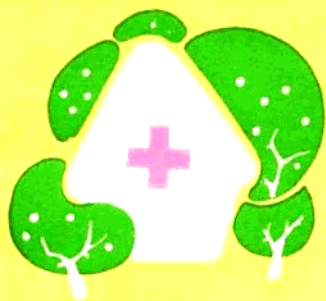


卫生院管理学基础

赵慧卿



中国医药科技出版社

卫生院管理学基础

赵慧卿

中国医药科技出版社 出版发行

(北京西直门外北礼士路甲 38 号)

内蒙古新华印刷厂 印刷

开本 787×1092mm 1/16 印张 6.875

字数 141 千字 印数 1—3100

1991 年 11 月第 1 版 1991 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-5067-0587-7/R·0519

定价: 4.50 元

前 言

乡镇卫生院是我国医疗卫生保健体系的基础，是卫生事业的重要组成部分。随着经济建设的发展，乡镇卫生院有了很大的进步。全国现有农村乡镇卫生院6万余所，担负着八亿农民的健康服务。但就乡镇卫生院的管理而言，一直未被引起足够的重视，一定程度上影响了其发展。事业的长足进展与落后的管理形成了尖锐的矛盾。为适应乡镇卫生院管理干部培训的需要，本人编写了《卫生院管理学基础》。

本书根据我国乡镇卫生院的实际，系统总结建国以来乡镇卫生院管理的经验，介绍了管理学基本理论和方法，力求理论与实践相结合，做到系统性、科学性，并按自学教材要求每章附有教学目地和复习思考题，可作为乡镇卫生院管理干部岗位培训教材。

本书在编写过程中吸收和引用了国内外有关医院管理方面的书籍，在此向原作者表示感谢。

由于乡镇卫生院管理还处于探索阶段，特别是随着农村经济体制改革的深入发展，其管理体制、医疗业务方式和经营管理思想还都处在不断发展，不断变化之中，书中介绍的一些理论和实践作法只是对一般情况而言。因本人管理经验和知识所限，书中难免有不妥之处，诚恳希望读者批评指正。

编 者

一九九〇年五月

目 录

第一篇 卫生院管理学总论

第一章 卫生院管理的形成和发展趋势	(1)
第一节 卫生院管理的形成及其发展	(1)
第二节 卫生院管理的未来发展趋势	(3)
第二章 卫生院概论	(7)
第一节 卫生院发展简史	(7)
第二节 卫生院的概念	(12)
第三节 卫生院的地位	(13)
第四节 卫生院的性质	(15)
第五节 卫生院的任务	(15)
第六节 卫生院的特点	(17)
第七节 卫生院的工作方针	(18)
第八节 卫生院工作的基本经验	(19)
第九节 卫生院工作展望	(20)
第三章 卫生院管理概论	(23)
第一节 卫生院管理的基本概念	(23)
第二节 卫生院管理的重要性	(23)
第三节 卫生院管理的原则	(24)
第四节 卫生院管理的职能	(28)
第五节 卫生院管理的程序	(29)
第六节 卫生院管理研究的内容	(32)
第四章 卫生院管理的基本知识	(35)
第一节 现代卫生院管理概念	(35)

第二节 管理的基本原理	(39)
-------------------	------

第二篇 组织人员管理

第五章 管理体制和组织规模	(48)
---------------------	------

第一节 领导隶属关系	(48)
------------------	------

第二节 领导体制	(49)
----------------	------

第三节 扩大卫生院的自主权	(51)
---------------------	------

第四节 进一步完善各种形式的责任制	(52)
-------------------------	------

第五节 卫生院的设置	(53)
------------------	------

第六节 卫生院的规模	(54)
------------------	------

第七节 卫生院的科室设置	(55)
--------------------	------

第八节 卫生院的人员配备	(58)
--------------------	------

第六章 人员管理	(60)
----------------	------

第一节 人员管理的重要性和用人原则	(60)
-------------------------	------

第二节 卫生技术人员管理	(62)
--------------------	------

第三节 行政人员管理	(66)
------------------	------

第四节 人员考核	(69)
----------------	------

第三篇 医疗管理

第七章 医疗管理概论	(72)
------------------	------

第一节 医疗管理的概念	(72)
-------------------	------

第二节 医疗管理的基本原则	(75)
---------------------	------

第三节 医疗管理的任务和方法	(76)
----------------------	------

第四节 医疗安全管理	(80)
------------------	------

第八章 门诊与急诊管理	(84)
-------------------	------

第一节 门诊工作的重要性	(84)
--------------------	------

第二节 门诊工作的特点	(84)
-------------------	------

第三节	门诊工作的任务	(85)
第四节	门诊规模与类型	(86)
第五节	门诊组织	(86)
第六节	门诊业务管理	(87)
第七节	急诊的概念和任务	(89)
第八节	急诊医疗管理	(92)
第九章	病房管理	(97)
第一节	病房管理工作的特点	(97)
第二节	病房管理工作的任务	(99)
第三节	病房诊疗工作的基本内容和要求	(99)
第四节	病房单元的组成及领导	(111)

第四篇 社会卫生工作管理

第十章	实现“2000年人人享有卫生保健”的 目标	(112)
第一节	“2000年人人享有卫生保健”战略 目标的产生背景及其含义	(112)
第二节	实现“2000年人人享有卫生保健” 的具体要求	(117)
第三节	“2000年人人享有卫生保健”的 评价指标	(118)
第四节	实现“2000年人人享有卫生保健”战略 目标的关键是搞好初级卫生保健	(120)
第五节	当前我国卫生保健工作的几项主要 指标	(125)
第十一章	卫生防疫工作管理	(128)

第一节	农村卫生防疫工作的重要性·····	(128)
第二节	农村卫生防疫工作的基本任务·····	(129)
第三节	开展卫生防疫工作的组织设施·····	(130)
第四节	农村卫生防疫工作管理办法·····	(131)
第十二章	妇幼保健管理·····	(145)
第一节	妇幼保健管理的意义及任务·····	(145)
第二节	妇女保健工作范围·····	(146)
第三节	儿童保健工作范围·····	(153)
第四节	妇幼卫生工作的评价·····	(157)
第十三章	计划生育技术指导·····	(159)
第一节	计划生育技术指导工作的意义·····	(159)
第二节	计划生育技术指导工作的原则·····	(160)
第三节	计划生育技术指导工作的内容·····	(160)
第四节	计划生育技术指导工作的基本 做法·····	(162)
第十四章	健康教育·····	(166)
第一节	健康、健康教育的概念和农村健康 教育的重要性。·····	(166)
第二节	健康教育的内容·····	(167)
第三节	健康教育的形式和方法·····	(169)
第四节	卫生院顺利实施健康教育的必要 条件·····	(171)
第十五章	村卫生室的管理·····	(173)
第一节	村卫生室的性质和任务·····	(173)
第二节	村卫生室的管理·····	(174)

第五篇 卫生院的培训工作和科研工作

第十六章 乡镇卫生院的业务培训…………… (180)

第一节 培训人才的重要性和迫切性…………… (180)

第二节 培训工作任务及人才使用…………… (182)

第三节 卫生技术人员培训目标与方法…………… (184)

第十七章 乡镇卫生院科学研究工作…………… (191)

第一节 乡镇卫生院开展科学研究的可能性…………… (191)

第二节 乡镇卫生院科学研究的重点内容…………… (192)

第三节 乡镇卫生院医学科学研究的方法…………… (193)

第四节 乡镇卫生院重视创造科研条件…………… (194)

第六篇 卫生院工作的考核与评价

第十八章 文明卫生院建设…………… (196)

第一节 开展文明卫生院建设的指导思想…………… (196)

第二节 开展文明卫生院建设的基本内容…………… (196)

第三节 文明卫生院的发展方向…………… (198)

第十九章 考核、评价的目的与意义…………… (199)

第一节 考核与评价的目的…………… (199)

第二节 考核与评价的意义…………… (199)

第三节 考核与评价的内容…………… (200)

第四节 考核与评价的方法…………… (201)

第五节 考核与评价的时间与程序…………… (202)

第二十章 农村卫生院考核评价的指标和标准…………… (204)

第一篇 卫生院管理学总论

第一章 卫生院管理的形成和发展趋势

教学目的

通过本章节的学习，熟悉卫生院形成发展在理论上的知识，对卫生院全面情况有正确的认识，形成卫生院管理学体系，加深对卫生院科学管理的思想认识，指导科学管理卫生院。

第一节 卫生院管理的形成及其发展

我们研究卫生院管理的形成和发展，首先要了解卫生院管理、医院管理的形成和发展。医院的科学管理，开始于本世纪初，产生于美国。

在上一个世纪，欧美国家担当医院管理任务的人，大多

是慈善团体理事会的干事，而医院的具体管理工作是在医院总护士长协助下完成的。医院的诊疗工作，是在外部开业医师的合作下进行的。公立医院（主要诊疗穷人、精神病人、传染病人）任命在职医师为医监或者医务长在管理干事的协助下，对医院进行管理。

到了本世纪，由于管理医院的迅速发展，医院里医疗活动日趋复杂，要求医院管理者有一定的医学知识，同时也需要财务经营管理知识，否则就难以胜任管理任务。因此，在本世纪初，美国便出现了需要对医院管理者进行专门教育的议论。同时，受科学管理的思想影响，早在1918年美国外科协会就开展了医院标准的运动，该学会对不符合该标准的医生不予承认会员资格，全美国受这一影响，进行了适合于这一标准的设施改革。该学会活动调查委员会主席，医院管理教授麦克依陈（1881~1955）于1935年发表了《医院的组织和管理》专著，开始形成医院管理学体系。关于医院管理的教育，开始时是由美国医学会组织现职医院管理人员的讲习会。从1934年开始，美国芝加哥大学建立了医院管理的课程。二次世界大战以后，很多大学纷纷设立此种课程，由大学来培养医院管理专业人员。美国的医院管理学以及医院管理学大学教育的成果，引起了世界各国的重视，战后欧洲等许多国家都仿效美国的做法在大学设立医院管理专业讲座，大都设立公共卫生学院，并有逐步扩大为卫生管理学的趋势。

我国卫生院管理工作，建国几十年来积累了丰富的经验。在五十年代建立卫生院后，在管理上，主要是接受了国外医院管理方法，还未形成一套自己的管理经验。特别是在“左”的思想影响下。卫生院管理有些方面违背了客观规律，

照抄照搬大医院的一些管理方式，曾一度造成卫生院管理秩序的混乱。十一届三中全会后，通过认真总结经验教训，卫生部制定了卫生院工作条例和各种规章制度，贯彻了“一切从卫生院实际出发，不断提高医疗质量”的指导思想，卫生院正常管理秩序得到了恢复，卫生院管理学术活动也开始活跃起来。卫生院管理专著问世，使我国卫生院管理工作出现了可喜的前景。此外，还结合当前卫生院管理实际情况制定了一系列加强卫生院管理的意见和评估指标，对改变卫生院管理面貌起到了促进作用。在《医院管理》杂志和有关杂志开辟了卫生院管理专栏，这些都有力地推动了我国卫生院管理的学术研究工作。在对卫生院管理理论研究的深度上也有新的进展，如对卫生院管理体制的探讨，对卫生院社会卫生工作管理的探讨，对卫生医疗管理、技术管理、护理管理的探讨，以及对卫生院管理学术体系的探讨等。特别是对卫生院经济管理的研究，理论和实践都在不断深入，推动着我国卫生经济学的形成。总之，在我国开始出现一个对卫生院管理科学的学习和研究的繁荣局面。当前，我国卫生院管理科学有待大力发展，许多理论问题有待我们进一步探讨。

第二节 卫生院管理的未来发展趋势

一、管理思想要现代化。其主要标志就是民主化。要管好现代卫生院，必须把管好人、调动人的积极性、挖掘人的潜力，放在首要位置。社会主义卫生院，不仅要民主看成

• 3 •

是卫生院领导人的重要作风问题，而且必须把民主提高到管理体制的高度来认识。因此，管理思想民主化，最主要的就是要真正承认职工群众的主人翁地位及其管理卫生院的权力，并做到经常化、制度化、法律化。

二、管理要系统化。系统管理主要是把卫生院作为一个完整的体系，强调提高卫生院的整体性能来进行管理。

三、管理要信息化。信息是卫生院进行医疗活动和管理活动的最基本要素。现代卫生院信息是很复杂的，对信息及准确地收集、分析、处理才能进行有效的管理，所以卫生院管理现代化要建立卫生院信息系统。国外已把电脑广泛应用于管理，虽然我国劳动力多、底子薄、水平低的现实情况，还不宜大力宣传和推广电脑管理，但是，采用电子计算机确实是管理手段的发展方向。

四、管理机构要现代化，其主要标志就是高效化。首先要遵守卫生院管理机构设置的原则，特别是其中权力与责任相一致的原则。其次，要尽量减少机构的层次，使指挥路线尽量缩短。再次，是根据卫生院内外情况及其变化，适时地、合理地选择管理组织的形式。

五、管理方法要现代化，其主要标志就是科学化。科学管理首先强调标准化管理，如规章制度严密，各项技术、质量标准形成体系，不仅有定性，而且有定量，严格按照标准、程序办事。

六、管理人员要现代化，其主要标志就是专业化。有了科学的管理方法和手段，没有相应的管理人才还是不行的。随着卫生院的发展，对管理人才的质量要求越来越高，数量要求也越来越多。管理人才，是特殊的专业人员，对其业务上

的要求，应该是个“通才”、“杂家”。

卫生院要实现管理现代化，应做好以下几方面的准备：

第一，管理思想要转变。要搞好一个现代卫生院，首先必须从重医疗技术、轻医院管理的思想，转变到既重医疗技术更重管理的思想轨道上来，而且要付诸实行，重视从事管理工作的管理干部。卫生院是个福利事业单位，但是卫生院在医疗服务过程中消耗的物化劳动和活化劳动，必须得到及时补偿，这就使卫生院带有一定的经济性质。因此，必须从只管完成任务、不讲经济效益转变到按经济规律办事，合理组织收入的轨道上来，现代卫生院是社会化的大生产，必须从小生产的思想、封建思想，转变到社会大生产的思想轨道上来。总之，管理思想的转变，就是要解放思想、重视管理、实现管理民主化。

第二，管理内容要转变。现代卫生院管理与现在医院管理相比。不仅有量的增加，而且有质的不同。应该做那些转变呢？①要从执行性管理转向决策性管理；②要从定性的管理转向定量的管理；③要从行政办法管理转向法制办法管理；④要从手工化的管理转向自动化的管理；转变成多数领导成员懂技术会管理的“内行班子”。⑤要从对物的管理转向对人的管理。上述各种转变，是重心由前者转向后者，不是不要前者。总之，管理内容上的转变，就是按照科学方法和办法进行管理，实现管理科学化。

第三，管理组织要转变。管理组织是完成卫生院各项任务的保证。管理组织不转变，卫生院再好的“蓝图”，也是难以实现的。管理组织最核心的问题，首先是卫生院领导班子问题。必须从多数领导成员不懂管理的“外行班子”转变成

多数领导成员懂技术会管理的“内行班子”。具体说，就是要把那些“一多二老三太少”（即成员多、年纪老、懂行的少）的班子，改变成为“四化一配套”（即革命化、年轻化、知识化、专业化，懂医疗技术，会管理，善于做思想工作的三种人配套）的班子。其次要把干部“有责有权”的岗位责任制，转变为“权责一致”的岗位权责制。总之，管理组织上的转变，就是要把掌权不懂行改变为掌权又懂行，实现管理组织合理化。

复习思考题

1. 我国卫生院管理经历了那些曲折的道路？
2. 试谈未来卫生院管理的发展趋势？
3. 要适应未来卫生院管理的发展应做好那些准备工作？

第二章 卫生院概论

教学目的

通过本章节的学习，了解卫生院发展的概况；掌握卫生院的概念、地位、性质特点的基本知识，更好的明确任务，明确工作方针，总结基本经验，在发展的基础上，提高工作效率和管理能力。

第一节 卫生院发展简史

中华人民共和国成立之前，我国的医疗卫生机构很少，全国各级各类医疗卫生机构总计仅有 3670 个，其中医院 2600 所，病床 8 万张。这些医疗卫生机构大多集中在大中城市和沿海地区。1949 年全国 2100 多个县，仅有 1300 个县卫生院，病床 13 000 张，县以下广大农村，除了在集镇上有少数开业的中医诊所和中药铺外，基本上没有医疗卫生设施，处于严重缺医少药或无药的状况。

新中国成立后，党和政府一直倡导把医疗卫生工作重点放到农村，强调要建立健全农村基层医疗卫生机构，解决农村的缺医少药问题。经过多年来坚持不懈的努力，在辽阔的中华大地上，一个以县级医疗卫生机构（包括县医院、中医院、防疫站、妇幼保健站、药检所、卫生学校等）为技术指导中心，以乡镇卫生院为枢纽，以村卫生室为前哨阵地的农村三级医疗卫生网逐步形成，并不断得到了充实、发展和提高。

我国的农村卫生院基本上是按农村的行政区划设置的，原则上是一个乡镇一所卫生院，一般都设在乡镇政府所在地，但由于农村的行政区划经常变更，尤其在人民公社撤销后，有的地方乡镇数量增加，故而尚未达到每个乡镇都有一所卫生院。目前全国约有9万个乡镇，而农村卫生院的总数则为4.7万所。

我国农村卫生院的发展历程，大体上经历了以下三个时期：

一、从中华人民共和国成立到1957年

这是农村基层卫生组织的初创阶段。早在1950年8月卫生部召开的全国卫生会议上，就提出了县设卫生院，区设卫生所，乡设卫生委员，村设卫生员的要求，强调要建立健全农村基层卫生组织，及时作出了《关于健全和发展全国基层卫生组织的决定》。《决定》指出：“人民政府的卫生工作必须逐步改革过去那种不合理的状态，贯彻卫生事业面向广大劳动人民的方针”。为此，必须在建立健全县卫生院同时，逐步建立卫生所。要求各地重视培养医士、助产士等中级卫生人员，作为开展农村卫生工作的骨干。并号召动员城市的卫生人员下乡，动员和依靠中医开办初级卫生人员训练班，以及组织开业医务人员定期服务等方法，解决卫生干部不足的问题。

建国初期，全国各地的农村基层卫生组织建设，以东北大行政区为最快。1950年，原东北人民政府卫生部决定，在东北各省建立40个卫生实验县，每个实验县各建立2—4个卫生实验区，采取公办、公私合办、私人联合、群众集资以及合作社营、私营等多种形式，建立了一大批区卫生所。其

中有 50 多个区卫生所是由东北人民政府卫生部直接拨专款，按照统一设计的基建图纸施工，并由东北卫生部统一配备卫生技术人员和医疗设备。当时，东北卫生部一次把 202 名中国医科大学的毕业生直接分配到 40 个卫生实验县的区卫生所工作，平均每个区卫生所配备医师 2 人，护士、助产士等中级卫生人员数人，设有医疗、防疫、妇幼保健等室，有门诊，也有病房，并开展巡回医疗和“家庭病床”。这便是早期建立的农村卫生院。

1951 年 5 月，卫生部召开了全国医政工作会议，总结了全国各地发展农村基层卫生所组织的经验。会后，卫生部发布了《关于组织联合医疗机构实施办法》，号召在自愿的原则下，把私人开业的卫生人员组织起来成立联合诊所。联合的组织形式可分私人联合及公私联合二种，可以是中西医结合，也可以是中医或西医联合。联合之目的是为了：发挥集体力量，建立分工合作关系，充实设备条件，推行地区负责制，以发挥最大的医疗预防效能。

从此以后，全国农村在建立健全卫生所的同时，各种形式的联合诊所发展很快。到 1957 年，全国联合诊所已发展到 5.7 万多所，成为农村基层卫生组织的主要形式。

除此之外，从 1955 年开始，随着农业合作化运动的发展，在山西、河北、河南某省的农村，有一部分农业生产合作社集资举办了农村保健站，采取收“保健费”的办法解决医生的报酬，社员看病只收药费，免收诊费及其它劳务费。1955 年冬，卫生部调查并肯定了山西省高平县米山乡农业社联办保健站的经验，从此，由农业社集资联办的保健站也有了较快的发展。