

◎ 乡镇卫生院卫生人员在职培训系列教材

卫生服务管理 培训指导手册

WEISHENG FUWU GUANLI

PEIXUN ZHIDAO SHOUC

崔学光 席彪 主编



中国协和医科大学出版社

国家卫生健康委办公厅 国家中医药管理局办公室

医生服务管理 培训指导手册

国家卫生健康委 国家中医药管理局 编

中国医药出版社 2019年10月

ISBN 978-7-5230-3444-1

中国医药出版社 2019年10月

乡镇卫生院卫生人员在职培训系列教材

卫生服务管理培训 指导手册

崔学光 席彪 主编

中国协和医科大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卫生服务管理培训指导手册 / 崔学光, 席彪主编. —北京: 中国协和医科大学出版社, 2010. 6

乡镇卫生院卫生人员在职培训系列教材

ISBN 978 - 7 - 81136 - 501 - 6

I. ①乡… II. ①崔… ②席… III. ①乡镇 - 卫生院 - 管理 - 中国 - 在职教育 - 教材 IV. ①R197.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 055145 号

乡镇卫生院卫生人员在职培训系列教材 卫生服务管理培训指导手册

主 编: 崔学光 席 彪

责任编辑: 吴桂梅

出版发行: 中国协和医科大学出版社

(北京东单北大街 69 号 邮编 100005 电话 65260378)

网 址: www.pumcp.com

经 销: 新华书店总店北京发行所

印 刷: 北京丽源印刷厂

开 本: 787 × 1092 1/16 开

印 张: 20

字 数: 450 千字

版 次: 2011 年 7 月第一版 2011 年 7 月第一次印刷

印 数: 1—5000

定 价: 38.00 元

ISBN 978 - 7 - 81136 - 501 - 6/R · 501

(凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页及其他质量问题, 由本社发行部调换)

编辑委员会

主 任 谢江林

副主任 陈昕煜

成 员 (按姓氏笔画排列)

伊沙克 阮越盛 余秋蓉 狄 岩 周福林
席 彪 钱卫国 崔学光

主 编 崔学光 席 彪

副主编 阮越盛 余秋蓉

编 者 (按姓氏笔画排列)

冯汝军 司志钦 任 萍 吕 萍 孙启华
许永兴 何道月 张文胜 张静如 李少强
杨 文 陈志军 屈 超 宫洁丽 赵伟明
侯学启 唐龙妹 崔美荣 梁 军 黄运萍
雷振华

主 审 曾 诚

前 言

我们经常看到，一个卫生院可能由于一个会管理的院长而蓬勃发展，即使条件较差；那么，也可能由于一个不会管理的院长而走向衰败，哪怕曾经辉煌。然而，我们不能将一个卫生院的希望仅仅寄托于等待一个难得的优秀院长身上，我们应该从制度建设入手，用规范的制度管理资源，用民主的形式进行决策，用科学的方法开展工作，从而避免因院长而异，防止因院长而衰，减少因无序而乱，克服因随意而散的落后状况。这就是组织编写本书的初衷和目的。

新一轮医改把健全基层医疗卫生服务体系确定为五项医改的重点任务之一，国家投入大量经费用于乡镇卫生院的基本建设和设备更新。建筑新了、设备好了，卫生专业人员也经过了许多培训，理应服务质量有明显提高。如果不尽如人意，我们就应该重点抓一下管理。因为条件的改善并不直接导致服务质量的改善，资源必须经过科学管理后才能发挥最大效益。

作为一本教材，我们想通过它培训出一批精细规范管理的院长，并通过它建立乡镇卫生院卫生服务管理制度，用它规范乡镇卫生院多个服务领域的管理行为。不管是谁来管理、谁来办事，都应该按照成熟的途径、有效的方法、科学的路径、规定的标准去做，使卫生院管理最大限度地标准化。

本书的编写，我们紧扣卫生部和深化医药卫生体制改革对乡镇卫生院开展卫生服务的最新要求，全书设计了乡镇卫生院管理概论、乡镇卫生院管理技术和乡镇卫生院管理工具三部分内容，第一章简要介绍了管理的基本精神和要求。在第二章“乡镇卫生院管理操作”中确定了卫生院基本医疗服务管理、基本公共卫生服务管理、人事管理、财务及设备管理、药品管理、行政管理、总务管理、乡村一体化管理、新型农村合作医疗管理等各个服务领域的内容。在分析全国乡镇卫生院现状调查资料的基础上，针对绝大多数卫生院的条件、设备、人员配备及基本服务项目、职责范围等内容，列出了各项管理工作任务。对工作任务的工作内容与程序、概念解释、工作要求与标准进行标准化描述。力求简明扼要，注重突出教材的针对性、科学性、实用性、通俗性和前瞻性，为卫生院管理岗位人员提供有效指导和评价指标。在第三章“乡镇卫生院管理工具”章节中，将乡镇卫生院的基本公共卫生服务绩效考核、乡镇卫生院医务人员岗位考核以及新型农村合作医疗管理等以表格的形式，提供给乡镇卫生院管理人员，具有较强的可操作性。同时，在编写过程中，我们力争将理论与实践相结合，侧重实践技能，客观反映现代医学管理战略思想与发展趋势，生动展现乡镇卫生院卫生管理工作的时代特色。

参与本教材编写的人员都较为熟悉乡镇卫生院的情况，其中有的作者就是乡镇卫生院的院长，他们在长期实践中积累出的丰富经验或曾经的教训与诸位管理专家的智慧相融合，打造出这本细到每一件事情的管理规范，用于指导乡镇卫生院各个方面的管理。

希望本书能在实践中不断完善、推陈出新，在改善乡镇卫生院服务水平中发挥一定作用。

崔学光 席彪

2011年5月

目 录

第一章 乡镇卫生院管理概论	(1)
第一节 管理基本知识	(1)
一、管理的概念	(1)
二、管理职能及内容	(2)
三、管理方法与技能	(2)
第二节 乡镇卫生院机构设置和功能定位	(4)
一、乡镇卫生院的任务、地位与挑战	(5)
二、乡镇卫生院机构设置与功能定位原则	(7)
三、乡镇卫生院基本功能与服务内容	(9)
第三节 乡镇卫生院的管理	(10)
一、公共卫生管理	(10)
二、医疗服务管理	(11)
三、突发公共卫生事件的应急管理	(12)
四、新型农村合作医疗服务管理	(13)
五、医疗事故与医疗风险管理	(14)
六、人力资源管理	(16)
七、财务后勤管理	(17)
八、成本核算与控制管理	(17)
九、信息管理	(18)
十、内部质量管理	(19)
十一、乡镇卫生院管理制度	(19)
十二、乡镇卫生院工作的考核与评价	(20)
十三、村卫生室工作的考核与评价	(21)
十四、乡镇卫生院院长的权力和职责	(21)
第二章 乡镇卫生院管理操作	(23)
一、基本医疗服务管理	(23)
1. 合理设置门诊科室以满足患者就医需求	(23)
2. 规范门诊秩序以保证患者有温馨的就医环境	(24)
3. 健全门诊管理制度以保证诊疗质量	(25)
4. 正确书写门诊病历以保存病人诊疗信息	(26)
5. 规范书写处方以确保用药准确无误	(27)
6. 规范管理中医门诊以突出中医特色	(28)

7. 进行病人满意度调查以及时整改医疗服务缺陷	(29)
8. 实行院领导行政值班以及时处理有关事务	(30)
9. 严格医师值班和交接班制度以确保诊疗工作的连续性	(31)
10. 科学设置急诊室以方便接诊急救	(32)
11. 定期检查抢救药械以确保临床使用	(33)
12. 培训医护人员以提高急、危、重病人救治水平	(34)
13. 健全工作制度、制订抢救措施以保证救治工作规范有序	(35)
14. 认真书写急诊病历和抢救记录以防范医疗纠纷	(36)
15. 尊重病人的知情同意权以改善医患关系	(37)
16. 落实急诊病人首诊医师负责制度以保证病人安全	(38)
17. 实行急诊 24 小时值班制度以保证急诊工作的连续性	(39)
18. 合理设置检验科以确保医疗工作顺利进行	(40)
19. 规范检验科管理以确保检验工作的正常进行	(41)
20. 合理配置仪器、开展检验项目以满足患者需求	(42)
21. 认真做好质量控制以确保检验结果的准确性	(43)
22. 做好检验科安全管理以保证生物安全	(44)
23. 加强检验科感染管理以防止院内交叉感染	(45)
24. 加强服务管理以提高患者对检验科的满意度	(46)
25. 规范出具检验报告并登记检验结果以便诊断	(47)
26. 加强急诊检验工作以保证急诊工作顺利进行	(48)
27. 定期对检验科进行检查以提高工作质量	(50)
28. 规范操作血细胞计数仪以保证血常规检验质量	(51)
29. 规范操作尿液分析仪以保证尿常规检验质量	(53)
30. 规范操作半自动生化分析仪以保证生化检验质量	(55)
31. 做好检验科试剂的采购与管理以保证检验工作正常开展	(57)
32. 做好检验科设备故障处理以保证检验工作正常开展	(58)
33. 做好检验科设备的管理和维护以保证检验工作正常开展	(59)
34. 规范放射科管理以提高检查质量	(60)
35. 采取合理措施以提高放射科工作质量	(61)
36. 加强放射科暗室管理以提高 X 线片质量	(62)
37. 做好放射防护以保障工作人员和患者安全	(63)
38. 合理安排放射假以提高放射人员工作积极性	(64)
39. 实行放射科成本核算以加强成本管理	(65)
40. 做好 X 线片的保存和借阅以便开展诊疗工作	(66)
41. 加强 X 线机的维护和保养以保障正常的放射诊断工作	(67)
42. 加强 B (彩) 超室管理以规范 B (彩) 超检查	(68)
43. 规范操作流程以保证 B (彩) 超检查准确	(69)
44. 做好 B (彩) 超检查的前期准备工作以保证 B (彩) 超	

检查顺利进行	(70)
45. 正确操作、保养、维护 B (彩) 超诊断仪以保证检查质量	(71)
46. 做好心电图室的管理以促进临床工作	(72)
47. 规范心电图操作以获得准确心电图诊断	(73)
48. 加强业务培训以提高心电图医师的诊断水平	(74)
49. 做好心电图机日常维护和保养以保证心电图机正常运转	(75)
50. 优化住院检诊程序以做到方便快捷	(76)
51. 落实三级医师查房制度以保证诊疗质量	(77)
52. 合理制订诊疗计划以保证诊疗工作有序进行	(78)
53. 复查核对医嘱以保证准确无误	(79)
54. 开展普法教育以保证依法执业	(80)
55. 严防医疗差错、事故和纠纷以保证服务质量	(81)
56. 严格落实各项管理制度以确保良好的工作秩序	(82)
57. 定期督查医疗和护理常规执行情况以保证医疗质量	(83)
58. 加强病房管理以创建安全舒适的住院就医环境	(84)
59. 强化产房管理以保障母婴安全	(85)
60. 加强手术室管理以保障受术者的安全	(86)
61. 落实医疗质量管理制度以减少医患纠纷	(87)
62. 制订护理工作计划以做到管理有序	(88)
63. 书写护理文书以记录病人信息	(89)
64. 严格无菌技术操作以防止院内感染	(90)
65. 做好交接班以保证各项护理工作连续性	(91)
66. 严格查对制度以确保治疗措施准确无误	(92)
67. 按程序做好物品消毒灭菌工作以保证消毒效果	(93)
68. 管好病房物资以保证诊疗需要	(97)
69. 管好被服以保证临床使用	(98)
70. 做好供应室物品管理以保证物品供应	(99)
71. 跟踪督查和定期评价护理工作以提高护理质量	(100)
72. 制订护理工作管理制度以健全护理体系	(101)
73. 制订护理技术操作规程以规范护理行为	(102)
74. 对污染物品进行无害化处理以防止交叉感染	(103)
75. 搞好病房管理以创造好的康复和治疗环境	(104)
76. 及时报告护理缺陷、差错、事故以改进护理工作	(105)
77. 定期检查高压灭菌设备以保证使用安全	(106)
78. 加强护理管理以提高护理质量	(107)
79. 落实疑难病例讨论制度以提高诊疗水平	(108)
80. 规范书写住院病历以保证医疗质量和安全	(109)
81. 加强病案管理以便为防范医疗纠纷提供法律依据	(110)

82. 及时回收病案以防散失	(111)
83. 严格病案室管理以确保病案资料完好无缺	(112)
二、基本公共卫生服务管理	(113)
84. 制订健全的管理制度以便做好疾病预防控制	(113)
85. 制订疾病预防控制工作职责以落实工作任务	(114)
86. 做好重点人群的体检以便建立个人健康档案	(115)
87. 规范健康档案建立以保证健康信息完整	(116)
88. 做好制度和网络建设以便开展健康教育工作	(117)
89. 掌握辖区内群众健康问题以确定健康教育需求	(118)
90. 制订好本社区的健康教育工作计划以落实健康教育任务	(119)
91. 开展卫生院健康教育以配合医疗工作	(120)
92. 加强对院内患者的健康教育以密切医患关系	(121)
93. 做好社区健康教育的实施与管理以提高健康教育质量	(122)
94. 举办健康教育讲座以普及健康知识	(123)
95. 利用多种形式传播卫生健康知识以提高健康教育效果	(124)
96. 总结健康教育工作经验以更好地开展工作	(125)
97. 宣传高血压病防治知识以提高群众自我防控意识	(126)
98. 宣传肿瘤预防知识以提高人群自我预防能力	(127)
99. 开展预防艾滋病健康教育宣传以提高人群的自我防御意识	(128)
100. 健全计划免疫管理制度以做好计划免疫工作	(129)
101. 落实计划免疫工作职责以确保计划免疫工作正常开展	(130)
102. 规范预防接种门诊建设以防止差错发生	(131)
103. 做好疫苗的计划与管理以保证工作正常进行	(132)
104. 做好冷链系统的管理以保证疫苗质量	(133)
105. 加强预防接种安全注射的管理以防止传播疾病	(134)
106. 做好预防接种证、卡(簿)的管理以保证按照程序接种	(136)
107. 做好预防接种工作管理以落实好计划免疫工作	(137)
108. 加强预防接种异常反应的管理以防止不良反应发生	(139)
109. 加强疫苗针对传染病监测与控制的管理以提高预防接种效果	(140)
110. 做好计划免疫资料管理以备检查	(142)
111. 做好传染病疫情网络直报管理以保证传染病及时报告	(144)
112. 加强突发公共卫生事件管理以做好处置工作	(146)
113. 做好呼吸道传染病的预防控制管理以防止传染病扩散	(147)
114. 做好肠道传染病的预防控制管理以防止传染病传播	(148)
115. 做好虫媒及人畜共患传染病的预防控制管理以防止传染病传播	(150)
116. 加强新发传染病的预防控制管理以控制疫情	(151)
117. 做好群体性不明原因疾病的预防控制管理以防止疫情扩散	(152)
118. 做好传染病疫情资料管理以便总结分析	(153)

119. 做好传染病预检和分诊管理以控制传染源	(154)
120. 加强狂犬病暴露处置门诊的管理以做好狂犬病控制	(155)
121. 明确职责以加强卫生院结核病防治管理	(156)
122. 落实村卫生室结核病防治职责以做好结核病管理	(157)
123. 监测咳嗽、咳痰、咯血、发热超过3周病人以发现结核疫情	(158)
124. 隔离发热病人进行医学观察以控制传染源	(159)
125. 控制传染源以防疫情扩散	(160)
126. 做好村卫生室传染病报告信息管理以及时控制疫情	(161)
127. 严密监测发热、咳嗽病人以便及时发现并报告传染病疫情	(162)
128. 建立工作管理制度以做好地方病防治	(163)
129. 做好碘缺乏病监测和管理以减少碘缺乏病发生	(164)
130. 建立重点寄生虫病防治工作管理制度以保证防治工作落实到位	(165)
131. 加强疟疾的防治监测和管理以控制疟疾传播	(166)
132. 加强妇幼保健人员管理以保障妇幼工作开展	(167)
133. 做好妇幼保健工作信息管理以便数据收集	(168)
134. 执行和实施《母婴保健法》以做好母婴保健	(169)
135. 贯彻《计划生育技术服务管理条例》以做好计划生育技术服务	(170)
136. 做好儿童系统化管理以提高儿童保健质量	(171)
137. 规范新生儿管理以降低新生儿死亡率	(172)
138. 做好婴幼儿系统化管理以保证其健康	(173)
139. 加强高危儿和体弱儿的管理以减少婴幼儿死亡	(174)
140. 做好育龄妇女孕前管理以降低出生缺陷发生	(175)
141. 做好孕期保健以加强管理	(176)
142. 做好产后访视以保证母婴安全	(177)
143. 加强高危孕妇管理以降低孕产妇死亡率	(178)
144. 开展老年人健康生活方式和健康状况评估以便制订健康教育 方案	(179)
145. 规范老年人健康管理以提高服务质量	(180)
146. 建立慢性非传染性疾病预防工作管理制度以规范管理	(181)
147. 做好慢性非传染性疾病的监测和管理以做好病情控制	(182)
148. 对重性精神病患者进行登记、管理以控制病情发展	(183)
149. 开展重性精神病患者的随访和康复指导以控制病情发展	(184)
150. 利用资源以全面做好医学康复服务	(185)
151. 加强康复人才培养以提高康复服务水平	(186)
三、人事管理	(187)
152. 编制人力资源发展规划与年度管理计划以实现人力资源合理 配置	(187)
153. 科学设置岗位以合理使用人员	(188)

154. 开展岗位竞聘以优化人员结构	(189)
155. 开展岗前培训以提高新上岗人员胜任本职工作的能力	(190)
156. 开展继续医学教育以促进医务人员的知识更新	(191)
157. 建立健全人事管理制度以构建完善的用人机制	(192)
158. 建立人员准入制度以规范服务行为	(193)
159. 完善人员调动程序以便于人力资源合理流动	(194)
160. 规范管理临时聘用人员以保证卫生院人员需求	(195)
161. 做好职称申报工作以积极为职工创造晋升机会	(196)
162. 做好职工年度考核以作为人力资源管理的依据	(197)
163. 做好离退休人员管理以使其安享晚年	(198)
164. 编制工资表以便及时发放人员工资及补贴	(199)
165. 落实工资政策以便及时调整职工工资标准	(200)
四、财务及设备管理	(201)
166. 实行收支两条线管理以保证机构正常运行	(201)
167. 设立专职会计以保证财务收支明晰	(202)
168. 加强对财务人员的业务培训以提高财务管理水平	(203)
169. 强化出纳人员职责以提高其工作能力	(204)
170. 加强财务管理以确保资金使用效益最大化	(205)
171. 加强门诊收费管理以确保准确无误	(206)
172. 严格票据管理以保证账目清楚	(207)
173. 招标采购医疗设备以降低设备购进成本	(208)
174. 验收设备以确认是否满足标书要求	(209)
175. 加强设施设备管理以保证其安全、有效使用	(210)
176. 按规范使用设备以发挥设备效能	(211)
177. 定期检修设备以保证临床使用	(212)
178. 加强固定资产管理以确保充分发挥其使用效益	(213)
五、药品管理	(214)
179. 严格执行国家基本用药目录以维护群众利益	(214)
180. 实行药品零差率销售以减轻群众费用负担	(215)
181. 合理制订药品购进计划以保证诊疗需要	(216)
182. 统一招标采购药品以降低药品价格	(217)
183. 统一配送药品以降低药品购进成本	(218)
184. 严格验收药品以详细登记药品信息资料	(219)
185. 正确存放药品以保证药品质量	(220)
186. 按照程序调拨药品以保证药品发放正确	(221)
187. 定期进行药品清查以做到账物、账款相符	(222)
188. 做好药品效期管理以防止过期失效	(223)
189. 认真审核处方以确保处方合法有效	(224)

190. 按程序调剂处方以做到“四查、十对”	(225)
191. 讲解所发药物用法以使取药者知道如何使用	(226)
192. 按规定保存处方以备检查	(227)
193. 严格管理麻醉药品以确保安全	(228)
194. 严格医用毒性药品的管理以确保安全	(229)
195. 严格管理精神药品以确保安全	(230)
196. 做好抗生素用药管理以防止滥用	(231)
197. 及时报告药品不良反应以保证用药安全	(232)
六、行政管理	(233)
198. 建立会议制度以强化卫生院卫生行政管理功能	(233)
199. 制订卫生发展规划以指导卫生院全面发展	(234)
200. 制订年度工作计划以实现年内发展目标	(235)
201. 做好年度总结以对全年工作做出评价	(236)
202. 完善重大事务决策程序以减少管理失误	(237)
203. 开展功能分析以了解社会卫生服务需求	(238)
204. 加强行政人员管理以提高卫生院管理水平	(239)
205. 加强医德医风建设以提高卫生院服务质量	(240)
206. 加强自身修养以提高卫生院管理者政治素质	(241)
207. 开展爱国卫生运动以改善社区环境卫生状况	(242)
208. 受上级卫生行政部门委托以加强卫生行业监管	(243)
209. 加强信息管理以更好地为农村医疗卫生工作服务	(244)
七、总务管理	(245)
210. 加强安全保卫以确保卫生院工作有序开展	(245)
211. 加强餐饮管理以确保饮食质量与安全	(246)
212. 规范一般物资使用以确保各科室应用	(247)
213. 加强用电管理以做到安全节约用电	(248)
214. 强化饮用水管理以确保水资源合理应用	(249)
215. 完善院内污水管理以确保安全排放	(250)
216. 加强供暖设备及管网建设以确保冬季供暖质量	(251)
217. 加强消防安全管理以确保生命财产安全	(252)
218. 加强救护车使用管理以保证院前急救工作需要	(253)
219. 综合治理环境卫生以创造整洁、优美、舒适的就医环境	(254)
八、乡村一体化管理	(255)
220. 加强村卫生室管理以提高卫生服务效率	(255)
221. 统一村卫生室工作制度以规范管理	(256)
222. 组织召开乡村医生例会以促进乡村卫生服务工作	(257)
223. 加强业务指导培训以提高乡村医生技术水平	(258)
224. 做好乡村医疗机构药品统一管理以保证农村用药安全	(259)

225. 加强村卫生室业务考核以保证各项任务落实到位	(260)
226. 做好分工协作以促进农村基本公共卫生服务均等化	(261)
九、新型农村合作医疗管理	(262)
227. 科学设置新型农村合作医疗管理机构以满足工作需要	(262)
228. 完善新农合制度以确保各项措施落实到位	(263)
229. 加强新型农村合作医疗资金管理以确保合理使用	(264)
230. 加强定点村卫生室管理以提高资金使用率	(265)
231. 规范报销审核和录入管理以确保补偿准确无误	(266)
232. 规范诊疗行为以合理控制医疗费用	(267)
233. 实行即时补偿制度以方便参合农民	(268)
234. 定期公示群众补偿情况以加强监督	(269)
第三章 乡镇卫生院管理技术	(270)
第一节 基本公共卫生服务绩效考核方法	(270)
一、基本公共卫生服务考核内容	(270)
二、基本公共卫生服务考核指标	(281)
三、基本公共卫生服务考核基本程序	(281)
第二节 乡镇卫生院医务人员岗位考核工具	(282)
一、乡镇卫生院全科医生岗位考核评分细则	(283)
二、乡镇卫生院护理岗位考核评分细则	(285)
三、乡镇卫生院药剂岗位考核评分细则	(287)
四、乡镇卫生院防疫类岗位考核细则	(289)
五、乡镇卫生院妇幼保健类岗位考核细则	(291)
六、乡镇卫生院工勤类岗位考核细则	(293)
第三节 新型农村合作医疗管理工具	(295)
一、新型农村合作医疗参合人员住院补偿审核表	(296)
二、新型农村合作医疗参合人员疾病住院登记表	(297)
三、新型农村合作医疗参合人员住院正常分娩补偿登记表	(298)
四、新型农村合作医疗参合人员门诊补偿登记表	(299)
五、新型农村合作医疗参合人员特殊病种大额门诊补偿登记表	(300)
六、新型农村合作医疗参合人员体检登记表	(301)
七、新型农村合作医疗参合人员疾病住院补偿公示表	(302)
八、新型农村合作医疗参合人员疾病门诊补偿公示表	(303)

第一章 乡镇卫生院管理概论

乡镇卫生院是我国农村公共卫生服务体系和医疗服务体系的重要组成部分，是农村三级医疗卫生网的枢纽，承担着辖区和周边地区群众的基本医疗、卫生防疫、保健康复、健康教育、计划生育指导等卫生服务工作。乡镇卫生院是否达到机构设置合理、服务功能健全、人员素质较高、运行机制科学、监督管理规范，能否保证卫生院顺利有效运行，为群众提供安全、有效、方便、价廉、优质的基本公共卫生服务和基本医疗服务，在很大程度上取决于卫生院的科学、规范管理。

随着新一轮乡镇卫生院建设和设备配置的完成，乡镇卫生院的环境和条件有了前所未有的改善。如何将这些资源转变为服务功能，为群众提供更为优质的医疗卫生服务，需要以科学规范的管理来实现。通过有效管理，达到资源利用效益最大化，这就是管理赋予的职责。

第一节 管理基本知识

一、管理的概念

对于“管理”的理解，从不同角度出發，可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。但是这种字面的解释是不可能严格地表达出管理本身所具有的完整含义的。管理学者们对管理的定义做了大量的研究，并从不同的角度和侧重点提出了关于管理的多种定义。就不同定义的基本点来看，主要有以下一些类型：强调管理的作业过程，认为管理就是计划、组织、领导、控制的过程；强调管理的核心环节，认为管理就是决策；强调对人的管理，认为管理就是通过其他人把事办妥；强调管理者个人的作用，认为管理就是领导；强调管理的本质，认为管理就是协调活动等。管理定义的多样化，反映了人们对管理的多种理解以及各管理学派的研究重点与特色。但是，也应看到，不同的定义只是观察角度和侧重点不同，在总体上对管理实质内容的认识还是共同的。这些不同的定义，对全面、深刻地理解“管理”这一概念是极为有益的。

管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。管理包括以下涵义：

1. 管理的目的是有效实现目标。所有的管理行为，都是为实现目标服务的。
2. 实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。任何管理者，大到国家领导人，小到科室主任，要实现管理目标就必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为与过程。这些是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。
3. 管理的本质是协调。要实现目标，就必须使资源与职能活动协调，而执行管理

职能的直接目标与结果就是使资源与活动协调。因此，所有的管理行为在本质上都是协调问题。

4. 管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动。一方面，管理的对象是各种组织资源与各种实现组织功能目标的职能活动；另一方面，人是管理的核心要素，所有的资源与活动都是以人为中心的。管理最重要的是对人的管理。

二、管理职能及内容

管理职能是管理系统功能的体现，是管理系统运行过程的表现形式。管理者的管理行为，主要表现为管理职能。

（一）管理职能的涵义

管理职能是管理者实施管理的功能或程序，即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程。管理者的管理职能一是管理者的基本职责；二是执行这些职责的程序或过程。

（二）管理职能的内容

管理职能包括计划、组织、领导和控制。任何管理者为实现目标，实施有效管理，都要履行计划、组织、领导、控制的职能。

1. 计划：指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。计划职能一般包括：调查与预测、制订目标、选择活动方式等一系列工作。任何管理者都要执行计划职能，要想将工作做好，无论大事小事都不能缺少事先的筹划。计划职能是管理者的首位职能。

2. 组织：指管理者为实现组织目标而建立与协调组织结构的工作过程。组织职能一般包括：设计与建立组织结构、合理分配职权与职责、选拔与配置人员、推进组织的协调与变革等。合理、高效的组织结构是实施管理、实现目标的组织保证。因此，不同层次、不同类型的管理者总是或多或少地承担不同性质的组织职能。

3. 领导：指管理者指挥、激励下级，以有效实现组织目标的行为。领导职能一般包括：选择正确的领导方式；运用权威，实施指挥；激励下级，调动其积极性以及进行有效沟通等。凡是有下级的管理者都要履行领导职能，不同层次、类型的管理者的领导职能的内容及侧重点各不相同。领导职能是管理过程中最经常、最关键的职能。

4. 控制：指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制职能一般包括：制订标准、衡量工作、纠正出现的偏差等一系列工作。工作失去控制就要偏离目标，没有控制则很难保证目标的实现，控制是管理者必不可少的职能。但是，不同层次、不同类型的管理者控制的重点内容和控制方式则有很大差别。

要正确理解各管理职能之间的关系。一方面，在管理实践中，计划、组织、领导和控制职能一般是顺序履行的，即先要执行计划职能，然后是组织、领导职能，最后是控制职能。但另一方面，上述顺序不是绝对的，在实际管理中这四大职能常常是相互融合、相互交叉的。

三、管理方法与技能

管理方法是管理机制的实现形式，管理机制的功能与作用是通过具体的管理方法实现的。尽管管理机制具有客观性，但选择和运用不同的管理方法则是具有主观性的。