

● 景惠 JINGHUI
医院管理书系

医院管理咨询

全程运作实操

梁张
洁英
钟何
志苗
朗苗
于雷
戈程
仕
编倪
著敏
丽

Hospital Management Consulting entire
operation of practical operation

广东省出版集团
广东人民出版社

医院管理咨询

全程运作实践

2004
第二版

中国医药出版社

Hospital Management Consulting: entire
operational process operation

中国医药出版社
CHINA MEDICAL PUBLISHING HOUSE

0 景惠 JINGHUI
医院管理书系

医院管理咨询

全程运作实操

张英 何苗苗 雷程仕 倪敏丽
梁洁 钟志朗 于戈 编著

广东省出版集团
广东人民出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

医院管理咨询全程运作实操/张英、何苗苗等编著. —广州: 广东人民出版社, 2010. 1

(景惠医院管理书系)

ISBN 978 - 7 - 218 - 06569 - 4

I. 医… II. ①张… ②何… III. 医院—管理 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 220535 号

出版发行	广东人民出版社
印 刷	佛山市浩文彩印刷有限公司
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印 张	17.25
插 页	1
字 数	250 千
版 次	2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷
印 数	4000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 218 - 06569 - 4
定 价	30.00 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 - 83790604 83781020】

景惠医院管理咨询团队核心成员简介

- 张 英：中山大学—澳大利亚巴拉瑞特大学工商管理硕士（MBA）、广东省社会科学院经济学研究生毕业。现任景惠管理研究院董事长兼院长、景惠管理顾问有限公司董事长兼总经理。
- 何苗苗：英国威尔士大学工商管理硕士（MBA），曾在中国农业大学、奥地利维也纳大学攻读食品与营养专业。现任景惠管理研究院董事、副院长、医院管理咨询条件保障中心主任。
- 雷程仕：广东工业大学管理学硕士、辽宁工程技术大学管理学学士。现任景惠管理研究院董事、学术交流总监、医院营销研究所副所长。
- 倪敏丽：华南师范大学文学学士。现任景惠管理顾问有限公司董事、董事长助理、文化传播总监，景惠管理研究院医院文化研究所副所长。
- 梁 洁：中山大学管理学学士。现任景惠管理研究院董事、教学与科研总监、医院人力资源管理研究所副所长。
- 钟志朗：中山大学国际工商管理硕士（IMBA）、法国香槟省管理学院访问学者、医学学士。现任景惠管理顾问有限公司董事、副总经理，景惠管理研究院医院战略与运营管理研究所副所长。景惠医院管理书系出版发行总监。
- 于 弋：中国人民大学法学硕士、中国传媒大学管理学学士。现任景惠管理顾问有限公司董事、运营总监，景惠管理研究院医院社会责任研究所副所长。

让管理成为一种习惯（代序）

在近九年的医院管理咨询与培训生涯中，我有一个非常深的感受，那就是：医院管理之所以落后，其主要原因就是医院院长缺乏管理意识。而缺乏管理意识最直接的表现就是：不注重医院管理干部的培训 and 整个管理队伍管理技能的提升；不懂得应用科学的管理知识体系来建立全面、规范的医院管理系统；不善于在全院营造良好的管理氛围和通过管理改善医院绩效。现实中我们常常可以看到有的医院门诊、病房爆满，群众的口碑很好；有的医院却连工资都发不出来，而且医疗纠纷不断。深究其原因，主要还是各医院在经营管理能力上有很大的差异。因此，尽管有些医院所处区域的经济条件、人口数量、居民收入以及医院规模、医疗设备配置、所拥有的专业技术人员数量等各方面的条件非常相似，但经营效果和所形成的品牌效应却完全不同。对外部市场变化的把握能力和对医院内部资源的整合能力直接影响了医院的经营业绩和社会影响力。

市场经济体系的不断完善和规范，国家医疗卫生体制改革的不断深化，使得医院所处的经营环境呈现出显著的不确定性。在复杂多变的社会背景下，医院要想生存和发展，要想得到病人的认可和社会的支持，要想得到员工的拥护，就必须提高自身的经营水平和管理能力。要达到这个目标，唯有依靠不断地学习管理知识和提高管理技能。

在我接触的数千名院长中，大部分院长仍然是医学专业背景，虽然有些院长已经接受了系统的医院管理知识培训，有的甚至还拿到了管理专业的硕士、博士学位，但由于经常被许多琐碎的事务缠身，许多院长仍然难以抽出更多的时间专心从事医院管理，致使医院的职业化管理进程异常艰难。景惠从成立那天起，就把不断推动中国医院职

业化管理进程和提高医院职业化管理水平作为自己的责任，始终与医院一起学习成长，实现景惠与医院管理知识和技术相互转移，为医院提供高品质的咨询与培训服务，持续推动医院职业化管理进程，提高医院职业化管理水平，让医院管理者树立自己的职业理想并把从事医院管理作为一种生活方式。我们最大的愿望就是希望医院管理者能够把管理当做一种习惯，在医院管理和医疗服务的各个环节都体现出管理的重要价值，唯有如此，群众才能真正享受到安全、优质、有效、放心的医疗服务。

《景惠医院管理书系》作为景惠管理顾问机构的一项重要编辑出版工程，将力争选择医院管理者最需要的、最有实用价值的书籍出版。为广大医院管理者提供一套理念新颖、具有可操作性和可读性的医院管理系列书籍，是《景惠医院管理书系》编辑出版者的重要使命。如果我们编辑出版的书籍能够助医院管理界的同仁一臂之力，将是我们最大的快乐和安慰！

张 英

2009年10月28日

目 录

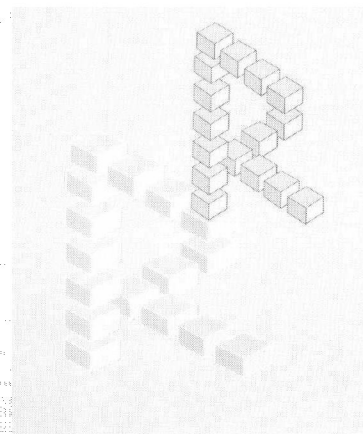
第一章	医院管理咨询项目的前期准备	1
第一节	与医院的初步沟通	2
第二节	项目建议书的撰写	5
第三节	管理咨询合同的确认与签订	12
第二章	医院人力资源管理咨询	19
第一节	人力资源管理现状调研	20
第二节	人力资源管理现状诊断	31
第三节	组织机构管理咨询	38
第四节	岗位管理咨询	60
第五节	绩效管理咨询	89
第六节	薪酬管理咨询	112
第三章	医院营销管理咨询	115
第一节	营销现状调研	116
第二节	营销现状诊断	138
第三节	发展战略规划咨询	156
第四节	学科建设规划咨询	166
第五节	营销策略规划咨询	186
第四章	医院文化管理咨询	207
第一节	文化管理现状调研	208
第二节	文化管理现状诊断	214
第三节	文化管理咨询	234
第四节	文化活动设计	244
第五节	文化建设的考核与验收	245

附录 医院管理咨询公司的内部管理

——景惠管理顾问机构内部管理案例	251
第一节 景惠文化——《景惠十七条》	252
第二节 景惠作风	253
第三节 招聘及录用	254
第四节 考勤制度	257
第五节 出差制度	258
第六节 工资与福利	259
第七节 顾问资格条件	262
第八节 评估制度	266
第九节 员工纪律	267
第十节 安全政策	268
第十一节 健康政策	268
第十二节 财务管理	269
第十三节 办公用品及消耗品的使用管理	270
第十四节 景惠研究基地	270

第一章

医院管理咨询项目的前期准备



医院管理咨询项目的前期准备阶段是指项目正式启动之前的阶段，它从通过沟通、洽谈以了解医院的管理现状和咨询需求开始，到管理咨询合同的确认与签订为止。“好的开始是成功的一半”，项目前期的沟通是否到位、咨询双方的理念和价值观能否达成一致，对咨询项目能否顺利进行和咨询方案能否顺利实施并推进都有着重要的影响。因此，景惠在这一阶段的主要任务就是通过与院领导的访谈，在初步了解医院运营现状和医院人文风格的前提下，提出项目实施建议，在与医院建立良好的互动关系以及相互认可相互信任的基础上签订管理咨询合同。

第一节 与医院的初步沟通

医院管理咨询的初步沟通是获取医院咨询需求信息的过程。成功的调研除了要对客户的需求和基本情况有一定的了解外，还要让医院了解管理咨询机构的特长和能力，从而建立起彼此信任的关系。

一、医院基本情况调研

医院基本情况调研包括发放《景惠管理顾问机构医院咨询意向表》和院领导访谈两个步骤。顾问通过填写好的调研表对医院的性质、规模、经营情况等基本信息有了大致的了解后，可以有针对性地对院领导展开访谈。

1. 发放调研表。

表 1-1 景惠管理顾问机构医院咨询意向表

医院基本情况					
基本信息	医院全称			所在地	
	地址			等级	
	经营体制	国有 ☐ 集体 ☐ 民营 ☐	经营性质	营利性 ☐ 非营利性 ☐	
	医院类型	综合性医院 ☐ 妇幼保健院 ☐ 中医院 ☐ 专科医院 ☐ 其他 ☐			

(续表)

医院基本情况					
运营情况	科室设置	临床科__个，医技科__个，职能科室__个			重点学科
	职工总数	在编员工_____人，非在编__人，见习生__人，共_____人			总床位数
	工作量	上一年度门诊量为_____人次，出院病人_____人，病床使用率____%。			
	财务数据	上一年度总收入为_____万元，人均收入_____万元。			
医院主要资质					
医院获得的主要荣誉					
医院现状分析					
医院在技术、服务、经营管理上的优势： 医院在技术服务、经营管理上遇到的主要问题： 希望通过咨询解决的问题：					

2. 院领导访谈。

院领导访谈通常是在医院产生咨询意向后景惠与医院的第一次正式交谈，一般包括两个方面的内容：

首先，向医院介绍景惠的基本情况、专长领域、咨询业绩等，还有管理咨询的内容、程序、方法和咨询人员的职业道德。介绍的目的是让医院消除对管理咨询的疑虑，建立对景惠的信任。

其次，了解医院的基本情况。可以根据从调研表中得到的信息进一步有针对性地进行访谈，主要包括医院基本情况、医院咨询需求产生的原因与背景、医院希望咨询的内容和想要达到的目的和效果等。

二、医院咨询意向调研

在初步明确医院的咨询意向后，景惠顾问会给医院提供一份《景惠管理顾问机构咨询意向调研表》，该表展示了景惠自主研发的 666 医院管理咨询体系，它包含了景惠在多年的管理咨询经验中积累总结得出的可为医院提供有效的管理咨询的体系、模块和项目（目前景惠的优势是三个体系 36 个模块的咨询）。

表 1-2

景惠管理顾问机构咨询意向调查表

咨询意向(请在意向项目后的方框内打√)				
人力资源管理 ☐	☐ 机构管理	☐ 业务分析	☐ 机构设计	☐ 部门职能
		☐ 科室职责	☐ 管理流程	☐ 制度整合
	☐ 岗位管理	☐ 工作分析	☐ 岗位说明	☐ 岗位评价
		☐ 能力模型	☐ 定岗定编	☐ 招聘配置
	☐ 绩效管理	☐ 业绩分析	☐ 确定目标	☐ 实施考核
		☐ 绩效沟通	☐ 绩效辅导	☐ 结果应用
	☐ 薪酬管理	☐ 薪酬分析	☐ 薪酬调查	☐ 建立体系
		☐ 结构设计	☐ 福利设计	☐ 薪酬管控
	☐ 培训管理	☐ 需求分析	☐ 内容规划	☐ 培训计划
		☐ 培训实施	☐ 培训考核	☐ 效果评估
	☐ 成长管理	☐ 个人分析	☐ 环境评估	☐ 职业规划
		☐ 通道设计	☐ 发展辅导	☐ 成长策略
营销管理 ☐	☐ 发展战略规划	☐ 社会环境分析	☐ 竞争环境分析	☐ 内部环境分析
		☐ 明确战略目标	☐ 确定战略类型	☐ 制定战略计划
	☐ 学科建设规划	☐ 学科现状分析	☐ 学科建设目标	☐ 学科建设内容
		☐ 学科规划论证	☐ 学科建设跟踪	☐ 学科建设评估
	☐ 医疗产品规划	☐ 产品组合思路	☐ 功能产品规划	☐ 形式产品规划
		☐ 外延产品规划	☐ 医疗产品整合	☐ 服务包装设计
	☐ 医疗服务规划	☐ 确立服务理念	☐ 描绘服务蓝图	☐ 编写服务剧本
		☐ 制定服务标准	☐ 布置服务场景	☐ 员工服务培训
	☐ 营销策略规划	☐ 医疗市场细分	☐ 目标市场选择	☐ 医疗市场定位
		☐ 寻找差异优势	☐ 确定策略类型	☐ 营销计划实施
	☐ 品牌建设规划	☐ 品牌内涵研究	☐ 品牌形象设计	☐ 品牌价值提升
		☐ 品牌包装设计	☐ 品牌整合传播	☐ 品牌维护管理

(续表)

咨询意向(请在意向项目后的方框内打√)					
文化管理 ☐	☐ 理念体系设计	☐ 提炼医院精神	☐ 确立价值观念	☐ 明确医院使命	
		☐ 确定经营宗旨	☐ 确定医院哲学	☐ 确定医院院训	
	☐ 制度体系设计	☐ 收集现行制度	☐ 分析现行制度	☐ 修订完善制度	
		☐ 制度试行检验	☐ 制度审定通过	☐ 编印制度汇编	
	☐ 行为规范设计	☐ 领导行为规范	☐ 中层行为规范	☐ 医生行为规范	
		☐ 护士行为规范	☐ 员工行为规范	☐ 病人行为规范	
	☐ 文化活动策划设计	☐ 文娱活动设计	☐ 表彰活动设计	☐ 沟通活动设计	
		☐ 党团活动设计	☐ 慰问活动设计	☐ 喜庆活动设计	
	☐ 形象系统设计	☐ 医院院徽设计	☐ 医院旗帜设计	☐ 医院名片设计	
		☐ 员工制服设计	☐ 各种标志设计	☐ 各种标牌设计	
	☐ 文化传播设计	☐ 医院院报设计	☐ 医院网站设计	☐ 人际交往设计	
		☐ 公共关系设计	☐ 媒体关系设计	☐ 重大活动设计	
	联系人信息				
	联系人姓名	先生 ☐ , 女士 ☐		现任职务	
办公室电话	—		传真	—	
手机			QQ/MSN		
电子邮件					

咨询意向的调研有时可以根据实际情况通过传真或者邮件的方式先发给医院,然后在顾问到达医院后参考《景惠管理顾问机构医院咨询意向表》进行基本情况调研。在初步了解医院的基本情况和咨询意向后,顾问需要运用专业知识,并结合医院情况撰写项目建议书。



第二节 项目建议书的撰写

一、项目建议书及其作用

项目建议书是景惠在对医院进行预备调研之后,向医院说明其存在的问题、咨询项目的内容、解决问题的思路和框架,以便双方就咨询要解决的核心问题达成共识的文字材料。

项目建议书的主要作用是:

(1) 向医院展示景惠对其问题和需求的把握程度,说明景惠能够为医院解

决的问题和采用方法的科学性；

(2) 向医院说明景惠将如何完成咨询任务，让医院一目了然地看到景惠的工作经验和服 务方式，使医院相信景惠有理由、也有能力完成咨询任务。

二、项目建议书的主要内容

1. 项目背景和目的。

项目的背景和目的是指医院提出咨询需求的内外部环境 and 咨询要达到的目的。此部分是项目建议书的引言，具有确定基调的作用。

2. 医院面临的问题。

首先，明确地表述出医院存在的问题并做必要的解释，对问题的表述和理解可能与医院原来的认识不完全一致。

其次，阐述问题的重要性、紧迫性。阐述的时候尽量用事实和数据支持，少用一般的推理。

3. 解决医院问题的方法和思路。

这部分重点是体现景惠的专业能力，解决问题的技术思路与方法必须结合医院的实际问题，有针对性地阐述，要简单明了，言简意赅。

4. 项目内容和成果描述。

项目内容是指完成该项目所要做的工作。项目成果描述是指项目完成过后以何种方式体现咨询结果。

5. 项目时间进程和初步计划。

在项目建议书中要界定项目的周期，同时，要对项目进行主要的里程碑的划分，以使医院对项目如何进行有一个宏观的了解。项目初步计划一般包括以下内容：工作阶段的划分、各阶段的工作内容、各阶段的工作成果等。

6. 项目组构成和主要成员介绍。

在项目建议书中一般不需要提供完整的项目组成员名单，但项目总监、项目经理等核心成员则需要有所介绍。如果项目有分组的话还需对分组情况进行说明。

三、项目建议书编写需要注意的问题

1. 深度合适。

项目建议书内容的阐述应方便医院理解，尽量符合当地人文情况，如当地习惯的或者容易接受的表达方式等，切忌使用过于极端和肯定的词句，如“很差”、“非常薄弱”等。

2. 具有针对性。

项目建议书应针对医院的特定问题进行描述，包括对医院问题的引述和解决思路和项目成果三方面。在撰写这部分内容的时候，需要注意证明的资料不在多，而在于有力度，观点要鲜明，且尽量引用在访谈和材料收集时所记录的被访谈人叙述的原话和提供材料上引用的原句。

3. 具有体系性。

项目建议书中所反映的问题，会根据景惠的工作思路和模块系统的表述，使医院内部不太了解项目但又具有决策权的人员能够一目了然，并留下好的印象。

范例： ××市人民医院咨询项目建议书

2008年4月18日至22日，景惠管理研究院院长张英与两名顾问应邀来到××市人民医院，医院领导热情接待了咨询组成员。18日下午，在院长的带领下，咨询组对全院概况及各科室的设置情况进行了全面地了解。25和26日，咨询组在××市人民医院多媒体会议室与院领导班子进行了座谈。在各位领导的介绍下，了解了医院情况和近年来发展趋势和需求，以及医院现行机构设置、人员结构、薪酬分配、绩效考核等情况后，初步形成以下人力资源项目的实施计划，即本次咨询的具体内容：

1. 医院存在的问题与解决思路

(1) 医院人力资源、营销、文化整体印象。

景惠管理顾问团在为期4天的调查和访谈过程中，认为医院的基础条件优越，整体硬件设施完善。医院领导创新管理理念，提出在未来的一年里，医院的重点工作是实施绩效管理、成本核算和临床路径管理这三大主题。医院员工对医院的管理革新也充满了信心，并表示会全力配合医院的改革工作，希望通过这次改革能够调动员工的积极性、增强医院的凝聚力、树立医院的文化理念并形成具有自己文化特色的医院品牌。

景惠顾问团将发放调查问卷，对医院人力资源、营销、文化三方面的管理现状进行调研，待调查问卷回收后，顾问团成员将对收集到的数据资料进行统计分析，最后将会整理形成《××市人民医院人力资源、营销、文化诊断报告》，报告将以两种形式（WORD、PPT）陈述和表现医院员工对医院管理现状的反映。由于参与此次调查的员工涉及到医院的各个岗位、各个专业、各个年龄段和各层次学历人员，既具有普遍性，又有代表性，按照有关调查原理，此次调查所收集的数据真实、可靠，具有较强的应用价值，可以为院领导对医院现在存在的问题以及制定下一步的工作计划提供有力帮助。

(2) 医院职能部门职责梳理与组织架构调整。

通过对多个行政科室及临床科室的座谈和调研，景惠顾问团对医院组织架构有了初步的了解（因时间短暂所作分析可能并不十分全面）。①绝大多数员工承认医院拥有一套完整的制度，但是制度内容不细致，难以指导医院员工完成具体工作且执行的力度不够。②医院组织机构设置齐全，人员搭配到位，机构体系能有效运行。但由于职能部门职责范围不明确，造成部分职能交叉，部分职能缺失，职能部门间存在推诿扯皮的现象。③临床科室认为职能部门效率低下，给临床科室的工作开展造成负面影响。不排除部分职能科室对本科室的职责不清，导致无法履行职责的现象。

咨询建议：

为了适应医院发展的需要，编制《××市人民医院组织机构调整方案》，建议医院设置如下职能部门：办公室、人力资源部、医务部、科教部、护理部、财务部、信息部（负责病案、统计、信息等职能）、设备管理部、防保院感部、后勤保障部、文化传播部、营销部，并对各职能部门职责范围进行理顺和界定，形成《××市人民医院职能部门职责说明书》。

另外，医院副职既要负责医院的行政管理，又要兼做职能部门或者临床科室主任，工作十分繁忙，在一定程度上影响了医院的领导力和执行力。因此顾问团建议副院长不兼任职能部门主任，考虑到医院实际可以兼任临床科室主任。

(3) 定岗定编。

在访谈过程中几乎每一个护士长都反映护士编制不够的问题，奖金低加上长期超负荷的工作，造成护士缺乏工作积极性。个别被访谈者感到医生白天工作量饱和，可是下午却十分空闲，人力资源浪费严重。为了完善医院用人机制，优化人力资源结构与配置，景惠顾问团将根据国家卫生事业单位人员编制的有关规定，结合医院业务量现状和发展趋势以及各科室实际情况，制定定岗定编方案。

咨询建议：

根据医院科室工作量、学科发展规划，结合教学及科研状况，并结合医院各类人员的工作特征等因素，制定《××市人民医院定岗定编方案》，在充分调动员工工作积极性的前提下，力争以最小的人力成本取得最大的社会效益和经济效益。

(4) 对全院岗位进行岗位分析，撰写岗位说明书。

医院已拥有一套相对系统的岗位职责，但随着医院规模扩大，病床已经达到1200张，岗位设置变动，旧的岗位职责已经不能准确地对新岗位进行描述，难以满足现阶段以及未来医院生存发展的需要。

咨询建议：

编制《××市人民医院岗位说明书》，针对具体内容对每一个岗位的工作职责、内容、关系、权限、任职资格等方面进行严格界定，以达到人尽其才、人适其岗的效果。

同时提交《××市人民医院岗位评价实施方案》，组织医院开展岗位评价，拟订各岗位的岗位系数。将医院的总体目标逐一分解到每一个岗位，不但能够反映岗位价值，还能为医院绩效考评和薪酬分配提供可靠的依据。

(5) 岗位及专业技术职务聘任（或竞争上岗）。

在访谈的过程中，部分员工反映医院的一些管理岗位能上不能下，管理干部在业务、工作技能或者管理知识方面并不优于科室的一般员工，导致一些有能力的员工失去工作热情。

咨询建议：

在完成定岗定编、岗位价值评价后，景惠顾问团将提交《××市人民医院竞争上岗方案》。通过员工竞争上岗和岗位的动态管理，使能者上、庸者下，激励员工加强学习、努力工作，提高自身的竞争力，使各类人才脱颖而出，提升医院