

现代医院

周文贞 秦永方 杨承君 / 著

经营管理

XIAN

DAI

YI

YUAN

JING

YING

GUAN

LI



中国经济出版社
www.economyph.com

现代医院经营管理

周文贞 秦永方 杨承君 著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代医院经营管理/周文贞、秦永方、杨承君著. - 北京:

中国经济出版社, 2003.4

ISBN 7-5017-5896-4

I. 医… II. ①周… ②秦… ③杨… III. 医院经营管理
IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 011114 号

现代医院经营管理

周文贞 泰永方 杨承君 著

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 苗青 (电话: 010-68359423)

责任印刷: 张江虹

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京人民文学印刷厂

开 本: 850×1168 1/32 印 张: 13.375 字 数: 310 千字

版 次: 2003 年 8 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-5896-4/F·4746 定 价: 28.40

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

《现代医院经营管理》编委会

主 编:周文贞 秦永方 杨承君

副主编:(以姓氏笔画为序)

丁丽玲	丁蕊	王永典	丛顺菊
冯英璞	刘颖	刘凌云	刘玉梅
王玉英	李会强	李秀梅	张冬青
张锋亮	邵洪	林杰	周国杰
崔文平	韩晔		

编 委:(以姓氏笔画为序)

丁丽玲	丁蕊	王永典	丛顺菊
冯英璞	刘颖	刘凌云	刘玉梅
王玉英	李会强	李秀梅	张冬青
张锋亮	邵洪	林杰	周文贞
周国杰	杨承君	秦永方	崔文平
韩晔			

前 言

改革开放以来,我国医疗卫生事业发展迅速,作为医疗卫生事业重要组成的医院在此时期也得到了较快的发展,医院管理水平明显提高,与之相适应,医院管理学的研究也在不断发展。当前,随着我国市场经济体制的逐步建立与完善,特别是我国加入 WTO 后部分医疗服务市场的逐步开放,以及我国城镇医疗卫生体制、城镇职工医疗保险制度和药品流通体制三项制度改革的继续深入,医院发展遇到前所未有的机遇和挑战。如何应对新形势、面对新情况、解决新问题,如何加强医院管理,提高自身竞争力,适应社会经济发展的要求,已成为广大医院管理理论研究者和社会各界共同关注的话题。

随着我国社会经济发展步伐的不断加快,医院现代化发展步伐也逐渐加快,管理和方法同样也面临挑战,改革创新医院管理理论和方法已是大势所趋。为此,我们组织有关医院管理理论研究者以及有一定实践经验的医院管理工作者和有关人员组成编委会,对现代医院经营管理的理论、管理思想、管理职能和管理方法进行了研究

和探讨,并结合卫生改革的新形势,撰写了《现代医院经营管理》一书。该书突出理论性、科学性、实践性。坚持理论具有前沿性,但又紧密结合我国医院的特点和实际,又具有现实的可操作性和实用性。内容深入浅出,通俗易懂,是医院管理者理想的工具用书,即可作为高等院校医院管理专业、卫生经济专业的培训教材,也可作为卫生主管部门及有关部门和相关人员参考用书。

全书共分十五章,立足医院行业特点,按照社会主义市场经济对医院经营管理的要求,有选择地吸收和借鉴了国内外医院管理、企业及其它服务性行业经营管理的理论方法和先进经验。借以丰富现代医院经营管理的内涵,促使我国医院整体经营管理水平的提高。

本书由周文贞、秦永方、杨承君提出编写大纲,编委会各成员分工协作编写而成,并由周文贞、秦永方同志进行总纂和定稿。

本书编写过程中,参考了有关书籍和文献,并得到了中国经济出版社的大力支持和帮助,在此一并致谢。由于作者水平有限,加之时间仓促,书中难免有错误和不妥之处,敬请广大读者批评指正,以便再版时修订。

《现代医院经营管理》编委会

二〇〇三年七月

目 录

第一章 医院概论

- 第一节 医院的内涵····· (1)
- 第二节 我国医院发展的历史与现状····· (7)
- 第三节 医院的类型和分级管理····· (10)
- 第四节 现代医院的发展趋势····· (14)

第二章 现代医院经营管理

- 第一节 现代医院经营管理概述····· (19)
- 第二节 现代医院经营管理原则和职能····· (27)
- 第三节 我国医院管理的转型····· (32)
- 第四节 现代医院经营管理的观念····· (37)

第三章 现代医院组织管理制度

- 第一节 现代医院组织管理概述····· (43)
- 第二节 现代医院组织结构····· (51)
- 第三节 现代医院组织中人的管理····· (59)
- 第四节 现代医院组织管理制度····· (64)

第四章 现代医院经营管理目标与机制

- 第一节 现代医院经营管理目标····· (69)

第二节	现代医院经营管理方针	(75)
第三节	现代医院经营管理机制	(79)
第四节	现代医院经营管理形式	(83)
第五章 现代医院经营管理决策与战略		
第一节	现代医院经营管理决策	(97)
第二节	现代医院经营管理战略	(108)
第三节	现代医院经营管理战略的制订与实施	(113)
第六章 现代医院经营管理计划		
第一节	现代医院经营管理计划	(118)
第二节	现代医院经营管理计划的类型 和指标体系	(124)
第三节	现代医院经营管理计划的编制方法	(130)
第四节	现代医院经营管理计划的实施	(139)
第七章 现代医院经营机会与风险		
第一节	现代医院经营机会	(146)
第二节	现代医院经营机会捕捉	(154)
第三节	现代医院经营风险概述	(157)
第四节	现代医院经营风险管理的实施	(165)
第八章 现代医院市场营销管理		
第一节	现代医院市场营销管理概述	(171)
第二节	现代医院市场营销环境分析	(179)
第三节	现代医院市场营销分析	(191)

第四节	现代医院市场营销的计划、组织与控制·····	(203)
第九章 现代医院人力资源经营管理		
第一节	现代医院人力资源经营管理概述·····	(213)
第二节	现代医院人力资源计划和员工挑选·····	(219)
第三节	现代医院员工培训·····	(229)
第四节	现代医院员工绩效考评·····	(234)
第五节	现代医院员工积极性的调动·····	(242)
第六节	现代医院留住人才的管理·····	(247)
第十章 现代医院质量经营管理		
第一节	现代医院质量经营管理概述·····	(259)
第二节	现代医院质量管理体系·····	(267)
第三节	现代医院质量经营管理的内容·····	(275)
第四节	现代医院质量经营管理分析与控制·····	(279)
第五节	现代医院质量经营管理效益·····	(282)
第十一章 现代医院经营财务管理		
第一节	现代医院财务管理概述·····	(289)
第二节	现代医院资金筹集管理·····	(297)
第三节	现代医院预算管理·····	(302)
第四节	现代医院资产管理·····	(307)
第五节	现代医院投资管理·····	(314)
第六节	现代医院成本核算与管理·····	(318)
第七节	现代医院财务分析评价·····	(326)

第十二章 现代医院设施设备经营管理

- 第一节 现代医院设施设备经营管理概述 (331)
- 第二节 现代医院设施设备的前期管理 (336)
- 第三节 现代医院设施设备的运行管理 (340)
- 第四节 现代医院设施设备的更新与改造 (344)

第十三章 现代医院后勤服务经营管理

- 第一节 现代医院后勤服务经营管理概述 (347)
- 第二节 现代医院后勤服务社会化 (351)
- 第三节 现代医院后勤服务经营责任制 (356)

第十四章 现代医院服务经营管理

- 第一节 现代医院服务经营管理概述 (360)
- 第二节 现代医院精神经营管理 (365)
- 第三节 现代医院形象塑造 (372)
- 第四节 现代医院公共关系 (387)

第十五章 现代医院经营管理绩效评价

- 第一节 现代医院经营管理绩效概述 (401)
- 第二节 现代医院经营管理绩效评价指标 (405)
- 第三节 现代医院经营管理绩效评价 (408)

主要参考文献 (413)

第一章 医院概论

医院是社会物质文明和精神文明建设的组成部分,是以防治疾病为主要任务的医疗预防保健机构之一,担负着救死扶伤、保护和增进人民健康的光荣使命,是造福于人民的事业。随着人类社会的发展和经济的发达,客观上必然要求社会事业有一个大的提高,作为社会发展重要方面的卫生事业中的医院应与之相适应,更好地保护和增进人民的健康,提高人民的生活质量,从而为社会创造更多财富和享用社会经济发展的成果。

第一节 医院的内涵

一、医院概念

医疗是人类生活的基本需要之一,医疗工作关系到人们的生老病死,涉及社会的千家万户和民族的繁荣昌盛,医院作为医疗工作的主体,具有不可替代举足轻重的作用。

医院是对公众或特定的人群实施治疗预防的场所,拥有一定的基础设施和一定数量的病床、相应的医务人员和必要的诊疗设备,通过医务人员的集体协作,对住院或门诊病人实施科学的和

正确的诊疗的医疗卫生机构。

我国医疗机构基本标准规定,凡以“医院”命名的医疗机构,住院床位总数应在 20 张以上。

二、医院的性质和任务

(一) 医院的性质

事物的性质包括本质属性和社会属性两个方面,本质属性是事物自身固有性质,社会属性则是社会赋予的性质。《中共中央国务院关于卫生改革与发展的决定》指出“我国卫生事业是政府实行一定福利政策的社会公益事业”,卫生事业的本质属性是一种社会公益事业,所谓“公益”泛指公众的、公共的利益,或使公众共同受益,是一种行业性质的界限划分。医院的医疗服务是为了满足人们的共同需要,体现了社会公益事业的本质属性。福利性是社会属性,是经济学的分配概念,福利不与劳动直接关联,是政府或社会团体除工资外,通过再分配形式给劳动者或社会成员的一种物质帮助和照顾。在我国政府举办的非营利性医院的财政补贴、税收优惠及医疗服务价格政策,体现了社会福利分配职能特性,而福利水平的高低决定于社会经济发展水平,决定于政府财政对卫生的投入水平。

我国非营利性医院是治病防病和保护人民健康的社会主义卫生事业单位,必须遵守党和国家的卫生工作方针、政策和政府法令,为人民健康服务,为社会主义现代化建设服务。

(二) 医院的任务

医院的任务是:“以病人为中心,在提高医疗质量的基础上保证教学和科研任务的完成,并不断提高教学任务和科研水平,同

时做好扩大预防,指导基层和计划生育的技术工作。”医院的基本任务是:

1. 医疗工作是医院经常性的中心任务

医院是工作繁杂、任务艰巨的医疗预防教学和科研机构,医疗工作始终是医院许多工作的中心,这是医院的主要功能。医院以诊疗与护理两大业务为主体,医疗辅助业务密切配合形成一个医疗整体,为病人服务。

2. 预防和社会医疗保健服务任务

医院不仅单纯地为病人进行诊疗服务,还必须进行预防保健工作,开展社会医疗保健普及服务,从事医疗卫生知识宣教业务,成为人民群众健康服务活动的中心。

3. 教学任务

医院是培养各类医学专业技术人员的教学基地,医院具有对一切医院工作人员进行培养教育的功能,根据不同的技术条件,要承担一定的教学任务。

4. 科研任务

医院开展科学研究是发展医学科学的重要内容,对不断提高业务技术水平、提高医疗质量至关重要。医院应根据自己的水平和能力进行力所能及的科学研究工作,是医院义不容辞的责任。

5. 其他任务

医院除以上任务外,还兼负有在发生战争和特殊自然灾害以及事故、疫情等突发事件的情况下,具有医疗抢救的重要使命。

三、医院工作的特点和方针

(一)医院工作的特点

医院的服务对象主要是病人,这是医院区别其他的本质特

点。

1. 医院工作必须以病人为中心

医院每时每刻都在与人打交道,要体现以人为本,其工作重点必须一切为了病人,以病人为中心,一切从保障人民健康出发,紧紧围绕病人进行组织管理活动。

2. 医疗质量是医院工作的重中之重

医院服务对象是病人,医疗工作直接关系到病人的安危,加强医疗质量管理,不断提高医疗质量是医院工作的根本,是一切工作的重中之重。

3. 把精神文明建设放在突出的地位

医院工作关系到人的生老病死,直接服务于人民,是与群众生活密切相关的“窗口”行业,行风建设和服务态度更加受到群众的关心和重视,加强医德医风建设,既是卫生人员思想道德素质和业务素质的基本要求,也有助于促进社会各界形成尊重医学科学、尊重卫生人员的好风尚。因此,精神文明建设必须成为医院常抓不懈,持之以恒的工作。

4. 医院工作科学技术含量高

医院是以医疗卫生科学知识和技术为手段诊疗疾病的科学技术机构,而病人又是一个十分复杂的机体,这就要求医务人员具有全面的理论知识、熟练的技术操作能力和丰富的临床经验,才能胜任医疗工作。

5. 医院医疗工作随机性大,规范性强

病人个体差异大,病情千变万化,各有特点,针对各种急危重病人的变化或抢救任务工作进行及时、准确、严密的处理,在医疗工作程序上,技术操作规范性强,必须一丝不苟。

6. 医院工作时间观念强

医院工作具有连续性,长年日夜不断,对诊断、治疗、抢救既要求及时性、准确性,又要求不间断进行观察治疗,医院在工作时间方面必须争分夺秒,时间就是任务,时间就是病人的健康和生命。因此,医院工作时间观念强。

7. 医院工作要全方位服务

医院对病人不仅提供诊疗服务,而且要科学地安排看护病人的生活,作好生活服务,如生活护理、精神护理、营养食疗等,这些工作一般由护理人员完成,由后勤人员提供支持。

8. 医院医疗工作是脑力劳动

医疗工作主要是运用医学知识和技术来诊治疾病,是一项复杂的脑力劳动,主要靠医务工作者的积极性、主动性和创造性,它不同于简单的再现型体力劳动,这就要充分调动医务工作者内在的动力,发挥业务专长的机会,给予医务工作在学术、职称、荣誉的关心和生活的照顾以及工资收入待遇上体现按劳分配,多劳多得,优劳优得,充分体现知识价值。

9. 医院与社会联系广泛

医院工作与广大人民群众和社会各部门有着密切的联系,服务面广,医院工作应满足社会医疗需求。同时,医院工作受到社会各种条件的制约,搞好医院工作也离不开社会各方面的理解、支持与帮助。

10. 医院工作必须依法办理

医院工作直接关系到人民群众的人身安全和切身利益,医院工作与社会利益既相一致,但有时也会产生对立或冲突的可能。因此,为了保障医患双方的权利,国家制定了一系列针对医院工作的法规、条例、办法,要求医院依法办事,当发生医院与患者之间的矛盾时,都应按照法规办事,切实保护医患双方的利益。

11. 医疗消费是一种特殊的经济活动

医院的经济活动,既是保障人民群众健康和保护社会生产力的健康投资,同时又参与商品交换和流通,是一种特殊的经济活动,由于医患双方信息不对称,医方具有垄断地位,患方处于弱势地位,医方具有刺激医疗消费的特点。因此,医院要始终坚持为人民服务的宗旨,把社会效益放在首位,在保护人民群众基本医疗卫生服务的前提下,拓宽服务领域,加强成本核算与管理,提高服务质量,用较低的耗费让人民群众获得优质的医疗服务,努力实现社会效益与经济效益的最佳结合。

(二) 医院工作方针

《中共中央国务院关于卫生改革与发展的决定》中提出新时期卫生工作方针是:“以农村为重点,预防为主,中西医并重,依靠科技与教育,动员全社会参与,为人民健康服务,为社会主义现代化建设服务。”我国医院的工作方针应包括以下几个方面:

(1)以马克思列宁主义、毛泽东思想和邓小平建设有中国特色社会主义理论和“三个代表”为指导,坚持党的基本路线,加强社会主义精神文明建设,坚持全心全意为人民服务的宗旨,把社会效益放在首位,以较低的耗费让人民群众享受优质的医疗卫生服务,最大限度地满足社会医疗需求,保障人民群众健康。

(2)以病人为中心,建立适应社会发展需求的医学模式,以人为本,依靠科技进步,提高专业技术水平。

(3)充分调动医务技术人员的积极性,不断提高服务的质量和效率,积极培养人才,努力建设一支高素质的卫生工作队伍。

(4)适应社会主义市场经济的发展,遵循医院发展的规律,更好地为人民健康服务,为社会主义现代化建设服务,逐步实现医

院现代化。

(5)扩大预防保健工作,指导和完善基层医疗工作,搞好社区卫生服务,重点加强农村卫生工作,搞好计划生育。

(6)中西医并重,加强中西医工作者相互团结、相互学习、相互补充、相互结合,发展现代医药和我国传统医药,依靠中医和西医的共同努力,保护和增进人民健康。

(7)加强科研与教育,防治各种疾病,提高医疗服务质量,都离不开医学科技发展和医学人才培养,依靠医学科技的不断发展,促使科技成果普及应用,促进我国医疗预防保健服务水平进一步提高。同时,要加强职业道德和业务素质培训和教育,提高专业技术服务水平。

(8)加强医院运行机制改革,进一步扩大公立医疗机构的经营管理自主权,深化人事制度、分配制度和产权制度改革,建立起有责任、有激励、有约束、有竞争、有活力的运行机制。

(9)加强综合管理,勤俭办医院,加强医院经营管理、经济管理、财务成本管理、业务质量管理、人事管理等综合管理工作,促使医院管理工作科学化、规范化、现代化,一切勤俭办事,把有限的资金投入到的地方。

第二节 我国医院发展的历史与现状

一、医院发展史

医院的产生是人类同疾病斗争的医学实践结果,医院的产生和发展,是与医学的发展密切相联系的,也受社会经济和科学文