

医疗投资与运营丛书

# BEYOND COMPETITION 超越竞争

CASES STUDY OF HOSPITAL MANAGEMENT  
医院经营管理案例启示

主审 朱 宏 主编 许崇伟

与其在战术层面上两败俱伤，不如在战略层面上超越竞争！



SPM

南方出版传媒  
广东人民出版社

医疗投资与运营丛书

BEYOND COMPETITION

# 超越竞争

CASES STUDY OF HOSPITAL MANAGEMENT

## 医院经营管理案例启示

主审 朱 宏 主编 许崇伟

**SPM**

南方出版传媒  
广东人民出版社

· 广州 ·

## 图书在版编目(CIP)数据

超越竞争：医院经营管理案例启示 / 许崇伟主编. — 广州：  
广东人民出版社，2016.6

(医疗投资与运营丛书)

ISBN 978-7-218-10894-0

I. ①超… II. ①许… III. ①医院—经营管理—案例—中国  
IV. ①R197.322

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第116892号

Chaoyue Jingzheng: Yiyuan Jingying Guanli Anli Qishi  
超越竞争：医院经营管理案例启示

许崇伟 主编

 版权所有 翻印必究

出版人：曾莹

责任编辑：陈其伟 李展鹏 李沙沙

装帧设计：友间文化

责任技编：周杰

出版发行：广东人民出版社

地址：广州市大沙头四马路10号（邮政编码：510102）

电话：（020）83798714（总编室）

传真：（020）83780199

网址：<http://www.gdpph.com>

印刷：珠海市鹏腾宇印务有限公司

开本：787毫米×1092毫米 1/16

印张：18.25 字数：260千

版次：2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

定价：46.00元

如发现印装质量问题影响阅读，请与出版社（020-83795749）联系调换。

售书热线：（020）83793157 83795240

# 编委会

Editorial committee

主 审：朱 宏

主 编：许崇伟

副主编：安宁波 宋喜国 吴剑鹏 邹俐爱

编 委：安宁波 邓光璞 邓 婕 郭石林

姜 涛 牛玉敬 宋喜国 谭爱忠

王 谦 温金娣 吴剑鹏 熊 瑶

许崇伟 占春旺 张容瑜 张远妮

邹俐爱

秘 书：贾会明 彭常彪

(以上姓名按姓氏拼音排序)

# 专家推荐

Experts recommend

---

本书提炼出了中国医院发展过程中的若干关键瓶颈，同时选择了行业内的优秀案例，结合作者们在对中国医院管理实践中对医院管理理论的认识和完善，形成了既有独到理论基础，又包含丰富实践经验的内容。

北京大学 刘国恩

---

本书以标杆医院为范例，深刻阐述了运作医院的关键要素，既有可读性，又有可操作性，既具理论性，又具实践性，是医院管理领域中难得的一本好书。无论是医院管理的理论工作者，还是医院管理的实际运作者；无论是初涉医院管理的工作者，还是资深的医院管理者，我相信都能够从书中汲取营养，得到启迪。

广东省中医院、广东省中医药科学院 吕玉波

---

分析一家医院成功运营经验的文章可谓俯拾皆是，但是能够聚焦医院经营管理方方面面的“痛点”，进行深入剖析，并能以管理专家的视角提出操作层面的建议，则如凤毛麟角。本书的11个案例经过作者们的精心构思与组织，加之颇有新意的品评，为读者奉上了一桌医院经营管理的“满汉全席”。

《健康界》传媒总编辑 赵红

---

# 内容提要

## Abstract

---

### 第一章 解决中国医疗困局之国际医院探索

---

占全世界约9%的医疗卫生投入就为占全世界约19%的人口提供医疗卫生服务，人均医疗服务支出不及美国的1/20，医院24小时营业，随时可以找到医生，找专家教授看病仅需几元挂号费，对这样的医疗卫生服务体系，你还能要求什么？从经济学角度看，国内现行诊疗模式是适应当前中国社会经济条件的一种诊疗模式。

然而，追求更好的医疗服务质量是人的天性！人们收入水平的提高也为此奠定了重要的经济基础。国际医院应运而生。但从市场的角度，国际医院面对的主要客户群体应该以中产阶级为主体，在商业健康保险市场仍未普及的背景下，他们的医疗消费能力真能与国际接轨？更何况，国际医院在实际运行中仍将面临着法律、政策、办医理念、管医体制、行医文化和就医行为等诸多方面的挑战。

香港大学深圳医院是政府赋予改革重任的医院，由一批追求理想医疗的医院管理者和海外医生负责管理，是一家全面采用国际诊疗模式的医院。近距离观察这家医院，可以还原国际诊疗模式的真貌，总结国际诊疗模式在实践中面临的挑战、机遇和对医院经营的影响，从而挖掘国际医院的内涵，提炼国际诊疗模式的“道”和“术”。

---

## 第二章 长盛不衰顶级医院核心文化精髓

---

医院品牌的创建和成长，是长期在医疗市场竞争中建立并形成美誉度和患者忠诚度的过程，包括技术品牌、服务品牌和文化品牌三个层次。而文化品牌是医院品牌的最高形式，也是评价顶级医院的最高标准和患者认同、信任医院的恒久保障。可以说“文化盛，则组织兴；文化败，则组织衰”。

医院文化可分为精神、制度和外显三个层面，精神层中的价值观是医院文化的核心，制度层对医院文化的整体形成和巩固起着重要作用，外显层由医院行为、医院形象和关系网络组成。

北京协和医院是中国医疗界的文化标杆，“协和文化”是其百年来位于中国医疗最顶峰的核心支柱。本章选取了北京协和医院作为案例来阐述一家百年名院“基业长青”的奥秘。

---

## 第三章 从精准的市场定位到优秀的市场拓展

---

随着人们对医疗保健、健康预防的需求层次越来越高，医疗市场的巨大潜力亟待开发。但发现市场难，特别是准确地发现可获取的目标市场难，而真正能充分发挥核心竞争力去赢取市场就更难了。南方医科大学南方医院惠侨楼就开创了一个成功案例。

市场定位不仅是一个结果，更是一个过程。在这个过程中“创新”是灵魂，惠侨楼首先是“定位创新”，发现蓝海，然后是充分发挥机构的“竞争优势”，最后是通过“技术领先”“服务至上”“激励创新”等方式强化优势。

---

## 第四章 医院学科建设跨越式发展之路

---

武汉亚洲心脏病医院创造了“亚心学科建设模式”，作为一家民营医院，仅用16年就建设了一个全国排名前十位的顶级专科——心血管外科，且心血管手术量排进全国前三名，在专科技术水平和规模上打破公立医院一统天下的局面。武汉亚洲心脏病医院在学科建设中的成功之道来自于把握住了学科建设的“七寸”，包括市场、人才、设备、管理和文化等要素。

---

## 第五章 如何提供服务以创造竞争优势

---

为什么和睦家在中国收费贵却总是有人买单？中美医疗服务最大的差异是什么？反过来问，在中国，医疗服务最缺乏的是什么？医疗服务具有什么特殊性？医疗的本质是什么？一个个振聋发聩的发问映照出目前中国医疗残酷的事实：大医院挂号处焦虑排队的眼神，无数等待换来3分钟冷冰冰的语气，医患之间剑拔弩张的紧张气氛；患者苦苦期待医生的问候看望，却总是感到被忽略；医生疲惫不堪，叫苦不迭，诊疗开单却被怀疑动机不纯……

中国的医生怎么了？中国医生的临床经验非常丰富，每天做那么多的手术。但是中美医生比较下来，两者的差别在于“爱”。“有时去治愈，常常去帮助，总是去安慰”，是医疗服务的真谛，但这恰恰是我国医学人文最需要改善的方面。

差异化服务产生超越式竞争，差异化服务带来的是竞争优势和更加融洽的医患关系。和睦家式人文医疗服务填补了中国式医疗“爱”的空白，重建了医生和患者的相互尊重。



---

## 第六章 以卓越人力资源管理吸引人才

---

激励医生有三类“痛点”：一是针对“安全需要”，二是针对“尊重需要”，三是针对“自我实现需要”。

当前我国开办新医院大多面临着医学人才匮乏的难题。而梅奥诊所却能够源源不断地吸引全世界最优秀的医生加盟，就是因其拥有卓越的人力资源管理体系。

梅奥诊所通过以价值观为基础的人力资源管理制度甄选合适的员工，利用有效的激励手段充分发挥员工的主观能动性，最终从几个人的小诊所发展壮大成为医学专家向往的医疗集团。梅奥诊所的卓越人力资源管理体系并非单独存在于某个部门或者只是医院工作的一部分，它贯穿于整个梅奥诊所经营发展的方方面面。

---

## 第七章 绩效分配是医院管理的核心内容

---

医疗行业属于人才和技术密集型行业。与一般生产型企业不同，医院的职工学历较高，普遍具有较高的认知和判断能力，对涉及自身利益的绩效分配制度极为敏感。同时，由于医疗的专业性和特殊性，医务人员在工作中享有较高的自由度和独立性，医院难以通过细致的规定让医务人员如同计件工人一样工作。医院绩效分配管理的目标，既要激励医务人员自发地提高工作积极性，实现医务人员个人利益和医院整体效益的协调统一，也要综合考虑医院的发展阶段、医院文化、战略目标和实际盈余情况，选择合适的绩效薪酬分配模式。

然而，当前不少医院绩效分配结果却不尽如人意，表现在分配依据不够客观、分配过程不够透明、分配结果难以服众、绩效分配沦为医院负担，无法调动医务人员的积极性。

长庚纪念医院仅用了40年时间，就迅速占据了台湾8%—10%的医疗市场，其成功的要素之一在于它应用了富有激励性的医师绩效分配制度。长庚纪念医院的医师绩效分配制度成功的精髓在于它有效化解了三个“矛盾”：

①基于RBRVS的原理，根据医师投入水平确定各医疗项目的医师分配比例，化解了医师与医院之间的矛盾；②基于按劳分配、多劳多得的思想，以收入积分作为科室内部分配的基础，化解了医师与科室之间的矛盾；③基于统筹兼顾的思想，引入年资积分和科内积分作为科室分配的补充，解决了不同年资的医师之间和医疗与教学、科研、管理之间的矛盾。

---

## 第八章 供应链管理创造价值商业模式

---

大风起兮云飞扬，在社会资本办医浪潮中，民营专科连锁，医生集团，医疗机构扩张，战略并购乃至IPO等商业模式百舸争流竞上游。

谈到企业的商业模式，最核心部分自然会想到产品或服务模式、盈利模式和营销模式。我有什么产品或做了什么服务，用怎样的价格，通过什么样的方式卖出去，最后收回钱。那也就是说，一个完整的具有竞争力的商业模式，最重要的是应该创造价值并捕获价值。

从本质上说，医院商业模式是医院业务运营的一项战略性工具。如果一家医院找不准定位、理不清思路、选不好模式，很有可能会遭遇后危机时代。因此，医院构架战略体系及构建可持续发展的商业模式至关重要。但是医疗的商业模式是怎么样的？医疗改革会带来什么样的新商业模式？商业模式的背后驱动力是什么？有哪些商业模式具有创新性？商业模式蕴含哪些风险因素？

带着对这些问题的思考，本章剖析以供应链管理创造价值商业模式的凤凰医疗集团。凤凰医疗以“供应链”为突破口，通过集团采购组织GPO降低医疗成本，通过资本手段参与医院改制，调整业务结构，增强综合医院服务，从而实现价值最大化，做大做强医疗集团。凤凰医疗从更广的区域扩

张入手，提升经营效率，获得强大的采购议价能力，实行精细化的供应链管理，从而收获更多的成本摊薄和更好的客户口碑，有更多的资源可投入创新，然后又回到更广的区域扩张。正是基于这样的正向良性价值链循环，凤凰医疗获得有价值的商业模式。凤凰医疗作为中国医疗改革领域社会资本办医先锋与供应链管理的倡导者，其在医疗行业投资管理领域的开篇布局与谋势成局，值得业内学习和思考。

---

## 第九章 以临床科室经营改善为抓手提升绩效

---

限于人口众多，经济发展水平不高等国情，医疗卫生投入整体不足与群众对医疗服务期望值较高的矛盾仍将长期存在。为此，不管是公立医院还是民营医院，提升经营管理水平，提高医疗资源使用效率，拓展生存发展空间仍将是医院管理者们需要面对的重要任务。而提升医院临床科室的经营绩效，打造医院科室经营管理能力，对于医院整体经营管理水平的提升具有重要的意义。

某三级甲等医院临床科室通过开展经营改善行动，科室门诊人次和出院人次大幅提升，科室总利润比上年同期提升了73%，人均利润增长了56%，科室整体面貌发生了深刻的变化，医务人员的工作积极性明显提高，医疗服务质量亦得到极大改进。

选取临床科室的经营改善项目作为案例，通过研究这个经营改善项目的过程、思维框架、执行方法和结果，可以总结出医院临床科室经营改善项目的一般流程和方法，提炼出医院临床科室经营管理方案。

---

## 第十章 顶级医疗机构品牌影响力扩张

---

医疗服务是一项与服务对象高接触度的服务，由于不同的国家和地区，不同环境和文化风俗下的疾病谱和民众诊疗习惯具有很大差异，这决定了医疗服务是一个本地化属性很强的行业。基于这个原因，医院虽然有动力积极实施品牌扩张，但其扩张受到了很大的制约，这也是顶级医疗机构不像其他行业能迅速扩张成为全球性连锁医院集团的原因。

但顶级医疗机构基于提高学术地位、提高机构知名度、扩大品牌影响力和吸引病源等原因，存在进行品牌影响力扩张的动力。这些医疗机构品牌影响力扩张主要采取科教合作、远程会诊和双向转诊、管理咨询服务和投资建设医院等多种方式。

德克萨斯州大学MD安德森肿瘤中心是一家品牌影响力国际化扩张较为成功的顶级医疗机构。它建立了一个全球性的姊妹医院网络，共同致力于癌症的治疗、预防、教育以及相关的基础医学、转化医学、临床和流行病学研究。同时，它也通过国际人才交流、远程转诊和在海外设立分支机构进行品牌影响力扩张。

---

## 第十一章 医院集团化发展与资本运作典范

---

在医疗服务市场迅速扩大，医疗服务产业快速发展的今天，一个刚进入医疗行业的新手如何打开局面、站稳脚跟、做强做大？一个老牌医疗机构如何抓住机遇、适应新形势新要求、走向新辉煌？借鉴企业的资本运营手段，向集团化发展已成为当下医院扩张的主要发展方向和发展路径。

任何成功的企业都离不开资本市场的支持，医疗行业也不例外。民营医院的发展需要资本运营，即便是公立医院，作为国有资本的一部分，在改革中同样需要资本运营。医院的连锁扩张和集团化发展更是要充分利用资本市

场的力量，组建医院集团，实现快速、有效、低成本扩张。

无论是集团化发展还是资本运营，在我国医疗产业领域都还处于起步和摸索阶段。如何充分利用资本运营的手段，又快又好地实现医院的集团化发展？学习、借鉴国际上成功经验是少走弯路的好方法。在这方面，美国医院有限公司（HCA）作为美国目前最大的私有医疗服务提供商，其集团化发展和资本运营的历程与经验很值得借鉴。

# 序言

## Preface

推进公立医院改革和社会资本办医成为了当前医改的两大热点，这两大改革的主要目标都是促进医院运营效率的提升。政府希望通过公立医院改革提升医院运营效率，降低运营成本，提高服务质量，从而减少政府投入和减轻群众医疗负担，着力解决“看病难、看病贵”的问题。同时，政府还希望推动社会资本办医，发挥社会资本办医的“鲶鱼效应”，通过竞争促进公立医院提升运营效率。然而，公立医院固有的体制机制仍制约着医院的发展，社会资本办医也由于品牌、人才、技术、选址和税收等诸多方面的劣势而发展缓慢。因此，提高医院经营管理水平，突破医院发展瓶颈是公立医院和民营医院经营管理者们共同的目标。

为此，一批有志于探寻中国医院经营管理之道的医院管理实践工作者走在一起，梳理出医院发展生命周期中可能碰到的经营管理问题，并从中提炼出11个最核心的经营管理问题，包括从办医目标出发的国际医院国际诊疗模式的应用、顶级医院文化建设和医院战略定位及市场拓展，从核心竞争力构建出发的学科建设和服务管理，从医院经营关键点出发的人力资源管理、医师费核算、供应链管理

和临床科室经营改善，从医院扩张出发的品牌扩张和打造医疗集团等。

为了给广大的医院经营管理者提供参照系，这批医院管理实践工作者针对这11个核心经营管理问题分工寻找海内外具有借鉴意义的医疗机构经营管理实践并编写成案例，力图从理论到实践层面向读者们全方位展示优秀医院的管理实践。

这本书分为11章，每一章围绕一个核心案例展开，都有独立且全面负责的编者，每一位编者都努力从多渠道搜集案例的一手及二手信息，并对案例进行实践延伸到理论层面的独家解读，力图为读者们奉上高质量的内容。

本书在编写和出版过程中还得到刘国恩、廖新波、吕玉波、冯蕾、叶红、田柯、陈其伟和张镭等专家、教授、朋友的指导和帮助，特别需要提出的是，叶红总经理组织团队认真审阅了武汉亚洲心脏病医院案例，特此表示衷心的感谢！北京中基国备公司对本书的编写出版给予了大力支持，编委会秘书们也在本书的编写出版过程中做出了重要的贡献，深表感谢！最后，本书还参考和引用了国内外不少人或组织的研究成果、资料和公开发布的信息等，在此也一并向他们表示诚挚的感谢！

本书编者 2016年春于广州

# 前言

## Preface

当前全国办医热潮已然兴起，各地政府纷纷推出公立医院兴建计划，各路社会资本亦对这个行业“虎视眈眈”！以华润和复星为代表的产业资本已是挟巨资杀入这个行业，拉开医院并购大幕；以金陵药业和国际医学等为代表的上市公司早已悄然进军这个行业；而拥有巨量资金的金融大鳄特别是保险资本正在谋划着跨界布局医疗产业；甚至腾讯和阿里巴巴等互联网新贵也瞄准这个行业。

然而回到现实，我们却发现社会资本办医一直进展缓慢，国家提出的总体要求是到2015年非公立机构的床位数量和服务量均达总数的20%，但直到2014年非公立机构的床位数仅占总床位数的11%左右，离目标仍有很大的差距。这说明公立医疗机构在行业中占据主导地位，更说明医疗机构管理的复杂性在新进入者面前竖起了一道高高的门槛。

对于公立医院来说，医疗市场的竞争日趋激烈，基层公立医院面临着人才瓶颈问题，顶级公立医院面临着医保控费、人才争夺战和利润下降等诸多压力，中间层公立医院面临着顶级公立医院扩张和基层公立医院截留病源的双重压力。对于社会资本办医来说，至今仍很少出现成功的商业模式，有些社会资本办医者尝试把企业化管理模式引



入医院管理中，期望提升医院管理效率和提高服务水平，但却发现医院管理与企业管理有很大的区别，甚至他们在开办医院后，往往还没来得及全面推行企业化的管理理念和管理办法，就已经被医院管理中的实际难题如市场拓展、医患纠纷、医疗质量、人才招聘、学科建设和设备准入等弄得焦头烂额。

身处竞争日趋激烈的医疗市场，医院投资者和医院管理者是见招拆招和按部就班，还是以创新思维超越竞争，在更高层次的战略高度上获取经营上的竞争优势？答案不言而喻。

为了说明在医院管理实践中如何应用超越竞争思维，本书提炼了医院发展过程中的11个核心经营管理问题，分别如下：

问题一：国际医院及国际诊疗模式的核心特征及在国内实践中存在哪些问题？

问题二：顶级医院所需要的医疗文化和如何建设这样的医疗文化？

问题三：医院如何进行市场定位以拓展病源和留住客户？

问题四：医院如何进行学科建设，快速提高医疗技术水平？

问题五：医院如何提供服务以创造竞争优势？

问题六：医院如何通过卓越的人力资源管理吸引到所需要的人才？

问题七：医院如何建立公平而又有效率的绩效分配体系？

问题八：医院如何打造最佳供应链管理模式？

问题九：医院如何通过改善管理快速提升临床科室的经营绩效？

问题十：顶级医院品牌对外扩张的动力和方式是什么？

问题十一：医院如何借助资本市场的力量成为医疗集团？

针对每一个核心经营管理问题，本书相应提供了香港大学深圳医院、北京协和医院、南方医科大学南方医院惠侨楼、武汉亚洲心脏病医院、和睦家医疗集团、梅奥诊所、长庚纪念医院、凤凰医疗、某公立医院临床科室、德克萨斯州大学MD安德森肿瘤中心和美国医院有限公司（HCA）等11个优秀医疗机构的实践案例，进行深入解读，从而梳理出医院运营规律并总结出医院经营管理精髓。