

上册

医院院长手册

中国人事出版社

医院院长手册

上册

中国人事出版社

责任编辑：曲安业

图书在版编目 (CIP) 数据

医院院长手册/严明主编. —北京：中国人事出版社，1997. 10
ISBN 7-80139-122-5

I. 医… II. 严… III. 医院-行政管理—手册 IV. R197. 322-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 21748 号

医院院长手册

中国人事出版社 出版发行
(北京市朝阳区西坝河 17 号)

北京宏远兴旺印刷厂
各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开本 153 印张 4000 千字
1997 年 10 月北京第 1 版 1997 年 10 月第 1 次印刷
印数：1—5000 册 定价：498.00 元

本书编委会

顾 问：应松年

主 编：严 明 胡荣昌 林鲁鹏

副主编：邸建明 韩 方 张太范

编 委：林鲁鹏 刘建伟 王 飞 邸建明

韩 方 胡荣昌 张太范 于俊青

朱新军 许柏霞 白树森 曹屹立

严 明 刘 萍

总策划：刘 伟

医院院长手册

前 言

不断改善人民医疗卫生条件、不断提高全民族的健康素质，是人民生活达到小康水平的重要标志，是社会经济发展和社会全面进步的重要目标。

医疗卫生事业的发展与发达，不仅关系到社会经济发展和稳定的全局，而且还关系到国家的繁荣与昌盛，民族的进步与富强。医院作为参与医疗保健、诊治疾病、照护病人的医疗机构，在保障人民健康、促进国家医疗卫生事业的发展方面，发挥着举足轻重的作用。

现代化医院有两个基本标志：一是医疗技术手段及设备条件的现代化；二是医院管理的现代化。在我国，随着经济和科技的发展，医院技术设备条件的现代化不断得到改善，与此同时，改变医院管理旧体制，向着现代化管理发展已成为我国医院发展的一项十分紧迫的任务。

在现代化医院一整套复杂而科学的管理体系中，医院院长作为首要的管理者，起着重要的作用。可以说，一个医院管理工作搞得好不好，在很大程度上取决于医院院长。怎样才能成为一名善于管理的医院院长，是摆在每一位院长面前的重要课题。

医院担负着十分繁重的任务。既是医疗中心，又兼顾卫生预防工作；既要重视临床实践，又要重视开展科学研究。除此之外，医院还担负培训卫生科技人员、进行计划生育技术指导、指导基层医疗单位的业务工作等多重任务。这些任务决定了医院具有有别于其他社会机构的特点：服务对象特殊而广泛；工作的时间性、连续性强；专业技术性强；讲求经济效益，又不单纯追求经济指标等等。医院的任务和特点决定了医院管理工作的多重性、复杂性、综合性。医院院长要胜任医院的管理主角，必须在全面充分了解医院管理系统知识的基础上，熟练掌握医院管理的各种手段、方法和技巧，二者缺一不可。

一名合格的医院院长首先是一名优秀的医学专家，而优秀的医学专家则并不一定会成为合格的医院院长。足见医院院长角色之重之难。为了帮助广大医院院长顺利完成所负之职，我们特编写了这本《医院院长手册》。该书全面系统地介绍了有关现代化医院的基本知识、医院领导体制与领导班子、医院的各项工作制度、有关医院管理的实务（包括医院组织管理、技术与事务管理、经济管理、人力资源管理、后勤管理、疗养院管理、中医院管理、军队医院管理等）、有关医院管理的法律任务；全面而详细地介绍了医院院长的职责和任务、素质要求和管理要求。本书将成为广大医院院长及医院各主管负责同志的必备工具书，同时也是现代化医院管理的重要参考用书。相信它的出版问世，能为我国医疗卫生发展贡献微薄之力。

为使本书更好地做到理论联系实际，融理论性、实用性、操作性、时代性和系统性为一体，我们参考了大量有关医院、卫生、医院管理及医疗业务方面的书刊资料（主要参考书目附后），走访了许多从事医疗、卫生工作的领导及医务工作人员，在此，向有关书刊资料的作者、出版单位及对我们的调查工作给予大力帮助的同志致以衷心的感谢。由于本书的编写尚在探索之中，有待随着实践的发展作进一步的总结、补充和完善。书中疏误之处，敬请读者批评指正。

编 者

一九九七年七月

本书编委会

顾 问：应松年

主 编：严 明 胡荣昌 林鲁鹏

副主编：邸建明 韩 方 张太范

编 委：林鲁鹏 刘建伟 王 飞 邸建明

韩 方 胡荣昌 张太范 于俊青

朱新军 许柏霞 白树森 曹屹立

严 明 刘 萍

总策划：刘 伟

医院院长手册

前 言

不断改善人民医疗卫生条件、不断提高全民族的健康素质，是人民生活达到小康水平的重要标志，是社会经济发展和社会全面进步的重要目标。

医疗卫生事业的发展与发达，不仅关系到社会经济发展和稳定的全局，而且还关系到国家的繁荣与昌盛，民族的进步与富强。医院作为参与医疗保健、诊治疾病、照护病人的医疗机构，在保障人民健康、促进国家医疗卫生事业的发展方面，发挥着举足轻重的作用。

现代化医院有两个基本标志：一是医疗技术手段及设备条件的现代化；二是医院管理的现代化。在我国，随着经济和科技的发展，医院技术设备条件的现代化不断得到改善，与此同时，改变医院管理旧体制，向着现代化管理发展已成为我国医院发展的一项十分紧迫的任务。

在现代化医院一整套复杂而科学的管理体系中，医院院长作为首要的管理者，起着重要的作用。可以说，一个医院管理工作搞得好不好，在很大程度上取决于医院院长。怎样才能成为一名善于管理的医院院长，是摆在每一位院长面前的重要课题。

医院担负着十分繁重的任务。既是医疗中心，又兼顾卫生预防工作；既要重视临床实践，又要重视开展科学研究。除此之外，医院还担负培训卫生科技人员、进行计划生育技术指导、指导基层医疗单位的业务工作等多重任务。这些任务决定了医院具有有别于其他社会机构的特点：服务对象特殊而广泛；工作的时间性、连续性强；专业技术性强；讲求经济效益，又不单纯追求经济指标等等。医院的任务和特点决定了医院管理工作的多重性、复杂性、综合性。医院院长要胜任医院的管理主角色，必须在全面充分了解医院管理系统知识的基础上，熟练掌握医院管理的各种手段、方法和技巧，二者缺一不可。

一名合格的医院院长首先是一名优秀的医学专家，而优秀的医学专家则并不一定会成为合格的医院院长。足见医院院长角色之重之难。为了帮助广大医院院长顺利完成所负之职，我们特编写了这本《医院院长手册》。该书全面系统地介绍了有关现代化医院的基本知识、医院领导体制与领导班子、医院的各项工作制度、有关医院管理的实务（包括医院组织管理、技术与事务管理、经济管理、人力资源管理、后勤管理、疗养院管理、中医院管理、军队医院管理等）、有关医院管理的法律任务；全面而详细地介绍了医院院长的职责和任务、素质要求和管理要求。本书将成为广大医院院长及医院各主管负责同志的必备工具书，同时也是现代化医院管理的重要参考用书。相信它的出版问世，能为我国医疗卫生发展贡献微薄之力。

为使本书更好地做到理论联系实际，融理论性、实用性、操作性、时代性和系统性为一体，我们参考了大量有关医院、卫生、医院管理及医疗业务方面的书刊资料（主要参考书目附后），走访了许多从事医疗、卫生工作的领导及医务工作人员，在此，向有关书刊资料的作者、出版单位及对我们的调查工作给予大力帮助的同志致以衷心的感谢。由于本书的编写尚在探索之中，有待随着实践的发展作进一步的总结、补充和完善。书中疏误之处，敬请读者批评指正。

编 者

一九九七年七月

《医院院长手册》 目录

上 册

第一编 院长概论篇

第一章 现代医院与医院院长概述	(3)
第一节 现代医院	(3)
一、现代医院的基本任务和功能	(3)
(一) 现代医院的概念与性质	(3)
(二) 现代医院的基本任务	(4)
(三) 现代医院的社会功能	(5)
二、现代医院工作的特点	(7)
(一) 医院提供服务的对象性	(7)
(二) 技术手段的特殊性	(7)
(三) 工作时间的独特性	(9)
(四) 社会联系的特性	(10)
三、医院的现代化	(11)
(一) 医院现代化的主要标志	(11)
(二) 我国医院现代化发展趋势	(12)
(三) 国外医院的现代化发展	(15)
第二节 现代医院院长	(16)
一、医院院长领导的概念	(16)
(一) 权力	(16)
(二) 责任	(17)
(三) 服务	(17)
(四) 领导实质	(17)
二、现代医院院长的入选条件	(18)
三、医院院长的本质	(19)

(一) 院长作为人的本质属性	(20)
(二) 医院院长作为实践主体的本质属性	(21)
(三) 医院院长作为管理主体的本质属性	(23)
1. 指向性	(23)
2. 权威性	(24)
3. 统筹协调性	(24)
4. 创造性	(24)
5. 自我调节性	(25)
四、医院院长的社会角色	(26)
(一) 院长的主导角色	(26)
1. 医院行政的负责人	(26)
2. 医院集体的组织者	(26)
3. 医院法人的代表	(27)
(二) 认识和把握院长角色的意义	(27)
(三) 院长的角色学习和角色意识	(28)
五、医院院长的个性	(29)
(一) 院长个性及其特征	(29)
(二) 院长个性发展的成熟境界	(31)
六、院长领导层的最佳结构	(33)
第三节 院长的领导管理	(34)
一、医院管理与医院领导	(34)
(一) 医院管理	(34)
(二) 医院领导	(36)
二、医院院长领导的基本任务、地位和作用	(37)
三、医院领导环境	(38)
四、现代医院领导的效益观	(40)
(一) 医院的社会效益	(40)
(二) 医院的经济效益	(40)
(三) 医院社会效益与经济效益的辨证关系	(41)
五、现代医学发展对医院领导管理的影响	(41)
(一) 综合化特征对医院领导管理的影响	(41)
(二) 精细化对医院领导管理的影响	(42)
(三) 工程技术化对医院领导管理的影响	(43)
(四) 医学模式的转变对医院领导管理的影响	(44)
第二章 现代医院领导体制与领导班子	(46)
第一节 医院领导体制	(46)
一、现代领导体制及其内容	(46)
(一) 现代领导体制的概念	(46)

(二) 现代领导体制的主要内容	(47)
二、现代医院领导体制	(49)
第二节 院长负责制	(51)
一、实行院长负责制的理论依据	(51)
二、实行院长负责制应具备的条件	(53)
1. 培养领导人才, 选好院长	(54)
2. 彻底改变领导方法、思维方式和思想观念	(54)
3. 建立健全民主管理制度	(54)
4. 发挥技术专家的参谋、咨询作用	(54)
5. 党委的监督保证作用	(54)
三、院长任期目标责任制	(55)
(一) 院长任期目标责任制的含义	(55)
(二) 院长任期目标的基本构成	(56)
(三) 确定院长任期目标的程序	(56)
(四) 实行院长任期目标的措施	(56)
(五) 考核评价目标的方法	(56)
四、院长负责制下党组与院长的关系	(57)
(一) 医院党组织的地位与作用	(57)
(二) 书记与院长的关系	(58)
第三节 医院领导班子结构的科学化	(59)
一、医院领导班子结构科学化的含义及其必要性	(59)
(一) 医院领导班子结构科学化的含义	(59)
(二) 医院领导班子结构科学化的必要性	(60)
二、医院领导班子的科学配套	(61)
(一) 人才类型配套	(61)
(二) 群体互补效应	(62)
(三) 知识结构“T”型化	(62)
三、医院领导班子的结构内容	(62)
(一) 品德结构	(62)
(二) 专业知识结构	(64)
(三) 智能结构	(65)
(四) 气质结构	(67)
(五) 年龄结构	(68)
四、医院领导班子结构科学化的基本标志	(69)
(一) 整体性	(69)
(二) 互补性	(69)
(三) 平稳性	(69)
(四) 高效性	(69)
五、医院领导班子结构的优化途径	(70)

第四节 国外医院领导体制	(71)
一、医院管理委员会	(71)
(一) 医院管理委员会的组成	(71)
(二) 管理委员会成员的选任	(72)
(三) 医院管理委员会的职能	(73)
(四) 医院管理委员会组织和活动形式	(73)
二、行政院长	(75)
(一) 院长的职责	(75)
(二) 院长的任职条件和任免	(75)
(三) 院长的管理行为和管理教育	(76)
三、医务主任	(77)
(一) 医务主任和医疗副院长的区别	(77)
(二) 医务主任和院长的关系	(77)
(三) 医务主任的职责和作用	(78)
 第三章 现代医院院长的领导职能与职责	(79)
第一节 院长领导的一般原则	(79)
一、统一领导原则	(79)
二、系统整体原则	(80)
三、分层领导原则	(80)
四、职权相称原则	(81)
五、集体领导与个人分工负责相结合的原则	(82)
第二节 医院院长的计划职能	(83)
一、计划的实质及其在医院领导管理中的地位	(83)
二、医院计划的目标和体系	(83)
(一) 医院计划的目标	(83)
(二) 医院计划体系组成	(84)
(三) 医院计划的指标体系	(84)
三、院长制订计划的程序	(84)
(一) 计划制订程序	(85)
(二) 计划的审批	(85)
(三) 制订计划时应注意的问题	(85)
四、医院计划实施方法	(86)
(一) 计划的实施	(86)
(二) 计划的检查和监督	(86)
(三) 计划的平衡和协调	(86)
(四) 计划的调整	(87)
(五) 计划的总结和评价	(87)
(六) 加强医院计划工作的组织领导	(87)

第三节 医院院长的组织职能	(89)
一、组织管理和医院领导工作	(89)
二、医院组织设置原则	(90)
(一) 医院组织系统的基本原则	(90)
(二) 组织管理幅度与管理层次	(91)
(三) 医院组织编制应考虑的因素	(94)
第四节 医院院长的沟通职能	(95)
一、沟通的重要性	(95)
二、提高沟通效果的基本原则	(95)
三、如何克服沟通中的障碍	(98)
第五节 医院院长的协调职能	(99)
第六节 医院院长的控制职能	(99)
一、控制在医院领导中的功能	(100)
二、控制的前提和原则	(100)
(一) 控制的基本前提	(100)
(二) 控制的基本原则	(101)
1. 控制的灵活性	(101)
2. 控制的经济性	(101)
3. 控制的协调性	(101)
4. 控制的适应性	(101)
5. 控制的例外性	(101)
6. 控制的准确性	(102)
7. 控制的可操作性	(102)
8. 控制的及时性	(102)
三、控制的过程	(102)
(一) 确定控制标准	(103)
(二) 检查和预测行为偏差和工作成效	(103)
(三) 采取控制措施	(104)
第七节 院长的用人职能	(105)
一、用人是医院院长的基本职能	(105)
(一) 合理地使用下属工作人员	(105)
(二) 医院职工要进行合理流动	(106)
(三) 确保重点专业、发展带头学科	(106)
二、领导者善于用人的重要性	(107)
三、“尊重知识，尊重人才”是领导者的应有品格	(108)
(一) 医院领导必须深刻认识医学人才成长的特点	(108)
(二) 医院领导必须全面地科学地理解人才的含义	(108)
第八节 医院院长的职责与职权	(109)
一、医院领导层次的划分及其意义	(109)

二、医院领导和职责分工	(110)
(一) 医院院长的职责	(110)
(二) 医院党委书记的职责	(111)
三、医院院长领导层的职权范围	(112)
(一) 院长的职权范围	(112)
(二) 业务副院长的职权范围	(113)
(三) 行政副院长的职权范围	(114)

第四章 现代医院院长的管理行为与方法 (115)

第一节 医院院长领导管理的一般方法 (115)

一、科学管理的基本方法	(115)
(一) 系统方法	(115)
1. 系统方法的原则	(117)
2. 系统方法的步骤	(118)
3. 掌握系统方法, 提高医院领导艺术	(119)
(二) 调控方法	(120)
(三) 封闭方法	(121)
(四) 弹性方法	(122)
二、经济方法	(122)
(一) 经济方法的基本原则	(122)
(二) 经济方法在现代管理中的作用	(124)
三、行政方法	(124)
(一) 行政方法的基本特点	(124)
(二) 行政方法在现代管理中的作用	(125)
(三) 经济方法与行政方法相结合	(126)
(四) 经济方法与行政方法结合的主要形式	(127)

第二节 现代医院院长的领导决策技术 (128)

一、现代医院管理决策的作用	(129)
二、现代医院管理决策的分类	(130)
(一) 程序化决策和非程序化决策	(130)
(二) 战略决策、战术决策和业务决策	(130)
(三) 确定型决策、不确定型决策和风险型决策	(131)
(四) 其他分类法	(131)
三、医院管理决策的动因	(131)
四、科学决策制定和实施的程序及方法	(132)
(一) 科学决策及其制定原则	(132)
(二) 科学决策的制定和实施及其程序与方法	(134)
五、现代医院领导的科学决策方法与技术	(137)
(一) 决策问题的数学模型	(138)

(二) 确定型决策·····	(140)
(三) 风险型决策·····	(141)
(四) 不确定型决策·····	(145)
(五) 追踪决策艺术·····	(148)
1. 追踪决策的意义和特征 ·····	(148)
2. 把握关键环节与可行性分析 ·····	(149)
3. 追踪决策内容 ·····	(150)
第三节 现代医院的目标管理 ·····	(152)
一、医院目标的制定·····	(153)
(一) 掌握信息·····	(153)
(二) 确定目标·····	(154)
(三) 分解目标·····	(155)
(四) 形成网络·····	(155)
二、医院目标的实现·····	(156)
(一) 制定执行计划·····	(156)
(二) 准备条件·····	(156)
(三) 授权·····	(156)
(四) 控制进度·····	(157)
(五) 适时总结·····	(157)
三、医院目标的测评·····	(158)
(一) 测评标准·····	(158)
(二) 测评程序·····	(158)
(三) 测评内容·····	(159)
(四) 测评报告·····	(159)
四、医院目标的控制·····	(160)
(一) 前馈控制·····	(160)
(二) 现场控制·····	(161)
(三) 反馈控制·····	(161)
第四节 现代医院的标准化 管理 ·····	(161)
一、医院标准化管理·····	(162)
(一) 医院标准化管理的概念·····	(162)
(二) 医院标准化的形式·····	(163)
二、医院标准的分类与体系·····	(163)
(一) 医院标准的分类·····	(163)
1. 医院技术标准 ·····	(164)
2. 医院管理标准 ·····	(164)
(二) 医院标准体系·····	(165)
三、医院标准化管理的原则与程序·····	(165)
(一) 医院标准化管理的原则·····	(165)

(二) 医院标准化管理程序·····	(166)
四、医院标准化管理的基本方法及应用·····	(168)
(一) 医院标准化管理的基本方法·····	(168)
(二) 医院标准化管理的应用·····	(170)
第五节 现代医院的质量管理 ·····	(174)
一、质量管理的概念和任务·····	(174)
(一) 质量及医疗质量的概念·····	(174)
(二) 医院质量管理概念和任务·····	(178)
(三) 医院质量管理的状态和水平·····	(180)
(四) 医院质量管理的任务·····	(180)
二、医院质量标准和质量标准化体系·····	(181)
(一) 医院质量标准化的概念和意义·····	(181)
(二) 医院质量标准项目·····	(183)
(三) 医院质量标准分类·····	(184)
(四) 医院质量标准化体系·····	(188)
三、医疗质量控制与评价·····	(191)
(一) 医疗质量控制的组织结构·····	(191)
(二) 质量控制点与标准化方法·····	(192)
(三) 医疗质量评价·····	(192)
1. 病例评价方法·····	(192)
2. 传统统计指标评价法·····	(193)
3. 医疗工作质量综合指数评价法·····	(193)
4. 计划诊疗、护理和医学检验质量控制方法·····	(195)
5. 病种质量目标管理与医疗缺陷控制方法·····	(195)
四、医院质量管理如何适应新的要求·····	(195)
(一) 强化医院管理者的现代医学伦理意识·····	(195)
(二) 领导者自身素质的提高·····	(196)
(三) 医院质量管理组织的作用·····	(196)
(四) 下放权力·····	(197)
(五) 始于教育, 终于教育·····	(197)
(六) 采用国际标准, 加强质量控制·····	(197)
五、国外医疗质量管理·····	(198)
(一) 医疗质量评估·····	(198)
(二) 质量评估方法·····	(200)
(三) 医疗质量管理的相关问题·····	(203)
(四) 医疗质量评估指标体系·····	(205)
第六节 现代医院院长的现代领导模式 ·····	(207)
一、利克特领导系统模式·····	(208)
二、领导行为连续带模式·····	(209)