

医院危机管理

主 编 何延政 赵成文

副主编 张贻聪 阮德胜



人民卫生出版社
PEOPLE'S MEDICAL PUBLISHING HOUSE

医院危机管理

主 编：何延政 赵成文

副主编：张贻聪 阮德胜

编 者：（以姓氏笔画为序）

马 丽 王 瑛 王扬勇 毛世芳 田清华 任泽娟
阮德胜 李 霞 谷满意 张 洁 张贻聪 赵成文
郝 杰 施 勇 雷正元 颜永容

人 民 卫 生 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

医院危机管理/何延政,赵成文主编.—北京:人民卫生出版社,2014

ISBN 978-7-117-19848-6

I. ①医… II. ①何…②赵… III. ①医院-管理-研究-中国 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 233492 号

人卫社官网	www.pmph.com	出版物查询,在线购书
人卫医学网	www.ipmph.com	医学考试辅导,医学数据库服务,医学教育资源,大众健康资讯

版权所有,侵权必究!

医院危机管理

主 编:何延政 赵成文

出版发行:人民卫生出版社(中继线 010-59780011)

地 址:北京市朝阳区潘家园南里 19 号

邮 编:100021

E - mail: pmph@pmph.com

购书热线:010-59787592 010-59787584 010-65264830

印 刷:北京中新伟业印刷有限公司

经 销:新华书店

开 本:850×1168 1/32 印张:12

字 数:323 千字

版 次:2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号:ISBN 978-7-117-19848-6/R·19849

定 价:36.00 元

打击盗版举报电话:010-59787491 E-mail: WQ@pmph.com

(凡属印装质量问题请与本社市场营销中心联系退换)

序

近些年，我国医院连续出现一系列重大危机事件：哈尔滨“天价”医疗费事件、深圳医务人员戴头盔上班事件、“茶水发炎”事件、陕西医务人员贩卖婴儿案、浙江温岭患者行刺医生事件……时至今日，全国医患关系仍然紧张，造成这种紧张关系的原因是多方面的，既有政府、社会、公众等方面的原因，也有医院内部管理方面的原因。作为医院管理者，加强医院危机管理，维护正常的医疗秩序，保护医务人员和患者双方的合法权益，已迫在眉睫。

“安不忘危，盛必虑衰。”20世纪60年代初，美国学者提出了危机管理的概念，危机管理研究进入萌芽期。我国学者对危机的系统研究起步于20世纪80年代末。进入新的世纪，“9·11”和“非典”以后，我国迎来了公共危机管理研究和实践的高潮，医院危机管理作为公共危机管理的一部分也成为众多学者、专家的研究对象，这些研究和实践为医院危机的及时处置和有效解决提供了宝贵的指导和经验。然而，医院危机频发也暴露了医院现有的危机管理体系还存在着众多的薄弱环节：医院对危机的事前防范、预警严重不足；医院专业化的危机管理队伍建设滞后；医院部门之间对危机管理各环节的沟通、协调存在障碍；医务人员的危机意识和抗危机能力有待增强和提高……这些都需要政府、社会、医院和公众等积极行动起来，进一步及时总结和反思，不断凝练更多与时俱进的、具有操作性的理论成果和实践方案，为构建和谐社会、和谐医院作出更新的探索。

这次由泸州医学院附属医院院长何延政及泸州医学院人文社科学院院长赵成文两位同志主持编著的《医院危机管理》，正是

在顺应我国医药卫生体制改革不断深入，医院危机管理步入科学化、规范化轨道的背景下写作而成。全书共十一章，涉及医院医疗、护理、科研、廉洁、后勤、应急、媒体管理等多方面，较全面、系统地论述了我国医院危机管理的基本概念、体系建设、内涵建设、媒体应对等重要内容，有翔实的素材、科学的方法、经典的案例分析等，它将管理理论和实践很好地结合，既有该领域的理论进展，又有实务上的最新情况和具有借鉴性、操作性的具体方案，为从事医院管理的领导及从事医疗业务工作的医务人员和从事医院管理研究的学者等提供了参考资料，是回应医院危机管理现实需要较好的范本，也是研读医院管理学生及有志于提高自身综合素质的医学生的重要参考教材。

“危机亦转机”。我希望我们的医院管理者及医务工作者，尤其是中青年同志们，在全面深化医药卫生体制改革，实现发展成果更多、更公平惠及全体人民的伟大实践中大胆探索、锐意进取、勇于创新，为提高我国医院危机管理水平，保障人民群众健康作出更多、更新的贡献。

泸州医学院党委书记、院长 廖斌

2014年9月

... 内容提要

本书是编者为适应新形势下医院管理的实际需要，在参考了国内外现有的相关书籍和资料的基础上，组织部分有多年高等医学院校管理类专业教育经历的教师和长期从事医院管理实际工作的同志编写的。

本书作为一本医院管理者日常工作的实战书，从医院危机管理的学科构架和具体内容上对医院危机的预防、处置和善后做了全面的分析和研究，并结合实际的案例进行了分析和总结。全书信息量大，材料翔实，分析深入，具有较强的指导性和前瞻性。

本书的定位和特色体现在以下几个方面：依据党的十八大和十八届三中全会关于“深化医药卫生体制改革”的论述，基于“居安思危，常备不懈”的理念，着重阐述医院危机管理的预防、预警和长期准备；基于抗击各种医院危机斗争的经验和教训，切实强化有关应急机制建设的内容；针对医院管理各个领域危机事件的危机管理，强调危机管理中队伍组建和经济动员的作用；从我国现行卫生管理体制出发，结合建立医院应急机制的需要，突出社会沟通和信息披露机制的重要性，重视危机状态下的心理疏导和控制；基于现代系统科学和公共管理学科对思维方式和工作方式的启示，理论阐述与案例分析相结合，探讨了医院危机管理全过程的规范化、标准化以及系统化的要求。

相信本书不但可以对医院的管理者们提供有益的借鉴和帮助，也可以吸引更多的专家学者对医院危机管理这个极具现实意义的议题做更加深入、细致的探讨和研究。

目 录

第一章 危机管理概述	1
第一节 危机概述	2
一、危机的涵义	2
二、危机的特点	5
三、危机的类型	8
四、危机的影响	14
第二节 危机管理概述	17
一、危机管理的涵义	17
二、危机管理的特征	19
三、危机管理的意义	22
第三节 危机管理的框架	26
一、危机管理的主体	26
二、危机管理的原则	30
三、危机管理的体系	34
【案例分析】拥挤的营救	38
第二章 医院危机管理概述	40
第一节 医院危机的类型及成因	40
一、医院危机及其特点	41
二、医院危机的类型	44
三、医院危机的成因	48
第二节 医院危机管理的特征与原则	51
一、医院危机管理及其紧迫性	52

二、医院危机管理的特征	53
三、医院危机管理的原则	55
第三节 医院危机管理的步骤和方法	58
一、医院危机管理的作用	58
二、医院危机管理的基本要素	60
三、医院危机管理的步骤和方法	65
【案例分析】从爆炸事件看医院危机管理	71
第三章 医院危机管理的体系建设	76
第一节 医院危机管理体系的涵义及构成	78
一、医院危机管理体系的基本涵义	78
二、医院危机管理体系的构成	81
第二节 医院危机管理的识别体系的构建与完善	84
一、医院危机管理的识别体系的基本涵义	84
二、医院危机管理的识别体系的运转价值	85
三、医院危机管理的识别体系的运转原理	86
四、医院危机管理的识别体系的运转过程	87
五、医院危机管理的识别体系的运转特点	88
六、医院危机管理的识别体系的价值	89
第三节 医院危机管理的预警体系的构建与完善	90
一、医院危机管理的预警体系的涵义与功能	91
二、医院危机管理预警体系的构建及构成	92
三、医院危机管理预警体系的持续改进	94
第四节 医院危机管理的控制善后体系的构建与完善	95
一、医院危机管理的控制善后体系的涵义	96
二、医院危机管理的控制善后体系的过程	97
三、医院危机管理的控制善后体系的运转	98
第五节 医院危机管理的后勤保障体系的构建与完善	101
一、医院危机管理的后勤保障体系的构成与特征	101

二、医院危机管理的后勤保障体系的组织构建	102
三、医院危机管理的后勤保障体系的运行机制 构建	103
四、医院危机管理的后勤保障体系评估机制构建	103
【案例分析】某市儿童医院停电问题	104
 第四章 医疗危机管理	108
第一节 医疗危机概述	108
一、医疗危机的涵义	108
二、医疗危机的主要内容	111
三、医疗危机的危害	112
四、医疗危机的内外因	115
五、医疗危机的影响因素	116
第二节 医疗危机的类型	119
一、按医疗危机可能产生的伤害结果分类	119
二、按医疗危机的严重程度分类	119
三、按医疗危机的具体内容分类	120
第三节 医疗危机的预防控制与应急处理	120
一、医疗危机管理组织机构的建立	121
二、医疗危机管理制度的健全	122
三、医疗危机信息预警体系的构建	123
第四节 医疗安全和质量管理的运行与监督机制	125
一、医院在医疗安全 and 质量管理方面存在的问题	125
二、医院医疗管理制度的建立和完善	127
三、医院医疗核心制度的执行和督查	128
四、医院医疗安全和医疗质量的督查与监测	129
五、医院医疗安全和医疗质量的奖励与惩罚	130
【案例分析】	134
案例 1 某医院医疗危机信息预警体系	134

案例 2 医疗危机状况的评价和预警分级	136
案例 3 某医院戒毒手术后患者纠纷事件医疗危机 处理预案	142
第五章 护理危机管理	146
第一节 护理危机概述	147
一、护理危机的涵义	147
二、护理危机的危害	150
三、护理危机的原因	151
第二节 护理危机常见类型	155
一、护患关系危机	155
二、护理服务危机	156
三、护理缺陷危机	156
四、其他护理危机	156
第三节 护理危机的预防控制与应急处理	157
一、护理危机的预防	157
二、护理危机的处理	165
第四节 护理危机管理长效机制的建立	167
一、科学制定和修订完善护理管理制度	167
二、严格执行和督促检查护理核心制度	168
三、合理配置和科学安排护理工作人员	168
四、足额配备和定期维护护理设备设施	169
五、精心设计和安全提供后勤保障服务	169
附：医院护理常见应急预案	170
【案例分析】	179
案例 1 孕妇产前输液被输 100 毫升酒精，向法院 索赔 150 万	179
案例 2 实施院前急救危机管理预案，有效预防医院 危机发生	181

第六章 医院突发公共卫生事件管理	183
第一节 突发公共卫生事件概述	183
一、突发公共卫生事件的涵义	183
二、突发公共卫生事件的基本特征	184
三、突发公共卫生事件种类和分级	185
第二节 医院突发公共卫生事件应急处理预案	186
一、医院突发公共卫生事件应急处理预案概述	186
二、医院突发公共卫生事件应急处理预案的特征	187
三、医院突发公共卫生事件应急处理预案的内容	189
第三节 医院突发公共卫生事件应急处理组织体系	193
一、医院突发公共卫生事件应急处理领导小组	193
二、医院突发公共卫生事件应急处理指挥机构	194
三、医院突发公共卫生事件应急处理工作组	194
第四节 医院突发公共卫生事件应急处理的管理流程	195
一、医院突发公共卫生事件应急处理的识别预警	195
二、医院突发公共卫生事件应急处理的信息报告	196
三、医院突发公共卫生事件应急处理的启动预案	197
四、医院突发公共卫生事件应急处理的现场处置	198
五、医院突发公共卫生事件应急处理的善后恢复	198
第五节 医院突发公共卫生事件应急处理保障体系	199
一、医院突发公共卫生事件应急处理的制度保障	199
二、医院突发公共卫生事件应急处理的人员保障	200
三、医院突发公共卫生事件应急处理的技术保障	202
四、医院突发公共卫生事件应急处理的设施保障	203
五、医院突发公共卫生事件应急处理的心理安全保障	203
【案例分析】某市某县“5.11 煤矿瓦斯爆炸”突发公共卫生事件	204

第七章 医院科研危机管理	208
第一节 医院科研危机管理概述	208
一、医院科研危机管理涵义	208
二、医院科研危机类型	209
第二节 医院科研危机管理策略	218
一、培育医院科研危机文化	218
二、加强医院科研危机环节管理	219
三、构建医院科研危机管理体系	222
第三节 医院科研危机的预防	224
一、牢固树立医院科研危机意识	224
二、着力构建医院科研危机预警和监视系统	224
三、强力推行医院科研危机“问题管理”模式	225
四、依法确保医院科研危机指挥系统高效运行	225
五、不断完善医院科研危机管理体制机制	226
【案例分析】	227
案例 1 上海某大学博士后窃用他人图片	227
案例 2 医疗技术中的伦理审查	228
第八章 医院人力资源危机管理	230
第一节 医院人力资源概述	230
一、人力资源的涵义及其内容	230
二、人力资本的涵义及其特征	233
第二节 医院人力资源管理	235
一、医院人力资源管理概念的提出	235
二、医院人力资源管理流程及基本职能	241
第三节 医院人力资源危机管理	246
一、医院人力资源危机的涵义	246
二、医院人力资源危机管理	249
三、医院人力资源危机管理的作用	251

四、医院人力资源危机管理体系	252
【案例分析】医生跳槽，怎样解决院方的困难？	259
第九章 医院廉洁工作危机管理	265
第一节 医院廉洁工作危机管理概述	265
一、廉洁风险的基本特征	266
二、廉洁危机的特点	267
第二节 医院廉洁工作危机类型及成因	268
一、医院廉洁工作危机类型及危害	268
二、医院廉洁工作危机的集中表现	270
三、产生廉洁工作危机的外部原因分析	271
四、产生廉洁工作危机的内部原因分析	275
第三节 建立医院廉洁工作危机管理长效机制	276
一、医院廉洁工作危机管理原则	277
二、医院廉洁危机处置流程	279
【案例分析】院长带头搞腐败，医院七成医生吃“回扣”	282
第十章 医院后勤保障中的危机管理	284
第一节 医院后勤保障危机管理概述	284
一、医院后勤保障系统工作的范围和重要作用	284
二、医院后勤保障危机管理的涵义	285
第二节 医院食品卫生安全与危机管理	286
一、医院食品卫生安全危机的涵义	286
二、医院食品卫生安全工作原则	286
三、医院食品卫生安全事故分级	287
四、医院食品卫生安全保障体系	288
五、医院食品卫生安全事故应急处理流程图	290
第三节 医院消防安全与危机管理	290
一、医院消防安全的意义和作用	291
二、医院消防安全的方针和原则	292
三、医院消防管理	294

四、医院消防安全事故处置措施	296
五、医院消防安全事故应急处理流程图	298
第四节 医院信息安全与危机管理	299
一、医院信息化管理概述	299
二、医院信息安全风险与分级	301
三、制定医院信息系统危机管理预案的依据和原则	302
四、医院信息系统危机管理架构与职责	304
五、医院信息系统危机管理的应急技术方案	305
六、医院信息系统常见风险及管理预案	305
第五节 医院设备安全与危机管理	309
一、医疗设备管理概述	309
二、医疗设备突发事故的常见类型	316
三、医院设备应急处理运行体系	317
第六节 医院财务安全与危机管理	320
一、医院财务危机管理概述	320
二、医院财务危机管理原则	321
三、医院财务危机管理常见类型及应急预案	322
第七节 医院后勤供应支持系统安全与危机管理	326
一、医院后勤供应支持系统管理概述	326
二、医院后勤供应支持系统危机管理的类型和处置 措施	327
三、医院后勤供应支持系统危机的预防机制	330
【案例分析】辽源某医院重大火灾事故	332
第十一章 医院危机媒体沟通与媒体管理	336
第一节 医院危机媒体沟通概述	336
一、沟通的涵义和方式	336
二、危机沟通的涵义和特点	339
第二节 医院危机媒体沟通的作用和原则	342
一、医院危机媒体沟通的作用	342

二、医院危机媒体沟通的意义	346
三、医院危机媒体沟通的基本原则	347
第三节 医院危机媒体沟通的对策	349
一、成立危机处置领导小组	350
二、追根溯源隔离危机	350
三、评估危机提出对策	350
四、信息沟通危机公关	351
五、依法处置保全证据	351
六、危机修复总结危机	352
第四节 医院危机媒体管理	352
一、媒体的需求与发展趋势	352
二、媒体管理的原则	354
三、媒体管理的方法	356
四、接受采访的策略和技巧	358
五、情况通报会（新闻发布会）的组织	361
【案例分析】	363
案例 1 “天价医疗费”事件的启示	363
案例 2 “茶水发炎”事件的启示	367

第一章

危机管理概述

天有不测风云，人有旦夕祸福。危机与人类长相伴随，人类文明的发展史就是战胜各种危机的光荣史。随着社会的发展，人类能享受的文明成果越来越多，战胜危机的能力也显著增强。人类应对危机从自发到自觉，从事后匆忙应对到事前化、专业化的危机管理，朴素的危机意识发展为科学的危机管理理论。

国外的现代危机研究源于 1929 ~ 1933 年全球经济大萧条，危机管理作为企业的防卫管理出现。当初只是单纯的危险对策、保险管理、安全技术和防灾计划，主要集中在对自然灾害的研究上。20 世纪 50 年代，有关危机处理的决策、谈判以及个案研究相继问世，但缺乏框架的建构和理论的综合^①。危机管理作为一门科学源于 1962 年古巴导弹危机。阿利森（Allison）以此次事件为背景写出的《决策的本质（*The Essence of Decision*）》一书，被认为是开启现代危机管理的经典之作。1972 年，赫尔曼（Hermann）发表《国际危机：一种行为主义的研究视角（*International Crisis: Insights from Behavioral Research*）》，标志着危机管理作为一门科学的建立。20 世纪 70 年代危机管理研究从自然灾害领域向经济和社会领域扩展，危机管理也成为一种社会职业。80 年代后，一些学者将危机管理理论扩展到研究经济及企业管理，危机管理开始日益受到企业重视。“9·11”和“非典”以后，危机管理与企业公共关系学、传播学、社会学、政治学、法

^① Hermann C F. *International Crises: Insights from Behavioral Research* [M]. New York: Free Press, 1972.

学等学科领域有更密切的交叉关系，危机管理的研究从传统的基础理论的研究转变为危机管理体制建设、危机控制的途径和方法、危机控制过程中的信息化管理、危机管理学科的操作和技术层面的研究等。危机管理学进入基本理论完善的新阶段，发展成为一门跨学科的边缘学科，发达国家的危机管理已基本实现产业化。

中国人很早就有危机意识和忧患意识。《周易·系辞下》写道：“危者，安其位者也；亡者，保其存者也；乱者，有其治者也。是故君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱，是以身安而国家可保也。”但我国对危机的系统研究起步较晚。国内学术界最早关注的是国际政治领域的危机管理，比较早的研究成果出现在 20 世纪 80 年代末，90 年代初转向国内公共危机管理的研究。“9·11”和“非典”以后，整个社会高度关注公共危机，迎来了公共危机管理研究和实践的高潮。20 世纪 90 年代，企业危机管理的理论开始传入我国，现在有不少的企业在自觉进行危机管理。

第一节 危机概述

对于人类而言，外部环境变化或内部管理不善，都可能产生危机。随着科技进步、人口聚集，项目巨型化、系统复杂化、利益交叉化，危机趋向复合化，危机影响范围更广、持续时间更久、损失更严重、解决难度更大，这是人类社会共同面临的新挑战。加强对危机的研究和管理，提高危机应对能力，是人类的理性选择，而认识危机是有效开展危机管理的前提和基础。

一、危机的涵义

英文中的危机（crisis）最初来源于希腊语，用于医学领域是指人濒临死亡、游离于生死之间的状态。后来所指对象不断扩大，用来表示一些至关重要的、需要立即作出决断的状态。