

军队医院管理

JUN DUI YI YUAN GUAN LI

中国人民解放军总后勤部卫生部

军队医院管理

(第二版)

主 编	张汝光			
副主编	耿希晨	陶乃煌	宋欣岚	
编 辑	鲍学温	徐 波	殷 星	
	徐 采	姚 渊	吕竞择	
	倪士法	赵 生	杜 千	
	邹奉璋	张维基		

中国人民解放军总后勤部卫生部

一九七九年六月

第 二 版 前 言

一九六三年我部组织编写的《军队医院管理》（初稿）印发以后，曾对提高我军医院领导干部的组织管理水平，加强我军医院建设起到了积极的作用。随着医学科学技术和现代管理科学的发展，为加强我军医院革命化现代化建设的需要，现将该书进行修订，定为第二版，供医院领导干部和医院管理工作者的学习参考，以求逐步提高我军医院的组织管理水平。

党的十一届三中全会作出了从一九七九年把全党工作的着重点转移到社会主义现代化建设上来的战略决策。我们人民解放军就是要将军队工作的着重点转移到革命化现代化建设上来。为了适应军队建设的需要，当前我军医院的主要任务，就是要加强建设革命化现代化的医院。这次我们修改编写本书第二版的指导思想是：贯彻党的十一届三中全会精神，坚持社会主义道路，坚持无产阶级专政，坚持党的领导，坚持马列主义、毛泽东思想，发扬我军医院工作的光荣传统，总结三十年特别是近十几年来我军医院管理正反两个方面的经验，彻底肃清林彪、“四人帮”的流毒和影响，并以一九六三年版本为基础，联系医院当前的实际情况，吸取国内外的先进经验，研究适应我军革命化现代化建设发展需要的军队医院管理的原则和方法。

这次的修改编写工作是由本部组织有关军区后勤部卫生部及医院的同志组成编辑组，并委托南京军区后勤部卫生部具体负责实施的。编辑组成员曾到军内外一部分医院参观学习，征求意见，并于一九七八年九月至十二月参加了南京军区举办的医院领导干部训练班（有各军区和地方的部分医院领导干部参加），一面征求学员意见，一面审修初稿，最后经总审定稿。

医院管理是一门科学。它的任务就是以系统工程学的观点，研究如何运用医学科学和有关学科的成就，通过适当的组织形式和管理方法，使科学技术更好地

发挥作用，为伤病员服务。现代管理学的很多技术和方法，必将对医院的科学管理发挥很好的作用。但由于我们在这方面还缺乏实践，因此，在第二版中对一些新的管理方法，只是提供一些情况或线索，未展开阐述。这就有待于我军医院领导干部和医院管理工作者的深入研究和实际运用，并在广泛实践的基础上总结出新的经验。

现代管理科学发展很快，而本版主要是一九六三年原书的修订本，由于未能充实足够的新的实践经验，将很难满足广大医院领导干部和医院管理工作者的期望和要求，不妥的地方肯定是会有的。希望我军各级卫生部门和医院的同志在阅读和应用此书时提出意见，以便将来再版时使本书内容得到充实，编写出更加符合我军医院革命化现代化建设需要的医院管理学。

总后勤部卫生部

一九七九年六月

zt65/28

目 录

第 一 篇 总 论

第 一 章 绪论	(1)
第 二 章 医院的任务、特点和工作方针	(5)
第 三 章 医院的组成和工作人员的编配原则	(9)
第 四 章 医院现代组织管理的基本概念和方法	(15)
第 五 章 医务部(处)工作	(32)
第 六 章 政治部(处)工作	(40)
第 七 章 院务部(处)工作	(46)
第 八 章 临床科医疗工作的组织与实施	(52)
第 九 章 护理工作	(61)
第 十 章 中西医结合工作	(71)
第 十 一 章 医务干部的培养与训练	(76)
第 十 二 章 医院的科学研究工作	(86)
第 十 三 章 医院统计工作	(97)
第 十 四 章 医疗器材管理	(125)
第 十 五 章 电子计算机在医院的应用	(149)
第 十 六 章 医院建筑	(157)
第 十 七 章 医院给水和污水处理	(184)
第 十 八 章 医院供电的管理	(197)
第 十 九 章 制冷与空调在医院的应用	(205)
第 二 十 章 锅炉和供热	(214)
第 二 十 一 章 医院战备工作	(233)
第 二 十 二 章 医院领导干部的主要工作和工作方法	(241)

第 二 篇 各 论

第 二 十 三 章 医院门诊部	(255)
-----------------------	---------

第二十四章	内科	(265)
第二十五章	传染病科	(274)
第二十六章	肺结核病科	(281)
第二十七章	神经精神病科	(291)
第二十八章	儿科	(300)
第二十九章	皮肤科	(309)
第三十章	外科	(315)
第三十一章	眼科	(328)
第三十二章	耳鼻咽喉科	(335)
第三十三章	口腔科	(343)
第三十四章	妇产科	(350)
第三十五章	麻醉科	(359)
第三十六章	手术室	(368)
第三十七章	血库	(379)
第三十八章	放射科	(389)
第三十九章	理疗科	(400)
第四十章	检验科	(410)
第四十一章	病理科	(418)
第四十二章	药局	(431)
第四十三章	同位素室	(440)
第四十四章	高压氧治疗室	(454)
第四十五章	消毒供应室	(465)
第四十六章	营养室	(468)
第四十七章	病案室	(477)
第四十八章	医学图书资料室	(494)
第四十九章	动物实验室	(502)

第一章 绪 论

第一节 我军医院发展简史

我军医院的发展，正象我军创建发展的历史一样，经历了几个不同的历史发展阶段。从中国工农红军及苏维埃政权初建时起，党和毛主席就很重视卫生工作。早在1928年毛主席在《中国的红色政权为什么能够存在》一文中，就把“建设较好的红军医院”列为巩固革命根据地的三个条件之一。当时“医院设在山上，用中西两法治疗”（毛泽东：《井冈山的斗争》）。此后随着战争的发展，逐渐建立起更多的医院。1932年以后，为了进一步适应战争的需要，医院遂分为兵站医院、预备医院和后方医院。使前方和后方既有分工又紧密联系，从而完成了几次反围剿战役中伤病员的收治任务。1934年10月红军开始长征，医院在十分艰难的条件下随部队完成了战略转移过程中的卫勤保障任务。1935年10月，红军经过了二万五千里长征胜利到达陕北，医院相继进行了整顿和改编，并创办了中央医院与和平医院。

抗日战争时期（1937—1945年），我军在全国各个根据地曾经建立了许多后方医院，治疗了大批伤病员，胜利地完成了民族革命战争时期党和上级所赋予医院的光荣任务。虽然当时各个根据地由于被敌人分割，物资设备条件仍然较差，但从总的情况看，医院的规模、技术水平和管理水平，较之红军时期有了很大发展与提高。这不仅设在延安的中央医院及和平医院是如此，即当时一般野战医院和后方医院也是如此。在此时期，不少国际共产主义战士和反法西斯主义的外国医学家，也参加了我们卫生队伍，如加拿大的白求恩医师就是其中之一，他对我军卫生工作作出了重大贡献，并为中国人民的解放事业献出了生命。

在解放战争期间（1946—1949年），由于有了过去进行战伤救护的长期锻炼，中国人民解放军的卫生人员在大规模的运动战、攻坚战中克服了各种困难，体现了高度的救死扶伤的革命人道主义精神，完成了大兵团作战中伤病员的医疗任务。在此期间，医院的数量和规模日益增大。技术水平，尤其是野战外科技术水平，有了明显提高，从而降低了死亡率、残废率，使70%的伤员得以治愈归队。

中华人民共和国成立后，我军医院随着国防建设的需要有了新的发展。除接管与改造了部分敌伪的医院以外，并扩建和新建了不少医院。1950—1953年期间，我军部分医院随中国人民志愿军入朝，完成了抗美援朝的光荣任务，积累了一些现代战争的医院工作经验。我军医院在各级党委和领导部门的正确领导下，经过一系列的政治运动和思想改造，贯彻执行了

党的各项方针政策，在政治思想、组织制度和业务技术等方面的建设，都取得了很大的成绩。在思想建设方面，通过各项政治运动和经常性的政治思想工作，提高了干部的思想觉悟，全心全意为伤病员服务的观点已经成为广大医务干部的自觉行动；在组织建设方面，根据医院的不同任务、技术力量和所处位置，把全军医院划分为不同类型，按照防治结合的原则，与部队医疗机关联系起来组成了完整的防治体系；在技术建设方面，培养了一批专业技术干部，掌握了必要的专业技术，对部队常见疾病的防治和创伤外科的研究做了很多工作，医疗质量有了很大提高；在制度建设方面，曾先后颁发了《医院、疗养院工作条例（草案）》、《医疗预防工作教范》和《医疗护理技术操作常规》，使医院在组织实施各项业务工作中有所遵循。1963年4月总政治部、总后勤部批转了总后卫生部“关于进一步做好医院工作的十二条意见”，并指出这是医院工作的基本经验总结。

一九七六年十月，以华国锋同志为首的党中央一举粉碎了祸国殃民的“四人帮”，我军建设进入了一个新的发展时期。一九七七年十二月，华国锋主席和叶剑英副主席为全军医院工作会议题词。华国锋主席的题词是：“高举毛泽东思想伟大红旗，努力钻研医学科学技术，全心全意为军民服务”。叶剑英副主席的题词是：“掌握毛主席思想，学习白求恩作风。全心全意为伤病，攀医学科学高峰。”为我军医院的革命化现代化建设指明了前进的方向。随着我国农业、工业、国防和科学技术现代化的发展，我军的医院建设必将不断取得新的成就。

第二节 医院管理在现代医院建设中的作用

医院是收容、治疗伤病员的场所，是以医学科学技术为伤病员服务的医疗预防机构。医院要充分发挥它的作用，一方面要有优良的医学科学技术，另一方面还必须要有正确的组织领导与管理，两者缺一不可，后者就是医院管理所要解决的问题。具体医疗实践是医院工作的基础，而医院管理则是领导和保证充分发挥医院技术作用的决定因素。

军队医院管理是军队卫生勤务的组成部分，它的主要内容是研究如何运用医学科学和有关学科的成就，通过适当的组织形式和管理方法，使科学技术更好地发挥作用，为伤病员服务。医院管理和各专业科学技术是既相联系又相区别的。医院管理的任务在于组织领导各专业科学技术协调一致地完成医疗任务。因此，它必须掌握各专业科学技术部门的特点和工作规律，故与各专业科学技术相联系；但是它不具体地研究某项专科业务技术，故又与各具体的专业科学技术相区别。

现代组织管理是一门综合性的科学，一般称之为“系统工程”。在现代各项科学技术迅速发展，各学科相互渗透、相互交叉的情况下，医院已经成为综合医学及有关各科的一个有机整体，成为一个系统。因此，我们必须用系統工程观点、技术和方法来管理医院。一个现代化的医院应该具备这样一些条件：一是革命化的政治思想，这是我们区别于资本主义国

家医院的根本之点，也是我们医院建设的一项重要任务；二是有一支较完整的、高水平的科学技术队伍，包括医学和其他学科的科技人员；三是有先进的仪器装备以及相应的建筑条件；四是有良好的科学的组织管理。现代组织管理需要运用一系列科学的管理技术和方法。管理得当，将促使医院科技水平不断发展，工作质量和工作效率不断提高，将使医院工作有条不紊，更好地为伤病员服务。从管理学上来说，医院系统的各种条件（人力、物力、设备、经费等）总是有一定制约的，管理就是要能动地求得在制约条件下系统的最优运转。我们常常可以看到，两个医学科技水平和设备条件相仿的医院，往往由于管理水平的高低，会出现很不相同的结果。由此可见，医院管理在现代医院建设中具有十分重要的作用。医院领导干部必须学会运用现代管理科学来对医院实行科学管理，充分发挥医院的潜在力量，多快好省地完成医院所担负的任务。

第三节 医院管理的内容和学习医院管理的方法

一、医院管理的内容

现代医院管理的内容广泛，其中包括医院系统的构成和组织；医院规划的制订；妥善安排以医疗为中心的医疗、教学、科研等各项工作；组织贯彻规章制度、职责分工和医护技术操作规程；充分发挥医学科技人员的作用，给以人力、物力、时间、工作条件的支持；组织协调各部门、科室的工作；分析医院工作的运行状态，分析医疗质量、服务质量和工作效率，不断改进工作；培养医学科技人才等。

这本《军队医院管理》所包括的内容，分为两个部分。一是总论部分，共二十二章，其中主要概述了医院的任务和工作特点；医院的组织编制；医院建筑与设备；机关部门的工作；现代组织管理；医务行政工作；护理工作；训练和科学研究；中西医结合工作；医院统计工作等问题。第二部分是各论，共二十七章，主要内容为各个专业科室的管理问题，对医院中各个科室逐个进行了讨论，其中包括各科概况、工作特点、技术管理要求等。至于医院各级医务人员职责和医院医疗规章制度，已由总后勤部卫生部另印专册，故未列入。关于医院党的领导和政治工作，按照《中国人民解放军政治工作条例》和有关规定执行。

二、学习医院管理的方法

我们学习医院管理的目的是为了加强医院的领导与管理，进一步掌握医院工作的特点和规律，提高医院领导干部对医院的领导管理能力，搞好我军医院的革命化现代化建设。因此，我们研究、学习医院管理，首先必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，以党的方针政策和医学科学的发展为依据，学习和掌握现代医院管理的技术和方法。其次是运用调查研究、实事求是、群众路线的工作方法，认真学习钻研，并结合医院实际，不断改进医院工作。

关于医院管理的系统学习，应在医学院校设管理系进行，在学习掌握医学基本知识的基础上学习管理学知识，诸如政治经济学、哲学、数学、运筹学、计算机技术等，以培养未来

的医院管理干部。除今后系统培训管理人员外，当前必须十分重视组织在职的医院领导干部学习管理学知识，以适应我军医院革命化现代化建设的需要。

结合我们的实际情况，当前学习医院管理要做以下三个方面的工作，即：学习现代管理的知识、技术和方法；总结建国三十年以来特别是近十多年来正反两个方面的经验；着眼发展，面对现实，搞好医院的科学管理。

在具体学习中，可以采用以下方法：

（一）举办训练班，组织医院领导干部轮流学习管理知识。同时，也可以采取在职自学的方法，学习现代组织管理的技术和方法。医院领导干部除了掌握管理学知识外，还应具备医学基本知识、医院工程学、政治经济学、哲学等知识，熟悉政策、法令，必须经常重视这方面的学习。

（二）实行调查研究，摸清工作规律。在实际工作中，可以选定一些题目，例如怎样调配人力，如何提高医疗质量，如何提高工作效率等，通过调查的方法获得材料，进行分析研究，订出行动计划。这样既可丰富自己的管理知识，又可以克服领导工作中的一般化和瞎指挥现象。

（三）不断总结经验，逐步提高。对工作进行总结，既可取得改进工作的经验教训，又可逐渐积累理论知识，不断提高自己的管理工作能力。通过自己的实践而总结出正确的理论认识，并以此来指导实践，正是每个医院领导干部的重大责任。

（张汝光 陶乃煌 鲍学温）

第二章 医院的任务、特点和工作方针

第一节 医院的任务

一、医院的基本任务

我军医院是军队后勤的一个组成部分，是实施卫生勤务保障的主要力量。医院的基本任务是迅速治愈伤病员，维护部队人员健康，巩固与增强部队的战斗力，保障我军平时各项任务的顺利进行。为完成这一光荣艰巨的政治任务，医院必须高举毛主席的伟大旗帜，在党的绝对领导下，面向部队，发扬救死扶伤实行革命人道主义的精神，调动全院人员的积极性，密切协同配合，做到尽快地恢复伤病员的健康，降低死亡率、残废率，提高治愈归队率，并主动帮助部队卫勤部门作好医疗预防工作。现就医院的基本任务概述如下：

（一）平时根据上级卫生部门关于收治任务的分工，负责部队伤病员的门诊治疗和住院治疗；战时则按照卫勤部署的要求和医疗后送的原则，进行伤病员的医疗救护工作。

（二）努力学习国内外的先进医学科学成就和祖国医学经验，有计划地开展以临床医学为主的科研工作，不断提高医疗质量和医学科学技术水平。

（三）结合临床实践、科学研究、临床教学和开展学术活动等措施，培养提高医院和部队的技术干部，加速科技队伍的成长。

（四）按照防治体系的划分，帮助部队实施医疗预防工作，并进行技术指导。

（五）树立常备不懈的战备思想，平时从思想、组织、装备、技术等方面作好准备，保证战时顺利完成战伤救治任务。

二、各类型医院的主要任务

上述基本任务是就全军医院整体而言，根据医院业务性质、服务范围和分工的不同，各类型医院的主要任务也有所不同。

（一）野战医院：是组织精干，装备轻便，具有机动性较大的一种医院。其主要任务是担任战备值班。平时根据上级后勤和卫勤机关的指示，担负驻地附近部队部分伤病员的收治工作，同时要加强战备训练，经常保持齐装、满员，随时准备执行机动任务。

（二）驻军医院：它是所在地区驻军部队的医疗技术中心。主要任务是收治驻军单位的伤病员，指导驻军部队的医疗预防工作。

（三）中心医院：它是一个地区几个驻军医院的医疗技术中心。其主要任务除收治驻军单位伤病员外，并负有收治驻军医院的疑难伤病员、培训技术干部和对驻军医院进行技术指

导的责任。

(四) 专科医院：它是一个地区或一个大区某一专科的防治中心。其主要任务是收治某一专科的伤病员，进行某一专科的临床研究工作和培养某一专科的技术干部。

(五) 总医院：它是全军或军区（包括海军、空军，下同）的临床医疗、科学研究和培养专科技术干部的基地。其主要任务是负责全军或军区专科疑难伤病员的收容治疗，直属单位伤病员的专科门诊、住院治疗以及高级干部的保健工作；负责医务技术干部的进修，培养专科技术人才；担负一定的全军性的科研任务，研究解决部队多发病的防治和军事医学课题。解放军总医院对军区总医院、军区总医院对中心医院都负有技术指导的责任。

(六) 教学医院：是军医大学进行临床教学的重要基地。其主要任务是做好医疗工作，完成教学任务。负责所在地区驻军部队的专科门诊和疑难伤病员的收容治疗；担负一定的全军性的科研任务；培养训练高级专科技术人才。为了保证教学需要，可以收治一定数量的地方伤病员。

(七) 疗养院：是我军干部进行疗养的机构。其主要任务是收治干部中需进行康复疗养的病员和职业病患者；收容空、海勤健康疗养人员，进行必要的体育锻炼和疾病矫治；以巩固和增强体质；进行疗养医学科学研究和负责疗养专业技术人员的进修、培养训练工作。

必须指出：全心全意为军民服务、为伤病员服务，这是我军医院工作的宗旨，也是我军医院的光荣传统。军队医院主要为部队服务，也要为人民群众服务。因此，应在保证部队本身医疗任务的同时，根据医院的具体情况，可以收治一些地方疑难伤病员和创伤外科、急症外科伤病员，定期或不定期地组织医疗队下体系部队或体系医院进行技术指导。

完成上述各项任务，均应从医院的实际情况出发，根据各自的任务和能力，进行统筹安排，合理调配使用人力、物力和财力，加强科学管理，保证医疗质量，充分发挥各类医院的最大效能。

一般说，中心医院以上的医院，特别是总医院和教学医院，一方面收容量多、疑难重症多、训练和科研的任务也多，技术要求高；另一方面，医务技术人员特别是技术骨干较多，科室和设备比较齐全。根据这些情况，此类医院在完成任务时，对力量的使用分配，应注意把为数较多的人力物力放到工作量大的科室，把主要的技术骨干放到关键性的岗位和关键性的工作项目上去。要强调搞好工作的协同性，科室与科室、各项工作之间要互相协调，密切配合。驻军医院一般人力、物力、财力有限，在科研和教学工作上，不可把项目、指标搞得太多太高。应当把主要力量放在收治伤病员，防治工作，以及在职技术人员业务培训上。要注重一专多能，力求使所有人员既有专业侧重，又是多面手，能完成各种工作任务。

此外，在上述各项任务中，正确解决医疗、科研和培养干部三者的关系，妥善地安排这三项工作，对完成医院任务、做好医院工作具有极为重要的意义。做好医疗工作，不断提高医疗质量是医院的中心任务；而医院的干部培养和科学研究又是提高诊断治疗水平和医疗质

量，促进临床医学发展和壮大技术队伍的必要途径。因此，医院在抓紧医疗工作的同时，必须做好培养训练和科学研究工作，使之密切结合，相互联系，相辅相成。

第二节 医院工作特点

军队医院是军队的一个组成部分，它具有与军队其他部门相同的方面，另外它亦具有医院本身的特点。

医院工作的特点就是以伤病员为工作对象，用医学科学为他们服务，把科学技术服务和生活服务两者结合起来，同时进行。正是这个特点决定了医院工作的各个方面。

医院既是以医学科学和其他有关的科学技术作为为伤病员服务的手段，重视科技队伍的建设具有极为重要的意义。由于临床医学在很大程度上依赖于医务人员知识、经验、思维判断和技术操作的熟练和技巧，所以尽管仪器、设备越来越多，越来越精，医院依然无法实行全过程的流程作业，也很难完成诊断、治疗过程的全自动化。可以设想，即使是在将来，在已经达到现代化目标的医院里，对于医疗工作来说，医务人员的政治思想、服务态度以及医学科学技术水平，依然是能否完成医疗任务的最大因素。医院实现仪器设备的现代化，管理方法的现代化，归根结底还是为保证实现医学科学技术的现代化，以便更好地为伤病员服务。

医院又是一个服务单位，但是它与一般的服务单位是不同的。一般服务单位的对象是正常的健康人，而医院的服务对象是伤病员，因此在生活服务上也有不同的要求。医院必须把医学科学技术服务与生活服务很好地结合起来。这里如果单纯强调科学技术，就会忽视对伤病员生活服务的一面，甚至把伤病员只是作为研究的对象；如果单纯强调生活服务，则会忽视医学科学技术的发展，就提不高医疗质量，不利于伤病员的诊断治疗。

以上阐述了医院工作的特点。我军医院作为军队的一个组成部分，还必须时刻做好战备工作。医院的一切工作都要注意平战结合，从平时着手，为战时着想。

第三节 医院工作方针

华国锋同志在为全军医院工作会议所作的题词指出：“高举毛泽东思想伟大红旗，努力钻研医学科学技术，全心全意为军民服务。”这个题词指明了我军医院建设的方向、任务和要求，是在新的历史条件下我军医院工作所必须遵循的准则。我们必须根据党在新时期的总任务，以革命化统帅现代化，联系医院实际，以医疗工作为中心，努力向科学技术进军，加速我军医院革命化现代化建设，把医学科学技术搞上去。为此，我们必须认真贯彻以下各项工作方针。

一、坚持政治挂帅，全心全意为伤病员服务，在工作中实行以医疗为中心。医院工作一定要高举毛主席的伟大旗帜，认真贯彻党的路线、方针和政策，继承和发扬我军的优良传统

和作风，加强党的领导，充分发挥政治工作的统帅和保证作用。医院工作要以医疗为中心。要围绕医疗任务，统筹安排医院的一切工作，切实把医疗工作任务抓紧抓好。医院的政治思想工作要贯穿到医疗工作和其他各项工作中去，正确处理政治与业务、政治与技术的关系，调动一切积极因素，确保医疗质量，加速医院的革命化现代化建设。

二、大力培养又红又专的医药卫生技术干部，加速医院技术建设。医院是运用医学科学技术医伤治病的，必须经常注意医院的技术建设。医院技术建设的中心问题是培养一支又红又专的医药卫生技术干部队伍。这个问题不解决，医院的革命化现代化建设也就难以实现。为此，要教育和勉励医院全体人员向白求恩同志学习，对工作极端负责，对人民极端热忱，对技术精益求精，走又红又专的道路。要采取各种有力措施，加强对医务技术干部的训练，培养新生力量，有计划有重点地培养技术骨干；不断提高专业技术队伍水平。还要做好普及工作，提高全院广大人员的科学文化水平。

必须十分重视建设专科技术中心的问题，这是发展医学科学、培养专科技术干部、提高医疗质量、加速医院技术建设和赶超世界先进水平的重要措施。同时要重视学习国内外的先进经验，引进必要的先进技术和先进装备。

三、坚持中西医结合，提高医学科学技术水平。实行中西医结合，创造我国统一的新医学新药学，是毛主席的伟大理想。华主席近来又号召我们：“坚持走中西医结合的道路，创造我国新医学新药学，为提高人民健康水平而奋斗。”我们必须认真贯彻党的中医政策和“百花齐放、百家争鸣”，“古为今用、洋为中用”，“推陈出新”的方针，把革命热情与科学态度结合起来，加强调查研究，注意总结经验，切实抓好学习、实践、整理提高三个环节，充分运用现代科学技术手段，不断提高中西医结合水平，深入开展医学科学研究工作，为创造新医学新药学作出贡献。

四、按照医院工作的特点和客观规律办事，实行科学管理。医院的规章制度是保证良好的工作秩序，充分发挥工作效能，提高工作质量，保证伤病员安全的重要条件。而明确职责分工，建立、健全岗位责任制又是实施科学管理的重要保证，必须充分发动群众，高标准，严要求，切实贯彻执行。

五、坚持平战结合，准备打仗。我军医院平时就要为战时作好准备，搞好平战结合，从思想、组织、技术、装备上搞好战备工作的落实。研究未来战争中医院的组织与工作，普及与提高战伤救治技术是我军医院建设中的一项重要内容，平时注意抓紧抓好，才能保证战时胜利完成任务。

六、发扬我军艰苦奋斗的优良传统，勤俭办院。要注意合理使用人力物力，力求做到人尽其才，物尽其用。要教育全院人员爱护公共财产和医疗仪器设备，发动群众，厉行节约，一切工作努力做到低消耗，高效能，为实现新时期的总任务，加强部队卫生建设作出更大的贡献。

(耿希晨 宋欣岚 姚 渊 陶乃煌)

第三章 医院的组成和工作人员的编配原则

第一节 医院的组成和医疗科室设置

医院的管理体制和组织编制，必须符合建设革命化现代化医院的要求，符合精简机关、充实基层的原则。根据医院任务和工作特点，为便于组织领导，医院的体制应该是横宽纵短，减少层次，精干有力，充分发挥效能。

我军医院实行党委领导下的首长分工负责制。医院的内部组织机构通常是由医务、政治、院务三个机关和各个业务科室、单位组成的。在院党委和院首长的统一领导下，工作上既有明确分工，又是互相协作，共同完成以医疗工作为中心的各项任务。

一、医务部门

由医务部（处）和医疗科室（临床科、非临床科室）组成。医务部（处）除机关外，下属有：门诊接诊室、病案室、医务统计室、医学图书资料室等。

医疗科室是医院实施医疗工作的基层单位，是医疗第一线。医疗科室的设置，主要是根据各院担负的医疗、训练和科研任务需要、医院性质、床位数、现有卫生技术力量、营房情况、战时的需要和医学科学技术发展情况而定。在通常情况下，200床位以下者可设内科、外科、传染病科和放射理疗科、检验科（含血库）、药局（含消毒供应室、器械修理室）；300床位者可根据需要和条件增设五官科（含眼、耳鼻喉、口腔）、妇产科、儿科、中医科和放射科、理疗科、病理科；400床位者再增设一个内科、麻醉科；500床位者再增设一个外科。床位多的内一、二科和外一、二科，科内还可再分病区。凡不足20床位的专科，可以和其他科共同组成一个病区（护理单位）。根据现代战争对专科技术的需要，以上各类医院（不论床位多少），均可根据具体条件增设其他各专科，如骨科、胸部外科、泌尿外科、神经外科等。总医院、教学医院、中心医院和有条件的医院由于担负的医疗、训练、科研等任务和技术力量、装备条件不同，医疗科室的设置应力求逐步齐全。通常在大内科系统内还可再分普通内科、消化科、心肾科和神经内科等；在大外科系统内再分普通外科、骨科、胸部外科、泌尿外科、神经外科、烧伤科和创伤外科等；根据需要还可编设眼科、耳鼻喉科、口腔科、皮肤科、肺结核科、肿瘤科、内分泌科、血液病科等；还可增设同位素室、高压氧治疗室、临床医学实验科、动物实验室等。设有医疗技术专科中心的医院，还应扩大相应的科室。每个综合性医院都要突出某些专科为重点。在设有若干个医院的大城市，各医院的科室编设应有所侧重，也可建立几个专科医院。

总医院和担负疑难病会诊、专科门诊任务的医院，另编设门诊部。门诊部的科室设置，基本上应与住院部的科室相适应。

负有专题教学、科研任务的医院应在编制外相应增加人员。

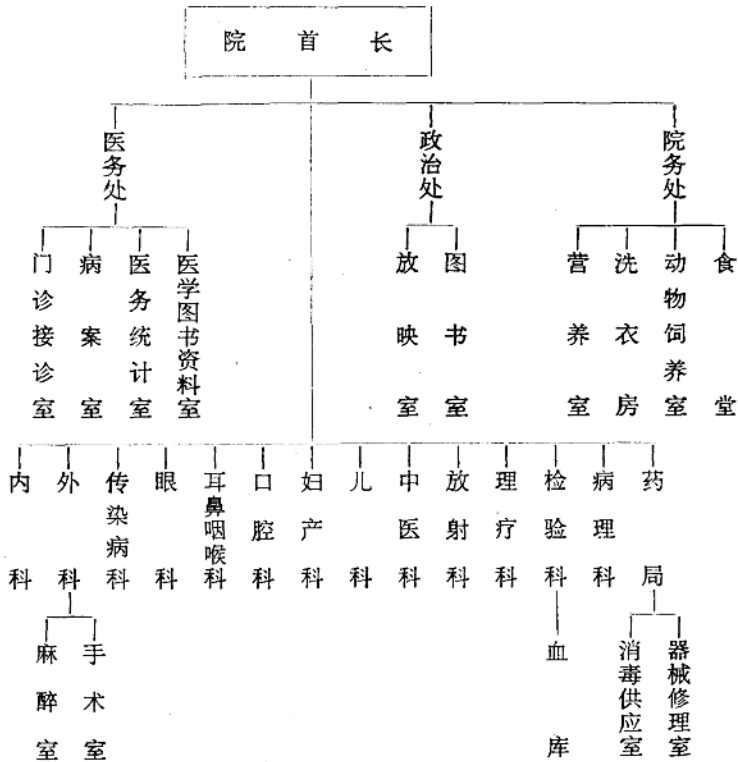
二、政治部门

政治部（处）除机关外，下属有：放映室、图书室等。

三、院务部门

院务部（处）除机关外，下属有：营养室、洗衣房、动物饲养室、食堂等。

驻军医院（300床位）组织机构示意图



第二节 医院床位的编设

一、医院总床位的编设

我军各医院床位数的编设，主要是根据平时收治任务和适当考虑战时需要，并根据各院具体条件来确定。由于各类医院所承担的具体任务不同，其床位编设也有差异，同类医院亦不尽一致。根据我军医院建设的多年经验来看，平时医院床位编设，通常以300~800床位的

幅度为宜。如果高于上述极限,不仅建筑复杂,而且不利于管理,更不利于平时转入战时的组织转换和战时机动;低于上述极限,既不能保证医疗需要,也不利于医疗技术建设和发展,并会造成人力物力的更多浪费。因此,通常野战医院可编设300床位,驻军医院可编设300~400床位,中心医院可编设400~500床位,总医院可编设500~800床位。200床位以下的小型医院,一般仅适用于边防、海岛和专科医院。

二、各临床科床位的编设

各临床科床位编设,主要是根据防治体系范围内每年需入各科的病员数和各科床位周转情况来确定。各科需编设的床位数,可参考下列公式计算:

$$\text{各科需编设床位数} = \frac{\text{每年平均需入该科病员数}}{\text{每年该科床位平均周转次数}}$$

举例:某院内科,每年需入该科的病员数平均为1,800人,该科床位周转平均每年为12次,

因此该科应编设床位: $\frac{1800}{12} = 150$ 张。

注:式中的每年平均需入该科病员数,可根据本院历年来入该科病员的平均数来计算。

由于某些疾病的发病季节不同和某些特殊情况的需要,各科床位数不是固定不变的,医院内部完全可以而且也必须根据各时期的实际需要和床位使用情况加以调整,以保证伤病员及时住院治疗,使各科人力和床位充分发挥效能,保持各科之间的任务相对平衡。各院的重点科(如专科技术中心)的床位,可以稍多些,要给予保证。

从我军医院历年各科伤病员流动情况和床位使用情况来看,各科床位比例,通常可参照:

1. 300床位以上医院:内科占33~45%,外科占25~30%,传染病科占8~10%,五官科占8~10%,妇产科占6~8%,儿科占6~8%。

2. 200床位以下医院:内科占50%(含儿科),外科占40%(含五官科、妇产科),传染病科占10%。

第三节 医院工作人员的编配

一、医院总人数的编配

我军医院总人数(不包括医院附属门诊部、护士学校、各种医训班)是根据平时工作任务和适当考虑战时的需要,并照顾到各地区的具体情况和具体条件而确定的。

医院的床位与工作人员编配的比例(以下简称床工比例)是在总平均比例范围内,根据每个医院的类型、任务、床位数量、分科多少和技术设备能力,以及所处环境、营房设备条件(病房集中或分散,水、暖、照明设备程度)等具体情况确定的。总医院、教学医院、中心医院,由于担负的任务较重,床工比例应较驻军医院高些;而担负同样任务的驻军医院,