

中国第一部医院管理咨询实战指南

医院管理 咨询实务

张英 余健儿 编著



**A Handbook
of Hospital
Management
Consulting**

世界图书出版公司

中国第一部医院管理咨询实战指南

医院管理咨询实务

张英 余健儿 编著



世界图书出版公司
广州·上海·西安·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

医院管理咨询实务/张英主编. —广州: 世界图书出版公司, 2005.6

ISBN 7-5062-7457-4

I. 医... II. 张... III. 医院—管理
IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 030486 号

医院管理咨询实务

出版发行: 广东世界图书出版公司

(广州市新港西路大江冲 25 号 邮编: 510300)

电 话: 020-84451013 84453623

<http://www.gdst.com.cn>

E-mail: pub@gdst.com.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 广东信源彩色印务有限公司

版 次: 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 24

书 号: ISBN 7-5062-7457-4/R·0103

出版社注册号: 粤 014

定 价: 51.50 元

如发现因印装问题影响阅读, 请与本公司联系退换。

医院管理咨询业

——未来的黄金职业

我们不知道业内人士能否认同我们所列题目传达出的一种观念或者说信念。但我们坚信未来的医院管理咨询业会成为一种黄金职业。这种说法包括两个内涵：一是那些真正优秀的医院管理咨询人员会得到高额的价值回报；二是医院管理咨询人员将是医疗卫生业内最容易获得成就感的职业之一。当有许多医院开出 30 万到 50 万的年薪聘请一名经营院长；开出 20 万的年薪聘请医院人力资源主任、营销主任或者财务主任，并经考证确实给予兑现的时候，我们感到万分的欣喜，因为这是对医院管理人员价值的承认，是对医院管理价值的承认，更是一种观念的解放和思想的进步。

我们是从 2001 年开始用比较多的精力来从事医院管理咨询、项目策划和医院管理培训的。几年来，足迹遍布中国的东北、华北、西北、华南、华东等地，既到过像北京大学这样的高等学府为研究生授课，也到过像陕西神木这样的西北县城为基层医院做管理培训。既为珠江三角洲经济发达地区的医院做过系统的管理咨询，也为经济欠发达的青海等西部地区的医院做过项目策划。每做一次咨询或者培训，我们都会深深地感动一次，因为不管环境多么异常艰难，我们的医院院长们仍然以无私的胸怀和坚韧的精神在不断地推进着医院的变革与管理，尤其是他们对现代医院管理知识的渴求和自己所表现出来的学习精神，让我们看到了医院改革与发展的前景，看到了未来医院职业经理人的出现绝不再仅仅是一种设想。这些都是激励我们做好医院管理学术研究、医院管理咨询与培训的强大动力和精神支柱。广东人民出版社出版我们的《现代医院人力资源》、《现代医院营销战略》和《现代医院

形象策划》系列丛书不到一年就再版，使我们感觉到广大医院管理工作对医院管理书籍的迫切需要。因此，我们再度联手，编著了这本《医院管理咨询实务》。在此，也感谢世界图书出版公司，是他们的支持才能使本书走向市场。

尽管我们对医院管理咨询业的未来充满信心，但它现在仍然处在一个学习和成长阶段，本书写作时参阅了有关的管理咨询书籍和资料，也写进了我们的咨询体会和实际运作过的一些咨询案例，但由于咨询实践的局限和编著者的水平所限，书中会有许多不全面和不完善的地方，希望广大读者尤其是医院管理界的前辈们能给予批评指正。同时也希望能看到更多有关医院管理咨询方面的书籍出版。

作者

2005年1月于广州

目 录

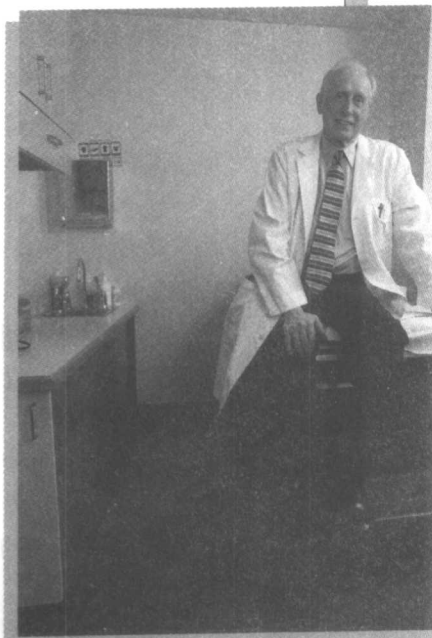
第一章 医院管理咨询业成长与发展	1
第一节 医院管理咨询背景	2
第二节 医院管理咨询业在学习中成长	8
第三节 医院管理咨询公司发展趋势	15
第二章 医院管理咨询业务流程	21
第一节 医院管理咨询业务流程概述	22
第二节 医院管理咨询业务开发	25
第三节 医院管理咨询项目建议书提交	27
第四节 医院管理咨询合同签订	29
第五节 医院管理咨询项目启动	34
第六节 医院管理咨询项目实施	36
第三章 医院战略管理咨询	43
第一节 医院战略管理咨询概述	44
第二节 中国不同类型医院竞争战略分析	53
附1 医院管理咨询基本情况调查表	66
附2 医院战略管理基本调查问卷	70
附3 医院战略管理诊断报告	72
第四章 医院人力资源管理咨询	91
第一节 医院人力资源管理咨询概述	92
第二节 医院组织机构设计与工作岗位分析	109
第三节 医院绩效考核体系设计	131
第四节 医院薪酬管理体系设计	154

附 1	医院薪酬分配方案	168
附 2	医院人力资源管理状况诊断报告	173
附 3	医院人力资源咨询项目建议书	185
附 4	医院人力资源管理制度范例	194
第五章	医院营销咨询	223
第一节	医院营销咨询概述	224
第二节	医疗市场细分与目标医疗市场选择	228
第三节	医疗市场定位	235
第四节	医疗服务营销渠道的建立	240
第五节	医院品牌营销	243
第六节	医院营销部工作制度与流程	249
附 1	医院医疗服务营销咨询项目建议书	259
附 2	医院整体营销方案(以某医院为例)	264
附 3	医院年度营销规划	270
附 4	医院营销部年度工作计划	276
第六章	医院财务管理咨询	279
第一节	医院财务管理咨询概述	280
第二节	医院成本管理咨询	283
附 1	医院财务分析与评价	296
附 2	医院全成本核算项目建议书	305
第七章	医院管理培训咨询	311
第一节	医院管理培训咨询概述	312
第二节	医院管理培训实施	316
附	医院管理培训合同书	325
第八章	医院形象策划咨询	329
第一节	医院形象策划咨询概述	330
第二节	医院形象策划流程	341
第三节	医院理念设计	352
第四节	医院行为形象设计	357
第五节	医院视觉形象策划	365

第 1 章

医院管理咨询业成长 与发展

- 📁 医院管理咨询背景
- 📁 医院管理咨询业在学习中成长
- 📁 医院管理咨询公司发展趋势



第一节 医院管理咨询背景



一、医疗服务总的发展趋势

1. 社会经济的发展,群众物质生活的改善,人们健康意识的提高,人口老龄化趋势等各种因素交织在一起,将使得医疗需求持续增加,医疗保健事业将得到极大的发展。

2. 各种慢性非传染性疾病增加,社会因素造成的急诊医疗需求增加,传染病的流行使医疗工作的各个方面必须同样重视,共同促进,协调发展。

3. 社会上不同阶层的形成导致了人们支付能力的差异,医疗服务需求的多样化导致了医疗服务形式的多样化。

4. 医疗机构、付费方和就医者将对医疗成本和医疗价格更加关注,在医疗服务中讲求质量、效率、效益,达到“医供患共赢”将成为医院、付费者和就医者的共同目的。

5. 随着社会的发展,致病因素的增多与复杂化,医疗服务模式将发生重大转变。

6. 医疗服务市场由“供方市场”向“需方市场”转变,医院之间的竞争将日趋激烈。



二、目前我国卫生费用情况

1. 研究显示,在患者主导的竞争下,市场竞争愈激烈,价格愈高;在付费者主导的竞争下,市场竞争愈激烈,选择契约愈盛行,价



格愈低。美国医疗市场在 20 世纪 80 年代为患者主导的竞争, 导致医疗费用急剧上升, 但到 90 年代初期在管理保健的发展趋势下, 已转变为付费者主导的竞争, 使得医疗费用的上升得到控制。

2. 各种医用材料、生活消耗材料、人力成本都在不同程度地增加, 导致医疗服务成本的增加。

3. 药品的过量消费, 特别是不合理用药造成极大的资源浪费。

4. 重治轻防的疾病控制方式使许多资金用在了疾病的治疗上。

5. 医学高新技术的应用带来了医疗费用的过快增长。

6. 卫生费用使用不均、预防领域的投入缺乏、基层医院与大医院苦乐不均、不同人群医疗费用差异明显、城乡差别十分明显、卫生费用的分布存在地区差异等。

7. 未来中国卫生总费用将呈急剧性上升趋势, 目前总费用相对于 GDP 处于较低水平。

医疗卫生改革总的状况

1. 医院将真正步入市场经济时代, 医院投资主体多元化、经营模式多元化, 公有制医院一统天下的格局将逐步被打破。

2. 政府实行宏观管理, 医疗保险公司介入, 就医者法制意识增强, 使医疗服务行为逐渐步入法制化的轨道, 医疗费用支付将逐步维持在合理水平。

3. 如果不搞区域卫生规划, 不进行宏观调控, 恶性竞争就难以避免。

4. 医疗市场规则不健全。医疗市场规则包括硬规则(医疗法律体系、医院管理体系、保障体系以及竞争机制等)和软规则(如医学观、生命观、医学伦理观等)。

5. “生物-心理-社会”医学模式基本上还是在喊口号, 不能落在具体的行动中, 其原因比较复杂, 值得深思, 也需要探讨和研究。

6. 医疗行业可以说是朝阳产业, 但并不是暴利行业, 错误地引导和盲目地投资将使医疗投资者在经营若干年后可能陷入进退两难的境地。

7. 现在进行的国有医院产权制度改革应该进行“冷思考”，医院产权制度改革是否与激发医院活力存在必然联系值得探讨。

8. 政府对医院的期望和要求越来越高，同时对医院的服务也存在着一定程度的不满。

9. 社会对医院和医务人员的道德约束标准过高，医院经营管理者发牢骚，医务人员不满意。

10. 民营医院和国有医院待遇的不平等导致事实上并未形成医疗市场的竞争局面。

四、医院竞争走势分析

1. 国有医院承担了市场竞争、经费补偿以及承担就业、紧急公共卫生事件处理等许多社会职能，背负着沉重的压力在运营。

2. 规模经营与专科化并驾齐驱，依靠自身的独特优势占领一定的医疗市场份额将成为医院最重要的经营战略。

3. “人才资源是第一资源”的理念将更加深入人心，尊重知识、尊重人才、争夺人才将成为医院的现实行动。

4. 不断创新将成为医院的永恒追求和保持竞争活力的法宝，医院倒闭将不再成为新鲜事。

5. 由于医疗市场竞争的加剧，各类医院将更加讲求服务营销策略，广大群众将会享受到更加优质的医疗服务。

6. 医院将更加重视管理，医院的竞争最终将成为管理能力的竞争（管理竞争力的5个方面：生产率、劳动力成本、绩效、管理的有效性、文化）。

7. 职业医生、职业医院经理人将逐步出现，医院院长将逐步由职业经理人出任。

8. 为了提高社会知名度和美誉度，医院将更加注重品牌推广和形象宣传。

9. 非营利医院获取高额利润的做法会得到遏制，社会投资者的市场空间将更多地集中于非基本医疗服务、特色专科性医疗服务、某些

特殊需要的个性化的服务领域。

五 国有医院的现状

1. 政府职能转变缓慢，医院继续充当着政府下属部门的角色。
2. 医院产权制度改革缺乏权威性政策，医疗机构实行全行业管理和医院成为独立法人还比较困难。
3. 区域卫生规划效果不明显，国有医院效益与效率普遍低下，医疗资源浪费严重。
4. 医院内部机制不完善，缺乏应有的活力。
5. 认识到医疗技术的重要性，但看不到服务的重要性，难以恰当地处理技术与服务的关系。
6. 从不同的角度考察，医院都可能有优势，但整体实力就是上不去，其根本症结在于资源的整合能力，也就是说缺乏管理能力。

六 民营医院的现状

1. 功能定位存在缺陷，多数民营医院小而全，缺乏专科特色。
2. 管理模式有待改进，多数医院模仿公立医院管理，或家族式管理。
3. 医疗服务不规范，特别是缺乏无菌观念，法制意识不强。
4. 一些虚假广告影响医院的声誉。
5. 民营医院资金投入有限，规模不大，抗风险能力差。
6. 民营医院人员素质偏低，人才结构不合理，存在短期行为。
7. 民营医院经济负担重，收费项目多，税费不规范。
8. 社会对民营医院存在偏见，老百姓担心收费不规范，缺乏安全感。
9. 政策不配套，举办者心存疑虑。

七、现代医院应树立的经营观念

1. 市场观：

- 市场不变的原则是永远在变（《孙子兵法》：兵无常势，水无常形，能因敌变而取胜者，谓之神）。
- 只有淡季的思想，没有淡季的市场。
- 市场只承认强者胜者。
- 思路决定出路，观念决定发展。
- 医院之间的竞争在一定程度上是观念的竞争。

2. 人才观：

- 合适就是人才。
- 人人是人才，赛马不相马。
- 结果可以不公平，机会不能不公平。
- 用人所长，避人所短。
- 对人最大的不尊重是不能量才而用。

3. 竞争观：

- 医院经营如逆水行舟，不进则退。
- 做在别人想到之前。
- 未来医院的竞争是学习速度的竞争。
- 根本性的竞争是文化竞争。
- 和客户的心越近，和竞争对手的距离就越远。

4. 质量观：

- 有缺陷的服务就是劣质的服务。
- 服务永远无法补救。
- 只有高素质的员工，才能有高质量的服务。
- 时时无缺陷，天天无投诉。
- 没有安全，质量无从谈起。

5. 营销观：

- 不能满足顾客的需求，医院灭亡。
- 能够满足顾客的需求，医院生存。



- 不断创造顾客的需求，医院发展。
- 要想顾客永远满意，就必须对自己永远不满意。
- 完成一个新客户的治疗或检查，服务不是结束，而是刚刚开始。

6. 管理观：

- 没有问题是最大的问题。
- 解决不了问题，以后将永远没有问题。
- 不超过竞争对手的目标毫无意义。
- 意识不到危机是最大的危机。
- 目标不明确、不量化等于没有目标。

八、现代医院的经营策略

1. 人才策略：

- 理念：人才资源是医院的第一资源。
- 名医工程：一个专家就是一面旗帜，专家的水平决定了医院的水平。
- 人才工程（比如“123工程”）：10名在省内乃至国内知名的一流专家；20名地区知名专家；30名业务骨干。
- 人才团队：强大的凝聚力，独特的成长与创业环境。
- 个人发展：职业生涯规划。

2. 营销策略：

- 理念——营销是医院最根本的职能。
- 以客户为中心。
- 全院全员营销。
- 让客户成为营销员。
- 服务的意义在于为客户创造价值。
- 人际关系也是生产力。

3. 技术策略：

- 理念——只有自主知识产权的技术才能支撑医院的未来。
- 专家带动专科。
- 专科治疗专病。
- 专病采用专药。



4. 管理策略:

- 理念——管理也是高科技。
- 管理出效益。
- 管理决定优势。
- 医院管理人才和医疗技术人才同样重要。
- 现在医院最缺乏的就是管理。

5. 文化策略:

- 理念——文化竞争是最高层次的竞争。
- 资源是会枯竭的,唯有文化才会生生不息。
- 核心价值观决定了医院的方向与未来。
- 文化不是活动与口号。
- 只有文化才能创造永恒的价值。

第二节 医院管理咨询业在学习中成长



一、管理咨询

管理咨询是由经过特殊训练的合格人员向各种组织客观并且独立地提供的以合同为基础的顾问服务,帮助客户组织确定和分析相关的问题,推荐这些问题的解决方案,并且在必要的时候为这些解决方案的实施提供帮助。

1. 管理咨询的三大任务:

- 帮助客户组织确定和分析相关的问题;
- 推荐这些问题的解决方案;
- 在必要的时候为这些解决方案的实施提供帮助。



2. 管理咨询运作的四大模式:

- **任务:** 咨询公司把项目当成一项单独的任务来完成, 企业不参与咨询公司的分析、设计等项目活动, 企业不重视项目的过程, 企业只关心项目的结果, 即咨询公司所提交的文本。
- **过程:** 咨询公司把项目当成一个过程来管理, 从项目的组织结构、项目的启动大会、到具体子项目/模块中的调研分析、理念导入、最佳企业实践的借鉴、方案设计等活动都有严格的程序和流程。企业与咨询公司成立联合项目小组, 企业参与咨询项目的活动, 企业的收益不仅仅是项目的结果, 即咨询公司的文本, 而且包括项目的过程。
- **知识转移:** 咨询公司不仅仅把项目当成过程与企业共同工作, 而且在项目过程中通过培训、定向培养等方法将项目过程中的工具、方法等知识和能力转移到企业, 正所谓“授人以鱼、不如授人以渔”。
- **战略合作:** 咨询公司与企业建立长期战略合作关系, 定期或不定期地为企业提供咨询服务。

三、管理咨询业的发展

管理咨询,在美国通称为“管理顾问”,在日本称为“经营诊断”。在我国,管理咨询和企业诊断两者的内涵与外延基本一致。管理咨询业最早是从美国发展起来的。在19世纪末出现时,管理咨询着重解决的是生产管理中的一些问题。进入20世纪80年代后,西方管理咨询业发生了巨大的变化。管理咨询理论和方法不断改进,咨询服务质量不断提高,管理咨询人员不再仅仅提供咨询建议,而是常常协助客户实施咨询建议。尤其是许多大型咨询公司积极致力于全球性组织建设与新市场的开发。进入20世纪90年代后,战略咨询需求大幅度增长,这是由于现代企业在面对竞争非常激烈的市场环境时,制定竞争战略,实施战略规划已成为其管理工作的最重要内容。管理咨询业可以说是近些年世界上发展较快的一个行业,其影响渗透到政治经济生活的许多领域。目前,世界500强的企业中有50%左右的公司拥有自己长期合作的国际著名咨询公司。美国的AT&T公司有1000多家咨询公司为它们进行全方位、多层面咨询,每年投入的咨询费用高达3亿多美元。



在西方发达国家，咨询的触角已伸向人们日常工作和生活的各个方面，包括医疗保健、文化娱乐、教育、求职等一切需要咨询的服务。咨询的内容多而全，既有生产管理的、人力资源的、也有战略发展等咨询。

我国的管理咨询业是借鉴欧美国家企业管理咨询的理论、经验和方法发展起来的。咨询业的发展是市场经济发展的产物，市场竞争愈激烈，对咨询业的需求愈大。可以说，市场经济是咨询产业生存和发展的外部环境与基础。随着我国改革开放进程的发展，20世纪80年代初，我国咨询业应运而生。经过20多年的发展，我国管理咨询业迅速发展。北京、上海、广州、深圳等发达城市诞生了许多优秀的管理咨询企业，他们在认真学习国外咨询公司的咨询经验与程序的基础上，结合自己的专业优势，逐步建立起自己的一套符合中国企业实际的管理咨询方法。经过坚持不懈地市场拓展，许多企业已逐步走向了成熟，在咨询实践中为客户不断地创造价值，并且赢得了客户的信任。管理咨询业的特点是，咨询业务的开展一般要求咨询顾问与被咨询企业相应的业务人员共同组成项目组，对企业管理的某些层面进行管理改造，或对企业管理进行全面改造。由于企业健康发展3年会上一个台阶，因此，企业一般以3年左右的时间为周期，请专业咨询公司对其进行一次管理改造。在现代的管理咨询中，咨询顾问不仅要为企业管理的某些领域设计良好的运行模式，更要辅助企业实施，而不仅仅是提供一个咨询报告。管理咨询顾问需要具备企业管理的某些专门领域的知识（最好能掌握MBA的知识体系）与特定行业相结合的企业管理经验。

国内的管理咨询业虽然发展时间比较短，而且其理论和实践方法大都脱胎于西方发达国家，但是经过这20年左右的发展，中国本土也诞生了不少实力不错的管理咨询公司，有些甚至有实力在许多项目中和麦肯锡这样的国际管理咨询公司竞争。他们在自身不断完善的同时也确实为国内的众多企业解决了许多经营管理难题，在企业的发展战略、市场营销、人力资源、组织结构优化、采购及供应链等方面，国内的管理咨询公司可以说积累了很丰富的经验。中国本土管理咨询在1998年之前基本以准入咨询和ERP实施为主，之后才开始大规模发展起来。因为在1998年之后，随着中国经济的迅猛发展，一部分快速

