

责任编辑 程 鹏
封面设计 大 翔

书名 现代医院管理概论
主编 谭志敏 杨士进
出版 黄河出版社
发行 黄河出版社发行部
(济南市英雄山路 19号 250002)
印刷 青岛胶南印刷厂
规格 850×1168 毫米 32 开本
9.5 印张 240 千字
版次 1996 年 10 月第 1 版·
印次 1996 年 10 月第 1 次印刷
印数 1——3000 册
书号 ISBN 7—80558—790—6/R·55
定价 10.00 元

《现代医院管理概论》编委会

主 编	谭志敏	杨士进	
副主编	张乾益	李慧民	宋佐东
编 委	(以姓氏笔划为序)		王洪涛
	王作生	卞耀臣	刘彩云
	刘淑珍	孙承建	沈贵荣
	张文宗	张 敏	曾凡富

前 言

医院管理是一门科学，它在现代医院建设中占有特殊重要的地位。我国医院进行现代化建设，不仅需要发展现代医学科学技术，而且必须实现医院管理的科学化、现代化。为探讨我国社会主义市场经济体制下的医院管理理论，适应医院改革的需要，我们编写了这本《现代医院管理概论》。

本书依据国家的卫生政策，借鉴了国外医院管理的科学观点和方法，参考引用了许多专家、学者的研究成果，在总结我国医院管理实践经验的基础上，系统阐述了医院管理的基本问题。本书内容科学、系统、简明、实用，既可作为医学院校大学生的《医院管理学》教材，也可作为医院管理工作及卫生行政管理干部的参考书。

本书在编写过程中，得到青岛医学院刘温和等同志的大力支持，在此表示衷心感谢。

由于理论水平和实践经验有限，本书难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

编 者

1996 年 8 月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 医院概述	(1)
第二节 现代管理理论在医院中的应用	(12)
第三节 医院管理学的形成和发展	(21)
第二章 医院宏观管理	(26)
第一节 医院分级管理	(26)
第二节 区域卫生发展规划	(40)
第三节 社会医疗保障制度	(49)
第四节 医疗法规	(55)
第三章 医院组织、领导及人才管理	(65)
第一节 医院组织管理	(65)
第二节 医院领导	(74)
第三节 医院人才管理	(85)
第四章 医疗管理	(96)
第一节 门诊医疗管理	(97)
第二节 急诊医疗管理	(104)
第三节 病房医疗管理	(115)
第五章 医疗质量管理	(124)
第一节 新时期医疗质量影响因素	(125)
第二节 医疗质量要素与结构	(126)
第三节 医疗质量保证体系	(130)
第四节 医疗质量评价	(136)

第五节 医疗缺陷管理	(144)
第六章 医院教学、科研、技术管理	(154)
第一节 医院继续教育管理	(154)
第二节 医院科学研究管理	(162)
第三节 医疗技术管理	(172)
第七章 医院信息管理	(179)
第一节 医院信息的特点和作用	(179)
第二节 医院信息的分类与体系	(185)
第三节 医院信息管理的内容和要求	(187)
第八章 医院公共关系	(192)
第一节 公共关系原理	(192)
第二节 医院公共关系	(202)
第三节 医院内部的公共关系	(209)
第四节 医院外部的公共关系	(214)
第九章 医院文化建设	(217)
第一节 医院文化概述	(217)
第二节 医院文化的特点和作用	(224)
第三节 医院文化建设的方法及配套条件	(227)
第四节 发挥医院文化水平功能，扩大医院文化效应	(236)
第十章 医院后勤管理	(241)
第一节 医院后勤管理概述	(241)
第二节 医院后勤工作的特点和管理方法	(246)
第三节 市场经济条件下医院后勤改革的方向与展望	(252)
第十一章 医院经营与经济管理	(258)
第一节 医院经营管理概述	(258)
第二节 医院经营必须主动适应社会主义市场经济	

.....	(263)
第三节 加强医院经济管理.....	(271)
第十二章 医院财务管理.....	(279)
第一节 医院财务管理概述.....	(279)
第二节 财务收支管理.....	(282)
第三节 资金管理.....	(285)
第四节 财务分析与财务监督.....	(290)

1.

2.

6

20

5. 有相应系统的人员编配。包括医务人员和行政后勤人员。
6. 应有基本的工作制度，能保证医疗质量和病人安全。

（二）医院的类型

医院有各种类型，按收治范围划分为综合医院与专科医院；按特定服务对象划分为军队医院、企业医院、医学院校附属医院；按所有制不同划分为全民所有制医院、集体所有制医院、中外合资医院和个体所有制医院。

在我国社会主义制度下，各类型医院应形成体系，分工协作，并规定各类型医院所分担的任务。

综合医院是各类型医院的主体。其主要任务是：负责接受基层医疗机构的转诊、会诊和技术指导任务，除收治部分一般病人外，主要负责解决急性、疑难或需要进行某些特殊诊断治疗的医疗任务，负责进行科学研究和培训各级医护人员。现在城市综合医院有以一二个有特长的专科为重点、重点专科和一般专科相结合的体制，这样既有利于加速专科建设，又能发挥院内多专科协作的特点，应该提倡。

各专科医院在我国已普遍地建立。专科医院有两种类型，一是以某一类型疾病或某一系统的疾病分科的专科医院，如肿瘤医院、心血管医院、眼科医院、骨科医院等。二是以某种人群为服务对象的专科医院，如儿童医院就包括小儿科、外科、耳鼻喉科、皮肤科等等。

我国目前各种类型的企业医院不少，这类医院多拥有一定的技术水平和较好的设备，发挥了很好的作用，但有的医院任务不足，应考虑向社会开放，充分发挥作用。另外，规模大、技术力量强的医院应和规模小、技术力量弱的医院进行联合，搞社会协作医疗，这对医院提高医疗质量、全面技术建设，有其重要作用。

二、医院的性质和任务

（一）医院的性质

卫生部颁发的《全国医院工作条例》指出：“医院是治病防病、保障人民健康的社会主义卫生事业单位，必须贯彻党和国家的卫生工作方针政策，遵守政府法令，为社会主义现代化建设服务。”这是我国医院的基本性质。随着党的十四大明确提出我国经济体制改革目标是建立社会主义市场经济体制，中央 92(5)号文件也明确提出“卫生事业属于第三产业”，现有的大部分福利型、公益型和事业型第三产业“要逐步向经营型转变”。因此，社会主义医院具有双重性质，既有福利性，又有生产经营性。

医院具有福利性，有以下依据：

首先，由医院办院宗旨所决定。社会主义医院的宗旨是救死扶伤、实行社会主义的人道主义。医院的医疗、护理技术和医疗卫生服务水平都是为了救死扶伤，防病治病，恢复病人身体健康，提高人民的健康水平，是全心全意为人民服务的卫生事业部门。

其次，由医院所有制性质决定。我国决大多数医院的主体是全民所有制或集体所有制，个体所有制和中外合资医院只是集体和全民所有制的补充，全民所有制和集体所有制属于人民所有，人民群众就是这些所有制的主人，因此，医院必须为人民健康谋福利。

再次，由医院享受的优惠政策决定的。医院是国家卫生事业的组成部分，国家对医院实行财政差额补贴，支付医院工作人员的基本工资，医院基建投资以及大型医疗设备经费基本上由国家投资。同时，国家每年重点解决急需预防疫情的经费，确保人民群众健康，此外，包括医院在内的卫生事业单位，享受免税并得到国家在一定范围内给予的特殊支持和照顾。这种财政补贴和免税，实质上是人民群众享受的一种福利，因此，医院具有福利性，它必须保质保量地完成国家向医院提出的要求，为国家提供尽可能大的社会效益。

但是，在社会主义市场经济条件下，医院不是福利部门，而是相对独立的医疗经营实体，因而医院具有生产经营性，这是因为：

其一，医学科学技术属于生产力范畴，它和其它科学技术相结合，为“人工合成生命”开辟了前景，这种新生命的合成具有生产性。目前世界上出现了肺移植、肾移植、肝移植、胰移植，甚至心脏移植都获得了成功，从而使肾功、心功、肺功、肝功、胰功消失的患者通过移植获得了生命的转换，重返劳动岗位，为社会创造财富，这种移植过程是生产过程，移植就是生产，因而医院具有生产性。

其二，医院各项活动都同经济规律相关。在社会主义市场经济条件下，医院在医疗活动中既要按成本核算来确定收费标准，又要对医院工作人员实行按劳分配，发放工资、奖金；医院在医疗服务过程中要进行科学管理，管理离不开经济杠杆，在强调精神动力的同时，必须应用经济手段，才能提高医疗服务质量，提高管理的效能，取得社会效益和经济效益。这里讲的经济效益主要表现在活劳动、物化劳动所消耗程度和医疗服务在提高国民经济总产值中的作用，这并不排除医院自身经济效益，所以医院要进行成本核算、效益分配、资金管理等一系列经济活动，从某种意义上讲，医院确是一个相对独立的经济实体，必须具有经营性，讲究经济效益。但是这种经营性不以盈利为目的，不能偏离医院救死扶伤的宗旨。

总之，医院虽然具有双重性质，但福利性是前提，是主导，是基本的；生产经营性是为了福利性，为了使医院最大限度地满足人民群众的医疗需求，保障人民健康。

（二）医院的任务

医院的任务是由上级主管部门根据医院的性质、类型、规模以及所应具备的医疗技术能力等方面制定出来的。《全国医院工作条例》指出：“医院的任务应该以医疗工作为中心，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”。

医院的各项具体任务如下：

1. 以医疗工作为中心：医院是工作繁杂、任务艰巨的医疗预

防机构。在医院的许多工作中，必须明确以医疗工作为中心。因为各种病人大量地集中于医院，需要集中人力、物力和技术手段救死扶伤，为病人解除疾苦，医院的各项任务都必须围绕医疗这个中心进行，为这个中心服务。为此，医院要完成门诊和住院病人的诊疗任务、急诊抢救任务，应邀院外会诊和临时性医疗任务，不断提高医疗质量和服务质量，防止和杜绝医疗事故、差错的发生。

2. 教育培训医务人员及其他人员：医学教育有个显著特点，学校只是医学教育的一部分，必须经过毕业后医学教育，才能培养成为一个合格的医生。临床医学是实践医学，医师在医院以外不可能培养。因此对青年医务人员要严格训练，练好基本功；对中年医务人员应加强实践、专业培训，使其尽快成才；对高年医务人员要充分发挥其培养、指导下级医务人员的作用，加快知识更新；对护理人员也必须经过医院临床教育，对其他医疗技术人员也不能例外。医院必须具有对一切医院工作人员进行培养教育的功能。发挥这一功能，才能不断提高业务技术水平，提高医疗质量。教学医院承担临床教学任务。

3. 开展科学研究：医院是集中进行医疗实践的场所，医院要不断提高医疗水平，开展新技术研究，发展医学科学事业，必须把科研工作搞上去。结合临床工作搞科研活动，基础临床以及医技科室都要有一定的科研项目。既要注意多发病、常见病的研究，也要重视尖端科学研究。在科研工作中还要认真地做好中西医结合以及计划生育方面的研究。

4. 预防和社会医疗服务：医院不仅单纯为了治疗病人，而且必须进行预防保健工作，开展社会医疗服务，成为人民群众健康服务活动中心。要扩大预防、指导基层、开展计划生育的技术工作，同时还要开展健康咨询、门诊和住院体格检查、疾病普查、妇幼保健指导、卫生宣教业务，提高人群的自我保健能力和整体健康水平。

以上四项任务不是孤立的，而是相互联系、相辅相成的，四项

任务也不是并列的，而是以医疗工作为中心，其他任务要围绕医疗工作统筹安排，才能全面完成医院各项任务。

三、医院工作的特点和规律

医院工作的基本特点是医院工作基本规律的反映，而掌握医院工作的基本规律，则是医院管理的科学性的基本体现。通过分析医院工作的特点，可以认识这些特点所反映的内在规律性，掌握这些规律 才能够把医院办好。

（一 医院工作的特点

医院工作的特点是以病人为主要工作对象，组织医务人员以医学技术诊治疾病、照护病人，为病人服务。这是医院系统区别于其他系统的本质特点，它对医院建设起着良好指导作用，随着实践的发展，对这个问题的认识还要进一步深化。

1. 医院的服务对象是病人，一切工作必须以医疗工作为中心。治病救人 责任重大 病人对医院寄托着极大的厚望 医疗工作必须高度重视医疗质量 做到诊断正确、迅速、全面 治疗及时、有效、彻底 最大限度地降低病死率 提高治愈率。

2. 医院工作的科学技术性强，必须重视科学技术队伍的建设 and 成长。医院以医学科学技术为诊治病人的手段，而病人是十分复杂的群体，医务人员只有具备全面的理论知识、熟练的技术操作能力和丰富的临床经验，才能胜任医疗任务。现代医疗工作的科学性很强，而新技术、新专业不断发展，要十分重视人才培训和技术建设。同时，必须重视技术设施的装备更新和管理。

3. 医院对病人提供多方面的医疗服务，生活服务必须服从医务工作的需要。医院对病人不仅提供诊疗服务，而且要更科学地照顾病人的生活，作好生活服务，这对服务工作提出了更高要求，如通过生活护理、精神护理、临床营养治疗 为病人创造一个整洁、安静、优美、舒适、安全的休养环境。这些主要由护理工作完成 所需物资由后勤部门提供。

4. 医院的医疗活动社会性很强。医院的医疗服务面广，病人来自四面八方 各行各业。患者病情轻重、生活习惯、文化修养、民族语言、精神状态各不相同，每个病人都与社会上有千丝万缕的联系，对病人的医疗活动不仅要求各科室工勤人员密切配合，也需要社会各方面支持。

5. 医疗活动时间性很强。对诊断、治疗抢救要求及时，又要求不间断地进行观察治疗，根据这个特点，医院工作具有联系性，长年日月不断。所以，医院工作人员具有强烈的时间观念。

6. 医院工作首要的是强调医疗效果，对病人要发扬救死扶伤的人道主义精神，不断提高医疗质量，按医疗规律办事。但是，医院是不以盈利为目的的相对独立医疗经营实体，受社会主义市场经济的制约，所以要按经济规律办事，讲求经济效益，但并不是所有方面都用经济手段进行经营管理，进行经营管理，讲求经济效益的目的是为医疗服务，保证医疗活动正常的开展与提高。

（二）医院工作的规律

规律是事物之间的内在的必然联系，是客观存在的，也是人们必须遵守的法则。医院的基本规律，是病人要求治好病和医院认识、治疗疾病的能力之间的矛盾。这一矛盾是左右医院各项工作、推动医院工作发展的基本动力。解决这一矛盾的过程，也是医院各项工作提高发展的过程，这一基本规律说明：

1. 对医疗质量实行全面管理，具有特殊的重要意义。医院是一个完整的系统，医院工作的对象是病人，衡量医院工作好坏的标志集中表现在医疗质量上，而医疗质量不是孤立存在的，它以医院各系统质量管理为基础，各部门紧密协作为保证，因此，必须对医疗质量实行全面管理，这是医院工作的关键。

2. 重视医务人员的实践，加强现代科学技术在医学上的应用。医疗工作很大程度上依赖于医护人员知识与经验，依赖思维判断和技术操作的熟练程度。而医务人员思维判断能力的高低，技

术熟练程度 要在实践中积累 因此 要积极创造实践条件 提高医务人员的业务水平。同时，医学科学技术和自然科学的发展密切相联 超声、激光、电子显微镜、分子生物学等现代科学技术在医学领域的应用 增加了诊断治疗的手段 扩大了医务人员的眼界 因此，现代科学技术在医学上的应用是非常重要的。

3. 注意协调医院各科室任务和能力的平衡，保持医院工作稳态运行。医院的任务是由各科室、各部门、各类人员分工协作、共同完成的 要健全合理的职责分工、规章制度、技术操作规程 协调各科室的职能，使其保持平衡，保证医院工作正常运转。

4. 处理好医院的随机服务问题。医院是一个随机服务系统，收治病人选择性小而适应性大。为了适应病人的需要，必须做好一切准备，尤其要做好应急准备。目前国内外都非常重视急诊科（室）的建设 这是重要原因之一。

四、医院发展简史

医院的形成和发展，与社会经济发展、生产力水平、科学文化发展尤其医学发展水平有着不可分割的联系，一方面它与整个社会发展的历史阶段相适应，另一方面它又是科学文化与医学技术发展的里程碑。综观医院发展史，大体经历了三个阶段。

（一）古代医院的萌芽时期

医院的萌芽时期，大约从奴隶社会晚期到封建社会，即从公元前 7 世纪到 18 世纪末叶 经过了两千多年。医院在萌芽时期 只是一种极其简陋的收容病人的场所，还不是医学科学意义上的医院。那时社会生产力水平低下，处于自给自足的自然经济阶段，医疗活动主要以出诊、巡诊等方式进行，集中收容病人的医疗技术条件是很差的。但是 由于社会需要 类似医院的医疗机构也开始出现 这是早期医院的肇始和萌芽。

我国是医院萌芽产生最早的国家之一。春秋时期，公元前 7 世纪，齐国政治家管仲曾在首都临淄建立残废院，对聋、哑等残废人

收而养之 供给食宿 给予治病 公元 2 年 汉朝建立收容传染病的隔离院；东汉时期建立了军队医院，叫“庵庐”，元代军队医院叫“安乐堂”隋唐时代开始设立收容麻疯病人的“病人坊”唐代宋代有为病残而设的“病坊”、“养病坊”、“安济坊”等。在国外 印度在公元前 600 年前，佛及其子已设有收容贫病和残废者的场所；古罗马军队连续行军打仗，创立了军队医院；欧洲中世纪封建时代，教会设立医院作为传播宗教的手段，医院作为教会办的慈善机构，济贫治病，以扩大宗教的影响。萌芽时期医院的主要特征：

1. 医院在当时不是主要的医疗形式，不仅数量少，而且不固定，只是简单的集中收容病人的场所。医药条件差，只能说是医院的雏形。

2. 医院的建立常与军事活动时传染病流行有关，举办传染病收容所可谓医院的重要起源。

3. 医院与宗教有密切联系，宗教组织常用医院作为救济性的社会慈善事业，以医传教。

4. 医院应宫廷医疗或军事医疗的需要而产生。

由于以上特征 萌芽时期的医院寿命短暂或者是名存实亡 但从医院发展史看，医疗活动由分散的、个体的方式向集约化转化，本身就是历史的前进，它代表了医疗组织和医疗活动的发展方向，为以后近代医院的形成奠定了基础。

（二）近代医院的形成与发展阶段

近代医院的形成与发展阶段包括医院的初期形成和成熟发展两个时期。医院的初期形成阶段的开端，很难确定一个准确的年代，不过，根据历史资料分析，这个阶段大体是从 18 世纪末叶到 19 世纪中叶。那时 欧洲资产阶级取得革命胜利以后 进一步解放了社会生产力，促进社会经济与科学技术的迅速发展，城市人口急剧增大，传染病的流行，为近代医院的形成提供了必要性和可靠性。当时法国医生卡尼斯发表了《对巴黎医院的意见》 提出了改善

城市医院的措施；德国人弗兰克提出开展国家卫生事业，制定了改善医院业务系统和加强护理病人等计划。医院工作的统一管理和医院业务系统的改善，标志着近代医院进入初期形成时期。此时，由于资本主义工业化城市迅速发展，促使城市医院迅速发展；由于科学技术进步，直接促进了医学理论与技术的发展，解剖学、生理学、病理学等相继发展起来，并充实了临床技术手段，这个时期的医院，开始注重医疗质量和护理质量的提高，但整个医疗工作还处于较低水平，如诊断疾病仍以物理诊断为主，治疗上内科以对症处理为主，外科手术局限于体表四肢。

随着医学科学技术突飞猛进，基础医学得到全面发展，预防医学日趋成熟，临床医学已发展为多学科专业化阶段，大约从 19 世纪中叶开始到 20 世纪 60 年代。近代医院进入了成熟发展时期，其主要特征：

1. 医院活动方式上，医院已成为社会医疗的主要形式。尽管还存在大量个体医疗，但无论从医疗技术水平、医疗能力和物质条件来说，医院都处于领先地位，个体医疗只能退居辅助地位。

2. 医疗组织上，专科分工、医护分工、集体协作医疗是近代医院的基本特征，这种分工适应近代实验医学的发展，同时与该时期的细胞病理学、病理生理学、医用微生物学、放射医学的发展以及磺胺、青霉素等化学杀菌与抗菌药物的临床应用有密切联系。

3. 医疗技术上，以物理诊断、实验诊断、化学治疗及一般手术治疗为主要手段。

4. 医疗管理上，主要是标准化科学管理，表现为医疗业务和各项管理的制度化，这是由于医院规模越来越大，分工越来越细，科学性越来越强的结果；也是提高医疗质量，调动工作人员的积极性，加强财务管理的需要。这种医疗业务活动中建立的科学操作规程和管理上形成严密的组织与制度，是近代医院正规化的主要标志。

我国当前的医院基本上处于近代医院或者近代医院向现代医院过渡的阶段。我国近代医院的建立，是从外国教会在中国各地设立一批教会医院开始的。直到解放前（1949年）全国共有各种医疗机构 3670 所，而且 74.8%集中在城市，医疗费用昂贵，城乡劳动人民很少有条件进医院看病。解放后，在党和人民政府的领导下，不仅改造和发展了旧医院，而且陆续新建了大批医院，形成以医院为中心的城乡医疗网，在医疗建设上取得巨大成绩。目前（1987年）全国共有医院 6.04 万所，拥有病床 240.4 万张，医务人员 317.8 万人。

（三 现代医院的发展阶段

本世纪 70 年代以来，欧美等科学技术比较先进的国家，医院进入了现代化发展阶段，这是现代化经济科学技术发展的必然结果，特别是现代医学科学技术发展的必然结果。虽然，现代医院的发展还不够全面和充分，但也显示了医院发展的趋势，其主要特征是：

1. 医院规模大 建筑标准高 多是集中式高层建筑 普遍使用自动门和自动电梯 室内全部空调 并有冷、热水供应。医院备有无线电传呼系统、电传声装置 病人可与医生、护士直接对话。为病人提供高质量生活服务，满足病人心理、社会需求的需要。

2. 仪器设备数量多、质量高、更新快 并向精密化、细微化、无创伤方向发展。

3. 医疗专业分科细，一些新的专科正在普及 如急救医学、临床遗传学、老年医学、社会医学等。

4. 医院实行科学管理，强调标准化管理，提高医院整体功能。建立医院信息系统，运用电子计算机处理信息，工作效率高，工作中分工明确，制度严格。将抢救危重病人和防止院内交叉感染作为医院管理工作的两个重要环节，运用预防医学和社会医学，发挥社会医疗保健的功能。