# 民营医院的用人之道

来源：网络 作者：心旷神怡 更新时间：2025-04-19

*第一篇：民营医院的用人之道民营医院的用人之道上篇：人才的招纳和使用■ 郑州东方女子医院李金昌当前医疗行业竞争日趋激烈，而竞争的核心则为人才。谁拥有人才优势，谁就能实现健康有序的发展，在市场上占据领先地位。下面，笔者就民营医院的用人之道谈谈...*

**第一篇：民营医院的用人之道**

民营医院的用人之道

上篇：人才的招纳和使用

■ 郑州东方女子医院李金昌

当前医疗行业竞争日趋激烈，而竞争的核心则为人才。谁拥有人才优势，谁就能实现健康有序的发展，在市场上占据领先地位。下面，笔者就民营医院的用人之道谈谈个人的看法。拓宽视野，广纳人才

常言道：人往高处走、水向低处流。凡具有一定专业技能的医务人员，都希望到能体现自身价值的医院发展。一些医院管理者常常感叹民营医院人才奇缺，其根本原因就是人才录用的渠道和视野受到局限。我们不能单靠依靠招聘广告，对于优秀的人才和专家，应通过人际关系和到公立医院面对面沟通。同时，还要注重发现院内人才，制定新人培养计划。人才多种多样，才华横溢者有之，稳重老成者有之，开拓进取者有之，执行力强者有之，善于协调者有之，吃苦耐劳、不计个人得失者有之，用之才以取之，审其才以任之，确保量才录用，扬长避短。多年的实践中，往往有一些同志因条件、环境、岗位、职务限制等因素暂时不能发挥其潜能，一旦有了机会，就能迸发出无穷的能量。做为管理者，要善于发现人才的潜质，不能单纯依靠初始印象而埋没人才，避免用孤立静止的观念看待人才。观念更新，广用人才

医院是知识分子的集中地，具有一定的特性及弱点，对其不能求全责备，要看主流和大节，发挥人才的专业才能。作为医院管理者，要做到五个尊重，即：尊重人才、尊重知识、尊重劳动、尊重人格和尊重创新。

胡锦涛在“七一”重要讲话中指出了用人原则，强调要将德放在首位，选人、用人时要全面考虑人才的德、智、术、绩，做到有德有才破格使用、有德无才培养使用、有才无德不予使用、无才无德坚决不用。同时，还要做到五坚持和五不，即：坚持以德为基础，不唯才为依据；坚持以实用为条件，不以学历论高低；坚持以技能为标准，不以职称论大小；坚持以开拓精神做参考，不以资历论强弱；坚持客观公正为原则，不以关系论亲疏。

**第二篇：民营医院**

2024-08-22 10:00:16 责任编辑：华夏医界网 来源：海峡医界网 浏览次数：727 1 民营医院的基本情况

据卫生部2024 年统计，全国有营利性医院4 000家左右，占全国医院总数的20.3 %,病床数约16 500余张，占全国医院病床总数的6.3 %。一般规模在50-300 张病床，500 张床以上的仅占1.6 %。一半以上的民营医院日门诊量在100 人次以下。院均年手术量在100 至1 000台。90 %以上的民营医院分布在华东、华南、华中、华北等经济相对发达地区。我国民营医院大多数规模不大，投资或固定资产不太多。固定资产100-500 万元的较多，3 000万元以上的仅占7 %左右。民营医院的办院模式主要有六种：（1）民间投资，以本社区的医疗服务为主，分别建成1、2、3 级医院。这类医院自成一体，自办自营，利益一致，逐步发展。（2）所有权与经营权分离，民办公营。由民间或社会资本投资后，交给公办的3 级医院托管。（3）民办慢性病医院与公办的3 级医院相联合，类似于国外的院后服务或连续性服务模式。（4）公办民营。民营资本进入公立医院，占有一定的股份； 或不占股份，民营资本带资托管公立医院。但医院的所有制和非营利性不变，职工的国有身份不变。（5）政府购买民营医院的公共卫生服务。（6）民营医院多数选择专科医院的模式。一半以上为中医医院，中医民营医院80 %以上是中医专科医院。据北京、河北、河南、山东、吉林五省市的不完全统计，在省地市的民营中医医院占该省中医院总数的20 %,但一般省市占不到这么大的比例。民营医院以产权归已，机制灵活，定位准确（提供基本医疗服务、面向高收入人群、境外人士、高端或特需服务等）,特色专科，人性化服务，注重成本核算和经济社会效益为特点。当前已经出现一批社会认可、知名度高的品牌民营医院，中医类的如广东的祈褔医院，河北的以岭医院、中美医院、肝病医院，辽宁的海城骨伤医院等等，都办得很不错。国家与地方关于民营医院的有关政策

2.1 国家有关政策

2024 年2 月，国务院《关于城镇医疗卫生体制改革的指导意见》提出：“鼓励各类医疗机构合作、合并，共建医疗服务集团。盈利性医疗机构医疗服务价格放开，依法经营，照章纳税”。2024 年卫生部召开的“全国农村卫生工作会议”提出：“对符合条件的民办医疗机构应一视同仁，并按机构性质给予税收减免等鼓励”。

2024 年中共中央国务院《关于深化医药卫生体制改革的意见》指出：“注重发挥市场机制作用，动员社会力量参与，促进有序竞争机制形成”“，鼓励和引导社会资本发展医疗卫生事业。积极促进非公医疗卫生机构发展，形成投资主体多元化、投资方式多样化的办医体制。抓紧制订和完善有关政策法规，规范社会资本包括境外资本办医疗机构的准入条件，完善公平公正的行业管理政策。鼓励社会资本依法兴办非营利性医疗机构。国家制定公立医院改制的指导性意见，积极引导社会资本以多种方式参与包括国有企业所办医院在内的部分公立医院改制重组。„„适度降低公立医疗机构比重，形成公立医院与非公立医院相互促进、共同发展的格局。支持有资质人员依法开业，方便群众就医。完善医疗机构分类管理政策和税收优惠政策。依法加强对社会力量办医的监管”。

2.2 地方政府鼓励发展民营医院

不允许民营医院承担医保的坚冰开始打破。部分地区的政府和主管部门开始解决这一问题。北京市有37 家、上海市有43 家、杭州市40 家、哈尔滨市17 家等民营医疗机构被批准纳入医保定点医院。

2024 年浙江省人民政府在《关于进一步深化医药卫生体制改革的若干意见》中规定：积极鼓励社会资本到医疗资源相对薄弱的地区投资兴办医疗机构。民办医院纳入区域卫生发展规划和卫生行业管理范围，享有与公立医院同等的法律地位。民办医院的设置由各级卫生行政部门审查批准，设立条件、资质审核、审批程序等与公立医院相同。民办医院在征用土地和减免建设配套等规费方面，享有与公立医院同样的优惠政策。在人才引进、技术职称评定、参加学术组织及学术活动、政策知情等方面，享有与公立医院同等待遇。无论是营利性或非营利性民办医院，均可根据规定申请城镇职工基本医疗保险定点医疗机构资格。营利性民办医院可根据服务成本，自主确定医疗服务价格。其收入直接用于改善自身医疗卫生条件的，还可按国家有关规定享受税收优惠政策。将部分资源配置不合理、经营管理不好、服务效率低下、区域同类性重复明显的公立医院，改制为多种形式的民办医院。部分省市已将民营医院纳入三甲二甲医院的评审范围。

2024-08-22 10:00:16 责任编辑：华夏医界网 来源：海峡医界网 浏览次数：728 3 民营医院的特点与优势

医院优势是指在一定的区域或市场内，本医院与竞争对手比较，在某些方面具有其他医院不可相比、不可模仿的独特能力与效益。

3.1 产权制度与体制上的优势

民营医院的医院所有者（投资者）与管理者关系明晰，利益清楚。运行机制灵活，自主权比较大。闻名全国的“河北现象”，就是河北许多民营中医医院欣欣向荣、车水马龙，而一些国有医院却冷冷清清、门可罗雀。2024 年该省公立中医院人均业务收入不足3 万的已占到了1/ 3 ,有的中医院发工资都很困难。全省有3个国家投资四五百万的重大中医攻关课题，国有中医院没有一个中标的，反而是大型民营中医院全部包揽。国有中医院人才流失严重，仅省中医院就有数十位骨干辞职去了民营医院。与此同时，民营医院却迅速崛起，欲与国有医院一决高下。

3.2 服务上的优势

据世界卫生组织、联合国开发计划署和中国政府合作开展的《中国民营医疗服务作用和范围研究》报告：城市居民中有69.9 %的人选择去公立医院；而农村52.8 %的居民就诊选择民营诊所。研究人员对两类机构21 项服务的满意度进行调查，结果发现，居民对民营诊所总体评价比较高（只有环境舒适、技术水平和病人选医生的可能性三方面，公立诊所高于民营诊所）。

浙江省卫生厅2024 年进行调查：随机询问不少病人，几乎每位病人都对民营医院医务人员的服务态度感到满意。

3.3 经营管理与成本控制上的优势

民营医院摒弃了公立医院那种严重超编、人浮于事、效率低下的体制，在公立医院无法解决的人事与分配制度改革上创建了自己的体制与模式。人员全部采取聘用制，打破了“铁饭碗”和“终身制”。按绩效或工作量发薪酬，甩掉了“大锅饭养懒汉”与“国家工资”的旧制。这样，其成本低，效率高，同等条件下竞争力就强。

2024-08-22 10:00:16 责任编辑：华夏医界网 来源：海峡医界网 浏览次数：729 4 民营医院在政策与管理上存在的几个问题

4.1 政策方面（1）医院的属性问题。在我国的医院分类与注册称谓中，一般将公立医院定为非营利性医院，将民营医院定为营利性医院（近年少数民营医院也注册成非营利性医院）。一些老百姓认为营利性医院是要挣钱的，经常坑蒙拐骗的，无形中给营利性医院戴上了一顶“坏分子”的帽子。多数国家是按产权和所有制形式定性定位的，分为公立医院和私立医院。况且，现实中中国的公立医院就不盈利，民营医院就一定盈利吗？ 浙江省温州市卫生经济学会的研究报告称：“营利性医院与非营利性医院的划分，不尽符合我国的国情。政府对公立医院的经济补贴占医院总收入的比例逐年缩小，公立医院为了维持自身的生存与发展，努力追求利润的最大化。本次调查的结果显示，公立医院的年人均收益比民营医院高出5.57 万元（公立医院人均年业务收入39.8 万元，民营医院为34.23 万元）,如以收支结余作标准，真正营利的是公立医院。温州市的民营医院只是实行了企业化管理，与公立医院只存在经营性与非经营性之分，不存在营利性与非营利性的区别”。我国著名卫生经济学家杜乐勋说这种分类根本就不合理。民营医院虽然可以自己定医疗服务项目收费标准，但如果它的收费标准高于公立医院，它的规模、设备、专家本来就不如公立医院强大，病人就跑到公立医院去了，实际上民营医院不敢提高收费标准。笔者认为分为公立医院和非公立医院比较合理。

（2）医疗市场的准入问题。市场经济应该是一个公平竞争的医疗市场，除少数省市外，目前居民的医疗保险一般由公立医院承担，多数民营医院则被排除在外，社区医疗服务和新农合基本上与民营医院无缘，有失公平。这两类医院在国民身份和法人地位上是平等的，如果设施与服务标准及收费一样，在医疗市场的准入上为什么要两个标准呢？

（3）民营医院在医院等级评审、卫生技术人员职称晋升、银行贷款、征用土地等方面还存在着较多限制或问题。医院竞争终结是人才的竞争，为了留住人才他们要付出高于公立医院的高额优厚的薪酬福利，人才的引进与流失是民营医院心中的一个痛。

（4）交税是民营医院发展的一个重要问题。是根据盈利多少交税还是根据总收入交税？ 是否参照企业执行？ 如何比照服务性企业征税？ 3 年税收优惠，怎么个优惠法？ 济南华夏医院负责人说，根据卫生部门的规定，营利性医院在分类管理登记后的前3年是免税的，但地方税务部门却说从分类登记之日起就要交税。还有的地方要医院从成立之日起交税。一个医院建成并形成规模和一定技术水平需要5 至8 年，不少医院取得执业资格3 年时，医院正处在建设、起步和创业阶段，沉重的税收会使他们难以发展，或前功尽弃，关门倒闭。

浙江省温州市卫生经济学会的研究报告指出：“由于目前相关税法中尚无医疗机构税费的专项规定，营利性医院免税期限届满后，税务部门将比照服务性企业向营利性医院征税。由此，营利性医院将面对营业税、企业所得税、城市建设税、教育附加费、义务兵优抚费、水利水电建设基金、地方养老基金、房产税、城镇土地使用税、车船使用税、印花税和超960 元工资部分的企业所得税等十多项税费负担。我们仅对其中6 项主要税费的发生额进行了预测，结果显示，6 项税费的平均总负担已占营利性医院全年业务总收入的10.11 % ,而民营综合医院的年结余只占总收入的14 % ,平均为7.66 %,税收比例远远超过了结余的比例。”如此高额的税费，会使很多民营医院窒息，或是停滞不能发展，也会使公立医院对改制（产权制度改革）毛骨悚然，望而生畏。

4.2 管理方面

（1）医疗技术水平有待于提高。除了一些规模大、技术高端的医院如北京的“三博复兴脑科医院”、武汉的“亚洲心脏血管病医院”、河北的“以岭医院”等之外，总体来说，多数民营医院的医疗技术水平与公立医院比较还有一定距离，民营医院与公立医院要并驾齐驱还有很长的路要走。

（2）依法执业有待严格执行。超范围行医或在执业许可证上打擦边球：有的医院超执业范围搞美容、整形、性病等，牟取不当利益。有的执业许可证批准的是内科，但开了一大批二级科室，如糖尿病专科、肝病专科、胃肠病专科、肾病专科等，其实并无符合资质的专科医生。

（3）人才聘用有待规范。与招聘的员工不签劳动合同。有的民营医院为了减少成本，在聘用人员时常用一老一小的，即医生聘老的退休的，不用支付各种社会保险费用。护士则聘外地的年轻的，以试用期为名，不与他们签订劳动合同，试用期到了就辞退人家，这样就不交医保社保的保险费了。

（4）服务质量有待提高。少数民营医院门诊病历不写或不认真写，住院病历很不规范，三级医师查房质量不能保证。对医疗安全不重视舍不得投入。特别是在传染病的登记和上报、肠道门诊病人采样送检、慢性咳嗽病人结核菌痰检等疾控和院感方面比较薄弱，在输入性传染病漏报扩散方面存在隐患。

（5）医院信誉有待改善。个别民营医院大做虚假广告招揽病人，严重失实，弄得一些人不敢相信民营医院。个别医院开大处方，滥做检查，牟取钱财。如上海长江医院“将怀孕女诊断为不孕症，牟取暴利”，5 天收了3.7 万元。媒体经常曝光民营医院此类事情，一粒老鼠屎坏了一锅汤，民营医院的形象和信誉严重受损，使很多病人不来民营医院。

建议

（1）政府和行业主管部门要重视并关注民营医院，当前迫切要解决有关政策问题，如市场准入、医保定点、医院评审、职称晋升、税收政策等。总的原则建议是合法地位、平等对待、公平竞争、发展与监管并重。

（2）民营医院要强化法制观念，依法执业。在执业科目、人员资质、质量控制、诊疗规范、客观宣传、规范收费等方面要下功夫，动真格，自强自律，将害群之马赶出队伍，恢复在患者心目中的信誉，再塑形象，在医疗市场竞争中破冰前行。

（作者：中国医学科学院望京医院 陈珞珈等）

医院管理谈群第四期论坛移师杭州，就“新时期民营医院的生存与发展”进行了激烈探讨。九鼎医院管理机构黄总及全国百愈名医院管理研究者、从业者参加了此次活动。

主要内容记录如下：

群友:（以下代以问）

想请教黄总，您认为医院的名称要根据哪几块来确定？

黄总:（以下代以答）

第一，要根据你的医院的定位；第二，要避免民营医院通常采用的一些名称；第三，从公众就医心理的角度去想；第四，最好有一定的文化含量；第五，易于传播。

问:

目前民营医院大部分都遇到信任危机，如何重新建立老百姓对民营医院的信任？

答：

这是目前的一个根本性的重大问题，也是一个重大机会。眼光要长远一点.首先要明确诚信是任何交易和合作的基础，要建立诚信的医院文化理念，这 是核心； 其次，要立足于长远的战略安排；第三，在医患关系和医疗服务中要体现出诚信的措施 ；第四，要通过服务承诺、公共关系活动等来打造诚信品牌，建立品牌优势。

问：

新的医疗政策出台后，对民营医院有哪些影响？

答：

目前只了解一些简单情况，预计有如下影响 ：第一，基础医疗会由政府买单，基层医疗机构会得到加强，如社区医疗、乡镇卫生； 第二，医保、新农合将会逐步全面覆盖； 第三，公立医院的价格收费水平将会得到强有力的控制；第四，疾病预防将得到高度重视；第五，政策尚未明晰，对民营医院的发展影响现在尚不清楚，但应该不会改变鼓励民营医院发展的政策。

问：

民营医院如何增强医院员工的凝聚力?

答：

首先还是要建立以人为本的医院文化，其次是要建立人力资源管理体系。其中尤其要考虑到员工的个人发展问题，当然薪酬和激励要合理，最后要靠领导人的个人魅力，把员工与医院形成一个和谐的长期关系，形成利益共同体，这是必须要做到的。而中层骨干是关键。

问：

我们应如何调整医院内部员工的工作默契度和团队精神呢?

答：

这是医院文化建设的重点，团队建设一是要有具有吸引力的、可预期的发展前景； 第二是医院的发展要同员工个人的福祉建立关联； 第三是要有统一的医院文化价值观； 第四要倡导团队协作型医院文化，开展有关团队建设的活动；第五，考核要体现团队合作指标。

问：

您认为医院文化具体从哪几个方面入手？

答：

目前民营医院的现状是大环境的问题，也是医院文化从根本上需要加以调整，就员工关系而言，就是要建立以人为本的管理理念，重视人的素质提升和个体的发展，把个人发展与医院发展相连接。

问：

我想问一下：您认为应采取哪种方式在贫困地区提升营业额？如果竞争对手效仿营销思路，你认为应如何对付及应如何做出相应的反击？

答：

具体情况不了解，只能大致回答一下。首先，价格是必须要予以重视的因素，建议以扶贫、慈善的方式为主要手段，建立品牌和开发市场。至于竞争，不可避免，最好的竞争是不竞争，重在考虑顾客需求、医患关系、差异化等来对付同质化竞争，创新是永恒的主题。价格战不是首选，但在贫困地区可作为一种策略。

问：

生殖专科医院前期应从哪几个方面来宣传快速提高知名度？

答：

生殖专科的品牌应该还是要从专科名医、诊疗特色、科普宣传、学术营销、品牌广告等多方面考虑，因不了解具体情况，只能大致说说。

问：

专科医院应该怎么做才能达到最高境界?

答：

成为某一专科的首选品牌，并且具有可持续性，这是就经营而言；就管理而言，员工以医院为自豪，具有优良的医院文化，并具有核心竞争力。

问：

皮肤科什么样才能提高复查率

答：

要建立档案，开展跟踪服务以及体检优惠或赠送，或者健康教育等一对一医患关系营销活动。

问：

一个市级的专科医院如何与高校的专科医院同时生存?

答：

无非就是竞争与合作。竞争而言，无非就是差异化、医患关系、品牌定位，但注意不要“为竞争而竞争”，而要立足于顾客需求，寻求差异，而品牌的差异是最终的目的。应尽量走向“竞合”关系。

问：

在公立医院开科室还有前途吗？

答：

最终要靠自己建立品牌，所以不建议在公立医院开科室，因为这受政策影响大。

问：

据您所知目前有哪几家民营医院在品牌运作上比较成功（除深圳地区外）？他们具有哪些方面可以值得我们借鉴？ 答：

武汉亚心、爱尔眼科、凤凰医疗等应该算比较成功吧，但基本上我认为专科医院比较容易取得成功。成功的民营医院具有如下特征：第一、多半是专科医院，或说定位符合市场环境；第二、有战略眼光和战略规划；第三，有优良的医院文化；第四、有良好的管理体制、组织与人力资源，有具有竞争力的人才结构，管理科学、严谨； 第五，质量、专科特色、服务、收费等能够形成良好的医患关系和口碑品牌； 第六，有一套科学的品牌营销体系。个人认为，对于医院“道”的理解，以及领导人的素质是决定性的。

问：

中小民营医院应靠什么做大市场呢?

答：

首先是定位，要合理地确定专科与综合的关系，技术、服务、价格三要素的关系，尤其重要的是确定重点专科； 然后是以人力资源为中心的资源整合；再就是质量以及医患关系的基础要打好，最后是品牌营销。

问：

请黄总谈谈医院专家的聘用与管理要点；

答：

从根本上来说，就是要把专家个人的短期与长期利益同他所负责部分的短期与长期利益挂钩。

问：

民营医院该如如做好执行力呢?

答：

个人认为，总体上民营医院的问题首先是环境的问题，其次 就是管理的问题，而后再才是经营的问题。因此，执行力对于民营医院很重要。还是先要从医院文化入手，然后是要有良好的计划管理体系以及绩效管理体系，团队的素质也是很重要的，总之，医院文化、计划管理、人力资源三者是主要的。

问：

对于家族型企业，制度很难执行到位，这就涉及到管理的根本，请问黄总经理，我们应该如何把制度的威信确立起来？

答：

这确实是民营医院一个很重要的根本问题，要予以最大的重视！要从源头理起，也就是从家族人员的关系、所有权与经营权的关系、股东关系与公司治理、以及管理职业化方面系统考虑改进。

问：

家族是根深地固，如果要是一次性改进的话会产生混乱?

答：

对，这是一个重大的敏感问题。通过外部力量来推动是一个办法。当然家族里的老大素质与观念是决定性的，总之，谋定而后动，小不忍则乱大谋。家族人员一个封闭性的思维方式绝对会阻碍他事业的发展。如果不能改变，那你就自己做出改变。

问：

我们集团的资金效益还是可以的，但是家族人员对集团未来发展是一个拌脚石，我自已做出改变但是后面跟不上，后面的一大堆企业怎么办?

答：

还是要逐步引进职业化管理团队。家族人员作为股东、享受所有者权益，而经营权尤其是关键部位的经营权一定要保证经营和管理水平，当然家族人员也不是一概不能用，但管理素质必须要得到保证。首先要让家族人员去学习管理，提升管理素质，改变观念，调整心态，制度安排则要打消顾虑。

问：

在民营医院里，经常会有股东到医院去打扰和干预,给外来管理人员带来极大的影响，怎么样解决是最佳办法?

答：

股东是股东，经营者是经营者，还是股东的素质需要提高。股东和经营者的关系如果处理不好是大问题，因此股东的素质、董事会、董事会与经营层的关系是民营医院的战略问题。是一个重大瓶颈问题，一定要高度重视，有耐心地逐步解决。如果家族模式管理的阻碍不能突破，将会带来重大的不利影响。

问：

黄总,你好!你觉得将来民营医院的走势如何?

答：

现在政策仍然不明朗，但考虑到公立医院庞大的低效率资源需要重组，以及高速成长的医疗市场，民营医院走势总体上一片光明。现在是要做好准备，待时而动。

问：

黄总你好,怎样才算是一个合格的医院管理整合营销？

答：

整合营销应该取代单一的广告手段，成为医院营销的发展趋势。首先，要确定一个品牌定位和业务传播重点，以及目标市场； 其次，要确定整合营销的主题和策略，然后再考虑整合各种营销手段。第一是内部营销，即对员工的营销、培训、激励； 然后才是外部营销，外部营销首先是院内宣传、医患关系营销，然后 是社区营销，然后是渠道建设与维护，然后是整合各种传播手段进行传播。

问：

面对恶性挖人才，随意提高工资，我们应该如何应对？如何稳定人才？

答：

人力资源管理是医院管理的重点，需要高度重视，要尽量做好；凝聚力以及发展前途也很重要；而关键是要稳住骨干人才。对骨干人才要有长期激励机制，要充分理解人才的需要，把人才的物质追求与精神追求、短期利益追求与长期利益追求与医院的人力资源管理、医院文化建设结合起来，形成利益共同体。

问：

激励机制唯一的办法就是经济激励吗？

答：

从短期利益、长期利益、个人尊严到团队氛围、职业生涯、培训成长等都有关，总之要从员工的需求出发。

问：

请问如何管理好原有医院的在职（事业编制）改编人员？

答：

职业不能动，档案工资不能全动，但绩效工资一定要好好考核。其次，一定要处理好上级关系、有关政府部门关系 ；再就是要稳住骨干、搞定刺头，无非一手软，一手硬嘛。

问：

医院如何进行危机公关？

答：

最好的危机公关是没有危机，也就是说危机预防的预案是首先要重视并且加以提前预防的，这是最重要的。其次是当危机发生时，把它消灭在萌芽状态，那么，基层员工的危机意识，危机处理机制、程序，以及基层的危机处理权限是要予以重视的。要有常设的危机管理委员会，处理策略上要舍小而得大、舍眼前而得未来、舍局部而得全局，品牌影响是绝对不能轻易受损的。最后是对危机进行总结，调整危机预防处理机制。

问：

您能谈谈一个机构的成本预算的意义在哪里?我们机构实际比预算要高得多,为什么会出现这种情况呢?

答：

无论何种医院预算是很重要的，具有预算管理机制本身就是必须的，有利于资金的合理运用与投入产出效率的控制。预算管理的基础工作是前提。

问：

能请黄总谈谈民营医院一些失败的案例吗？

答：

就我了解的情况而言，民营医院的失败就内部而言主要有以下方面的原因：第一，最根本的是老板对于民营医院之“道’”，也就是规律的理解还有限，老板的素质是决定性的，这些是一切的根本； 第二，理念上短期利益与长期利益，诚信、人力资源、核心竞争力等方面认识不足，职业管理是主要局限；第三，定位需要重新考虑，是目前整个民营医院战略转型的重要问题；第四，股东关系、股东素质对于医院形成毁灭性打击；第五，人才的稳定性、人才的结构以及人力资源管理制约了民营医院的整体竞争力和品牌发展。

问：

最后请黄总为我们作总结发言？

答：

民营医院前途是光明的，道路是曲折的，目前只不过是民营医院发展的一个初步成长期，未来将会有一个更大的发展，目前的局面是暂时的。但民营医院整体上需要进行二次创业，战略转型。

医院管理群第四期——“新时期民营医院的生存与发展”论坛活动圆满结束，感谢各位群友的参与及配合！

医院人才队伍现状分享及对策

随着医疗卫生事业的不断发展,社会对卫生专业技术人才的需求日益增长，在医院的医疗、教学、科研工作以及学科建设的各个环节,都需要不同层次的专 门人才。但是,目前在各级各类医院中,人才队伍建设、人才培养和引进的实际工 作中都不同程度地存在着这样或者那样的问题,严重影响了医院各项工作的正常 开展。因此必须采取有效措施保障人才队伍健康发展。人才队伍基本情况 截止 2024 年三月份,我院现有专业技术人员 1913 人。其中: 卫生技术人员 1643 人,医疗专业技术人员 583 人,护理专业技术人员 834 人,药剂人员 87 人,技术人员 139 人。从职称分类上看,在卫生专业技术人员中,具有高级职称 326 人,中级职称 603 人,分别占专技人才总数的 17%、31.5%;从学历层次看,在卫生专业技术人员中,具有研究生以上学历 360 人,本科学 历 505 人,专科学历 602 人,分别占专技人才总数的 18.8%、26.3%、31.4%;其中护理专业本科以上学历 189 人,占护理人员总数的 22.6%;从年龄结构看,卫生专业技术人员中 35 岁以下 795 人,36 至 45 岁 577 人,46 岁以上 271 人,分别占卫生专技人员总数的 48.3%、35.1%、16.4%。学科情况:我院现有临床学科 47 个,在 47 名科主任中,具有正高级职称 41 人,副高级职称 5 人;其中具有研究生学历 16 人,本科学历 29 人;其中年龄在 45 岁以下科主任 24 人,年龄 46-50 之间科主任 8 人。2 目前综合性医院人才队伍建设中存在的主要问题

(1)对卫生人才工作重要性的认识不到位。没有把人才工作摆在重要位置, 对人才工作缺乏规划,缺乏主动性,在人才的教育、培养、引进、管理和使用等方 面还没有切实有效的措施和行动,人才工作相对落后滞后;

(2)人才结构不合理的现象仍然存在;缺乏科学的考核评定办法;

(3)人才政策和人才管理机制还不够完善,人才进出的体制性障碍还未从根 本上打破,人才环境还不尽如人意,聚集高层次人才的能力还不强;(4)人才作用未能得到充分发挥,人才短缺与人才浪费现象同时存在。探索综合性医院人才队伍建设的新思路与新对策(1)围绕医院学科发展的需要,优化高层次专业人才队伍建设 1)创立高层次人才引进政策优势,增强人才吸引力。要借鉴先进单位的人才 引进经验,进一步完善高层次人才引进政策。为高层次人才的引进尽可能地制定 优惠政策,以政策吸引人。2)优化软硬环境,做到“事业留人,待遇留人,感情留人”。一要放手让高层次人 才干事业,将他们安排到适合他们发挥才能的岗位上,在科研经费、设施等条件方 面尽量满足他们的需求;二要从政治上关心他们。对贡献突出的高层次人才要予 以提拔重用,给他们压担子,尽最大可能发挥他们的创业积极性;三要落实好福利 待遇。以优厚的福利待遇回报他们的突出贡献;四是坚持用人不疑的原则,对选中 的高层次人才,工作上要关心、支持他们,让他们放心大胆地施展才华;五是加大 感情投入,使他们愿意来,留得住。3)完善高层次人才培养机制,增加高层次人才总量,建立起一支能够实现我 院学科高速高效发展的高层次人才队伍。(2)坚持以人为本,努力搭建人才成长平台。1)用环境凝聚人才。良好的环境是实现人才辈出、人才荟萃和人尽其才必不 可少的条件。近年来,为适应我院学科发展的需要,医院陆续招录了许多硕士生、博士生,及时为各临床学科输送了新鲜血液。要从思想上、工作上多关心,从学习上、精神上多支持,用良好的环境凝聚人才,真正使人才为我所留、为我所用,竭尽 所能,发挥其聪明才智。2)用实践造就人才。人才素质与能力提高并非与生俱来,而是依靠在实际工 作中的磨练和持续培养,使之得到全面、协调发展,最终成为医院发展的有用人 才。应该立足于现有人员,进一步挖掘潜力,强化培训,提供合适的学习锻炼场所和 机会;要给优秀的年富力强的专业技术人员压担子、加任务,全面提升其综合素 质。3)用机制激励人才。建立以业绩为核心,品德、知识、能力要素构成的人才 考评机制和综合体现工作职责、能力、业绩等因素的收入分配机制。真正使想干 事者有舞台,会干事者有位子,能干事者有奔头,确保人才成长和价值实现的有机 统一,推动人才队伍建设健康发展、兴旺发达。(3)搞好统筹兼顾,促进人才全面协调持续发展。

抓好医院的人才队伍建设,既要从维护和稳定大局出发,又要从医院学科建 设长远发展谋划,不仅要考虑培养专业技术型人才、领导管理型人才,还要不拘一 格选拔、培养与医院发展密切相关的各类人才,逐步形成一个结构合理,层次分明, 素质优良的人才队伍链条。与此同时,还要按照医疗改革和医院发展的总体思路, 在人才队伍建设中不断创新人才工作体制机制,激发各类人才创造活力和创业热 情,不断开创基层央行人才辈出、人尽其才的新局面。

(4)优化政策激励和管理机制,建立行之有效的专业技术人员使用和考核办 法

1)平时考核与集中考核相结合,靠实践识才。要把平时考核与集中考核结合 起来,把对专业技术人员的全面考核渗透到经常性工作中,完善现有的人才考核 档案,把平时的检查、考核成绩全面记录在案,作为提升职称评审、岗位聘任、人 才培养和使用的主要依据。注重平时对人才考核成绩的积累,全面历史地考核评 价人才。在坚持平时考核的基础上,注重搞好集中考核,突击考核和随机考核。无 论是平时考核还是集中考核,都要坚持从实践出发,以实绩为主。2)定性分析与定量分析相结合,靠数据量才。唯物辩证法告诉我们,任何事物 都具有质和量的规定性,都是质与量的统一。人才考核也一样。要建立科学的考 核评价指标体系,细化量化人才考核内容,运用数学模型和计算机技术,科学量化 标准和条件,同时,要引入现代人才测评技术,搞好能力测验、兴趣测验及心理测验, 为人才评价提供数据参考,逐步走考核与考试相结合选拔人才的路子。

(5)以岗位设置工作为契机,定岗定编,按需设岗。

1)为适应医院学科发展对专业技术人才结构层次的要求,建立专业职务能上 能下、待遇能高能低,形成公开平等、竞争择优的选人用人机制,为医院学科发展 提供强有力的智力保障和人才支持。

2)以科学设岗为先导。在设岗工作中坚持“因事设岗、岗职对应”、“竞争激 励”、“结构合理、群体优化”等原则。根据上级批准的“岗位职数”,结合医院的实 际情况,下达各临床学科各级岗位职数。让全院的专业技术人员都了解各级各岗 的设置,通过调整和竞争,使各学科的专业梯队结构趋向合理。

3)以考核聘任为重点。在专业技术职务聘任过程中坚持“公开、公正、竞争、择优”的原则。根据医院的实际情况,结合上级主管部门有关文件要求,制订或修 订我院各级专业技术职务任职条件,并让各级人员都了解聘任工作的政策、规则、程序。在聘前考核中注重“医、教、研、医德医风”及“德、能、勤、绩”全面考核 并逐步做到量化考核。通过考核按岗竞聘,择优聘任并落实聘后待遇。使考核和 聘任工作更加公开、公平、公正。医院人才队伍现状分享及对策

**第三篇：民营医院**

首页>正文

民营医院数已超公立医院 诊疗人次不及公立1/7 2024-08-22 06:41:00 来源：人民网 责任编辑：

原标题：你会去民营医院看病吗

8月，国家卫生计生委发布《医疗机构设置规划指导原则（2024—2024年）》，取消了社会办医的多项限制。有人形容，这是民营医疗的又一春。

近年来，国家鼓励社会办医的政策密集出台，民营医院数量也在快速增加。那么，民营医院的现状究竟如何？人们对民营医院的“偏见”有没有消除？民营医院有没有冲破“玻璃门”？记者进行了采访。喜人的市场“大蛋糕”

一季度健康服务业增长17.4%，社会办医获得“大尺度”鼓励

梁女士手骨折了，属于工伤，需要长时间的康复治疗。她来到深圳市龙城医院，和众多工伤患者们一起治疗。记者采访时，她已经治了两个多月，如此长时间的治疗，她没有出一分钱，全部由工伤保险埋单。

仍在这家民营医院内，记者上楼来到了儿童康复病区，一名孤独症男孩正在用一台先进的设备治疗。护士长贺静介绍，这是该市唯一的儿童康复住院病区，医保能报销90%费用，剩下的10%医院还会有所减免。

该院院长王玉林介绍，医院已为患者减免各类费用1389.37万元。共有11名植物人经康复治疗苏醒，康复病人的复岗率达56.3%，恢复生活自理能力率达95.6%，接近发达国家水平。今年1月，该院正式启动国际康复质量认证委员会（CARF）康复认证工作。这些具有特色的康复模式和先进的技术设备，受到人们的欢迎。

像龙城医院这样的民营三级医院，得到深圳市的鼓励和支持，包括三级医院一次性奖励、地价优惠、床位补贴、基本医疗服务补贴、所得税奖励、医保一视同仁。不仅在深圳，全国还有很多省份对社会办医出台了“大尺度”的鼓励政策，比如取消对社会办医疗机构的具体数量、类别和地点限制，在职称评定、科研课题招标和成果评价、重点学科（重点实验室）、重点专科建设项目等方面与公立医疗机构享有同等待遇。“政策利好不断释放，现实与人民的需求有差距，这些因素让医疗健康类企业、多元综合企业及跨界投资类企业对医疗健康行业的投资热情不断高涨，并由健康服务向核心的医疗服务领域转移。”普华永道中国华北区企业并购服务部及医疗行业主管合伙人钱立强说。近日普华永道公布的中国境内医院并购活动报告显示，2024年至2024年，披露的医院并购数量每年稳步增长，其中境内医院并购活动最为活跃，并购案例总计122宗，占医疗健康行业并购案例总数的54.5%，交易金额达137.9亿元。境内医院并购活动主要集中在北京、江苏、浙江和广东等医改先行地区，四地并购数量占总数的一半以上，投资金额占总额约70%。投资二、三级综合医院的并购交易持续增长，并购数量增至27宗，并购金额达39.8亿元。

资本的进入使中国医疗产业的“蛋糕”不断做大。国家卫计委近日公布的《2024年我国卫生和计划生育事业发展统计公报》显示，2024年全国卫生总费用预计突破4万亿元，保持两三年增长一万亿元的势头。全国医疗卫生机构总诊疗人次达77亿人次，比上年增加1亿人次。据国家统计局数据显示，今年一季度，以医疗服务为主的健康服务业营业收入同比增长17.4%。其中，妇幼保健院（所、站）等收入增速最快，增长28.2%。

“欧美人群在过去长达150年的收入增长过程中，家庭消费增长弹性最大的是医疗健康需求，长期高达收入增长的1.6倍。过去几年，中国医疗健康服务业的增长也一枝独秀，大健康产业成为现代服务业的龙头之

一、中国经济增长的主导产业之一。”国务院医改领导小组专家委员会委员刘国恩说。愁人的资源“玻璃门”

去年民营医院诊疗人次3.7亿人次，仅占医院诊疗人次总数的12% 在医疗产业不断扩容之际，民营医院的数量也在猛增。数据显示，2024年民营医院占医院总数的52.6%，在数量上已经超过公立医院。

然而，数量增了，市场占有率却不高。在4万亿元的医疗服务市场中，公立医院仍占绝对优势。数据显示，2024年，公立医院床位占80.6%，诊疗人次27.1亿人次，占医院诊疗人次总数的88%。民营医院床位占19.4%，诊疗人次3.7亿人次，占医院诊疗人次总数的12%。人们就医仍是往公立医院，去民营医院看病的人次不到公立医院的1/7。

“尽管民营医院数量增长很快，但是公立医院仍占了市场大头，这个现象没有发生明显的变化。原因归结于中国的医疗服务体系 倒金字塔 现状，三级医院的门诊和住院量仍是最多的，而一个国家正常的医疗服务体系应该是 正金字塔 型，在基层就医的人最多。”中欧国际工商学院卫生管理与政策中心主任、经济学教授蔡江南分析，一个国家的医疗资源可以分为四大类：医院、医生、药品、检查。在我国，这些资源往往通过行政化手段分配，塔尖的公立大医院因此在准入、规划、评级、编制、科研、医保等政策方面具有绝对的优势。因此民营医院发展的劣势也被称为“玻璃门”——看得见，进不去。记者采访过的不少民营医院医生表示，评高级职称的时候要求在核心期刊发表论文，研究的必须是国家级科研项目，民营医院往往难以争取到此类科研项目，影响到医生的职称晋升和职业发展。

在深圳，全市49%的医生已经取消编制，公立医院逐步去行政化。但是王玉林认为，光一个城市取消编制仍不能吸引人才，编制仍是公立医院医生流动的后顾之忧。

在投融资方面，仍然遭遇融资难，民营医院希望在建立之初就获得和公立医院一样的政策，比如地价优惠、奖励、补贴、融资等。由于医院投资回报周期长，大型综合医院从建设到经营上的盈亏平衡往往要8—10年时间，融资难问题成为民营医院面临的普遍性难题。恼人的人才“板结化”

让优质人才流动起来，不再是“单位人”，形成分工合理的医疗服务体系 最近，一个专门研究基因检测技术的“基因小镇”在浙江杭州开始运转。其研发成果将为精准医疗奠定基础。浙江省健康产业联合会理事长、迪安诊断董事长陈海斌告诉记者，精准医疗是医学发展的最前沿的技术，这方面人才紧缺，为此企业和美国约翰·霍普金斯大学、西雅图华盛顿大学、全球分子诊断巨头等建立了人才培训关系。

“人才太重要了，全国都应该取消编制，让聚集在北上广的专家流动起来，满足全国老百姓的需求。”龙城医院投资人杨丽怀说。

“好医生集中在金字塔塔尖，基层大量的是本科学历以下的医生，严重制约我国整个健康产业的发展，成为最大的瓶颈。”蔡江南说，我国的医生是“单位人”，决定了医生不能自由执业，其工资收入按照事业单位标准发放，远低于国外发达国家的水平，未能体现他们的技术劳务价值。低收入、高风险的医生职业，让很多人不再对学医抱有憧憬，造成优质医生短缺加剧。而在发达国家，由于自由执业比较普遍，因此医生收入较高，比如自由执业专科医生收入达到社会平均收入的6倍。

优质人才稀缺，流动性差，但资本又是逐利的，希望快速得到回报，这让行业内“赚快钱”的心态非常普遍，影响了行业的健康发展。在一个论坛上，两名投资人坦陈，由于资本追求快速回报，而医疗行业核心资源如优质医疗人才都集中在公立医院，人们就医习惯也是在公立医院，因此资本更乐于投在公立医院，而且是有知名度的中高端医院，而不是自己重新建一所民营医院。

蔡江南认为，必须让人才流动起来，形成分工合理的医疗服务体系。具体来说，建议调整医疗服务价格，改革医生培养体制、收入、就业机制，鼓励政府和社会资本合作模式，建立公平竞争的发展环境，改善政府监管的水平和手段，实行负面清单制度，从简单控制准入转为进入后的持续监管。实际上，医生多点执业政策早已出台，但“单位人”的性质导致政策难以落地。近日，人社部表示，正在“研究制定高校、公立医院不纳入编制管理后的人事管理衔接办法。”中国健康服务业发展改革联盟执行主席田佑中认为，此举将有利于加速社会办医。他说，取消编制后，医院将根据岗位实施聘用制或合同制，在职称晋升、薪酬水平、学术地位方面实现同岗同薪同待遇。这一方面能够改善编内编外的不公平现象，极大地调动现有医务人员的积极性；另一方面，编制内职称评定、薪酬、福利待遇是制约医生走出“体制”的制约因素。编制取消后，医务人员将从“单位人”变为“职业人”，符合条件的政府办医疗机构的医务人员可以到社会办医疗机构兼职、就职或开办私人诊所，将极大地推动多点执业，促进社会办医。

**第四篇：用人之道**

用人之道

——观《偏离坐标人生》有感

以“一把辛酸泪，满纸荒唐言。都言作者痴，谁解其中味”概《红楼梦》，道尽作者个人辛酸苦楚及所处时代的世态炎凉。以“人生数十载，莫为欲所控，心陷疯狂者，定尝苦中味”括《偏离坐标的人生》足矣，以此警示所有人始终保持优良的作风和务实的态度。

职位不在高与低，贡献大小却关乎此，作恶亦如此。原湖北省工商行政管理局局长，党组书记许业富，原武汉职业技术学院党委副书记蔡国斌；原宜城市商务局党委书记、局长张程明，身居重职，本该全心全意为人民服务，情为民所系，权为民所用，利为民所谋。却始终经受不住糖衣炮弹的袭击，沦为金钱与欲望的奴隶，无视党纪国法和人民利益，以权谋私，以官遮天，丢了人心，偏了人生。

在其位定要谋其职，遵守职业道德，做到自己的本职工作，“恶以恶小而为之，恶以善小而不为”。身居领导之职，除却做好领导本职工作，更应从中深受启发，精通用人之道。

一、自己——以身作则，以德服人

何谓领导？即为领路导向之人。领导的一言一行都是众多人学习和模仿的对象，因此领导者更应以身作责，以德服人，而不是以权压人，以权谋私，做到“自强”、“自重”、“自立”。

“自强”。认真学习理论知识，提高自身道德素养。学习使人进步，但不能仅仅走形势主义，“只闻学习口号，不见知识长进”，静心丰富理论知识，有利于陶冶道德情操，树立正确的人生观、价值观；

认真学习理论知道的同时，应当学会思考，“学而不思则惘，思而不学则殆”，只有在学习过程中不断进行自我批评、自我教育，自我性情才能在本质上得到提升。

“自重”。恶以官小而不廉，恶以恶小而为之。“人生本无常，莫为名利忙。为名名不在，为利利亦亡。”作为领导应当谨记自身的职责和使命，时刻记住自己“领导人”的身份，从小事做起，从自我做起，恶贪小利，恶行小恶，从根本上拒绝贪念、清廉自重。

“自立”。坦白做人，树立榜样，影响他人。清清白白做人，明明白白做“官”，大胆接受群众和组织的监督；自觉抵制不良风气，为他人树立廉洁形象，勇于批评和揭发腐败行为，以自我品性影响他人行为，带动整个组织形成良好风气。

二、个人——德才之择德为首

高度的道德责任感，使人谨守法律规范，尽心尽力做好本职工作，在工作岗位上发光发热；廉洁奉公的高尚道德操守，使人正确使用手中权力，以集体利益为出发点和最终目标，远离不法思想和行为。反之，“玩忽职守、消极怠工”等不负责任的现象便会经常、大量出现，更谈不上工作的质与量的问题；为人无道德情操，便不可能做到廉洁奉工，为达私利最终走向“公权公用-公权私用-私权私用-私权公用”之路。

司马光认为，用人首用德才兼备之圣人。世上圣人凤毛麟角，但可退而求其次，选用德胜才之君子。用人之道最切忌有才无德之小人，宁愿行下下策调用无才无德之庸人。仔细想来，道理显而易见：一个

有才有德的人既有心也有能力办实事，坚定的信念融入超人的能力，定能创造佳绩；一个品德高尚、才华平庸之人，虽不能创造辉煌成就，但能勤勤恳恳做事、踏踏实实做人；一个无才既无德之人，有心却无力翻云覆雨；一个无德却有才之人，却能只手遮天，创他之帝国。

因此，用人当用有德之人。德者，做人做事令人折服，一方面兢兢业业做好自我本职工作，另一方面以正面形象激励和督促他人。

三、集体——人尽其才，创最优团队

一根筷子易折，一簇筷子难断，这就是集体的力量。集体，顾名思义，集众之长的团体。正如华磊的用人之道，“在用人方面，千万不要吹毛求疵，追求完美，要用不完美的人去打造完美的团队。要学会用自己不喜欢的人，只要这个人能力团队和组织创造价值。”

柏拉图曾在《理想国》中提到，国家就是放大了的个人，个人就是缩小了的国家。人有三种品德：智慧、勇敢和节制。国家也有三等人：一是有智慧之德的统治者；二是有勇敢之德的卫国者；三是有节制之德的供养者。他认为这三个等级就如同人体中的上中下三个部分，协调一致而无矛盾，只有各就其位，各谋其事，在上者治国有方，在下者不犯上作乱，就达到了正义，就犹如在一首完美的乐曲中实现了高度和谐。

世上之事不可十全十美，但可集所有人的闪光点打造最完美的团队。身为领导者，不可“眉毛胡子一把抓”，奢求完美的下属，但能抓成员关键优点，树团队全局观念，两手“过硬”同抓，成就璀璨辉煌。

**第五篇：用人之道**

用人之道

马风琴

人生路上，你是不是常被一些莫名奇妙的问题困扰？生活的迷茫、职场的紧张有时候会压得你喘不过气来，也许本篇文章介绍的小故事能缓解你的压力，同时给你一点启发，一些感悟，为你的成功指明方向，提供动力，激励你的人生每一天!去过庙的人都知道，一进庙门，首先是弥陀佛，笑脸迎客，而在他的北面，则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的庙。弥乐佛热情快乐，所以来的人非常多，但他什么都不在乎，丢三拉四，没有好好的管理账务，所以依然入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手，但成天阴着个脸，太过严肃，搞得人越来越少，最后香火断绝。佛祖在查香火的时候发现了这个问题，就将他们俩放在同一个庙里，由弥乐佛负责公关，笑迎八方客，于是香火大旺。而韦陀铁面无私，锱珠必较，则让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作中，庙里一派欣欣向荣景象。以上的小故事寓意深刻，我常常把文中的道理运用到我的班级管理中。班干部分工中。希望给大家有一点点启发。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！