
论医院可持续发展的战略

——以武汉市第三医院为例

贺飞

（武汉市第三医院，湖北 武汉 430060）

【摘要】医院作为医疗市场竞争的主体，要在激烈的市场竞争中求生存、求发展，重中之重是制定并实施符合医院可持续发展的战略。本文以武汉市第三医院为例，从转变医院管理模式、凸显医院特色、提高医疗服务质量、加强医院文化建设、实行差异化战略、完善医院信息系统等方面分析了市级医院可持续发展的战略。

【关键词】战略实施；医院；可持续发展

随着医疗改革的逐步推广，整个医疗市场的竞争日趋激烈，如何提升医院的核心竞争力，让医院具有不可比拟的竞争优势，是医院立于不败之地，实现可持续发展的当务之急，而其中医院战略的实施具有举足轻重的作用。武汉市第三医院作为市级重点医院，在过去的经营活动中取得了一定的成就，但仍然存在一些问题。笔者结合自己在医院一线职位的实际工作经验，根据战略管理理论，通过对发达地区医院发展战略的分析，从以下六个方面来详细论述医院如何进行战略实施。

一、转变管理模式

一个战略成功与否，不但要看该战略是不是好的战略，还要看该战略是否得到好的战略实施。战略实施需要做的工作是建立一个合适的组织，合理地分配资源，建立支持战略实施的规章制度，建立支持系统，改进组织文化以适应战略实施要求，并实施强有力的战略领导。医疗改革的一个核心问题就是医院管理机制的改革，即由过去陈旧的事业单位管理模式向市场化管理模式转变。这意味着中国医院管理层需学习国际化管理方法，提高医院的整体管理水平。本文结合武汉市第三医院实际，认为应采取如下具体措施：加强干部队伍建设，完善干部考核机制，将月考核与年度考评相结合，并与实际分配、津贴挂钩；要进一步提升各级管理干部的执行能力，强化服务对象时间的及时性、发现问题的主动性、解决问题的时效性，努力创造一个能者上、平者让、庸者下的竞争环境；要进一步深化人事制度改革，在全院推行竞聘制，培养与引进并重，广开渠道，以优厚的政策引进学科带头人，促进专科水平的不断提升；实行岗位管理，引进竞争机制，推进淘汰制，实行后勤社会化管理。

二、凸显医院特色

任何一家医院只是做大做全而没有特色是难以有实质竞争力的，医院需要有自己的特色，要重视外部环境对卫生服务需求的影响，发掘潜在的卫生服务需求市场。本文结合武汉市第三医院的实际及目前具备的外部条件及政策变化，制定如下的战略措施以凸显医院特色。

1、不断深化各级重点专科建设。作为武汉市第三医院的知名科室烧伤科，应完成国家中医药烧伤诊疗方案的制定，致力于打造全国一流乃至世界先进的烧伤科，提高处理疑难、危重症烧伤病的能力和实力，进一步提高烧伤科影响力和辐射力，年门诊量以不低于10%的速度增长，扩建病区，提高市外病人覆盖率。把烧伤医疗与康复中心建设成为我国中部烧伤转诊及会诊中心，

成为国家级烧伤科住院医师临床培训基地。

2、一般专科建设步入整体发展轨道。重点专科要在一般专科建设基础上，通过不断积累、沉淀、发展，才能逐步显现出其优势实力。医院要在制定、完善一般专科建设标准基础上，引导、扶持一般专科技术内涵建设，促进专科整体发展。要充分利用武汉光谷自然环境优美特点，创建光谷康复中心，采用高新技术设备和全面系统8=R瘘_F澜_的中西医结合特色疗法，为广大康复患者带来福音。

3、构建国际交流平台，培养高素质人才。武汉市第三医院应坚持不懈地走科技兴院之路，重视科研队伍的建设，提拔启用年轻的学科带头人，通过重点专科建设带动全院科技发展。医院应加大选派医师赴国内外知名医院进修的力度。积极举办“西学中”和“中学西”培训班，培养中西医结合复合型人才，促进医院中西医结合发展。

三、提高医疗服务质量

随着社会的进步，医疗服务不再只是提供看病救人的单纯医疗技术服务，还要增加医疗服务的人情味，提供人文关怀，需要在帮助病人除去病痛的同时关爱病人、尊重病人。这就为医疗服务提出了更高的要求。武汉市第三医院一向提倡“以人为本”，一直为患者创造绿色就医环境而努力，具体在医疗服务活动中应采取如下措施。

1、设立门诊“便民服务中心”。医院在门诊大厅建立“便民服务中心”，并提供网上、电话预约专家号服务，让患者免去反复奔波辛苦，自行安排时间就诊。

2、推行电子叫号服务。在医院门诊大厅和病员较多科室推行电子叫号服务，并在候诊室里提供有线电视观看，让患者减少等待的焦虑，并可自行安排时间。同时提高了服务效率，有效缩短了患者排队等候时间，改变过去诊室里拥挤不堪的局面。

3、推出专家错峰出诊。要求医院专家实行上、下午错开时间出诊，鼓励专家在下午和周末出诊，尽可能满足病人在不同时间段的就诊要求。并且各科室的出诊专家每天不少于两个，保证服务质量。

4、开展简易门诊。医院需开设简易门诊，对只是咨询、定期开药、开单检查的患者分诊到简易门诊就诊，缩短等候时间。同时还为行动不便的慢性病、常见病患者提供家属代开药服务，将不需要到普通门诊或专家门诊诊治的患者分流出来，既方便群众慢性病患者就医，也大大减轻了门诊诊疗的压力。

四、加强医院文化建设

任何一家医院发展到一定规模，就需要进行医院的品牌建设，而医院文化是医院品牌内涵的源泉。武汉市第三医院在文化建设上应采取如下具体措施。

1、医院形象系统个性化。邀请专业公司设计，实行形象识别系统。通过充分地调研提炼出“创新、敬业、奉献、合作”的医院精神；“勤奋、严谨、仁爱、谦和”的医院作风；“创立品牌，追求卓越”的奋斗目标以及“品质第一、信誉第一、病人第一、员工第一”的医院口号。

2、开展丰富的文化建设活动。积极倡导全员读书，营造爱读书、读好书的气氛，提高了职工综合素质，开展文化读书年系列活动。继续开展医院文化杯竞赛活动，如英语、病历书写、医古文竞赛等，开展岗位技术能手评比活动。组织丰富多彩的职工文体活动，如羽毛球、乒乓球比赛，组织职工保健修养，充分调动职工的积极性。

3、医院内外宣传品牌化。建设好医院网站、图书室、文体活动场地等文化宣传阵地；每年召开新闻媒体人员座谈会，加强与新闻媒体界的密切友好合作关系；根据各科常见病、季节病、预防保健知识、新技术、新业务的不同，制作宣传征集表，逐一下发科室，对收集的病种进行分类整理，以有计划、及时地向媒体提供素材，扩大宣传效应。通过紧密结合医院中心工作和重大活动，加大对外对内宣传力度，积极宣传医疗工作成果和职工的先进事迹，扩大了医院知名度，树立了医院良好形象。

4、弘扬先进典型，强化医德医风教育。教育引导职工爱岗敬业、乐于奉献、刻苦学习、勤于钻研，牢固树立全心全意为病人服务的理念，营造积极、健康、向上的道德风尚。通过请市纪委、检察院领导做廉政、廉医讲座，参观廉政展览、观看教育片等多种教育形式，增强干部职工廉政廉医意识。

五、实行差异化战略

近几年来，武汉市第三医院的病源分别是武汉市居民占85%、城郊居民占10%、外地人口占5%。由此可以看出大多数以上的病人来自本市居民。武汉市第三医院应该怎样进行差异化战略，提升自身的品牌、特色专科、优质的服务，从而吸引更多的来自国内不同地方或者国际的病人就诊，应从以下几个方面进行战略实施。

1、差异定位——比较优势。人如果能从事自己最擅长的专业，工作效率就会大大提高，并创造出更多的价值。通过比较优势找准突破口，准确定位，成为武汉市第三医院差异化定位的战略选择。医院烧伤科通过临床路径管理，扩大烧伤手术的影响力，保持了省内烧伤手术量第一的优势。

2、差异技术——创造精品。“人无我有，人有我精，人精我廉”是武汉市第三医院业务技术差异化的目标定位。医院积极开展新业务，利用新技术提升医疗水平。医院放射科磁敏感成像技术检测帕金森脑铁含量，通过专家认证为国际先进水平，为医院创造了客观的经济效益。要想走在行业的前列，必须实现自己的竞争优势，形成一颗奇葩。

3、差异服务——立体延伸。提供差异化服务主要是把服务向深度、广度不断延伸，做到让病人满意。一是拓展服务范围。将服务半径向院外、省外辐射；二是提供深度服务。例如医院烧伤科病人治愈过程漫长，患者容易产生心理障碍，医院根据这种情况，创造烧伤病友会，让他们互相交流抗病心得，帮助他们树立战胜疾病的信心和乐观的生活态度；三是延伸服务。生活不能自理的病人出院不意味着治疗的终结而需要跟踪随访，武汉市第三医院根据这一特殊市场行情，结合实际建设康复培训中心，引进康复专业人才，投入大量先进设备，利用物理康复治疗和心理治疗相结合的方式，帮助患者减轻症状，缩短疗程，改善生活质量。

六、完善医院信息系统

随着社会的进步，医院信息系统建设也成了医院发展中非常重要的一环，它是整个医院经济运作的支撑，可以帮助医疗活动便利化，能提高整个医疗活动执行的效率，提高医院的经济效益，因此，在进行医院内部管理的变革的同时也要全面规划并实施医院的信息管理工作。本文结合武汉市第三医院实情，通过对多种模式的全方位考核，逐步完善HIS系统（即医院信息系统），以期使其达到如下实际目标：第一，医保病人按照原结算程序交费，系统自动将收费情况汇总到中心数据库，便于医院或病人进行费用查询。第二，系统提供患者基本信息采集功能，可以保存患者历次就诊信息，既保证了就诊资料的完整性，又无形中扩大了医院对外的宣传。第三，系统自动提供病人住院过程中发生的入院登记，费用结算等，实行“费用清单一日制”，减少因费用所致的医疗纠纷。第四，实现病历电子化，减少医生护士繁琐的事务性工作。第五，实现院内文件通知无纸化，直接通过网络传阅，提高工作效率。第六，实现综合查询功能。采用图表方式将医院的财务、医疗、药品、行政公开化，为医院领导决策提供数据支持，同时也为医院职工了解医院营运状况提供便利。

综上所述，武汉市第三医院应根据自身的特点，有针对性地制定相应的战略措施，科学合理地加以运用，从而促进医院的

可持续发展。

【参考文献】

- [1] 景录先、王会玲、高扬：将战略管理引入医院管理的重要意义[J]．医院管理，2004（9）．
- [2] 迈克尔·希特著，吕巍译：战略管理[M]．北京：机械工业出版社，2009．
- [3] 邹郁松、黄爱萍：深化卫生改革探索中国医院战略管理[J]．医院长论坛，2010（3）．
- [4] 刘冀生：医院改革与经营需要战略管理[J]．医院管理论坛，2004（7）．
- [5] 李必全：民众就医行为研究[J]．中华医院管理杂志，2009（8）．