

K

后东升 编

aiyijia zhuanqiangde xiaozhensuo

开一家赚钱的 小诊所



- ★ 功能设计
- ★ 医疗服务
- ★ 常见病症
- ★ 急救技术
- ★ 营销策略
- ★ 财务运作
- ★ 人员管理
- ★ 过失防范

K
后东升 编

Kaiyijia zhuanqian de xiaozhensuo
开一家赚钱的
小诊所

湖北人民出版社



鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

开一家赚钱的小诊所/后东升编.
武汉:湖北人民出版社,2007.1

ISBN 7 - 216 - 04967 - 5

I. 开…

II. 后…

III. 门诊所—经济管理

IV. R197.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 146469 号

开一家赚钱的小诊所

后东升 编

出版: 湖北人民出版社
发行:

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:武汉凯威印务有限公司
开本:787 毫米×980 毫米 1/16
字数:247 千字

经销:湖北省新华书店
印张:10.5
插页:1

版次:2007 年 1 月第 1 版
印数:1 - 5 000

印次:2007 年 1 月第 1 次印刷
定价:19.00 元

书号:ISBN 7 - 216 - 04967 - 5/R · 48

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

前言

随着经济体制的转型,市场机制的建立和中国加入世界贸易组织以后对国际市场的更深参与,我国医疗服务行业的格局、价值定位和经营管理理念均发生了深刻的变化。医疗行业的格局,从单一的公有制变成了以公有制为主体多种所有制并存的和竞争发展的局面。医疗机构的价值定位,打破了专科医院、综合医院、一、二、三级医院分级管理的模式,变成了非营利性医院和营利性医院、公立医院或合资合作医院、民营医院及个体诊所的分类管理模式。

诊所的经营管理的理念,既要给病人提供比较低廉的优质服务,满足病人的需求;又要确保医院的生存和发展,保证医务人员应享受到的待遇。加上病人选择医院和医生的空间扩大,加入世界贸易组织后医疗市场竞争更为剧烈,人才流动性更大,各类医院均面临着严峻的挑战。如何面对这个新形势、新情况,研究出新的对策,改进和提高管理水平,保证医院的可持续发展,就成为医院管理界的一项紧迫的任务。医疗卫生事业的现代化呼唤着医院管理的现代化,新世纪医院的经营发展也迫切需要建立一支懂管理、善经营的职业化医院管理队伍,加强医院管理人员的学习在当前显得尤为重要。

多年来,我们一直将进入 21 世纪,社会主义市场经济和医疗市场激烈竞争极大地冲击着诊所原有的经营管理模式,促使诊所由计划经济模式向市场经济模式转变,诊所的经营性越来越受到关注和重视,但是诊所如何经营,如何主动适应市场的变化,如何建立适合自身发展的经营理念,已成为诊所经营者面临的紧迫问题。全国民营的个体的诊所发展迅速,开设这些医疗机构的绝大部分过去也是在公有制医疗机构中的一名名师。而今作为民营或者个体诊所的法人、首席医师其实就像一个“小院长”,他们白手起家更迫切地需要诊所经营管理知识和技能。

为了提高社区居民的社区医疗保健水平,各社区居委会积极与医疗部门联系,建立社区全科诊所。目前街道已设立全科医疗诊所,基本实现了“一区一医疗机构”的目标。形成了“大病进医院、小病进社区”的新型社区卫生服务体系。各社区全科诊所为辖区居民建立了健康档案。

然而,个体诊所从给市民看病提供了方便,但非法行医的个体诊所“遍地开花”,给一些为利所诱的人以可乘之机,在市场上兴风作浪。无证行医和不规范执业现象最为突出,也危害最大。医疗机构无执业许可证开业、超范围执业、无执业医师资格行医的现象比较多,特别是个别地方对医疗机构的审批发证把关不严,致使个体诊所设置过多过乱。面对这种情况,诊所应该在市场经济体制下健康发展,诊所经营者应该遵纪守法,不断加强法制观念,使诊所不断发展,不断壮大。

本书借鉴和引入了现代企业的经营管理理念以及一些国外诊所的管理方法与技术,同时又遵循了我国卫生工作的方针、政策,体现了我国国情和诊所管理工作的特色,即具有一定的理论高度和深度,又具有了一定的可操作性,更增强了内容的可读性,对适应新形势进行诊所的有效管理有一定的参考价值。

MULU

第一节 开设小诊所的思想准备 /2

- 一、小诊所的性质 /2
- 二、小诊所医疗服务的特点 /3
- 三、服务在诊所诊治中的重要性 /5
- 四、小诊所的社会发展状况 /7

第二节 开设小诊所的策划 /9

- 一、开设小诊所的步骤 /9
- 二、诊疗科目与经营项目 /10
- 三、小诊所医疗器械的配备 /11
- 四、小诊所药品的配备 /12
- 五、小诊所人员的配备 /12

第三节 确定小诊所的类型 /14

- 一、独立诊所 /14
- 二、协作式诊所 /14
- 三、联合诊所 /17
- 四、合伙式诊所 /18
- 五、连锁店式诊所 /18
- 六、诊所基本医疗服务组合的内容 /19

第四节 小诊所的形象策划 /20

- 一、形象策划的步骤 /20
- 二、确定诊所名称 /20
- 三、确定诊所徽标 /21

第五节 小诊所的选址 /22

- 一、决定诊所地点的因素 /22
- 二、小诊所的定位 /23
- 三、诊所服务市场的调查研究 /25
- 四、适合开诊所的区域 /27

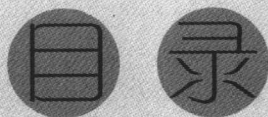
第六节 小诊所的投资预算 /29

- 一、投资预算 /29
- 二、合理的筹资方式 /29
- 三、诊所投资效益分析的方法 /31

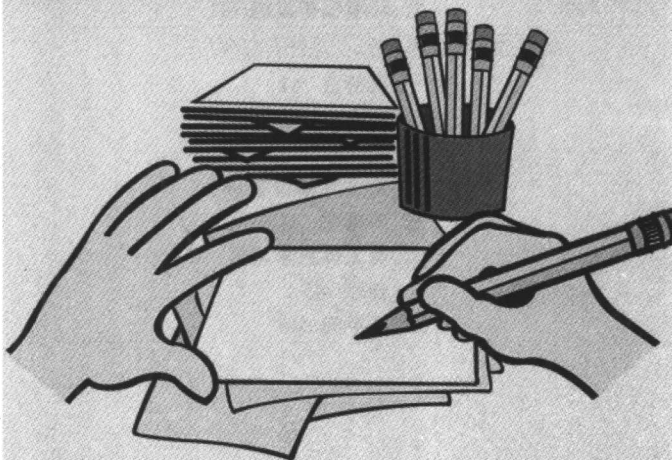
第七节 申办诊所的手续及相关知识 /32

- 一、申办诊所的手续 /32
- 二、诊所与有关部门的关系 /35

第一章



小诊所的开设规划 /1



第一节 诊所的结构和装修要求 /37

一、诊所的外部结构 /37

二、诊所的各功能结构 /37

三、人员通道设计 /38

四、防火防盗设施 /38

五、装修的总体要求 /39

六、环境保护设施 /41

第二节 诊所各功能结构 /41

一、接待室 /41

二、咨询会诊室 /42

三、治疗室 /43

四、X线室和暗室 /43

五、消毒室 /44

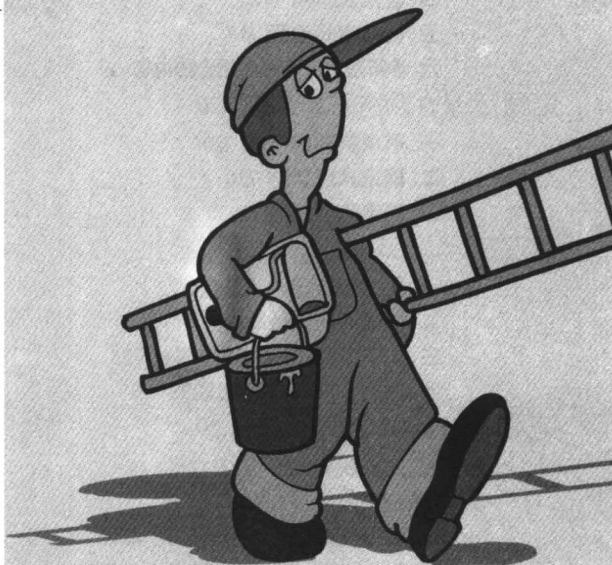
六、员工休息学习区 /45

七、仓库 /45

八、洗手间 /46

第二章

小诊所的装修和功能设计 /3



第一节 药事管理 /48

一、诊所药事管理的任务 /48

二、药品的采购与验收 /49

三、合理用药 /49

四、药品库房管理 /50

五、效期药品的管理 /51

六、处方与调剂的管理 /52

第二节 家庭病床的管理 /54

一、家庭病床的硬件设施 /54

二、建立家庭病床的程序 /55

三、家庭病床的服务范围 /55

四、家庭病床的服务项目 /55

五、家庭病床的管理 /55

六、家庭病床的经济效益评价 /56

第三节 病房管理 /56

一、病房服务的特点 /56

二、病房医疗业务管理制度 /57

三、病房医疗组织管理制度 /57

四、病房管理制度 /58

五、病房的感染管理 /58

第四节 双向转诊的管理 /59

一、向上级医院转诊的指征 /59

二、适合在全科诊所治疗的疾病 /59

三、双向转诊的程序 /59

第五节 诊所感染管理 /60

一、诊所感染管理制度的建立 /60

二、消毒隔离制度 /61

三、消毒器械的管理 /62

四、一次性使用无菌医疗用品的管理 /62

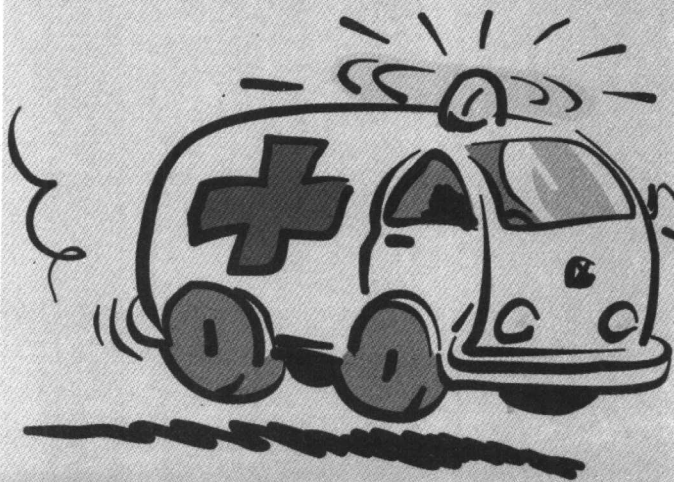
五、门诊的感染管理 /63

六、治疗室的感染管理 /63

七、抗感染药物的管理 /64

第三章

小诊所的内部管理 /47



第六节 医疗废物管理 /65

一、医疗废物的分类 /65

二、医疗废物的管理办法 /65

第七节 传染病的管理 /66

一、传染病的分类 /66

二、疫情报告 /67

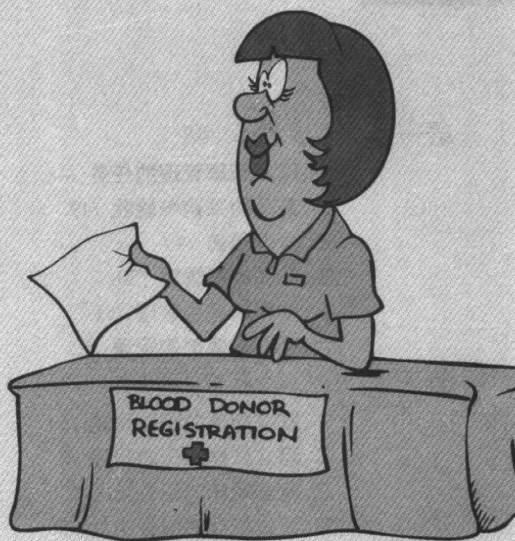
三、传染病的隔离 /67

四、传染病的消毒 /67

第八节 医疗档案的管理 /68

一、健康档案的建立 /68

二、医疗档案的管理 /69



第一节 常见病症 /71

- 一、发热 /71
- 二、头痛 /72
- 三、胸痛 /72
- 四、心悸 /73
- 五、咳嗽 /74
- 六、腹泻 /74
- 七、黄疸 /75
- 八、鼻塞 /76
- 九、腰腿痛 /77
- 十、牙痛 /77
- 十一、皮疹 /78
- 十二、呕吐 /79
- 十三、便秘 /79
- 十四、耳鸣 /79

第二节 诊所常用急救措施 /80

- 一、氧疗法 /80
- 二、心脏复苏术 /81
- 三、呼吸复苏术 /82
- 四、人工呼吸器的应用 /84
- 五、气管插管术 /85
- 六、洗胃术 /86
- 七、导尿术 /88

第四章

诊所常见病症及急救技术 /70



第一节 小诊所的诊疗收费 /90

- 一、诊所医疗服务定价的影响因素 /90
- 二、诊所医疗服务价格的制定 /90
- 三、制定适合诊所的收费 /91
- 四、与收费有关的问题的处理 /93

第二节 小诊所的广告宣传 /94

- 一、申请办理“医疗广告证明” /94
- 二、医疗广告的内容 /95
- 三、广告宣传的方法 /97
- 四、医疗广告中禁止出现的内容 /98

第三节 医患之间有效的沟通 /99

- 一、病人管理 /100
- 二、第一印象 /100
- 三、“语言性”沟通 /101
- 四、“非语言性”沟通 /103
- 五、就诊环境 /104
- 六、病人意见的征集和反馈 /105

第四节 扩大求医队伍 /106

- 一、增加忠诚热情的病人 /106
- 二、化解就医顾客的抱怨 /107
- 三、急诊病人的处理 /108

第五节 创新 /108

- 一、优化医疗服务经营的新理念 /108
- 二、小诊所的品牌经营 /111

第五章

小诊所的营销策略 /89



MULU

第一节 小诊所的成本管理 /115

- 一、诊所成本控制 /115
- 二、诊所的成本核算 /116
- 三、诊所成本分析 /118

第二节 诊所财务预算 /118

- 一、预算的种类 /119
- 二、诊所财务预算的内容和编制原则 /119

第三节 诊所的效益分析 /121

- 一、诊所的经营分析 /121
- 二、诊所经营效益分析的方法 /121
- 三、诊所经营效果评估 /123

第四节 诊所的税收 /124

第五节 选择会计和银行 /125

第一节 聘请员工 /128

- 一、员工来源 /128
- 二、如何招聘员工 /129
- 三、签订劳动合同 /130

第二节 岗位责任制 /131

- 一、医生工作职责 /131
- 二、接待员工作职责 /132
- 三、护士长工作职责 /133
- 四、护士工作职责 /133
- 五、卫生员工作职责 /134

第三节 工资奖金制度 /135

- 一、工资奖金的形式 /135
- 二、工资奖金制度的制定 /135

第四节 小诊所团队的建设 /137

- 一、团队精神 /137
- 二、注重人才 /138
- 三、激励员工 /139

第五节 小诊所的员工培训 /141

- 一、小诊所培训的意义 /141
- 二、小诊所培训的类型 /141
- 三、小诊所培训的方法 /142
- 四、小诊所培训项目的开展 /143

第六章

小诊所的财务管理 /114

第七章

小诊所的人员管理 /127



第一节 医疗卫生工作中的失误 /146

- 一、有关法律法规 /146
- 二、有关行医执照 /147
- 三、有关临床服务 /147
- 四、有关收费 /148
- 五、有关“利益冲突” /149
- 六、有关文档资料 /149
- 七、有关广告 /150

第二节 法律和医师 /150

- 一、涉及医疗服务行业的投诉 /150
- 二、行为过失的判断方法 /151

第三节 防范行为过失的措施 /153

- 一、病人资料的保密性 /153
- 二、尊重患者的知情同意权 /153
- 三、员工管理 /154
- 四、医患关系 /154
- 五、诊所管理 /155
- 六、病人资料保存 /156
- 七、转诊 /157

第四节 遇到突发事件时的处理方法 /158

第八章

小诊所行为过失的防范 /145



MULU

第一章

小诊所的开设规划



第一节 开设小诊所的思想准备

一、小诊所的性质

小诊所可属于营利性医疗机构私立诊所，医师属于个体劳动者。

多年来，我们一直将医疗服务看成是一种福利事业，是非营利性的。随着我国改革开放的逐步深入，医疗卫生体制必然会发生相应的变化。2000年2月16日国务院体改办、国家计委、国家经贸委、财政部、劳动保障部、卫生部、药品监管局、中医药管理局《关于城镇医药卫生体制改革的指导意见》中明确提出：“将医疗机构分为非营利性和营利性两类进行管理”。

2000年7月18日卫生部、国家中医药管理局、财政部、国家计委联合制定的《关于城镇医疗机构分类管理的实施意见》中规定：“城镇个体诊所、股份制、股份合作制和中外合资合作医疗机构一般定为营利性医疗机构。”“企事业单位设立的本单位职工服务的医疗机构一般定为非营利性医疗机构；对社会开放的，由其自愿选择并经当地卫生行政等部门核定为非营利性医疗机构或转为营利性医疗机构。社会团体和其他社会组织举办的医疗机构，由其自愿选择并经卫生行政等部门核定为非营利性医疗机构或转为营利性医疗机构。”“政府举办的非营利性医疗机构享受同级政府给予的财政补助，其他非营利性医疗机构不享受政府财政补助。非营利性医疗机构执行政府规定的医疗服务指导价，享受相应的税收优惠政策。营利性医

疗机构医疗服务价格放开，依法自主经营，照章纳税。”

既然认识到私立诊所的医生属于个体劳动者，私立诊所属于营利性医疗机构，我们就必须按照有关的规则来从事自己的事业。我国目前新开设的诊所基本上是由在国家医院工作多年的医生经营的。这些医生有着良好的专业技术训练的基础，又有比较丰富的临床工作经验，按理说，他们完全可以把一个小小的诊所经营得非常好。但我们不能忽视自己思想观念上的转变过程，不要轻视从国家医院的医生到私立诊所医生这样一种脱胎换骨的角色变换。在国家医院工作有比较固定的工资奖金，但没有自己的经济上的投资，无须为病人的来源而发愁，也不必直接与社会方方面面打交道；职称的晋升和继续教育的机会，自然有专人会去考虑；设备的保养维修也不用自己操心。自己开设诊所，情况完全不同了。在这个过程中，除了兴奋、愉悦、激动外，还必然会有痛苦、孤独、彷徨。这种现象是完全正常的，是不可避免的。如果我们有了这样的思想认识，事先做好准备，我们就可以比较从容地应付各种事情，减少不必要的麻烦，达到事半功倍的效果。

在多样化的社会中，不同的人有不同的生活方式，有不同的需求，我们就有必要在不同的层面上使他们感到满足，而不是让他们符合我们的思路，纳入我们的轨道。因此，在社会转型期，我们必须要有足够的弹性，能够乐于接纳多种方式。社会正在从单一模式转变为多种模

式,我们的思想也必须适应这种转变,而且在行动上要找到最适合自己的定位。在国家医院工作,在非营利性医疗机构服务,是值得称道的;离开国家医院,开设营利性医疗机构,也应该得到鼓励和帮助。

从另外一个角度来讲,我们是否能够清楚地看到这种转变,清醒地意识到这种社会转型的意义,并对自己的生活轨迹及时而勇敢地作出相应的调整,将会影响我们的一生。

二、小诊所医疗服务的特点

医疗服务包括伴随疾病的预防、诊断、治疗、康复、预后等医疗活动过程中,医院及医务人员以实物和非实物形式满足病人需要的一系列行为。

医疗服务是医疗和服务的有机融合,特指医疗卫生领域的服务行为,是医疗活动的重要载体和外在形式,具有两重性特点。一方面,医疗服务包含疾病诊断、治疗等职业技术过程;另一方面,医疗服务又包含满足人类生理和心理素质需要的服务过程。我们应该认识到:诊所医疗服务是一种专业性(**professional**)行业。与一般性的生意不同。

国外所讲的“专业”,与我国所讲的专业有很大的区别。能够被视为专业的,都是必须经过长期的、严格的教育,有很高的道德素质要求,有非常强的自律规范,得到社会的高度尊重,当然也有理想的经济回报。诊所医疗专业所提供的服务有如下特点:

1. 医疗服务产品的竞争性

从市场的类型看,医疗服务市场属于垄断竞争市场,医疗服务产品的提供既具有强烈的行业垄断性,又具有诊所之间激烈的竞争性。每家诊所都可以运用自己不同的医疗服务特色来吸引消费者,形成自己的竞争优势,但同

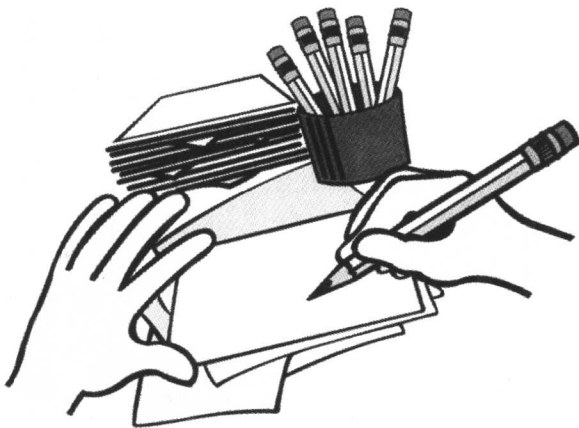
时又面临其他医院新特色的挑战。诊所通过医疗服务经营,可以不断推出名、特、优医疗服务产品,不断提升医院的竞争力。

2. 无形性

医疗服务是无形的,病人在接受诊治前,对医疗服务是看不见,摸不到的,不像商店里的商品有一定的形状、材料、质地、结构。诊所服务所提供的产品除了有形的一面外,还有信赖、体贴、技术等无形的一面。在某种程度上说,无形的服务是更加重要的部分。病人在“购买”医疗服务的时候,靠的不是视觉、触觉等直接的感受,而是医疗机构或医生的声誉、口碑,以及对他们的信心和依赖。

3. 不可分割性

一般性商品的销售和使用是分开的,商品生产者的聪明才智的发挥不会或极少受到消费者的约束和限制。但任何一项医疗服务中,提供服务与消费服务是同时发生的。比如,口腔医生在治疗病人的患牙时,医生与病人是同时存在,无法分开的,医生的作用的发挥必然受到某种程度的限制。所以,采取一切可能的措施,争取病人的信任和合作,与病人进行有效的沟通,将大大提高服务的效果。另一方面,诊所内全体员工的工作也是不可分割的,为病人提供最佳的服务不单是医生的责任,这就要求大家精诚合作,发扬团队精神。



4. 变性性

在医疗服务中,同一服务内容的质量有很大差别。医生的知识、技巧、经验、责任心、情绪等因素都会影响诊断和治疗的结果。反过来,病人的个体差异、心理状态、配合程度等也会使医疗措施的效果产生相当大的区别。这与一般的产品服务有非常大的不同。正因为如此,诊所每一位员工都必须具有强烈的质量观念,在每一个步骤,每一个细节都按照高质量的标准认真落实,绝不草率马虎。

5. 易消灭性

在一般的生产制造业,有形的产品可以用库存的方式处理。但医疗服务是无法储存的,医生的时间是无法储存起来留作日后使用,设备的利用率也是如此。医疗服务当时没有充分使用,也就随之消逝了。因此,如何对诊所的工作有全面合理的安排,充分利用好医生的每一分钟,提高工作效率,不要浪费时间、闲置设备,将对诊所的巩固和发展起着重要的作用。

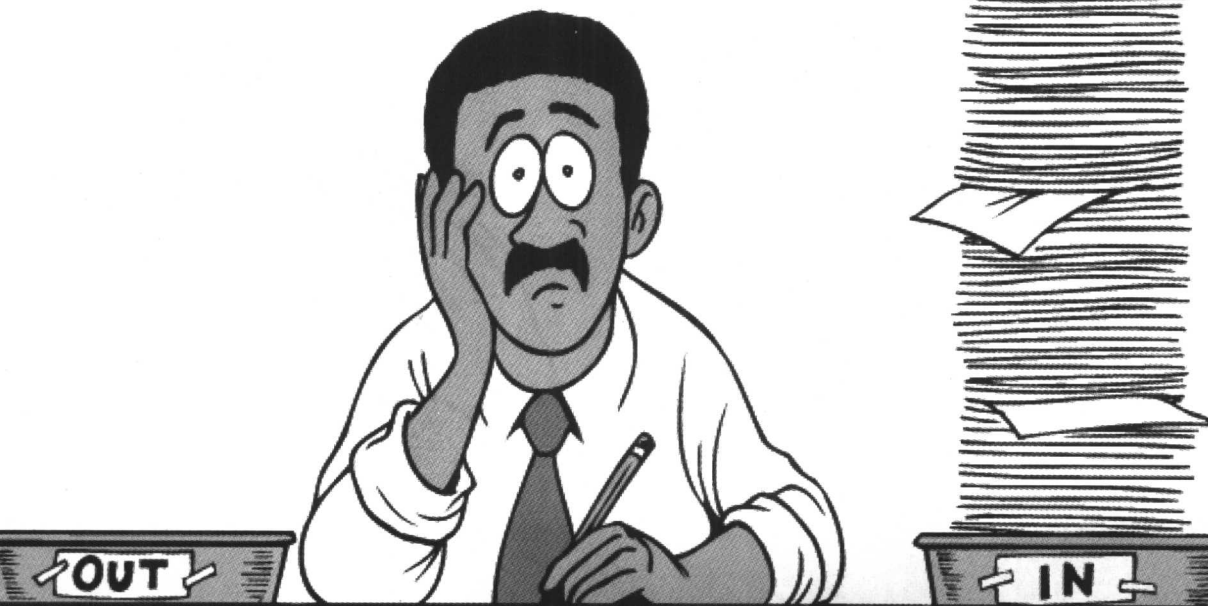
6. 独立性

小诊所诊治服务有相当强的独立性。一般来说,一个医生加上一个助手,就能够为病人提供完整的诊治服务,无须检验、影像、手术、病房、药房等辅助部门的配合和支持,这是其他医疗专科无法做到的。

从这个角度来说,口腔医疗事业改革的牵涉面就比较小,就有可能成为整个医疗卫生事业改革的“试验田”和突破口。从更高的层面来看,这是历史给我们口腔医疗卫生从业人员的机遇和挑战,是我们肩负的伟大使命。过了若干年后再来看今天的变化,我们将会对其意义有更加深刻的认识。

7. 差异性

医疗服务的形式和内容多种多样,诊所对不同的病人可以采用不同的医疗服务方式;病人对医疗服务也会产生多种选择;在不同病人身上实施同一项医疗服务措施,在同一个病人身上实施不同医疗服务措施所产生的效果也千



差万别;病人对医疗服务的满意程度也各不相同。通过医疗服务经营可以积极引导病人的消费需求,提供个性化医疗服务,增强诊所的吸引力。

8. 不对称性

医疗服务信息具有不对称性,医疗服务主体具有较高的医学科学知识,而医疗服务客体一般对医学知识的认识有限,因而在医疗服务过程中诊所方处于主导地位。由于医疗服务界限没有完全被打破,对信息流动造成阻碍,因而使医疗服务信息的分布不均匀。诊所通过医疗服务经营,有利于信息广泛传播,使病人更及时、更准确地接受到相关信息,更易于理解和接受医疗服务,从而提高医疗服务的效果。

三、服务在诊所诊治中的重要性

我国加入 WTO 后,市场竞争使一些行业发生了变迁。这种变迁改变了竞争的性质,它使竞争变得更加残酷——不是发展就是被淘汰,这种变迁改变了竞争者之间的地位,它使市场营运的主体从一般走向特殊,从普通企业走向品牌企业;这种变迁改变了市场的基本属性,它使市场由卖方转向买方;这种变迁改变了竞争的重点,它使竞争由浅层次利润追逐走向深层次的、以高质量服务换取资源从而获取更大利润;这种变迁使服务的方式和手段更人性化、服务的标准更国际化。服务的质量在这场变迁中已成为竞争的关键,也可以说这种变迁使竞争对服务者的素质提出了更高的要求。由于市场变迁而造成竞争属性的转移,必然会影响到医疗行业。因而如果我们的诊所不能从普通诊所走向品牌诊所,则面临着被淘汰的可能。我们的诊所要从普通走向品牌,就必须改变我们的服务意识,那种认为病人是“求”医看病的观念早已不能顺应现代医疗市场的要

求。为此,有必要对转变服务理念问题进行探讨。

我们要意识到,全世界的经营环境已由生产导向迈进到市场导向,现在更进入顾客导向的阶段了。所谓“顾客导向”,就是要关心顾客,把顾客的需求当作我们自己的需求,把顾客的事当作自己最重要的事来看、来处理。

在适应顾客导向的时候,我们的经营思维模式必须跟着转换。以往是企业利益优先,现在是顾客优先;以往是投资人满意,现在是顾客满意;以往是想如何才能卖得好,现在是想顾客如何能买;以往是想如何才能有收益,现在是想用什么方法,顾客才会满意。

现在的环境对诊所生存的考验比以前更加严苛,诊所除了要提供消费者诸如质量、性能、价格等基本需求外,还要付出额外的努力,做一些会让顾客感到称心如意的事,才有可能抓住顾客的心。

我们必须认识到,会提出抱怨的顾客只占少数,很多人都只是放在心里没有说出来,抱着“顶多下次不再买算了”的心态。所以有许多调查数字提及顾客满意度达到多少多少,都不是那么可靠的。诊所可能一直到顾客流失了,还不知道原因何在。那些不抱怨的顾客才是企业最担心的,我们应该感谢那些抱怨的顾客,因为他们才是帮助企业改进成长的功臣。从根本上来说,企业的最大资产是顾客,只有把顾客真正看成是我们经营的根本,诊所才能够得到长期稳定的发展。

社会经济的发展与民众教育文化程度的提高,人们逐步增强了基本的公民权利意识及消费者权益意识,开始重视自己的地位及权益保护。患者从接受医疗开始,就将自己与诊所之间的法律关系界定为服务与被服务的民事法律关系。认为自己支付了相应的医疗费,就有权得到相应的医疗服务,并要求有得到医务人员尊重的权利;有获知病情并对医务人员采取的