



医院经营 管理要诀

许志仁编著

中国医药科技出版社

322

登记证号:(京)075 号

医院经营管理要诀

许志仁 编著

*

中国医药科技出版社 出版发行

(北京西直门外北礼士路甲 38 路)

内蒙古自治区邮电印刷厂 印刷

各地新华书店经销

*

开本 787×1092mm 1/32 印张 7 7/8

字数 174 千字 印数 1—3000

1993 年 1 月第 1 版 1993 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5067-0759-4/R·0675

定价:5.80 元

前 言

医院经营管理是一种“技术”，也是一门“艺术”。也可以说它是最大、最重要的“技术”和“艺术”。要想使医院在改革开放中适应时代的要求，就必须懂得医院经营管理知识，它不但可使医院管理工作事业有成，而且也可使医院兴旺发达。

目前，医院正在从过去医疗事业供给型管理向医疗事业经营型管理转变。随着医疗卫生改革的不断深入，从来没有象现在这样，为医院管理工作提供如此广阔的舞台，使一切有志于此事业的人们，一展其雄才和方略。要办好医院，离不开科学的经营管理方法。因此，探求当代医院竞争中的科学的经营管理方法，是当代医院管理工作迫切关心的问题。

本书以现代管理理论为基础，以总结我国医院几十年经营管理方面的经验为前提，结合本人对医院经营管理的一些思考和认识而写成的。书中用一些成功医院创造性的经营管理经验，揭示了他们在医院竞争中获胜的奥秘，以图给人们以启迪。同时，力求理论联系实际，讲求实用，渴望使广大医院管理工作者和有志之士，速成为医院经营管理“技术”和“艺术”的工程师。

如果通过本人的努力，能为读者在实践中创造出具有中国特色的现代的医院经营管理制度和方法提供一点参考资料，增添一点有益的知识和启示的话，则感幸甚。

本书在编写过程中，参考和引用了国内外有关方面的资料和一些报刊出版物上的典型事例，在此谨向原作者表示感谢。由于医院经营管理在我国尚属一项新的课题，再加之本人

水平有限,经验不足,书中错误和不足之处在所难免,敬希读者给予批评指正。

许志仁

一九九二年国庆于北京

目 录

第一章 医院经营管理概论

一、医院经营管理概述	(1)
(一)医院经营管理的概念	(1)
(二)医院经营管理的必要性	(1)
(三)研究医院经营管理应遵循的原则	(2)
二、医院经营管理目标	(2)
三、医院经营管理思想	(3)
(一)应该树立“生产力标准”的思想	(3)
(二)应该树立“两个文明一起抓”的思想	(3)
(三)应该树立“完善利益机制”的思想	(4)
(四)应该树立“竞争观念”	(4)
(五)应该树立“维护医院本色”的思想	(5)
四、医疗事业经营型的特点	(5)
(一)它是以提高经济合理性,发挥经济 效益的管理	(5)
(二)它是决策性管理	(5)
(三)它是伸向医院外部的横向管理	(6)
五、医院经营管理模式	(7)
(一)医院经营管理模式的多样化趋势	(7)
(二)建立和完善具有中国特色的 医院经营管理模式	(8)
六、医院经营管理机制	(9)

(一)医院经营管理机制的内涵·····	(9)
(二)研究医院经营管理机制的意义·····	(10)
(三)医院经营管理机制的特点·····	(10)
(四)完善医院经营管理机制的重点·····	(11)
七、医院经营管理的基本内容·····	(12)
(一)服务方向决策·····	(12)
(二)医疗科目决策·····	(12)
(三)新技术开发决策·····	(12)
(四)财务决策·····	(12)
(五)组织与人事决策·····	(12)
(六)联合方面决策·····	(13)
八、医院经营管理应有的状态·····	(13)
(一)树立“病人至上”，“病人福利第一”	
的思想·····	(13)
(二)协作诊疗，充分发挥医院整体性效能·····	(13)
(三)医疗水平高，医疗效果好·····	(14)
(四)经济效益高，社会效益好·····	(15)
(五)具有完整的健全性和可靠的安全性·····	(15)

第二章 医院经营管理家是 医院成功的先导

一、医院经营管理家应是医院之魂·····	(16)
二、医院经营管理家的职能·····	(17)
(一)创新·····	(17)
(二)决策·····	(18)
(三)预测·····	(19)
(四)组织·····	(20)

(五)协调	(20)
三、医院经营管理家的素质	(21)
(一)思路清晰才能作出正确的决定	(22)
(二)具有良好的品德素质才有影响力	(24)
(三)保持敏锐的记忆力和创造力	(26)
四、医院经营管理家的观念结构	(27)
(一)医疗市场观念	(27)
(二)时间观念	(27)
(三)效益观念	(27)
(四)机会观念	(28)
(五)竞争的观念	(28)
(六)信誉观念	(28)
(七)危机感和拼搏精神	(28)
五、医院经营管理家的管理艺术	(29)
(一)处人的艺术	(29)
(二)处事的艺术	(31)
(三)提高管理效率的艺术	(32)
(四)对待职工的艺术	(33)
六、评论医院经营管理家的标准条件	(36)
七、医院经营管理战略的着眼点及其 思考模式	(37)
八、医院经营管理战略的实现途径	(38)
(一)对医院资源要素进行重新组合	(38)
(二)寻找不同的竞争条件,建立相对优势	(40)
(三)改变经营管理方式,引导患者	(40)
(四)创新开拓医疗市场	(40)

第三章 医院经营管理战略与策略

- 一、人无远虑，必有近忧 (41)
 - (一)一条铁的规律 (42)
 - (二)医院经营管理战略特点 (42)
- 二、医院经营管理策略..... (44)
 - (一)医疗市场开发策略 (44)
 - (二)医疗技术引进开发策略 (45)
- 三、选择医院经营管理战略和
策略原则和程序 (46)
 - (一)医院经营管理决策的原则 (47)
 - (二)医院经营管理战略预测方法 (49)
 - (三)医院经营管理决策的一般程序 (52)
- 四、怎样选择医院经营管理战略和策略..... (56)
 - (一)透彻地分析形势和医疗市场 (56)
 - (二)了解竞争对手，知己知彼，百战不殆 (57)
 - (三)了解自己 (58)

第四章 经营责任制是医院 经营管理的保证

- 一、承包经营责任制..... (60)
 - (一)中国人民的伟大创造 (60)
 - (二)承包经营责任制的功能 (61)
 - (三)承包经营责任制的主要内容 (63)
 - (四)承包经营责任制的完善和调整 (67)
 - (五)承包经营责任制应把握好的几个问题 (69)

二、租赁经营责任制.....	(71)
(一)滋润小型医院成长的“甘露”	(71)
(二)责权对称,利益制约.....	(73)
三、强化利益机制.....	(75)
(一)浮动工资制	(76)
(二)结构工资制	(76)
(三)岗位工资制	(78)
(四)职务等级工资制	(78)

第五章 兼营是医院经营 管理的重要内容

一、医院兼营的目的和指导思想.....	(79)
(一)要坚持医疗是主业的思想	(79)
(二)要以盈利为目标	(79)
(三)要选能人当家	(79)
(四)要了解市场	(79)
二、医院兼营的内容.....	(80)
(一)产前、产后配套服务.....	(80)
(二)搞好专业性生产	(80)
(三)先进医疗仪器对外开放服务	(80)
(四)开办联合经营股份公司	(80)
(五)开设其它各类小型加工业、服务业等.....	(80)
三、兼营企业的经营管理.....	(81)
四、对兼营部门的评价要求.....	(82)
五、判断兼营部门兴办停办的参考条件.....	(83)
六、兼营部门的应有状态.....	(84)

第六章 竞争中的医疗市场

一、医疗市场的构成因素和影响因素.....	(85)
(一)医疗市场的构成因素	(85)
(二)影响医疗市场的因素	(85)
二、医疗市场的趋势.....	(86)
(一)疾病谱的改变及人口高龄化	(86)
(二)群众对医疗卫生的要求提高	(87)
(三)医疗费用明显增长	(87)
(四)医疗组织形式的新变化	(87)
三、医疗保健市场的竞争.....	(87)
(一)竞争的一般概念	(87)
(二)竞争的调查内容	(88)
(三)医疗市场调查的方法	(88)
(四)医疗市场的竞争要诀	(88)
四、步入新的运行机制.....	(89)
五、医院与患者的关系需要颠倒过来.....	(90)
六、要有长远打算.....	(91)
七、信誉比什么都重要.....	(93)
八、“广告”具有神奇的作用.....	(94)
(一)广告是传播信息的途径	(94)
(二)广告是刺激需求的手段	(95)
(三)广告是竞争的工具	(95)

第七章 医学科学技术是医院 经营管理的支柱

- 一、医学科学技术是促使医院前进的依靠…………… (98)
- 二、技术协作是医院走向成功的秘诀…………… (99)
- 三、技术市场是医院兴旺的“千里马”…………… (101)
- 四、引进适用的先进技术是促进医院
 技术进步的重要途径…………… (102)
 - (一)引进先进技术对促进医院技术进步
 的意义…………… (102)
 - (二)引进先进技术应注意的几个问题…………… (103)
- 五、注重新技术开发…………… (104)
 - (一)加强调查研究和试验研究是开发医疗
 新技术的基础…………… (104)
 - (二)建立医疗新技术开发的管理机构…………… (104)
 - (三)制定医疗新技术发展规划…………… (105)
 - (四)设计工作是医疗新技术研究与发展的
 重要环节…………… (105)
 - (五)医疗新技术开发的主要方式…………… (106)
 - (六)人人参加医疗新技术的开发…………… (106)
- 六、抓好临床科研工作…………… (106)
 - (一)临床科研的基本方法…………… (106)
 - (二)临床科研的选题设计…………… (108)
 - (三)临床科研资料的整理、分析和总结…………… (110)

第八章 信息是医院经营管理的重要资源

一、有人把当代社会称为“信息社会”	
这绝非危言耸听·····	(111)
二、信息与医院经营管理·····	(112)
(一)信息与医院经营·····	(112)
(二)信息与医院管理·····	(114)
三、信息是无形的财富资源·····	(115)
四、开拓信息的来源·····	(115)
(一)疾病信息·····	(116)
(二)法律信息·····	(116)
(三)医学科技信息·····	(117)
(四)社会信息·····	(117)
(五)文化信息·····	(117)
(六)自然地理信息·····	(118)
(七)心理因素信息·····	(118)
(八)竞争因素信息·····	(118)
五、获得信息的途径和方法·····	(119)
六、建立管理信息系统方法·····	(121)
(一)国外企业的信息系统·····	(122)
(二)如何建立医院内部管理信息系统·····	(123)
(三)信息系统的层次·····	(126)

第九章 医院竞争是人才的竞争

一、医院活力的源泉·····	(129)
----------------	-------

(一)人是最重要的因素·····	(129)
(二)人是医院的重要资源·····	(130)
(三)人是医院管理的中心·····	(131)
(四)要重视每一个职工·····	(131)
二、广求贤才方成大业·····	(132)
(一)发现兴趣是发现人之所长的向导·····	(134)
(二)招聘的办法是发现人之所长的重要途径·····	(134)
(三)发动群众,荐贤举能·····	(134)
(四)知人才能善任·····	(135)
三、人才就在你身边·····	(135)
(一)用人要有胆有识·····	(135)
(二)用其长,避其短·····	(136)
(三)明责授权·····	(137)
(四)容才之量·····	(137)
(五)护才之魄·····	(138)
(六)举才之德·····	(139)
四、激励职工的积极性·····	(140)
(一)工资奖金激励·····	(142)
(二)理想激励·····	(143)
(三)荣誉激励·····	(144)
(四)自我激励·····	(145)
五、发挥职工的主人翁作用·····	(146)
(一)尊重职工的民主权力和地位·····	(146)
(二)注重感情投资·····	(147)
(三)让职工参与管理·····	(149)
六、造就和培育一流人才·····	(152)
(一)培训的内容和要求·····	(153)

(二)培训的方法和途径.....	(155)
(三)制定培训计划.....	(159)

第十章 质量,医院永恒的主题

一、强烈的质量意识	(162)
(一)强化领导的医疗质量意识.....	(163)
(二)培养职工的医疗质量意识.....	(163)
(三)特殊的医疗质量意识教育.....	(165)
(四)“医疗质量第一”的信条.....	(165)
二、科学的质量管理原则	(166)
(一)分级管理原则.....	(166)
(二)分层管理原则.....	(166)
(三)制度管理原则.....	(166)
(四)动态管理原则.....	(167)
(五)利益管理原则.....	(167)
(六)思想管理原则.....	(167)
三、有效的质量管理方法	(167)
(一)建立质量管理体系,实行质量管理部门化 ...	(167)
(二)标准化管理.....	(168)
(三)分级分工的质量管理.....	(168)
(四)控制管理.....	(169)
(五)病种质量目标管理.....	(169)
(六)医疗缺陷管理.....	(169)
(七)数理统计管理.....	(169)
四、健全的医疗质量控制与评价	(170)
(一)医疗质量控制.....	(170)
(二)医疗质量的评价.....	(177)

五、强有力的质量管理组织	(181)
(一)建立质量责任制	(181)
(二)要有质量目标(计划)	(181)
(三)重视质量管理信息	(182)
(四)做好质量的检查和奖惩	(182)
(五)抓好标准化工作	(182)
(六)组织和开展质量管理小组活动	(182)
(七)加强质量管理教育	(183)
(八)提高医院质量的基本措施	(183)

第十一章 效益是衡量医院经营 管理的重要标志

一、医院经营管理效益评价的作用	(185)
二、医院经营管理效益评价的常用方法	(186)
(一)对比分析方法	(186)
(二)分组分析法	(186)
(三)平均分析法	(187)
(四)评分分析法	(187)
(五)平衡分析法	(187)
三、评价医院经营管理效益的依据	(188)
(一)医院服务是否满足社会需要	(188)
(二)能否正确处理经营与管理的关系	(188)
(三)正确处理社会效益与经济效益的关系	(189)
四、医院经营管理效果评价的主要内容	(189)
(一)经营效果评价的意义	(189)
(二)医院经营管理效益评价的要素	(190)
(三)医院经营管理效益评价常用的项目	(190)

(四)资金的经营效果分析.....	(191)
(五)原材料的经营效果分析.....	(192)
(六)劳动效果分析.....	(193)
(七)医院经营管理效果综合评价.....	(195)
五、医院收支平衡评价	(196)
(一)用于成本预测,确定目标成本	(199)
(二)用于扩大医疗服务量决策.....	(200)
六、医疗经济效益评价	(201)
(一)医疗事业提供的医疗服务同社会对 医疗服务需要的比较.....	(201)
(二)医疗服务劳动消耗同医疗服务成果 的比较.....	(202)
(三)医疗服务劳动占用同医疗服务成果 的比较.....	(202)
(四)医疗服务的实际提供量同合理利用医疗 资源可能提供的服务量的比较.....	(202)

第十二章 医院经营管理诊断

一、医院经营管理诊断的概念	(204)
二、医院经营管理诊断的作用和特点	(204)
(一)医院经营管理诊断的作用.....	(204)
(二)医院经营管理诊断的特点.....	(205)
三、医院经营管理诊断的主要种类	(205)
(一)自我诊断和外部诊断.....	(205)
(二)综合诊断和专业(专题)诊断.....	(206)
(三)短期诊断、中期诊断和长期诊断	(206)
四、医院经营管理诊断的主要内容	(206)

(一)医院概况诊断·····	(206)
(二)医院经营战略诊断·····	(207)
(三)医院组织机构诊断·····	(207)
(四)医院经营管理实力和竞争能力的诊断·····	(208)
(五)财务情况诊断·····	(209)
(六)劳动人事管理诊断·····	(210)
(七)对医院经营管理者能力的诊断·····	(210)
(八)医院经营管理综合诊断·····	(211)
五、医院经营管理诊断步骤·····	(211)
(一)诊断准备阶段·····	(211)
(二)正式诊断阶段·····	(212)
(三)总结阶段·····	(212)
六、医院经营管理诊断方法·····	(212)
(一)了解情况·····	(212)
(二)综合分析·····	(213)
(三)制定改善方案·····	(213)
(四)编写诊断报告书·····	(214)
(五)付诸实施·····	(214)

第十三章 明天的成功医院

一、医院经营管理方式:由多样化向规范化·····	(215)
二、医院领导:由管理者型向经营管理型·····	(218)
三、医院形象:由单一形象向整体形象·····	(219)
四、医院行为:由注重短期效应到注重“长短”结合·····	(222)
五、医院战略:由过份追求“稳定性”向 “灵活性”发展·····	(224)
六、医院管理:由硬性管理到“软硬”	