，老白才是业务副院长，老叶仅是科研副院长，故业务方面无论哪个科室的问题还是总找老白而无人找老叶。久而久之，即使个别问题找老叶商量，老叶也觉得还是应与白副院长共同商量才对，否则是不是有点不尊重白副院长之嫌。

门诊部主任有意见

门诊部王主任是一位女同志，在下班推自行车时遇到了上任不久的李院长，她赶忙叫住这位新院长反映问题：“门诊部检验室的小赵，过去从事洗试管等工勤工作，后来因工作认真积极、劳动态度端正就调去搞生化检验。科室中的其他检验人员都是大、中专毕业，所以我们认为这样一位没经正规培训的同志搞检验不符合先培训再上岗的质量控制原则，希望检验室主任慎重安排。可我们的建议根本不起作用。我们又向白副院长反映意见，白副院长说要研究解决。结果，送小赵去省医院培训了3个月，最近回来后，当然还是搞检验。这意见就没法再提了。小赵多少学了3个月，我们怎么好说呢？但是3个月培训能不能满足生化检验工作的需要？如果能满足还要大、中专毕业生干什么？我们感到这检验质量没办法控制。李院长，我们可要把话说清楚，今后不出问题算幸运，出了问题我们没法负责任。这类问题还很多，希望新院长能多了解了解情况。”王主任越说越激动，话中带有一股火药味。

有意义的闲谈

李院长就任之前就认识该医院一些职工，而且与他们还很熟悉。他专门抽出时间去与他们谈天。闲谈中，一个职工谈到“任院长人很不错，前几天我要开会去预支经费，陈院长硬说经费紧张，不给签字，可财务上非要有院长批示不可，说这是规定。没办法，我就去找任院长，他听我讲完以后，二话没说就批了。”另一个职工谈到这样一件事情“那天我听到一个病人诉苦，说他的家属患胃病来看病，医生告诉病人患的是萎缩性胃炎，说这种胃炎容易发展为胃癌。结果病人听了非常紧张，总认为自己肯定得癌症了，回家后先是睡不着觉，后来天天哭，最近被诊断为精神分裂症初期。有人说这是医源性疾病，叫他来找医院负责。他找到给他看病的那位医生，医生说他是叫病人注意病情变化，并没有说病人得了癌症，说他没有责任。病人又找到门诊办公室，办公室同志说这不归他们管，叫他去找院长，可他问应找哪位院长，却谁都不知道这事哪位院长负责。有人叫他找找白院长，可白院长说这些具体问题还是要找办公室。结果病人家属白跑了一大圈，什么也没解决”。

到任第二周

任院长与李院长交接工作，任院长交给李院长一大堆材料，并补充说“这些是一般材料和文件，人事文件可找人事科老廖，财务方面的文件在财务科金科长手里，如你现在需要什么，可叫秘书给你取。”李院长摇头表示暂时不要什么。他仔细翻阅归类这一大堆材料，其中主要是上级下达的文件、下级上呈的报告、汇报、总结之类的材料，以及秘书手写的各类草稿。李院长陷入沉思。他得理一理头绪，这个医院有多少需要研究解决的问题，应从什么问题着手工作。

【思考题】

1. 你认为这个医院有多少需要研究解决的问题？李院长应从什么问题着手工作？
2. 案例中提到了多少管理者？他们分别属于哪一层次的管理者？
3. 结合案例谈一谈如何使自己成为一个优秀的管理者。

（资料来源：毛磊，戴志澄．卫生管理教学案例．科学普及出版社）