

医院经营新论



医 院 经 营 新 论

主编·易利华

 人民卫生出版社

医院经营新论

主 编 易利华

副主编 肖 英 程之红

编 者 易利华 肖 英 程之红

徐渊洪 赵 阳 胡 斌

寇 辉 李 胜 罗 莉

人民卫生出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医院经营新论/易利华主编. —北京:

人民卫生出版社, 2002

ISBN 7-117-04934-0

I. 医... II. 易... III. 医院-经营-理论

IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 025307 号

医院经营新论

主 编: 易利华

出版发行: 人民卫生出版社 (中继线 67616688)

地 址: (100078) 北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼

网 址: <http://www.pmph.com>

E - mail: pmph@pmph.com

印 刷: 北京通县永乐印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 850×1168 1/32 印张: 11

字 数: 205 千字

版 次: 2002 年 6 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 版第 3 次印刷

标准书号: ISBN 7-117-04934-0/R·4935

定 价: 22.00 元

著作权所有, 请勿擅自用本书制作各类出版物, 违者必究

(凡属质量问题请与本社发行部联系退换)

序 一

随着医疗卫生体制改革的日益深入和医疗服务市场竞争的日趋激烈，使医院的建设与发展面临着严峻的挑战，新的形势、新的情况、新的课题、新的问题已摆在医院院长和医院管理者面前，固守必将导致失守，沿袭终会引致失败，破除定式谋求生存，开拓经营管理方能发展。

目前对医院的经营管理性研究刚刚开始起步，尚未形成一个完整的体系，医院的管理者们都在对医院的经营之道进行积极的探索，陆续出版了一些关于成本核算、补偿机制等课题研究的文章及书籍。江苏省无锡市第四人民医院院长易利华同志借鉴国内外的先进理论，并结合自身的实际经验，进行了一系列的探索性研究与思考，编著了《医院经营新论》一书，从医疗服务经营、品牌经营、资本经营等三个方面对医院经营的体系进行了系统的阐述，给人以有益的启发，值得一读。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”，我相信，该书的出版，一定会有助于医院管理者对医院经营管理理论的学习和应用，同时，我也衷心希望能有更多的医院管理者来关心医院经营管理这一重大课题的探索、研

究，结合自身的实践，撰写出更多、更好的医院经营管理作品，为加快卫生事业的发展，深化医疗卫生体制改革做出贡献。

国家卫生部副部长：朱广生

2002年4月

序 二

在春风又绿江南岸的三月，我们十分欣喜地看到，继《医院管理新论》出版不久，她的姐妹篇——《医院经营新论》一书又面世了。该书深入浅出地阐述了医院经营的新思路、新理念、新体系，对广大医院院长树立经营意识，改善经营方法，提高经营能力，具有积极的理论指导和实践应用作用。

进入 21 世纪，随着社会主义市场经济的发展，医疗市场的竞争猛烈地冲击着医院原有的经营管理模式，促使医院由计划经济经营模式向市场经济经营模式转变，医院的经营性越来越受到关注和重视，但是医院如何经营，如何主动适应市场的变化，如何树立适合医院发展的经营理念，已成为医院经营者面临的紧迫课题。

无锡市第四人民医院院长易利华同志，在长期的医院管理理论探索与实践的同时，对医院经营性问题也进行了深入研究，并在实践中不断摸索，在摸索中不断总结，在总结中不断提高，使其逐步上升到系统性、理论性、科学性的高度。该书的出版发行不仅标志着医院经营理论的新发展，同时对今后卫生事业的改革与发展都将起到重要的作用。

记得有一位美国学者曾这样说：新的思想只有落到真正相信它、对它着迷的人手里才能开花结果。希望通过这本专著的出版与发行，能激发我省广大医院院长和医院经营者都来关心医院经营这一关系医院生存与发展的重大课题，以此进一步推进医院改革和建设的进程。

江苏省卫生厅副厅长：唐维新

2002 年 4 月

序 三

马年之春，由无锡市第四人民医院院长易利华主持编著的《医院经营新论》一书又将与大家见面了，这是作者继《医院管理新论》成功发行之后的又一部力作。该书汇聚了作者在医院经营上的创新性、开拓性、理论性、实践性思考与研究，是一部具有科学性、系统性、前瞻性、适用性的医院经营理论专著，对广大医院院长和医院管理者来说无疑是一部医院经营方面的工作指南。

近年来，无锡卫生事业得到快速发展，医院管理研究、技术创新、医疗设施、服务观念转变等方面发展迅速，无锡市第四人民医院的发展轨迹更是其中的一道亮丽风景。该院在卫生局的领导下，在外抓经营、内强管理的战略指引下，不断开拓创新，积极进取，取得了令人瞩目的成绩。五年来，该院总诊疗人次增长 50.7%，出院人次增长 87.9%，住院手术人次增长 33.5%，专业设备投入增长 317%，医疗装备总额超亿元，取得了超常规的发展业绩。成功的实践需要科学的理论支撑，易利华同志和部分医院管理者在实践中成功的引入了国内外先进的经营理念，并形成了具有自身特色的理论体

系。《医院经营新论》的出版不仅融注了工作在管理第一线的医院院长的心血，更标志着我市医院经营管理工作已与国际接轨，达到国内领先水平。

站在 21 世纪新的起跑线上，我们感受到的是一份责任，一种使命。我相信通过这部专著的出版，一定能引起广大医院院长和医院管理者的共鸣与研讨，为无锡卫生事业的腾飞做出新的贡献。

无锡市卫生局局长：王爱日

2002 年 3 月

目 录

第一章 导论	1
第一节 挑战：需求性与经营	2
第二节 医改：现实性与影响	5
第三节 应变：价值观与生存	12
第四节 经营：新概念与管理	15
第五节 理念：竞争力与经营	19
第六节 趋势：未来性与变革	24
 第二章 医疗服务经营	28
第一节 医疗服务经营的提出	28
一、什么是医疗	29
二、什么是服务	29
三、什么是医疗服务	30
四、什么是管理	30
五、什么是经营	31
六、什么是医疗服务经营	31
七、医疗服务经营的特征	32
（一）医疗服务资源的稀缺性	32

2 医院经营新论

(二) 医疗服务的创新性	32
(三) 医疗服务运行的市场性	32
(四) 医疗服务产品的竞争性	33
(五) 医疗服务的差异性	33
(六) 医疗服务的不对称性	33
第二节 医疗服务经营的原理分析	34
一、竞争环境的认识	35
(一) 完全竞争市场的特性	35
(二) 垄断市场的特性	36
(三) 垄断竞争市场的特性	36
(四) 寡头竞争市场的特性	36
二、竞争影响力理论	37
(一) 买方的影响力	37
(二) 原料供应商的影响力	37
(三) 潜在产品的影响力	38
(四) 替代产品的影响力	38
(五) 竞争对手的实力及影响力	38
三、竞争优势理论	38
(一) 竞争优势的特征	38
(二) 如何创造竞争优势	39
四、服务市场营销理论	40
(一) 服务市场的划分	40
(二) 服务的分类	42
(三) 服务消费者的行为分析	45
第三节 优化医疗服务经营的理念	47
一、“洛肯调研”的新发现	47

(一) 医院的医疗服务具有可获性	48
(二) 医院重视与病人每一个接触点的服务	49
(三) 医院强化病人的参与性	50
二、优化医疗服务经营的新理念	50
(一) “质量铄金”	50
(二) “创新为源”	51
(三) “人才为本”	52
(四) “市场博弈”	53
(五) “CS 营销”	54
(六) “瞬间管理”	56
(七) “创造便捷”	57
(八) “品牌经营”	57
(九) “标杆瞄准”	58
第四节 医疗服务经营的策略研究与初步实践	60
一、医疗服务利润链经营模式	62
(一) 医疗服务利润链的理论要素	62
(二) 医疗服务利润链的构成	63
(三) 如何锻造医疗服务利润链	66
二、医疗服务营销体系	70
(一) 确立营销观念	70
(二) 医疗市场细分	73
(三) 几种营销技巧	75
三、追求卓越服务的策略	78
(一) 21 世纪医疗服务的变化趋势	78
(二) 卓越服务的内涵	80
(三) 卓越服务策略	82

四、假日医疗服务经营	87
(一)“假日经济”对医疗服务的影响	87
(二)假日医疗服务的“误区”	91
(三)几种假日医疗服务模式	92

第三章 医院品牌经营 95

第一节 医院品牌及品牌经营的注解 96

一、品牌概论 96

 (一)品牌是什么

 (二)品牌的主要注解

 (三)品牌与产品和服务之间的关系

 (四)品牌的主要特征

 (五)品牌的价值

 (六)品牌的作用

 (七)名牌效应

二、品牌经营概论 106

 (一)何谓品牌经营

 (二)如何树立品牌经营意识

 (三)如何确立品牌经营的优势

 (四)如何有效地开展品牌经营

第二节 关于医院品牌的提出 110

一、医院的品牌是一种客观实在 111

二、医院的品牌至关重要 112

 (一)医院品牌是区别不同医院、专科或
 名医的最显著标志物

 (二)医院品牌是信息不对称条件下医院

品质识别的重要媒介	113
(三) 医院品牌可以满足病人的某些特殊 要求和偏好	114
(四) 医院品牌是保持和占有医疗市场份额的 重要手段之一	114
三、医院缺乏品牌意识的主要表现	115
(一) 没有注重医院特色“品牌”的创立	115
(二) 医院排序并非完全体现医疗服务的能力	115
(三) 缺乏对“名气”的维护	116
(四) 更缺乏品牌的有效经营	117
四、医院品牌的创立和构建	118
(一) 医院品牌的三个层次	118
(二) 创立医院品牌应树立的意识	120
(三) 医院品牌的构建特点	123
五、医院品牌的延伸	125
(一) 医院品牌延伸的概念与目的	125
(二) 医院品牌延伸的优势效应	125
(三) 医院品牌延伸的原则	126
(四) 品牌延伸别让自己打败自己	127
第三节 品牌对医院的作用和经营之策	129
一、医院品牌形成的客观动因	130
(一) 患者求医过程是联想和期望的过程	130
(二) 患者求医过程有一种习惯和熟悉力， 要改变需付出更大的努力	131
(三) 患者求医过程受从众心理和社会主流 选择作用力的影响	131

(四) 患者求医过程中的记忆和选择是有限的	132
二、品牌对医院的作用	133
(一) 品牌——医院核心价值的体现	133
(二) 品牌——识别医疗服务的分辨器	133
(三) 品牌——医院质量的标志	134
(四) 品牌——给医疗服务带来高附加值	134
(五) 品牌——增强医院的凝聚力	135
三、医院品牌经营之策	135
(一) 求先之策	136
(二) 求新之策	136
(三) 避强之策	137
(四) 选空之策	137
(五) 超强之策	138
(六) 泛化之策	138
四、医院品牌经营要略分析	141
五、医院品牌经营的承诺	142
(一) 什么是医院品牌经营承诺	142
(二) 医院品牌经营承诺三要素	146
(三) 医院品牌经营承诺的方式	148
六、医院品牌经营的评估	150
(一) 医院品牌经营评估的意义	151
(二) 医院品牌经营评估的内容	152
(三) 医院品牌经营评估的依据	155

第四章 医院资本经营

第一节 医院资本经营的概念群

一、定义及线索	162
(一) 资本是一种经济范畴	162
(二) 资本是市场经济特有的范畴	165
(三) 医院资本经营是新课题	165
二、医院资本经营的特征	168
(一) 具有增值性	168
(二) 具有流动性	168
(三) 具有风险性	169
(四) 具有依附性	170
三、医院资本的主要构成形式	170
(一) 实业资本	171
(二) 金融资本	171
(三) 智能资本	171
(四) 产权资本	179
第二节 医院实业资本经营	180
一、医院实业资本经营的主要特征	180
(一) 实业资本经营伴随着实际的医疗 服务经营活动	180
(二) 资本投入回收较缓慢	181
(三) 资本流动性较差, 变现能力较低	181
(四) 资本回收能力较强, 收益稳定	181
二、医院实业资本经营规模的确定	182
(一) 医疗市场需求量	182
(二) 投资效益	182
三、医院实业资本经营内容	183
(一) 资本筹集	183

(二) 医院实业资本投资	184
(三) 实业资本重组	186
第三节 医院流程再造的经营	186
一、何谓流程再造	187
二、医院流程再造的概念及动因	188
三、医院流程再造的意义	192
四、医院流程再造的经营原则	194
五、医院流程再造实施中的误区及解决方案	196
(一) 再造着眼于运行系统	197
(二) 再造是一个系统工程	199
(三) 再造须自上而下进行实施	200
(四) 再造应注重于长远	201
(五) 再造与信息技术密不可分	202
第四节 医院无形资产的经营	205
一、医院无形资产的概念及特点	206
二、医院无形资产的主要表现形式	208
三、医院无形资产的运用	210
(一) 运用经营手段使无形资产尽快 转化为现实生产力	211
(二) 运用无形资产对外投入合作, 增加自身收益	212
(三) 不断培育, 增强无形资产的价值	214
四、医院无形资产经营的环节管理	218
(一) 无形资产的培育和开发	218
(二) 无形资产的运作和经营	220
(三) 无形资产的转化和增值	220