

现代

医院管理概要

XIANDAI
YIYUAN GUANLI GAIYAO

■主编/王志平 陈一戎 李存文



人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

现代医院管理概要

XIANDAI YIYUAN GUANLI GAIYAO

主编 王志平 陈一戎 李存文

主审 侯生华

编者 (以姓氏笔画为序)

丁桂荣 王志平 王彦成

巨秀梅 卢启民 刘亚荣

刘兴荣 孙正义 李玉堂

李存文 严祥 陈一戎

胡原生 侯生华 倪安民

常继乐 强莉莉



人民军医出版社

People's Military Medical Press

北 京

图书在版编目(CIP)数据

现代医院管理概要/王志平,陈一戎,李存文主编. 北京:人民
军医出版社,2003.7

ISBN 7-80157-770-1

I. 现… II. ①王… ②陈… ③李… III. 医院-管理
IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 001049 号

人民军医出版社出版

(北京市复兴路 22 号甲 3 号)

(邮政编码:100842 电话:(010)66882586)

人民军医出版社激光照排中心排版

北京国马印刷厂印刷

腾达装订厂装订

新华书店总店北京发行所发行

开本:850×1168mm 1/32·印张:8.5·字数 202 千字

2003 年 7 月第 1 版 (北京)第 1 次印刷

印数:0001~4000 定价:18.00 元

(购买本社图书,凡有缺、倒、脱页者,本社负责调换)

内 容 提 要

本书作者参考国内外医院管理最新文献,结合作者在国外考察的体会及我国医院管理改革的现状,概要阐述了现代医院管理的有关理论和具体方法。包括现代管理特点和主要观点,医院组织管理、人力资源管理、团队管理、计划工作与目标管理、医疗质量管理、财务管理、信息管理与建设,以及医院领导艺术与管理决策等。内容新颖,阐述简明,是一本短小精干的医院管理学参考书,适于医院各级管理人员和医务人员阅读参考。

责任编辑 杨磊石 崔永观

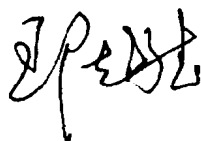
序

管理在近 50 年来成为世界知识范围的主导力量,与科学和技术并称当今世界现代文明的三大支柱。当前管理作为人类最重要的一项活动,广泛地存在于社会各行各业之中。医院管理是一项涉及多领域的综合学科,是一项比较复杂的系统工程,它在提高医院医疗服务质量、促进医疗技术进步和医院持续、健康地发展等方面起着举足轻重的作用。医院是特殊的服务场所,医院的医疗服务质量关系到广大民众的切身利益。医院的公众形象如何,不仅仅是技术问题,更重要的是管理问题。因此,当前医院的领导者必须把科学的管理作为医院生存和发展的关键措施来抓,强化科学管理意识,提高科学管理水平。

在医院现代管理活动中,首先要根据实际情况,通过科学预测,权衡客观需要和主观可能,提出在未来一定时期内要达到的目标,以及实现目标的途径。要通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调各方面力量一起实现既定目标,并根据医院或科室的特点和医院内外环境的变化,从长远的、全面的、发展的眼光来进行管理。在此基础上,必须优化医院系统的结构和人、财、物资源的合理配置,提高医院的医疗卫生服务水平。在医院人才管理方面,要根据医院组织结构中所规定的职务数量和要求,对所需人员进行恰当而有效的选择、考评和培训,以便配备合适的人员去充实各部门中的各项职务,保证医院活动的正常进行,

进而实现医院的既定目标。

近年来,随着医疗卫生事业的发展和卫生改革的深入,医院管理理论和新技术也有了新的发展,这种新理论和新技术在医院管理中将发挥更大的作用。为了适应医院行政管理人员和临床管理人员对医院管理新知识的需求,并在医院管理中引进新的现代公共行政管理理论和方法,王志平、陈一戎和李存文等同志在多年对国内外医院管理方面的学习、研究和考察的基础上,组织编写了《现代医院管理概要》一书。该书将现代公共行政管理的理论应用于医院管理的具体实际,结合英美等国医院管理的成功经验和我国医疗卫生事业发展的现状,全面系统地阐述了最新的医院管理理论,包括医院组织结构与功能、医院人力资源开发、医院决策方法、医院团队管理、卫生改革管理、医院计划与规划、领导方法、医疗质量控制、医院财务管理、医院信息化、医院文化建设等诸多内容。全书内容全面翔实,观点新颖严谨,是一本比较全面系统、科学实用的医院管理学专著。希望卫生行政管理干部、医院管理人员和临床管理人员通过学习参考,进一步提高管理水平。



2003.3.

卫生部副部长 王陇德

目 录

第一章 医院管理概述	(1)
第一节 管理的基本特征	(2)
一、医院管理概念	(2)
二、医院管理的“载体”	(2)
三、医院管理的任务、职能、层次	(2)
四、医院管理的核心	(3)
五、管理者的角色	(3)
第二节 现代管理特点	(4)
第三节 现代医院管理的主要观点	(6)
第二章 现代医院组织管理	(10)
第一节 组织及组织理论	(10)
一、组织的构成要素.....	(11)
二、组织功能.....	(12)
三、组织原则.....	(13)
四、组织结构.....	(15)
第二节 医院的组织结构	(17)
一、医院组织结构的设置.....	(17)
二、医院组织结构类型.....	(18)
第三节 医院的构成部门	(21)
一、诊疗部门.....	(21)
二、辅助诊疗部门.....	(21)

三、护理部门	(21)
四、行政后勤部门	(21)
第四节 医院组织机构设置的原则	(21)
一、业务科室的设置原则	(22)
二、职能管理科室的设置原则	(22)
三、常见的医院科室设置模式	(23)
第五节 医院的职能科室及职责	(25)
一、医务科	(25)
二、护理部	(26)
三、门诊部(门诊办公室)	(27)
四、医院办公室	(28)
五、人事科	(29)
六、科研教育科	(29)
七、医疗设备科	(30)
八、总务科	(30)
九、财务科	(31)
十、加强职能科室作用应注意的问题	(31)
第六节 医院主要的参谋、咨询组织	(32)
一、医院医学科学技术委员会	(32)
二、医院感染管理委员会	(32)
三、医院药事管理委员会	(32)
四、医院病案管理委员会	(32)
五、其他	(33)
第三章 人力资源管理及开发	(34)
第一节 人员配备	(34)
一、人员配备过程	(34)
二、人员配备的要求	(36)
三、人员选拔的途径	(38)

四、选聘过程中应遵循的原则	(40)
第二节 医务人员及管理人员绩效分析和考评	(42)
一、考评的必要性及作用	(42)
二、考评的要求	(43)
三、考评的方式	(43)
第三节 人员培训	(44)
一、培训工作必须与医院、科室的目标结合	(45)
二、上级卫生主管人员必须积极支持	(45)
三、对组织培训者的要求	(45)
四、对受训者的要求	(46)
五、培训的具体内容与受训者的需求相吻合	(46)
六、培训的方法	(43)
七、理论与实践相结合	(47)
第四节 激励机制	(47)
一、对人的需要的分析	(47)
二、人的需要的层次和可变性	(48)
三、激励的方法	(49)
第四章 团队管理	(52)
第一节 高效团队的特点	(52)
第二节 团队发展过程	(53)
一、团队的发展	(54)
二、影响团队发展的因素	(54)
第三节 高效团队管理	(55)
第四节 团队冲突与矛盾的处理	(56)
第五节 团队管理者的素质要求	(57)
一、团队管理者的管理能力要求	(57)
二、团队管理者工作要求	(58)
第五章 计划工作与目标管理	(59)

第一节 计划的基本概念	(59)
一、计划工作的任务	(59)
二、计划工作的性质	(60)
第二节 计划的种类	(62)
一、按计划形式分类	(62)
二、按计划的期限分类	(64)
三、按管理层次分类	(64)
第三节 计划工作的程序与方法	(64)
一、计划工作的程序	(64)
二、计划工作的方法	(67)
第四节 计划工作的主要原理	(68)
一、限定因素原理	(68)
二、灵活性原理	(69)
三、改变航道原理	(69)
第五节 目标管理	(70)
一、目标的性质	(70)
二、目标的作用	(71)
三、目标管理的概念与特点	(73)
四、目标管理的基本过程	(74)
第六章 对卫生系统改革和变化的管理	(75)
第一节 近年来卫生系统的主要变化及其原因	(76)
一、主要变化	(76)
二、引起变化的原因	(77)
第二节 进行改革或实施变化前的评估	(77)
第三节 对卫生系统变化的阻力和解决办法	(78)
一、阻力及其原因	(78)
二、解决阻力的办法	(79)
第七章 医院文化	(81)

第一节 医院文化的概念	(81)
第二节 医院文化与企业文化	(81)
一、企业文化的涵义	(81)
二、企业文化的结构	(82)
三、医院文化与企业文化的关系	(85)
第三节 医院文化的内容	(86)
一、医院精神	(86)
二、医院管理文化	(86)
三、医院制度文化	(86)
四、医院组织文化	(87)
五、医院科技文化	(87)
六、医院服务文化	(88)
七、医院环境文化	(88)
八、医院资源文化	(89)
第四节 医院文化的功能	(89)
一、导向功能	(89)
二、激励功能	(90)
三、凝聚功能	(90)
四、约束功能	(90)
五、育人功能	(91)
六、管理功能	(91)
第五节 医院形象设计	(92)
一、塑造医院形象的意义	(92)
二、医院形象的主要特征	(93)
三、医院形象的内容	(94)
四、如何塑造医院形象	(95)
第六节 企业识别系统及在医院的应用	(97)
一、CIS的来源及与企业文化的关系	(97)

二、CIS 与 HIS	(97)
三、CIS 导入医院应注意的问题	(98)
第八章 管理决策的过程	(100)
第一节 决策环境	(100)
第二节 决策类型	(101)
第三节 决策的过程和方法	(103)
一、决策过程	(103)
二、决策树方法	(104)
第四节 决策时应遵守的法则	(104)
第五节 影响决策的因素	(105)
一、个人因素	(105)
二、群体因素	(106)
第九章 医院领导	(107)
第一节 领导艺术	(107)
一、医院领导的职能	(107)
二、医院领导的基本原则	(108)
三、领导者必备的素质	(109)
四、领导艺术的含义	(112)
五、集体领导艺术	(112)
六、决策艺术	(115)
七、识人与用人	(118)
八、正确运用权利	(122)
九、医院领导者的领导方法	(126)
十、进入 21 世纪的领导人	(127)
第二节 医院的领导体制及管理机构职能	(129)
一、医院系统的领导体制和领导机构	(129)
二、我国医院领导体制的演变	(130)
第三节 医院的领导管理层次及职责	(133)

一、院长的职责和权力	(134)
二、院长权责类型	(135)
三、院长与副院长的关系	(135)
第十章 医院质量管理	(139)
第一节 质量管理重要术语	(139)
第二节 质量管理的概念	(142)
第三节 医院质量管理	(144)
一、医院质量管理的概念	(144)
二、医院质量管理的意义和目的	(145)
三、医院全面质量管理的基本要领和原则	(146)
第四节 医院全面质量管理规范化	(147)
一、“三全”规范	(147)
二、“三级”规范	(148)
三、“四严”规范	(148)
四、全面质量管理的“四大支柱”	(149)
五、医院质量管理的特点	(150)
第五节 医院质量管理的发展趋势	(152)
一、医疗服务质量 CQI(质量持续改进)	(152)
二、全方位质量管理	(153)
三、宏观管理与微观质控相结合的多层次质量管理	(155)
四、医院质量体系认证	(157)
第十一章 医院信息管理及信息系统建设	(158)
第一节 信息和管理信息的基本概念和特征	(158)
一、信息的定义	(158)
二、信息的特征	(159)
三、管理信息	(159)
第二节 医院信息	(160)
一、医院信息的分类	(161)

二、医院信息的作用	(161)
第三节 医院信息系统	(162)
一、信息系统的概念	(162)
二、医院信息系统的发展和组成	(163)
三、实施医院信息系统的意义	(165)
第四节 医院信息系统的规划与建设	(166)
一、医院信息系统建设中的组织工作	(166)
二、医院信息系统建设的策略	(167)
三、医院信息系统的总体规划	(171)
四、医院信息系统实施方法与步骤	(177)
第五节 医院信息系统建设相关标准简介	(182)
一、医院信息与 ICD	(182)
二、医院信息系统通信的相关标准	(185)
三、医院信息系统基本功能规范	(187)
第六节 医院信息系统数据安全和保密	(187)
一、计算机病毒	(188)
二、非授权用户入侵	(189)
三、设备和环境的影响	(190)
四、加强管理是安全的保障	(192)
五、采用安全技术	(193)
第七节 信息化管理的基本特点	(194)
第八节 信息系统管理的要求	(196)
第十二章 医院财务管理	(199)
第一节 医院财务管理的基本概论及内容	(200)
一、医院财务管理方面的历史沿革	(200)
二、医院财务管理的目标	(201)
三、医院财务管理的基本环节和环境	(203)
第二节 重视资金的时间价值与投资营运风险分析	(206)

一、资金时间价值	(206)
二、医院的投资运营风险分析	(207)
第三节 医院资金的筹资方式	(208)
一、医院筹资渠道与方式	(208)
二、医院筹资的基本原则	(209)
三、医院吸收投资的种类	(209)
第四节 医院资产的财务管理	(210)
第五节 医院负债和净资产的财务管理	(212)
一、医院负债的财务管理	(212)
二、医院净资产的财务管理	(213)
第六节 医院财务活动分析评价	(214)
一、医院财务分析的内容	(214)
二、医院财务分析的主要指标	(215)
三、医院财务分析的方法	(215)
附录 国家有关医院管理及卫生改革的文件规定	(217)
附录一 关于深化卫生事业单位人事制度改革的实施意见	(217)
附录二 关于城镇医药卫生体制改革的指导意见	(224)
附录三 关于城镇医疗机构分类管理的实施意见	(230)
附录四 医疗事故技术鉴定暂行办法	(234)
附录五 医院药品收支两条线管理暂行办法	(244)
附录六 中外合资、合作医疗机构管理暂行办法	(249)

第一章 医院管理概述

管理活动作为人类最重要的一项活动,广泛地存在于卫生行政部门、医院和临床工作中,大至各级卫生行政主管部门,小至医院和具体临床科室等,凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就都离不开管理。管理是一切有组织的活动必不可少的组成部分,是指一定组织中的管理者,通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。要求管理者与其他人员或通过其他人员经济地、高效率地完成工作。经济是指在保证工作量和医疗质量的基础上以最经济的消耗来完成工作。高效率是说明衡量投入与产出(效果)的关系。高效率可通过3个途径来完成:首先可由同样投入获得更多的效果和效益来增加效率;其次可通过较少的投入获得同样的效果和效益来增加效率;最后还可通过较少投入获得更多的效果和效益来增加效率,而这种情况可通过技术进步来实现。

一般认为管理的功能和工作包括一下几个方面:①计划:包括确定医疗单位的目标、对未来进行预测和制定能达到该目标的有效策略及进行预算。②组织:确定卫生部门的组织结构和工作人员以及人力资源开发。③下达或传达命令和指示。④组织协调各部门之间或医院内部的关系。⑤制定达到该目标的有效策略的实施措施、检查、督促各级卫生单位的实施目标情况。⑥收集来自人民群众和患者、基层临床科室、相关部门和上级卫生主管部门信

息。⑦进行科学民主决策。

第一节 管理的基本特征

一、医院管理概念

只要有人类社会存在,就会有管理存在,医院的服务对象是患者,患者对医院的满意程度不仅反映了政府的形象,也对社会稳定产生一定的影响。另外,医院所涉及的是高技术和高风险医疗活动,管理的技术含量较高,因此,医院管理是一种社会现象或技术现象。

二、医院管理的“载体”

在医院组织内部,一般包括5个管理要素,即人——包括管理的主体(管理者)和客体(医护人员和其他工作人员);物和技术——管理的客体、手段和条件,包括医疗设备、资金和医疗技术及其他物质条件;机构——实质反映医院管理的各部门分工关系和管理方式;信息——管理的媒介、依据,同时也是管理的客体;目的——宗旨,表明为什么要有这个组织和部门,各部门的目的和宗旨是什么。

三、医院管理的任务、职能、层次

医院管理作为一项工作的任务就是设计和维持一种体系,使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力等等),去实现他们既定的目标,最大限度地满足人民群众医疗卫生需求。

任务都是相同的,都必须为医院和临床科室及其所有医护人员创造和保持一种环境,使人们在其中可以发挥自己的最大才能,