

现代医院管理 创新理念

主 编 刘文华

XIANDAI YIYUAN GUANLI
CHUANGXIN LINIAN



人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

现代医院管理创新理念

XIANDAI YIYUAN GUANLI CHUANGXIN LINIAN

主 审 张雁灵 曹文献 李富荣

主 编 刘文华

副主编 李清杰 赵升阳 崔宝善 裴 波

编著者 (以姓氏笔画为序)

刘文华 刘永义 李清杰 陈太平

张雪非 胡 波 赵宁志 顾万清

凌华浓 慈书平 崔宝善 裴 波

裴振生



人 民 军 医 出 版 社

People's Military Medical Press

北 京

图书在版编目(CIP)数据

现代医院管理创新理念/刘文华主编. —北京:人民军医出版社,2007.6

ISBN 978-7-5091-0930-4

I. 现… II. 刘… III. 医院—管理 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 054878 号

策划编辑:杨磊石 文字编辑:黄栩兵 责任审读:余满松

出 版 人:齐学进

出版发行:人民军医出版社 经销:新华书店

通信地址:北京市 100036 信箱 188 分箱 邮编:100036

电话:(010)66882586(发行部)、51927290(总编室)

传真:(010)68222916(发行部)、66882583(办公室)

网址:www.pmmp.com.cn

印刷:潮河印业有限公司 装订:京兰装订有限公司

开本:850mm×1168mm 1/32

印张:16.375·彩页 1 面 字数:416 千字

版、印次:2007 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

印数:0001~5500

定价:39.00 元

版权所有 侵权必究

购买本社图书,凡有缺、倒、脱页者,本社负责调换

电话:(010)66882585、51927252

主 编 简 介



刘文华 1954年7月生，山东临沂人，1972年12月入伍，1975年入党，大学学历，医院管理学研究生。先后在南京军区卫生部、分部机关任助理员、处长等职。2000年1月任解放军第三五九医院院长，主任医师，大校军衔。兼任全军医院管理专业委员会委员、南京军区医院管理专业委员会副主任委员、镇江市医院管理学会副会长、第二军医大学客座教授、医院管理学硕士研究生导师。先后毕业于第二军医大学军医系、后勤学院卫勤系、安徽医科大学卫生管理学院、中共中央党校卫生经济管理专业、南京医科大学医院管理高级研修班、南京大学管理与决策硕士班。主编或参与编写《军队医院管理学》、《军队医院综合目标责任制管理手册》、《心律失常与相关疾病》等著作5部；获军队科技进步三等奖2项、四等奖1项，发表论文60余篇，多篇获优秀论文奖。荣立三等功1次。任院长以来，该院成功创建了南京军区骨科研究所、全军肢体伤残治疗中心、全军牙病防治中心、南京军区睡眠疾病治疗中心；在南京军区组织的医院卫勤比武中荣获4项第一，名列军区医院之首，并被评为全军为部队服务达标先进单位、全国残疾人康复工作先进单位，南京军区联勤部训练工作、通信报道先进单位；实现了医疗设备总值、医疗毛收入、骨科规模和干部病房4项翻番；与该院政委一道，被上级表彰为一对好主官，本人被南京军区表彰为优秀医院领导。中央电视台、解放军报先后8次报道。

内 容 提 要

作者受长期从事医疗行政管理和担任医院院长工作的启发,紧密结合医院工作实际,系统阐述了现代医院管理创新理念与方法。全书共六章,包括医院发展战略的核心内容、发展环境、形成条件、评价与实施等理念;医院学科建设与用人理念;医院卓越服务策略、假日医疗服务经营、品牌经营、核心竞争力、流程再造经营、无形资产经营、知识资本经营等理念;决策程序、方法,决策者的素质修养,避免决策失误的方法等理念;赚钱、花钱、省钱、挖钱等理财理念,以及医院物资购置、使用、维修、更新等管理理念和方法。本书内容丰富新颖,阐述入情入理,既是作者心灵的感悟,实践经验的总结,也是对现代医院管理创新理念的剖析与升华,理论性、实践性、指导性强,适于卫生管理干部、医院领导和医疗科室管理人员阅读参考。

创新科学管理
念促进医院科学
发展

王谦 丁亥

序

当今,医院管理科学随着经济社会的发展和科学技术的进步而取得了迅速、扎实的进展,医院管理理念不断更新,并推进医院的改革与发展。但是,医院管理在改革、发展进程中,遇到的一些新、老问题融汇在一起,形成的迫切需要解决的难题仍很突出,即医院的医疗服务如何满足人民群众的需求,使大众真正受益,同时有利于医院可持续发展,推进医院现代化建设,将二者统一。

贯彻落实党中央提出的科学发展观,无疑是医院管理面临着一次从理论到实践上飞跃的重大机遇。以科学发展观审视医院管理,就会发现,如果没有管理理念创新和发展战略的谋划,不形成符合卫生事业发展和医院特点、规律的现代管理模式与社会体系,它就会因缺乏社会动力系统的支持,而发生医院方向的偏移或是医院徘徊在艰难中。当然,要完成这一任务,仅靠医院管理者和医学工作者是远远不够的,必须呼唤社会各界、决策部门共同参与,构建社会—医院能够有机互动的模式和机制,真正发挥医院救死扶伤、保障人民健康的功能。

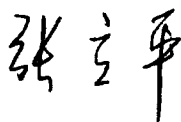
中国人民解放军第三五九医院院长刘文华同志主编的《现代医院管理创新理念》,适时地反映时代发展趋势和医院的新要求,在研究、探索医院管理发展战略,以及学科建设、用人、经营、决策、理财和物资管理等理念进行有益的尝试,并汇集了70多个成功与教训的案例,从不同视角、不同层面去论证,深入浅出、独具匠心,同时把他多年积累的医院管理经验与先进管理理念相结合,探索现代医院管理创新理念,有很强的时代性和参考使用价值。刘文华同志长期从事医院及卫生行政管理工作,尤其对医院管理工作,不但有较丰富的实践经验,而且还有较系统的理论研究,并取得了

许多学术和实践成果。他勤于学习钻研和虚心请教，是一位善于发现问题、研究问题、解决问题的学习型、实干型的管理者。此书是他在多年的实践中凝聚成的智能结晶，是他学习借鉴先进理论、接受新生事物创新结的硕果。

我在总后卫生部领导机关工作 30 多年，同军队卫生系统各级卫生领导及医院管理工作接触交流较多，凝结了深厚的感情和友谊，像刘文华这样的老同志则成为挚友。我为他们这种对卫生事业、对本职工作的敬业、追求和奉献精神深深感动，目睹他们的成长、发展及在医疗战线上所取得的可喜成绩由衷地高兴。

我欣然为此书作序，衷心地表示祝贺，并冀希这朵医院管理新葩能为推进医院管理现代化建设，服务于社会，服务于病人，为提高中华民族的健康素质，为构建和谐、全面小康社会做出重要贡献。

总后卫生部原部长

A handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '张' (Zhang), '志' (Zhi), and '平' (Ping), written in a cursive style.

2007 年 3 月

前 言

管理创新理念已被许多成功的医院运用并实践,已成为经典。理念是推动企业经营前进和发展的不竭动力,是世界级“金牌”企业成功的奥秘。拥有一个激动人心的理念还不够,还需要将它融入到日常管理,融入到每位员工的心中,成为指导行为最高层次的思维模式。一个组织的经营理念的作用比组织结构、人力资源、技术资源和创新机制的作用更为深远。正如管理大师彼得·德鲁克所说:“一个企业不是由它的名字、章程和条例来定义的,而是由它的经营理念来定义的。企业只有具备了明确的经营理念,才可能制定明确而现实的战略目标。”新华电信管理咨询公司的总裁赵民也说过:“视野决定理念,理念决定机制,机制决定战略,战略决定人才,人才决定成败。”

经营理念是一种无形的力量,它来自于企业家和企业的所有员工对企业的存在意义、社会使命、发展方向和发展目标的认识和理解。它可以在企业内部孕育一种无声的氛围,让所有的员工都能在经营理念的感召下自发地调节自己的心态和行为,在企业实现组织目标的同时,实现个人自身的价值。

确立一个全新的经营理念并非易事,因为一个好的经营理念必须具备三个要素:一是要通俗易懂,让公司的全体员工容易理解,愿意遵循,并全方位体现公司的经营业务和经营范围;二是要反映公司传统的价值观,面向未来和发展;三是要体现高层管理人员的意志,使之成为可执行的经营理念,落实到每位员工的具体行动。

同样,经营理念也适用于医院建设与管理。我们从医院管理实践中体会到,经营理念对于医院来说就是管理创新理念,它在医

院管理中具有重要的地位与作用。为了学习和运用管理创新理念,指导医院建设与发展,让更多的同行学习与借鉴管理创新理念,起到“他山之石,可以攻玉”的作用,我们结合医院工作的实际,编写了《现代医院管理创新理念》一书,其内容涉及发展战略理念、学科建设与用人理念、经营理念、决策理念、理财理念、管物理念等,并收集了 70 多个成功与教训的案例。本书具有理论系统性、实用性和可读性强、启发性大的特点,适用于卫生主管部门、医院领导、机关和科室管理人员,以及院校医院管理专业师生学习参考。

由于我们的编写水平所限,难免有不足之处,敬请读者指正。

编 者

2007 年 3 月

目 录

第一章 发展战略理念	(1)
第一节 概述	(1)
一、战略的基本概念	(1)
二、战略管理理论	(2)
三、医院发展战略的主要特点与构成	(4)
四、医院发展战略的层次	(7)
五、医院发展战略管理的主要特征与核心竞争力	(8)
第二节 医院发展战略的核心内容	(14)
一、战略框架.....	(14)
二、医院发展战略的主要内容.....	(15)
第三节 医院发展环境分析	(17)
一、外部环境分析.....	(17)
二、竞争环境分析.....	(25)
三、竞争强度分析.....	(30)
四、内部环境分析.....	(30)
五、环境不确定性分析.....	(34)
第四节 医院发展战略的形成	(35)
一、SWOT 分析	(35)
二、经营战略.....	(38)
三、竞争战略.....	(50)
第五节 医院战略评价与实施	(57)
一、评价系统的构成.....	(57)
二、战略评价标准.....	(58)
三、战略评价方法.....	(59)

四、战略选择	(62)
五、战略实施	(62)
第六节 医院战略控制	(68)
一、控制程序	(68)
二、控制机制选择	(69)
三、战略变革	(70)
四、管理成功的要素	(72)
第二章 医院学科建设与用人理念	(73)
第一节 学科建设	(73)
一、基本概念	(73)
二、基本内容	(75)
三、学科发展模式	(78)
四、创新举例	(80)
五、重点学科建设投资	(109)
六、创新团队	(114)
第二节 用人理念	(123)
一、用人原则	(123)
二、用人误区	(129)
三、人才使用诀窍	(134)
四、著名企业的人才观	(155)
五、人才竞争与人才使用管理举例	(160)
第三章 经营理念	(170)
第一节 概述	(170)
一、基本概念	(170)
二、优化医疗服务经营的新理念	(174)
第二节 追求卓越服务的策略	(181)
一、21 世纪医疗服务的变化趋势	(181)

二、卓越服务的内涵	(182)
三、卓越服务的措施	(184)
四、卓越服务创新举例	(188)
第三节 假日医疗服务经营	(191)
一、“假日经济”对医疗服务的影响	(191)
二、假日医疗服务的误区	(194)
三、假日医疗服务的模式	(194)
第四节 医院品牌经营	(195)
一、基本概念	(196)
二、医院品牌的意义	(206)
三、医院品牌意识缺乏和构建	(210)
四、医院品牌的延伸和形成条件	(217)
五、经营策略	(222)
六、经营承诺	(228)
七、经营效果评估	(233)
第五节 打造医院核心竞争力	(238)
一、基本概念	(238)
二、构建核心竞争力的原则	(243)
三、核心竞争力的构成	(249)
第六节 医院流程再造的经营	(276)
一、流程再造举例	(276)
二、基本概念	(277)
三、流程再造经营的原则	(282)
四、流程再造的误区及解决方案	(283)
第七节 医院无形资产经营	(290)
一、无形资产经营举例	(290)
二、基本概念、特点及主要表现形式	(291)
三、无形资产的运用	(293)
四、经营环节管理	(299)

第八节 医院知识资本经营	(306)
一、知识资本经营举例	(306)
二、基本概念及特征	(307)
三、对知识资本的认识	(310)
四、经营原理	(313)
五、经营策略	(317)
附:无锡四院“二次创业”创新经营的实践案例	(322)
第九节 现代医院营销理念举例	(325)
一、系统化整体营销服务	(325)
二、选择文件邮递服务拓宽营销渠道	(328)
三、组建松散型医院集团拓展营销渠道	(328)
四、运用个性化服务的营销策略	(330)
五、开展特色医疗项目占领和保持医疗市场份额	(330)
六、实施差异化战略的营销策略	(332)
 第四章 决策理念	 (336)
一、决策分类	(336)
二、决策程序和方法	(339)
三、经验决策的方法和步骤	(342)
四、决策者的素质类型	(344)
五、决策者的素质修养	(346)
六、避免决策失误的方法	(348)
 第五章 理财理念	 (353)
第一节 正视钱	(353)
一、钱与人类的社会活动	(353)
二、钱与医院建设和发展	(359)
三、医院院长与财务管理	(362)
第二节 能赚钱	(365)

一、医院工作与赚钱的关系	(366)
二、赚钱的观念和方法	(370)
三、医院赚钱应纠正的观念	(380)
第三节 巧花钱	(382)
一、医院经费管理与巧花钱	(382)
二、巧花钱的思路和步骤	(384)
三、巧花钱的原则和方法	(386)
第四节 会省钱	(398)
一、医院经费的开支与节省	(398)
二、能节省钱的重点部门或环节	(400)
三、节省钱的方法	(403)
四、节省钱的思想误区	(411)
第五节 善“挖”钱	(413)
一、医院建设和发展与“挖钱”的关系	(413)
二、挖掘社会资助“钱”的途径	(415)
三、“挖”钱的艺术和方法	(417)
第六章 物资管理理念	(428)
第一节 概述	(428)
一、物质建设与社会发展的关系	(428)
二、医院工作与物资的关系	(430)
三、医院建设与物资管理	(434)
四、正确认识物资的观念	(436)
第二节 物资购置	(442)
一、物资购置与管理	(442)
二、物资购置的步骤和方法	(445)
三、物资购置的原则	(452)
四、对购物中“回扣”的看法	(454)
第三节 物资使用	(456)

一、物资使用与医院建设的关系	(456)
二、物资使用的观念	(460)
三、物资使用的思路	(469)
四、仪器使用中的不正当竞争	(475)
第四节 物资维修	(477)
一、仪器设备与维修	(478)
二、维修原则	(481)
三、维修管理	(486)
第五节 物资更新	(491)
一、医院建设与物资更新的关系	(491)
二、物资更新的步骤	(495)
三、物资更新的观念	(501)
参考文献	(508)

第一章 发展战略理念

第一节 概 述

一、战略的基本概念

战略一词源于希腊语 Stratesos,原意是“将军”,当时引申为指挥军队的艺术和科学,是基于战争全局的分析判断而做出的筹划与指导,后来演变为泛指重大的、全局性的、左右胜败的谋划。战略在汉语中指“战争的方略”。

美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为:战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制定的主要方针和设计的一种模式。

安索夫认为:战略是贯穿于企业经营与产品和市场之间的一条“共同经营主线”,决定着企业目前所从事的、或者计划要从事经营业务的基本性质。

申德尔认为:战略是企业目前和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式。

菲利普·科特勒认为:当一个组织清楚其目的和目标后,它就知道今后要往何处去,问题是如何通过最好的路线到达那里。公司需要有一个达到其目标的全盘的、总的计划,这就叫战略。

从管理学的角度理解,战略是属于计划的范畴,是一个组织长远发展的规划,是组织对其长期目标的决策。而这种决策的目的是谋求组织内部诸要素、组织目标与外部环境的动态平衡。战略