

现代医院管理 简明教程

袁惠章 陈 洁 主编



中国纺织大学出版社

前 言

改革开放以来,我国的医院管理和改革已迈出了较大的步子。特别是进入90年代后,随着社会主义市场经济体制的逐步确立和发展,社会医疗保险制度的逐步推广和完善,以及医疗机构管理方面的法律法规的颁布、实施和对医疗机构实行等级评审、分级管理等,进一步加强了对医疗市场和医疗行为的法制化、规范化管理。要使医院管理工作适应新形势的发展、变化、客观上要求广大医院管理者必须进一步加强学习,熟悉掌握医院管理的基本理论和方法,并理论联系实际,进一步提高医院管理科学化、规范化、法制化的水平。

为了适应广大医院管理者学习和培训的需要,我们组织了上海部分从事医院和卫生管理的同志编写了这本《现代医院管理简明教程》。本教程在全面介绍医院管理基本理论和方法的基础上,力求针对医院管理人员学习、培训的特点,突出重点,做到简明、新颖、理论联系实际以及强调了医院预防工作重要性。

简明 本书第一篇中重点对医院的人、财、物以及医疗质量管理等进行了介绍,对其他一些长期以来已形成制度化、规范化的管理内容,如门、急诊管理、病房管理等,不再专门列章介绍,以免因面面俱到而导致全书篇幅过于冗长。

新颖 针对新形势下医院管理工作面临的许多新情况、新问题,本书第二篇中专门增加了医院分级管理、医疗成本控制与医院经营管理、医疗保险与医院经济管理、管理型医疗服务、医院法制管理等新的内容,以适应新形势下医院管理工作的要求。

理论联系实际 学习的目的在于运用,如何应用医院管理的理论、方法来分析、解决实际工作中的问题,本书第三篇以案例形式对此作了探索。

强调预防保健 医院虽然是以医疗为中心,但也应当贯彻“预防为主”方针,在临床的条件下不断扩大预防。为此,本书专门就医院的卫生学管理、健康教育、医院感染管理以及临床预防的原理和方法等国内外医院预防管理热点问题,作了较详细的介绍。并强调医院做好社区保健工作的意义。

为使本书能较好地适应当前医院管理工作的要求,在编写过程中,我们结合医院管理工作的实际,并参考了大量国内外有关资料和专著,但因限于篇幅,参考书目在书中不一一列出。由于编写时间仓促,编者水平有限,尤其是案例编写是初次尝试,难免有不少缺点、错误,希望读者提出宝贵意见,以便再版时改进。

袁惠章

于上海市卫生事业管理研究所

1996年7月

目 录

第一篇 现代医院管理学概论

1 医院及医院管理学概论	3
1.1 医院	3
1.2 医院管理学概论	6
2 医院组织结构及人员管理	13
2.1 医院组织结构	13
2.2 医院人员管理	16
2.3 医院人员编设	20
3 医疗管理和医疗质量保证	25
3.1 医疗管理概述	25
3.2 住院治疗管理	27
3.3 门急诊管理	29
3.4 医技科室管理	31
3.5 医院质量管理概述	32
4 医院护理管理	38
4.1 医院护理管理概述	38
4.2 医院护理管理的目的与内容	41
4.3 护理质量评价	45
4.4 护理管理的发展趋势	47
5 医院经济管理	50
5.1 医院经济管理概述	50
5.2 医院的经营	51
5.3 医院的经济核算	52
5.4 医院的成本核算	56
5.5 医院技术经济效果评价	59

6 医院设备管理	63
6.1 医院设备管理概述	63
6.2 医院设备的装备管理	65
6.3 医院设备的使用管理	68
7 医院信息管理	73
7.1 医院信息系统	73
7.2 医院统计	76
7.3 医院病案管理	79
8 医院感染管理	84
8.1 医院感染的基本概念和类型	84
8.2 医院感染发生的原因和途径	85
8.3 医院感染的监测	89
8.4 医院感染的预防和控制	93
9 医院的社区医疗保健服务管理	96
9.1 社区与社区医疗保健	96
9.2 社区医疗保健服务的基本任务	98
9.3 社区医疗保健服务的组织领导与工作形式	100
9.4 社区医疗保健服务的管理措施	101
10 医疗安全管理	106
10.1 医疗安全管理概述	106
10.2 医疗事故纠纷产生的原因	107
10.3 医疗事故纠纷的处理	111
10.4 医疗事故纠纷的防范	116

第二篇 现代医院管理新进展

11 医院分级管理	121
11.1 医院分级管理的历史背景	121
11.2 医院分级管理的精神实质及其基本内容	122
11.3 医院分级管理标准	124
11.4 医院评审	126
11.5 医院分级管理需要在实践中不断完善、发展	128

12 医院成本控制与医院经营管理	131
12.1 医院成本控制	131
12.2 医院经营管理	140
13 医学技术发展和医学技术评估	147
13.1 医学技术和医学技术评估的概念及其相互关系	147
13.2 医学技术发展历史	148
13.3 医学技术发展产生的影响	150
13.4 医学技术应用和刺激因素	152
13.5 医学技术评估的产生	155
13.6 医学技术评估的内容	155
13.7 医学技术评估的步骤与方法	157
13.8 医学技术评估产生的影响	159
14 卫生法与医院管理	161
14.1 概述	161
14.2 卫生法学基础	163
14.3 主要的卫生法介绍	169
15 医疗保险与医院经济管理	181
15.1 医疗保险概述	181
15.2 我国医疗保险与医院的关系	185
15.3 医疗保险与医院经济管理	189
16 临床预防的基本原理与方法	196
16.1 临床预防的基本概念	196
16.2 临床预防的主要内容和方法	197
16.3 开展临床预防服务的原则和要求	214
16.4 制约因素与对策措施	216
17 管理型医疗服务	219
17.1 当前卫生体制的问题	219
17.2 管理型医疗服务的基本概念和指导原则	222
17.3 管理型医疗服务的主要内容	225
17.4 健康维持组织	231
17.5 管理型医疗服务对中国卫生制度改革的借鉴价值	234

18 医院健康教育和健康促进	236
18.1 医院健康教育的作用	237
18.2 医院健康教育的对象	239
18.3 医院健康教育的工作内容	240
18.4 医院健康教育工作的措施	243
18.5 医院健康教育工作的考核与效果评价	244
19 医院药事管理	247
19.1 概述	247
19.2 医院药剂科的性质、任务与组织管理	247
19.3 医院药事管理委员会	253
19.4 药品的采购供应管理	254
19.5 药品调剂业务管理	256
19.6 制剂业务管理	257
19.7 临床药学业务管理	259
20 医院卫生学管理	262
20.1 概述	262
20.2 医院的一般卫生管理	265
20.3 医院的消毒隔离管理	269
20.4 医院的污物和污水管理	272

第三篇 医院管理案例

案例一 新泾医院达标上等的剖析	281
案例二 应如何确定病种标准化管理指标?	284
案例三 这笔医疗费真那么贵?	288
案例四 儿科病房的陪客制度该不该改?	290
案例五 为何发生多起新生儿绿脓杆菌性肺炎?	295
案例六 红海医院新生儿肺炎暴发的原因剖析	296
案例七 两起放射性一类、特大责任事故	298
案例八 不该发生的医疗事故	300
案例九 医院药剂科能不能供应保健药品?	302

案例十	医院营养科的任务及其各类人员的职责	303
案例十一	由谁承担这起事故的责任?	308
案例十二	如何使科研工作走出低谷?	311
案例十三	设备归口的选择	314
案例十四	腹腔镜胆囊切除术是否适宜推广?	316
案例十五	一次院务会议	319
案例十六	这些方法是否可行?	324
案例十七	大奖属谁	326

第 一 篇

现代医院管理学概论

1 医院及医院管理学概论

1.1 医院

1.1.1 医院的概念

医院是运用医学科学理论和技术,对群众和特定人群提供以防病治病为主的服务的医疗事业机构,应备有一定数量的病床设施、必要的医疗设备和相应的医务人员。作为以防病治病为主,保障人民健康的中国社会主义卫生事业单位,医院必须贯彻党和国家的卫生工作方针、政策,遵守政府法律,为社会主义建设服务。

近几年,我国政府明确指出,我国卫生事业是公益性的福利事业,属第三产业。卫生事业的性质决定了医院的基本目的是为群众提供适宜的医疗卫生保健服务,并在提供医疗卫生保健服务中,提高服务质量和工作效率,合理使用资源,充分体现医院的社会效益和经济效益。医院是医疗卫生保健服务的生产单位,其提供的服务是一种无形的劳动产品,因此医院作为一个服务生产部门,它具有经营型实体的性质。

医院的医疗卫生保健服务和经营管理受医院工作方针所指导,而后者又受医院的基本目的所左右。在现阶段,我国医院工作方针应是:①坚持四项基本原则,加强社会主义精神文明建设,树立良好的职业道德;②深化卫生改革,努力适应社会主义市场经济体制,更好地为经济建设和人民健康服务;③坚持“预防为主”的方针,适应医学模式的转变,为社区群众提供医疗、预防、康复和健康促进的全面的医疗卫生保健服务;④贯彻党的中医政策,继承和发展祖国医学。

1.1.2 医院的基本任务

医院的基本任务是“以医疗为中心,在提高医疗质量的基础上保证教学和科研任务的完成,并不断提高教学质量和科研水平。同时

做好扩大预防、指导基层和计划生育的技术工作”。具体来说,有以下几方面:

1.1.2.1 医疗

医疗是医院的中心任务。通过门诊医疗、住院医疗、康复医疗和急救医疗,使医院与病人相联系。医院的医疗服务水平不仅影响着病人对其医疗服务的需求,还影响着和反映出医院医学科研和医学教育水平。

1.1.2.2 医学教育

医院除了承担医疗服务的任务外,还应承担一定的医学教育任务。按医学教育的对象划分,医院医学教育可分为:①医学院校学生临床教学与毕业实习;②毕业后医学教育;③继续医学教育。无论哪一层次、哪一类型的医院,医学教育总应是其基本任务之一,只是各医院医学教育任务占医院总任务的比重不同而已。

1.1.2.3 科学研究

科学研究是医院的另一基本任务。医学的许多课题,首先是在临床实践中提出,又通过临床观察和研究得以完成。如新的诊断和治疗方法的研究,往往是因临床上遇到了诊断和治疗的困难,才会引起人们的重视,以后的研究成果还必须经过临床验证,才能最后广泛应用于临床实践。医学科学的发展需医院的参与,医院医疗卫生保健服务水平的提高,也需通过科学研究。

1.1.2.4 预防和社区医疗卫生保健服务

近年来,人们逐渐认识到医院应向社区负责,开展社区医疗卫生保健服务已是医院发展的动向之一。联合国开发总署发表的《1990年文化发展报告》,把人生三大要素作为衡量人文发展的尺度,这三大要素是:健康、寿命;获得知识的机会;生活水平。要提高健康水平,延长寿命,单靠医院内的医疗服务是很难实现的。当今医学模式已转向生物心理社会医学模式,只有通过加强预防和社区医疗卫生保健,适应医学模式的转变,才可能提高健康水平。我国卫生资源有限,1992年社会卫生总费用为749亿人民币,占国民生产总值的

3.7%，人均只有60多元人民币。此外，我国老年人口剧增，60岁以上人口近1亿。预测21世纪5人中有1人将是老人，老年人口中3%是卧床不起的。这使医院开展社区医疗卫生保健更显必要。现在许多医院已加强与社区联系，建设“无围墙医院”，积极参与和支持社区的初级卫生保健，向社区提供全面的医疗卫生保健服务。

1.1.3 医院的种类

医院可按不同划分标准进行分类，通常有下述几种划分方法：

1.1.3.1 按医疗技术水平及服务层次划分

按医疗技术水平及服务层次划分，医院可分为三级医院、二级医院和一级医院。三级医院主要指中央、省、市直属的城市大医院及医学院校的附属医院，它们是医学、科研、教学的技术中心，位于三级医疗网的顶部。二级医院主要是指各地一般市及县医院以及省辖市的区级医院，是跨几个社区的医疗、预防、康复、健康促进的中心，是三级医疗网的主要层次。一级医院主要是农村乡、镇卫生院、城市街道卫生院，地市级的区医院和相当规模的工矿、企、事业单位的职工医院，是位于三级医疗网的底部。它是提供社区初级卫生保健的主要机构。

1.1.3.2 按收治范围划分

按收治范围，医院可分为综合医院和专科医院。综合医院一般是指设有一定数量的病床，分设内科、外科、妇产科、眼耳鼻喉科等各种专科及药剂、检验、放射等医技部门以及配置相应人员、设备的医院。儿童医院和中医医院实际是综合医院的一种特例。专科医院是指为防治某些特种疾病而设立的医院。如收治急性法定传染病的传染病院，收治精神病的精神病院，以及结核病医院、妇产科医院、口腔医院、眼科医院、胸科医院和肿瘤医院等。综合医院和专科医院现在有互补趋势。一方面，综合医院开展重点学科建设，以重点学科带动一般学科，使综合医院的发展具有学科重点；另一方面，专科医院（尤其是城市的传染病医院）随着某些疾病（如传染病）的控制和综合医院服务规模和服务范围的不断扩大，专科医院门诊有下降趋势。

因此有些专科医院在完成既定任务的前提下,为适应社会需求的变化,逐渐开始扩大其服务内容,部分医院有向综合医院发展的倾向。

1.1.3.3 按特定任务划分

按特定任务划分,医院可分为军队医院、企业医院、医学院校附属医院等。近几年随着改革开放,这些原有特定服务对象和特定任务的医院也基本打破服务对象的界限,走区域性卫生发展的道路,充分利用卫生资源为社区群众服务。

1.2 医院管理学概论

在社会各种组织中,管理活动都是按照一定的规律进行的,而且这个规律不因其性质、类别的不同而不同。管理的任务就是要设计和维持一个体系,使共同工作的人能用尽可能少的支出实现既定目标。其本质是放大所管理系统的功效。人们从社会普遍存在的管理活动中,概括出的管理的基本规律,即构成了管理学。

医院管理学是管理学的一个分支学科,是研究医院管理现象及其发展规律的科学,其目的是要提高医院工作效率和效果。作为一门应用科学,医院管理学为医院的管理实践提供了理论指导,其学科基础主要为医学科学和社会科学。医院管理学的研究体系可分为综合理论和应用两部分。综合理论部分主要是医院管理原则及方法论,医院性质、特点、功能及医学社会学等宏观方面的研究;应用部分是按组成医院管理系统的各专业管理来进行研究。

1.2.1 医院管理职能

无论哪一层次的医院管理者,他们的基本职能是相同的,都具有计划、组织、人员配备、指导与领导和控制这五大职能。但不同层次的医院管理者在执行这五大职能时,各有所侧重。医院的上层管理者以计划与控制为主,而中、下层管理者以组织、人员配备和指导与领导为主。

1.2.1.1 计划工作

计划工作是指根据实际情况,通过科学的预测,权衡客观的需要和主观的可能,提出在未来一定时期内要达到的目标以及实现目标

的方法,医院的计划工作包括制定医院的目的或使命。一般来说,医院的目的和使命比较抽象,可用一两句话概括,并在相当一段时期内不会改变。在目的指导下,医院需确定在一定时期内医院的目标,即整个活动应达到的具体成果,以及实现这一目标的战略。在医院管理中,政策、办事程序、规章、项目规划和预算也是计划的几种类型。

在计划工作中,医院管理者首先需考虑医院的内部环境和外部环境。分析医院内各项活动及其实施情况,作出全面评价,找出医院的长处及短处。在分析外部环境时,要考虑病人的需要,医疗市场竞争的状况、社会赋予医院的责任,以及社会伦理道德的要求,然后才能确定医院的目标以及实现目标的战略和行为方案。所选的最适宜的战略和行动方案应能发挥医院的长处,利用外部环境的有利机会。只有这样,所选的战略和方案才具有成功的最大可能性。

1.2.1.2 组织工作

组织工作是医院管理者的另一职能。它是指设计合理的组织结构,并使组织结构有效地运转起来,以实现医院的既定目标。医院的组织结构是根据医院的目标而建立起来的具有不同层次的分工与合作的权责角色结构。医院内任何个人的单独行为,都无法达到医院的目标,只有通过医院职工的分工与合作,建立明确的权力和责任制度,才能实现医院的目标。

1.2.1.3 人员配备

医院管理者的人员配备职能是指为医院各层组织机构选拔人员,并进行培训和考评。在选拔人员时,可以从医院内部选拔,可以由上级管理部门从外部选派人员,也可以公开招聘。这三种选拔人员的方法各有利弊,但不管哪一种,在选拔人员时都既要考虑所选人员的资格,又要考虑其能力。在医院培训人员时,应使受训人员掌握一定的理论知识,且使他们学会把理论知识应用于实践。考核医院职工的工作成效也应考虑两个方面。一方面考虑职工为完成医院目标所做的贡献,另一方面考虑医院的岗位要求。医院人员配备的三个方面的(选拔、培训和考评)是相互联系的。医院在选拔人员后,必

须根据岗位要求对职工进行必要的培训,通过培训使职工更适合同岗位要求。而考评可反映出医院职工的工作成效,它为选拔奠定了基础,为培训指出了方向。

1.2.1.4 指导与领导

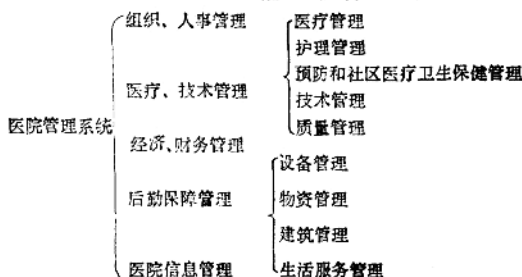
医院管理者指导与领导职能是指为促进医院职工努力实现医院目标而施加影响的过程。有人认为在正常情况下,社会压力、岗位要求和上级领导的职权使下属发挥其才能的60%,而上级领导的才能则使下属发挥其才能的40%。在指导与领导工作中,医院管理者必须懂得如何运用激励理论,协调职工的个人目标与医院的目标。在医院目标实现的同时,使职工看到其个人目标的实现,以激发职工为实现医院目标而努力工作的热情。此外,医院管理者还应适时适量地运用各种激励因素,引导职工向实现医院目标的方向努力。

1.2.1.5 控制工作

医院的控制工作是指为了确保医院目标的实现,而对下级工作进行衡量和评价,并在出现偏差时进行纠正的过程。控制工作的实质是信息反馈,它有三个基本过程:①确定标准,②衡量成效,③纠正偏差。按信息来源和控制重点不同,控制可分为现场控制、反馈控制和前馈控制。按指导思想划分,控制又可分为间接控制和直接控制。有效的控制,应使各种类型的控制相互结合,取长补短。

1.2.2 医院管理的内容

按医院构成要素和管理职能,医院管理系统可按下图分为:



除少数医院外,绝大多数医院的医疗、技术管理还包括医学教育管理。

医院管理的内容涉及医院所有方面。如前所述,它包括:

1.2.2.1 组织、人事管理

医院组织、人事管理的任务是建立医院的组织机构,划分各部门的职权,编配各部门的人员,编设病床,以及组织人员培训和考评等。

1.2.2.2 医疗、技术管理

医院医疗、技术管理的任务是有效地组织医疗服务(包括门诊医疗、住院医疗、急救医疗和康复医疗);加强护理;控制医源性疾病,支持和参与预防和社区医疗卫生保健服务,对医疗工作中的技术活动(包括医疗实践中的技术活动和技术的开发与利用的研究)进行计划、组织和控制,对医院的各项工作质量和医疗质量进行评价和控制。医学教育也是医院医疗、技术管理的内容。

1.2.2.3 经济、财务管理

医院经济、财务管理的任务是进行经济核算,以较少的医院投入获得较大的产出,并合理地组织医院的收入和支出,保证医院各项活动正常开展的需要。

1.2.2.4 后勤保障管理

后勤保障管理的任务是计划、组织和控制医院提供卫生服务所需要的设备、物资、建筑和生活服务项目。随着科学的发展、新技术的广泛应用和医院规模的扩大,后勤保障管理日趋受到医院管理者的重视。

1.2.2.5 医院信息管理

医院信息管理是现代医院管理的特征之一,其任务是研究如何建立医院的信息系统,如何及时地收集、贮存、处理和传送医院的医疗信息和管理信息,以使医院的各部门通过信息系统联成一体。

1.2.3 医院战略管理模式

医院战略管理是将医院的内部能力去适应它的外部环境需求的