

→ 现代医院 机关工作指南

XIANDAI YIYUAN
JIGUAN GONGZUO ZHINAN

■ 主编 刘文华 笄远甦

 人民军医出版社
PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

现代医院机关工作指南

XIANDAI YIYUAN JIGUAN GONGZUO ZHINAN

主 审 李富荣
主 编 刘文华 笄远甦
副 主 编 赵宁志 张敏勇 陈太平 殷 俊
秦明华
主编助理 周为民 金志伟
编写人员 (以姓氏笔画为序)
王红东 王敏产 冯卫忠 朱 俊
朱 亮 朱志春 庄 伟 刘文华
苏 义 苏 韞 何 岸 张玉琴
张敏勇 陈太平 陈潜志 金志伟
周为民 赵宁志 秦明华 殷 俊
笄远甦

 人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

北 京

图书在版编目(CIP)数据

现代医院机关工作指南/刘文华,笄远甦主编.北京:人民军医出版社,2008.6

ISBN 978-7-5091-1841-2

I. 现… II. ①刘…②笄… III. 医院—行政管理—工作—指南 IV. R197.322-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 076909 号

策划编辑:杨磊石 文字编辑:余满松 责任审读:杨磊石

出版人:齐学进

出版发行:人民军医出版社

经销:新华书店

通信地址:北京市 100036 信箱 188 分箱

邮编:100036

质量反馈电话:(010)51927270;(010)51927283

邮购电话:(010)51927252

策划编辑电话:(010)51927292

网址:[www. pmmp. com. cn](http://www.pmmp.com.cn)

印刷:北京国马印刷厂 装订:京兰装订有限公司

开本:850mm×1168mm 1/32

印张:15.75 字数:402千字

版、印次:2008年6月第1版第1次印刷

印数:0001~5000

定价:38.00元

版权所有 侵权必究

购买本社图书,凡有缺、倒、脱页者,本社负责调换

内 容 提 要

本书针对现代医院机关工作特点,结合作者丰富的医院管理经验,详细介绍了医院机关工作的职责任务和工作方法。全书共 25 章,包括医院机关工作的地位与作用,职能科室设置及其职责任务,基本工作方法与组织管理艺术,机关各类文书撰写与办理,医疗、教学、科研、行政后勤、会议组织等各类规章制度的制定与落实。本书将现代管理理念与医院机关工作紧密结合,涵盖了医院机关工作的基本内容,是一部指导性、实用性均强的参考书,适用于各类型医院机关工作人员、医院领导和各科室管理人员阅读参考。

前 言

现代医院机关是指医务、政工、院务、护理等职能科室。职能科室的工作是医院工作的重要组成部分,它担负着参谋、指挥、协调、服务、监督等基本职能,是医院领导对全院实施管理决策的主要参谋部门,是医院上下信息传递和人、财、物的保障部门,为临床、医技等业务部门和伤病员服务,监督和检查医院各项工作完成情况的职能部门。现代医院机关职能科室的专业复杂,工作范围广,协调性工作多,政策性、服务性强,管理要求高。机关工作人员流动快,新成分多,需要不断提高机关工作人员的政治业务素质、熟悉工作职责任务、探索工作方法和提高工作效率。针对这些特点要求,我们组织人员编写了《现代医院机关工作指南》一书。

本书内容涉及医院机关工作的地位与作用、职能科室设置、职责任务、管理人员职责、领导方法与艺术、工作流程图、机关文书、机关人员管理、行政管理制度等 25 章,基本涵盖了医院机关工作的全部内容,是一部操作性、实用性和可读性均强的业务指导用书。本书适用于各类型医院机关工作人员以及医院领导和各科室管理人员学习参考。随着医院管理改革的深化和各种新技术的应用,医院机关的部门设置、管理理念和管理方法也在不断革新,本书提供的各项管理方法、工作流程、文书格式、规章制度不一定适合所有医院,请读者结合本医院的实际情况和自己的经验,参考本书相应内容,确定适合自己的方式和方法。

编 者

2008 年 3 月 9 日于镇江

目 录

第 1 章 医院机关工作的地位和作用	(1)
第一节 医院机关职能科室的性质与特点	(1)
第二节 医院机关职能科室的基本职能	(3)
第三节 发挥机关职能科室作用的必要条件	(5)
第 2 章 医院机关职能科室设置	(7)
第一节 医院机关职能科室设置原则	(7)
第二节 医院机关职能科室的构成	(8)
第三节 医院机关职能科室的基本模式	(9)
第 3 章 医院机关职能科室职责任务	(17)
第一节 医院(院长)办公室职责任务	(17)
第二节 医务部(处)职责任务	(18)
第三节 政治部(处)职责任务	(19)
第四节 院务部(处)职责任务	(20)
第五节 护理部职责任务	(21)
第 4 章 医院机关职能科室管理人员职责	(23)
第一节 医疗行政管理人员职责	(23)
第二节 政治工作人员职责	(27)
第三节 院务部(处)人员职责	(29)
第四节 财会人员职责	(30)
第五节 医学信息工作人员职责	(32)
第六节 医院感染控制管理人员职责	(36)
第 5 章 医院机关职能科室工作方法和艺术	(38)
第一节 医院机关职能科室的基本工作方法	(38)
第二节 常用的领导管理艺术	(43)

第 6 章 医院机关工作流程图与专项结构图	(46)
第一节 医院行政管理工作流程图	(46)
第二节 医务部(处)工作流程图	(57)
第三节 护理部工作流程图	(88)
第四节 医院组织人事工作流程图	(92)
第五节 医院后勤保障工作流程图	(110)
第 7 章 医院机关工作人员管理	(172)
第一节 医院机关管理干部的选拔和使用	(172)
第二节 医院机关管理干部在职教育	(174)
第三节 医院机关管理干部的考核与奖惩	(178)
第 8 章 医院机关文书概述	(183)
第一节 医院机关文书的性质与作用	(183)
第二节 医院机关文书的特点	(187)
第三节 医院机关文书的种类	(189)
第 9 章 会议文书	(190)
第一节 会议纪要	(190)
第二节 会议记录	(194)
第三节 讲话稿	(198)
第四节 发言提纲	(202)
第五节 提案	(207)
第 10 章 报告文书	(212)
第一节 调查报告	(212)
第二节 工作报告	(226)
第三节 情况报告	(230)
第 11 章 总结文书	(234)
第一节 总结的作用和意义	(234)
第二节 总结的分类和特点	(236)
第三节 总结的内容和一般格式	(237)
第四节 写总结的基本要求和方法	(240)

第 12 章 典型材料	(248)
第一节 典型材料及其作用、种类	(248)
第二节 典型材料的特点	(248)
第三节 典型材料写作的基本要求	(250)
第四节 怎样写好典型材料	(253)
第五节 写典型材料应注意的问题	(256)
第 13 章 简报	(258)
第一节 简报及其作用	(258)
第二节 简报的种类及其特点	(259)
第三节 写简报的基本要求	(261)
第四节 简报的一般写法	(262)
第五节 写简报应注意的问题	(267)
第六节 写简报常见的毛病	(268)
第 14 章 计划、规划与规章制度	(270)
第一节 计划、规划	(270)
第二节 制度	(283)
第三节 规定、办法	(284)
第四节 规则、守则、公约	(286)
第 15 章 决定、决议	(289)
第一节 决定	(289)
第二节 决议	(293)
第 16 章 新闻报道	(300)
第一节 新闻报道稿件及其性质、作用和特点	(300)
第二节 为什么要学会写新闻报道	(305)
第三节 新闻报道的种类和写作	(306)
第四节 广播稿件的写作	(322)
第五节 新闻的采访	(325)
第六节 新闻主题的提炼	(332)
第 17 章 书信和条据	(337)

第一节	书信	·····	(337)
第二节	条据	·····	(347)
第 18 章	医院告知文书	·····	(351)
第一节	常规告知文书	·····	(351)
第二节	医疗行为告知同意文书	·····	(371)
第三节	出院后或发生纠纷时的事务性文书	·····	(403)
第 19 章	软科学学术研究管理	·····	(411)
第 20 章	医院机关文书办理与归档	·····	(421)
第一节	医院机关文书处理的程序与方法	·····	(421)
第二节	医院文书立卷	·····	(440)
第三节	案卷整理与归档	·····	(449)
第 21 章	办公与会议制度	·····	(457)
第一节	办公制度	·····	(457)
第二节	会议制度	·····	(458)
第三节	请示报告制度	·····	(459)
第四节	值班制度	·····	(460)
第五节	保密制度	·····	(461)
第 22 章	行政后勤管理制度	·····	(464)
第一节	安全教育管理制度	·····	(464)
第二节	营院管理制度	·····	(464)
第三节	营房和营具管理制度	·····	(465)
第四节	病区办公室管理制度	·····	(466)
第五节	车辆使用管理制度	·····	(466)
第六节	配电室管理制度	·····	(467)
第七节	经费管理制度	·····	(469)
第 23 章	人员管理制度	·····	(470)
第一节	干部任期考核与任期目标责任制管理规定	·····	(470)
第二节	职工和公勤人员管理办法与规定	·····	(471)
第三节	接收外来学习人员管理规定	·····	(471)

第四节	离退休待安置人员管理办法及规定·····	(472)
第五节	人员休假请假管理规定·····	(473)
第 24 章	人员培养训练制度 ·····	(474)
第一节	外出学习进修管理规定·····	(474)
第二节	在职人员攻读学位管理规定·····	(475)
第三节	医务人员在职培训和考核制度·····	(476)
第四节	参加学术活动管理规定·····	(477)
第五节	人员出国(境)培训与学术活动管理规定·····	(478)
第 25 章	医疗、教学、科研管理制度 ·····	(482)
第一节	门诊、急诊工作制度·····	(482)
第二节	病人入院制度·····	(484)
第三节	医疗质量管理制度·····	(484)
第四节	医疗差错事故处理制度·····	(485)
第五节	临床教学管理制度·····	(486)
第六节	临床科研管理·····	(487)
第七节	临床工作制度·····	(492)
第八节	医技工作制度·····	(493)
第九节	药品器材供应管理工作制度·····	(493)

第1章 医院机关工作的地位与作用

医院机关工作是整个医院工作的重要组成部分。科学合理编设的机关职能科室,是医院机构中的不可缺少的部分,是医院系统运转的重要环节,它具有参谋、指挥、协调、监督等作用。加强医院机关职能科室的建设与管理,是医院建设发展的需要,是医院建设与管理的重要内容。

第一节 医院机关职能科室的性质与特点

一、医院机关职能科室的性质

医院机关职能科室是医院领导对全院实施管理决策的主要参谋部门,对院领导特别是院长的管理工作提供参谋和协助,并为业务部门服务。医院机关一般不拥有指挥命令的权限,但为了工作方便,提高工作效率,机关职能科室也可以在院领导授予的一定权限范围内,对有关业务科室直接进行指挥。医院机关职能科室直接隶属院长、党委书记领导。它对医疗业务科室是指导关系。机关职能科室负责人,对上要当好院领导的参谋和助手,具体执行院领导决定的工作,对院领导交办或已经请示过的各项业务工作有权向下进行布置、督促和检查。所以,机关职能科室,一般都有明确的业务工作范围和相对独立的工作职权。既是职能科室,也是行政管理工作的办事机构。

二、医院机关职能科室的工作特点

医院机关职能科室工作具有政策性、服务性、协调性、被动性、针对性、繁杂性的特点,机关职能科室的合理设置和正常运转,是构成高效、畅达、有序的医院行政管理系统的基本条件。

(一)政策性

现代医院机关职能科室的重要任务是传递信息,办理公务,答复处理问题,这些都是政策性很强的工作,因此,处理每一个具体问题,都要有政策依据,谨慎行事,否则就有可能造成一个部门乃至全局的被动。

(二)针对性

医院机关职能科室工作对象具有很强的针对性,一是医院医务人员,二是伤病员。因此,在处理问题时,既要考虑技术因素,又要考虑政策规定和规章制度的要求;既要做好为临床一线的服务工作,又要做好为伤病员的服务工作。

(三)服务性

服务性是机关职能科室的工作本质,职能科室不仅要为院领导服务,又要为临床第一线服务,还要为伤病员服务,同时还要为社会服务,为人民群众服务。

(四)协调性

机关职能科室既要辅佐决策,又要管理事务,涉及面广,任务繁重。如来信来访和伤病员及其家属提出的各种医疗要求等,都需要及时协调处理。因此,职能科室的工作人员必须树立全局观念和群众观念,努力学习现行政策规定和有关业务知识,扩大知识面,改进工作方法,增强适应能力,运用现代管理技术和方法,及时协调部门之间、人员之间的矛盾,维护医院的良好形象。

(五)被动性

机关职能科室的从属地位决定了工作的被动性。因此,机关职能科室要针对被动性的特点,加强计划性和预见性,在每项工作

中发扬主动协作精神,正确处理好被动性与主动性的关系,变被动为主动。

(六)繁杂性

机关职能科室往往工作繁杂,具体细微,对所处理的工作无论大小,都直接关系到基层科室和伤病员的切身利益,多是迫切需要解决的问题。因此,机关职能科室的工作人员必须认真负责,做到件件有着落,事事有交代,能落实的要抓紧落实,一时解决不了的要向下面说明情况,切忌不了了之,要保持良好的机关作风和形象。

第二节 医院机关职能科室的基本职能

现代医院机关职能科室的基本职能有以下 5 个方面:

一、参谋咨询

现代管理日趋复杂,各级医院的领导无论具有多强的才干和精力,都无法独胜其劳,必须依靠机关职能科室为其管理和分担部分工作,处理日常事务。所以,充分发挥机关职能科室的参谋作用,在现代医院管理实践中具有重要意义。机关职能科室对医院未来发展的调研和预测,对医院建设或某项工作、行动预先拟定出可供领导选择的计划或行动方案,对医院重大问题的研究处理,从不同侧面进行论证和综合判断,为领导出谋划策,追踪发现执行中出现的偏差和问题,并及时提出调整 and 解决意见。

二、辅佐决策

机关职能科室的辅佐决策职能,主要体现在调查研究,处理来信来访,收集处置信息,参与讨论等实际工作中。

三、协调沟通

协调沟通是保持组织机构整体性和统一全院行动的重要手段,是医院机关职能科室和管理人员的重要职责。既要求搞好院内的协调沟通,又要搞好院外的协调沟通。院内协调,主要是沟通和协调领导与群众,各科室、个人之间的关系,主动了解掌握情况和信息,采取有效方法协调解决矛盾和问题,调节相互之间的利益关系,为完成共同的任务,密切配合,步调一致,以发挥整体优势。院外协调主要是在上下级单位之间、医院与政府机关及学术团体之间、医院与医院、医院与群众之间的密切联系,互通情况、交流信息,相互支持,调整工作关系,加强合作,并妥善处理协作中的难题和矛盾,提高双方的满意度。

四、管理事务

医院领导的工作效率直接影响着医院整体的运转效率,而机关职能科室事务管理效能直接影响医院领导的工作效率。快节奏、高效率地管理事务,对整个医院组织运转将产生积极的影响。对医院管理中的人、财、物、时间、信息等要素进行合理组织,对有关部门和业务科室的责、权作出明确规定,对全院的业务工作统筹安排,实施组织指挥和监督,对工作人员进行教育、管理,处理好工作人员之间的关系,就能成为全体人员的凝聚力和战斗力。

五、检查督办

检查督办是机关职能科室的基本职能之一。在管理过程中,要以管理目标以及各项具体政策、任务、指标、定额,乃至规章制度和工作程序等,作为监督和检查督办的依据,对工作进展情况进行调查、考核、监督,收集汇报并整理成各种报表。通过对各种信息的分析研究、评估,形成调控措施,以实现预定的规划目标。

第三节 发挥机关职能科室作用的必要条件

发挥机关职能科室的作用,必须创造以下必要条件:

一、强化机关职能科室负责制

明确机关职能科室职责分工,业务范围,避免科室之间在业务工作上的分工不明,互相扯皮或含混不清。必要时可明确对某项业务工作的主管和协作关系。一般来说,同一业务工作不应由两个或两个以上的部门同时平行负责管理,防止多头领导和政出多门。所以,强化机关职能科室负责制是发挥机关职能作用的重要环节,意义重大。

二、院领导要合理授权

医院领导要尊重机关职能科室的职权,多予具体指导,切忌包办代替。院领导对机关职能科室的工作要给予充分信任和支持,正确处理好统管工作和分管工作的辩证关系。医院党委和领导,要采取切实可行的措施保证机关职能科室能履行职权和授权的工作。

三、加强机关职能科室全面建设与管理

机关职能科室的建设,包括组织建设、思想作风建设、业务技术建设、行政管理建设等各个方面。要给机关职能科室配备政治素质较高,能掌握政策,办事公道,工作能力强,业务水平高的干部,并保持相对稳定,给予培养。切忌把老弱病残、不能独立工作的人员放到机关。机关人员只有精干有力,才能提高工作质量和效率;只有相对稳定,才能熟悉情况,熟悉业务,这是做好机关职能科室工作的重要条件。同时要加强在职业务学习,结合管理工作实际,开展学术研究工作,提高管理技能与水平。

四、对机关职能科室实施有效的评价和严格考核

医院要建立良好的机关职能科室绩效评价机制和考核标准，纳入年度医院综合目标责任制考核计划。要与临床业务科室一样严格要求，切忌只考下面，不考机关。对履行机关职责成绩优良的单位和个人要给予奖励；对于没有履行好职责的要批评教育。

第2章 医院机关职能科室设置

第一节 医院机关职能科室设置原则

医院机关职能科室设置总的原则是：精干有力，减少层次，提高效能，有利于医疗工作和病人，有利于现代化管理。如何设置好机关职能科室，应注意以下几个问题：

一、正确理解“精简机构”的含义

“精简机构”不能理解为人员和机构越少越好。应从组织机构设置的科学性、合理性和提高效率出发。精简只应减掉冗员和多余的（包括可有可无的）、低效率的机构；而精干的人员必须保留，科学的、合理的机构不但不应减，必要时还应加强。例如：大型医院的后勤工作范围广、任务重，后勤机构如只设一个总务科，势必使总务科长的管理范围过大，或者不得已增加管理层次。管理范围大则难免顾此失彼；增加管理层次则降低工作效率。如果后勤部门设几个科，如总务科（重点管房产及设备运行和维修）、物资供应科（包括物资药械供应）和环境管理科（保洁、被服洗涤、绿化）等，合理扩大行政后勤副院长管理范围，减少下级的管理范围和层次，则可能提高工作效率，而且人员也不一定需要增加。

二、随着现代化医院管理的需要适时增减机关职能科室和人员

医院机关职能科室过去只设医务、政工、院务 3 类部门，随着管理的需要，现在护理从医务部门分离出来，中等规模以上医院均