



Complete Guide to Standardization Management of Hospital



医 院 规范化 管理操作范本

王淑霞 编著

拿来即用的

标准化 工具化 解决方案
流程化 实务化



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理咨询系列

医院规范化管理 操作范本

王淑霞 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

医院规范化管理操作范本 / 王淑霞编著. —北京: 人民邮电出版社, 2008.1

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 978-7-115-17135-1

I. 医… II. 王… III. 医院—管理 IV. R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第170510号

内 容 提 要

本书从人力资源管理的角度,就医院的组织结构设计、职能分解、职位设置、职位说明书的编制、目标管理、绩效考核、薪酬管理、流程管理等方面展开叙述,给读者提供了医院规范化管理的制度、工具、流程和模板,以便于医院在实际管理中参照执行。

本书适合医院管理人员、医院管理咨询人员、医院管理培训人员以及医学院校教师和专家学者阅读。

弗布克管理咨询系列 医院规范化管理操作范本

◆ 编 著 王淑霞

责任编辑 许文瑛

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100081 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 16

2008年1月第1版

字数: 180千字

2008年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-17135-1/F

定 价: 35.00元

读者服务热线: (010) 87129879 印装质量热线: (010) 87129223

反盗版热线: (010) 67171154

系列书前言

弗布克规范化管理图书从人力资源的角度给出了每个行业或者公司的操作实例和范本，是企业标准化、工具化、流程化和实务化管理的模板，是企业拿来即用的解决方案。

组织结构设计、职能分解、职位说明书、目标管理、薪酬管理、管理流程和绩效考核是本套范本图书的七大通用模块，将这七大模块置于不同的企业，就构成了个性化的企业规范化操作范本。这些范本使每个企业的规范化管理更具有本企业的特点和可操作性。

针对不同企业的七大模块，我们给出了每个模块设计和操作的实例、样表、范本、范例、方案、案例和表单。这些拿来即用的工具，为企业提供了可以参照使用的样例，从而便于企业制定出更加符合自身特点的规范化管理操作系统。

本系列图书是标准化、工具化、流程化、实务化——“四化一体”的解决方案。

1. 标准化的解决方案

这一点首先体现在七大模块上，任何企业都需要解决这七大问题并使之规范化；其次体现在每个模块设计的可操作性上，针对每个模块，我们都给出了标准化的设计方案；最后，体现在方案的设计形式上，针对每个方案，我们同样都提供了标准化的方案模式。

2. 工具化的解决方案

每个模块提供的各种参照范本，都可以作为企业自己设计规范化管理体系的参照范例和工具。由于本套图书具体到每个行业和企业，所以这些工具本身就具有了行业或企业的特点，针对性非常强，企业可以拿来即用，也可以因需而变。

3. 流程化的解决方案

这一点首先体现在全书的整体结构上。按照规范化管理的流程和人力资源管理框架的构建，本系列图书的七大模块正好构成了一个规范化管理体系的设计流程。其次，体现在各个企业管理流程本身的设计上，本系列图书给出了每个企业主要业务的操作流程，为企业的流程设计提供了参照范本。

4. 实务化的解决方案

本系列图书没有过多的理论阐述，但是提供了翔实的管理方法和操作规范，其目的就是加强实务性，让企业真正用得上。提供方案设计与解决实际问题是本系列

图书的立足点和出发点。

每个企业在应用本系列图书的过程中应根据企业的实际情况，在充分调查和研究的基础上，有针对性地设计出符合本企业的规范化管理体系，切不可生搬硬套。

如果本系列图书中有些不合适的体系设计，也恳请广大读者提出宝贵意见，不吝赐教。

编者

前言

改革开放以来,我国医疗卫生事业获得了长足发展,2006年全国卫生机构总数达30万个,其中医院1.9万个,医疗机构床位总数达343万张,而医疗卫生从业人员也达到500多万人,医疗服务能力、医疗技术水平同比2005年均较有较大幅度的提高。

随着人们健康意识的不断增强,医疗服务需求呈现出多层次、多样化的特点;医疗改革的深入和医疗市场的逐步对外开放又使得我国医疗机构呈现公立、私营、中外合资合作、股份制等多种机制并存的格局,医疗市场竞争逐渐加大。医院要想在医疗市场竞争中取得一席之地,不断满足人们新的健康消费需求,必须进行改革,加强医院人力资源管理,提高医疗技术水平,改善就医环境,更新医疗服务观念,加快信息化进程等。

人事管理是医院管理诸要素中的第一要素,而上述所有的改革,归根结底也都要落实到人事改革上面。我国医院旧有的人事制度没有形成科学的人力资源管理体系,缺少科学的管理理念和方法,管理专业人才匮乏,因此,人事制度改革是医院改革的重中之重,医院必须建立起规范化的管理体系。

本书从人力资源管理的视角全面阐述了医院的规范化管理。通化对医院的组织结构、职能分解、职位设置、职位说明书的编制、目标管理、绩效考核、薪酬管理、流程管理等内容进行了阐述,为医院提供了规范化管理的制度、工具、流程和模板,便于各类医院参照执行,是医院进行规范化管理和实务操作的参照范本。

各类型医院在进行人事改革的过程中,可根据自身特点建立并实施一套适合自身发展的规范化管理体系,对本书提供的工具、模板等进行有选择地参照,并根据自身的实际情况,有针对性地进行制度和模板设计,以使其更加符合自身发展的实际情况。

在本书编写的过程中,孙晓颖、陈剑锐、董连香负责资料的收集和整理以及数字图表的编排,王勇、孙宗坤参与编写了本书的第一章、第二章,郝卓刚、马锦山参与编写了本书的第三章,潘宏、苏美霞参与编写了本书的第四章,王宝云、曹凤兰参与编写了本书的第五章,韩莹、孙云贵参与编写了本书的第六章,顾金凤、田苗参与编写了本书的第七章,罗杨、曹小犬参与编写了本书的第八章,王茜、阎令超参与编写了本书的第九章,全书由王淑霞统撰定稿。

编者

目 录

第一章 医院与医院人力资源管理概述	1
第一节 医院发展概况	1
一、我国医院的发展概况	1
二、医院的发展趋势探析	2
第二节 医院人力资源管理分析	3
一、医院人力资源管理概况	3
二、医院人力资源管理改革分析	4
三、建立医院的规范化管理体系	5
第二章 医院组织结构设计	7
第一节 组织结构设计的相关知识	7
一、组织结构设计的概念	7
二、组织结构设计及其变革	8
三、以流程为中心的组织结构设计理念	8
四、组织结构设计的实施步骤	10
第二节 医院组织结构设计的实施	11
一、医院组织结构设计的新形势	11
二、医院组织结构设计应注意的问题	11
三、医院组织结构的可选类型	12
第三节 医院各科室、各职能部门的设置	14
一、划分管理层次与管理幅度	14
二、医院职能部门的分类	15
三、各科室、各职能部门的组织结构范例	15
第四节 医院组织结构设计范例	19
一、小型医院组织结构范例	19
二、大型综合医院组织结构范例	20
三、专科医院组织结构范例	21

第三章 医院各科室、各部门职能分解	23
第一节 职能分解的概念及职能划分	23
一、职能分解的概念	23
二、各部门间的职能划分	23
第二节 医院各部门职能分解的重点	24
一、独立性	24
二、可操作性	24
三、无交叉现象	24
四、无空白和脱节现象	24
第三节 医院如何合理设计各项职能	24
一、职能调查与职能识别	25
二、职能分解与组合	26
第四节 医院确定各部门职能的原则	26
一、标准化原则	26
二、流程中心原则	26
三、流程搭接原则	27
第五节 职能分解表的编制	27
一、编制职能分解表	27
二、如何划分各级职能	27
第六节 医院各科室、各部门的职能分解表	28
一、门诊办	28
二、内科	29
三、急诊中心	29
四、住院处	30
五、护理部	31
六、ICU	32
七、药剂科	32
八、药品供应科	32
九、检验科	33
十、功能检查室	33
十一、病理科	34
十二、麻醉科	34
十三、放射科	35

十四、理疗科	35
十五、手术管理中心	36
十六、感控科	36
十七、防保科	37
十八、研究所	37
十九、科教部	38
二十、信息管理部	38
二十一、医疗器械部	38
二十二、发展部	39
二十三、总务部	40
二十四、财务部	40
二十五、人事部	42
第四章 医院各科室、各部门职位设置	45
第一节 什么是工作分析与职位研究	45
一、什么是职位研究	45
二、工作分析与职位研究的概念	45
三、职位调查	45
四、工作分析与职位研究的内容	46
五、工作分析与职位研究的意义	46
第二节 医院职位的分类和设置	46
一、职位设置的定义	46
二、职位类别的划分	47
三、职位设置的原则	47
四、职位设置的步骤	48
第三节 医院职位设置案例	49
第五章 医院职位说明书的编制	55
第一节 医院职位说明书的基本概念与作用	55
一、什么是职位说明书	55
二、职位说明书与职能分解、职位设置的关系	55
三、职位说明书的作用	55
第二节 医院职位说明书的编写内容	57
一、职位名称和上下级关系	57

二、任职资格与条件	57
三、职位设置目的	57
四、内外部沟通关系	57
五、责任范围	57
六、责任程度	58
七、建议考核内容	58
第三节 医院编制职位说明书应避免的问题	58
一、责权利不一致	58
二、与组织结构、职能分解相脱节	58
三、职责表述不清	59
四、任职条件与企业实际情况不符	59
第四节 医院职位说明书案例	60
一、医院管理层	60
二、临床大科	76
三、门诊办	80
四、急诊中心	84
五、住院处	88
六、检验科	92
七、药剂科	96
八、护理部	100
九、科教部	106
十、总务部	110
十一、信息管理部	114
十二、医疗器械部	118
十三、人事部	122
第六章 医院的目标管理	127
第一节 医院目标管理	127
一、目标管理的概念	127
二、目标管理的意义与应注意的问题	127
三、医院目标体系的确定与目标分解	128
四、目标管理的过程控制与考核	130
第二节 医院目标管理体系设计案例	133
一、党委书记目标分解表	133

二、院长目标分解表	133
三、科研副院长目标分解表	134
四、业务副院长目标分解表	134
五、行政副院长目标分解表	135
六、内科主任目标分解表	135
七、住院处主任目标分解表	136
八、急诊中心主任目标分解表	136
九、门诊办主任目标分解表	137
十、检验科主任目标分解表	137
十一、功能检查室主任目标分解表	137
十二、病理科主任目标分解表	138
十三、麻醉科目标分解表	138
十四、放射科目标分解表	139
十五、理疗科主任目标分解表	139
十六、手术管理中心目标分解表	140
十七、护理部主任目标分解表	140
十八、药剂科主任目标分解表	141
十九、药品供应科主任目标分解表	141
二十、防保科主任目标分解表	141
二十一、信息管理部主任目标分解表	142
二十二、医疗器械部主任目标分解表	142
二十三、总务部主任目标分解表	143
二十四、人事部主任目标分解表	143
二十五、财务部主任目标分解表	144

第七章 医院绩效考核体系设计 145

第一节 医院绩效考核体系概述	145
一、绩效考核的概念及作用	145
二、绩效考核体系设定原则	146
三、绩效考核指标体系构成	147
四、确定医院关键绩效指标	147
第二节 医院绩效考核的实施	150
一、绩效考核常用方法	150
二、绩效考核实施步骤	151

三、绩效考核注意事项	155
第三节 平衡计分卡的应用	155
一、平衡计分卡介绍	155
二、平衡计分卡绩效指标	156
第四节 医院绩效考核体系设计	157
一、医院管理层	157
二、临床大科	164
三、门诊办	166
四、急诊中心	167
五、住院处	169
六、检验科	170
七、药剂科	172
八、护理部	174
九、科教部	176
十、总务部	178
十一、信息管理部	180
十二、医疗器械部	182
十三、人事部	184
第八章 医院薪酬福利管理	187
第一节 薪酬体系的构成	187
一、薪酬与薪酬管理	187
二、薪酬体系设计的原则	188
第二节 薪酬体系设计基本流程	188
一、明确薪酬政策与目标	189
二、工作分析与工作评价	189
三、薪酬调查	190
四、确定薪酬结构	192
五、设定薪酬等级与薪酬标准	192
六、薪酬体系的实施与完善	193
第三节 某医院薪酬福利体系设计方案	193
一、医院现有薪酬体系的诊断	193
二、医院薪酬福利体系设计	194

三、某民营医院中高层管理人员薪酬设计	196
--------------------------	-----

第九章 医院管理流程设计199

第一节 流程与流程再造的发展与概念	199
一、流程管理的相关概念	199
二、流程再造的发展沿革	199
三、激烈的市场竞争推动流程再造	200
第二节 医院流程再造的条件	200
一、稳固的业务组织基础	200
二、优良的医院文化	201
三、适时修订医院发展规划	202
四、高层领导对流程再造的支持	202
第三节 医院流程再造的方法	202
一、流程再造的原则	202
二、对现有流程的诊断	203
三、流程再造的形式	205
四、流程再造应考虑的问题	205
五、信息化系统的应用	206
第四节 医院流程图设计	206
一、流程图的分级	206
二、流程图的坐标	206
三、流程图的符号	206
四、流程图的绘制	207
第五节 医院流程设计与流程再造的应用	208
一、医院发展规划管理流程与工作标准	208
二、医院经营决策管理流程与工作标准	212
三、员工招聘管理流程与工作标准	216
四、医院资金管理流程与工作标准	220
五、联合办学管理流程与工作标准	224
六、医护培训管理流程与工作标准	228
七、门诊服务创新管理流程与工作标准	232
八、门诊诊疗服务管理流程与工作标准	235

第一章 医院与医院人力资源管理概述

第一节 医院发展概况

医院是为特定的人群提供治病、防病服务的场所，是配有一定数量的病床设施、相应的医务人员和必要的仪器设备，通过医务人员的集体协作，为住院或门诊病人实施科学和正确的诊疗服务的医疗事业机构。

一、我国医院的发展概况

（一）医疗需求多元化，服务市场扩大化

随着社会经济的发展，人们的物质生活不断改善，健康意识不断提高，越来越重视自身的健康，医疗服务消费早已突破了“有病求医”的观念，医疗服务需求呈现出多层次、多样化的特点，美容、整形、康复服务正在悄然走俏；健康咨询、家庭保健等方面的潜在需求不断增长；保健品市场的一再升温……这些现象为医院开拓出了更多的市场。

（二）医院的数量和从业人数持续增加

2005年末，全国卫生机构总数约29.9万个，全国注册医疗机构（不含村卫生室）约29.0万个，其中非营利性医疗机构约13.2万个，营利性医疗机构约15.8万个。医疗机构中，医院约1.8万个，社区卫生服务中心（站）约1.7万个，农村乡镇卫生院约4.1万个。

2006年全国卫生机构总数达30万个，其中医院约1.9万个，医疗机构床位总数达300多万张。相关医疗卫生从业人员也比2005年增加了约8万人，达到500多万人的新高，这就意味着每千人口中卫生技术人员约有3.52人，医疗服务能力大幅提高。

（三）医疗机构形式多元化，竞争程度加大

目前，我国的医疗机构已呈现公立、私营、中外合资（合作）、股份制等多种

机制并存的格局，随着我国医疗改革的深入和医疗市场的逐步放开，将会掀起医院投资的热潮，医疗市场的竞争将加大。

另外，我国的医疗服务市场正在由“供方市场”向“需方市场”转变，医院之间的竞争也会日趋激烈。不过，中国医疗市场作为世界最大的潜在医疗市场，将会给民营医院的发展提供很大的市场空间。

（四）医疗服务水平不断提高

随着科学技术的发展，临床实践和医学研究的深入，我国的医疗技术水平进一步提高；教育事业的发展也为医院培养了大量的专业医务人员以及医院管理人才；同时，医院的就医环境、人员的服务态度也有很大的提高。

二、医院的发展趋势探析

（一）专科化发展

现代医学的发展趋势，是在高度分化的微观研究基础上，实现人体的整体健康。这就要求医院，特别是一些大型综合医院，必须发展专科，形成各个临床专业分支，以利于对疾病作细致的诊断和治疗；同时还要注意专科之间的互相配合与协同发展，在高度专业化和精细分工的基础上，加强横向联系，实现多科综合。

（二）高新技术的应用

利用现代科学的最新技术对人体的未知领域进行研究，并将研究成果应用在临床，促进人们身心健康的恢复和生活质量的进一步提高，已经成为现代医院发展的一个显著特点和必然趋势。今后，高新技术将越来越多地被运用于临床诊断和治疗，以不断提高人们的健康水平，满足人们日益增长的健康和医疗需求。

（三）建筑、就医环境、服务应满足患者需求

随着社会的发展，人们对医院和医务人员提供的服务的要求日益提高，希望在就医时拥有温馨、整洁的就医环境，良好的医患沟通，合理的医疗服务价格，这要求现代医院做到以下四点。

1. 必须适应患者就医的需要，给患者创造一个良好的环境，实现医院园林化、病房家庭化。
2. 必须适应医院的发展，不断开发新业务。
3. 必须适应各种现代化仪器设备的要求，为设备更新留下余地。

4. 能为患者提供更优质高效的就诊服务、生活服务。

（四）社区综合健康服务

随着社会的发展，致病因素的增多与复杂化，威胁人类的主要疾病已经从传染性疾病逐步向慢性非传染性疾病转变，而医院除了为人们治疗疾病外，还应重视预防医学，制定出社会防治措施，以从根本上完成医院防治疾病的任务。因此，需要部分医院从医疗型组织向医疗、预防、保健型组织转化，从治疗服务扩大到预防服务，从技术服务扩大到社会服务，从生理服务扩大到心理、社会服务，从院内服务扩大到院外服务，向社区居民提供综合健康服务将成为今后社区医院的重点发展方向。

（五）管理信息化、科学化、专业化

现代化医院必须广泛采用现代化的管理技术和方法，做到科学管理。这就要求医院在发展时做到以下三点。

1. 实行标准化管理，引入国际上成熟的管理体系及标准，如引入美国JCAHO的医院评审制度、ISO9000系列标准等。
2. 运用信息技术，实施信息化管理。医院信息系统建设将成为医院未来的发展重点之一，应用计算机处理医院管理信息及患者诊疗信息，已成为必然的趋势。
3. 医院管理职业化，即由专业人才专门从事医院管理工作。

（六）医疗服务市场化

随着市场经济机制的逐步建立和完善，医院也将更多地运用市场经济的手段和方法经营医疗服务。需求分析、市场调查、市场营销、竞争分析、兼并重组等一般企业常用的方法也将逐步应用于医院的日常经营。

另外，随着医院间竞争的加剧，医院必然会通过兼并、重组等方式整合现有的医疗服务资源，扩大医院的规模，降低成本。这种方式在很大程度上可以使医院扩大发展空间，增加医疗市场的竞争优势，也会使原本经营状况较差或濒临倒闭的医院通过资源重组焕发生机，盘活闲置或效率低下的医疗资源。

第二节 医院人力资源管理分析

一、医院人力资源管理概况

人力资源是医院的重要资源之一，人力资源管理是医院管理工作的重中之重。目前，我国医院的人力资源管理呈现出以下特点。

（一）不能适应改革的要求

随着我国医疗改革的不断深入,医院过去的人事管理已经不能适应改革的要求,迫切需要在人事管理制度上有所突破,推动和加速改革的步伐,保证改革的成功。但是,人事制度的改革受到国家人事政策和当地政府有关人事政策的制约,同时也受到了社会外部环境的约束,实行起来并不容易。

（二）没有形成人力资源管理系统

目前,大部分医院还没有建立起自己的人力资源管理体系,各级管理人员的人力资源管理职责不明,还没有真正承担起人力资源管理职责,许多管理者仍认为,人事制度改革是人事部门的事情,人力资源管理的地位和作用在实践中还没有体现出来。

（三）缺少科学的管理理念和方法

医院各层级的管理人员缺乏较系统的人力资源管理理念和技术。大部分管理者具有较强的医学专业技术,但在管理和人力资源管理方面,多数还是依靠自己的工作经验;另外,重技术、轻管理的思想也制约着医院人力资源管理水平的提高。

（四）管理专业人才匮乏

医院各级管理者大都来自专业业务部门,他们掌握了较强的医学专业技术,但在管理上属于“外行”,真正受过医院管理专业教育的医院管理者不多,医院管理专业人才缺乏。

二、医院人力资源管理改革分析

（一）医院人力资源管理改革趋势

医院人力资源管理改革的趋势有以下四点。

1. 医院管理职业化必然带来人力资源管理专业化。
2. 人力资源管理逐步从硬性管理走向软化管理。
3. 医院经营管理体制的多样化必然使得人力资源管理的方式多样化。
4. 人力资源管理体系逐渐形成,对人力资源管理专业人才的需求将不断增大。

（二）医院人力资源改革需要注意的问题

我国医院在进行人力资源管理改革的过程中,应注意以下五个问题。