

# 现代医院内部管理制度

XIAN DAI YI YUAN NEI BU GUAN LI ZHI DU

全集  
QUAN JI



# 现代医院内部管理制度

现代医院内部管理制度

## 全集

现代医院内部管理制度



# 现代医院内部管理制度全集

## 第二卷

## 第6章 医院职能科室管理程序文件 的具体编写要点与示例

### 6.1 职能科室管理工作文件手册的编制设计

#### 6.1.1 概述

医院实施 ISO 9000 标准时,其质量体系是以文件形式体现出来的。医院的质量体系文件可分为三个层次,其中第二层就是职能科室管理工作程序文件,但由于医院结构的特殊性,也就是医院由两类(职能科室、业务科室)若干个科室组成,由于这若干个科室各自工作范畴、具体内容与工作方式是有不同的,它们各自应该执行的具体管理标准、规范的工作程序也自然就是不尽相同。其中,具体事项的管理工作程序的差别最为明显,例如:医务科所管理的工作范畴是指导医院临床科室进行相关的医疗活动,并处理在医疗活动中出现的相应的医疗纠纷事宜,并总结医院内医疗新技术、新成果的相关事宜,科研科则是主要负责医院的科研立项、总结成果、研究项目管理以及学术交流等事项,这属于两个科室的工作范畴的区别,在此之下,这两个科室的具体事项管理操作程序可以说更是毫无共同之处。那么,如果将医院的所有工作程序汇编成为一册,对于单个科室来说,其中必定会出现这样的结果,文件的一部分内容这一科室是一定要使用的,而文件中的另一部分内容,对这一科室来讲是根本无用或无

关，这就造成了这部分文件的不适用性。与此问题类似，对于职能科室管理人员，对医院质量管理手册内容的需要程度也是相同的，他们应该了解质量手册中与自己科室相关的内容和一些公共内容，对那些不涉及自己科室管理的内容，对这一科室来讲，工作人员根本掌握不了那么多的文件内容，也没有必要掌握那些与本科室具体工作无关的文件规定的内容，因此，作为医院的管理者，也就没有必要要求具体科室的工作人员掌握那些与他们自己工作无关的文件内容了。

由上述可见，对于医院的具体职能科室，应考虑一种既内容全面、适用性强，还便于让相关职能科室人员掌握的文件形式。我们的经验是：对每一个职能科室，设计并编制一本仅适用于本科室的“工作手册”。我们将其命名为“职能科室管理工作文件”手册，这就是质量体系文件的第二层文件，就每一个科室的具体文件手册而言，也可以称之为第二层文件的相应分文件，这种方式已经被实践所证明，它具有非常好的实用性和工作指导性，在质量体系文件设计中，也可以说是一种具有某种开创性意义的文件设计结构方式。

### 6.1.2 职能科室管理程序文件手册的具体编制

职能科室管理工作文件手册是医院各职能科室使用的科室质量管理手册，对科室而言，就是本科室工作指导性文件，就是本科室工作的规范与标准，它的功能应该具有以下两点，第一，看到本科室的管理工作文件手册时，就应该对本科室的状态、人员结构、工作范畴有一个全面的了解，第二，清楚地描述本科室职责范畴内每项管理工作的具体操作程序，阐述完成单项管理工作的路径，让每一位工作人员对某一事项的处理都做到规范化，从而尽量减少了同一事件因处理人员不同而导致处理过程与处理结果不同的现象。在这一指导思想要求下，我们将职能科室管理工作文件手册的结构内容设计如下，也就是医院职能科室管理工作文件手册应该包括以下方面的内容。

(一) 医院的质量方针、质量目标。因为医院的质量方针不仅是需要院长们知道，还需要医院的每一个职工都能正确地体会与理解，中层管理

干部自然也不能例外，因此在所有科室管理工作手册中都应含有此部分，以方便职能科室的每一位管理工作人员进行随时学习。

(二) 医院的管理机构层次以及相互关系。医院的管理机构层次及相互关系是完成医院管理工作的主要人群及这一人群、岗位间彼此隶属关系的细致描述，作为中层管理干部，必须对此要有充分的了解，这是能够顺利完成医院管理工作的需要，同时也是医院管理中出现问题时能及时调查清楚相关职责的路线图。因此，这一内容一定要在各职能科室的管理工作文件手册中出现。

(三) 相应本科室的人员结构。它是该科室结构状况的一览表，是这一科室质量管理与质量活动执行人员结构的写真，因此必须填写清楚，而且，当科室内的工作人员出现变动时，应及时地进行修正。这一变动既包括人员的调进与调出（含退休），也包括人员岗位出现的变化（负责人的变化、人员技术职称的变化等）。

(四) 科室人员的岗位职责，这一部分应该明确规定科室内各个工作岗位、各个人员的工作职责，要清楚地描述每一个人应该承担的工作与应负的责任，因此是十分重要的一部分内容，是必需规定清楚的。此部分的描述，可以澄清各岗位人员的职责，使工作人员按此标准各司其职，同时还能防止出现发生质量问题时的责任不清，相互推委扯皮等现象。

(五) 规定科室各领导的权限。这是符合 ISO 9000 族标准的质量管理体系的要求，ISO 9000 族标准要求，对那些独立行使质量负责的部门，一定要规定其权限，以保证质量管理活动在不同层次出现变化有问题时，可以及时得到指令的贯彻、措施的实施和不合格得到及时的纠正。

(六) 科室的相关制度。制度是约束人们工作状态的规则，无规矩不成方圆，因此，在一个组织/科室中，制度就是法则、就是标准，是科室质量管理的重要组成部分，因此，要把医院的、本科室的各项工作制度纳入科室的管理工作文件手册中，并且一定要编写得系统、完善。

(七) 科室管理工作的具体程序。作为医院的每一个职能科室，无论以什么标准进行质量职责的分配，每个职能科室都将被确定负责几个方面的质量管理工作，每个科室都会有若干项具体工作，对于那些已经形成固定模式的工作，为了规范其工作路径，防止同一事件因不同的人进行处理

而出现不同结果，防止人为干扰因素过强的现象的发生，科室应该制定规范的管理工作程序文件，阐述完成某一具体工作的路径。例如医务科的“医疗纠纷处理程序”、“院外医疗会诊人员委派程序”等，有关具体程序文件如何编写可以参照本书第五章的描述。

(八) 职能科室的工作依据。职能科室工作是不能有过大的随意性的，我们医院制定的规则也是应该有理论根据，这些依据就是国家的相关法律、法规，有关卫生部门的医疗法规、文件，当地卫生厅、局的有关卫生管理规定、文件，同时也包括本医院为管理好自己医院所制定的一些规章制度等，这里并不需要抄全所有的文件具体内容，仅需要列出参照的依据文件的名称清单即可。

(九) 职能科室相关的记录文件。科室在记录文件是质量体系文件的重要组成部分，是反映以往工作状态的真实写照，是质量活动系统记录的文件，有关它的意义、如何编写、可以参照本书的第九章医院质量记录的编写，在职能科室管理工作文件手册中，仅需要列出科室内质量记录文件的目录清单及其相应记录功能，并阐明该记录的责任者。

以上叙述了职能科室管理工作程序文件手册的应该含有的基本内容项目，并非所有的科室使用的手册中必须达到这些项目或仅限于这些项目，在自己医院的实际工作中，可以根据具体科室的特殊性进行一定的合理剪裁。下面就部分职能科室具体事项的管理程序文件的编写进行简单的论述，以供参考。

## 6.2 职能科室管理程序文件的编写及意义

### 6.2.1 医院职能科室的工作特点与 ISO 9000 族质量标准

医院职能科室是指医院专管各项医疗和行政的工作部门，是在院长的领导下行使行政管理职能、直接参与医院各项工作的组织和管理的专门机构。对职能科室的科学管理，成员良好的素质是构成职责分明、指挥灵便、政令通畅、管理有序的医院管理系统的基本条件。

职能科室是医院不可缺少的关键部门，它既参与决策的制定，又参与决策执行的组织领导和检查监督；既是院长的参谋助手，又是面向全院特别是临床一线的服务保障机构。在医院内部，职能科室既是联系协调各部门、各单位的重要纽带，又是医院决策层与执行层之间承上启下的重要桥梁。在对外交往中，既是医院形象和利益的代言人，以及信息收集、交换、传播的门户，医院职能科室在医院管理中具有举足轻重的地位。因此，加强对职能科室的管理，充分发挥职能科室的积极作用，是医院实现其总体质量目标的根本保证。

医院应用 ISO 9000 族标准对职能科室管理，是因为 ISO 9000 族标准是世界质量管理与质量保证方面的经验总结，是全面质量管理的发展与系统化完善，是将众多的特殊管理理论升华为“一般管理规律”，它要求建立一套文件化的管理体系，强调“预防为主”的原则，以“该说的一定要说到，说到的一定要做到”为主体思路，建立系统、科学的、封闭式的管理模式，由最高管理层指定管理和运行规则，并将其法制化，使各项工作的每一个环节都有法可依、有章可循，管理层次清晰，责任明确。系统内各



管理层次在职责与权限方面规定清楚，责任与权限落实到岗位、落实到人头，从上到下层层负责，从左到右环环相扣，把多个小部门按有机关系（部门间接口）联系为一个整体，以此来提高工作效率，保证服务质量，使影响质量的技术、管理与人的因素始终处于受控状态。

### 6.2.2 医院职能科室质量体系程序文件的意义

1. 对各职能科室影响质量的各项活动作出规定，规定各项活动的方  
法和评定的准则，使各职能科室的各项质量活动处于受控状态。
2. 阐明与质量活动有关人员的职责、权限及相互关系。
3. 可以作为执行、验证和评审职能科室质量活动的依据。

### 6.2.3 确定各职能科室职责与权限

医院的管理工作涉及多个方面，医疗质量管理是其中最重要部分，它与其他管理，如人事管理、科研管理等密切相关。要落实质量体系要素展开以后对应的质量活动，就必须将各项质量活动相应的工作职责和权限分配到各职能部门。一般地讲，一个职能部门可以负责或参与多个质量活动，但决不应多个职能科室共同负责一项质量活动，以免出现问题，相互推脱责任。如果实践证明现在的职能科室的设置对贯彻标准效果不佳，应按照质量体系要素和分解的质量活动对组织机构进行调整。每个职能科室都要履行本部门所涉及的质量职能。展开后的质量活动要做到事事有人负责，确保不缺不漏，在分配职责的同时要给予充分的权限，以保证按预期的计划完成任务。

### 6.2.4 职能科室程序文件的策划

由于质量体系结构是多层次的，所以其程序文件客观上存在层次性。一个完整的质量体系有若干个要素组成，一个要素又通过若干项职能来落实，而每项职能又要若干个质量活动来保证。因此，程序文件的层次应与

管理层次和质量活动的从属关系相适应，以便达到和保持质量体系的完整性和协调性。

程序文件是有关人员实施质量活动的依据。应该注意，并不是所有的质量活动都必须写成程序文件，程序文件具有管理标准化的性质，只有那些通用的、会重复出现的质量活动才需要写成程序文件。另外，程序文件的完整性、系统性对质量体系是至关重要的，如果不事先周密地策划和统筹安排，采用想到哪里写到哪里的“零打碎敲”方式，很难达到完整性和系统性的目的，在体系实施时就会出现许多“三不管”地带，引起互相扯皮及质量职能不落实的局面。

### 6.2.5 程序文件的组织编写

#### 1. 组织准备工作

要明确负责组织编写程序文件及协调各部门工作的责任部门或人员；要抽调熟悉各项质量活动的人员参与程序文件编写工作。对要参加程序文件编写人员进行 ISO 9000 标准基本知识培训和有关质量体系文件编写知识培训。

#### 2. 拟制程序文件清单

根据质量体系要素的要求来确定质量活动并按逻辑上独立的概念划分质量活动。确定每项独立质量活动的主要职能部门及相关部门。在拟订程序文件清单时要考虑到以下几方面问题：开展质量活动所使用的工作方法的需要；操作技能的需要；人员培训方面的需要；将所有这些质量活动按逻辑上独立的原则列出程序文件名称清单。

#### 3. 制定编写计划

确定各程序的主要职能部门；确定编写该程序的主要责任者；由主要责任者或其他熟悉该项质量活动的人作为文件起草者。制定程序文件编写计划表，规定各程序文件的编写人、编写进度及完成日期，规定负责监督计划执行的人员。

### 6.2.6 程序文件的审查与批准

1. 文件审查的目的在于保证程序文件符合所选定的质量体系标准的要求；保证程序文件的规定切实可行；保证程序文件表述准确，可实现“唯一理解”；保证程序文件的结构合理，便于管理；保证各项质量活动的接口处理适当、明确。对于文件的审查，主要包括对程序文件形式和内容的审查。在投入正式运行前进行全面审查；在运行过程中适当安排审查。

2. 职能科室程序文件因涉及面较广，应由管理者代表（院长）或负责质量工作的副院长批准。程序文件一经批准即成为职能科室质量活动的“法则”，一切质量活动均应依法行事。

### 6.2.7 医院职能科室在落实 ISO 9000 族标准程序文件时应注意的几个问题

1. 深刻理解并积极贯彻医院质量方针，而且作到以身示范。质量方针是医院的运营宗旨，是医院全体职工的行动纲领，承上启下的职能科室领导要带头宣讲质量方针，示范执行质量方针，协助医院最高管理者使全体职工理解与掌握质量方针的内涵以及实施的要性。

2. 按着医院质量目标进行展开，制定本部门的工作目标及相应的完成措施。质量目标是医院在一定期间内在质量方面要达到的预期标准，该标准是要医院各职能科室、全体职工共同努力才能实现的。各职能科室要按照“目标管理”原则，明确本科室的工作目标，制定出相应的完成措施并落实本部门所属的每个职工。

3. 落实责任制，促使本部门的职工做好本职工作，实现贯彻 ISO 9000 族标准的目标。有了质量责任制仅是质量管理的开始，关键在于落实。能否落实，关键在于医院最高领导者以及职能科室领导。需要他们动员本部门的职工，使每个职工都明确知道自己在建立、保持质量体系中应做什么，怎样做，按着什么标准做，作到什么程度好，以及为什么这样做自觉地把本职工作做好。

## 6.3 医务科医疗管理程序文件的具体编写

### 6.3.1 医务科管理程序文件的整体结构设计及意义

医院的医疗管理是指对医院医疗系统活动全过程所进行的组织、计划、协调和控制，使之经常处于应有状态，并对变化了的客观环境有较强的适应性，达到最佳医疗效率和医疗效果的目的。

医疗管理包括医疗体系管理和医疗过程管理，其中医疗过程管理包括具体医疗技术管理和医疗活动程序管理。医疗管理的作用主要为：医疗管理是完成医院任务的主要手段；医疗管理的好与差是影响整个医院医疗水平的渊源。医疗管理的基本原则概括为几方面内容：一是病人第一原则，即一切从病人需要出发，做到病人满意；二是安全有效原则，即把医疗质量放在首位；三是首诊负责制原则，即对首诊病人做到及时、认真、负责；四是重点加强原则，即对重点病人，如急症、重症、疑难症病人，做到重点保证。因此，医疗系统的结构应与功能相适应；医疗工作管理应与病人需要相适应；医疗技术力量的组合应与医疗活动中心环节的需要相适应。医务科的主要工作包括医疗质量的控制、保障正常的医疗秩序、开展高新医疗新技术及在临床的应用、急诊急救工作、防范医疗差错和缺陷的发生、处理医疗纠纷等，医学院的医疗管理还应加入诊疗方法进展原则，即医务科有责任制定医疗发展方略。

医疗质量管理是医院质量管理最重要的一部分。它即以医院基本管理资源为基础，同时又涉及各个方面，是一项综合性的管理，医疗质量问题是医院管理的核心。医疗质量管理是指按照医疗活动质量形成的规律，对

医疗质量进行计划、组织、控制，以保证和提高医疗质量。

首先系统的医疗质量管理，应先确定医疗管理的方针及质量目标，接下来完善体系，其后最重要的是建立程序文件。医疗体系管理就是建立完善的体系结构，体系管理的另一部分内容就是制定出各种质量活动管理与运行的程序，即程序文件。在医院医疗管理中体系管理是最重要的，那么如何去验证体系管理的有效性？于是要求必须去检查活动的始末，这种检查结果就是一种过程管理，因此，体系管理与过程管理是不可分的，其共同的目标在于管理医疗质量。

医院的质量管理方针与目标确定的基本原则是必须从医院工作的实际出发，本着为病人服务的思想，质量控制，预防为主的思想，系统管理、标准化、数据化，有科学性、实用性。质量管理的任务是进行质量教育，树立“质量第一”、一切以病人为中心的服务思想，制定各项质量标准及质量目标，明确质量责任，运用科学方法对质量因素进行质量评价，以保证和不断提高医院的医疗质量。

ISO 9000 标准是质量管理实践经验的科学总结，带有通用性和指导性，实施这一标准可以促进医院质量管理水平向国际水平接轨，实现质量管理国际化，把质量活动从几个方面加以界定质量、质量管理、质量体系、质量控制和质量保证。质量靠管理，管理靠体系，体系加以控制才有保障，成为一个环环相扣的质量环。

ISO 9000 标准在质量管理中强调以预防为主原则，在医疗管理中实施 ISO 9000 标准，建立完善的医疗管理体系，其目的是使影响医疗质量活动的每一个环节、每一个人都处于受控状态，从而保证医疗质量，预防不合格医疗活动（服务）的发生。医疗质量管理、医疗技术管理以及人的管理始终处于受控状态，从而确保医疗的服务质量，进而确立一种完善的质量文化，来规范质量行为，以适宜的质量、有效的体系和有竞争的价格来向病人提供满意的服务。

在医院对医疗质量进行标准化管理，其具体形式就是建立和健全医疗管理的程序文件。医疗活动管理程序文件除有上述意义外，在医疗活动中还将发挥以下作用：

1. 控制医疗活动按规定程序进行。能恰当而连续地控制各项质量活

动，程序文件是以往实践经验的结晶，所规定活动的方法是恰当和有效的，只要连续地按程序文件执行，便可排除人为的随意性，连续地保持各项质量活动的有效性。

2. 表现出体系本身的纠偏作用。质量体系具有预防控制和及时纠偏的能力，程序文件明确规定了每个活动过程的输入、转换、输出，以及活动之间的接口关系，而且事先对失控时的纠正方法和预防措施作了安排，减少了发生质量问题的风险，确保整个体系运行具有最佳的秩序和最佳的效果。

3. 医疗过程管理法规化。变“人治”为“法治”，通过不断地在实践中完善这些“法”，实现医院管理的标准化、规范化，事事有法可依，有章可循，可为实现现代化管理打下基础，也可避免因随心所欲的行为造成质量失控，保持质量体系的稳定性。医疗管理程序是由职能科室具体编写，由主管院长审阅，最后会签，由医院最高管理者（院长）批准执行，同时，它在医院内有“法律”效应。

4. 医疗管理程序是由质量手册的支持性文件，程序文件上承质量手册，下接作业文件，它通过对质量体系要素的策划，把质量手册规定的原则进行具体展开，成为质量手册的支持性文件。在质量体系文件中，程序文件起到主体作用，部分程序文件，在不同环境下，还可作为质量体系适用性证实之用。

### 6.3.2 职能科室管理程序文件编写的格式

程序文件的格式和内容由编写的组织自行确定。但是，一个组织的所有程序文件应规定统一的内容编制和格式，以便使用者熟悉、适应按固定方法编写的程序文件。

对于原有的管理文件不规范者，以及在贯标中要初次设计程序文件格式的组织，在编制程序文件前，要认真设计并规定文件内容编排的格式，要求程序文件的起草者切实按规定编写，确保写出的程序文件达到在一个组织内部、格式上的标准化，内容上的规范化，并便于检索阅读和有可操作性。

程序文件的基本格式主要是指对文件的版面规格和文头、文尾的规范化设计。

1. 版面：一般可采用 A4 幅面，太大和太小不利于保管和使用。

2. 文头：程序文件的文头一般包括医院名称、程序名称、文件编号、版次（含修改次数）、页码、文件层次或级别、文件发布或实施日期、编写者和批准者（也可放在文尾）及日期等内容。

例 1：

× × × 医院 × × × 科室	编号：
	编制：× × × × × × × 年 × 月
× × × × × × 控制程序	批准：× × × × × × × 年 × 月
文件级别：第二级文件	共 × 页第 × 页

一份程序文件往往由数页构成，可以每页都有文头，也可以只在第一页出现文头，在后续页上只在上部标志文件编号和页码。

文尾：如果文头上的内容不能全部列出时，余下部分可在文尾中列出，如果需要把修改的详细信息在程序文件中列出时，可按例 3 设计。

在更多的情况下，采取简化的文尾，将其内容直接放在文头中，不另设文尾。

例 2：

附加说明：
本程序由质管部提出，质管部负责解释。
本程序主要起草人：× × ×
本程序审核人：× × ×
本程序批准人：× × ×

例 3

修改记录					
	内容	修改人	日期	批准人	日期

### 程序文件的内容编排

程序文件可以用不同形式表达，有文字形式的、图表形式的，亦可图文并茂，只要是按规定正式发布的都具有同等效力。文字形式的程序文件可按以下纲目编写。

正文的内容编排一般依次是：

1. 程序名称：指本程序文件所引用的标准和其他主要文件，可在此列出引用文件的编号和名称。

2. 目的和目标引用文件（相关文件）：规定活动应达到的期望目标，应遵循的原则或政策。

3. 适用范围：简要说明为什么要开展这项活动、涉及哪些部门，对某些不适用场合也要作出明确说明

4. 职责：本程序在执行过程中，每一环节所涉及人员的岗位职责。明确实施本程序的职责分工，程序实施的每个阶段由谁负责，他的职权与其他人员的相互关系。

5. 程序描述：执行此项质量活动的具体路径。这是程序文件的主体，应阐述管理的内容和方法，具体质量活动的内容，并从输入、转换、输出一步一步地列出开展此项活动的细节，说明如何记录和控制，注明需要注意的例外或特殊情况，必要时辅以流程图表。为确保程序文件的可操作性，编写时应从 Why 去考虑，即：Why（为什么）？What（做什么）？Who（谁来做）？When（何时做）？Where（何地做）？How（如何做）？。

6. 相关文件（略）。

7. 记录：在文件的正文后面，应写明实施本程序涉及的报告和记录表示的编号和名称。

### 6.3.3 医务科科室管理文件编写的思路与具体包含内容

医疗质量管理控制程序文件是要对影响医疗管理质量的活动作出规定，是质量手册的具体实施性文件，应包括质量体系中采用的全部要素的要求和规定，每一项程序文件应针对医疗质量体系中一个逻辑上独立的活



动。

医疗质量管理程序文件的作用是要使质量活动受控，规定各项活动的的方法和评定的准则，使各种医疗行为处于受控状态，并需要阐明与质量活动有关人员的职责、权限和相互关系。

ISO 9000 标准要求医疗质量体系应能对所有能影响医疗质量的行为进行恰当而连续的控制，应重视避免问题发生的预防措施，同时也不忽视一旦发现问题作出反应和加以纠正的能力，为保证质量方针与目标得以实现，并制定和颁发质量体系各项活动的程序，并贯彻实施。这些程序应相互协调。

程序文件的编制要求以达到既使组织的管理文件与 ISO 9000 标准接轨，又达到改善内部质量管理基础工作的目的。在程序文件编制过程中除了应遵循文件编制的一般原则外，应特别注意协调性、可行性和可检查性。程序的内容必须符合质量手册的各项规定，并与其他程序文件协调一致。程序文件中所叙述的活动过程要有较强的可操作性，以便基层管理人员理解、执行和检查。程序文件应是质量活动实践经验的结晶。因此，编制程序文件的过程应该是总结经验教训进行质量管理优化的过程。

程序文件层次的策划：一个组织的规模有大有小，各层次管理人员要求的程序文件内容就会有所不同。同时质量体系也是一个多层次的结构，一个完整的质量体系由若干个要素组成，一个要素又通过若干项职能来落实，而每项职能却又要若干个质量活动来保证。因此，程序文件的网络要经过周密设计，程序文件的层次应与管理层次和质量活动的从属关系相适应，以便达到和保持质量体系的完整性和协调性。另外，要特别注意相关要素的接口，通过程序文件的规定使其衔接，协调一致。通过这样的策划所提出的程序文件层次和目录清单，便可覆盖所有适用的质量体系要素和活动。

程序文件内容是有关人员实施质量活动的依据。其基本内容是阐明影响质量的管理、执行、验证或评审人员的职责、职权和相互关系；说明实施活动的方式、将采用的文件及所进行的控制方式，其详细程序要满足对有关质量活动进行恰当而连续控制目的的需要；在编写时要注意可操作性，特别在编写具体的质量活动时，更要注意一步一步地列出开展此项活