

• 现代医院管理系列丛书 •



再造医管

专科经营实战技能全解析

杨长青 王克霞 著



Reengineering
Hospital Management:
Clinical Department Operating Skills in China



化学工业出版社

• 现代医院管理系列丛书 •

再造医管

专科经营实战技能全解析

杨长青 王克霞 著

**Reengineering
Hospital Management:**
Clinical Department Operating Skills in China



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书全面介绍了医疗机构专科经营理念、专科经营体系构建、分科损益机制、专科报表体系、专科医务运作、专科人力管理、专科资材与设备管理、专科绩效管理等方面的内容。力求从认识上、从组织上、从培养上,从实操等各个层面将专科经营模式讲清楚,将专科经营的经营技能说明白,将专科经营中的关键问题点到位,以期为医疗机构的专科经营建构提供实际的帮助。本书对科主任、护士长、专科经营者、医院经营管理者、医院投资人、医疗从业者以及对专科经营感兴趣的学者、学生等,会有重要帮助。

图书在版编目 (CIP) 数据

再造医管——专科经营实战技能全解析/杨长青,
王克霞著. —北京:化学工业出版社, 2018. 3
(现代医院管理系列丛书)
ISBN 978-7-122-26548-7

I. ①再… II. ①杨… ②王… III. ①医院-管理
IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 036961 号

责任编辑:邱飞婵
责任校对:宋 夏

文字编辑:向 东
装帧设计:史利平

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装:大厂聚鑫印刷有限责任公司
710mm×1000mm 1/16 印张 21 字数 295 千字 2018 年 5 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888 (传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:98.00 元

版权所有 违者必究

序1 百舸争流 奋楫者先

台湾原“中央”健康保险署署长

台北医学大学医务顾问 黄三桂

阳明大学医务管理研究所教授

2016年国务院颁布实施《“健康中国2030”规划纲要》(简称《纲要》),勾勒建构健康中国的美好蓝图,这是中国卫生与健康事业发展的重要里程碑,这个蓝图对于实现中国“两个一百年”奋斗目标具有极为重大的意义。为了达到《纲要》中“共建共享、全民健康”的战略主题,已推进多年的深化卫生与健康事业改革发展,可预期将迅速务实地全面到位。

有关“十三五”深化医药卫生体制改革规划,其主要目的是要以“十二五”扎根推进医改各项工作后所取得的重大成就作为基础,推动医改由保基本转型为提升质量,由松散框架转向制度建设,由单项突破转向整合系统前进,用因地制宜适合中国的办法来解决医改这个大难题。整个改革,涉及计划、制度项目繁多,所涉时间、人力、资源、财务预算均非常庞大。譬如“三医联动”的改革推进,它需要整合目前分散在各部门的医疗政策,减少施政上的碎片化问题,让相关部门达成政策目标、价值理念、行动策略的三个共识,对医保、医疗、医药政策的设计作紧密整合,确保真正实现深化医改的目标。其他重要改革制度还有完善分级诊疗体系、加快现代化医院管理、整合全民基本医保、规范药品供应保障、建立严格综合监管等五项制度。至于改革项目则包括推进医疗联合体建设,允许医师多点执业,架构远程医疗信息系统,建立家庭医生签约服务制度、异地就医直接结算机制,开展按疾病诊断相关分组付费试点,鼓励各地积极完善按病种、按人头、按床日等多种付费方式,实施医药分开综合

改革方案，取消药品加成，推动医药两票制，加速公立医院改革等众多项目。政府推动医改，需由简至繁、由易到难逐案突破，攻山头、涉深水更需步急、身稳，执著奋前，才能取得突破性重大成就。

同样的道理，这么多的改革，对任何一家医院，要求它在极短的时间来完成，也是艰巨的挑战。目前各医院在运营上，除了全力配合国家医改政策外，作为一个现代化的医院，尚须具备医术精湛的医疗团队、强有力的行政管理中心和完整独立具有大数据分析能力的讯息单位。也就是医院应建立一个以患者为中心的专科团队，除细分科的专科医师外，团队尚需包括负责门诊、病房、ICU、手术室等的护理人员；负责药学、放射、检查、康复等部门的医疗技术人员。团队人员各司其职，不断在医疗专业领域精进，研发新的临床路径、制订精简医疗流程，透过整合性医疗服务、教学和研究，以医疗质量为导向，为患者提供最好的医疗服务，形塑医院形象，吸引患者慕名而来。行政管理中心则是以医疗能力建设为优先考虑，综合质量安全产能，充分发挥成本的管控机制，来协助医疗团队妥善处理患者的服务。这就需要通过建立全院专科经营模式，使全院各科室的运作制度化、合理化、标准化，再运用目标管理，分析经营损益，当发现异常原因则研拟、执行改善对策。以绩效管理评量生产力的高低、医疗质量好坏，执行绩效考核，检讨改善奖励制度，并确保科室目标与医院的核心价值一致。

本书作者之一，杨长青博士，年轻有为，博学多闻，浸淫医管界多年，是医院投资、经营管理、人力资源和绩效管理专家，曾在清华大学负责人力资源和社会保障工作，是清华长庚医院筹建和投资经营的核心成员。先后担任中国非公医疗机构协会（CNMIA）医院管理分会副会长，《中华医院管理杂志》特邀审稿专家，泰康之家投资有限公司战略规划总监，南京市仙林鼓楼医院（泰康仙林鼓楼医院）董事会秘书、行政中心主任、副院长等职务。著有《再造医酬》一书，该书屡创新高，深获好评。他曾在台湾林口长庚纪念医院长期蹲点深入学习，又亲身经历厦门长庚医院和北京清华长庚医院的筹备、开诊阶段，对医院专科经营模式有极深体认，又实际操盘泰康仙林鼓楼医院的投后管理、运营发展、队伍建设、专

科经营、绩效薪酬设计等工作。本书作者将他个人所学理论与经验融会贯通，提出精辟的见解，对从事医务管理人员将有极大帮助。

当前，中国医疗改革不断深入，全国社会办医纷纷兴起，整体医疗市场欣欣向荣、百花争放，未来谁主江东？谁游蓝海？百舸争流，奋楫者先。古人奋楫，今人读书，愿所有读者开卷有益，收获满盈。

黄三桂

2017年11月12日于台北

Reengineering Hospital Management:

Clinical Department Operating Skills in China

序2 专科经营是提升医院效率的必经之路

泰康保险集团股份有限公司副总裁

刘挺军

泰康健康产业投资控股有限公司首席执行官

我在医院管理方面是外行，只是因为工作的原因，有机会作为工作考察了大量国内外各种类型的医疗养老机构，也在投资、运营医疗机构方面进行了一些探索和尝试。关于现代医院管理，有两点体会：一是医师流派众多，诸如专家治院、医管分工合治、医院企业化经营等，其实不同的观点只是在特定的语境下强调某一个方面；二是医院管理确实非常复杂，令人心生敬畏。

医院管理具有社会性与经济性较差的特性，医护行为存在很大的信息不对称和不确定性，流程也非常复杂，团队协作要求极高。长青和王克霞合著的这本书，从专科经营的视角系统阐述了专科经营和运营的理论框架，也有很多实务工具，为医院管理专业化提供了非常有力的方法论。

不管何种管理流派，医院管理的职业化、专业化、精细化都是大势所趋，无论营利性医院，还是非营利性医院，专科经营都是提升医院效率的必经之路。长青在从事实务工作的同时，笔耕不辍，又有新著问世，我也为他的热情和执著感到高兴，真诚地祝愿他在改革与实践不断总结经验，为中国现代医院管理，特别是社会主体办医的管理上闯出一条有特色的道路。



2017年11月2日

序3 追求合理求至善 奉献社会奉实效

厦门长庚医院总经理

华阳慈善基金会理事长 刘智纲

台塑关系企业总管理处医学事业发展中心协理

8月份,我受邀前往吉林长春讲演,在大会上遇到了本书的作者——杨长青博士及北京清华长庚医院王克霞总助,邀请我为他们的新著作《再造医管》作序;其实和两位专家已是很熟悉的朋友,他们书中研究的医院专科经营管理,恰巧是我多年研究和实战的领域,能为这本新作写序,我深感荣幸。

杨长青先生和王克霞女士都曾多次赴台湾长庚纪念医院“深造”,接受过台湾长庚医院管理前辈们的经验相授,对王永庆先生的医院企业化管理已有相当深刻的理解和感悟,加之两位在繁忙工作之余,还能刻苦钻研、有心整理成文,确实让人钦佩;两位专家的这种毅力和坚守,正是医院管理者必须具备的重要特质之一。

这不禁让我想起身处的厦门长庚医院,作为大陆唯一落实台湾长庚管理模式的民营医院,从“水土不服”到频频斩获业界认可,前后近七年的时间,我们用结果实证,在大陆医疗环境下推行“医管分治”模式是可行的,当然这其中也需要克服许多困难,并“因地制宜”。

反观每年来自全国各地的上百家医院同侪来访交流,他们对长庚医院的经营合理化颇有兴趣,有些甚至还聘请了一些台湾管理顾问团队,但确实鲜少医院能将这个模式落地“开花”,更遑论“结果”;探究其中,有体制机制、政策环境等外在因素,也有是因为上层设计或领导决策不到位,因此,如果没有先对“合理化/人性化”模式进行深入研究和演化,改变不易,改革更难!

《再造医管》的作者杨长青先生和王克霞女士显然已清楚地洞悉到了如此现状及问题，两位已是深谙医院管理的学者，但也常遇到一些医院实务运作难解的疑惑，更何况那些未曾接受过医管系统教育和培训，凭借经验、感觉和天分的医院院长、科主任、医疗投资者们？如此，更激发出两位整理此著作的初心，以期引起医疗同侪们的关注与思考，帮助医院管理者们提升医院竞争力，对探索医院管理改革具有现实的参考意义，实为难得，精神可贵。

我认为，《再造医管》此书最大的不同之处，就是“实”——内容“实”。此书专注于专科经营实战技能解析，其中详细论述的责任中心、目标导向、绩效管理、分类管理等助力提升医院管理效益的概念和工具，都是目前医院管理实务中较为薄弱的环节；其中要特别注意的是，制度设计切忌照搬全用，如何“因地制宜”？实为关键，管理者们需有此心理准备和应对策略。

长庚医院落地厦门，秉承创办人王永庆“以患者为中心”的办医理念，从一开始便推行“医管分治”的专科经营管理模式，与大陆土生土长的民营、公办医院有着天壤之别；来自各个地区的医生们，也需要一段时间去相互适应此一作业模式；对于医生来说，相对于传统公立医院的行政管理、后勤等事务作业框架，长庚专科经营制度层面的设计，可以更有效地帮助专科发展，优化医疗资源配置，科学控制成本，提升运营管理效率；同时，还能让他们更加专注医疗服务，提升医疗服务品质。

医疗发展势必需要不断追求合理化/人性化，合理化意味着不断突破和创新，人性化方能可长可久，真正做到“以患者为中心”的境界；改革的道路或许漫长，沿途布满荆棘，但只要在路上，脚步不停止，就有希望。期待此书能汇聚更多医疗相关工作者的共识，一起止于至善，奉献社会！

以上，是为序。



2017年11月3日

序4 抓住基本单元 提升效率品质

清华大学医院管理研究院常务副院长 薛锺

中国医疗卫生系统的改革对医院的管理和运营提出了新的要求。不管是在公立医院还是在社会资本所办的医院中，提高效率与改进服务都是今后医院管理的重要目标。

无论是公立医院药品加成政策的取消，还是民营医院自主定价政策的实施，都大大压缩了医院在流通环节获利的空间，从而对规模化医院的精细化管理与经营提出了新的要求。

在这种情况下，依靠外部资源获取经营收益的状态将逐渐远离医院。医院必须依靠自身效率的提高和服务的改进，获取自身的收益。医院的专科是医院医疗服务的基本单元，对医院专科的经营管理是医院服务体系中基础而核心的内容。本书从医疗机构专科的本质和特征入手，探讨了专科的治理、建设、发展、经营与管理问题。特别是对于专科作为一个业务单元的绩效衡量及评价方法进行了详细的探讨。这对于广大医疗机构管理水平的提升，有着极大的参考价值和借鉴意义，值得广大医疗机构管理者了解和思考，并从这里出发，探索出行之有效的专科以至于整个医疗机构的经营管理和发展途径。

此外，虽然从提升运营效率的角度来说，医疗机构管理与企业管理有很多相通和可以相互借鉴之处，但医疗机构以及医疗服务行为的性质存在有很多特殊性，医疗服务管理的对象，无论是人还是事，与企业管理都有很大不同。因而，除了强调精细化管理所要求的绩效和财务度量之外，专科单元内的文化和价值体系建设更是不可或缺的，甚至比制度及绩效的强调会有更长效的管理价值。

我与本书的两位作者杨长青与王克霞相识多年，他们一直以来深耕医

院管理研究与实践，不仅在台湾长庚体系进行过系统的训练，而且在大陆的医疗机构管理一线探索与实践现代医院管理模式，更难能可贵的是，他们在工作之余把自己的所得与思考付诸文字和业界分享。正如百多年前诞生的企业科学管理理论一样，一百年来企业的实践一直在颠覆并丰富着企业管理的理论。在我国，医疗机构的科学管理作为一种理论指导下的实践，才刚刚起步，两位作者在本书中抓住了医疗机构的基本单元——专科，来探讨其人、财、物的科学管理，其奠基性的意义和作用毋庸置疑的。而管理更是一门实践的学问。我相信广大工作在医疗管理一线的经营管理者，在阅读、学习和思考这本书的内容之余，一定能通过实践这本书的方法，创造出更为丰富的管理经验和理论。我对此充满期待。



2017年11月12日

前 言

当多点执业、分级诊疗、医药分开、医保总额、耗材成本控制、DRGs等医疗改革措施渐渐成为医改关注的焦点时，很多人也渐渐模糊了医疗本来的面目应该是什么样子，模糊了是怎么因为“看病难和看病贵”走上了医疗改革的大路上，而几起几落难于找到改革的有效突破点，也让医疗改革到底是给大家看病解决问题的，还是给医疗发展添乱的论调开始有了市场。纷纷扰扰的医疗卫生体制改革，相对容易解决的经济问题逐渐成为了改革参与者关注的重心，而对于解决看病难和看病贵更有针对性、更重要也更根本的问题——看得好病，一边是被选择性的遗忘，另一边也似乎是扔给医疗界自生自灭了。这其实是对医疗卫生体制改革本身目的的背离。医疗改革虽然表面上是看病难和看病贵的经济管理问题，但问题背后的根源实则是好医生以及合格医疗供给的严重短缺，这种短缺一方面是缺乏足够数量高水平的医生以及医生资源的结构性失衡；另一方面则是由于缺乏足以支持好医生、好的医疗持续成长、持续维持好状态的医疗经营体系。由于好的个体实质上是制度和体系的产物，因此归根结底，缺好医生、好医疗的根源在于缺乏产生好医生和好医疗的机构体制。试想一个医生如果不能专注于临床的发展，而是不得不时时分心处理各种非医疗专业的各项事务，医疗专业又怎么可能保持和精进？

笔者在 2015 年出版《再造医酬——PF 医师费制度实战全解析》一书中，为解决医疗专业化发展内生动力问题给出了一个答案：通过公平、公正、公开的收入分配机制的设计，通过激励医生的内在发展动力，来解决医疗专业化发展的内在问题。但是医疗的专业化发展，仅靠内在发展动力是不够的，还非常需要外在的环境、机制和条件的支持，需要一个能够融

合多专业支持临床专业发展的经营体系。

这个经营体系，通过整合人财物空间等各种资源，运用流程管理等事务管理措施，聚焦于临床专科的专业深化，落脚在临床能力的成长，最终实现对疾病救治范围和程度的拓展，强化专科对于健康风险的保障水平，已经成为医院获得竞争优势的核心因素，因此称为专科经营模式。从实际运行情况来看，当医师愿意努力为专业发展打拼的时候，周围工作环境和支撑机制能不能让医师为专业发展去打拼、敢不敢为专业发展去打拼，就是限制医疗专业深化的关键。当医师专注于自己的临床专业发展的时候，就需要不断聚焦于自己关注的领域、聚焦于专业的突破点，客观上，他可以放弃很多原本需要自己花时间去努力完成的事务，比如填表之类的秘书工作、比如营养调节、比如行政协调等活动。这种情况下，一种方式是他必须能够从市场上采购到这些服务，但是这会受制于市场容量和规模的限制，是否能够实现还需要依赖现实中存在强大的专业细化分工的市场体系才可以；还有一种方式则是 he 可以从组织体系中获得这些动态服务性事务的支持，这需要在现有医疗组织机构中建构相应的队伍并赋予相应的职能来实现，可以通过组织再造，重新整合组织内人力和工作机制来实现，也可以通过增设专科经营模块的方式来实现，其中的关键则在于专科经营的从业人员具有足够的技能以帮助临床解决对于专业深化产生的服务类需求，做好临床的帮手、管理的抓手，架设起专科科室和职能部门的桥梁。

现代社会随着医疗卫生事业的发展，很多医院的专科也已经规模惊人，在专科规模较大、临床负荷很高，也就是医疗工作很忙的情况下，将医师再从临床抽出来，从事经营等工作，就会造成两方面的损失：一方面是临床服务过程受到冲击，降低了临床服务的供给；另一方面是经营事务也需要医疗机构付费，而且要以不低于临床服务的机会成本付费，就会造成机构的收入减少、支出增多的双重损失。同时，临床与经营都是高度专业化的工作，放眼社会，职业经理人作为一种职业，已经随着所有权与经营权分离，成为现代市场经营的主力军。不仅是制造业公司聘用了大量职业经理人，在金融、科技、教育等服务业公司或组织也大量聘用职业经理人；不仅上市公司委托给职业经理人打理，非上市公司聘用职业经理人负责的

也比皆是，其中的佼佼者，在收入待遇上，比知名的临床专家也不遑多让，甚至更为社会所知晓，成为励志的偶像。随着医疗机构规模化、专业化、复杂化的发展，在医院管理领域也开始出现各种各样的所有权与经营权分离情况，比如现在流行的医院托管模式，就是典型的将医院经营权委外的方式。但是对于医院内的科室如何引入专业的管理，由于还牵涉到医师人力资本的运用，如果委外经营，就会更复杂一些，而专科经营模式就提供了一个不需要委外的情况下，在医院体系内部通过治理机制搭建、队伍组建、权责设定、资源监控、报表分析等一系列工作，实现医疗和经营专业协同发展的局面。

笔者曾在以经营闻名的台湾长庚纪念医院深入学习，又在厦门长庚医院和北京清华长庚医院这两家医院的亲历筹开和快速发展阶段，亲身体会到专科经营模式对于医疗业务的快速成长和专业发展的巨大作用。在现实中也运用专科经营思路指导社会资本办医，获得了一些体会。其中最为重要的有如下几点：第一，在组织架构中设立专业化的经营团队，一方面不和临床医护交叉，各司其职，专业导向；另一方面不和财务等条线交叉，职能独立，专注经营发展。第二，落实理念认知训练，加强经营理念和科室职能的认知了解，连接好临床和职能科室，做好专科发展的协调工作。第三，狠抓科室经营基本功的训练，特别是在科室经营分析、绩效管理、成本管控、特色医疗等方面的工作训练，强化专科经理的经营能力建设，协同科室主任将每个科室打造成独立的经营责任单位，切实落实科室经营目标的实现。这些内容对于临床专业支持、临床能力发展的保障都有切实的帮助。

神物不可专美于一身，重器更应与同道者共享。而写作本书，更是本着授人以鱼不如授人以渔的目的。为此，本书从如下几个方面进行尝试，第一，是对专科经营的模式方向做了简要介绍；第二，从专科经营的治理体系、组织架构和人员培养体系给予了翔实的阐述；第三，对构架专科经营机制做了阐释，主要是分科经营体系和专科经营报表体系的建构；第四，专科经营中涉及的人、事、物的管理，分成专科的事务（流程、定价、医疗运行等机制）、专科的工具、设备和耗材的购入、管理等，专科的人员管

理、人力资源和绩效管理等内容；第五，通过实战案例的分析，从报表入手，通过收入面、成本面、切入市场、产品、人力、药品、耗材、设备、器械等构面，紧紧围绕扭亏的目标，形成诸多改善方案，最终在现实中形成显著的科室经营改善效果。这样，力求从认识上、组织上、培养上以及实操等各个层面将专科经营模式的体系阐述清楚，将专科经营的经营技能说明白，将专科运营中的关键问题点到位，希望这些经成功验证的专科经营实战技能，能够惠及更多的医院和百姓，提高医院的经营水平，提高医院的专科救治能力。专科经营模式的实质内核是医疗机构的组织变革管理：围绕“以患者为中心”的基本理念，实施以临床专科为单元的组织变革，深度挖掘医疗服务增量，增加医疗服务有效供给，释放更多的医疗生产力。可以说，专科经营模式是推进医疗供给侧改革的有效抓手。

期待本书的付梓为那些关心医改、醉心医院管理的读者打开一扇深入学习现代医院专科经营体系的天窗，引导医管同路人不断思考，掌握专科经营工具与技能，共同开创医院管理新时代。

杨长青 王克霞

2018年01月29日

目 录

序 1	百舸争流 奋楫者先	
序 2	专科经营是提升医院效率的必经之路	
序 3	追求合理求至善 奉献社会奉实效	
序 4	抓住基本单元 提升效率品质	
前言		

第一章	竞争优势与专科经营	1
第一节	竞争优势与经营模式	3
第二节	医院经营模式	6
第三节	专科经营方向	14
第二章	专科经营体系	19
第一节	治理体系建构	21
第二节	业务运作模式	35
第三节	培训养成体系	46
第三章	分科损益机制	53
第一节	责任中心	55
第二节	目标管理	63

第三节	分科损益	68
第四节	分类管理	78
第四章	专科报表体系	85
第一节	财务报表与经营报表	87
第二节	专科经营服务与收入报表	95
第三节	专科经营成本报表	102
第四节	专科经营损益表	106
第五节	经营报表运用案例	110
第五章	专科医务运作	113
第一节	医疗服务与医疗管理	115
第二节	Attending 医师负责制	119
第三节	医疗流程管理	135
第四节	诊疗项目定价	144
第六章	专科人力管理	157
第一节	人力导论	159
第二节	组织设计	166
第三节	作业设计	170
第四节	人力管理	176
第五节	实例分享	186
第七章	专科资材与设备管理	191
第一节	资材管理基础	193
第二节	资材运行管理	202