

• 首都医学发展科研基金资助项目 项目编号：20093078 •

YIYUANWEIJI GUANLI SHOUCHE

医院危机 管理手册

◎ 李惠军 郑永军 主编



河北科学技术出版社

内 容 简 介

随着科技的进步与社会的发展，现代医院面临危机的种类不断变化，发生的频率与日俱增。医院如何从容应对与妥善处理各种危机，已经成为医院管理者的必修课。本书作为首都医学发展科研基金项目的研究成果对医院危机管理理论、危机管理的经验、教训与启示、危机管理的预警预控机制、处置机制、危机中的沟通管理与媒体管理机制、善后机制等进行了系统研究。本书对医院从容应对与妥善处理各种危机，加强医院危机管理能力，使医院在复杂的竞争环境中立于不败之地具有指导意义。

编 审 胡 敏 祝 扬
主 编 李惠军 郑永军
副主编 杜新鸿 宋瑞华
编 委 王 丁 朱元彻 张媛媛 付国宝
和金玲 葛 晶 崔志章 王立春
王海鹏 孙冠勇 孙 琦

图书在版编目 (C I P) 数据

医院危机管理手册 / 李惠军, 郑永军主编. —石家庄:
河北科学技术出版社, 2013. 12
ISBN 978-7-5375-6603-2

I. ①医… II. ①李… ②郑… III. ①医院—管理—
中国—手册 IV. ①R197. 32-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 286251 号

医院危机管理手册
李惠军 郑永军 主编

出版发行 河北科学技术出版社
地 址 石家庄市友谊北大街 330 号
邮 编 050061
印 刷 河北新华第二印刷有限责任公司
开 本 880×1230 1/32
印 张 6. 125
字 数 153 000
版 次 2013 年 12 月第 1 版
2013 年 12 月第 1 次印刷
定 价 18. 00 元

<http://www.hkpress.com.cn>

目 录

第一章 医院危机管理理论.....	(1)
第一节 危机.....	(1)
一、危机的定义.....	(2)
二、危机的特点.....	(4)
三、危机的类型.....	(5)
第二节 医院危机.....	(7)
一、医院危机的定义.....	(7)
二、医院危机的特点.....	(7)
三、医院危机的分型.....	(9)
第三节 危机管理.....	(12)
一、危机管理的概念.....	(12)
二、危机管理的特征.....	(14)
三、危机管理的模式.....	(19)
四、危机管理的原则.....	(25)
第四节 医院危机管理.....	(29)
一、医院危机管理的概念.....	(29)
二、医院危机管理的特征.....	(30)
三、医院危机管理的模式.....	(31)
四、医院危机管理的原则.....	(34)
五、医院危机管理的作用和意义.....	(35)

第二章 国内外医院危机管理的经验、教训与启示 ·····	(39)
第一节 国内医院危机管理的经验、教训与启示 ·····	(39)
一、国内医院危机管理的研究与发展·····	(39)
二、国内医院危机管理的经验与教训·····	(41)
三、国内医院危机管理的启示·····	(44)
第二节 国外医院危机管理的经验、教训与启示 ·····	(46)
一、国外医院危机管理的研究与发展·····	(46)
二、国外医院危机管理的经验与教训·····	(48)
三、国外医院危机管理的启示·····	(52)
第三节 国内外医院危机管理比较 ·····	(52)
一、我国医院危机管理与国外危机管理的差距·····	(53)
二、提高我国医院危机管理水平的对策·····	(55)
第三章 医院危机管理的预警机制 ·····	(58)
第一节 医院危机预警的内涵和类型 ·····	(58)
一、概念·····	(58)
二、分类·····	(58)
第二节 建立医院危机预警机制的功能和作用 ·····	(60)
一、主要功能·····	(60)
二、主要作用·····	(61)
第三节 医院危机管理预警系统的构建 ·····	(61)
一、构建思路·····	(62)
二、构建目标·····	(62)
三、构建原则·····	(63)
四、有关要求·····	(65)
五、构建程序·····	(65)
第四节 医院危机管理预警系统的主要内容 ·····	(66)
一、信息收集系统·····	(67)

二、信息加工系统·····	(67)
三、决策系统·····	(68)
四、警报系统·····	(68)
第五节 医院危机的预警分析·····	(69)
一、医院危机迹象的监测·····	(69)
二、医院危机迹象的识别·····	(70)
三、医院危机迹象的判断·····	(70)
四、医院危机迹象的评价·····	(71)
第六节 医院危机预警存在的问题和注意事项·····	(71)
一、医院危机预警的重点·····	(71)
二、医院危机预警失灵的原因分析·····	(72)
三、医院危机预警中应该注意的问题·····	(73)
第四章 医院危机管理的预控机制·····	(75)
第一节 医院危机预控机制的概念·····	(75)
一、医院危机预控的概念·····	(75)
二、危机预控与危机预警、预防的关系·····	(76)
第二节 医院危机预控机制的分类·····	(77)
一、预先预控·····	(77)
二、预见预控·····	(78)
三、再发预控·····	(78)
第三节 医院危机预控机制的主要策略·····	(79)
一、排除策略·····	(79)
二、缓解策略·····	(82)
三、转移策略·····	(82)
四、防备策略·····	(83)
五、减少策略·····	(84)
第四节 医院危机预案的制定·····	(85)

一、医院危机管理预案制定的原则·····	(86)
二、医院危机管理预案的内容·····	(87)
三、医院危机管理预案的作用·····	(89)
四、医院危机管理预案的类型·····	(90)
五、医院危机管理预案制定应注意的问题·····	(91)
第五节 医院危机预控机制的原则·····	(94)
一、信息准确原则·····	(94)
二、信息时效原则·····	(95)
三、可操作原则·····	(95)
第五章 医院危机管理的处置机制·····	(97)
第一节 医院危机管理处置机制的内涵及特征·····	(97)
一、医院危机管理处置机制的内涵·····	(97)
二、医院危机管理处置机制的特征·····	(99)
第二节 医院危机管理的处置过程·····	(100)
一、医院危机的识别与判断·····	(100)
二、医院危机的隔离·····	(103)
三、危机的处理·····	(108)
第三节 医院危机控制处理的策略与方法·····	(112)
一、医院危机控制处理的策略·····	(113)
二、医院危机处置的方法·····	(115)
第六章 医院危机中的沟通管理与媒体管理机制·····	(117)
第一节 医院危机中的沟通管理机制·····	(117)
一、沟通管理概述·····	(117)
二、医院危机处理中的内部沟通与外部沟通·····	(121)
三、医院危机处理中不同阶段的沟通·····	(123)
四、医院危机沟通管理的战术·····	(126)
第二节 医院危机中的媒体管理机制·····	(128)

一、媒体在医院危机管理中的作用·····	(129)
二、医院危机管理中的媒体管理策略·····	(131)
三、医院危机管理中的信息披露策略·····	(136)
四、医院危机管理中的新闻发言人·····	(139)
第七章 医院危机管理的善后机制·····	(141)
第一节 医院危机善后管理的概念·····	(141)
第二节 医院危机善后管理的步骤·····	(142)
一、建立医院危机善后管理小组·····	(142)
二、获取信息·····	(143)
三、确定危机恢复对象并对危机恢复对象的重要性排序 ·····	(143)
四、制订医院危机恢复计划·····	(144)
五、恢复计划的执行·····	(145)
第三节 医院危机善后管理的内容与方法·····	(146)
一、医院危机善后管理的内容·····	(146)
二、医院危机善后管理的方法·····	(147)
第八章 医院危机管理的评估机制·····	(150)
第一节 医院危机管理评估的概念·····	(150)
一、医院危机管理评估的定义·····	(150)
二、医院危机管理评估的对象·····	(151)
三、医院危机管理评估的目的·····	(151)
第二节 医院危机管理评估的原则·····	(152)
一、准确性·····	(152)
二、客观性·····	(153)
三、时效性·····	(155)
第三节 医院危机管理评估的内容·····	(155)
一、对医院应急管理的评估·····	(156)

二、对医院危机管理预案的评估·····	(156)
三、对医院危机传播管理的评估·····	(156)
四、对医院危机管理绩效的评估·····	(157)
五、对医院危机预警管理的评估·····	(157)
第四节 医院危机管理评估的方法·····	(158)
一、公众意见征询法·····	(158)
二、专家意见法·····	(159)
三、内部评估法·····	(160)
四、传媒评估法·····	(162)
第五节 医院危机管理评估的标准·····	(163)
一、传播标准·····	(163)
二、效益标准·····	(164)
三、制度标准·····	(165)
四、不同角度的评判标准·····	(166)
第六节 医院危机管理评估的步骤·····	(168)
一、调查·····	(168)
二、评估·····	(168)
三、整改·····	(168)
附录 医院危机管理办法·····	(169)
参考文献·····	(181)

第一章 医院危机管理理论

医院危机管理是医院管理中应对危机状态的一种特殊形式，其实质是危机管理理论在医院管理中的应用，是危机管理和医院管理的结合。本章主要探讨危机及医院危机的定义、特点和类型；危机管理及医院危机管理的概念、特征、模式、原则和相关研究与发展；医院危机管理的作用和意义。

第一节 危机

在社会的各个阶层中，无论是政府、企业、军队、医院、学校都有可能发生危机，可以说危机无处不在，无时不有。如国外的恐怖分子袭击美国纽约世贸大厦的“9·11”事件（2001年）和莫斯科剧院人质危机事件（2002年）；国内的 SARS 危机（2003年）和四川汶川大地震（2008年）；医院危机如北京新兴医院虚假广告事件（2004年）和哈尔滨天价医药费事件（2005年）。危机对整个社会和人类产生了巨大的影响，不仅造成了人类生命和财产的巨大损失，对各国经济乃至世界经济的发展和社会的稳定以及世界的和平都造成了巨大的破坏。引发社会、经济和政治的不稳定，阻碍了社会的可持续发展，而且危机不仅是管理者研究的重要课题，而且是管理者必须面对的重大挑战。

国外对危机的研究起步较早，我国学术界对危机的研究目前尚处于起步阶段。只是由于 SARS 危机的影响，人们对危机的认

识程度才逐步提高，政府和管理者也充分认识到了危机管理的重要性和紧迫性，针对危机的研究就此迅速展开。

要更好地研究危机，就必须彻底理解危机的定义，了解危机的特点和类型，这是对危机进行有效管理的前提。本节将重点介绍有关危机的基本知识，为以后各章节打好基础。

一、危机的定义

危机的概念来源于希腊语，曾作为医学术语被普遍用于医学领域，是指人濒临死亡或游离于生死之间的那种状态，用于表示一些非常重要的、需要马上做出决断的状况。到 18~19 世纪，危机的概念才被引入政治领域，表明政府或其体制已处于紧急状态。随之逐渐形成了危机管理的概念并慢慢扩展使用到经济和其他领域。

从一般知识的角度，国内外一些权威工具书对危机都有简明的定义，如：

《牛津词典》对危机的解释有两层含义：一是“危险和非常困难的时期”；二是“决定性的瞬间或转折点”。

《朗曼现代英语词典》对危机的解释是：①严重疾病突然好转或恶化的转折点；②事物发生过程中的一个转折点、不确定的时间或者状态、非常危险或者困难的时刻。

《现代汉语词典》对危机的解释为“危险的祸根，如危机四伏”；“严重困难的关头，如经济危机”。

随着危机研究的不断发展，不同的研究者由于所处的学科和研究的角度不同，给出危机的定义亦不尽相同，从学术研究的角度，学者们给危机下的定义已经有 100 多种，具有代表性的有以下几种。

赫尔曼（Hermann）认为：危机是某种特定的形势，在这种

形势中，其决策主体的根本目标受到威胁，而且做出决策的反应时间有限，其发生也出乎决策主体的意料之外^①。

罗森塔尔和皮恩伯格（Rosenthal and Pijenburg）认为：危机是对一个社会系统的基本价值和行为构架产生严重威胁，并且在时间性和不确定性很强的情况下必须对其做出关键性决策的事件^②。

福斯特（Foster）认为：危机具有四个显著特征：急需快速做出决策，严重缺乏必要的训练有素的员工，严重缺乏物质资源，时间极其有限^③。

刘刚认为：危机是一种对组织基本目标的实现构成重大威胁、要求组织必须在极短的时间内做出关键性决策和进行紧急响应的突发性事件^④。

董传仪认为：危机是指系统内部及系统与外部环境之间的不平衡状态。它的外延是系统内外的各种矛盾关系，当这种矛盾激化的时候将演化为恶性突发事件^⑤。

以上所列出的定义是不同的学者在不同的时期用不同的角度对不同危机的理解，有的定义是根据危机的特点给危机下的定义，如赫尔曼和福斯特；有的是从政府公共危机管理的角度对危机进行理解的，如罗森塔尔和皮恩伯格；有的把危机定义为事件，如刘刚、罗森塔尔和皮恩伯格；有的把危机定义为一种矛盾着的不平衡状态，如董传仪。结合医院危机管理的具体实际，我

①Hermann, Charles F., International Crisis: Insights from Behavioral Research, New York Press, 1972.

②董传仪著. 危机管理学. 中国传媒大学出版社, 2009, 4.

③何海燕, 张晓甦著. 危机管理概论. 首都经济贸易大学出版社, 2006, 3.

④刘刚著. 危机管理. 中国经济出版社, 2004, 3.

⑤董传仪著. 危机管理学. 中国传媒大学出版社, 2009, 5.

们认为危机是一种突发的、对组织构成重大威胁的、需要紧迫处理的事件。

二、危机的特点

了解和掌握危机的特点是准确识别危机和进行危机有效管理的前提。危机通常具有以下主要特点。

1. 隐蔽性

危机在真正转化为具体事件之前往往已经有了一些征兆，但并未引起人们的注意，或是人们根本没有察觉得到。危机爆发前的征兆隐蔽性很强，使人们难以防范或进行准确的危机预测。如果能及时发现危机并把它消灭在萌芽状态，就能够有效地避免危机的发生。

2. 突发性（急迫性）

危机的发生往往是在人们意想不到或没有准备的情况下，在危机发生前，很少有人注意到危机何时来临、何地爆发、会造成多大的影响。如 SARS、禽流感、汶川大地震等。这些突发事件的发生都具有突发性，也具有很大的偶然性和随机性，使我们防不胜防。

由于危机的突发性，又带有很强的冲击力和破坏力，使人们没有充分的精神和物质准备，人们无所适从、不知所措。需要人们采取及时有力措施，化解危机，消除影响，减少损失，所以说危机又具有急迫性。

3. 危害性

危机的发生，不仅会对人们的财产、环境和生命造成威胁和损失，对整个社会系统造成破坏，从而影响社会系统正常运作，而且会造成人们的精神恐惧和痛苦。一些重大危机产生的危害是全方位和多方面的，往往需要很长时间才能消除，而在有些情况

下根本不可能完全消除，会留下历史的烙印，特别严重的危机会导致企业倒闭，甚至国家消亡。危机带来的危害主要有：人员伤亡、财产损失、名誉损害、公信力下降等。

4. 不确定性

由于发生危机的突然性，人们对其准备不充分，无法获得及时准确信息，对危机的性质、未来的发展以及危机带来的影响往往不能准确把握，事先无法确定。危机的不确定性主要表现在危机发生时间、状态、影响和转归的不确定性。

5. 无序性

所谓危机的无序性主要体现在以下两个方面：一是危机管理的无序性，因为以前从未发生过，所以处理起来无章可循，属非程序化决策问题。二是发展与转归的无序性，危机随着环境中某些因素的变化而发生变化，无特定的转归与发展方向。

6. 公开性

在信息化社会和大数据时代，信息传播渠道的多样化、速度的高速化、范围的全球化，使危机情境迅速公开化，迅速成为公众关注的焦点。由此带来危机的扩散性，使危机出现涟漪反应或连锁反应，处理不当会使危机加重甚至出现一连串的危机。

7. 社会性

危机爆发后所造成的巨大影响，将立即成为社会和舆论关注的焦点和热点。而由于在信息化社会和大数据时代危机的公开性和扩散性，会迅速传播到世界每一个角落，成为国际社会与公众谈论的焦点话题。这将影响到社会心理健康与公民信心，甚至会影响到社会的稳定。

三、危机的类型

由于发生危机的原因较多，危机表现形式和危害性也就不尽

相同，导致危机分类十分庞杂。不同的学者和专家为了便于开展研究，依据不同的标准对危机进行不同的分类。常见的类型如下。

(1) 按危机诱发因素划分：自然危机和人为危机。

自然危机是指自然界中不可抗力直接引发的危机。如地震、海啸、山体滑坡、洪水、干旱等自然因素引发的危机。这类危机是人类难以控制和抗拒的；但是，如果能在危机的潜伏期提前预警，主动采取积极地措施，可以避免或减少生命和财产损失。

人为危机是指由人的因素诱发的危机。如战争、恐怖袭击、社会动乱、重大事故、冲突、能源短缺等。这类危机是由于人类不理智、不合理的生产方式、生活方式或行为而故意引发的，是人为因素造成的，只要积极防范是可以减少或避免它的发生。

(2) 按危机影响的时空范围划分：国际危机、国内危机、区域危机和组织危机。

国际危机是指国家与国家之间或国家与国家集团之间由于利益或文化冲突而引发的危机，如朝核问题、中东和平问题等。值得提出的是，随着社会的发展，国家与国家集团之间的危机日益增多。

国内危机是指危机影响的范围只限定在一个国家或地区，危机的发生会对该国整个社会系统或一些子系统造成严重破坏，使它们不能正常的运转。如一国发生军事政变、社会暴乱、自然灾害、疾病流行等。如我国的 SARS 流行、英国的疯牛病。值得提出的是，国内危机有时与国际因素有关。

区域危机是指危机影响的范围只限定于某一个地区。如城市危机、洪水、冰冻或地震造成的区域性灾害。这类危机只对某一区域社会系统的子系统或局部系统造成破坏，且常常与这一区域的特点有关。如我国南方的雨雪冰冻灾害等。

组织危机是指发生于社会上各种组织内部的危机。组织危机中,研究最多的是企业危机,无论是何种类型危机都会导致企业危机的爆发。诱发企业危机的因素有两类,一类是外部因素;另一类是企业内部因素;有时也会出现两类因素共同作用的情况^①。

(3) 按危机发生的领域划分:政治危机、社会危机、经济危机、生产性危机和自然性危机。

(4) 按危机状态下主体采取的态度划分:和平方式和暴力方式。

第二节 医院危机

一、医院危机的定义

医院危机,从字面上理解,即是医院面临的危险与机遇。任何危及患者和医务人员身体健康和生命安全的事件,对医院的生存、发展、稳定构成威胁,社会信誉和公众形象构成损害,都属于医院危机的范畴。危机不仅意味着威胁、危险,更意味着机遇。医院危机是指对医院正常运营或声誉造成潜在破坏的事件。其具备以下特征:对医院的生存、稳定构成威胁;缺乏关键的信息和(或)精于处理该事件的人员;在有限的时间内必须做出决策。

二、医院危机的特点

医院危机具有不可完全预知性,进展的时间紧迫性,可能会

^①何海燕,张骁旌著.危机管理概论.首都经济贸易大学出版社,2006,18.

有的严重破坏性，爆发过程中高度不可控性。医院危机除具有普通危机的特点外，更具有以下明显特点。

1. 突发性和紧迫性

医院危机往往在人们意想不到的时间、地点发生。由于发生突然，要求医院领导者必须在最短时间内做出决策，以降低危机对医院所造成的损害，如果在慌乱之中决策有误，会造成巨大损失。当危机出现时，医院对危机做出的反应和处理的时间十分紧迫，任何延迟都会给医院带来更大的损失。医院必须在有限的时间内启动预案，收集信息，对危机危险程度进行尽可能准确的评估，安排合适的人员在规定时间内完成工作并及时反馈、综合。

2. 不确定性

也可称之为未知性。医学总体来说是一门不确定的科学，还存在着诸多未知的领域，难以预料的突发性事件时有发生。这种带有偶然性和随机性的医疗意外一旦出现，并导致严重不良后果，危机则不期而至，令人措手不及。

3. 社会性与广泛性

从根本上来讲医患关系紧张、医疗服务失误的增多并不仅仅是医疗质量不高、服务态度不好的问题，它是复杂的社会因素和各种深层次的矛盾在医疗服务上的集中反映。“北京朝阳医院京西分院孕妇缺少签字导致死亡事件”就是一个典型的例子。这类危机吸引了全社会的目光，是社会关注的焦点，已经成为影响社会和谐的一个突出问题。信息传播渠道的多元化、速度的高速化，使危机迅速公开化，医院的一点点的失误都可能造成轩然大波^①。

4. 不可控性

^①陈玉强，林志扬. 运用危机理论探讨军队医院服务失误的管理. 西南国防医药, 2008, 第18卷(6), 914.