

医院质量管理标准

下册

山西省卫生厅 编

山西科学教育出版社

目 录

第一章 医院目标管理	1
第一节 目标管理及意义.....	1
第二节 目标管理的形式.....	4
第三节 目标管理的程序.....	4
第四节 目标管理的一些特点.....	5
第五节 目标管理中应注意的问题.....	6
第二章 医院标准化管理	8
第一节 标准化概念.....	8
第二节 标准化的原理.....	8
第三节 标准化的分类和标准体系.....	9
第四节 标准化管理的概念.....	11
第五节 标准化管理的基本含义.....	11
第六节 标准化管理的基木方法.....	12
第七节 标准化管理的基木理论及应用.....	13
第八节 实行标准化管理必须解决好几个问题.....	19
第三章 医院目标管理三级考核标准	22
第一节 医院目标管理考核标准.....	22
第二节 医务人员十四种称职卡片.....	36
第三节 医院标准化管理 (140) 项考核指标.....	66
第四章 医技及其它科室管理标准	88
第一节 检验科技术管理标准.....	88
第二节 放射科技术管理标准.....	99

第三节	功能科室技术管理标准	102
第四节	药剂科技术管理标准	106
第五节	病理科技术管理标准	110
第六节	手术室技术管理标准	112
第七节	血库工作质量考核标准	135
第八节	理疗科工作质量考核标准	137
第九节	后勤工作质量考核标准	137
第十节	营养科工作质量考核标准	140
第十一节	传染病防治质量管理标准	141
第五章	医院行政管理及考核办法	143
第一节	行政职能科室管理标准及考核	143
第二节	后勤职能科室管理标准及考核	147
第三节	资料、统计室管理标准及考核	150
第六章	医院医务人员称职标准	155
第一节	职称标准说明	155
第二节	医师(士)业务技术标准	158
第三节	护师(士)业务技术标准	193
第四节	医技科室医师(士)、技师(士)业务技术标准	201
第七章	各类人员职责与考核标准	225
第一节	行政人员考核标准	225
第二节	临床科室医师考核标准	236
第三节	护师(士)人员考核标准	242
第四节	医技科室考核标准	251
第五节	工勤人员考核标准	273
第八章	医学常用法定计量单位换算标准	283
第一节	我国法定计量单位	283
第二节	医学上选定的国际单位制单位以外的暂时许 用单位表	288

第三节	医学常用物理单位换算表	289
第四节	医学停用的计量单位名称说明及注意事项	313
第五节	临床检验法定计量单位换算关系式	319
第六节	临床检验及其它检查	322
第七节	心脏插管检查(右心)	389
第八节	肺功能测定	391
第九节	其它检查	394
第九章	山西省医疗收费标准	395
第一节	医疗收费标准的说明	395
第二节	医疗收费标准	398
一、	门诊收费	398
二、	住院收费	399
三、	抢救费	400
四、	处置治疗费	401
五、	功能检查	441
六、	放射检查费	446
七、	核医学科检查治疗费	450
八、	检验费	457
九、	病理学检查费	473
十、	职业病检查费	474
十一、	手术费	476
十二、	麻醉费	506
十三、	血液制品及临床用血	508
第三节	医疗收费管理办法(试行)	509
第四节	医疗项目定(调)收费标准申报表	512

第一章 医院目标管理

第一节 目标管理及意义

目标管理是一种综合性的管理制度和方法，适用于各个管理领域。在现代医院管理中，它将成为一项普遍推行的科学管理办法。

杜拉克是目标管理的创始人。他在1954年出版的《管理的实践》一书中，首先提出了目标管理的概念。他认为：“目标管理是重视贡献的管理”。

爱德华·施莱在其《成果管理》一书中对目标管理下的定义是“所谓目标管理系指让每个人都为企业（事业）的预期目标作出重大贡献的经营方式。”

一、目标管理概念的科学涵义归纳为以下四点

（一）目标管理是以人为中心的行为科学管理。管理的发展史，经历了以物为中心的管理→以事为中心的管理→以人为中心的管理，这样的发展历程。目标管理的实质突出地体现了以人为中心的现代化管理思想，人是一切管理系统的第一要素，人的素质决定着事业的成败。只有以人为中心进行行为科学管理，才能成为现代化管理。传统的经验型管理，虽然也讲重视人的因素，但其实际管理思想、管理体制和管理方法都是以事为轴心进行的管理，忽视了人的因素。目标管理所指的目标，虽然其内容也是事和物，但它是以人的动

机——行为成果的具体化，所以目标管理不同于以事为中心的经验型管理。

(二) 目标管理是按任务定目标，以目标定责权，目标与责权高度一致的分权管理体制。实行目标管理的关键，在于将任务转化为目标，并使各层次和每个人的目标、责任、权限完全一致起来，形成互相制约、互相支持的目标管理体制。

(三) 目标管理是面向未来，注重成果和价值的创业管理。目标管理也称为成果管理。其主旨就是创业管理，而不是守业管理。有无目标管理，衡量的唯一尺度就是能否取得领导、群众和社会上公认的新成果。

(四) 目标管理是以目标为依据的系统整合工程，系统科学的基本原理是系统功能倍增原理。就是通过系统工程，把系统要素组合成为系统优化整体，从而使系统功能大于组成该系统的全部要素功能的总和。这种系统管理是按整合原理进行的。目标管理是要通过上下级之间循环往复地上下目标的交流和目标层层展开与横向互相展开，以及层层保证和相互保证，充分地贯彻整合原理，从而实现系统最优化。

我国目标管理开始于1978年，随着改革、开放的不不断深化，目标管理也进入到各行各业的管理领域，现已逐渐显示出其良好的效果，越来越被人们所认识、接受。在医疗卫生系统也逐渐被引用。现代化的医院管理就是要由目标管理、质量管理、分级管理几个层次，使医院走向标准化、制度化、程序化、科学化的运行轨道，达到科学管理。更好地适应社会主义建设的需要，人民群众的需要。

二、进行目标管理的意义

(一) 目标可以促进单位的建设和发展。一个医院要想不断发展，必须有长远的奋斗目标。使目标具体化、条理化，工作环环相扣，一步一个台阶地前进，达到秩序井然，忙而不

乱，不断提高医疗质量，使医院管理达到现代化，加速医院建设和发展，适应人民群众的需要。

(二) 目标管理有利于实行院长任期目标责任制。医院的目标管理能否正确实施，在很大程度上取决于院长的事业心和管理素质。实行目标管理有利于院长积极地、主动地、创造性地开展工作；有利于统一领导，分级管理；有利于宏观和微观控制；有利于对院长进行考核和评估；有利于医院在现有的基础上进行改革和创新，使医院各项工作按时完成。

(三) 目标管理能增强各级领导的政治责任感。医院所制定的总目标和分目标以及实施方案，都是与各级领导的职责、任务紧密相连的，因此在实施过程中，能够充分发现各自的差距和不足，这样有利于检查和改进工作。同时在制定目标和措施过程中，必须要有一定的理论知识，必须调查研究国内外，省内外同行业中的先进技术和先进措施，这样不仅学到了新经验，而且易于找到自己的不足，从而有利提高自己的水平。

(四) 目标管理能激发广大职工的工作热情。医院是一个整体，总目标的实现，需要全体职工的共同努力。目标管理能使每个职工都成为有明确目标的人，这样就可以使每个职工都有承担完成任务的积极性和主动性，就能最大限度调动全体职工心往一处想，劲往一处使，就能使全院各个环节有机地组合起来，使各项工作协调地运转。

(五) 目标管理有利于自我控制。为了提高效率，减少失误，必须重视控制工作。控制是根据医院的总目标和分目标的要求，不断检查和修正工作中出现的偏差，制定标准、发现偏差、修订措施是控制中的三个要素。三者缺一不可。发现偏差是关键。只有发现差距，才能采取可行的措施，确保目标如期实现。

医院是社会系统的分支，它的运行靠制度，以制度为轴

心，周而复始地运动。人们正是在这个制度车轮的滚动下，朝着工作目标，不断前进。在实际工作中，一丝不苟，兢兢业业，总结经验，找到规律性的东西，使之条理化，系统化，从实践上升到理论，再到实践中充实、完善，达到科学管理。

第二节 目标管理的形式

为使目标管理达到标准化、制度化、程序化、科学化，目标管理的基本形式是采用目标卡片来实现的。

目标卡片，简明地记入对各类人员最起码要求的必需事项，如具体目标、要求指标、达到标准等，便于执行者来完成。这就使管理方法更具体化、程序化。目标卡片一式两份，一份由执行者本人保存，另一份由所属上级保存。便于工作中联系和核对。

目标卡片的作用在于：1. 可提供制定目标和评定成果的协商资料；2. 可做为自控的依据；3. 可作为成果评定后激励自己学习、提高自身素质的材料。

第三节 目标管理的程序

实行目标管理，有四个步骤，即确定目标、目标展开、目标实施和目标考评。第一步，制定目标。以近几年各种医疗统计数据，结合上级要求和发展制定目标的依据，做到数据分类要清，项目要全，准确可靠。第二步，目标的分解。将总目标层层分解，逐级落实到人，每个职工保证完成个人目标。第三步，目标实施。通过层层分解，把总目标落实到个人后，确定承担目标责任，自觉地围绕一个目标予以实施。第四步，考评成果。当预定目标实现后，就应根据原定目标的标准，对执行

过程与结果进行考评，以便总结经验，找出差距，改进工作，鼓舞士气，更好地为制定和完成下期目标而努力。

成果评定工作，要贯彻自我评定与组织评定相结合，而以主动的动态的自我评定和自我控制为主的原则，应根据目标达到程度。复杂的程度和执行过程中努力程度进行综合评定，并以目标达到的程度为重点。全过程中要突出因果管理，结果中因是先导。

第四节 目标管理的一些特点

一、面向未来的管理

在现代管理中，由于环境变化加快，循序渐进地发展。因此，面向未来的管理，既不是否定过去的历史经验，更不是不重视现实情况，而是要求人们不被传统的经验所束缚，不为现有的困难情况所困惑，必须把注意力和着眼点放在未来上，放在对未来的谋划上。

面向未来进行管理，必须有承担风险的勇气，要有实现目标的坚定信心，强调目标的实现，注重医疗质量，至于如何实现目标，则由医院根据自身的情况、具体问题，具体分析，自行决定。

二、系统整体的管理

实现系统整体管理，必须树立很强的整体观念，个人目标与总体目标融为一体，真正从思想上解决局部服从全局的认识问题。否则目标管理将会名存实亡，不可能取得好的效果。按照目标管理的要求，不仅医院、科室有目标，而且全院职工都应围绕总目标的要求，提出各自的具体目标。只要所有人员的目标完成了，医院总目标也就实现了。这就可以使全体人员同心协力，为实现医院的总目标共同奋斗。

三、重视成果的管理

获取可能好的效果，是人们从事各种活动的共同愿望。管理活动的成果是指组织的目标设计水平和目标达标度（即目标成果）。目标设计水平高，目标达标度高，管理活动成果就大，反之小之。我们通过目标成果来评价管理绩效是合理的。目标管理就是重视目标成果的管理愿望。

四、重视人的管理

管理的中心是对人的管理，人的因素第一，没有人的积极性是不能把事办好的。因此，我们强调人的因素，进行“自主管理”和“自我控制”。要求在目标制定上，实行上下协调，自我制定；在执行中，上级只做适当指导，让执行者进行“自我控制”；在评价目标完成的程度上，上下结合，以自我评定和测定为主。

第五节 目标管理中应注意的问题

一、解决好集权和分权相结合的领导体制。该集中的权力集中起来，该下放的权力就应该分给下级，这样才能加强组织灵活性和适应性。领导要腾出手来，抓主要工作，抓大事。但医院工作有其特殊性，工作的放手程度有所不同。医院工作中例外的情况很多，目标效果不十分明确，发生偏差难以弥补，所以必须坚持有效的检查与控制。

二、要实事求是，数据要真实，成果要准确，反对弄虚作假，报喜不报忧。

三、解决好计划和目标的关系。计划是管理的基础。计划本身既要制定目标，又是实现目标的一种工具，起着“龙头”作用。同时计划含有未来因素，组织层次越高，所涉及的未来因素也愈多。计划是对未来状况和需要估计的思维过程。如何

使未来不稳定或变化的环境中目标得到稳定发展，及时调整是重要的。

从当前改革的意义上讲，一名领导者就是要创新，在党和国家改革政策的指导下，做符合客观规律的和医院特点的、对人民有益的事，不改革是不行的，不改革就没有科学管理。没有创新，就没有新的发展。总之，建设好一个医院，关键在于领导。

第二章 医院标准化管理

第一节 标准化概念

为了正确理解医院标准化管理，首先要弄清“标准”、“标准化”的不同概念。

标准，是一种对事物衡量的尺度，大家共同遵循的准则。是医院工作的基础，是达到最佳技术效果、经济效益和社会效益的方法和手段。

标准化是从制定标准到贯彻标准的全部过程。标准化是目标质量管理的一项重要基础工作，而质量管理又是实现标准化的重要保证。

简言之，标准化的本身是“深入全面制定，深入全面贯彻。”也就是“始于标准，终于标准”。

第二节 标准化的原理

一、统一原理

统一是标准化的主要特征。但统一有一定的前提，就是时间和条件。其目的是消除不必要的多样性，建立大家共同遵循的程序。其实质是使具有相关性的事物，取得一致性。并在掌握时机和条件的同时掌握统一的范围、深度和标准化高低。

二、简化原理

任何事物在反应的过程中，都会具有本质的、精炼的和合理的部分，自然也存有多余的低功能部分。简化的本身就是要保持合理的精炼部分，消除低功能的部分，使其达到事物的功能增加、性能提高，趋于优化。

三、协调原理

协调是标准化活动的一项基本任务。先进技术标准应该是一个最佳协调的结果。标准内部相互间进行协调，使其达到最佳功能。

四、优化原理

在两种以上方法和方案中，进行比较选择最优方法，而这种优化是按照特定目标，一定限制条件下的最优化。

以上四个原理，综合反应标准化活动的规律，都是互相渗透、相互依存，为优化创造条件。

第三节 标准化的分类和标准体系

医院标准可分为医疗技术标准和医院管理标准两大类。

一、医疗技术标准

医疗技术标准是对医疗技术活动中需要统一协调所制定的基本准则，它是根据医学科学技术发展水平和实践经验，针对具有普遍性和重复性出现的医疗技术问题，提出最佳解决方案。大体可分为三类。

（一）医疗技术原则标准。此类多属医疗技术活动中的一些原则规定。如诊断标准、治疗原则等。作为医疗活动的依据，在执行中必须遵守高质量、高效率的原则。

（二）医疗技术操作标准。此类多属作业性标准，是实际技术操作的程序和质量要求，故称为技术操作常规。如治疗技术标准、护理技术标准等。

(三) 医疗技术效果评价标准。此类评价标准，大多是具体和直接评价标准。如对某项技术操作的准确性和效果如何评价等。

二、医院管理标准

所谓管理标准即是进行科学管理，合理地组织各方面工作而制定的各项管理工作准则。它是组织和管理医疗活动的依据和手段。按其作用、范围可分为全国性、地方性的医院管理标准。

医院管理标准主要有：

(一) 工作评价指标(工作效率、质量、管理)。

(二) 医疗技术管理标准(制度、岗位责任制)。

(三) 职工称职标准。

(四) 物质保证标准。

(五) 卫生管理标准。

(六) 组织管理方法标准(计划、组织、控制、工作程序、管理信息等)。

(七) 经济效益标准(收费标准等)。

(八) 生活服务标准(生活及精神护理、营养治疗、休养环境等)。

(九) 设备管理标准(设备分类、装备、购置、使用、维修等)。

(十) 医技管理标准。

医院管理的标准体系，就是把医院各部门、各类人员标准，组合成统一的标准系列，使部门之间、人员之间、人员与部门之间建立起互相联系、互相制约、互相依存、互相补充，溶为一体的指标体系。它包括单位合格标准和个人称职标准两大类。

单位合格标准包括党、政系统、医务系统、后勤系统的

“合格指标”。

个人称职标准是指全院各类人员的职称标准。

第四节 标准化管理的概念

“标准化管理，是以总部颁发的各项条令条例、规章制度为依据，以责任制为核心、以系统论、信息论和控制论等现代科学的基本理论为指导，以标准化原理为基础，将标准化渗透到医院的一切领域，贯穿于工作的全过程，以提高个人素质、提高整体效能，提高工作质量、工作效率为目的的一种现代管理方法”。

第五节 标准化管理的基本含义

一、医院标准化管理，实质上是多种责任制形式在医院管理上的综合体现，是以科学方法实施有效控制下的责任制。它包含多种责任制形式，如岗位责任制、技术责任制、质量责任制、经济责任制和管理责任制等；它运用系统论的观点不仅强调了个体的责任，同时更加重视单位达到合格，充分发挥系统的功能和效率，强调整体目标的实现；它把现代化管理科学引到责任制中，运用数据统计和信息反馈，通过多种质量控制办法进行纵向管理和横向管理，从而更好地保证各种责任制的落实。

二、标准化管理的理论基础，首先是标准化的原理，其次是“三论”即吸收了系统论、信息论、控制论的某些基本理论。

三、标准化管理使医院所有工作都“标准化”，并贯穿于各项工作的全过程。

四、标准化管理体现了管理的五个基本职能（即组织计划、指挥、控制、协同）和现代管理过程的四个主要环节：1. 明确目标；2. 有检查考评的标准；3. 有严格的控制办法；4. 有奖惩办法。

第六节 标准化管理的基本方法

系统论、信息论、控制论的迅速发展为标准地管理提供了新的理论基础，给医院管理工作带来了新的内容和方法。

一、目标管理法

目标管理就是最广泛地动员全体职工参与管理，共同制定管理目标，进而将目标层层分解，确定上下彼此之间的成果责任，进行自我控制、自我评价，充分发挥每个职工的积极性，增强主人翁责任感和荣誉感，共同实现总体目标。

二、质量控制法

控制就是根据规定的数量、质量标准 and 操作程序，指导个人科室和部门按照预定的目标，使系统处于标准规定的最佳运行状态之中。管理的核心是质量控制。质量控制包括以下几个内容：

自我控制。按照标准的要求，对自己应完成的质量负责。但必须提高自身素质，牢固树立质量控制观念。

同级控制。部门之间、科室之间、医务人员之间相互制约，共同把好质量关。

逐级控制。按照质量控制系统自上而下地逐级负责，层层把关，一级控制一级。

越级控制。为强化质量控制，一旦从中发现问题，院领导可直接对下级质量检查指导，纠正偏差。

三、数理统计法

医院标准化管理的过程中产生大量信息，经过登记、收集、汇总、分析、处理，从而运用数据管理，而标准化管理是要达到用数据说话。信息登记资料要全、要准，否则就反映不出真实质量。目前，电子计算机在医院的广泛应用就更严格地要求原始登记统计要准确，各种指标概念要清楚。否则，不能给医院管理者提供较全面、准确的资料。

四、综合评价法

标准化管理的一个重要特征，就是定量管理。事物有质和量的规定性两个方面。而医院管理也需要有一个量，这个量又应该是医院各项工作、各科室、各部门之间可比性的“量”。任何质量都表现为一定的数量，没有数量就没有质量。标准化管理评价各项工作所用的“量”是以“分”来表示的。对此项工作“分”值的分配和确定不是可以随主观意志决定的，应有它的客观性，应与该项工作对单位总体任务贡献的大小相适应。

五、政治思想工作法

标准化管理是一种新的管理方法。在管理中的政治思想工作，主要是围绕实行标准化管理后人们在思想上产生的新矛盾，有针对性地进行个别的、集体的思想教育，使人们正确对待改革，克服保守思想，打破老框框，改变“吃大锅饭”的做法和平均主义的影响，把医疗道德作为医院精神文明建设的一个主要方面，不断改善医疗思想和医疗作风，更好地为患者服务。

第七节 标准化管理的基本理论及应用

系统论、信息论、控制论都是50年代迅速发展起来的新型科学，它为标准化管理提供了新的理论基础。标准化管理吸取