

# 现代医院内部管理制度

XIANDAI YIYUAN NEIBU GUANLI ZHIDU

(上册)

主 编 韦铁民



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

# 现代医院内部管理制度

XIANDAI YIYUAN NEIBU GUANLI ZHIDU

(上册)

主 编 韦铁民



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



韦铁民 主任医师（正高二级岗），浙江大学、温州医科大学研究生导师。浙江丽水市中心医院院长，丽水学院医学与健康学院院长。从事医院管理工作近20年，担任院长13年，重视医院管理的理念创新和体系建设，在国内医院管理专业期刊上发表管理学相关论文40余篇，医院管理成果得到省内外医院管理者的广泛认可，其医院管理理念、方法和经验屡在全国各地作广泛交流。先后获“浙江省劳动模范”“浙江省优秀医师奖”“中国医师奖”“最具领导力中国医院院长”“中国优秀医院院长”“全国劳动模范”“全国优秀科技工作者”“全国十佳医院基建管理院长”“亚洲医院年度行政总裁奖”“中国医院优秀管理奖”等荣誉，是浙江省有突出贡献中青年专家，享受国务院政府特殊津贴。

个人管理著作有《医院精细化管理实践》《医院等级评审应评实践》《厕所革命实践》等。

# 《现代医院内部管理制度》

## 编委会

主 编：韦铁民

副主编：邵初晓 陈美芬 施建英

执行编委：苏艾华 边乐超

编 委（按姓氏笔画排序）：

丁智勇	王传光	王祖飞	韦铁民	方霞波	卢 汎
叶 斌	叶科星	叶剑芳	叶海琴	田 昕	田伟强
冯小红	边乐超	吕丽华	吕国元	吕耀军	朱丽萍
刘 英	刘向阳	许慧文	孙 倩	纪建松	苏艾华
杜晓霞	杜德希	李旭明	杨 慧	肖碧勇	吴丽仙
何登伟	陆丽虹	陈 莉	陈方红	陈美芬	邵初晓
林 伟	季红薇	金 烈	周悦华	郑宏鹏	郑荣宗
赵卫全	赵志钢	胡 英	胡祥华	施建英	洪怀江
莫海伟	徐 民	徐 萍	徐丽英	涂韶松	黄 渊
黄亦良	黄跃金	曾春来	谢剑锋	蓝菊红	虞作春
廖彩霞	潘锋君	潘群婕	魏 琳	魏以新	

秘 书：边乐超

# 前 言

医院是个小社会,也是个大系统。医院内部门多、环节多、细节多、人员多且结构复杂,各项工作千头万绪,再加上医疗的根本任务是治病救人,行业要求细致入微,政策法规约束众多,因此一家医院如果没有一套完善且适合医院实际的现代化内部管理制度,要实现高效运行,将是一件非常困难的事。“没有规矩,不成方圆”,对医院而言尤为如此。

党的十九大报告提出要“健全现代医院管理制度”,从极高的层面向我们诠释了健全现代医院管理制度重要性和必要性。医院制度建设是一个复杂的体系,制度之于医院犹如法律之于国家。我们认为,一套好的医院制度必须符合以下几点:①符合国家的大政方针;②符合卫生行业条块的管理要求;③符合医学的学术要求;④适应医院和社会的整体发展;⑤符合医院精细化管理的要求;⑥体现部门间管理运行的准则和共识;⑦能制约人、激励人,可提高职工的积极性、自律性;⑧要有适度的前瞻性。因此,编制一套科学、健全的现代化医院内部管理制度并非易事,需要不断探索、积累、沉淀和总结。

丽水市中心医院一直倡导医院精细化管理,尤其在制度建设方面开展了许多富有成效的工作,并提出制度建设的六大关键要素——“制定是基础,执行是前提,落实是核心,评价是环节,改进是完善,维护是保障”,全院干部、职工对医院的制度与执行都有着很高的认同感和服从性。建院48年来,医院先后制定和汇编了六版《医院管理制度》。随着社会的不断进步、医学的持续发展和管理理念及卫生法规的不断更新,大家对制约医院发展的问题有了更清晰的认识和更深入的思考。2016年,我们做修编《现代医院内部管理制度》的工作部署,这与十九大报告“健全现代医院管理制度”的要求高度契合,也与《国务院办公厅关于建立现代医院管理制度的指导意见》(国办发〔2017〕67号)文件提前实现了无缝对接。本版原计划在2017年出版,但在制度修编之际,恰逢国家医改重大政策密集出台,医院内部管理改革进一步深化,于是我们又汲取了更多先进的医院管理理念和方法。因此,为保证所编撰制度的先进性,我们结合近两三年最新的国家医改政策及相关要求,尤其是浙江省第四轮综合医院

等级评审的要求,对已完稿的制度又进行了补充和完善,导致出版事宜一拖再拖。

本版《现代医院内部管理制度》是我们在前六版《医院管理制度》的基础上,为适应医学发展和现代医院管理要求修订而成的,是基于丽水市中心医院医院质量和安全管理实践中探索积累的体系而形成的,其条目涵盖了医院运行和精细化管理的方方面面,汇集了医院在医院质量和安全管理实践以及医院运行中遇到的大量需要用制度规范或约束的问题,具有很强的实用性和可操作性。由于本版制度参考和借鉴的医疗相关法律、法规、办法、通知、标准众多,故在借鉴参考上我们采取了“就新就地”原则。可以说,本版《现代医院内部管理制度》体系完善、覆盖面广、细致入微、很接地气,是丽水市中心医院全院干部、职工的智慧结晶,是医院管理的重要成果,也是医院十多年来倡导精细化管理在医院运行各个方面的重要体现,从中可窥视出丽水市中心医院管理的高度、广度、深度和细度。相信各家医院在医院质量和安全管理以及医院运行中所遇到的困难、困惑,大多可以在本书中找到一些答案。现在,我们将其出版并呈现给大家,希望能为中国现代医院管理制度的建设尽一份绵薄之力。

诚然,每家医院等级不一、规模不一、专业侧重不一,在制度建设与内容涵盖方面也就各有特点和要求。《现代医院内部管理制度》不同于国外第三方评审要求的制度,也不同于目前国内已出版的一些格式化的制度,其内容更接地气,更具实操性。当然,尽管我们在汇编时充分吸收、借鉴了国内外的先进理念,并尽可能地从全局性、通用性的角度去思考问题,但仍难免存在偏颇和不足之处,如条款归类、语言表述不一定完全准确,部分制度内容相对复杂等,敬请大家指正。

期待本书能为大家在医院管理方面提供借鉴和参考,并因地制宜地制定适合自己医院发展的内部管理制度,在医改大潮中破浪前行!

丽水市中心医院院长 韦铁民

2020年10月

# 编撰说明

1. 本书是在中共中央办公厅印发的《关于加强公立医院党的建设工作的意见》和《国务院办公厅关于建立现代医院管理体制的指导意见》的大框架下修订的,体现了习近平新时代中国特色社会主义思想 and 加强党对公立医院领导的时代要求。

2. 本书内容符合现行党纪党规、法律法规及规范性文件的要求,凡有参考、借鉴之处均在书中注明,并在书末以附录形式列出,同时注明发布的部门和类别。本书所依据、参考、借鉴的党纪党规、法律法规、规范性文件、行业标准、指南及专业书籍等的截止时间为2020年10月。

3. 本书按照医院党务管理、医院院务管理、医疗管理、护理管理、医技管理、门(急)诊管理、特殊临床科室管理、教学科研管理、医院财务管理、后勤保障管理顺序编排,共分为10篇56章。

4. 在本书编撰过程中,我们参考、借鉴了诸多行业标准、指南和专业书籍;同时聘请浙江省内具有影响力的医院管理专家、学者担任指导专家。在此,我们对参考文献来源的作者及指导专家表示衷心的感谢。

5. 本书内容结合了浙江省第四轮综合医院等级评审的最新要求,与标准中的核心要素进行了全面对照和梳理,并结合医院日常管理经验进行了总结、提炼。

6. 本书中英文缩写词采纳全国科学技术名词审定委员会审定的或本学科权威性机构公布的规范用词,在书末以附录形式列出,并注明中、英文全称。

7. 个别制度内容会有部分相同或相似,为避免重复出现,相关部分以“具体见《××××制度》”表示,方便读者查阅。

8. 本书中表示数量或层级的“以上”“以下”“以内”等用词,如未特别注明,均包含本数。

9. 奖惩条款中所涉及的具体奖罚金额以“×”表示,“×”表示一位数,“××”表示两位数……以此类推。若同是两位数或三位数等,虽实际数字可能相差很大,但在书中不作具体表述。

10. 本书中所涉及的省、市,如未特别注明,均指浙江省、丽水市。

11. 在本书编撰过程中,尽管我们参考了大量文献资料,并尽可能从全局性、通用性角度思考问题,但仍难免存在偏颇和不足之处,读者在阅读时请结合各自单位实际进行参考、借鉴,或给予指正。

# 总目录

## 上册

<b>第一篇 医院党务管理</b> .....	1
第一章 党组织管理 .....	3
第二章 医院干部管理 .....	14
第三章 纪检监察管理 .....	30
第四章 职业道德管理 .....	52
第五章 宣传管理 .....	62
第六章 群团管理 .....	74
<b>第二篇 医院院务管理</b> .....	81
第一章 医院行政管理 .....	83
第二章 人力资源管理 .....	171
<b>第三篇 医疗管理</b> .....	245
第一章 医疗质量与安全核心制度 .....	247
第二章 医疗质量与安全管理 .....	301
第三章 药事管理 .....	477
第四章 医院感染管理 .....	541
第五章 公共卫生管理 .....	603

第六章 医保管理 .....	613
第七章 医疗管理奖惩制度 .....	622
<b>第四篇 护理管理 .....</b>	<b>633</b>
第一章 护理行政管理 .....	635
第二章 护理质量与安全管理 .....	642
第三章 护理人力资源管理 .....	688
第四章 护理教育管理 .....	694

## 下 册

<b>第五篇 医技管理 .....</b>	<b>703</b>
第一章 放射科管理 .....	705
第二章 检验科管理 .....	728
第三章 病理科管理 .....	786
第四章 核医学科管理 .....	822
第五章 放疗科管理 .....	832
第六章 超声医学科管理 .....	841
第七章 心电图室管理 .....	849
第八章 内镜中心管理 .....	853
第九章 其他特殊检查科室管理 .....	865
第十章 消毒供应中心管理 .....	868
第十一章 营养科管理 .....	880
<b>第六篇 门(急)诊管理 .....</b>	<b>885</b>
第一章 门诊管理 .....	887
第二章 急诊管理 .....	913
<b>第七篇 特殊临床科室管理 .....</b>	<b>939</b>
第一章 重症医学科管理 .....	941
第二章 新生儿科管理 .....	957
第三章 感染性疾病科管理 .....	966

第四章	康复医学科管理 .....	980
第五章	麻醉科管理 .....	992
第六章	手术室管理 .....	1020
第七章	产科管理 .....	1046
第八章	血液净化中心管理 .....	1054
第九章	输血科管理 .....	1072
第十章	健康体检中心管理 .....	1099
第十一章	中医管理 .....	1105
<b>第八篇</b>	<b>教学科研管理 .....</b>	<b>1109</b>
第一章	教学管理 .....	1111
第二章	科研管理 .....	1167
<b>第九篇</b>	<b>医院财务管理 .....</b>	<b>1201</b>
第一章	财务资产管理 .....	1203
第二章	绩效管理 .....	1265
第三章	审计管理 .....	1288
第四章	价格管理 .....	1294
<b>第十篇</b>	<b>后勤保障管理 .....</b>	<b>1309</b>
第一章	总务管理 .....	1311
第二章	设备管理 .....	1374
第三章	信息化管理 .....	1397
第四章	基建管理 .....	1425
第五章	物资采购管理 .....	1436
第六章	安全保卫管理 .....	1454
第七章	膳食科管理 .....	1486
缩写词表 .....		1495
参考资料 .....		1500

# 上册目录

## 第一篇 医院党务管理

<b>第一章 党组织管理</b> .....	3
党组织工作制度 .....	3
党委会议制度 .....	5
党委办公室工作制度 .....	6
党委理论学习中心组学习制度 .....	7
发展党员制度 .....	9
党支部工作目标考核制度 .....	10
党务公开制度 .....	11
医院统战工作制度 .....	12
<b>第二章 医院干部管理</b> .....	14
医院中层干部选拔任用管理制度 .....	14
医院临床、医技科室正职中层干部延长任职管理制度 .....	18
医院临床、医技科室副职等中层干部延长任职管理制度 .....	21
医院行政后勤中层干部延长任职管理制度 .....	23
学科带头人(后备学科带头人)选拔和管理制度 .....	24
行政职能部门特别助理管理制度 .....	27
重点部门和关键岗位定期轮岗交流制度 .....	29



<b>第三章 纪检监察管理</b> .....	30
党的纪律检查委员会工作制度 .....	30
纪检监察室工作制度 .....	32
党风廉政建设“一岗双责”工作制度 .....	33
反腐倡廉建设和作风建设领导责任制度 .....	36
“三重一大”监督管理制度 .....	39
“三重一大”监督问责制度 .....	41
干部、职工因公出国(境)管理制度 .....	43
管理岗位问责制度 .....	47
行风督查制度 .....	48
医务人员医德考评工作制度 .....	49
信访工作制度 .....	50
<b>第四章 职业道德管理</b> .....	52
职业道德教育制度 .....	52
医院职工负面行为积分管理制度 .....	52
患者真情问卷满意度自行调查工作制度 .....	58
违反职业道德的惩处制度 .....	59
<b>第五章 宣传管理</b> .....	62
宣传工作制度 .....	62
新闻媒体采访接待制度 .....	62
医院网站管理制度 .....	63
新媒体管理制度 .....	64
医院新闻发布管理制度 .....	65
院报编辑工作制度 .....	66
医院标识管理制度 .....	66
信息发布、新闻报道保密审查制度 .....	68
医院官微、官网医疗广告发布管理制度 .....	68
媒体不良事件处理制度 .....	69
媒体危机公关应急管理制​​度 .....	70
宣传报道奖惩制度 .....	72
<b>第六章 群团管理</b> .....	74
共青团工作制度 .....	74

工会工作制度 .....	74
职工代表大会制度 .....	75
妇女工作委员会工作制度 .....	77
义工工作制度 .....	78

## 第二篇 医院院务管理

<b>第一章 医院行政管理 .....</b>	<b>83</b>
<b>第一节 行政工作管理 .....</b>	<b>83</b>
院长办公会议制度 .....	83
医院办公室工作制度 .....	84
院领导年度重点工作责任分工制度 .....	86
院领导和职能部门中层干部保证行政管理时间制度 .....	86
医院质量与安全委员会制度 .....	86
风险与危机管理委员会工作制度 .....	90
年度院科约谈制度 .....	91
年度综合目标管理制度 .....	92
行政职能部门行政查房制度 .....	98
中层干部例会制度 .....	100
院领导分管工作例会制度 .....	101
临床、医技科主任工作目标制度 .....	101
安全生产“党政同责、一岗双责”制度 .....	104
安全生产管理制度 .....	106
管理创新项目评比制度 .....	108
干部外出请假备案制度 .....	109
医院信息公开制度 .....	110
会议室管理制度 .....	113
<b>第二节 公文及档案管理 .....</b>	<b>113</b>
医院日记制度 .....	113
公文撰制管理制度 .....	115
文件传阅制度 .....	115
涉密文件保密管理制度 .....	116
医院年度工作报告编写制度 .....	117



公章使用管理制度 .....	119
医院重要资料存档制度 .....	120
档案管理制度 .....	122
第三节 请示报告管理 .....	126
重大事项向上级主管部门请示报告制度 .....	126
院内请示报告制度 .....	127
第四节 行政部门日常管理 .....	129
人事处工作制度 .....	129
法制办工作制度 .....	130
健康教育工作制度 .....	130
干部保健工作制度 .....	132
离退休办公室工作制度 .....	133
红十字会工作制度 .....	133
档案室工作制度 .....	134
文印室工作制度 .....	135
收发室工作制度 .....	135
第五节 综合管理 .....	136
计划生育管理制度 .....	136
职工健康和安全管理制	136
“5S”推广制度 .....	140
通信管理制度 .....	140
医院合同管理制度 .....	142
职工仪容仪表管理制度 .....	144
第六节 总值班管理 .....	145
院领导总值班制度 .....	145
行政总值班制度 .....	146
医疗总值班制度 .....	147
护理总值班制度 .....	148
第七节 接待及车辆管理 .....	149
接待管理制度 .....	149
车辆及驾驶员管理制度 .....	150
第八节 行政管理奖惩制度 .....	151
行政工作奖惩制度 .....	151
质量与服务品质建议案奖励制度 .....	152

年度先进工作者或先进集体奖励制度 .....	153
医院“年度模范人物”评选制度 .....	154
健康教育奖惩制度 .....	167
见义勇为奖励制度 .....	167
无偿献血奖励制度 .....	168
安全生产奖惩制度 .....	168
驾驶班管理奖惩制度 .....	169
违反劳动纪律的惩处制度 .....	169
<b>第二章 人力资源管理 .....</b>	<b>171</b>
<b>第一节 岗位设置与聘用 .....</b>	<b>171</b>
全员聘用制度 .....	171
岗位设置管理制度 .....	174
岗位职责评价及岗位聘期考核管理制度 .....	176
卫生专业技术人员高级职称自主评聘工作制度 .....	177
卫生专业技术职务聘任制度 .....	199
副高级专业技术五、六级岗位聘任制度 .....	203
非卫生专业技术职务及其他岗位聘任制度 .....	205
人力资源调配制度 .....	206
学科医疗顾问聘任及管理制度 .....	208
学科发展顾问管理制度 .....	209
专业技术人员延长退休年龄制度 .....	210
退休人员返聘制度 .....	211
非正式合同工管理制度 .....	213
<b>第二节 人才招聘、培养与考核 .....</b>	<b>218</b>
工作人员招聘制度 .....	218
职工岗前培训制度 .....	219
转正定级、定科考核制度 .....	221
职工年度考核制度 .....	222
青年人才、导师结对帮扶制度 .....	226
青年人才培养制度 .....	228
人才资源管理制度 .....	229
高层次人才专项奖励制度 .....	230



第三节 职工考勤与工资福利 .....	231
同工同酬管理制度 .....	231
职工电子考勤管理制度 .....	232
职工月考勤制度 .....	235
职工请休假及相关待遇制度 .....	235
职工年休假管理制度 .....	240
工伤或视同工伤人员治疗期间工资和福利待遇制度 .....	242

## 第三篇 医疗管理

第一章 医疗质量与安全核心制度 .....	247
首诊负责制度 .....	247
三级查房制度 .....	249
会诊制度 .....	252
值班与交接班制度 .....	255
疑难、危重病例讨论制度 .....	257
术前讨论制度 .....	257
死亡病例讨论制度 .....	258
查对制度 .....	259
急危重患者抢救制度 .....	263
手术分级管理制度 .....	264
手术安全核查制度 .....	268
新技术、新项目准入制度 .....	276
临床用血审核制度 .....	287
抗菌药物分级管理制度 .....	288
危急值管理制度 .....	292
分级护理制度 .....	298
病历管理制度 .....	300
信息安全管理制​​度 .....	300
第二章 医疗质量与安全​​管理 .....	301
第一节 医疗管理部门与管理委员会工作制度 .....	301
医疗质量与安全​​管理委员会工作制度 .....	301
科室医疗质量与安全​​管理小组工作制度 .....	302

医疗技术临床应用管理小组制度 .....	303
临床路径与单病种管理委员会工作制度 .....	304
病案(历)质量管理委员会工作制度 .....	305
伦理委员会工作制度 .....	306
医务处工作制度 .....	307
质管处工作制度 .....	309
医疗质量控制中心和医疗技术指导中心管理制度 .....	310
医疗投诉管理办公室工作制度 .....	310
第二节 医疗技术管理 .....	312
卫生技术人员执业资格审核与执业准入管理制度 .....	312
医疗技术临床应用管理制度 .....	315
重点学科建设管理制度 .....	318
高风险诊疗技术分级管理制度 .....	319
高风险诊疗技术操作资格授权管理制度 .....	320
医疗技术风险处置制度 .....	321
医疗技术损害处置制度 .....	322
实验性临床医疗管理制度 .....	324
第三节 医疗质量管理 .....	325
住院诊疗分级管理制度 .....	325
患者知情同意制度 .....	326
检查报告出具管理制度 .....	329
单病种质量管理制度 .....	332
临床路径管理制度 .....	334
临床病例讨论制度 .....	337
出院病例讨论制度 .....	338
医疗质量与安全季度检查制度 .....	338
多学科联合会诊管理制度 .....	339
超长住院日患者管理制度 .....	340
医疗质量内部公示制度 .....	341
远程会诊管理制度 .....	342
医学检验、影像学检查互认制度 .....	344
医疗监测指标上报制度 .....	345
第四节 医疗安全管理 .....	346
医疗安全管理制度 .....	346