

ZhongGuo YiYuan YuanZhang ShouCe



名誉主编 殷大奎
主 编 于宗河
武广华

中国医院院长手册

◎ 人民卫生出版社

中国医院院长手册

名誉主编 殷大奎

主 编 于宗河 武广华

副 主 编 陈孝文 管惟苓 蔡桂风 孙建纯

秦国钧 秦宪尧 赵升阳 李慎廉

高东宸 洪令煌 周解围 朱志忠

编 委 (按姓氏笔画为序)

于 钢	于宗河	王东启	王伦长	王振国	毛德望
田 文	冯殿英	成义仁	孙建纯	李 恩	李春芳
李培武	李慎廉	朱世楣	朱志忠	朱复男	牟淑兰
刘 江	刘学光	刘素芳	余 科	宋 宣	宋继昌
初 清	苏汝好	佟太勋	吴忠豪	沈洪瑞	陈孝文
张铁良	杨培林	武广华	欧石生	金宏义	林吉惠
周解围	侯尚权	赵升阳	赵克然	赵建成	洪令煌
徐汇义	徐致光	袁训书	袁华晋	秦国钧	秦宪尧
高 宇	高东宸	曹月敏	潘忠友	符崇祥	康曼丽
韩荣芳	蔡礼德	蔡桂风	管惟苓		

执行主编 李慎廉 朱复男 秦国钧 韩荣芳

人民卫生出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国医院院长手册/于宗河 武广华主编. - 北京:人民卫生出版社, 1999

ISBN 7-117-03238-3

I. 中… II. 于…武… III. 医院-管理-中国-手册 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 02598 号

2686/27 19

中国医院院长手册

于宗河 武广华 主编

人民卫生出版社出版发行
(100078 北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼)

北京人卫印刷厂印刷

新华书店经销

787×1092 16开本 82.75印张 1891千字
1999年11月第1版 1999年11月第1版第1次印刷
印数: 00 001—3 000

ISBN 7-117-03238-3/R·3239 定价: 139.00 元

(凡属质量问题请与本社发行部联系退换)

编写人员

(按姓氏笔画为序)

丁淑贞	于宗河	于曼玲	马淑华	万敬海
王月兰	王吉亮	王国兴	牛忠献	方淑昌
田 文	叶 峰	兰迎春	成义仁	朱 红
朱玉久	朱世楣	朱志忠	朱复男	乔同元
任马元	任晓辉	刘延亭	刘新科	刘德焕
许庆文	牟淑兰	祁月贞	孙 鹏	孙克信
孙建纯	李 霞	李书琴	李培武	李钰铭
李慎廉	宋 宣	宋继昌	苏汝好	初 清
张 捷	张月芳	张延庆	张怡秋	张学海
张铁良	陈 亮	陈 锋	陈玉芹	陈孝文
陈海龙	武广华	周解围	岳中生	郑新力
孟 茜	赵万利	赵升阳	赵铁英	侯成杰
闻德亮	洪令煌	洛少民	贺牧民	秦国钧
秦建中	秦宪尧	袁训书	袁华音	高玉华
高东升	高东宸	高泽文	郭启勇	徐一大
殷光中	梁 东	曹 琴	曹月敏	常洪义
符岭华	董学文	韩 涛	韩荣芳	程 刚
焦福奇	曾南阳	鲍 萍	蔡桂风	管惟苓
廖家桐				

参编单位

中华人民共和国卫生部医政司
健康报社
北京医院
北京友谊医院
天津医科大学第三中心医院
河北省人民医院
河北医科大学
河北唐山市工人医院
河北张家口市第四医院
河北安国市人民医院
山西医科大学第二附属医院
山西晋中地区第一人民医院
中国医科大学第二临床学院
大连医科大学附属第一医院
辽宁丹东市第二医院
辽宁鞍山市中心医院
辽宁锦州市妇婴医院
黑龙江牡丹江市肿瘤医院
黑龙江佳木斯市中心医院
苏州医学院
江苏苏州市第四人民医院
江苏常州市第一人民医院
江苏无锡市第一人民医院
浙江省人民医院
浙江医科大学附属儿童医院
安徽省立医院

安徽铜陵市人民医院
江西上饶地区人民医院
山东济南中心医院
济宁医学院
济宁医学院附属医院
济宁医学院第二附属医院
山东烟台毓璜顶医院
山东泰安中心医院
山东济宁市传染病院
山东潍坊市人民医院
东南大学
河南省人民医院
河南焦作市第二医院
同济医科大学协和医院
湖北荆沙市第一人民医院
湖北十堰市太和医院
湖南医科大学湘雅医院
湖南省肿瘤医院
湖南长沙市第一人民医院
广东医学院附属医院
暨南大学医学院附属医院
中山医科大学孙逸仙纪念医院
西藏自治区人民医院
西藏民族学院
陕西咸阳市第二人民医院
陕西宝鸡市中心医院
甘肃酒泉地区人民医院
中国人民解放军第十二中心医院

序

我国有各级医院近 7 万所,构成了当今世界上最大的医疗卫生服务体系。医院是我国卫生事业的重要组成部分,聚集了国内 80% 以上人、财、物的卫生资源。如何把这些医疗卫生服务的资源组织到最佳状态,取得更大的效益是医院管理者,尤其是各级医院院长的主要工作内容。

要当好院长,首先必须带领全院认真贯彻执行新时期卫生工作方针。《中共中央、国务院关于卫生改革与发展的决定》明确了新时期卫生工作的指导方针;以农村为重点,预防为主,中西医并重,依靠科技进步,动员全社会参与,为人民健康服务,为社会主义现代化建设服务。这一方针的核心,就是卫生工作要为人民健康服务,为社会主义现代化建设服务。这是党和政府对卫生事业改革和发展的基本要求,也是卫生工作必须坚持的正确方向。

要当好院长,还必须努力学习医院管理的基本理论、基本知识和基本技能。卫生事业关系到经济的发展和社会的稳定,在国民经济和社会发展中具有独特的地位,发挥着不可缺少、不可替代的作用。实现人人享有卫生保健,不断增进人民健康,提高全民族健康素质是社会主义现代化的重要目标,是人民生活质量改善的重要标志,是社会经济发展和社会进步的重要保障。如何搞好医院的科学管理,怎样成为一名善于管理的院长,达到卫生工作的奋斗目标,是摆在医院管理者尤其是医院院长面前的重要课题。

卫生部医政司于宗河等同志与人民卫生出版社共同组织全国多家医院院长和理论工作者编写的《中国医院院长手册》适应了全国卫生工作改革与发展的需要,是一项很有意义的工作。它涉及医院管理工作的各个方面,详细地介绍了医院院长应具备的基本素质、应履行的职责、管理方法和艺术;医、教、研管理;人才人事管理;财务管理;信息管理;设备管理等。其中规章制度篇为本书增色不少,大大提高了该书的可操作性和实用性。对常用的卫生经济名词也做了简明的解释,并收录了大量卫生政策、法律法规,还有内容丰富的附录。为医院管理者提供了一本实用性、科学性、先进性、操作性较强的参考书。

二十一世纪是知识经济时代,人类健康水平将进一步提高。医院管理者应跟上时代的发展和医疗卫生工作的需要,发挥自己的聪明才智,勇于探索,改革我们的管理方法、提高管理水平。希望该书的出版发行,能为医院院长执行职能助一臂之力。

殷大奎

前言

中国医院的管理是个庞大的系统工程。目前,随着卫生工作的改革和发展,医院现代化建设明显加快,医院管理工作必将进一步加强和提高。处于医院管理中心位置的医院院长担负着十分艰巨的任务。提高院长的自身修养,增加有关现代医院的管理知识,研究医院管理的规律,提高管理的能力,适应形势的发展和需要,迫切需要一部能够起到参谋助手作用的工具书。卫生部医政司组织全国有关医院院长和专家,于1995年11月在北京召开了《中国医院院长手册》编写座谈会,50多位来自全国各地的院长和专家学者出席了会议。他们中间不少为卫生部历年表彰的全国医院优秀院长。经过认真、深入的讨论,一致认为,编写和出版一部集科学性、政策性、系统性、实用性、先进性和可操作性于一体的《中国医院院长手册》,具有重大现实意义和深远的历史意义。制订了编写大纲,布置了写作任务。1997年11月在山东曲阜召开了第二次编写会,确定由山东济宁医学院附属医院编译室进行全书书稿的合成工作。后又经过医院管理专家韩荣芳、朱复男、秦国钧等同志认真审阅,对稿件内容再次进行了修改加工,最后由于宗河司长审定。于1998年11月26日在湛江广东医学院附属医院召开了定稿会,经全体编委统一审阅定稿,完成本书的编写工作。

全书分院长篇、医院管理篇、规章制度篇、政策法规篇,全面论述了如何当好院长,怎样管好医院。内容简明、实用,资料、数据确实可靠,可以照此操作运行。同时也提出了许多值得进一步研究的问题,供管理者们思考和探索。随着卫生事业改革和发展的深入,医院管理工作显得尤为重要。要搞好医院管理,不仅要从理论上进行探索,而且需要建立健全一套行之有效的规章制度,使医护质量管理、人事管理、经营管理、后勤管理等方面规范化,对解决人浮于事,效率不高,浪费严重等弊端,将起到积极保证作用。总之,愿本手册能助院长们一臂之力,也望广大医院管理者提出更先进更成熟的经验。

在此谨对本书做过贡献的各位同志致以诚挚的感谢!

编者

1998年12月

目 录

第一篇 院 长 篇

第一章 院长的职责和权力	(3)
第一节 院长概要	(3)
一、院长的中心地位	(3)
二、院长必须具备的条件	(3)
三、院长在改革中的使命和责任	(4)
第二节 医院领导体制	(6)
一、现行领导体制的演变过程	(6)
二、现行领导体制的主要特点	(6)
(一) 现行医院领导体制的共性特点	(6)
(二) 现行领导体制的个性特点	(6)
三、完善现行医院领导体制的方向和基本原则	(7)
(一) 坚持党政分开的原则	(7)
(二) 坚持重大问题集体决策与个人负责的原则	(7)
(三) 必须建立健全工作制度	(7)
(四) 配备领导干部要注意与体制相适应	(7)
(五) 院长负责制势在必行	(8)
(六) 院长负责制	(8)
第三节 院长负责制下的党政工职权划分	(8)
一、院长的职责与权限	(8)
(一) 院长的职责	(8)
(二) 院长的权限	(9)
二、党委的职责与权限	(9)
(一) 医院党委的主要职责	(9)
(二) 医院党委的权限	(10)
(三) 医院党委对院长实行监督保证的形式	(10)
三、职工代表大会的职责和权限	(10)
四、实行院长负责制,要处理好下述关系	(10)
(一) 院长与党委的关系	(10)
(二) 院长与党委书记的关系	(11)

2 中国医院院长手册

(三) 院长与职代会的关系	(11)
(四) 院长与副院长的关系	(11)
第四节 中国的各级各类医院院长	(11)
一、一级医院、中心卫生院院长	(11)
二、二级医院院长	(12)
三、三级医院院长	(13)
四、工矿医院院长	(14)
五、民族地区医院院长	(15)
六、军队医院院长	(16)
七、专科医院院长	(17)
第二章 院长应具备的基本素质	(19)
第一节 政治素质	(19)
一、拥护和贯彻党的路线、方针、政策	(19)
二、具有改革开放意识	(19)
三、团结、谦逊、勤政、廉洁, 维护国家和职工利益	(20)
四、重视思想政治工作	(20)
第二节 文化素质	(20)
一、熟悉医院业务	(21)
二、掌握相关知识	(21)
(一) 新学科知识	(21)
(二) 社交知识	(21)
(三) 心理学知识	(21)
三、学习和借鉴国内外经验	(22)
(一) 学习和借鉴国内外经验的必要性	(22)
(二) 如何学习借鉴国内外先进经验	(22)
四、积极倡导和开展医院文化普及和提高工作	(22)
第三节 健康素质	(22)
一、身体素质	(23)
二、心理素质	(23)
第三章 院长的领导才能和艺术	(25)
第一节 院长的领导才能	(25)
一、能预能决的计划决策才能	(25)
二、有权有威的组织指挥才能	(29)
三、善调善控的协调控制才能	(33)
第二节 院长的领导艺术	(37)
一、各种关系的协调艺术	(37)

二、多谋善断的决策艺术·····	(40)
三、分层负责的用权艺术·····	(42)
四、知人善任的用人艺术·····	(44)
五、形象生动的演讲艺术·····	(46)
六、善奖敢罚的激励艺术·····	(47)
第四章 院长的工作方法和作风 ·····	(50)
第一节 院长的工作方法 ·····	(50)
一、院长的行政领导方法·····	(50)
(一) 医院战略思想 ·····	(50)
(二) 医院战略规划 ·····	(50)
二、院长的业务领导方法·····	(50)
(一) 学科建设 ·····	(51)
(二) 人才建设 ·····	(51)
(三) 基本建设 ·····	(51)
(四) 设备建设 ·····	(51)
三、院长的学术领导方法·····	(52)
(一) 学术委员会 ·····	(52)
(二) 专家委员会 ·····	(52)
四、院长的一般领导方法·····	(52)
(一) 一般与个别相结合的领导方法 ·····	(52)
(二) 领导与群众相结合的方法 ·····	(52)
(三) 以抓管理为核心 ·····	(52)
(四) 深入调查研究 ·····	(54)
(五) 注重效率和效益 ·····	(55)
(六) 民主管理 ·····	(57)
五、院长的主要行事方法·····	(57)
(一) 权威影响 ·····	(57)
(二) 时间支配 ·····	(58)
(三) 效率概念 ·····	(58)
(四) 信息获取 ·····	(58)
第二节 院长的工作作风 ·····	(59)
一、实事求是·····	(59)
二、联系群众·····	(60)
三、批评与自我批评·····	(61)
四、敢于决策·····	(62)
五、勤政、廉洁 ·····	(63)

第二篇 医院管理篇

第一章 总论	(67)
第一节 医院概论	(67)
一、医院概念和医院发展史	(67)
(一) 医院概念	(67)
(二) 医院发展史	(67)
二、医院的性质和任务	(68)
(一) 医院的性质	(68)
(二) 医院的任务	(68)
三、医院的属性和地位	(68)
(一) 医院的属性	(68)
(二) 医院的地位	(69)
四、医院工作的特点和方针	(69)
(一) 医院工作的特点	(69)
(二) 医院的工作方针	(70)
五、医院的类别及所有制形式	(70)
六、医院设置的认可与注册	(71)
七、区域卫生规划与医院	(71)
八、现代医院发展趋势	(72)
第二节 医院管理概述	(73)
一、医院管理概述	(73)
二、医院管理的基本职能	(74)
(一) 计划	(74)
(二) 组织	(75)
(三) 控制	(76)
(四) 指导与教育	(76)
(五) 协调和服务	(76)
三、医院管理的基本方法	(77)
(一) PDCA 循环管理	(77)
(二) 目标管理	(77)
(三) 标准化管理	(79)
(四) 全面质量管理	(80)
四、医院管理的任务和内容	(81)
(一) 医院管理的基本任务	(81)
(二) 医院管理的基本内容	(82)
第三节 医院分级管理	(83)

一、医院分级管理概念·····	(83)
二、医院分级管理的目的·····	(83)
三、医院分级管理标准制定原则·····	(84)
四、医院分级管理实施·····	(85)
(一) 成立评审机构·····	(85)
(二) 评审·····	(86)
(三) 巩固发展评审成果·····	(86)
第四节 院长的长远规划 ·····	(87)
一、长远规划与五年计划·····	(87)
二、长远规划的阶段性和连续性·····	(88)
三、长远规划的制定和内容·····	(89)
举例:一个三级甲等医院的“九·五”发展规划·····	(91)
第二章 院长应了解的有关知识 ·····	(96)
第一节 医院精神 ·····	(96)
一、医院精神概论·····	(96)
(一) 医院精神的涵义·····	(96)
(二) 医院精神的基本内容·····	(98)
(三) 医院精神的特性·····	(98)
(四) 培养医院精神的意义·····	(99)
二、医院精神与医院文化的关系·····	(100)
三、医院精神的功能·····	(102)
(一) 导向功能·····	(102)
(二) 凝聚功能·····	(102)
(三) 激励功能·····	(102)
(四) 协调功能·····	(103)
(五) 规范功能·····	(103)
(六) 展示功能·····	(103)
(七) 辐射功能·····	(103)
(八) 组合功能·····	(103)
四、医院精神的设计·····	(103)
(一) 设计医院精神应遵循的原则·····	(104)
(二) 医院精神命名方式的设计·····	(104)
(三) 医院精神文字表达方式的设计·····	(105)
(四) 医院精神传播方式的设计·····	(105)
五、医院精神的树立·····	(106)
(一) 领导示范·····	(107)
(二) 典型引路·····	(107)
(三) 目标激励·····	(107)

(四) “文”“乐”熏陶	(108)
(五) 教育灌输	(108)
(六) 形象教育	(109)
(七) 感情投资	(109)
(八) 群众参与	(109)
第二节 医院形象工程	(110)
一、医院形象工程的内涵与外延	(110)
(一) 医院形象的基本概念	(110)
(二) 医院形象的性状分类	(110)
(三) 医院形象的要素结构	(110)
二、医院形象的作用	(111)
三、医院形象工程的策划	(112)
(一) 医院形象调查	(112)
(二) 医院形象定位	(112)
(三) 医院形象建树	(112)
(四) 医院形象总结	(114)
第三节 医院公共关系	(114)
一、公共关系概述	(114)
(一) 公共关系的概念	(114)
(二) 公共关系特定的对象——公众	(115)
(三) 医院公众的主要划分方法	(115)
二、公共关系在现代医院管理中的职能与作用	(116)
(一) 公共关系在现代医院管理中的职能	(116)
(二) 公共关系在现代医院管理中的作用	(118)
三、开展医院公共关系的指导原则与技巧	(118)
(一) 指导医院公共关系的原则	(118)
(二) 开展公共关系的技巧	(119)
四、医院内部的公共关系	(120)
(一) 职工关系	(120)
(二) 医护关系	(120)
五、医院外部的公共关系	(121)
(一) 病人关系	(121)
(二) 社区关系	(122)
(三) 政府关系	(123)
六、医院公共关系的组织机构与任务	(123)
(一) 医院公共关系的组织机构	(123)
(二) 医院公共关系科(部)的任务	(124)
(三) 医院公共关系人员的培训	(124)
七、医院公共关系与舆论	(124)

(一) 社会舆论与公共关系	(124)
(二) 舆论的基本性质	(125)
(三) 舆论调查(民意测验)	(125)
八、医院公共关系与传播媒介	(125)
(一) 医院公共关系的传播方式	(125)
(二) 医院公共关系传播的特征	(126)
(三) 特别事项活动	(127)
九、公共关系人员的基本技能	(127)
(一) 组织能力	(127)
(二) 演讲能力	(128)
(三) 写作能力	(128)
(四) 社交能力	(129)
第四节 医院审计管理	(130)
一、医院内部审计概述	(130)
(一) 医院内部审计的概念	(130)
(二) 医院内部审计的特点	(130)
(三) 医院内部审计机构和人员	(131)
(四) 医院内部审计机构的任务	(131)
(五) 医院内部审计机构的职权	(131)
二、医院审计的程序	(131)
(一) 医院内部审计程序	(131)
(二) 一般审计程序	(132)
三、医院内部审计的方法	(133)
(一) 顺查法	(133)
(二) 逆查法	(133)
(三) 详查法	(133)
(四) 抽查法	(133)
(五) 复核法	(133)
(六) 核对法	(134)
(七) 审阅法	(134)
(八) 审计盘存法	(134)
(九) 审计查询法	(134)
(十) 审计分析法	(134)
四、审计证据和审计工作底稿	(135)
(一) 审计证据	(135)
(二) 审计工作底稿	(136)
五、审计报告和审计档案	(136)
(一) 审计报告	(136)
(二) 审计档案	(137)

第五节 卫生经济学知识	(138)
一、卫生经济学知识在医院管理工作中的重要作用	(138)
二、我国卫生事业的社会主义性质	(139)
三、我国医疗卫生服务的经济性质	(139)
四、医疗卫生服务市场的需求与供给	(141)
五、医疗卫生服务市场的经营与管理	(142)
六、卫生资源的优化配置和医疗服务综合效益	(144)
第六节 医学社会学知识	(145)
一、社会医学的概念和在卫生事业中的地位与作用	(145)
二、2000 年人人享有卫生保健	(146)
三、社会医学研究方法	(147)
四、人群社会医学	(149)
第七节 医学心理学知识	(153)
一、人的心理现象与医学心理学	(153)
二、变态心理学与心理疾病	(153)
三、心理诊断、心理治疗与心理卫生	(154)
四、护理工作与护理心理学	(154)
第八节 医学伦理学知识	(155)
一、现代医学与医学伦理学思想	(155)
二、医学道德与医学人道主义原则	(156)
三、医患关系与权利和义务	(156)
四、医学行为中的伦理原则和道德规范	(157)
五、医德行为与医德品质及其评价	(159)
第九节 医疗保险知识	(160)
一、医疗保险的基础理论	(160)
二、医疗保险系统概况	(162)
(一) 医疗保险系统	(162)
(二) 医疗保险方	(162)
(三) 医疗被保险方	(163)
(四) 医疗服务供给方	(165)
(五) 政府	(165)
三、医疗保险中的医疗服务	(166)
(一) 医疗服务提供方的确定	(166)
(二) 提供医疗服务的形式	(167)
(三) 对医疗服务提供方的监督管理	(168)
四、医疗保险资金筹集、费用支付和基金管理	(168)
(一) 医疗保险资金筹集	(168)
(二) 医疗费用的支付	(170)
(三) 医疗保险基金的管理	(171)

五、医疗保险法律	(171)
(一) 医疗保险法的概念	(171)
(二) 医疗保险法的特征	(171)
(三) 医疗保险法的作用	(172)
第十节 信息论、系统论及控制论知识	(172)
一、“三论”产生的历史条件及相互关系	(172)
二、信息论、信息科学与现代管理	(173)
三、系统论、系统工程与领导方法	(175)
四、控制论、控制过程和控制论的领导方法	(176)
第三章 院长应掌握的医院管理基本技能和方法	(178)
第一节 医院机构	(178)
一、医院组织机构	(178)
(一) 我国医院组织机构一般模式	(178)
(二) 职能机构设置模式	(180)
二、医院机构设置	(183)
(一) 医院组织机构的概念和特征	(183)
(二) 医院组织机构分类与设置模式	(184)
(三) 人员编制与人事制度改革	(187)
第二节 医疗管理	(193)
一、急诊医疗管理	(193)
(一) 院前急救管理	(193)
(二) 院内急救医疗管理	(196)
(三) 全科医师概述	(199)
二、门诊管理	(200)
(一) 门诊类型与规模	(201)
(二) 门诊科室管理	(202)
三、住院病区管理	(206)
(一) 病区管理的任务和特点	(206)
(二) 病区医疗管理	(207)
(三) 晨会与值班制度	(210)
(四) 随访工作	(210)
(五) 医疗质量和效率管理评价	(210)
(六) 病人的入、出院 (转院, 死亡) 管理	(211)
(七) 病区的标准化管理	(211)
(八) 医院临床科室管理	(212)
四、护理管理	(225)
(一) 护理管理的概念和范围	(225)
(二) 护理组织管理	(225)