

专科医院 经营管理实录

ZHUAN KE YI YUAN JING
YING GUAN LI SHI LU

吴坚韧 · 张 英 著

ZYCK
JYGS

广东省出版集团
广东人民出版社

专科医院 经营管理实录

（中国首家专科医院经营管理实录）

（中国第一家专科医院经营管理实录）

（中国第一家专科医院经营管理实录）

JK
JG

中国第一家专科医院
中国第一家专科医院

专科医院经营管理实录

吴坚韧 张 英 著

广东省出版集團
广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

专科医院经营管理实录/吴坚韧、张英著. —广州: 广东人民出版社, 2009. 1
ISBN 978—7—218—06115—3

I. 专… II. ①吴… ②张… III. 眼病—专科医院—管理—金华市
IV. R197.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 212584 号

责任编辑	冯秋辉
封面设计	彭 力
责任技编	黎碧霞
出版发行	广东人民出版社
印 刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	14.5
字 数	250 千
版 次	2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷
印 数	4000 册
书 号	ISBN 978—7—218—06115—3
定 价	28.00 元

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020—83795749) 联系调换。

【出版社网址: <http://www.gdpph.com> 电子邮箱: sales@gdpph.com

图书营销中心: 020—34075206 83781020】

序

小时候，我曾看到一位双目失明的老人手里拄着拐杖，肩上背着重物艰难地行走，那种痛苦和无奈深深地刺痛着我的心。因此，我曾立志做一名眼科医生，想帮助那些看不到这个世界的人能够重见光明。但理想未必一定能够如愿以偿，无缘成为医生的我怀着对医疗事业的热爱，参加工作后几经辗转进入国家公立医院从事后勤服务工作，从一名普通员工，一直到管理人员和医院第三产业的总经理。随着国家的改革开放，我的观念也在发生着巨大的变化，做一名眼科医生的梦想又在我的内心萌动，但随着年龄的增长，有些事已经失去了机会。不过，帮助那些失去光明的人重新看见这个美好的世界，却一直根植于我心中的梦想。于是，在20世纪90年代中期，我离开国有医院，逐步创办了眼镜连锁公司，金华市眼视光预防保健所，金华市眼视光研究中心，直至后来创办了金华眼科医院（金华眼视光医院）。

金华眼科医院的建成与不断发展，与浙江省和金华市两级政府的积极支持和鼓励民营医院的建设与发展是分不开的。目前，全省在民营医院的设立条件、资质审核、审批程序、医保和新农合待遇等方面，基本上享有和一般公立医院等同的待遇。金华眼科医院从一开始就坚持高起点，无论是学科建设、人才培养，还是内部运行机制的建立，都是严格按照三级眼专科医院要求来建设的。从医院开业的第一天起就定位为非营利医院，在政府的支持下，开展了许多的扶贫帮困项目，让老百姓得到了真正的实惠，因此医院也树立了良好的品牌形象。

金华眼科医院虽然是民营医院，但金华市卫生局把其列为市直属医疗单位管理，而且金华市委、市政府在《浙中城市群卫生事业发展纲要》中要求“到

2010年金华眼科医院（金华眼视光医院）加强国内眼科前沿医院合作，建成浙中西部眼科诊疗中心”。一所民营医院，能够得到党和政府这么高度的重视，就充分说明金华地方领导的开明和对民营医院的高度重视与关怀，同时也证明金华眼科医院以自己的业绩得到了政府的认可和支持。

金华眼科医院虽然由民营资本投资，但它却是非营利性的，收费是按国家公立医院标准执行，在管理模式上严格遵循国家卫生行政部门的规章制度、操作规程，同时融合现代医院管理理念与方法。医院不仅设置了党、政、工、团机构，而且决策、监督、执行体系健全，市卫生局在管理上也完全是按市直属医疗卫生机构的管理方法来管理，这种运行模式在全国也是金华独有。实践证明，这种管理模式不仅能够加强对民营医院的监管，同时也有利于民营医院的发展，更有利于老百姓享受到安全、放心、价格合理的优质医疗服务。

虽然民营医院与公立医院的投资主体不同，但有一个目的是共同的，那就是为群众提供优质的医疗服务。金华眼科医院作为一所民办非营利性医院，虽然没有政府的投资，但从创建开始，就坚持非营利的办院思路，狠抓学科建设、人才培养、科学管理以及文化建设等，并主动承担社会责任，积极开展社会公益活动，在医院实现了自负盈亏并得到了良好发展的同时，也得到了老百姓信赖和社会的认可。

创业是一件非常不容易的事，尤其是在当前医患关系紧张，人们对民营医院还没有完全接纳的情况下，要想办好民营医院是非常艰辛的，金华眼科医院在发展过程中总结和积累了一些经验，我们将这些经验总结结集出版，用以与同道们一起交流医院管理心得，目的是想让大家一起来探讨中国民营医院的发展模式，走出一条具有中国特色的民营医院发展之路。

《专科医院经营管理实录》全方位、多角度地介绍了金华眼科医院的发展战略、经营思想、管理方法，对于一些管理的细节，在书中我们也毫无保留地说了出来，供同道门参考。书已经出版了，但对于医院管理我们还是一直在不停地学习和探索，由于本人学识水平所限，书中定有许多不完善之处，还恳望同道能够批评指正。

以上所感，是为序。

吴坚韧

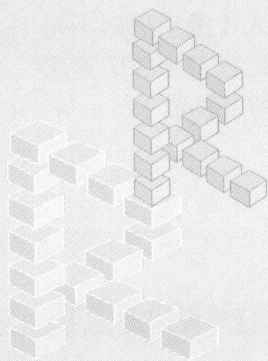
目 录

第一章 金华眼科医院的人力资源管理	1
第一节 国有医院人力资源管理的现状	2
第二节 民营医院人力资源管理的现状	4
第三节 医院人力资源管理新趋势	7
第四节 医院人力资源管理创新	9
第五节 医院人力资源管理体系	11
第六节 金华眼科医院的组织机构设计	18
第七节 金华眼科医院的岗位管理	49
第八节 金华眼科医院的绩效管理	65
第九节 金华眼科医院的薪酬管理	79
第十节 金华眼科医院的培训管理	82
第十一节 金华眼科医院的员工职业生涯规划	87
第十二节 金华眼科医院的激励机制	90
第二章 金华眼科医院的营销管理	103
第一节 金华眼科医院的十大营销观念	105
第二节 现代医院市场营销环境	110
第三节 医疗市场细分与目标医疗市场选择	118
第四节 就医顾客需求与行为分析	124
第五节 不同环境的医院营销形象定位	131
第六节 金华眼科医院 SWOT 分析	141
第七节 金华眼科医院的发展战略规划	145
第八节 现代医院品牌培育与推广	152
第九节 金华眼科医院的营销定位	160
第十节 金华眼科医院的营销策略	162
第十一节 医疗服务营销的十种误区	170

第三章 金华眼科医院的文化管理	177
第一节 医院文化的核心内涵	178
第二节 医院文化体现着医院的核心价值观	181
第三节 医院文化的功能	182
第四节 医院文化的建设原则	185
第五节 医院文化建设的主要任务	187
第六节 金华眼科医院的例行文化活动	199
附录 金华眼科医院员工手册	203

第一章

金华眼科医院的人力资源管理



21 世纪,人类进入了一个以知识主宰世界的新经济时代。其实质是以知识智能为核心的人力资本、以信息技术为标志的发展环境和以科技创新为特征的动力系统。在未来,人力资源与知识资本优势将成为医院重要的核心技能,人力资源的价值将成为衡量医院竞争力的标志。同时,人力资源管理也必然受到信息网络化的力量、知识与创新的力量、就医顾客的力量、投资者的力量、组织速度与变革的力量等各种力量的挑战与冲击。作为医院改革与发展的第一资源的人力资源管理是整个医院管理的核心和重点,因此,医院必须适应人力资源形势的发展与变化,不断加大创新力度,牢固树立人力资源是第一资源,是最宝贵的资源的观念,从思想上和行为上重视医院人力资源管理,医院才能够获得持久的竞争力,才能在医疗市场中持续占有一定的份额,从而实现医院的可持续健康发展和员工的全面发展。

第一节 国有医院人力资源管理的现状

现阶段,我国的医院特别是国有医院的人力资源管理还留有很深的计划经济痕迹,这主要体现在人事管理体制僵化、缺乏科学的绩效评估、薪酬分配缺乏竞争性、员工积极性不高,未能重视医院与员工的共同发展以及人才流动机制不完善等。这些现象的存在,不同程度地影响了医院的发展和整个医疗卫生队伍素质的提高,客观上制约了医学事业的发展和人民群众对优质医疗服务的需求。



一、管理体制僵化

在市场经济的大潮中，一旦有什么“风吹雨打”，还得靠行政部门做后盾。过去，人们往往把这种“惰性”的形成归咎于行政部门，归咎于政府，但今天我们换一个角度讲，在医院内部尚无规范化、科学化的人力资源管理机制，整个社会尚无健全有序的卫生人力资源市场机制的情况下，行政部门完全不干预、不监督显然是不行的。当然，让行政部门简政放权，扩大医院的用人自主权仍然要强调，仍然要解放思想。所以，医院想要的人进不来，不要的人出不去，想走的人走不了，想来的人来不了，专业人员和管理人员缺乏积极性，人力资源的整体效应未能有效地发挥应归结于三个方面的原因：一是医院内部人力资源管理机制不健全；二是行政管理部门干预过多；三是人力资源的市场机制不完善。



二、缺乏科学的绩效评估体系

现在，医院仍然被国家列为事业单位，大部分医院的绩效考核仍然在沿用行政机关、事业单位工作人员年度考核制度，医院里不论什么专业，什么层次的人员，都在使用统一的考核标准，所考核的德、能、勤、绩内容也很笼统，难以反映不同岗位不同人员的业绩贡献。这样的考核必然会流于形式，考核结果与员工的实际使用难以挂钩，不利于调动员工的积极性，操作不好反而会影响员工的积极性。



三、薪酬分配缺乏竞争性

近几年来，尽管国家出台了一系列的改革文件，而且也有专门的人事分配制度改革文件，医院对打破“铁饭碗”、“大锅饭”，进一步拉开收入差距，体现按业绩贡献取酬的呼声很高，有许多医院也采取了一定的措施，但绝大部分医院仍然在沿用过去的等级工资体系，工资结构和工资水平，还很难谈得上工作分析、制定岗位说明书、做薪酬市场调查、绩效考核以及薪酬激励等规范化的人力资源管理，因此，医院的薪酬分配在实质上很难起到激励员工，达到提高工作效率的目的。



四、未能重视医院与员工的共同发展

在市场经济条件下，作为用人单位的医院和作为劳动者的员工，都是平等的

市场主体,员工应聘到医院工作,从本质上说双方的目标应该是一致的,这就要求人力资源管理者要把医院的目标和员工的目标有机地统一起来,实现“双赢”。但现在有些医院招聘并录用员工以后,没有对员工进行医院的价值观教育,或者说医院没有一个良好的文化氛围,使得员工缺乏长期与医院共同发展的思想,在工作中不卖劲儿甚至不出力。比如,有些医院招聘到高级专业技术人员以后,本来想让其作为学科带头人带出一批优秀骨干,但由于种种原因,引进的人才不敢尽力展示自己的才华,以避免引起同行的妒忌,有的甚至抱着“教会徒弟饿死师傅”的意识而不愿把技术传授给下级医师,或者出现同事之间互相提防、互相拆台的不良现象。这大都是由于医院没有一个明确的价值观或者价值观没有深入人心而造成的。



五、人才流动机制不完善

尽管目前已经有相当规模与数量的人才交流中心,人力资源中介公司,同时专业的卫生人才交流中心与中介公司也有很多,但一名人才真正流动起来还是要尝尽酸甜苦辣。有些人才想流动,原单位却死活不放,招聘单位有条件的可重新建档,无条件的只能临时聘用,对于档案调不进来的人,户口转移、子女上学又成了大问题,等把这些问题都理顺了少则一两年,多则三五年,牵扯了人才很大的精力。现在有些民营医院,论规模、技术已达到了三级医院的水平,但对引进的人才既落不了户口,也晋升不了职称,无形中为人才的进入树立了很大的屏障。还有诸如社会保险、培训与发展等对于想流动的人才都是一种担心,如果人才的流动机制不完善,必然制约整个人力资源的有效配置。

第二节 民营医院人力资源管理的现状



一、民营医院的组织层次少,对人的管理更加直接

管理人员减少,提高管理效率,对市场环境的变化能作出快速反应。



二、民营医院人力资源管理的总成本相对较小

民营医院基本是实行“所有权与经营权合一”的模式,产权的明晰意味着医院不用担心经营者对医院进行“内部人控制”而有损医院所有者的利益,也不用对医院经营者建立一整套完善的内部机制以对其进行必要的激励和约束,因而可以节省委托代理成本而保持医院的高效和竞争力。



三、职业经理人介入,但职业经理人市场尚未形成

人力资源市场化,但人力资源市场尚未形成,比如在招聘医生时,执业注册、户籍关系、职称晋升上的困难,远比公立医院高出许多。民营医院的发展历史毕竟很短,行业力量还没有形成,缺乏凝聚力,还不成熟。



四、民营医院人员招聘弊端多

人员招聘基本上是现用现招,没有详尽的招聘计划,重复性突出。招聘方法单一落后,仅靠面试是很难测试出一个人的实际能力。缺乏合格的招聘人员,难以在人才市场中寻找真正合适的人才,结果往往是付出很高的招聘成本,成功率较低。



五、家族关系决定财产继承关系,重要职位由家族成员担任,实现集权化领导,专制式决策

人力资源首先考虑亲朋好友的安置,其次再考虑近邻,结果形成一张由血缘亲情近邻连接起来的关系网。



六、民营医院人力资源管理者素质不理想

民营医院人力资源管理者总体素质不容乐观,有战略头脑、有知识、会管

理者很缺乏。对劳动政策和人力资源管理知识知之甚少，甚至基本不懂。



七、培训是人力资源管理的重要内容，也是人力开发的关键方式

目前，相当数量的民营医院的员工培训工作并不到位。把培训仅仅作为成本而非长远投资。有的民营医院根本不搞培训，有的对培训资金加以控制和限制，有的对培训的效益和价值不作评估，所以难以达到培训的预期目的。培训制度不健全。培训往往是“头痛医头，脚痛医脚”，具有被动性、临时性和片面性，缺乏系统性和科学性。



八、激励方法陈旧、单一

许多民营医院因为自身的先天条件不足，既不能向公立医院享受国家政策保护，也不如外资医院制度完善，所以，激励手段比较单一。过分依赖于货币激励方法（如晋升工资、发奖金、分红、给红包等）；忽视非货币的激励方法（如理想、目标、榜样、培训、自我实现等）；忽视良好医院环境的培育，使得医院缺乏凝聚力，员工缺乏归属感。



九、民营医院员工流动过于频繁

民营医院的发展需要相对稳定的员工群体，流动性过大会影响正常的医疗服务秩序。大多奉行“拿来主义”，缺乏人才储备观念，临时“抱佛脚”。由于很难招到满意的人才，因而出现频繁地更换人员。招到合适人才，又因医院在人才使用、利益分配、福利保障和精神文化激励等方面的问题，造成人才的流失。有些民营医院员工跳槽现象十分严重，甚者员工流失率高达50%以上，不少医院陷入“招聘一流失一再招聘一再流失”的恶性循环之中，造成人才短缺，加大人力资本损耗，使人力成本上升，难以维持工作秩序，影响医院战略目标的实现，损害了医院形象。

第三节 医院人力资源管理新趋势

未来的人才竞争必然是全球性国际化的竞争，未来人力资源管理的重点也必然是对优秀人才的争夺与凝聚。医院在未来的人力资源管理中，必须用全球化的战略眼光，去应对不断升温的人才争夺战。总的来看，医院的人力资源管理将呈现如下发展趋势。



一、对人才标准有了新的认识

新的人才评价标准将使医院人力资源管理更加注重以能力取才，以业绩评才。1982年我国首次提出人才的评价标准：具有中专学历和初级职称以上的人员均为人才。2003年《中共中央、国务院关于进一步加强对人才工作的决定》对人才的评价提出了新的标准：只要具有一定的知识或技能，能够进行创造性劳动，为推进社会主义物质文明、政治文明、精神文明建设，在建设有中国特色社会主义伟大事业中作出积极贡献，都是党和国家需要的人才。要坚持德才兼备的原则，把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准，不唯学历，不唯职称，不唯资历，不唯身份，不拘一格选取人才。



二、人才争夺战已势不可挡

现在，只要我们翻开卫生行业的报纸，打开有关医院的网站，“诚招英才”、“招聘骨干”的广告就会铺天盖地而来，招聘专业也不再仅仅局限于技术人才，管理人才的招聘也在持续升温，文秘、人力资源、市场营销、财务统计、网络工程师也都纳入了医院招聘的视野。有海外背景的，有丰富的本土工作经历的，都成为抢手的对象。这些现象充分说明，尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创新已不再成为口号，而是成为一种实际的行动与潮流。



三、人力资源管理体系科学化

市场经济的发展,必然使医院的人力资源管理由“人治”走向“法治”,由轻程序轻理性走向程序化、科学化。今后的医院人力资源管理必然要引进现代的人力资源管理理论、方法与技术,坚持战略的眼光和系统的思路,通过对医院结构与流程的优化,目标的设定与评价,来创建高效的工作平台,推动员工技能的不断提高和人力资源资本增值,实现医院的高效经营和员工个人的全面发展。



四、人力资源管理职业化

人力资源管理可分为战略性工作和作业性工作两个方面。战略性工作主要是进行人力资源政策制定、人力资源发展规划、招募与甄选员工、对员工进行培训、教育、职业生涯规划,以及吸引和凝聚优秀人才等。作业性工作主要是指考勤、档案管理、绩效考评与薪酬分配等。这些工作的圆满完成必然有赖于熟练掌握人力资源管理理论、方法和技术的人,具备良好的人际影响力、亲和力和创新能力的人力资源职业经理进入医院已是必然趋势。



五、员工是医院客户的理念将为管理者所接受

医院人力资源管理的新职能就是向员工持续提供客户化的充满人性化与个性化的人力资源产品与服务。医院与员工之间的关系不再是一种雇佣与被雇佣的关系,而是以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略伙伴关系。沟通、共识;信任、承诺;尊重、自主;服务、支持;创新、学习;合作、支援;授权、赋能;这些将成为人力资源管理的新标准。在人力资源的管理过程中,不是叫个性丰富,需求多样,性格各异的员工来适应人力资源管理者单一的需要,而是人力资源管理者必须通过积极的工作适应不同层面员工的需求。

第四节 医院人力资源管理创新

医疗市场的竞争迫使医院必须重视人力资源管理领域的变革,并且根据医院的发展不断地进行人力资源管理创新,使得人力资源管理真正成为医院发展的“驱动器”和“润滑剂”。要想适应变幻莫测的市场和拥有一批引得进、靠得住、用得上的优秀人才,医院必须在下列几个方面进行不断的创新。



一、管理体制创新

医院要想提高竞争力,必须拥有一批优秀的人才,而要想拥有优秀的人才,必须要有一个适应市场经济的人力资源管理体制。当前医院迫切的任务是要通过相关的改革,成为法人实体,拥有用人上的自主权。政府部门要通过制定完善的法规,让员工由“单位人”尽快成为“社会人”,给予自主择业的权利,这样医院才能把对员工的“身份管理”转变为“岗位管理”,其他诸如公开竞争、择优聘用;签订合同、契约管理等也才能真正落到实处。



二、用人机制创新

如何才能用好人才,让人才发挥出应有的作用,关键是要有一个好的用人机制,用人机制的核心就是要建立一个员工能进能出,职务能升能降、待遇能高能低的充满生机与活力的动态调节机制。在用人时,关键要看所用人才的优点与长处,只要把握好能力与岗位相匹配这一原则,就可以放心大胆地使用。对于在使用过程中发现能力不能适应岗位的要求,或者因工作失职严重影响继续在原岗位履行职责者,也要毫不客气地放下来,这样,才能让人感到既有动力又有压力。不能把优秀的人才放到重要的岗位上是对人才最大的不尊重,医院只有一个好的用人机制才能使尊重人才成为现实。