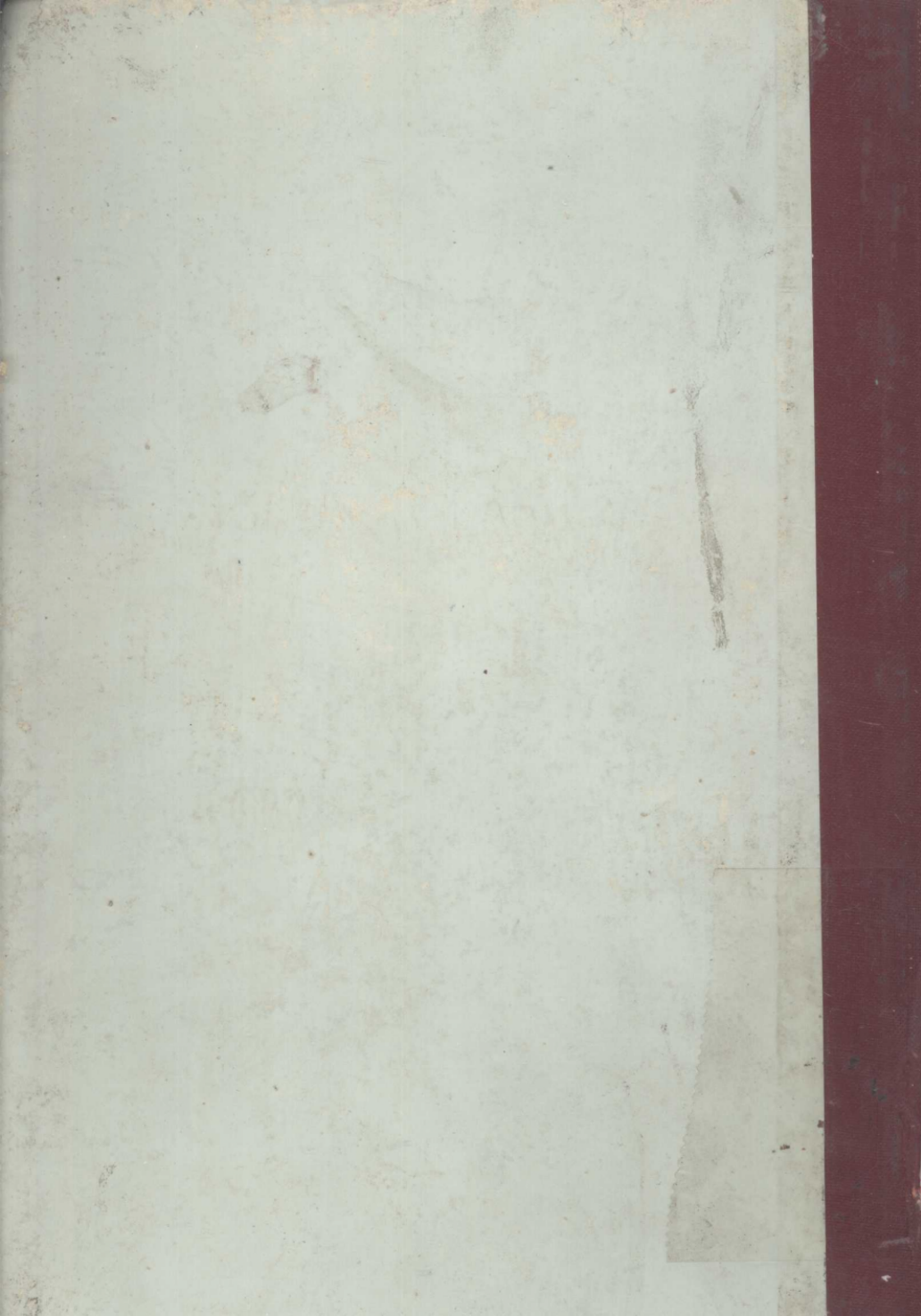


医院 标准化管理

后勤部门管理合格标准

YIYUANBIAOZHUN
HUAGUANLI

中国医院管理杂志社



医院 标准化管理

后勤部门管理合格标准

主 编 蒋 繁 隆

副主编 邱凤林 陈继廉 黄志勇

中国医院管理杂志社出版发行

哈尔滨市香坊区香安街54号

哈尔滨印刷二厂印刷

期刊登记证：第 012 号 定价：2.50 元

(总第 084 期)

前 言

这本专辑，是中国人民解放军沈阳军区后勤部卫生部和有关业务部为军区医院后勤工作制定的标准化管理部分，是指导、控制和评比医院后勤工作的依据，是应用现代管理科学理论，结合医院实际，经过实践的经验总结，是科学性、实用性较强的医院后勤部门的工作规范，也是医院标准体系的重要内容之一。我们将这部资料编辑出版，相信将对推动医院后勤工作提高现代化管理水平发挥积极作用。

医院标化管理是我国现阶段在医院管理方面摆脱经验管理，实行现代管理的一个有效方法。实行标准化管理，首先就要对各工作单元、各工作岗位的效能、效率等指标制订合理的、统一的规定，即统一的标准，然后组织全院职工实现标准。标准是衡量劳动效能优劣、效率高低、作业程序是否科学，作业行为是否规范，经济效益是否合理的客观尺度，也是奖优罚劣、奖勤罚懒的依据。没有标准就无法准确地判断事物；实行标准化管理将有利地保证医院系统处于最优化的运行。

这本专辑的内容，包括：院务处、汽车班、洗衣房、电工班、水暖班、木工班、瓦工班、干部灶、战士灶、休养灶、军需仓库、服务社等12个部门和工作单位的工作效率、工作质量、技术开展、管理质量四个方面的标准项目和指标。其数据虽然来自军队医院系统，但由于军队与地方医院系统的基本特点与管理目标具有共性，该专辑不仅对军队医院，对地方医院、工企职工医院也有使用价值。

在医院改革中，全国各级各类医院已经先后实行了责、权、利相结合的责任制、承包制或合同制。因而对“投入”——人力，物力，财力，与“产出”——效能、效率、效益便不能不进行定量管理，亦即“产出”与“投入”，必须有一个合理的指标(标准)与合理的指标计算方法，才能确定合理的责任制、承包制或合同制。这本专辑对医院后勤工作的常用指标列举较为齐全，所以也可以把这本专辑称为医院后勤工作管理手册。

这本专辑是领导干部、管理人员与广大后勤工作者集体智慧与协同劳动的产物，是有领导、有组织，上下齐心协力，共同完成的一项工程。在这里，我们向所有为这本书付出艰辛劳动的同志致以衷心的感谢。

《中国医院管理》编辑部

1985年1月

通 知

军区后勤部卫生部制定的《医院科室合格标准（草案）》、《各级医务干部称职标准（草案）》、《师团医疗（军马）卫生单位合格标准（草案）》和《部队卫生人员称职标准（草案）》，业经军区审查批准，现予颁发试行。

贯彻执行四项标准（草案），实行卫生工作标准化管理，是推动卫生工作现代化正规化建设的重要措施。要发动全体卫生工作人员，按照标准的要求刻苦学习，努力工作，提高业务水平，为提高工作质量，提高管理效能，加速卫生工作的现代化正规化建设，做出积极的贡献。

贯彻四项标准（草案），要同对单位和个人考核、奖惩联系起来。要把能否执行好四项标准（草案），作为评选先进单位和先进个人

人的重要依据，作为评定晋升技术职称的重要依据。经全面考核，未达到合格标准的单位，不能被评为先进单位；未达到称职标准的人员，不能被评为先进工作者，也不能晋升技术职称。

四项标准（草案）同卫生单位现行的规章制度和职责规定的精神是一致的，并能促进这些制度规定的落实，但不能代替或取消这些制度规定。

各单位在试行中要注意总结经验，并将对四项标准（草案）的修改补充意见逐级上报，以便进一步修改完善。

沈 阳 军 区

一九八二年二月十九日

医院标准化管理的基本理论与方法

(概 论)

为了全面贯彻党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，保证党的工作着重点的转移，开创医院建设的新局面，我们在医院管理方面进行了改革，从1982年初开始，在全区医院实行标准化管理。

一、医院标准化管理的本质

我区实行的医院标准化管理，是从军队医院的实际出发，以上级的各项规章制度为依据，以我国医院管理的经验为基础，学习借鉴国内外企业的管理经验，坚持“以我为主、博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，通过制订和实施《医院合格标准》和《医院各级各类人员称职标准》，对医院进行的科学管理。

为了正确理解医院标准化管理，首先要弄清“标准”、“标准化”、“标准化管理”三种不同的概念。

标准，是一种对事物衡量的尺度，大家共同遵循的准则。

标准化，“制订标准和贯彻标准的全部过程叫标准化”。标准化在深度上是没有止境的，在广度上是不断发展的。《医院合格标准》和《医院各级各类人员称职标准》就是运用标准化的原理，对医院内部大量的，既有集体又有个体、既有纵向横向联系，又有众多表现形式的复杂的管理业务，进行总结分析，并预以标准化，从而形成医院的标准化管理体

系。

目前对标准化的理解已突破了传统领域，“国际上标准化已不仅限于名词术语、尺寸系列和试验方法等传统领域，而是广泛地进入信息处理、交通运输、卫生安全、环境保护、人类工效、能源等各方面，管理标准也日益受到重视”。

（见《人民日报》1984年2月）

国外权威人士呼吁，“经济要从标准化中找出路”。在日本，为了加强企业管理，把企业管理中很多活动都订出标准，几乎把企业各种经营有关的事项都纳入了标准化管理，使所有有关人员都必须按照标准进行工作，实行标准化管理。中国管理现代化研究会主办的《管理现代化》中，在综合工业企业实行标准化管理的经验时说：“采用标准化管理，这是标准化原理在生产组织管理中的应用，它可以在二十世纪初开拓出科学管理的新时代，它可以适用于现代经验发达的日本，同样可以适用于当代中国改革的企业。”“采用标准化管理具有很现实的意义。它是科学管理的一种形式，又适合于今后向现代化管理过渡”。

标准化是质量管理的一项重要的基础工作，而质量管理又是实现标准化的重要保证。但标准化并非一个独立的管理方法，而标准化管理则是在管理改革中提出并在实践中证明它是一种有效的现代管理方法。对它的定义我们做了如下概括：

“医院标准化管理，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管理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、提高单位整体效能从而提高工作质量、工作

效率为目的的一种现代管理方法。”

医院标准化管理的概念可以从以下几个方面理解：

第一、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，它同五十年代医院实行的那种单一的责任制相比，无论在内容、范围和数量上，已经发生了很大变化。传统的责任制虽然也规定了职责范围，但缺乏科学的管理方法，不能实施有效的控制，各项规章制度不易得到落实。标准化管理是以科学方法实施有效控制下的责任制，它的突出特点，一是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；二是运用了系统论的观点，不仅强调了个体的责任（以个人称职标准的形式体现），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；三是把现代管理科学引进到责任制中来，运用数理统计和信息反馈，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。

第二，它的理论基础，首先是标准化原理，同时也吸取了系统论、信息论，控制论的某些基本理论。标准化管理体现了这“三论”的主要特征：一是把医院看成是一个由多要素组成的完整的系统，医院是总系统，机关各处、各科室则是分系统。二是医院一切运动过程都包含着信息的传递、加工、生产、鉴别、储存和显示的过程。三是对医院各个领域，包括医疗、护理、教学、科研等等的研究和评价，具有从定性走向定量的精确表达的数学特征。四是把医院各种事物运动看成是可控制的过程，强调反馈信息，认为没有反馈信息，就没有有效的控制；没有有效的控制，就无法实现有效的管理。

第三，标准化管理使医院的所有工作，包括医疗、后勤、行政管理等各项工作都“标准化”，并贯穿于各项工作的全过程。

第四，标准化管理体现了组织管理的五个基本职能（组织、计划、指挥、控制、协同）和现代管理过程的四个主要环节：一是有明确的目标；二是有检查考核的标准；三是有一套严格的控制办法；四是有奖惩。标准化管理以精神奖励为主，物质奖励为辅，把是否达到标准同评选先进，晋职调级联系起来，从而使单位和个人奋斗有目标，管理有遵循，考核有标准，奖惩有依据，充分调动起各级人员尽职尽责做好工作的积极性和创造性。

标准化管理吸取了全面质量管理的理论和方法，但又区别于全面质量管理。全面质量管理是六十年代初由美国通用电气公司菲根鲍姆首先提出的。它是从系统理论出发，把企业作为产品质量生产的整体，以最优生产、最低消耗、最佳服务，使用户得到满意的产品质量为目的。它是用一定的组织体系，用科学的管理方法，动员、组织企业各个部门和全体职工，在产品质量形成的所有环节上，对影响产品质量的各种因素进行综合的治理。它对管理的对象、管理的范围、管理的方法，以及参加管理的人员是全面的，所以称为全面质量管理。医院标准化管理是从医院的特点出发，吸取了现代管理理论和实践的成果，同时也吸取了全面质量管理的理论和方法，而形成的一套新的管理方法。它不是全面质量管理的照搬照套。标准化管理的重要特征是医院的一切活动都以部门、科室合格标准和个人称职标准为依据，按照标准要求工作进行工作、学习、检查、考核和评比，并通过紧密结合的质量控制系统，按照质量控制的督促检查方法，自上而

下，一级控制一级，实施严格的质量管理。它综合规定了一个单位、每个人员、一项工作的数质量指标要求，这种数质量指标与单位和个人相结合，劳动成果与单位和个人的利益相联系。它实际上是把医疗业务管理、行政管理、思想管理、经济管理结合在一起，发挥统一治理作用的综合管理方法。全面质量管理的着眼点是产品，核心是解决产品质量问题，当然，也包括工作质量。它比较重视的是围绕生产全过程的各个环节的质量标准和质量控制，它虽然也注意到对工人的专业技术训练，但是，从总体上看，还并不占重要地位，而且对一个工人或车间也无综合性的称职和合格的标准要求。而我们实行的标准化管理，着眼点是人，把全面提高个人或集体的素质放在突出地位，通过使各级人员达到称职，各部门、各科室达到合格，来提高医疗服务质量，加强医院的业务建设和思想作风建设。所以说，标准化管理与全面质量管理既有相同之处，又有不同之处。

在制订《标准》的过程中，我们遵循的原则是：以系统论、信息论、控制论等现代管理科学的理论为指导，以提高医疗服务质量和工作效率为目的，结合各医院具体情况，使标准具有先进性和可行性；凡是可以统一的，必须统一，不能统一的，不强求统一；标准既要规定明确具体的指标，又要提出对完成指标的检查、考核、评定办法，以利于标准的贯彻落实；标准力求简洁明了，防止繁琐自缠；标准应具有相对的稳定性，又要注意及时修改完善。这次付印的《医院合格标准》和《医院各级各类人员称职标准》，就是根据上述原则，经过不断实践，不断修改完善而定稿的最新版本。

二、医院标准化管理的主要特征

医院标准化管理的四个主要特征：

一切活动依据标准。《医院合格标准》和《医院各级各类人员称职标准》既是管理标准，又是检查评比标准，因此，医院的一切活动都要按照两个标准要求进行，即依照标准实施管理，通过管理实现标准。

一切指标落实到人。实行标准化管理的，要求指标同每一个工作者相联系，一方面，每个人对自己的称职标准，心里清清楚楚；另一方面，单位合格标准规定的各项指标，也分别落实到人，使每个人对自己必须完成的任务指标，心里明明白白。达到明确目标，了解责任，知道差距，认清努力方向。

一切评价运用事实和数据。评价一个单位是否合格，一个干部是否称职，不是凭印象，而是按照标准，依靠一系列的指标、数据，进行全面的综合评价，使医院的一切工作都从定性管理转变成定量管理。

一切工作重视思想教育。标准化管理把政治思想工作放在一个重要地位，其出发点是培养又红又专的医务干部和医院管理干部。因此，既有专业技术建设的标准，又有思想作风建设的标准。在个人称职标准中，医疗道德标准是一个重要组织部分。它要求每一个干部必须全心全意、满腔热情地为伤病员服务，养成讲科学、守纪律、严于律己的优良作风。

在实行标准化管理中要做到专业训练内容与个人称职标准相一致；开展新业务、新技术项目与合格标准相一致；评选先进单位、先进个人与评定合格单位、称职个人相一致；

评定、晋升技术职称与评定称职个人相一致；培养业务管理干部与推行标准化管理相一致；贯彻规章制度与建立检查考核制度相一致。

三、医院标准化管理的标准体系及其基本内容

医院标准化管理是以军区颁发的《医院合格标准》和《医院各级各类人员称职标准》为依据所进行的管理活动，因此，两个《标准》构成了医院管理的完整的标准体系，也是医院标准化管理的基本内容。

所谓医院管理的标准体系，就是把医院各部门、各类人员、各项分数、零星的标准，组合构成统一完整的标准系列，使部门之间、人员之间、人员与部门之间建立起互有联系、互相制约、融为一体的具有约束力的指标体系。它分为两大类，即单位合格标准和个人称职标准。

单位合格标准包括医务系统的《医务处（部）合格标准》37个科室的《合格标准》；后勤系统的《院务处（部）合格标准》、11个班组的《合格标准》。

个人称职标准包括医院领导干部、三处机关干部、科室班组各类人员的《称职标准》，总计有二百六十三种各级各类人员的《称职标准》。

单位合格标准的主要内容一般包括四大项，即工作效率指标、工作质量指标、业务开展指标、管理工作指标。由于不同部门、科室、班组的性质、任务不同，因此其合格标准的具体内容也不尽相同。这里以消化内科为例，其合格标准的主要内容为：

（一）工作效率指标。包括床位利用指数，军医、护士床位工作量，及含抢救指数等五项内容的浮动指标。

(二) 工作质量指标。包括医疗工作质量, 护理工作质量, 医疗文书书写质量, 及含危重抢救质量等五项内容的浮动指标。

(三) 技术开展指标。包括专科业务技术范围及含开展新业务等二项内容的浮动指标。

(四) 管理质量指标。包括病区管理质量, 登记、统计质量, 医疗经费消耗定额管理, 及含医疗器械管理等五项内容的浮动指标。

个人称职标准的主要内容一般包括三大项, 以临床科室为例, 其主要内容为:

(一) 业务技术标准。包括共同基础理论和基本诊疗技术。

(二) 工作质量标准。包括业务质量指标。

(三) 医疗道德标准。

四、医院标准化管理的基本方法

在医院实行标准化管理, 给医院管理工作带来一些新的内容和方法。

(一) 目标管理方法

目标管理, Management By Objectives (MBO) 是美国管理学家德鲁克1954年在《管理的实践》一书中首先提出的一种管理思想和管理方法。目标管理就是最广泛地动员全体职工参与管理, 由上、下各级领导和群众一起协商, 共同制订出管理目标, 进而将目标层层分解, 确定上下彼此之间的成果责任, 以进行自我控制, 自我评价, 最大限度地调动企业、组织内职工的责任感和荣誉感, 充分发挥每个职工的内在潜力, 以共同实现整体目标。以责任制为核心的标准

化管理，具备了目标管理的基本性质，目标管理方法也是落实标准化管理的一个重要方法。医院标准化管理是由领导、专家、群众相结合，共同制订的，由一系列具体明确的、量化的、有时限要求的指标体系构成了各层次的目标，由各项工作目标、个人目标、基层目标、中层目标、高层目标等目标网络构成了一个单位、一个部门的整体目标。这些目标是以各级人员称职标准和单位合格标准来体现的。标准化管理的目的是实现管理目标。所以，在推行标准化管理中，必须进行目标分解，落实到人，实行“目标责任制”。把实现目标同各级干部的责任结合起来，把目标实现的程度同对干部的评价联系起来，同升优降劣、评定晋升技术等级和职称结合起来，同干部的切身利益紧密地挂起钩来。这种“目标责任制”与传统的“岗位责任制”相比，更具有整体的系统性（重视个体，更重视整体任务的完成），发展的动态性（目标的完成分优、良等级和远近期目标），效益的客观性（用目标成果实现的程度衡量单位和个人）。

（二）质量控制方法

控制就是根据规定的数质量标准 and 操作程序，指导个人和科室、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。“标准”本身不能消灭差距，只是为消灭差距提供了目标。消灭差距，实现标准，需要通过管理，而管理的核心是质量控制。没有有效的质量控制，就不会有有效的管理。质量控制包括以下几个内容：

自我控制。是靠自身素质，在牢固树立质量控制观念的基础上，按照两个标准的要求，对自己应完成的工作质量负责。

同级控制，即部门之间、科室之间、医务人员之间相互

配合，相互制约，共同把好质量关。

逐级控制。是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。即不受质量控制系统阶梯限制，如院领导直接对军医、护士等医疗护理质量检查，其目的是从中发现问题，强化质量控制。

医院标准化管理从开始实行的那一天起，就在不停地循环往复地活动。两个标准中对各项标准都规定了检查时限，有的是日，有的是周、有的是月、季、半年以及一年，无论小的管理周期还是大的管理周期，各管理周期都是相互联系，相互促进的，对上一周期不足部分要进行负反馈，下一周期采取有效措施，改进提高，这样运用信息反馈循环往复地进行，一直达到最优化质量标准。

（三）数理统计方法

医院标准化管理要达到用数据说话，就必须建立一套完整的登记统计系统，通过加强医学统计室、病案室、图书资料室、财会室、医疗经费核算室等单位的建设、人员的培养，将标准化管理活动中产生的大量信息、经过基础登记、收集、汇总、分析、处理，从而达到运用数据管理。

数据管理是信息管理的重要组成部分。信息管理是标准化管理的一大特点。建立信息系统，是落实标准化管理的重要环节。标准化管理对信息处理有明确的要求，各种指标、数量登记、统计按不同的科室、不同的专业制订不同的表格形式，并对各种表格规定了填报时间，各种登记统计责任落实到个人，同时还规定了上一级对下一级的登记统计质量定时检查评定。并把它作为各级重要的管理指标。信息统计登记资料要全，要准，否则就反映不出真实质量，但又不能太繁琐。