



# 现代医院 市场化成功运作模式 与操作技巧

## 实务全书

主编/张明



安徽音像出版社

# 现代医院 市场化成功运作模式 与操作技巧

实务全书

（第2版）

中国医药出版社

# 目 录

## 第一篇 总 论

第一章 医院历史演进及发展趋势 .....	( 3 )
第一节 医院的历史演进 .....	( 3 )
第二节 医院的定义、功能和分类 .....	( 10 )
第三节 医院管理的历史回顾和现状 .....	( 20 )
第二章 整体医疗概论 .....	( 41 )
第一节 整体医疗概念 .....	( 41 )
第二节 整体医疗的现状 .....	( 41 )
第三节 整体医疗的理论基础 .....	( 43 )
第三章 整体医疗的特征 .....	( 53 )
第一节 医疗观念的更新 .....	( 53 )
第二节 从“以疾病为中心”到“以病人为中心”的转变 .....	( 55 )
第三节 从“以病人为中心”到“以人为本”的转变 .....	( 62 )
第四节 新型的医患关系 .....	( 64 )
第五节 协调一致的医疗团队结构 .....	( 69 )
第六节 整体优化的质量系统 .....	( 70 )
第七节 高层次的服务目标 .....	( 78 )
第八节 满足病人疾病以外的需求 .....	( 84 )
第九节 医院职能的扩大 .....	( 89 )

## 第二篇 现代医院市场化运作和资本运营技巧

<b>第一章 中国医院市场化运作成功模式</b> .....	(97)
案例 1 北京大学第一医院医疗服务模式的探讨 .....	(100)
案例 2 零划转,清华巧得两医院 .....	(103)
案例 3 协和邮电携手创双赢 .....	(109)
案例 4 刘晓程:把泰达做成样板 .....	(116)
案例 5 大庆“航母”破浪扬帆 .....	(126)
案例 6 北京铁路总医院改制历程 .....	(138)
案例 7 重庆九院兼并北碚区一院六年回顾 .....	(146)
案例 8 从处在即将剥离的唐山钢铁公司医院看全国医改问题 .....	(153)
案例 9 哈尔滨市 20 家企办医院将“起义”单飞 .....	(160)
案例 10 从“建工”到“健宫” .....	(164)
案例 11 为什么选择柳河医院作试点 .....	(176)
<b>第二章 中国医院市场化运作的创新管理</b> .....	(189)
案例 1 上海瑞金医院集团的实践和探索 .....	(194)
案例 2 华源“牵手”新乡 .....	(216)
案例 3 静悄悄的裂变 .....	(224)
案例 4 无锡医改:求快,更求稳 .....	(232)
案例 5 中铁西安医院剥离之变 .....	(238)
案例 6 安庆石化医院改制分流的启示 .....	(248)
案例 7 点评三家国企医院剥离改制 .....	(252)
案例 8 牡丹江心血管病医院产权制度改革的历程和思虑 .....	(255)
<b>第三章 国有医院的发展趋势和医院市场化的操作技巧</b> .....	(269)
第一节 公立医院改制改革 .....	(269)
第二节 公立医院改制面临职能重新定位难题 .....	(289)
第三节 各地国企医院剥离改制进入倒计时 .....	(298)

第四节	国有企业职工医院社会化剥离 .....	(304)
第五节	国有医院股份合作制改革 .....	(325)
第六节	国有医院股份制改革 .....	(354)
第七节	国有医院委托经营的操作艺术 .....	(382)

### 第三篇 现代医院市场化和资本运作

第一章	现代产权制度 .....	(433)
第二章	现代医院的产权改革 .....	(445)
第三章	医院改制的概念误区 .....	(477)
第四章	资本市场 .....	(485)
第五章	公立医院改革及改革模式 .....	(495)
第六章	医院产权运作的规范化 .....	(514)

### 第四篇 成功国有医院市场化运作模式分析

第一章	两个置换模式 .....	(533)
第二章	管理层收购(MBO) .....	(545)
第三章	兼并与收购 .....	(561)
第四章	医院集团化发展 .....	(575)
第五章	医院托管经营 .....	(580)
第六章	培育和发展医院管理公司 .....	(594)
第七章	融资租赁 .....	(603)
第八章	医院产权转让运作规范化 .....	(612)

**第五篇 现代医院的管理战略运作模式**

<b>第一章 整体医疗组织结构及运作模式</b> .....	(631)
第一节 整体医疗与医疗团队 .....	(631)
第二节 实施整体医疗的基本方法 .....	(639)
第三节 门诊整体医疗服务 .....	(642)
第四节 急诊整体医疗服务 .....	(649)
第五节 住院整体医疗服务 .....	(656)
第六节 整体医疗与整体护理 .....	(668)
第七节 整体医疗中的康复工作 .....	(673)
第八节 出院后的整体医疗服务 .....	(677)
第九节 整体医疗中的技术支持系统 .....	(679)
第十节 整体医疗中的后勤支持系统 .....	(682)
<b>第二章 市场经济下的医院新观念</b> .....	(686)
第一节 整体医疗与循证医学 .....	(687)
第二节 整体医疗中的质量实时控制 .....	(695)
第三节 整体医疗中的持续质量改进 .....	(699)
第四节 整体医疗与临床路径 .....	(702)
第五节 整体医疗与信息技术 .....	(707)
第六节 无间隙连贯医疗 .....	(712)
<b>第三章 医院战略管理</b> .....	(717)
第一节 医院战略管理概述 .....	(717)
第二节 医院战略管理特征与作用 .....	(720)
第三节 医院战略管理过程 .....	(723)
第四节 医院战略选择模型 .....	(729)
<b>第四章 “以病人为中心”与医院管理模式</b> .....	(733)
第一节 “以病人为中心”概述 .....	(733)

第二节	“以病人为中心”与医院管理 .....	(736)
第三节	“以病人为中心”案例 .....	(745)
第五章	学习型医院的管理模式 .....	(753)
第一节	学习型医院概述 .....	(753)
第二节	学习型组织模型 .....	(759)
第三节	学习型医院创建 .....	(762)

## 第六篇 市场经济下医院的创新管理实务

第一章	医院经营管理的策略 .....	(773)
第一节	医院经营管理概念与特点 .....	(773)
第二节	医院经营管理宗旨、目标及结构 .....	(775)
第三节	医院经营管理体制 .....	(778)
第四节	医院经营机制 .....	(781)
第五节	医院经营模式的 概念、类型及其特征 .....	(784)
第六节	医疗市场与医院经营策略 .....	(794)
第七节	医院经营决策 .....	(800)
第二章	医院管理新方法 .....	(803)
第一节	药物利用评估 .....	(803)
第二节	临床经济学评估 .....	(807)
第三节	卫生技术评估 .....	(813)
第四节	循证医学与后评估 .....	(824)
第三章	医院核心竞争力 .....	(831)
第一节	医院核心竞争力概述 .....	(831)
第二节	医院核心竞争力诊断 .....	(838)
第三节	医院核心竞争力构建与管理 .....	(841)
第四节	医院竞争力评价 .....	(848)
第四章	医院产权制度改革的管理 .....	(855)

第一节	医院产权制度改革概述 .....	(855)
第二节	医院产权制度改革分析 .....	(860)
第三节	激励机制与制度安排 .....	(865)
第四节	国有医院产权制度改革趋势 .....	(868)
<b>第五章</b>	<b>医院资本运营创新管理 .....</b>	<b>(872)</b>
第一节	医院资本运营概述 .....	(872)
第二节	医院资本运营作用 .....	(882)
第三节	医院资本运营基本内容 .....	(886)
第四节	医院资本运营特征与策略 .....	(889)
<b>第六章</b>	<b>医疗质量管理创新 .....</b>	<b>(897)</b>
第一节	医疗质量管理概述 .....	(897)
第二节	医疗质量评价 .....	(904)
第三节	医疗质量控制法 .....	(911)
第四节	医疗质量管理发展趋势 .....	(915)
<b>第七章</b>	<b>医院知识管理实务 .....</b>	<b>(918)</b>
第一节	知识管理基本概念 .....	(918)
第二节	医院知识管理内容与特征 .....	(925)
第三节	医院知识管理步骤与方法 .....	(931)
第四节	医院知识管理应用 .....	(938)
<b>第八章</b>	<b>医疗保险改革与医院管理实务 .....</b>	<b>(942)</b>
第一节	医疗保险概述 .....	(942)
第二节	我国医疗保险制度改革 .....	(952)
第三节	医疗保险改革对医院的挑战 .....	(959)
<b>第九章</b>	<b>药品流通改革与医院管理实务 .....</b>	<b>(963)</b>
第一节	药品流通改革概述 .....	(963)
第二节	药品价格管理改革 .....	(965)
第三节	药品分类管理改革 .....	(969)
第四节	医药分开改革与医院管理 .....	(972)



## 第七篇 医院的文化管理

第一章 医院文化的战略地位 .....	(981)
第一节 对医院文化内在含义的不同理解 .....	(981)
第二节 医院文化的真正含义 .....	(987)
第三节 医院文化的定义及构成理论 .....	(990)
第四节 医院文化使医院之树常青 .....	(996)
第五节 知识经济时代医院文化建设的主要内容 .....	(1000)
第六节 塑造医院文化的现实路径 .....	(1010)
第七节 如何诊断医院文化 .....	(1018)
第二章 医院文化建设的文化战略选择 .....	(1033)
第一节 战略选择是塑造医院文化的重要问题 .....	(1033)
第二节 研究医院发展战略需要把握的十个关系 .....	(1037)
第三节 医院文化战略的制定 .....	(1045)
第四节 医院文化的战略实施 .....	(1048)
第五节 医院文化的战略控制 .....	(1050)
第六节 医院文化战略研究需要确立的原则 .....	(1053)
第七节 坚持德治与法治并举的战略 .....	(1057)
第三章 医院文化建设的精髓 .....	(1072)
第一节 医院精神的释义 .....	(1072)
第二节 医院精神的基本特征 .....	(1073)
第三节 精神文化的功能 .....	(1076)
第四节 医院精神的表述要求 .....	(1084)
第五节 医院精神的表达方式 .....	(1087)
第六节 医院精神的塑造步骤 .....	(1089)
第四章 医院文化建设的法宝 .....	(1098)
第一节 第五项修炼:学习型组织 .....	(1098)

第二节	全面理解学习型社会的内涵 .....	(1107)
第三节	全面持久的学习是保持医院竞争力的重要途径 .....	(1111)
第四节	创建学习型医院 .....	(1118)
第五章	提升医院文化建设的形象 .....	(1129)
第一节	CIS 的兴起、发展及内在含义 .....	(1129)
第二节	CIS 的价值与功能 .....	(1133)
第三节	CIS 的导入与维护 .....	(1137)
第四节	让 CIS 走进医院 .....	(1142)

## 第八篇 医院的信息化管理

第一章	医院信息系统的技术基础 .....	(1161)
第一节	数据通信基本知识 .....	(1161)
第二节	计算机网络基础知识 .....	(1176)
第三节	数据库技术基础 .....	(1191)
第四节	医院信息系统的输入输出技术 .....	(1197)
第五节	OLTP、OLAP 与 DSS .....	(1203)
第六节	医院信息系统的信息整合、系统集成和系统智能化 .....	(1209)
第七节	医院信息系统的安全性和保密性 .....	(1215)
第二章	医学信息的标准化 .....	(1228)
第一节	信息标准化:编码和分类 .....	(1228)
第二节	国际上著名医学信息标准化组织及其标准介绍 .....	(1234)
第三节	我国在医学信息标准化上的进展 .....	(1247)
第三章	IT 新技术在 HIS 中的应用 .....	(1251)
第一节	INTERNET 与 INTRANET .....	(1251)
第二节	多层服务器结构 .....	(1264)
第三节	医院信息系统的输入输出 .....	(1269)
第四节	电子商务与医疗卫生服务 .....	(1276)

第四章 门急诊管理系统 .....	(1280)
第一节 门急诊管理系统概述 .....	(1280)
第二节 门急诊管理系统业务流程 .....	(1282)
第三节 门急诊管理系统的功能设计 .....	(1286)
第四节 门急诊管理系统的数据结构 .....	(1295)
第五节 门急诊管理系统与其他系统的接口设计 .....	(1305)
第五章 住院病人管理系统 .....	(1306)
第一节 住院病人管理系统的工作任务和特点 .....	(1307)
第二节 住院病人管理系统的特点 .....	(1309)
第三节 住院病人管理系统的结构及工作流程 .....	(1310)
第四节 数据字典的建立 .....	(1311)
第五节 住院病人的动态管理 .....	(1319)
第六节 住院病人费用管理 .....	(1326)
第七节 出纳和报表 .....	(1338)
第八节 系统维护 .....	(1341)
第六章 物资和设备管理系统 .....	(1348)
第一节 物资和设备管理系统的概念 .....	(1348)
第二节 物资管理系统 .....	(1351)
第三节 设备管理系统 .....	(1363)
第七章 医院办公自动化系统 .....	(1375)
第一节 办公和办公自动化 .....	(1375)
第二节 医院办公自动化系统的功能描述 .....	(1378)
第三节 医院办公自动化系统的实现 .....	(1382)
第四节 医院办公自动化系统的选择与实施 .....	(1391)
第八章 医疗保险信息系统与医院信息系统 .....	(1396)
第一节 医疗保险信息系统概述 .....	(1396)
第二节 医保系统与 HIS 的数据交换 .....	(1402)
第三节 关于医保数据交换标准化 .....	(1406)

**第九篇 相关法律法规**

医疗机构管理条例 .....	(1413)
医疗机构管理条例实施细则 .....	(1420)
关于印发《关于深化卫生事业单位人事制度改革的实施意见》的通知 .....	(1437)
关于下发《医疗机构设置规划指导原则》的通知 .....	(1443)
关于城镇医药卫生体制改革的指导意见 .....	(1448)
关于城镇医疗机构分类管理的实施意见 .....	(1453)
卫生事业补助政策的意见 .....	(1456)
关于印发城镇职工基本医疗保险定点医疗机构管理暂行办法的通知 .....	(1460)
关于改革医疗服务价格管理的意见 .....	(1464)
关于印发《事业单位工作人员考核暂行规定》的通知 .....	(1467)
关于卫生事业单位领导干部选拔任用制度改革的指导意见(试行) .....	(1472)
卫生事业单位仪器设备管理办法(暂行) .....	(1477)
卫生部关于印发卫生事业单位人事制度改革配套文件的通知 .....	(1484)
中华人民共和国中医药条例 .....	(1498)
关于加快发展城市社区卫生服务的意见 .....	(1505)
云南省发展中医条例 .....	(1509)
关于印发《关于发展城市社区卫生服务的若干意见》的通知 .....	(1513)
关于切实加强农村中医药工作的意见 .....	(1520)
关于印发《中医、中西医结合病历书写基本规范(试行)》的通知 .....	(1527)
传统医学师承和确有专长人员医师资格考核考试暂行办法 .....	(1536)

## 目 录

---

关于农村卫生改革与发展指导意见的通知 .....	(1542)
关于非营利性科研机构管理的若干意见(试行)的通知 .....	(1548)
财政部 国家税务总局关于医疗卫生机构有关税收政策的通知 .....	(1552)
中外合资、合作医疗机构管理暂行办法 .....	(1556)

# 现代医院市场化成功运作 模式与操作技巧实务全书

主 编 张 明

(二)

本书是《现代医院市场化成功运作模式与操作技巧实务全书》光盘的使用说明  
与对照阅读手册

安徽音像出版社

## 第七节 国有医院委托经营的操作艺术

在我国国有医院产权制度改革的进程中,近年来,我国一些地方进行了对国有医院进行“委托经营”的探索,目前已经引起了社会各界的广泛关注,被称之为医院体制改革的“不求所管,但求所用”的新思维。

### 案例 1 无锡市市属 9 所医院实行医院领导集团委托经营

自 2001 年 6 月,无锡市卫生局先后对市属 9 家医院实行以经营权与所有权适度分离为主要内容的医疗服务、资产经营委托管理目标责任制(以下简称“托管制”)。近三年来,无锡市卫生局实行医院“托管制”所取得的成效,得到了卫生部、国家发改委、国家计委等领导的赞誉。卫生部和国家发改委等部门专门组队来无锡调研,并给予充分肯定,认为无锡在国有医院改革方面迈出了重要一步,取得了重大突破,走在了全国前列。

#### 1. 无锡市国有医院“托管制”改革背景

江苏省无锡市地处江苏省南部,属全国范围内经济较发达地区。近年来,随着人民生活水平的不断提高,广大群众对医疗服务的要求也不随之增长,人们不再满足于能看上病,还要求医务人员的高技术、医院就医的优环境和医务工作者的好态度。

无锡市医院近年来先后开展实行了四轮综合目标管理责任制。综合目标管理责任制的实行,对吃惯了大锅饭的医院领导和职工的思想有所触动,医疗服务水平也有所提高,但是效果并不明显,离广大群众的要求还相差较远。

2000 年,国务院办公厅转发了国务院体改办等 8 部门《关于城镇医药卫生体制改革的指导意见》,将公立医院的改革推上一个新的台阶。无锡市卫生局根据上级总体改革要求,结合当地实际,积极探索新形势下医院管理体制和运行机制新模式。依据医疗服务资产所有权与经营管理权分离的理论,有人提出了在局属医院里进行医院“国有民营”管理的改革试点思潮。这一提议引起了卫生局领

导们热烈地讨论和严谨的论证。

所谓“国有民营”就是将医疗服务资产的所有与经营管理权完全分离,一步到位。无锡市卫生局领导们经过反复研究后,认为目前在无锡实行“国有民营”的时机尚不成熟。

首先,国有资产不清晰。实行“两权分离”的先决条件是产权必须清晰,在此基础上才有可能计算分离后资产的增减并影响将来利益分配,而在目前条件下,准确评估医院的国有资产是一件较难做到的事。

其次,国有资产占用金数额很大。按目前我国有关政策规定,使用国有资产必须向国家交纳国有资产占用金,这是一笔不小的数目,经营者一时难以承受。

第三,传统的干部制度。目前各医院实行的是干部任命制度,各医院院长由卫生局指定,而实行两权分离的管理办法,必须改干部任命制为竞聘上岗制,这对于习惯了任命制的医院职工来说,无论思想上和管理经验上都有一个不小的距离。

第四,国家相关的政策不配套。目前我国只有企业有“国有民营”,卫生系统尚无先例,相关的政策也不配套。

第五,群众的思想难以接受。我国长期以来实行的医疗政策,使群众认为医院就是国家的福利机构,一旦医院成为个人或集体所经营的营利机构,他们一时难以接受。

因此,无锡市卫生局提出在系统内先实行“托管制”。“托管制”两权适度分离,较好地避开了不利因素,在现有条件下将医疗卫生体制改革向前推进一步。思想明确以后,他们组织拟订了改革方案,并经市体改办、计委、卫生、人事、财政、物价、国税、地税等8部门多次讨论修订。2001年6月,市政府批转了8部门制订的《关于市属医院实行医疗服务资产经营委托管理目标责任制的意见(试行)》。改革方案下发后,无锡市卫生局积极组织实施,无锡市二院等5家医院成为首批实施“托管制”试点单位。2002年,“托管制”改革在市属9家医院中全面实施。

### 2. 无锡市国有医院“托管制”改革的主要内容

国有医院“托管制”改革就是在医院性质、职能、隶属关系和国家对非营利性医疗机构的各项政策“四不变”的基础上,按照将所有权与经营权适度分离的原



则,由卫生行政部门将医院委托给医院领导集团进行经营和管理,并与医院法人代表签订“医疗服务、资产经营委托管理目标责任合同”。以此为契机,对医院管理机制、经营机制、人事用工机制、分配机制和投入机制等进行的重大改革。

国有医院“托管制”管理的主要形式是被“托管”医院实行院长负责制和医疗服务、资产经营委托管理目标责任制。医院在国家法律、法规以及其他规定的范围内,具有独立经营和管理的自主权,享有独立民事权利以及其他应有的权利,并承担相应的民事法律责任。国有医院“托管制”改革的主要内容具体包括:

(1)医院必须按照“医疗服务、资产经营委托管理目标责任合同”确保基本医疗服务和预防保健任务落实到位。

(2)医院承担国有资产安全使用、维护和保值增值。

(3)医院必须配套性地深化人事用工制度和分配制度改革。

(4)医院必须努力提供良好的医疗服务,降低医疗费用。

(5)医院要加快医院现代化建设等。

无锡市实行的“托管制”改革期限暂定为—任托管3年。

“托管制”是无锡市卫生系统积极顺应形势要求,主动把医院的建设、发展纳入市场经济运行轨道的一个全新尝试,也是简政放权、搞活机制、激发活力、促进发展的一项有力举措。医院实行“托管制”改革后,卫生局主要做了几项工作:

第一,改革医院投入机制。在医院实行托管期间,无锡市卫生局停止下拨原来由财政拨款给医院的在职人员工资部分的经费。他们根据“有所为有所不为”的改革思路,在政府对卫生人员经费投入按年5%比例增长的基础上,统一调配财政拨款经费和卫生部门统筹经费,对实施“托管制”改革医院按照项目补助的方式“定项拨款”,建立了“养事不养人”的新型卫生经费投入补偿机制。使“托管”前医院争编制、争经费和“等、靠、要”的现象变成积极开展科研项目、大力培养优秀人才。三年来,卫生局集中有限的卫生资源和经费,用于重点项目、重点医院、重点专科的建设及人才培养,用于预防保健事业的建设发展,保证了一批重大项目的顺利实施。

第二,下放“三个权力”。卫生局按照政府职能转变的要求,简政放权。通过下放权力,扩大医院的自主经营管理权,使医院在市场经济体制下,能够按照市场规律积极参与市场竞争,应对市场挑战,加快发展步伐。两年来,他们对实施