

谁能够更快地吸收各种管理学的最新知识，谁就会获得竞争的主动权；谁拥有更多的知识，能够通过管理创新把更多的知识扭合成独特的能力，谁就能够赢得未来！

国家级继续医学教育项目用书

医院前线服务

廖新波 编著

廖新波 编著

管理大师泰勒的《科学管理原理》一书为人类告别经验管理、进行科学管理揭开了管理革命的序幕。如今一种开放型的管理把管理的科学性与艺术性融合为一体，又将管理科学推上了一个新的台阶。



科学出版社

www.sciencep.com

国家级继续医学教育项目用书

医院前线服务

廖新波 编著

科学出版社

北京

内 容 简 介

“医院前线服务”一词是作者第一次系统提出,在作者的医院付诸实践并取得良好的效果,吸引全国众多医院前往学习。作者也就这个新观念多次在全国性研讨会上演讲,索文者众。

“医院前线服务”是类似酒店前台服务的一种人性化和个性化的服务,是当今市场经济下医院营销服务的一个重要的内容,它的实现部门就是前线服务中心。

本书涉及的内容非常丰富,诸如:预约服务、床位调配、增值服务、顾客满意度、接待顾客的技巧等等,同时也对信息化在医院前线服务工作中的应用作了详尽的论述。

从另外一个角度来看,本书也是一本较好的医患关系沟通学的教科书,它从市场营销的角度分析就诊者的心理,为构建良好的医患关系提供了一些有建设意义的方法,所以,它不仅对医院管理者有益,也是广大医务工作者的良好工具书。

图书在版编目(CIP)数据

医院前线服务 / 廖新波编著. —北京:科学出版社,2004.8

(国家级继续医学教育项目用书)

ISBN 7-03-013198-3

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第037983号

责任编辑:李 君 王礼智 / 责任校对:张 琪

责任印制:刘士平 / 封面设计:卢秋红 廖新波

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004年8月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2004年8月第一次印刷 印张:18 插页:8

印数:1—6 000

字数:315 000

定价:35.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈新欣〉)

美国管理理论大师哈默在《企业再造》一书中说：“昨天成功的法则往往是今天的绊脚石。对于过去成功的满足常常会导致拒绝接受新技术、新观念，或者对新技术、新观念缺乏热情。”

管理的最终目的是为共同利益而充分发挥人的能力。不管你是生产肥皂还是经营医院，最终目的是要取得成就。

彼得·德鲁克

本书献给善于学习、善于管理和善于与人交往的人。



作者介绍

廖新波 原广东省人民医院主管行政、信息和医院延伸产业的副院长,中欧国际工商管理学院第一期医院管理 EMBA 班学员,目前仍在读中山大学岭南学院 H-EMBA 并兼任该校客座教授,现任广东省卫生厅主管医政的副厅长。热心于医院管理,主张医疗技术和医院服务并驾齐驱的观点,在医院服务方面提出过很多创新的思维。



【作者小礼】

作者廖新波, 绰号波子, 男, 广东台山人民, 属猴, 狮子座, 性情率直温和, 以“信和为贵”为处世信条。



求索生涯

在青山绿水的粤北山区韶关度过了少年时代, 朴素古老的社会人文环境烙下了诚实憨厚的印记, 南粤名校北江中学奠定了扎实的文化基石。

1978 年迎来了科学的春天, 5 年前破灭的梦想终于如愿以偿。数十日磨笔以待, 枕书待旦, 一举考取了名不经传的广州医学院, 经过 5 年多姿多彩的医学生生活, 获得学士学位的同时, 也结下了深厚的同窗之谊。

1991 ~ 1993 年自费在美国乔治华盛顿大学攻读病理学硕士, 中途肄业; 对美国社会有了比较全面的了解。

1995 年参加世界卫生组织在以色列举办的为期 3 个月的“国际医院管理学习班”。经过培训, 第一次对国际医院现代化管理产生了系统的感性认识, 在医院管理理论上有了质的飞跃; 2002 年 11 月, 结业于北京大学国际 MBA 中国医院管理课程高级培训班。

2000 年 11 月 ~ 2003 年 10 月, 完成了上海中欧国际商学院医院管理 MBA 课程学习, 对如何运用企业现代化, 提高医院科学管理形成系统的认识, 并



运用在实践中。

人生最重要的是什么？一个是生存，一个是学习。2003年9月至现在，笔者继续攻读中山大学岭南学院开设的医院管理EMBA班。



业绩亮点

笔者认为，生活的真谛在于为人类做一些有益的事情，为医院现代化管理做一些实事。

1984年担任病理科医生时，在前辈区德尧教授的指导下，首先在广东省人民医院开展免疫组织化学在临床病理的应用，并组织了多期培训班。主要研究方向是肾脏病理和心血管病理。

1993年开始从事医院管理工作，上世纪末，笔者开始担任主管行政管理、信息化建设、医院医疗延伸产业的副院长。

笔者懂得“鱼与熊掌不能兼得”的道理，认为医学和管理是两门不同的科学，而管理又是科学中的科学，必须下大力气去研究和“抓”，因而放弃了病理研究，潜心从事医院管理的学习、研究和实践。

主要业绩有：

- 亲自担任《广东省人民医院院报》总编，并任“全国医院院报协会”理事，主办的报纸具有内容活跃、思想开放、医院管理实用性强的特点，被评为全国第二优秀院报。

- 积极推动医院文化建设，倡导思想政治教育与医院文化构筑的统一性，培育医院的核心价值观，组织和策划医院多种大型活动。通过各种活动，增强了医院的凝聚力和向心力。

- 策划和组建全国最大、最活跃的医院网站——广东省人民医院网站 www.e-5413.com（我是医生），成为医院民主建院的园地，活跃了医院的民主气氛。

- 积极推广医院现代化管理，引入先进企业的管理理念，在医院推广全面质量管理、五常法、ISO 9000、优质服务。积极倡导、主持、探讨医院服务营销。

- 大力推进信息化的建设进程，使广东省人民医院的信息网络成为广州市、广东省信息化建设的示范窗口和目前全国功能最齐全的大型医院网络之一。

- 主张纠正社会对医院的偏见应从加强医务人员的内涵建设着手，建立融洽的人际关系，亲自编写的《接待顾客的技巧》，成为基层工作者的行为指南。

- 首创医院 CI 设计,推进医院的形象建设向行为规范、视觉规范、理念规范方向发展;同时为医院的公共关系做了大量的促进工作。

- 在全国首次提出“医院前线服务”的概念,并运用在实践中,首创“医院前线服务中心”,为打造“五星级”的现代化医院提供了可行性范例。

- 强调医院流程改造必须运用物流学原理统筹医院的整体布局,方便就诊者就医。主张“医院没有员工第一的管理思想就没有患者第一的服务”的观点,强调医护人员与就诊者的统一性。同时在合理使用服务性人员方面有独到的见解。

- 在医院后勤社会化进程中,首先提出《大型综合性医院延伸产业的探讨》,并付诸实践中。在主管的广东康发公司工作中,善于运用优秀企业的管理经验,亲自制定康发公司大纲,提出“立足省医,服务省医,走向社会”的医院延伸产业发展策略。

社会经历

1973 年高中毕业,按照政策未上山下乡,赋闲在家醉心于木匠技艺;1974 年,在韶关市工商管理局从事工商管理 work,主要是工商登记和打击投机倒把,也参加了街道与农村路线教育运动。

1975 年,在“当工人光荣”的思潮影响下,出于对电子技术的爱好,转入无线电厂工作,成为工人阶级的一员。

1977 年参加“文革”后的第一次全国高考,从此步入影响终生的医学领域。

现任中华医院管理学会医院经济协会理事,广东医院信息网络协会副会长,“全国医院院报协会”理事、副会长,中国管理科学研究院主办的《发现》杂志社理事、副理事长,《中华现代医院管理杂志》常务编委;《中华中西医杂志》常务编委;中山大学岭南学院(大学)客座教授,现任广东省卫生厅副厅长。

管理文粹

1. 廖新波等. 我院开展预约服务的探讨. 中华医院管理杂志,2003,19:

434

2. 廖新波(副主编). 医患沟通艺术. 2000. 上海:第二军医大学出版社
3. 廖新波. 大型综合性医院后勤服务模式的探讨. 中华医院管理杂志, 2002, 18: 167
4. 廖新波. 两零探秘. 国际医药卫生导报, 2003 - 07 - 26
5. 廖新波(编委). 医院决策实战全录. 2002. 广州:暨南大学出版社
6. 廖新波. 医院前线服务中心在医院营销中的作用. 现代医院杂志, 2003, 3(5): 1 ~ 3
7. 廖新波(主编). 接待顾客的技巧. 内部发行
8. 廖新波(主编). 医院服务营销(在著)
9. 廖新波(副主编). 老年病与老年人健康教育. 2002. 武汉:湖北科学技术出版社, 2003
10. 廖新波(副主编). 医患沟通案例选评(在著)
11. 廖新波(主编). 富贵病揭秘(已交稿)



生活拾趣

非典时期的握手

握手,是人类认可的一种礼节,没有国界,是友好的象征,是情感的交流,是心灵的沟通!握手,给人以问候、信心和力量!



一生中,记忆深刻的有那么多双手:自小,奶奶布满皱纹粗糙的手,是我甜梦的摇篮;爸爸强劲的手、妈妈温柔的手,伴我度过少年时代的风风雨雨;情窦初开之际,恋人激情的手,牵引我走过无数风花雪月的清晨、正午和黄昏;初为人父,女儿稚嫩的小手,抚摸我心智日渐成熟……

从来不曾想过,有一双伟人的手会

会介入我平凡的生活；与总理握手，更是不曾入梦的奢望！总理对于代代布衣的我来讲，始终只是电视上那个遥不可及的伟岸影像！可是，在“非典”传闻闹得沸沸扬扬的一个普通黄昏，这位伟人镇定自若地出现在病毒肆虐的医院，微笑着走进我们的视野，在我们激动的心跳声中，款款伸出了他的手——温暖而柔软。这双指引方向的手，为我们带来关心、带来问候、带来信赖！这一握，令我热泪盈眶，浑身充满斗志和力量；这一握，让全体医护人员疲惫的身心如沐春风和阳光；这一握，传达了国家领导人定要战胜恶魔的信心和决心！难以名状的喜悦维持了好久好久……

直到新闻播出，西半球的朋友打来越洋电话相问。那一瞬，方知握手的分量：轻轻一握，便震撼了七大洲五大洋！在人人自危的“非典”时期，温总理用他的真诚和睿智、淡定与大度，让十三亿颗心随之感动，令全世界的目光为之颤栗——敬爱的温总理用他的大智大勇完美地诠释了新时代中华民族大无畏的光辉形象！今时今日，我才读懂了“谈笑间，檣櫓灰飞烟灭”的领袖风范；此时此刻，我方知“数风流人物，还看今朝”的真正涵义！

从此后，我愿为所有需要帮助、渴望信任的人伸出我无私的手——轻轻一执或者紧紧一握——传递一份愿普天同好的美好心愿！

（此文刊登在2003年5月26日《羊城晚报》花地版）

节日孤花自赏

新的一年，喧嚣的九个月在不知不觉中溜走，难得一个长假期，让自己一向绷紧弦的灵魂打个盹儿也好。所以“国庆”没有外出，在陋室之中看看闲书，写写短文，再偶尔发发信息，不亦乐乎。于发信息间，偶然翻见不久前鄙人为某对老人作的一副对联，不禁窃笑（莞尔之笑），今录下与文友同伐共赏。

仲夏的某天傍晚，朋友的忘年交——一对耆耄老人结婚60周年，为此托我向好友林墉、苏华^①伉俪讨墨宝。苏华女士欣然应允，至于所写文字，却是没有主意。想想也是，结婚60周年，俩老人的年龄加起来近180岁了，真是不易呀！这一路走来，无数的风风雨雨，不休的坎坎坷坷，数不清的冷暖炎凉，道不尽的恩怨情愁，他们怎么就可以誓不放手？是怎样的信念支撑他们六十年如一日地患难与共？又是什么力量令他们白发苍苍之后仍旧相爱如初？他们的爱情，是

^① 中国著名国画家，现任中国美术家协会副主席，广东省美术家协会主席；苏华，中国著名书画家，广东省书法家协会副主席。

经历了半个多世纪的沧桑一如既往的完美无瑕,还是在风雨歧路后的云淡风轻?在风行“不求天长地久,只愿曾经拥有”的今天,在“一夜情”泛滥的现在,在“木子美”带来道德沦陷的网络时代,能拥有如此感人的婚姻硕果,真可谓“功德圆满”了!

我欲引经据典,可熟知的古文中却无佳句可颂;也曾电话求好友相助,但均是那些放之连理而皆准的旧词;于是,我决定亲自试笔,为一对素昧平生的可敬老人奉上我的钦佩和感动,冥思苦想之余,终于觅到了“甲子缘百年情”的拙句:

甲子缘 不解之缘难释之怀
百年情 惟情可依惟爱可恃

闲暇间,重赏拙句,更发现其中有“鬼斧神工”之妙,横读纵解均见情缘之奥秘:“结”缘释怀六十年(横读),解情“惜”爱系百年(纵解);“不惟解情,难惟释爱”(横纵交叉),情与爱共同维系着他们的婚姻。既表达笔者的敬佩也赋予良好的祝愿

鄙人与老人素未谋面。事后,不知喜欢否,但从林塘夫妇的赞赏中得到些许快慰

(刊登在 2003 年 10 月《广东省人民医院院报》)

怡然自乐,偶得佳对

- 广东省人民医院首届耆老会对联:

回首往事 只争朝夕创业忙忙赶中华牌
展望未来 前赴后继开拓急急追国际级

- 广州医学院 77、78 级毕业 20 周年庆典活动对联¹:

学兄重托,不可怠慢,彻夜苦思冥想,幸得廿年前流花书声的唤起,觅得湖水一瓢,续润成此小对,供学友们推敲:

期期奇芭历经磨砺重聚流花湖畔 永志校训
届届杰俊略展风华竞芳寰宇医坛 恒念师恩

- 广州医学院 77、78 级毕业 20 年庆典活动老照片欣赏对联:

1 2003 年 11 月间筹划此活动,受何锡权学兄和杨小红同事的启发,几经斟酌终成此句

老照片 岁月难泯报国之志在四方
新形象 时光铸就创业事业有成

心纯如水 业精于勤

一滴滴的露珠，一泓泓的清泉，
带着多少希望，从悠远的地方流过来，
汇集成条条的川河湖海，日渐宽广幽深！
一瓶康华清^①，一杯纯净水，
带着多少祝福，从东川奉送到您府上，
为您的生活带来喜悦，令人心旷神怡。

（作者在主管医院后勤社会化工作时，注重企业文化建设，为创“康华清”品牌而创作，现在已经谱写成公司的主题歌）

^① “康华清”是广东康发公司纯净水的牌子，邀请苏华女士起名而得。现在已经成为该公司品牌，衍生出“康华清配镜中心”“康华清大药房”等实业。



目

录

作者小札

序

前言

第一章 与医院前线服务相关的概念	(1)
第一节 医院服务观念的转变	(3)
第二节 医院服务的属性	(22)
第三节 医院服务定位	(29)
第四节 以人为本的经营理念	(34)
第五节 流程改造与医院服务	(38)
第六节 责任重于泰山	(42)
参考文献 外国人眼里的中国医院和医生	(45)
第二章 医院前线服务	(52)
第一节 医院前线服务的地位和任务	(55)
第二节 医院前线服务中心的组织机构与管理岗位职责	(63)
第三节 大堂环境	(68)
第四节 医院前线服务中心人员素质要求	(73)
第五节 医院环境与就诊者的择医心理	(77)
第三章 医院预约服务	(81)
第一节 预约的意义和任务	(82)
第二节 预约的渠道、方式和种类	(85)
第三节 预约程序	(92)
第四节 预约服务的技术要求	(97)
第四章 医院前线服务的沟通和协调	(102)
第一节 沟通和协调的基本原理	(104)
第二节 前线部门与各部门的沟通和协调	(105)
第三节 就诊者投诉处理	(109)
医患关系实录	(117)
第五章 网络建设的管理理念	(128)
第一节 信息是医院的生命	(129)
第二节 医院信息化的管理理念	(134)

第三节	网络信息化管理	(138)
第四节	HIS 建设的模式	(140)
第五节	微软过程控制的思想	(142)
第六章	沟通的意义与技巧	(146)
第一节	本章引导	(147)
第二节	创造良好的沟通环境	(149)
第三节	医院的顾客	(155)
第四节	沟通的技巧	(158)
本章结束语		(183)
第七章	医院前线服务中心的管理	(184)
第一节	挂号台、分诊台管理	(185)
第二节	报告单的管理	(188)
第三节	预约服务管理	(190)
第四节	医疗信息的管理	(193)
第五节	导诊管理	(194)
第六节	入出院流程管理	(197)
第七节	床位调配管理	(201)
第八节	健康教育	(208)
第九节	医院就诊者物品保管	(215)
参考读物		(218)
第八章	门急诊管理系统	(221)
第一节	门急诊管理系统概述	(222)
第二节	门急诊管理系统业务流程	(223)
第三节	门急诊管理系统的功能设计	(229)
第四节	门急诊管理系统与其他系统的接口设计	(236)
第九章	增值服务系统和 CRM	(238)
第一节	增值服务的来源——CRM	(239)
第二节	什么是增值服务	(242)
第三节	主要服务渠道	(244)
第四节	系统的基本功能	(246)
第五节	系统的流程与拓扑结构	(248)
第六节	系统的功能详解	(250)
第七节	系统建设的其他需注意的问题	(264)
第八节	增值服务发展的最终目标——CRM	(267)
波子“多余”的话		(272)



第一章

与医院前线服务相关的概念

医院前线服务是医院服务营销的一个重要内容，医院前线服务中心是医院服务的一个窗口，是实现医院经营方针、经营理念的部门，是……

医院服务营销的理念逐渐进入医院，如何实现医院的经营方针、经营理念不是传统的管理模式所能为之，实现“以病人为中心”再也不能停留在口号上，因此，现代化的服务管理概念必须融入医院前线服务当中。

第一节 医院服务观念的转变	3
一、与时俱进的发展观	4
二、观念更新是优质服务的灵魂	5
三、一系列连锁的服务营销意识	8
四、变“请就诊者注意”为“注意就诊者”	16
五、服务质量是医院的生命	19
第二节 医院服务的属性	22
一、服务的概念	22
二、核心服务与附加服务	23
三、正确认识医院服务	27
第三节 医院服务定位	29
一、定位的基本概念	30
二、定位就是创新	32
三、医院服务定位的理由	32

第四节 以人为本的经营理念	34
第五节 流程改造与医院服务	38
第六节 责任重于泰山	42
参考文章 外国人眼里的中国医院和医生	45

“硬件真硬,软件真软”,社会上是这样评价医疗行业的。一次社会调查结果显示,人们认为现在各行业中令人最不满意的乃是医院,并声称医院是在过去相当长的一段计划经济体制下给宠坏了。这真是让人警醒的端倪。这所谓的“软件”,就包括了由于医院运作中不能实现优质服务的经营管理目标和服务态度上缺乏基本的礼貌礼仪的基本常识等方面。作为医院的管理人员,难道我们不应当反躬自问:是什么使得我们的从业人员如此忽视我们整日面对的病人?而面对迎面而来的 WTO 和医疗体制改革,我们还能安如泰山吗?

新华网 2001 年 11 月 27 日的一则消息说:最大的问题是对国外卫生服务机构进入国内市场的竞争即将来临估计不足。医疗卫生界本身并没有意识到,或者是意识到而不重视竞争的来临。即使是医疗竞争最为激烈的北京各大医院,绝大多数院长也尚未完全意识到中国的卫生服务市场面对全球后,可能带来的对本土卫生服务资源的冲击,而满足于表面上已趋于饱和的医疗卫生市场,觉得作为首都,北京已成为全国的医疗中心,北京的人均病床数和医务人员数在全国居于首位,国外的医疗服务不可能在短期内对他们的市场份额形成冲击;此外,这些医院院长还期望政策能将卫生服务市场的外来竞争阻挡于国门之外。

从国外情况看,20 世纪 80 年代末 90 年代初,卫生服务跨国公司的重点是欧洲市场。90 年代中期以来,跨国公司将视线转向第三世界国家,重点在拉丁美洲。同时,一些没有承诺开放卫生服务市场的国家如加拿大等,面临着将不得不开放卫生服务市场的压力。从国际国内的卫生市场开放情况看,我国逐步扩大开放卫生服务领域之势不可避免。

开放卫生服务领域,就意味着我国长期以来依赖政府的财政补贴及靠“以药养医”政策生存的医疗卫生领域将面对国际上更优质的医疗水平和成熟医疗服务。外资的医疗机构在医疗市场的分割上,如果是面对国内的高消费群体,也就会占去国内可能最有利润的一块。开放卫生服务领域,标志着我国至今尚未“长大成人”的医疗机构将更深地卷入市场经济的大潮,意味着我国每个医疗机构都不可避免地要参与市场搏击。

如何评价医疗、服务质量不在这里论述,从就诊者满意状况评价医疗质量是一个最客观的标准。Wendy Leebov^①指出,就诊者选择医院的依据是质量,而服务质量又是最有影响力的。消费者可能不知道如何评价医院提供的医疗质量,但他们知道如何评价他们所接受的服务质量。而服务质量往往又是医院所忽视的。当医疗改革完成之后和 WTO 规则在中国运转之后,在未来的医疗市场竞争中运用“协调内部,一致对外”的战略才能获胜,达到这一目的的最好方法就是把焦点集中于就诊者——努力使就诊者满意。

虽然医疗技术的质量有比较统一的标准,但对服务质量却没有一个恒定的标准。所谓的“优质服务”、“百佳医院”也随着时代的进步和人们的需求在不断发生变化,什么是“以病人为中心”一时还说不清,但是 Wendy Leebov 提出的“优质服务六标准”更有现实性和战略性的意义,即:良好的人际沟通技能、良好的便利设施、良好的服务系统和过程、良好的就诊环境、良好的临床技能和较低的服务费用。

医院的医疗服务质量的评价非常重要,它可以发现医疗服务过程中存在的问题,有利于医院及行政管理部门对薄弱环节加强管理,促使医疗服务质量的提高。

医院服务质量是医院的生命线,是医院的中心工作。在医院业的竞争中,最根本的是质量的竞争。服务质量是医院的立身之本,抓好医院服务质量是医院从业人员最基本的工作。

服务质量对于医院来说是一个常说常新的永久话题。服务质量不仅关系着医院的经营、效益、声誉,更关系着医院的兴旺与发展,这已是医院业人士的共识。为此,服务质量越来越受到行业人士的关注。



第一节 医院服务观念的转变

要提高医院的医疗服务质量,最关键的是观念现代化的转变!迄今,医院的管理者逐渐认识到医院服务质量之重要性,提出很多口号,殊不知医院要提高服务质量最最关键的是观念要与时俱进。观念的转变说得容易,做着难。正因为它是观念,是人们长期以来形成的一种思维和行为的统一体,难以一时转

^① Wendy Leebov, Gail Scott. The Customer Satisfactory Strategy for Healthcare. USA: American Hospital Publishing, Inc. an American Hospital Association, 1994, 3 - 12.