

医院服务战略 概论

21 世纪

人们关注着

一个新兴的、迅速发展中的先导行业

一个特殊的、变迁忙碌中的社会窗口

医院

他追求着人类的第一财富——健康事业

他追求着“双赢”的效率与效益的统一

未来向他昭示着一个崭新的命题

—— 医院服务战略

编

维新
利华

医 院 服 务

医 院 服 务 战 略 概 论



人民卫生出版社

医院服务战略概论

主 编 唐维新 易利华

副主编 杨亚萍 王彬夫

编 者 (按章节顺序排序)

易利华 杨亚萍 许 筱 秦霞玉

袁汇亢 倪小芳 许 路 王彬夫

杨 红 胡敏敏 郝爱民 包黎刚

人民卫生出版社

图书在版编目(CIP)数据

医院服务战略概论/唐维新等主编. —北京:
人民卫生出版社, 2003.9

ISBN 7-117-05713-0

I. 医… II. 唐… III. 医院 - 卫生服务 - 研究
IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 072991 号

医院服务战略概论

主 编: 唐维新 易利华

出版发行: 人民卫生出版社(中继线 67616688)

地 址: (100078)北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼

网 址: <http://www.pmph.com>

E - mail: pmph@pmph.com

印 刷: 宏达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 850×1168 1/32 印张: 13.25 插页: 2

字 数: 259 千字

版 次: 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 7-117-05713-0/R·5714

定 价: 29.00 元

著作权所有, 请勿擅自用本书制作各类出版物, 违者必究

(凡属质量问题请与本社发行部联系退换)

主 编 简 介



唐维新,江苏省泗阳县人,1970年毕业于南京医科大学医疗系。先后担任江苏省淮阴市卫生局局长,泗洪县县委书记,现任江苏省卫生厅副厅长,江苏省医院管理学会会长,江苏省医学会常务副会长,副主任医师,南京医科大学、江苏职工医科大学兼职教授。长期从事卫生行政管理工作,具有较好的理论水平和丰富的工作经验,多项研究成果和学术论文见诸国家和省级报刊。在卫生管理领域有较深的造诣,特别可贵的是他和江苏省卫生厅的领导们一起,于20世纪90年代初就率先在全国提出了建设基本现代化医院的战略设想,并在江苏省卫生系统的医院管理中初步实践和应用,从而使江苏省医院现代化建设走在了全国医院管理的较前列。

主编著作:《医院现代化导论》(人民卫生出版社,2003)

主编简介



易利华, 全国优秀院长, 江苏省无锡市第二人民医院(南京医科大学附属医院无锡第二医院)院长兼党委书记、国家人事部专家顾问委员会委员、中国管理科学研究院特约研究员、江苏省医院管理学会专业委员会副主任委员、无锡市医院管理学会副会长、南京医科大学兼职教授、苏州大学副教授、硕士生导师、副主任医师、高级政工师。

易利华副教授长期从事医院管理工作, 积累了较丰富的医院管理经验, 在医院管理领域有较深造诣, 提出的一些较为独到的创新认识, 在卫生界引起了广泛的重视。由其主持开展的课题《技术创新与医院现代化发展的研究》获 2001 年无锡市人民政府科技进步二等奖, 《医院管理新论在医院管理中的应用》获 2001 年江苏省卫生厅医学新技术引进一等奖, 《重视医院人文管理的探讨》获 2001 年中华医院管理学会“中国医院院长论坛”优秀论文奖和 2001 年中国管理科学院优秀管理成果一等奖。《抓住机遇图发展, 推进医院现代化》一文在 2002 年度中国理论创新优秀学术成果评选中获一等奖。《医院创新经营理论体系的构建与实践应用》获江苏省卫生厅 2003 年度医学新技术引进奖一等奖。2002 年, 涉及阐述“医院管理流程再造”相关内容《管理出成效, 经营结硕果——现代化医院创新理论研究与实践》的研究, 获得了无锡市人民政府科技最高奖项——腾飞奖。

主编著作:《医院管理新论》(香港亚洲医药出版社, 2001)

《医院经营新论》(人民卫生出版社, 2002)

《医院现代化导论》(人民卫生出版社, 2003)

代 序

或许是机缘巧合,我们斟酌酝酿了三个多月的《医院服务战略概论》,历经抗击 SARS 的风雨洗礼,迎着雨后的彩虹应运而生了。

21 世纪是一个服务的世纪。作为人类健康事业承载者的医院,如何提升医院服务水平、创新医院服务发展战略、倡导医院管理全新的价值观,已逐步引起院长和医院管理者的重视。毫无疑问,医院服务已经成为医院现代化建设不可或缺的要素,是医院赢得医疗市场竞争的关键所在。我们在理论研究和实践探索过程中,发现我国医疗卫生界对医院服务战略的研究刚刚起步,医院管理中的服务发展战略尚未引起足够的重视。针对我国目前尚无医院服务战略方面的系统研究这一情况,我们开始进行这方面的思考和研究。在江苏省卫生厅、人民卫生出版社和无锡市卫生局领导的大力关心和支持下,我们成立了编著小组,着手编写工作。《医院服务战略概论》这一专题论著,结合了本行业及相关行业的最新理论研究成果和创新实践,立足于创新性、科学性、系统性、实践性,尤其在现实性和针对性上立意鲜明,体现了理论源于实践,高于实践,从实践中来,到实践中去的辩证观

和方法论。

《医院服务战略概论》一书的主编为唐维新、易利华,副主编为杨亚萍、王彬夫。全书共约30万字,分四个部分叙述:探讨21世纪——需全新审视服务的战略意义、现代化医院服务战略的理论研究、医院服务战略的应用研究、典型性相关性案例分析。此次编写得到江苏省卫生厅副厅长、江苏省医院管理学会会长唐维新同志的悉心指导,由易利华同志负责撰写著作大纲工作,并参与和帮助他们编写者的编写工作。易利华同志长期从事医院管理工作,2002年被评为全国优秀院长,其主持开展的《技术创新与医院现代化发展的研究》等课题曾多次荣获国家、省、市级医学新技术奖项,对于医院创新经营、医院流程再造等问题在卫生界较早提出并具独到建树。从2000年来,他相继编撰的《医院管理新论》、《医院经营新论》和《医院现代化导论》等论著受到全国、全省同行的高度关注、肯定和支持,这三部专著已发行3万余册,其医院管理思路已被全国上千家医院选用和交流。

《医院服务战略概论》一书,第一章主要由易利华编写;第二章第一节由杨亚萍编写,第二节由杨亚萍、许筱、易利华编写,第三节由秦霞玉编写;第三章第一节由袁汇亢编写,第二节由倪小芳、许路编写,第三节由王彬夫编写,第四节由杨红编写,第五节由胡敏敏编写,第六节由杨红、郝爱民编写;第四章由包黎刚、郝爱民、王彬夫编写。最后由唐维新、易利华、杨亚萍、王彬夫负责统稿。本书在编写过程中,还得到中共无锡市委副书记张锦贤、江苏省医院管理学会秘书长卢晓玲、无锡市卫生局党委

书记杜寿强、无锡市卫生局局长王爱国等同志的很多帮助和关心指导。在此,我们深表谢意。

我们衷心地希望,本书能够为医院的现代化管理实践带来启迪和帮助,使院长和医院管理者在管理实践中获得触类旁通的效果。由于我们自身的水平所限,视野所限,在编著过程中难免有失之偏颇之处,恳请同行和读者给予谅解和指正。

编著者

2003年7月

目 录

第一章 医院服务战略的新背景	3
第一节 21 世纪——人类面临“离工业化”	
现象的思考	3
一、20 世纪——“工业革命”带给人类的辉煌	4
(一) “工业革命”给 20 世纪的人类发展留下	
深刻的烙印	5
(二) “工业革命”给 20 世纪的医院发展带来	
变革	6
(三) “工业革命”给 20 世纪的管理学赋予神	
圣的使命	8
二、21 世纪——“离工业化”带给人类的新挑战	9
(一) 新挑战之一——“新经济”	10
(二) 新挑战之二——“新观念”	11
(三) 新挑战之三——“新产业”	12
(四) 新挑战之四——“新生活”	13
(五) 新挑战之五——“新医疗”	15
(六) 新挑战之六——“新服务”	16
三、21 世纪——医院发展战略的变迁轨迹	16
(一) 医院运转模式——惯性运转→效率、效益的	

运转→创新运转	17
(二) 医院管理由“以医疗为中心”→“以病人为中心”的方向转变	19
(三) 医院的发展从“重技术、轻服务”的倾向→“重技术和服务”的整合品牌上转变	21
(四) 医院正处于机电化医院的发展阶段→数字化医院的发展进程之中	24
第二节 21 世纪——人类将会全新解读“服务战略”的命题	27
一、中国服务业的“滞胀”现象与医院服务的“浅显”认识	27
(一) 中国服务业“滞胀”的形成动因分析	28
(二) 医院服务的“浅显”认识问题	29
(三) 发展服务业的重要作用	30
(四) 发展医疗卫生服务业的意义	31
二、关于社会与医院服务价值观的分析	32
(一) 社会与医院服务的生产性意义	33
(二) 社会与医院服务的社会学意义	36
(三) 社会与医疗服务的经济学意义	39
三、值得警惕的中国服务业出现的共性问题	41
(一) “不竞争”的服务业普遍存在	42
(二) “赤字”问题在服务业中常被忽视	43
(三) “滞后”的现象表现更加明显	46
(四) 医院医疗服务中存在的主要问题	47
第二章 医院服务战略的理论研究	57

第一节 医院服务战略相关学科的理论丛林·····	58
一、市场学的基本精神·····	59
(一) 市场学的核心概念·····	59
(二) 市场学的发展方向·····	62
二、服务营销学的研究主题·····	66
(一) 服务质量·····	67
(二) 服务接触·····	68
(三) 顾客保留和关系营销·····	70
(四) 内部营销·····	71
三、心理学的要素动因·····	72
(一) 感知和期望·····	73
(二) 需要和动机·····	74
四、管理学的发展变迁·····	77
第二节 医院服务战略的理论体系·····	81
一、医院服务战略的理论内涵及特征·····	82
(一) 医院服务战略的理论内涵·····	83
(二) 医院服务战略的主要特征·····	87
二、医院服务的客观规律与发展趋势·····	94
(一) 医院服务发展的客观规律·····	94
(二) 医院服务战略的发展方向·····	100
三、医院服务战略的新精神·····	108
(一) 服务与医院服务·····	108
(二) 顾客与医院顾客·····	117
(三) 战略与医院服务战略的理论升华·····	128
四、医院服务战略的模式注解·····	132
(一) 医院服务战略模式的由来·····	133

(二) 医院服务战略的模式注解	138
五、医院服务战略的实践指南	151
(一) 确立全新的医院服务理念	151
(二) 建立医院的顾客服务体系	158
(三) 创新医院的顾客服务策略	173
第三节 医院服务战略的意义	183
一、医院服务战略的作用	183
(一) 强化作用——促进医院不辱使命,以 新定位正视医疗服务	184
(二) 引导作用——促进医院解放思想,用 新理念指导医疗服务	188
(三) 认知作用——促进医院统一认识,用 新方法改进医疗服务	192
(四) 控制作用——促进医院明确目标,用 新管理优化医疗服务	196
(五) 激励作用——促进医院乘势而上,用 新动力提升医疗服务	200
(六) 保障作用——促进医院与时俱进,用 新要求完善医疗服务	204
二、医院服务战略的价值	208
(一) 前瞻性价值——审时度势,让决策为 未来服务	209
(二) 统筹性价值——高屋建瓴,让行动为 目标服务	212
(三) 适应性价值——因势利导,让理论为 实践服务	213

(四) 条理性价值——张弛有度,让创新为 发展服务	215
(五) 指导性价值——纲举目张,让个体为 全局服务	217
三、医院服务战略的意义	219
(一) 医院实施服务战略是大势所趋	219
(二) 医院实施服务战略是人心所向	222
(三) 医院实施服务战略将大有所为	230

第三章 医院服务战略的应用研究 231

第一节 医院服务成本领先战略 232

 一、医院服务成本领先战略的基本涵义 232

 (一) 医院服务成本领先战略“概念群” 233

 (二) 医院服务成本领先战略的基本特征 235

 二、医院服务成本领先战略的应用研究 237

 (一) 医院服务成本领先战略的理论认识 237

 (二) 医院服务成本领先战略的“引力”
 作用

239

 (三) 制定服务成本领先战略的相关策略 241

 三、医院服务成本领先战略的实践途径 247

 (一) 制定目标——医院服务成本领先战略
 的核心

247

 (二) 实施目标——医院服务成本领先战略
 的关键

251

 (三) 评估效果——医院服务成本领先战略
 的保证

254

四、医院服务成本领先战略的误区	256
第二节 医院服务差异化战略	257
一、医院服务差异化战略的基本涵义	258
(一) 什么是医院服务差异化战略	258
(二) 医院服务差异化战略的意义	259
(三) 医院服务差异化的特征	261
二、医院服务差异化战略的应用	263
(一) 确定医院服务差异化战略的目标	263
(二) 医疗市场需求差异性分析	264
(三) 医院服务差异化战略的应用形式	268
(四) 医院差异化服务的策略	270
(五) 制定差异化服务方案应权衡好的关系	273
三、医院服务差异化战略的实施	274
(一) 培育医院服务差异化的理念	275
(二) 构建医院服务差异化的基础	278
(三) 实施医院服务差异化的方法	283
第三节 医院服务集中化战略	287
一、医院服务集中化战略的理论渊源	287
(一) 医院服务集中化战略的提出	287
(二) 医院服务集中化战略的特点	290
(三) 医院服务集中化战略的适用条件	294
二、医院服务集中化战略的选择	294
(一) 医院服务集中化战略的应用因医疗 服务的“环境”而异	295
(二) 医院服务集中化战略的定位因医疗 服务的“能力”而异	297

(三) 医院服务集中化战略的目标因医疗服务的“对象”而异	298
(四) 医院服务集中化战略的重点因医疗服务的“时机”而异	300
三、医院服务集中化战略的实施	301
(一) 以“特需医疗”、“社区医疗”实现医院服务对象的集中化	302
(二) 以“专科优势”、“依附优势”实现医院服务区域的集中化	304
(三) 以“小而精”、“小而强”实现医院服务产品的集中化	306
第四节 医院服务人性化战略	308
一、医院服务人性化战略的基本涵义	309
(一) 人性化服务的定义	309
(二) 医院服务人性化的内涵	311
(三) 医院实施人性化服务战略的必要性	311
二、人性化战略在医院服务中的应用	314
(一) 医院服务人性化战略的目标	314
(二) 医院服务人性化战略的设计	315
(三) 医院服务人性化战略的评估	323
三、医院服务人性化战略的实现途径	324
(一) 适应病人需求的变化	324
(二) 加强医患之间的沟通	326
(三) 注重与医院文化的融合	331
(四) 在细微之处下工夫	334
第五节 医院服务团队化战略	335

一、医院服务团队化的基本涵义	336
(一) 医院服务团队的解读	336
(二) 医院服务团队化的注解	339
(三) 医院服务团队化战略的由来	339
(四) 团队化在医院服务战略中的作用	344
二、团队化战略在医院服务中的应用	346
(一) 团队化使医院服务更具协同性	346
(二) 团队化使医院服务更具亲和性	349
(三) 团队化使医院服务更具主动性	350
三、医院服务战略中团队化的实现途径	351
(一) 打造高效的服务团队	352
(二) 让团队化“无所不在”	355
第六节 医院服务持续改进战略	357
一、医院服务持续改进战略的内涵	357
(一) 持续改进的涵义	357
(二) 持续改进与流程再造的区别	358
(三) 医院服务持续改进战略的内涵	359
(四) 医院服务持续改进需要遵循的步骤	360
二、医院服务持续改进的策略	362
(一) 医院服务细微、渐进的改进	363
(二) 医院服务的改进	371
(三) 医院服务持续改进回路	374
三、医院服务持续改进战略的应用	378
第四章 医院服务战略案例解析	382
一、医院服务战略之借鉴篇	382

案例之一	用差异化创品牌效应	383
	——中国移动通信集团推出“系列套餐”	383
案例之二	吉列经久不衰的秘诀	385
	——不断进取,精益求精	385
案例之三	把所有的“鸡蛋”放到微波炉里来	388
	——格兰仕集中化发展策略	388
案例之四	永远的飞利浦	391
	——飞利浦公司的人性化案例	391
案例之五	共同撑起一片蓝天	394
	——美国联邦快递的团队化协作案例	394
案例之六	低成本营运和低票价竞争	397
	——美国西南航空公司的低成本运营策略	397
二、服务战略之实战篇		400
案例之一	医院服务成本领先的创新	401
	——台湾长庚医院的一点启示	401
案例之二	诚信、尊重、同情、耐心	403
	——重庆医科大学附属儿童医院的 人性化服务举措	403
案例之三	医疗服务的新团队	405
	——浙江邵逸夫医院的医疗服务策略	405
案例之四	“中山医院——我们的家”	407
	——上海中山医院服务持续改进之路	407
参考文献		410