

医院战略管理概论

主编 易利华



人民卫生出版社
PEOPLE'S MEDICAL PUBLISHING HOUSE

医院战略管理概论

主编 易利华

编委

赵	阳	郝爱民	胡敏敏	袁汇亢
黄	培	卫 蕾	周 莹	包黎刚
李	杨	李 霞	邢 明	许心周

人民卫生出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医院战略管理概论/易利华主编. —北京: 人民卫生出版社, 2014.5

ISBN 978-7-117-18883-8

I. ①医… II. ①易… III. ①医院-管理 IV. ①R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第073911号

人卫社官网	www.pmph.com	出版物查询, 在线购书
人卫医学网	www.ipmph.com	医学考试辅导, 医学数据库服务, 医学教育资源, 大众健康资讯

版权所有, 侵权必究!

医院战略管理概论

主 编: 易利华

出版发行: 人民卫生出版社 (中继线 010-59780011)

地 址: 北京市朝阳区潘家园南里 19 号

邮 编: 100021

E - mail: pmph@pmph.com

购书热线: 010-59787592 010-59787584 010-65264830

印 刷: 潮河印业有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16 印张: 25 插页: 2

字 数: 593 千字

版 次: 2014年5月第1版 2014年5月第1版第1次印刷

标准书号: ISBN 978-7-117-18883-8/R·18884

定 价: 60.00 元

打击盗版举报电话: 010-59787491 E-mail: WQ@pmph.com

(凡属印装质量问题请与本社市场营销中心联系退换)

主编简介



易利华，江苏省无锡市第二人民医院院长兼党委副书记，教授、研究员、博士生导师，全国优秀院长、全国卫生系统先进工作者、全国知名医院管理专家、上海国际金融学院和美国蒙多那大学MSBA项目导师，国家人事部专家顾问委员、中国医院协会理事。

易利华院长是中国第四代医院管理理论的开拓者和探索者，先后主编了《医院管理新论》、《医院经营新论》等十九部在全国医院管理界具有较大影响的医院管理论著，被卫生部领导称为“第四代医院管理的代表作”，并曾获得2013年亚洲医院管理奖卓越奖、2009年和2013年中华医学科技奖卫生管理奖、2010年和2013年中国医院协会科技创新奖三等奖、江苏省人民政府科技进步奖三等奖、江苏省医学新技术引进一等奖、无锡市政府科技进步二等奖和无锡市人民政府最高科技奖——腾飞奖，还获得江苏省人民政府有突出贡献中青年专家称号，获得江苏省医院管理突出贡献奖、2012-2013年度无锡市政府优秀人才贡献奖；并先后在中华级、国家级医学杂志上发表研究论文约100余篇。

前言

长期以来，我们一直希望能有一部具有中国特色的医院管理的重要参考书——中国的医院战略管理教材，这本书应当有这样一些内容，一是应当有战略管理的理论渊源与案例介绍，二是要有医院战略管理的体系介绍，三是要有国际医院战略管理和国内医院战略管理的成功实践。这样一部书既可以学习知识、研究专业、交流信息，更重要的是引导创新。

在医院，这是一种常见现象，也是一种不太正常的现象。医院院长每日处于急速忙碌的状态，疲于应付日常事务和操作性管理，缺乏对战略管理的关注程度及研究力度。对于医院运行和发展的主导者和掌控者——医院院长来说，其实也需要停下来思考医院的宗旨、价值和愿景，思考什么是战略，思考怎样用战略来引导和促进医院管理，这样才可能使医院持之以恒保持竞争优势，实现可持续发展。从表面上看，医院的战略管理也许没有医院的具体管理那么直接、那么有效，也没那么缺乏。其实，医院的战略管理能力是潜移默化的，形成在医院管理的过程之中，这是医院管理的根本原则与基础条件。常言道，站得高，才能看得远。也就是说，只有具有战略管理的思维与素养的院长领导，才能让自己的医院立于不败之地。相对而言，医院的具体管理，则可能是枝节和方法、工具；并不能成为医院管理的根本和轨道，这是医院战略管理的特点。为此，我们对本书做了以下安排：

第一，首先从医院管理说起，将医院管理与企业管理进行了比较，介绍了医院战略管理的独特性，并从医院管理的视角来看战略管理的意义。

第二，从苹果公司、通用福特汽车公司之争、海尔的成功与星巴克的兴衰来看战略管理的要义、作用、核心、评价。并通过战略管理发展历程的研究来介绍战略管理的理论过

程与发展走向。

第三，研究了医院的战略管理是什么？有什么？会带来什么？应当做什么等理论问题。对医院管理战略的分析、制定和模型进行了阐述，并介绍了我们医院精细化管理战略的应用研究成果。

第四，侧重介绍了医院的服务战略，从人的需求层次理论到医疗服务人的特定性，来看医疗服务的战略意义。阐述了医院服务不应被小看，而应当被提升为医院管理战略的重要性、价值与现实要求。

第五，我们还研究了医院的医疗技术战略问题，首先从技术的本质到医院技术的内涵，来思考医院技术战略的原则和主要内容。提出了利用技术战略来实现医学跨越的新构想，明确指出医疗技术战略应与医院发展战略相一致，安全有效是基础，核心技术是主体，创新是核心竞争力，基于人文化是落脚点的新观念，并尝试提出医院的领先创新战略、技术追随战略、新技术引进战略、特色技术战略、适宜技术战略等新模式。

第六，我们没有回避公立医院同样面临并有重要意义的医院经营战略议题，我们将医疗成本的理念引入医院经营战略，还探讨了医院资本运营的战略、含义，对医院经常使用的层级责任目标运用战略，做了规范性的实施、研究，还对医院绩效薪酬的管理战略，以及医院的品牌战略，提出了自己的认识。

第七，我们高度重视医院人才战略的议题。对医院人才战略的含义及关键要素和环节进行了分析、对比。从而进一步明确了医院人才战略的特点、意义和作用。探索式地提出了医院人才战略的类型、模式，以及与医院人力资源优化和人力资源合理调配的关联形式。

第八，我们推荐了在国内医院管理领域具有典型示范意义的，许多著名医院的发展战略与成功之道。包括北京协和医院的品牌发展战略、上海瑞金医院的集团化运作的探索战略、西京医院的精品战略、华西医院的区域协同战略、天津泰达国际心血管病医院的“蓝海创业”战略等，给院长和医院管理者更多的医院发展战略的思考与启示。

第九，我们还精心挑选了具有世界语境的美国梅奥诊所的经营之道、美国霍普金斯医院的医疗质量创新策略、德国弗赖堡大学医院的人本管理战略、新加坡樟宜医院的重组与改革创新的发展战略、日本板桥中央综合病院集团化、集约化管理的发展战略，还有中国台湾的长庚医院品牌化、规模化发展战略。这些案例都会给当今的中国医院院长以很大的

帮助和借鉴。

第十，我们认真思考、研究、推荐了近十年来无锡二院在医院管理创新方面的诸多探索与阶段性成果，并以医院战略管理的眼光审视了医院精细化管理的创新过程，推荐了医院精细化管理的战略思考、基于流程再造的医院“五个一”优质服务战略、基于有效管理回路的医疗质量内部严管战略、战略计分卡下的医院绩效考核管理战略、基于人才树工程的医学人才发展战略等新鲜探索与实践。

本书的理论研究与实践创新内容十分丰富，对于本书的捧读，我们建议：

第一章可以作为学习概要，重点了解战略管理的ABC，由于该部分内容相对比较生涩，建议大家多读几遍，这是本书的理论基础。

第二、三、四、五、六章，是本书的主体内容。学习以上篇章可以全面了解医院战略管理的相关理论与实践运用，对医院战略管理的框架会有一个基本的了解与帮助。

第七、八章，是医院战略管理的实战运用成果的汇编。集中反映了国内医院管理界与海外医院管理界在医院战略管理方面的最新成果。对于开阔视野、促进运用，具有借鉴与参考的意义。

2013年初，我们启动了《医院战略管理概论》的写作进程，由本人编纂了写作大纲，并参与了每个部分的写作工作。第一章赵阳、李杨、邢明、许心周参与了编写工作。第二章郝爱民参与了编写工作。第三、四章黄培参与了编写工作。第五章袁汇亢、周莹参与了编写工作。第六章胡敏敏、李霞、卫蕾参与了编写工作。第七章胡敏敏参与了编写工作。第八章李杨参与了编写工作。最后，由本人进行统稿，邢明也做了协助整理工作，在此一并致谢。

医院战略管理是一个新兴命题，具有开放式、创新式、战略式、未来式的意义。我们作为中国首部医院战略管理理论书籍的编写者，在此抛砖引玉，希望大家能敬请赐教！

易利华

2014年4月

目 录

前言	5
----------	---

第一章 战略管理漫谈 / 01

第一节 从医院战略管理说起	1
一、医院管理与企业管理的比较	1
二、医院战略管理的独特性	5
三、从医院管理视角看战略管理	8
第二节 从苹果公司的成功看战略管理要义	10
一、战略管理的概念	10
二、战略、策略与战术	17
三、战略形成的模型	20
第三节 战略管理的发展历程	21
一、早期战略思想阶段	21
二、竞争战略理论阶段	22
三、动态竞争战略理论阶段	24
四、战略管理的发展趋势	26
第四节 从通用-福特之争看战略的特征与作用	28
一、战略管理的性质	30
二、战略管理的特征	31
三、战略管理的原则	33
四、战略管理的作用	35

第五节 从海尔的成功看战略管理过程和核心	36
一、战略管理环境分析及管理过程	38
二、推行战略管理的核心路径	41
第六节 从星巴克的兴衰看战略评价与控制	48
一、战略管理的评价	49
二、战略管理的控制	52

第二章 医院战略管理概述 / 56

第一节 医院战略管理概要	56
一、医院战略管理是什么	56
二、医院战略管理带来什么	57
三、医院战略管理有什么	58
四、医院战略管理做什么	59
五、医院战略管理的溯源	60
第二节 医院管理战略分析	61
一、客观环境因素分析	61
二、服务对象需求分析	62
三、竞争环境因素分析	62
四、自身素质能力分析	63
五、领导管理艺术与水平分析	64
第三节 医院管理战略制定	66
一、医院管理战略制定过程	66
二、医院管理战略制定方法	69
三、医院管理战略制定原则	71
第四节 医院管理战略模型分析	71
一、医院发展战略模型分析	72
二、医院职能管理战略模型分析	86
案例：无锡市第二人民医院精细化管理战略思考	111

第三章 医疗服务战略 / 118

第一节 医疗服务的对象是“人”	119
一、人的固有属性	119
二、人的需求层次理论	121

三、正确判断病人的医疗服务需求	124
四、比病人的期望更多一点	128
第二节 不要小看医疗服务战略	131
一、医疗服务概念及特征	132
二、就医顾客接受医疗服务的决策过程	135
三、医院实行服务战略的必要性	136
四、医疗服务战略的内容	136
五、医疗服务战略的要求	138
第三节 医疗服务应当成为战略	139
一、医疗服务能否更便捷	140
二、医疗服务应体现自身特点	149
三、病人不满意，什么服务战略都是浮云	155
案例：基于流程再造的“五个一”优质服务战略	162

第四章 医院技术战略 / 168

第一节 正确认识基于“医疗技术”的战略	168
一、技术本质与人	169
二、技术战略与医院技术战略的内涵	172
三、实施医院技术战略的原则和主要内容	173
第二节 利用技术实现医学的跨越	175
一、医疗技术战略应与医院发展战略一致	175
二、核心技术人才是医疗技术战略的主体	176
三、安全有效是医院技术战略的基础	178
四、技术创新应成为核心竞争力	181
五、基于人文应成为医院技术战略的落脚点	185
第三节 为医疗技术寻求最佳应用的战略模式	187
一、领先创新战略	187
二、技术追随战略	191
三、技术引进创新战略	194
四、特色技术战略	196
五、医院联盟战略	198
六、适宜技术战略	202
案例：基于有效回路的医疗质量品管战略	203

第五章 医院经营战略 / 209

第一节 医疗服务成本管理战略	209
一、成本管理战略及其理念的引入	209
二、医疗服务成本与企业产品成本的差异	211
三、医疗服务成本管理的基本类型	212
四、医疗服务成本管理战略应用	213
第二节 医院资本运营管理战略	216
一、资本运营战略的内涵、特点和作用	216
二、医院资本运营战略的类型	218
三、医院资本运营战略的目标、原则及意义	222
四、医院资本运营战略的选择	223
五、医院资本运营战略的风险评估	229
第三节 医院层级责任目标战略	231
一、目标管理在医院经营战略中的地位	231
二、医院层级责任目标的类型	233
三、医院层级责任目标制定的原则	233
四、医院层级责任目标战略实施步骤	233
第四节 医院绩效薪酬管理战略	235
一、医院为何要实施绩效薪酬管理	235
二、医院及绩效薪酬管理战略的特征	236
三、医院绩效薪酬管理流程	237
四、医院绩效薪酬管理战略的实施	242
第五节 医院品牌战略	244
一、品牌战略的要义	244
二、医院品牌战略的选择与定位	245
三、医院品牌的营销与保护	251
案例：战略计分卡下的医院绩效考核分配战略	253

第六章 医院人才战略 / 259

第一节 医院人才战略是什么	259
一、医院人才战略的含义	261
二、医院人才战略的关键要素与环节分析	262
三、医院人才战略管理的产生	263

第二节 医院人才战略的特点、意义和作用	266
一、医院人才战略的特点	268
二、医院人才战略意义	270
三、医院人才战略作用	272
第三节 医院人才战略模式	275
一、医院人才战略的类别	275
二、医院人才战略管理模式	275
三、医院人才战略模式	276
四、医院人才战略与人力资源结构的优化	278
五、医院人力资源调配管理的形式	278
案例：无锡市第二人民医院人才战略管理实践	279

第七章 国内医院战略管理篇 / 288

一、精品战略打造国内NO.1——西京医院	288
二、登上金字塔的顶端——北京协和医院的品牌发展战略	292
三、医院集团化运作的探索者——上海瑞金医院集团的集团化战略	296
四、一舞动三湘——中南大学湘雅医院的多元化办医战略	300
五、将管理做成品牌——无锡市第二人民医院	304
六、区域医疗中心的延续——华西医院的区域协同战略	308
七、民营医院的蓝海创业之路——泰达国际心血管病医院	312
八、民营医院的崛起——武汉亚洲心脏病医院的差异化战略	316
九、核心竞争力带来的成功体验——东方肝胆外科医院	320
十、平均住院日可以更短一些——北京大学第三医院	324
十一、人才是一种战略资源——南京鼓楼医院	330
十二、数字化医院的构筑——第三军医大学西南医院的全方位的信息化战略	335
十三、做中国的“梅奥”——浙江邵逸夫医院	338
十四、挖掘护理专业技术潜力——复旦大学附属眼耳鼻喉科医院	341
十五、香港玛嘉烈医院人本管理	344
十六、台湾长庚医院的规模化发展历程	347
十七、以品质为自己的最大尊严——屡创台湾医疗奇迹的万芳医院	354
十八、台湾新光吴火狮纪念医院的顶尖健检医疗服务	356

第八章 海外医院战略管理篇 / 359

一、探秘美国梅奥诊所的经营之道.....	359
二、霍普金斯医院的医疗质量创新策略.....	366
三、德国弗莱堡大学医院的人本管理.....	372
四、新加坡樟宜医院的重组与改革创新.....	376
五、新加坡中央医院医疗服务战略管理.....	383
六、日本板桥中央综合病院集团化、集约化管理	387
参考文献.....	387

理”的想法还很普遍，我们有必要疾呼，“管理不等于企业管理，正如医学不等于妇产科一样”。

从德鲁克的话中我们可以看出，企业管理并不能代表整个管理学科，它只是管理学科中的一个分支。同样，医院管理作为管理学科的另一个分支，其与企业管理之间必然存在着诸多的交叉与关联。

改革开放以来，我国公立医院的改革发展进程可以说是步履蹒跚，医院运行机制的僵化、效率的低下、绩效考核方法的落后、服务意识的缺乏、运行成本的居高不下等一系列因素成为了医院发展的瓶颈，与日新月异的医疗技术需求以及日益增长的人民健康需求严重不符。因此，医院管理便成为了强化医院内部运行机制改革、提升医疗服务质量、提高医院运行效率、降低医疗成本等的重要手段，受到了广大医院管理者的重视。

从管理的角度来看，医院的经营目标是追求社会效益的最大化，而企业追求的则是经济效益的最大化。除此之外，两者在其他方面有很多的相似之处，同样存在着经营、生产、服务等系列活动。医疗行业的特殊性在于不管是公立医院还是民营医院，都要以治病救人、解除病痛为第一要务，这也就决定了医院管理的首要目标就是为患者提供安全、有效、适合的医疗服务。

（一）医院管理与企业管理具有极大的关联性

医院和企业作为两个不同的组织，其管理必然互有差异，但是根据德鲁克的理论，各种组织里，90%的问题是共通的，不同的只有10%。在所有组织中，只有这10%的问题，需要适应该组织特定的使命、文化和历史。既然医院管理和企业管理有共同之处，那么将企业管理的理论、方法和成功经验用于医院管理的实践之中必然会对后者产生巨大的推进作用。

1. 任何组织的管理都具有共性 企业管理是企业为了实现其目标，在生产过程中通过一系列的职能活动，合理分配、协调相关资源的过程。医院管理则是医院为了履行其治病救人的宗旨，在医疗、护理、行政、后勤、财务等过程中，对相应的人、财、物、时间、信息等资源进行有效的计划、组织、协调与控制，从而取得最佳综合效益的管理活动过程。这两者从本质上来讲是一致的，都是组织为了实现其目标，通过管理职能活动，对相关的资源进行有效协调的过程。因此，我们可以说医院管理与企业管理在定义以及管理职能上具有共性。

2. 管理是实现组织目标的手段 企业的目标是提高运作效率，降低运行成本，从而有效增加利润，企业管理则是管理者为了实现这一目标而采取的一系列可以提升企业经济效益的手段与方法。而医院的目标则是救死扶伤，发挥出自己最大的社会效益，因而，医院管理就是在保证这一目标可以有效实现的前提下，合理配置医院的各种资源，引领医院发展的方向，使每一位医护人员都能有一个共同的信念，那就是尽自己最大的力量去帮助病人，一切以病人为中心。

3. 管理要以人为本 管理的对象是各种资源，而其中最重要的是人力资源。在任何类型的组织中，都同时存在着人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终还是表现为人与人的关系，任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的，因此，管理活动说到底还是管人，要以人为中心。

在企业管理中,员工的积极性直接关乎企业的生产效率。因而,使员工认同整个管理流程和目的,让他们感受到自己的工作不仅仅是为了满足企业和社会的需要,更是一种自我发展的需要,这两点便显得尤为关键。

在医院管理中,以人为本的理念更显突出,这其中的对象不但包括了医院内部的职工,更是包括了医院服务的对象——病人。现代医学模式已经从传统的生物医学模式转变为了生物—心理—社会医学模式,这就要求医护人员要给予病人充分的关怀与帮助,不仅要治愈其生理上的病痛,更要抚慰其心理上的创伤,要以一种“大健康观”的角度来为病人服务,而不能仅仅只是把他们当作是医院用以实现等价交换的客户。另一方面,对于医院内部的职工来讲,医院管理者更要以平等、尊重的态度对待他们,他们是组成医院的基石,是医院发展的昨天、今天和明天,绝对不单单是创造价值的人力资本。在医院管理的实践中,管理者要充分考虑到员工的发展前途,为他们制定职业生涯规划,并给他们提供教育、培训和进修的机会,让他们充分感受到自我的价值,以及医院发展目标与自我发展目标的一致性。

4. 管理是组织持续运营的重要保障 德鲁克认为,要提高效率,一定要把医疗服务工作重组为一个体系,把有限、昂贵的手术室、恢复室以及麻醉师、护士等做最佳的组合,让整体和个体在工作中更能够持续学习、持续创新,并且降低成本。医院管理便是围绕以病人为中心,在提高医疗服务质量方面建立了这样的一个体系,其中包含了流程管理、医疗质量、合理用药等方面的管理内容。只有这样的一个体系,才能保障医院能够持续运营,从而更好地服务病人。同样,企业管理也是用以保障企业运营的一个体系,其主要任务为协调好企业内部的各種关系,保证企业的正常运作。

5. 管理的最终目标是效率与效益 企业管理中,追求的最终目标还是整体的效益,没有效益的增加,一切管理活动都是无用功。效率与效益不一样,提升效率不一定可以提高效益,而提高效益才是一切管理活动的出发点和落脚点。因此,也可以说企业管理的意义便在于效益的增加。

改革开放以来,医院的发展出现了市场化的倾向,政府对于医院的投入越来越少,这就要求医院不但要承担起救死扶伤的第一要务,也要实现自我的运营。从医院管理的角度出发,管理者要以“开源节流”的方法来增加经济效益,医院必须通过提升医疗服务效率的方式来增加门急诊和住院收入,注重投融资渠道和固定资产管理,加强成本核算,以此增加医院的收入。

(二) 医院管理与企业管理具有显著的差异性

我国的卫生事业是政府举办的带有福利性质的社会公益事业,政府办医的公益性决定了医院本身并不是用来挣钱,而是用以保障广大人民健康需求的。这与企业截然不同,企业最终的目标就是盈利,企业管理的目的就是帮助企业能够获取更多的利润。因此,如果将企业管理中一些盈利性的原则与方法片面地引入到医院管理实践中去,就会造成医院的经营方式与其所承担的社会责任相矛盾的现象。因此,正确认识医院管理与企业管理之间的差异,可以使医院管理者更好地将企业管理理论、方法与实践运用到医院实际工作之中。

1. 医院管理必须确立合适的经营力度 现实生活中,许多的医院管理者盲目追求过度的扩张,建成了许多航母式的大医院,以一味追求更大的经济效益,而忽视了医院运行

机制的改革,从而造成了内部管理的混乱。过度医疗、红包回扣、药品耗材与器械监管与定价的混乱等一系列的问题逐步显现,而要为之买单的却是本已受到病痛折磨的患者。

医院的首要任务是承担其治病救人的社会责任,其经营力度不同于企业。在企业管理中,管理者在合法的前提下,可以最大限度地提高其经营力度,以求获得更大的经济效益。医院如果经营力度不足,会减少收入,而一旦经营力度过大,则会危害整个社会。因此医院的发展不能盲目追求跨越式发展,在追求医疗服务数量的同时,更要追求其质量,在进行有偿医疗服务的同时,更要注重合理收费。

其次,医院管理中的经营策略与企业管理还有以下几点区别:

一是医院对病人实施的治疗应由病人的需要决定,而不应该受病人支付能力的影响。医院的职责是治病救人,而医生的首要任务则是解除患者病痛,提升患者的健康水平。因此,医生对于病人的诊断、治疗方案与措施应该是根据病人的实际病情所决定,不能因为病人缺乏经济支付能力,而采取消极、延误和姑息的治疗手段,这是对于病人的极度不负责。

二是医院或医生对病人的治疗方案应当完全非私利。在如今“以药养医”的大环境下,部分医生制定的诊疗方案都受到了利益关系的影响,存在着“大处方”、“大检查”等过度医疗现象,使医疗费用的增长远远超出了患者的承受能力,往往让患者雪上加霜。医患之间的不信任、不和谐,杀医、伤医案件的日益增多等社会现象的根源也出在此处。因此,企业管理中“一切以利益为中心”的观念在医院管理的实践中是完全不适用的。

三是在医疗机构对病人的救治活动中,等价交换原则常常被打破。对于医院急诊病人的救治,不管其有没有支付能力,医务人员都要尽最大的努力来对其进行治疗,绝对不允许见死不救,要坚持先救治后结算的原则来进行。医院收入其中的一部分要用来弥补没有支付偿还能力的急危重患者的医疗成本,还应当为一些特殊弱势群体提供医疗救助。医院管理中对于医疗服务公益性的体现往往是在企业管理中所没有的。

2. 医院管理必须确立正确的绩效考核导向 目前许多医院的管理者都会给各个科室下达经济指标,要求科室每年必须完成一定的创收任务,并且直接与科室人员的绩效奖金挂钩。不可否认,这种办法的确在增加医院收入方面功不可没,但是必然会造成科室在日常运行过程中把经营和收入放在首位,从而忽略了医疗服务质量的提升,甚至还会出现在经济指标任务的压力之下,出现的医德缺失、“视利益为一切”的现象,这与医院所应承担的社会责任严重不符,久而久之还会损害到医院的公信力,使患者对医院失去信心。因此,医疗服务应当以满足患者与社会的健康需求为宗旨,决不能在医院管理中产生一种“唯利是图”的风气而改变医疗服务的公益性定位。

同时,在实际的医院管理中,对于科室或是医务人员的绩效考核,应该将劳动量、技术因素、医疗服务质量等因素结合,根据工作量、工作质量、技术要素、管理水平、社会责任、病人满意等多种要素来确定,而非仅仅以其经济创收为唯一指标进行考核。

3. 医院管理必须更加注重职工的道德养成 医院既是为病人提供医疗保健服务的利益维护者,又是以病人为经济来源的利益掘取者,这双重性的身份决定了医院必须以病人为中心,重视对于职工的道德养成教育,使他们可以真正做到以病人的角度出发思考问题,在为病人选择诊疗方案时,不受经济杠杆支配,合理检查、合理治疗,一切以病人的健康为重,一切以病人的切身利益为重。

企业管理同样需要对于员工道德养成的教育,但相对而言,医院管理则要对这方面更加注重,因为在医院中时时刻刻都是在与生命打交道,一个不留神,失去的东西是远远无法用金钱来衡量的,更是不可挽回的。所以,医院管理者要对每一个医务人员进行道德教育,让其明白自己的社会责任与道德责任。

总而言之,将企业管理的一些先进理论、方法和实践经验用于医院管理中,对提高医院管理的水平、开拓管理者的思路是十分有帮助的。但是我们也要注意,不能将企业管理的一套东西完全照搬过来,这非但不能对医院管理水平的提高有所帮助,反而会误导办医方向。医疗行业是一个特殊的行业,病人去医院看病绝不仅仅是商品交易,病人的健康也无法用价值来衡量。因此,如果仅仅以企业管理的角度来管理医院,那么势必会使医院失去公益性。

二、医院战略管理的独特性

随着我国医疗体制改革的深入,医院这一过去纯福利性事业单位被逐渐推向市场。在激烈的医疗市场竞争中,医院面临着更加复杂多变的经济、社会、政治、科技、法律,乃至伦理环境。医学模式的转变、国家经济体制的转轨、健康保险制度的建立,病人就医行为的新趋势等都给医院管理工作提出了新的课题。目前的医院管理模式已经不适应环境变化,应采用战略管理的思想开展医院管理活动,在战略实施过程中,提高医院核心竞争力。但是,我们还是过多地把目光停留在医院管理的具体问题上,而对医院的总体战略目标和战略思想的确立及其实施研究甚少。医院求生存和发展,就必须对其自身优势与劣势、面临的机遇与挑战有个全面清醒的认识,必须运用战略的思维经营管理医院。因此,实施战略管理是医院适应环境变化,协调自身发展的重要管理内容。随着我国对现代企业制度的探索,借鉴当今世界成功企业的战略管理思想,无疑会有助于我们对医院战略管理的研究,促进医院的发展,尤其是促进大中城市的综合性医院的发展。

什么是战略?迈克尔·波特论述过,战略就是创建一个价值独特的定位。特劳特则进一步明确,战略是指企业如何在顾客心智中建立差异化定位,并由此来引领企业内部的运营。从这个角度来看,可以将战略定义为:战略就是让你的企业和产品与众不同,形成核心竞争力。成功就是要找到正确的战略,战略是一致性的经营方向。战略决定产品规划,战略指导组织如何进行内外沟通,战略引导组织工作的重心。对战略的实质越了解,找到正确战略的能力就越强,同时更能避免在竞争激烈的环境中容易遇到的大麻烦。

“战略”一词最早用于军事领域,随着时代的推移,逐渐伸展应用于经济、政治、外交、科技、教育等各个领域,涵义也随着应用领域的扩展变得越来越广泛。一般来说,战略泛指指导全局的计划和策略。也可以说战略是为创造未来、进行连续决策所依据的基本逻辑。从管理学角度讲,战略是属于计划的范畴,是一个医院长远发展的计划;从决策理论来看,关系到一个组织长远发展的规划就是战略的经营决策,而这种决策的目的,是要谋求医院内部诸要素组织目标与外部环境的动态平衡。

医院战略是医院在预测和把握环境变化的基础上做出的有关医院发展方向和经营结构变革的远景规划,其目的不在于维持医院的现状,而要创造医院的未来。医院战略管理可以定义为制定、实施和评价使组织能够达到其总体目标的蓝图与规划,其目的就是要为组