

CONG JING YAN ZOU XIANG KE XUE

从经验走向科学

——医院现代管理的趋势

黄萍 编著



云南出版集团公司
云南人民出版社

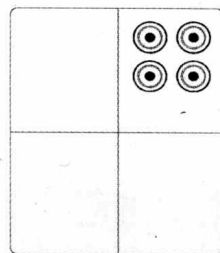
THE NEW YORK PUBLIC LIBRARY

ASTOR LENOX TILDEN FOUNDATION

1892

1892

1892



CONG JING YAN ZOU XIANG KE XUE

从经验走向科学

——医院现代管理的趋势

黄萍 编著



云南出版集团公司
云南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从经验走向科学：医院现代管理的趋势/黄萍编著.
昆明：云南人民出版社，2009
ISBN 978-7-222-05938-2

I.从… II.黄… III.医院-管理-研究 IV.R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第083124号

责任编辑：朱海涛 闵艳平

装帧设计：张力山

责任印制：洪中丽

书 名 从经验走向科学——医院现代管理的趋势

作 者 黄萍编著

出 版 云南出版集团公司 云南人民出版社

发 行 云南人民出版社

社 址 昆明市环城西路609号

邮 编 650034

网 址 www.ynpph.com.cn

E-mail rmszbs@public.km.yn.cn

开 本 787x1092 1/16

印 张 20

字 数 380千字

版 次 2009年6月第1版第1次印刷

印 刷 云南师范大学印刷厂

书 号 ISBN 978-7-222-05938-2

定 价 48.00元

作者简介

黄萍，男，1974年10月生于云南昭通。1996年毕业于云南中医学院针灸推拿专业。

现任昭通市昭阳区中医院业务副院长、昭通市昭阳区中医院针灸推拿科主任、昭通市昭阳区政协常委、昭通市科学技术协会常委、中华医学会云南昭通分会理事、云南省针灸学会针灸普及专业委员会委员、昭通市针灸推拿研究会会长。

曾在省内外专业刊物发表论文十余篇。2002年出版医学专著《针灸讲演录》；2007年出版医学专著《病应穴针刺法——脊柱病及脊柱相关疾病的非手术治疗》；主编《针灸推拿文化论坛》。

前言

在发达国家，医疗机构的管理作为一门科学备受重视，医疗机构的领导者多为管理型人才，具有工商管理硕士(MBA)或公共管理硕士(MPA)的背景，而且对医院的管理强调企业化的经营管理，注重医院（科室）的经济管理和经济效益。

而我国现阶段医疗机构管理队伍的主体是“业务型”，即专家型领导，领导者从专业岗位上提拔上来，缺乏系统的管理知识培训，主要凭经验管理。

我国现阶段医疗机构管理队伍中，不是缺乏人才，而是缺乏“职业化管理人才”。从各个临床岗位上提拔上来医院管理者，绝大多数都是一流的临床专业人才。医院管理却是不同于临床专业的另一个专业领域，他们大多数缺乏系统的管理知识培训，因此没有形成管理专业化。如果说科学是第一生产力的话，那么，一个医院（科室）要发展，职业化人才就是第一要素。“人力资源是第一资源”这理念被众多的医院认可。我国的医院管理所面临的主要困难之一是职业化管理人才的缺乏。

面对医疗服务领域不断开放、医疗卫生体制改革不断深入的新格局，如何在日益竞争激烈的环境中健康生存、有序发展，如何才能更好地满足人民群众日益增长的医疗需求，是目前广大医院管理者共同关心的问题。而这些并非仅依靠添置些设备、引进专业技术人才所能解决的。越来越多的人认识到医院管理人员素质的高低已经成为医院兴衰成败的关键。

近年来随着医学科技的进步以及医院的现代化建设和发展，医院管理作为一门科学，它的学术地位、专业作用已逐渐被各级政府所重视。

医院管理科学的理念、知识和信息的发展变化日新月异，其内涵在改变，外延在拓展，手段在更新，与自然科学、社会人文科学、工程技术等的相互联系、交叉和渗透日益增强，现代管理学的众多成果也被越来越多地应用于医院管理领域，医院管理科学的专业化快速发展要求医院管理者在概念、技术、协作、政策、商业、控制等科学管理的综合能力提出了越来越高的特殊要求，我国医院管理人员非职业化的现状应该向职业化发展，才能跟得上时代的进步。

职业化的医院管理制度的推行，实质上是把医院的经营管理和学术发展分开。尤其是在财务、人事、后勤等部门，由医院专业化管理人才来管理，将更能提高效率，提高经济运作能力。这样才能使专家型的院长更能安心地领导临床业务工作。

世界经济一体化对医院管理的质量及管理人员的素质提出了更高的要求，医院管理者的水准将直接影响中国医院管理在国际上的实力和地位，直接决定中国医疗卫生事业走向国际化的步伐。因此，尽快建立适应新形势发展的医院职业化管理队伍已势在必行。

医院管理人员职业化是实现医院管理科学化的基础和前提。管理产生的效应是乘数的效应。

医院科学管理要求医院管理者掌握现代科学管理手段。科学管理是管理知识、管理方法和管理手段的有机统一。

现代医院战略管理要求医院管理人员是医院战略规划的设计师和战略执行者。

一个医院只有实现了科学化管理，才能逐步向当代最先进的思想—文化管理迈进。

目 录

第一章	战略与目标	1
第二章	分析与设计	41
第三章	绩效管理	117
第四章	薪酬管理	137
第五章	人力资源管理	181
第六章	成本核算	223
第七章	专业培训	237
第八章	文化建设	255

第一章

战略与目标

- 第一节 医院战略的概念/2
- 第二节 医院战略管理/7
- 第三节 医院战略分析/9
- 第四节 战略规划/17
- 第五节 战略实施/23
- 第六节 昭通市昭阳区中医院针灸推拿科
科室发展战略与目标/31

第一节

医院战略的概念

医院战略的概念

医院战略是一种“行动之前”的计划

战略是一种有意识的、有预计的行动。它具有两个本质属性：一是先导性，即战略是在医院发展经营活动之前制定的；二是主观性，即战略是有意识有目的地制定的、更多地反映了医院对未来行动的主观愿望。医院战略是一种统一的、综合的、一体化的计划，用来实现医院的基本目标。

医院战略是一种长期目标

医院战略所研究的问题是决定医院的长期目的和目标，并通过经营活动和分配资源来实现目的。它既包括确定长期目的和目标，又包括目的和目标的实施过程。

医院战略是一种医院定位

医院战略是如何决定医院是否会在今天赢得胜利，以及为明天确立它的位置。它必须做到：一方面利用现在；另一方面为一个新的完全不同的未来播下种子，并且与此同时，在环境的变化和他们组织内的变化之间架起桥梁。

医院战略是一种构建竞争优势的计策

医院战略的关键是确定医院的竞争优势。

医院战略是一种决策模式

医院战略是现有资源和计划资源的布置以及外部环境相互作用的基本模式。只有在环境、战略、组织三支柱要素协调一致、相互适应时战略才会成功地实现医院的经营总目标，

反之则会降低经营总目标的实现率。

医院战略是一种观念或意向

医院战略尽管是一种抽象的概念，但却可以通过医院成员的期望和行为而形成共识，从而变成一种集体意识并在共同一致的基础上采取有效的医疗市场竞争行动。一个成功的医院战略应清晰地表明医院的战略意向，如果一个战略仅仅是记录医院已经采取的行动或完成的项目，它就很难实现医院最终的目标，亦即它难以发挥医院成员的创造性并使医院处于更佳的状态。

综合以上各种观点，可以从可操作性角度出发，给医院战略作一个描述性的定义：

医院战略是医院的高层领导人在现代医疗市场经营观念的指导下，为构建和维持持久的竞争优势，通过对外部环境和内部条件的全面估量和分析，从医院发展全局出发而做出的较长时期的总体性的谋划和行动纲领。

医院战略涉及医院发展中带有全局性、长远性和根本性的问题，为医院的发展指明方向，同时又是医院经营思想、经营方针的集中，是确定规划、计划的前提。其目的是使医院的经营结构、资源和经营目标等因素，在可以接受的风险限度内，与医疗市场环境所提供的各种机会，取得动态平衡，保证医院的可持续发展。

对于上述医院战略含义的理解，应该把握以下几个层面的要点：

◆ 突出医院战略的谋划者是医院高层领导集团，可称之为战略决策层。当今战略竞争时代，作为医院的统帅——院长，其主要职能就是医院战略管理，即从事医院战略的制定和实施的领导工作。

◆ 医院战略的指导思想是现代医疗市场经营观念。医院的生命意义在于提供“社会功能”，而这功能就是以满足患者的需求为中心。

◆ “战略性”的内涵。即是医院以寻求未来的生存和发展为出发点和归宿。医院的生存与发展在很大程度上取决于医院能否时刻把握住它所赖以生存的环境的变化。因此，分析环境变化趋势，寻找机会避开威胁，制定适应环境变化的战略，医院才有战胜竞争医院、获得生存和发展的可能。

◆ 医院战略的本质与目标是构建和维持持久的竞争优势。一般而言，由于医院内部条件上的差距，多数三甲以下的基层医院都不能与强大的三甲医院进行持久的抗衡。因此，明智的院长应避开正面交锋，创新思考，构建和维持持久的相对于竞争医院的竞争优势。

◆ 医院战略在医院全部经营活动中处于“行动纲领”的地位。医院战略的形成和实施过

程是医院在一个较长时期内的经营活动，必须赋予战略以“行动纲领”渗透到医院经营活动之中，建立起一种规范的、连续的、协调一致的行为方式，使医院一体化行动形成有机的生命体，才能保证医院战略的成功，从而实现医院的长期目标和保证长期利益的最大化。

医院战略思想

战略思想就是制定战略的指导思想，它是医院战略的灵魂。有什么样的战略思想，就会有什么样的战略。医院正确的战略指导思想是：

◆ 从实际出发。

◆ 符合医疗市场经济的要求，包括这四个观念：全局观念、医疗市场观念、竞争观念、效益观念。

◆ 医院除应遵循上述带有普遍意义的战略思想外，还要从医院的具体情况出发，具有医院特有的战略思想，不急功近利，着眼于医院未来长远发展的战略思想；有胆有识，敢冒风险的战略思想；不断学习与创新的战略思想等。

医院战略主体角色的逻辑关系

医院战略的中心问题是满足患者的需要，争取患者而取得相对于竞争医院的优势。在医院战略理论研究中将战略构想中的三个主要实体角色（医院、患者和竞争医院）合称为“战略三角形”。

战略三角形体现了医院实施战略管理整个过程中的三个主体角色的逻辑关系。医院与患者的关系以及竞争医院与患者的关系均通过价值作用表现为医院和竞争医院与医疗市场需求变化的协调关系。医院战略的目的在于使医院与医疗市场需求变化之间保持动态的协调，而这种协调由于竞争医院的介入变得很难。

医院战略的基本原则

战略的创业内涵原则

医院战略是顺应环境而生成的，有什么样的环境就应有什么样的战略。也就是说，战略

处理的是医院与其外部环境之间的相互关系，战略的选择取决于环境和医院自身内部的情况，战略是医院创造和影响环境变化的手段。

战略的三要素原则

◆ 经营业务范围——任何战略中首先思考的就是有关经营业务范围的问题。范围的确定即是医院想为社会提供什么样的功能。具体来说就是想为患者提供什么样的医疗服务。

◆ 竞争姿态——姿态体现了一个医院如何使自己在患者心目中区别于其目前和未来的竞争医院。区别的核心含义在于比竞争医院向患者提供的技术服务更高。战略的关键要素之一就是创造并且不断提高区别的程度。在医院确定的业务范围内，区别如何创造？它的主要方面是什么？一个医院能运用什么样的手段来培育和维持在患者心目中的区别？等等，这是竞争姿态的主体内涵。

◆ 战略目标——对经营业务范围和竞争姿态所作的选择是要实现一定的目标或意图。对战略目标的考虑主要是以医院要在社会中实现什么为中心，而形成一个目标体系。这个目标体系分为四个层次，自上而下，依次为战略目的、战略方向、行动计划、经营目标。

战略的医疗市场含义原则

战略的医疗市场含义就是比竞争医院更好地吸引、赢得患者。

战略的创新原则

一个医院的经营范围、姿态和目标要进行赢得患者并超过其竞争医院的调整，以增加在竞争中获胜的机会，战略必须得到不断的创新。

医院战略的特征

医院战略应该符合本地区医疗卫生发展战略和国家总体医疗卫生发展战略。因此，一般具有以下五大特征：

全局性

战略是带全局性的策略，确定医院战略就要从整个医院的生存和发展来加以考虑。以医院全局为对象，根据医院总体发展的需要而规定医院的总体行动，从全局去实现对局部的指导，使全局目标得以实现。

长远性

医院着眼于未来，对较长时期内如何生存和发展进行全盘筹划，站在长远的高度来实现

现在。也就是说，战略决策者面临的问题并不是医院明天应该怎么办？战略是要考虑未来一个较长时期的问题，它的效果有时不能在短期内体现。

政策性

医院战略对医院各方面的工作具有指导意义。战略一旦制定，医院上下就要为完成这个战略而努力，战略的政策性是指一方面医院战略不能违反政府的政策法规的规定；另一方面医院战略确定后，还必须进一步在医院内部制定阐明医院战略的一系列政策，或称战略实施指南。

应变性

医院的经营活动就是把现在的资源运用于不确定的未来，经营活动的本质就是冒险。因此，医院战略具有一定的风险性，它要迎接来自各方面的竞争、压力和困难等的挑战，而不可能消除风险，也难于把风险降为最小，但是，重要的是，要冒该冒的风险。

观念性

医院战略带有观念性，就是说战略是一套不太具体的构想。它的表述不是长篇大论，也不是数学模式，而是关键性的简明的语言。通过这种观念使医院形成一种奋发向上的群体意识，以及这种群体意识所产生的医院整体行为规范，使医院内部的生产要素和医院制度达到动态平衡和最佳组合，从而促进医院的可持续发展。

医院战略的作用

指导医院可持续发展

制定医院战略能够对医院当前和长远发展的经营环境、经营方向和经营能力有一个正确的认识，全面了解医院的优势和劣势、机会和威胁，从而做到“知彼知己”，不失时机地把握机会、利用机会，扬长避短，求得医院的持续发展。

提高医院经营的目的性

医院有了战略，就有了发展的总纲，就有了奋斗的目标，从而可以进行人力、物力、财力等资源的优化配置，统一全体职工的思想，实现医院的经营目标。

增强经营管理活力

运用医院战略，使之达到医院的外部环境、内部条件、经营目标三者的动态平衡，就可以理顺内部的各种关系，又可以适应外部环境的变化，随时审时度势，正确处理“医院目标

与国家政策”。

提高医院领导者的素质

医院应用战略，有利于医院高层领导人集中精力去思考医院发展目标、战略方针、战略措施等带有全局性的问题。

第二节

医院战略管理

医院战略管理与经营管理的区别与联系

医院战略管理是新型的管理，是在经营管理基础上的飞跃，因而它与医院经营管理既有联系又有区别。

医院战略管理与医院经营管理的区别与联系

医院战略管理	医院经营管理
1. 关心新目标和战略的识别与评价	1. 关心已建立的医院管理目标
2. 新的目标值得争论，对其实施，医院几乎没有什么经验	2. 经营的目标通常为大量的过去的经验所证明，是有效的
3. 战略目标通常着重考虑的是医院的生存和发展	3. 经营的目标可以分解为医院各执行部门的具体目标
4. 领导人较多考虑的是影响医院生存和发展的外部环境的变化	4. 领导人较多关注的是医院经营手段的应用
5. 一定时期之后，领导人才能知道战略目标执行情况	5. 领导人能较迅速地了解经营目标的执行情况
6. 为完成医院经营战略计划，主要通过精神激励来刺激职工的积极性以完成战略目标	6. 为了完成经营目标，医院将规定一系列奖励办法，刺激医院职工的积极性

医院战略管理	医院经营管理
7. 领导要探索和思考许多全新的领域，过去的经验已经不可能把握“新的比赛”	7. 医院与竞争医院之间所存在的“比赛规则”对于有经验的领导人来说是熟悉的，他能把握局势的变化，也能胜任自己的工作
8. 在一定的意义上说，战略中的问题是抽象的，要延续一段时间后才能知道，并且可能是不熟悉的	8. 经营中存在的问题很快就能反映出来，这些问题比较具体，对有经验的管理者来说也比较熟悉

医院战略管理的基本思想

◆ 医院战略管理重视对环境的机会和威胁的研究，医院领导必须把医院的经营目标纳入变化的环境中进行管理。

◆ 医院战略管理要求医院管理工作以未来的环境变化趋势作为现时决策的基础，将日常经营业务活动同医院长远目标有机地结合起来，密切注视和把握环境的发展趋势，能动地开发和利用环境的机会。

◆ 医院战略管理强调医院不仅应采用现代科学方法进行管理，而且还应运用医院文化、社会心理等因素，把医院全体人员的行为变成统一的战略行动，采取多种激励措施，鼓励为医院的战略成功而奋斗。

◆ 医院战略管理的关键是战略实施，战略实施必须有切实可行的战略行动计划，要根据其对时间和资源的不同要求而逐层分解为年度计划、中期计划、长期计划和项目计划。

◆ 医院战略管理要有创新精神。这是因为战略是面向未来的，而未来是不确定的，是要冒一定风险的。

医院战略管理的主要因素

◆ 外部环境构成了医院存在的基本框架。一方面，外部环境的变化在增加医院经营风险的同时又为医院的发展提供机会，从而影响和决定了医院在动态环境中可做什么样的选择。另一方面，外部环境会对医院的发展提出承担社会非经济责任的要求，从而影响和决定了医院在此环境中应做什么的抉择。

◆ 医院的内部条件构成了医院进行经营活动的框架，其中资源条件制约着医院的竞争

力，也就是医院的优势与劣势，决定了医院客观上能做些什么样的选择。

◆ 医院为适应环境条件的变化而谋求生存和发展，尚需追求某种目标，为达到这种目标，在经营活动中就需要战略和战术考虑。

医院战略管理的基本原则

- ◆ 医院战略管理包括医疗市场战略管理、医院管理以及它们之间相互关系的管理。
- ◆ 医院战略管理的一个核心任务是医院和它所处环境之间相互关系的管理。
- ◆ 医院战略管理在环境和医院内部两个方面都涉及预期、适应和创造变革。
- ◆ 医院战略管理受到对各种环境机会的不懈追求的推动。
- ◆ 医院战略管理认识到机会可能产生于外部环境，也可能从组织内部出现，无论是哪种情况，它们都要在医疗市场上和医疗市场竞争中实现。
- ◆ 医院战略管理是关于如何建设或创造医院的有竞争力的未来，就像它是适应对未来的某些理解一样。
- ◆ 医院战略管理就是整个医院的任务，它不能授权给医院内部的任何科室。
- ◆ 医院战略管理迫使长期目标和短期效益的统一，未来会影响当前的决策，当前的决策要旨在于引向若干未来的目标。

第三节

医院战略分析

医院面临的问题既错综复杂又相互关联，现实中常常迫使医院战略决策者还没弄清问题就必须采取解决问题的行动，因而只好通过模仿其他医院或靠自己的判断力作出战略决策，