

# Xiandai yiyuan jizhen yunying guanli shiwu

急诊运营管理就是借鉴现代企业运营管理的原理和理念，对急诊医学专业在运行中的各个环节，包括工作目标、院内外急诊、医疗质量安全、急危重症及时有效处置及学科建设等诸多方面进行规范化的计划、组织实施和控制，从而达到最佳运行效果。急诊运营管理是医院急诊专业发展的迫切需要，是医院整体管理效果的“门面”和“试金石”；是杜绝医疗纠纷、事故，确保急诊医疗安全的强有力手段。

## 现代医院 急诊运营管理实务

韩文斌 主编

广东省出版集团  
广东人民出版社



医院管理书系

# 现代医院

## 急诊运营管理实务

Xiandai yiyuan  
jizhen yunying guanli shiwu

韩文斌 主编



广东省出版集团  
广东人民出版社  
中国·广州

## 图书在版编目 (CIP) 数据

现代医院急诊运营管理实务/韩文斌主编. —广州: 广东人民出版社, 2010. 10  
(景惠医院管理书系)

ISBN 978 - 7 - 218 - 06902 - 9

I. ①现… II. ①韩… III. ①医院—急诊—管理 IV. R459.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 196434 号

现代医院急诊运营管理实务 韩文斌主编

版权所有 翻印必究

出版人: 金炳亮

责任编辑: 冯秋辉

装帧设计: 彭力

责任技编: 周杰 黎碧霞

出版发行: 广东人民出版社

地址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电话: (020) 83798714 (总编室)

传真: (020) 83780199

网址: <http://www.gdpph.com>

经销: 广东省出版集团图书发行有限公司 ([www.gdpgfx.com](http://www.gdpgfx.com))

印刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

书号: ISBN 978 - 7 - 218 - 06902 - 9

开本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 11 插页: 1 字数: 200 千

版次: 2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1 - 5000 册

定价: 25.00 元

如果发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社(020-83795749)联系调换。

售书热线:020-83790604 83791487 邮购:(020)89667808

## 编委会名单

顾问：牛江平 王安水 汤文平 李 峰

主 编：韩文斌

副主编：宋晓文 谭冬新

编 委：曾加礼 杨斯迪 宁 华 马成龙 杨林军

刘永建 韩景璐 舒宏伟 罗小川 李雪琳

董云霞 王小宇 李海荣 张永智 哈 茜

## 内容简介

《现代医院急诊运营管理实务》以繁杂的急诊日常管理为背景前提，紧扣急诊运行的各个环节，将现代运营管理的理念应用于急诊管理整个过程。同时针对急诊管理中的热点难点问题，诸如绩效分配、常见危重症防范管理、急诊学科及文化建设等方面进行了探讨，为各医院急诊建设和发展提供了参考资料和借鉴依据，本书对从事急诊工作的管理者和医师有一定的指导作用。

# 序一

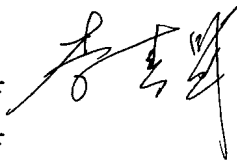
急诊医学是近 20 年来兴起的一门具有多专业性质的临床学科，涉及内、外、妇、儿等多种学科，专业范围包括临床各专业的急性病、危重病救治、急诊症状的诊断和鉴别诊断、心肺脑复苏、急性中毒、创伤、各种类型休克的救治以及院前急救，还包括突发公共卫生事件的应对和灾难医学的紧急救援等。

急诊医学的救治特点就是通过对最少的病情资料，在最短的时间内，以最敏捷的思维，果断决策，然后用最简单有效的方法对患者进行救治。急诊医学作为一门独立学科或专业逐渐为政府和医学学术界所接受。特别是在开展医院管理年的活动中，急诊科成为各医院考察的重点科室，促进了急诊医学的发展。但在目前，我国急诊医学发展尚处于初级阶段，整体发展不平衡。主要体现在以下两个方面：一是尚未建立急诊科专科医师培训和准入制度。致使目前从事急诊工作的医师均来自于其他临床专业，急诊医学专业化培训相对缺乏。因此，很多急诊从业人员素质参差不齐，许多急诊操作不规范，对最新的急诊医学发展也缺乏深入的了解。二是急诊科结构混乱，管理运营模式尚未形成自己的风格。在一些重视急诊科的医院，急诊科人员和设备配置以及学科发展情况稍好。但在那些急诊科不被重视的医院，人员结构不合理，设备配置严重不足。而合理的急诊科结构模式应是院前急救、急诊病房和急诊 ICU 三位一体的结构模式。院前急救是急诊的突击队或先锋队，院内急诊是急诊的桥头堡，ICU 则是大本营，三者相互依存，构成一个急救生命链，有利于急、危、重病的抢救。特别是在急诊管理方面，由于缺乏标准统一的模式，致使各家医院急诊科“五花八门”“各显神通”，一定程度上制约了急诊专业的协调发展。而作为

急诊急救医学这门新兴学科，几乎涉及医学各个领域，随着医学模式的转变，原有的管理模式已越来越不能适应当前对急诊患者的服务需要。特别是作为区别于一般临床科室的医院急诊科，既是急诊医学的实践场所，又是院内外矛盾敏感地带和医患纠纷的多发区，其应急抢救水平的高低直接关系到急诊病人的安危及医院的安宁。因此，抓好具有特殊医学职能的急诊科运营管理，建设好急诊科这支特种兵队伍就显得尤为重要。

从事急诊工作近30年的陕西汉中市人民医院韩文斌医师及他的团队，以敏锐的目光察觉到了上述问题，在查阅大量国内外文献资料的基础上，结合多年的急诊工作体验和体会，编写出《现代医院急诊运营管理实务》一书。该书从务实的角度出发，涉猎急诊运营管理内涵及急诊运营管理在医院经营管理中的战略地位、急诊运营目标化管理、目标化管理在急诊工作中的运用、目标管理效果的评价、院内急诊运营管理、院外急诊运营管理、急诊质量控制与医疗安全及常见急、危、重症诊治管理等十余个方面。尤其难能可贵的是在于首次对急诊学科和急诊文化建设方面问题进行了系统的探讨和总结。这在国内现有急诊著作中是不多见的。我有机会偶遇此书稿并先阅之，乐意推荐给从事急诊工作的同行们共读共勉，共同推动急诊急救事业的壮大发展。

中华医学会急诊医学分会主任委员  
首都医科大学急诊医学系主任  
附属北京朝阳医院急诊科主任



二〇一〇年七月二十四日于陕西汉中

## 序二

急诊医学是医学领域中一门新兴的、独立的临床学科，对非预期的伤或病提供立即的评估、处置、治疗和预防，对病情危重者给予立即干预、处理，以防止病情进一步恶化或死亡，服务范畴涉及临床各个专业。急诊科作为一支专门从事急诊急救的专业化紧急医疗救援队伍，不但平时在医院急诊科或120急救中心对危急患者现场救治、转运或在急诊科进行诊疗和抢救，同时也承担更大的社会责任。急诊医学的产生与发展源于医学科学的进步和社会需求的拓展。虽然它是一门年轻的学科，但随着我国现代化建设的不断深入，人们生活水平的提高及工作节奏的加快，各种突发性意外伤害、自然灾害、交通事故、中毒事件逐渐增多，人们对急救医疗服务的期望和要求也日益迫切。故急诊、急救医学在我国医疗救治体系中发挥着越来越重要的作用，其发展速度之快已为世人所瞩目。理想的急诊急救模式应该是集院前急救、医院急诊科、重症监护病房三位一体、三环相扣的急诊紧急救援体系，但我国各地急诊工作发展还不平衡，只有通过加强学科建设，强化急诊运营管理，才能促进和加强急诊专业不断发展。

急诊运营管理就是借鉴现代企业运营管理的原理和理念，对急诊医学专业在运行中的各个环节，包括工作目标、院内外急诊、医疗质量安全、急危重症及时有效处置及学科建设等诸多方面进行规范化的计划、组织实施和控制，从而达到最佳运行效果。急诊运营管理是医院急诊专业发展的迫切需要，是医院整体管理效果的“门面”和“试金石”；是杜绝医疗纠纷、事故，确保急诊医疗安全的强有力手段。

2009年5月25日，卫生部，正式颁布了《急诊科建设与管理指



南（试行）》，对急诊科的任务要求、设置与运行、人员配置、科室管理等作出了原则规定，汉中市人民医院韩文斌同志汲此指南精神，以其扎实的管理理论基础，结合近30年从事急诊工作经验，编撰了《现代医院急诊运营管理实务》，以飨读者。其内容包括急诊运营管理在医院经营管理中的战略地位、急诊运营目标化、院内外急诊运营、急诊人员的塑造和管理、急诊质量控制与医疗安全、常见急危重症诊治、急诊学科建设、急诊文化建设等。此书涉及急诊管理的各个方面，并对常见急危重症进行了高度的概括和描述。重点突出且具体，能解决和指导急诊业务及管理中常遇到的问题，值得从事急诊医学专业特别是急诊管理的人员一读。我有幸先睹为快，特隆重地将此书介绍给从事急诊工作的同行们，期望对急诊专业的发展壮大能有所帮助。

陕西省急救专业委员会主任委员

陕西省人民医院急诊外科主任



二〇一〇年九月十四日于陕西西安

# 目 录

第一章 急诊运营管理概述 .....	1
第一节 急诊运营管理的概念 .....	2
第二节 急诊运营管理的内涵 .....	2
第三节 急诊运营管理在医院经营管理中的战略地位 .....	3
第二章 急诊运营目标化管理 .....	5
第一节 目标管理的概念 .....	6
第二节 目标化管理在急诊工作中的运用 .....	6
第三节 整体目标的确立 .....	7
第四节 子目标的确立 .....	10
第五节 急诊人员业务及技术目标 .....	11
第六节 急诊护理目标 .....	12
第三章 目标管理效果的评价 .....	15
第一节 急诊科的绩效考评 .....	16
第二节 绩效考评指标设定 .....	17
第三节 急诊医疗安全管理量化评价 .....	21
第四章 院内急诊运营管理 .....	25
第一节 院内急诊相关部门的职责与运作 .....	26
第二节 院内急危重症患者抢救流程 .....	27
第三节 院内急诊协调管理 .....	43
第五章 院前急诊运营管理 .....	45
第一节 院前急救的运作 .....	46
第二节 院前急救人员的管理 .....	46
第六章 突发公共事件的急诊管理 .....	51
第一节 突发公共事件的应对 .....	52
第二节 急救市场的开发和利用 .....	58

第七章 急诊质量控制与医疗安全 .....	61
第一节 急诊质量与医疗安全 .....	62
第二节 急诊质量控制的重点 .....	62
第三节 急诊医疗质量控制的执行与实施 .....	63
第四节 急诊护理医疗安全与质量控制 .....	64
第八章 常见急危重症诊治管理 .....	75
第一节 呼吸系统常见急危重症 .....	76
第二节 消化系统常见急危重症 .....	77
第三节 循环系统常见急危重症 .....	77
第四节 神经系统危重症 .....	86
第五节 内分泌系统危重症 .....	91
第六节 中毒危重症 .....	95
第七节 理化因素所致危重症 .....	99
第八节 创伤所致急危重症 .....	101
第九节 其他急危重症 .....	127
第九章 急诊学科建设 .....	135
第一节 急诊学科建设的内容 .....	136
第二节 急诊学科建设的管理与实施 .....	137
第十章 急诊人员的塑造和管理 .....	141
第一节 急诊人员的基本素质 .....	142
第二节 急诊科主任、护士长的角色 .....	142
第三节 急诊住院医师的培养 .....	148
第四节 急诊主治医师的职能塑造 .....	151
第五节 急诊高职医师的能量释放 .....	153
第六节 急诊科护士的培养与管理 .....	153
第十一章 急诊文化建设 .....	161
第一节 急诊文化的内涵 .....	162
第二节 急诊文化素质 .....	163
第三节 急诊沟通的技巧 .....	164
第四节 团队精神与科室和谐 .....	166
第五节 创新能力与品牌意识 .....	166
第六节 急诊与感恩文化 .....	167
第七节 急诊人文关怀及放大效应 .....	168

**Jizhen yunying guanli gaishu**

**第一章 急诊运营管理概述**

## 第一节 急诊运营管理的概念

运营管理是现代企业管理科学中最活跃的一个分支，也是企业竞争力的根本源泉。过去，西方学者把与工厂联系在一起的有形产品的生产管理称为“production”或“manufacturing”，而将提供服务的活动称为“operations”。现在的发展趋势是将两者均称为“运营”，生产管理也就演化为运营管理。所以说，运营管理就是对运营过程的计划、组织、实施和控制，是与产品生产管理和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。从另一个角度来讲，运营管理也可以是指对企业管理和企业提供产品及服务的系统进行设计、运行、评价和改进的过程。

然而，随着科学技术的飞速发展和人民生活水平的不断提高，当今社会已进入了一个市场需求日益多样化、多变化的时代，不断发展的生产力使得大量生产管理要素转移到包括商业、交通运输、房地产、通讯、公共事业、保险、金融等在内其他服务性行业和领域，传统的有形产品生产管理的概念已经不能反映和概括服务业所表现出来的生产管理形式。因此，随着服务业的兴起，生产管理的概念进一步扩展，逐步容纳了非制造的服务业领域，不仅包括了有形产品的制造，而且包括了无形服务的提供。特别是作为提供诊疗技术服务的各级医疗机构，作为一个被广大人民群众普遍认同的服务行业，已逐步将运营管理运用到医院经营管理的实践中，并引申到医院急诊医疗管理过程中，使现代医院急诊运营管理应运而生。它是应用运营管理的原理新理念，对急诊医疗管理过程中的各个环节，包括工作目标任务、院内外急诊急救、医疗质量与安全、急危重症处置及急诊学科建设等诸多方面进行计划、组织、实施和控制，从而达到最佳医疗服务效果的一系列管理行为的总称。

## 第二节 急诊运营管理的内涵

急诊急救医学是一门新兴的医学综合学科，几乎涉及医学各个领域，随着医学模式的转变，原有的管理模式越来越不能适应当前急诊患者的服务需要。特别是作为区别于一般临床科室的医院急诊科，既是急诊医学的实践场所，又是院内外矛盾敏感地带和医患纠纷的多发区，其应急抢救水平的高低直接关系到急诊病人的安危及医院的安宁。因此，抓好具有特殊医学职能的急诊科运营管理就显得尤为重要。

在多年医院急诊急救管理实践中，我们根据临床急诊工作的特点，通过对多家医院急诊急救管理工作的现状进行调查分析，并对比了国内外急诊急救管理的现状，我们认为现代医院急诊运营管理前提是建立科学的急诊医学模式，核心是健全急诊管理体系，实行急诊目标化管理，即设立管理目标，明确行动计

划；强化组织领导，健全急诊工作指挥系统；合理设置人员，充分利用人力资源；定期业务培训，提高专业队伍素质；加强学科建设，注重急诊医学研究管理；注重医疗安全，构建急诊质量评估体系，实行质量监督管理；注重环境改造，完善应急配套措施；加强急诊信息系统建设，简化工作流程；转变服务观念，提高整体服务意识；制定应急预案，提高反应能力，防止医疗纠纷；提升人文素质，构建急诊文化。

### 第三节 急诊运营管理在医院经营管理中的战略地位

#### 一、急诊运营管理的迫切需要和根本保证

随着我国现代化建设的不断深入，人们生活水平的提高及工作节奏的加快，各种突发性意外伤害、交通事故、中毒事件逐渐增多，人们对急救医疗服务的期望和要求也日益迫切。在急诊工作中能否高效率、快节奏、高质量地抢救各种重危病人，不仅是反映一个地市区、一个医院科学管理水平和医疗技术水平的重要标志，也是医护人员良好职业道德的集中体现。但不可否认，我国的急诊医学与发达国家相比，起步较晚，发展尚不平衡，技术力量和设备还较落后，尤其是基层医疗单位，普遍存在急危重病人逐年增加、急诊专业队伍设置不合理、资金投入不到位等诸多问题，妥善处理和解决好急诊管理运行中存在的这些问题，是提高急诊医疗质量及安全的根本保障，更直接关系和影响着医院急诊专业的发展。

#### 二、急诊运营管理的医院整体管理效果的“门面”和“试金石”

急诊医学已被越来越多的医学界同行和专家们承认是一门新的独立学科，它的重要性也受到社会上更为广泛和充分的理解。它之所以成为专科，是医学发展和社会需要这两个重要因素促成的。在不少大、中城市的综合医院和某些专科医院都设置了急诊科或急诊室，配备医师、护士等医务人员，诊疗设备器械也得到更新，急诊学科也不断向专业化、系列化和标准化的方向发展。据1986年《中国卫生年鉴》（英文版）报道，全国已有11497家县级以上的医院设置标准规范的急诊科或急诊室，所以说建立标准化的急诊科或急诊室，已成为基层医院基本建设的必然选择。

然而，一般意义上的医院急诊科只是重点解决了业务归属问题，而发展急诊医学重要的急诊运营管理体系还没有现成的模式，虽然国际上有许多的先进经验可以借鉴和参考，但还需结合我国经济社会的实际情况，创建适合我国医院管理机制的急诊医学管理模式。像医学领域中所有专业学科一样，临床的经验和教训需要专业人员来分析和总结，这是发展和提高每一学科的必要条件之一。急诊医学也是如此，所不同的它是一门解决急性病和危重病的学科，是医学科学一个新的组成部分，在它建立伊始，其专业医师及业务管理人员非常缺乏，管理机制、

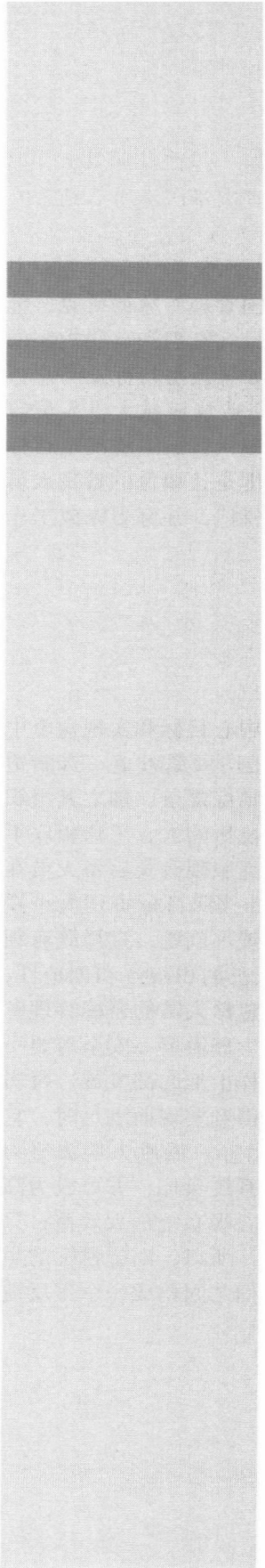
管理理论、管理方法远远不能满足急诊医学迅速发展的需要，但在日常急诊管理中，如何更迅速、更有效、更有组织地抢救急危病例和处理灾难医学所遇到的问题，不仅体现着急诊运营管理的效能，更充分体现着一个医院的整体管理效果。总之，抓好急诊管理对提高急诊医疗工作质量至关重要。只有加强内部管理，向管理要质量，向管理要人才，向管理要效率，才能让病人满意，不断促进急诊医学发展。

### 三、急诊运营管理是杜绝医疗纠纷事故，确保医疗安全的强有力手段

随着社会经济发展，人们法律意识的提高，在医疗服务中，病人依法维护自身合法权益的意识日益增强，对医疗安全提出了更高的要求。急诊科既是急诊医学的实践场所，又是院内外矛盾敏感地带和医患纠纷的多发区。其应急抢救水平的高低直接关系到急诊病人的安危及医院的安宁。因此，急诊科具有与一般临床科室不同的特殊职能，急诊科的运营管理已成为当前医院管理中的重要课题。急诊急救医学是一门新兴的医学综合学科，几乎涉及医学各个领域，随着医学模式的转变，原有的急诊急救的管理越来越不能适应当前急诊患者的服务需要。尤其在病人急诊急救过程中，如忽视或不够重视发病之初的处理，没有及时安全地把病人送到医院急诊室，并且在急诊室亦未予恰当处理，等病人的病情发展到危重阶段，才开始投入大量人力和采用各种先进器械来救治，即使挽救了病人的生命，也会导致不必要的医疗纠纷或安全事故隐患，这并不是现代急诊医学的主要目的。而现代急诊运营管理通过计划、组织、实施和控制，从病人发病之初或受伤之际就能给予恰如其分的诊治，并将其安全转送到医院，立即接受急诊室医师有效的初步诊断和治疗，然后根据病情，安排病人的转归，多数接受治疗后可以回家继续服药、休息治疗，少数危重病患者，可以经适当处理或手术，然后转到强化监护医疗病室（Intensive Care Unit, ICU）、冠心病监护室（Coronary Care Unit, CCU）或专科病房。这也是当今国际上很多国家在努力组建的新型的急诊医疗系统，称为“急诊医疗体系”（Emergency Medical Service System, EMSS）。建立一个比较合理完善的救治急性伤病员的组织管理系统，可极大提高抢救成功率，杜绝医疗纠纷事故，从而有力地保证医疗安全。

**Jizhen yunying mubiaohua guanli**

**第二章 急诊运营目标化管理**





## 第一节 目标管理的概念

目标管理 (Management by Objectives, MBO) 源于美国管理专家德鲁克, 他在 1954 年出版的《管理的实践》一书中, 首先提出了“目标管理和自我控制的主张”, 认为“企业的目的和任务必须转化为目标。企业如果无总目标及与总目标相一致的分目标, 来指导职工的生产和管理活动, 则企业规模越大, 人员越多, 发生内耗和浪费的可能性越大”。概括来说, 目标管理, 就是围绕确定目标和实现目标这个中心开展的一系列管理活动。目标管理也即是让单位的管理人员和员工亲自参加工作目标的制订, 在工作中实行“自我控制”, 并努力完成工作目标的一种管理制度。

## 第二节 目标化管理在急诊工作中的运用

急诊目标管理, 就是围绕确定急诊业务发展壮大这个中心目标和实现这个中心目标所开展的一系列管理活动。与常规专业不同, 急诊医学受起步晚、涉猎边缘学科多等诸多因素的影响, 现有急诊机构内部各种思想错综复杂。加之其组织结构和人员分布的相对拼凑性和不稳定性, 使其具有受环境影响大、工作程序不够稳定、统一规范难度大等特点。实行目标管理, 可有效克服现有及后备人员在管理上存在的弱点, 通过目标分解, 逐级落实目标责任和按照目标责任大小授权, 从而建立起完善的目标责任制体系, 较好地解决权责统一问题, 这样既有利于简化管理手续和流程, 又能有效调动各级医护及驾驶人员的积极性和创造性, 从而有计划、有步骤地促进总目标的实现。在这个过程中对急诊人员的目标管理尤为重要。管理学家认为, 人的基本需要有五个等级, 即: 生理需要→安全需要→尊重需要→理想需要→成就需要。这五个等级, 像阶梯一样由低向高发展。每当一种需要实现后, 便再向高级需要奋进。而当一种需要得到实现而满足时, 它可能不再成为动力, 而必须以新的更高一层的需要 (即目标) 激励人们去努力实现。于是便产生了目标管理的系统理论, 即只有明确的系统目标, 方可成为高效和系统体系; 只有不断满足系统成员的合理需要, 方可获得系统最大效益; 只有更高地追求系统新目标, 方可成为系统成员最大的动力。所以, 期望目标的实现、需要的满足, 是调动系统成员积极性的重要因素, 它们之间构成一个正反馈的连锁反应。(见图 1)