

符壮才◎著

YIYUAN

医院 管理与经营

G U A N L I Y U J I N G Y I N G

中国医药科技出版社

医院管理与经营

符壮才 著

中国医药科技出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医院管理与经营/符壮才著. —北京: 中国医药科技出版社, 2007.8

ISBN 978 - 7 - 5067 - 3722 - 7

I. 医… II. 符… III. ①医院—管理②医院—经济管理
IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 108851 号

美术编辑 陈君杞

责任校对 张学军

版式设计 郭小平

出版 中国医药科技出版社

地址 北京市海淀区文慧园北路甲 22 号

邮编 100082

电话 责编: 010 - 62266373 发行: 010 - 62244206

网址 www.cspyp.cn www.mpsky.com.cn

规格 850 × 1168mm $\frac{1}{32}$

印张 8 $\frac{3}{4}$

字数 159 千字

印数 1—4000

版次 2007 年 8 月第 1 版

印次 2007 年 8 月第 1 次印刷

印刷 三河富华印刷包装有限公司

经销 全国各地新华书店

书号 ISBN 978 - 7 - 5067 - 3722 - 7

定价 20.00 元

本社图书如存在印装质量问题请与本社联系调换

前 言

医院作为医疗服务市场的主体，是以劳务方式向社会提供健康服务的服务者，也是在服务过程中参与社会商品经济活动的经营者。在市场经济条件下，现代医院无论是经营理念、管理制度还是组织形式，都发生着深刻的变化。现代化的医院管理不再是经验管理，而是科学管理。遵循医院工作的客观规律，运用相关的管理理论和手段，对人、财、物、信息、时间、文化等资源，进行计划、组织、协调和控制，优化医院的资源配置，将使医院经营管理取得最佳的综合效益。

随着医疗市场从卖方市场转变为买方市场，现代医院要围绕医疗的市场、服务、质量、品牌、负债、资本、知识、信息等环节，注重建立全面的包括新管理理论、新管理体制、新管理机构、新的运行机制、新的运营模式等管理经营模式，坚持以人为本，全面、协调、可持续发展的科学发展观，树立医院公益性与经营性相统一的思维观念，实现医院经营管理观念的升华，才能创造医院建设发展的新空间和保持医院可持续发展的优势。

《医院管理与经营》一书，从医疗市场、人才建设、

思想教育、市场营销、医患关系、形象建设、医院文化等不同的侧面和层次，论述医院管理与经营理论的意义、作用与运用。在此书编辑出版的过程中，海南省人民医院党委书记廖小平、院长王宇田、副院长林峰，海南省安宁医院院长符永健，海南省中医院院长陈少仕，海南省农垦总局医院院长肖劲逐，海南省儋州市第一人民医院院长苏林光等领导和专家给予了大力支持和帮助。书中引用了人民日报、中华医院管理杂志、中国医院管理、中国医院、健康报、羊城晚报等报刊的有关文献资料。在此一并致以谢意。由于学识疏浅，水平有限，书中不足之处，敬请读者批评指正。

符壮才

2007年5月

目 录

医疗服务市场	(1)
医院“六维管理”	(8)
医院经营结构调整	(14)
医院的医疗供给	(19)
医院管理职业化	(25)
医院经营内涵建设	(33)
医院的创新经营策略	(39)
医院绩效管理	(46)
医院经营管理创新	(53)
医院知识管理	(59)
医院隐性知识开发与管理	(65)
医院知识资本与资金资本互动经营	(70)
医院资本经营	(76)
医院经济管理与成本核算	(83)
医院成本核算的问题与对策	(90)
医院战略成本管理与经营成本控制	(98)
医院全成本核算信息体系建设	(104)
医院财务管理创新	(108)
医院财务管理工作重点	(114)
医疗设备综合管理	(120)
医疗质量成本	(126)

医疗服务市场

在市场经济发展的过程中，随着医疗保障制度的改革、外资合作和民营医院的建立、合作医疗制度的发展、社区卫生服务的推进、医疗机构分类管理的界定，医疗服务市场将最终成为决定医院生存发展的最重要环境因素。认识和开发医疗服务市场的重要意义，在于及时了解和掌握人们的健康需求，并转化为有效医疗需求，以拓宽医院的服务空间和发展领域。

一、医疗服务市场的认识

在市场经济条件下，医院作为医疗服务市场的主体，必须首先研究市场和认识市场，掌握医疗服务市场的规律，制定有效的竞争策略和战略计划，才能确保医院建设的可持续发展。经济学理论认为，服务是一种可供销售的活动，是以等价交换的形式为满足企业、公共团体或其他社会公众的需要而提供的劳务活动或物质产品。依据市场经济基本理论，只要存在商品生产和商品交换，就必须存在市场。可见，医疗服务市场的存在是客观的

医疗服务市场是指医疗服务产品按照商品交换的原则,由医疗服务的生产者,提供给医疗服务消费者的一种商品交换关系的总和。因此,把握市场的要素是用好市场原则的关键。具有有效需求的人群是市场存在最基本的要素。所谓有效需求,一是有购买的欲望,二是有支付的能力,两者缺一不可。而有效供给是市场存在的另一要素,包括适宜的产品、价格、服务。有效需求是决定有效供给的基础,而有效供给是满足有效需求的结果。如何将人们的健康需求及时转化为有效需求,从而拓展医疗服务市场,这是医院管理工作不容忽视的现实问题。纵观医疗服务项目投资决策失败的案例,其之所以失败关键在于忽视了医疗服务市场的存在,没有及时或设法将人们的健康需求转变成有效需求,结果光有有效供给也无济于事。这表明,强化医疗服务市场的认识,有助于医院更新经营观念,建立和完善市场经营机制,确定合适的目标市场,调整经营方式,将人们的健康需求转化为有效需求,不断拓展医疗服务的市场占有率,促进和保持医院的可持续发展。

二、医疗服务市场的特征

根据马斯洛的需求层次理论，人的一切需求都基于生理需求之上。因此，医疗服务属于生存消费资料之一，也是服务领域极其重要的基础消费之一。正因如此，医疗服务市场存在着极其明显而内涵丰富的特征。

(一) 服务产品的特征。医疗服务属于服务产品，因而具有服务产品的共性。主要表现在几个方面：一是无形性，无论是以实物形态存在的物质产品，还是以“活动”形式提供的服务产品，从本质上都表现为无形物。二是同一性，服务产品在时间上的同一性，表现为生产的过程同时也是消费的过程。三是不可储存性，服务产品如不即时消费就会即时损失。四是差异多变性，同一服务产品因个体差异而难保质量和效果的一致，也因消费者直接参与生产和销售的过程而难保质量和效果的一致。五是相互替代性，为了达到同一消费目的，可以选择不同的服务产品。

(二) 医疗服务的特征。医生是医疗服务的提供者，是构成医疗服务市场特征的主要要素。医疗服务的过程是探索和制约疾病发生发展的过程，具有如下特征：一是高科技性，医学科学是集自然科学与社会科学于一身的科学，尚存在太多的未知领域，不仅要求执业医师具有较高的医学知识与技术，还要求医疗服务的提供具备

科技含量高的服务设施；二是高风险性，医学科学存在太多的未知领域，决定了医疗服务行为具有比其他服务行业更多的不确定因素，医生因此承担着更多的职业责任风险和自身健康风险，因为每一项不确定因素均可能成为医疗风险的成因；三是高服务性，医疗服务的对象是人，最终目的是维护人的生命和健康，而生命和健康是无价的，可见医生的技术是实施人道主义的技术，不以盈利为目的，这种“高服务性”远远超越了社会一般的“诚实信用”、“等价有偿”的道德准则与要求；四是职务性，《执业医师法》明确规定，医师不得拒绝抢救急危病人，在发生疫情或灾害等突发事件时必须服从调遣，这是一般的民事法律行为和其他服务行业所没有的，也是区别于一般民事法律行为的重要特征。

（三）医疗消费的特征。医疗服务具有很强的专业性和技术性，而且与人的健康和生命息息相关。这使医疗消费与其他消费有着明显的不同之处。一是医疗消费的不确定性，疾病的发生是不以人的意志为转移的。医疗服务提供者和消费者往往都无法预期什么时间需要提供或消费哪种服务，以及提供或消费多少服务。由于个体差异的存在，同一病种的不同个体可有不同的表现，也可提供或消费不同的服务。二是医疗消费的高风险性，表现为罹患疾病的风险性及患病后经济上的风险性。由于疾病的诊断治疗及预后很难预测，而且不仅仅决定于医疗服务本身，还与病人自身的各种状况有关。因此，

医疗消费对病人来说有一定的风险性，或赢得健康和生命，或带来身体更大的损害甚至死亡。三是医疗消费的被动性，医疗服务的提供者与消费者存在着医疗知识和信息的不对称性，使消费者不敢冒生命或健康的危险对提供者（医生）的建议置之不理，表现出医疗消费的盲目性和被动性。四是医疗消费的效果多样性，医疗消费的效果有痊愈、好转、无效、恶化、死亡等之别，而且在每次消费结束之后一段时间才能体现的服务效果。同时，消费者的各种自身状况都会直接影响医疗消费的效果。良好的医疗服务效果是医患双方共同努力的结果。反之，医疗服务效果不佳，医生不一定是唯一的责任人。五是医疗消费关系的特殊性，医疗是服务市场中的特殊商品，其中医生是特殊的服务提供者，病人是特殊的服务消费者。两者处于典型的主体与代理人的关系，即病人是患病的主体，医生是病人的健康代理人，而病人只有有限的能力监督代理人的行为并评价其服务的结果。这种关系有利于医患双方进行更多的沟通交流，建立巩固的联系；促进双方相互信任和理解。

三、医疗服务市场的开发

有效需求和有效供给的统一是医疗服务市场活跃的前提和基础，也是医院不断占领和开拓市场的前提和基础。在医疗服务市场的开发中，如何将有效需求与有效

供给有机地结合在一起，需要引入营销概念和营销观念。这是医院管理工作亟待解决的现实问题。

(一) 强化营销观念。营销是市场运作，是占领市场的手段和方法，其主要内容包括：产品、价格、地点和促销手段。对医院而言，医疗服务市场营销的出发点是病人而非医院自身，重点是病人需要的医疗服务而非医院所能提供的医疗服务。事实上，医学是专业性很强的学科，医学的发展，尤其是较前沿的新理论、新技术、新设施、新知识，必须通过市场营销进行宣传和推广，才能为社会和世人所知晓，为人们所需要。

(二) 科学分析市场。医院作为医疗服务市场的主体，一方面要科学地把握市场驱动和驱动市场的辩证关系，以在市场中动态地实现医疗服务资源的合理配置。因为，市场是可以认识和适应的，也是可以把握和主导的。另一方面要科学地把握适应需求和引导消费的辩证关系，以适应和引导病人的医疗服务消费。因为，人的需要不仅是多元化、多层次和不断增长的，也是可以感知和满足的，而且还是可以引导和变化的，所以只有满足人的需要，才能赢得市场。

(三) 善于比较竞争。有市场的存在，必有竞争的存在。医院不仅要在竞争中分析自己所提供的医疗服务是不是人们的医疗需求，包括院前和院后的服务、院内的质量；价格能否为病人所接受；病人就诊的地点和转运的时间、方式是否合适方便；以及病人对自己的疾病和

我国医疗机构改革的核心是引入竞争机制，增加病人的选择权。因此，认识和开发医疗服务市场，关键在于建立和完善市场经营机制，确定合适的目标市场，改善服务的经营环境，保障医疗服务消费者有权选择医院和医师，有权知晓自己的病情、检查手段和治疗方案，有权获得优质和价格合理的医疗服务，并以特色吸引病人，以服务留住病人，以满意回馈病人，保障医院建设的可持续发展。

医院“六维管理”

面对医疗市场复杂多变的新环境，加强医院“六维管理”的研究，深化“以病人为中心”的服务理念，坚持技术创新、服务创新和管理创新，规范和完善医院服务流程，强化医疗服务质量，将有利于提高医院整体的执行力，更好地开发医疗市场和保持医院可持续发展的优势。

一、现代医院“六维管理”的内涵

计划、组织、领导和控制是现代管理的四大基本职能。医院“六维管理”是指文化管理、信息管理、知识管理、艺术管理、权变管理和执行管理。从管理上讲，医院“六维管理”是现代医院经营管理的发展趋势。

文化管理是为组织确立一套做事的行为价值标准，以保证做正确的事。医院文化是医院综合竞争力的重要因素，是建设一流医院的核心内容。文化管理在医院管理中居于核心地位，不同的医院文化形成医院不同的文化价值观，而不同的文化价值观决定了医院不同的追求

和不同的资源优化配置顺序，由此形成了不同的产品个性和核心竞争力。从一定意义上说，医院产品的垄断力或卖点来自文化个性而不是技术优势，因为技术优势和产品个性是追求个性文化的结果而不是原因。

信息管理的核心是了解事物的确定性程度，力求做真实可靠的事。准确可靠的信息是科学决策的前提，有关事物确定性程度的信息是决策的基本依据。完全信息叫做确定，完全没有信息叫做不确定，部分信息叫做风险。医院信息化作为医院管理现代化、规范化的有力手段，应用信息化方式参与医疗服务管理，建立医院经营管理的信息平台，实现信息共享，有利于提高医疗质量和服务质量，有利于医院建设发展的科学决策，拓展更为广阔的发展空间。

知识管理是以文化和信息为前提，以理性、普遍性和客观性为基础，目的是关注如何最佳的培育、利用和激励人们改进和共享他们的知识，追求效率。医院知识包括业务领域和管理领域，不论是病历档案、检验信息、诊疗知识、药品信息、医学文献等业务知识，还是发展策略、规章制度、医疗流程和服务技巧等管理知识都属于知识管理的范畴。尤其是医院网络作为知识管理的有效工具，可以最大限度地提供共享信息资源，打破交流壁垒，实现快速的实时通信和沟通，促进员工隐性知识的显性化共享。由于知识具有普遍性、通用性和可学性，所以知识管理不可能长期保持垄断，创新是保持知识管

理领先地位的唯一途径。

艺术管理是用人性、自然、简单、和谐方式，有效激励员工努力工作的方法。人性有理性和共性的一面，又有非理性和个性的一面；前者用科学管理有效，后者用艺术管理才有效。艺术管理的关键在于协调好医院各方利益，消除医院与社会之间、医院内各部门之间、员工之间的不和谐，保证公平公正，形成齐心协力、团结奋进的团队精神。艺术管理的境界是人性、自然、简单、和谐，但因人而异。如果运用得当，就会取得奇效。如果医院管理一旦失去对被管理者的非理性和个性的敏感，就不可能用特殊的方法激励和领导特殊的人群。因此，对医院管理者来说，协调利益的艺术是重要的艺术。

权变管理是指随环境的变化而变通地做事。文化、信息、知识和艺术都是随着时空和情境的变化而变化的。如果环境变化了却不知道变通，文化、信息、知识和艺术就会成为僵化无用的东西。环境会改变文化，改变人的价值判断，过去正确的事情现在可能是错误的。知识会随时空变换而陈旧，信息也会随环境而变化。同样，环境变化也会改变艺术的标准和方法。

执行管理是通过对文化、信息、知识、艺术、权变等五种管理的协调管理，以达到整体执行力的最大化。执行的主体是人，执行力的强弱取决于人。医院管理的执行者称为管理层，其中高层管理者为院长、副院长，中层管理者为职能部门负责人，基层管理者为各科室负