# [行业聚焦]民营医院全员营销经验共享

2018-08-16 22:49

**一、人的问题**

**企业管理主要就是“人、财、物”的管理**，这里面将“人”放在第一位，正说明对任何企业来讲，人才的重要性是不言而喻的。民营医院历来对人才非常重视，这也是民营医院成功的根本，只不过目前存在的问题是“伯乐常有而千里马难寻”，这样一方面就导致民营医院彼此之间“挖墙脚”的情况时有发生，人资成本迅速升高；另一方面目前大多数人经过市场经济的“洗礼”变得非常现实，“个性十足”，高兴就在这个企业干，不高兴就走人的情况非常常见，单位有时不敢严格执行规章制度，企业发现很少有忠于企业的员工。如此，如何使民营医院的人事管理更加有效就成了让人十分头痛的事情。



**1、如何留住人才并使员工忠于企业**

其实民营医院所采取的薪酬体系能较合理的反应出个人工作能力及岗位任职情况，但客观存在的问题却是尽管薪酬相对合理，但仍无法做到留住人才，更不要说使员工忠于企业了。

保险、安利等行业人是没有底薪的可是为什么有人还要倒贴电话费交通费做这个行业呢？除了提成外另外重要的还有一点那就是：这些行业的职业规划做得好。民营医院做这个的不多，但是现在随着很多医院管理公司全国各地开疆拓土，很多企业也形成了一套晋升制度甚至优秀者分给干股，因为这些企业营运状况良好到处融资开医院。形成了老板“空手套钱”骨干成员“不投资就能有股分”的良好局面。

所以未来的企业都面临这资本运作的新格局，企业没有守业只有不断的创业。我们的医院（投资人）不论大与小，一定要树立这种理念从而激发团队人员看到每个人的希望和出路。

**2、如何使员工能够按医院要求做好“全员营销”工作**

这点其实我也不用多说，许多民营医院做的非常成功，他们有一个诀窍，就是“培训”。比如“对医院近期营销活动的培训”、“医院诊疗特色的培训”、“医院各专家擅长的培训”、“医疗行业礼仪培训”、“医院内部流程培训”、“医护技沟通技巧的培训”、“医患沟通技巧的培训”、“医疗营销技巧培训”、“医院特色疾病诊疗常识培训”、“医院管理制度培训”等。

这里面我只提一点，往往在开业初期医院对培训非常重视，可随着医院患者量的上升，慢慢的就“没有办法”再做好培训工作了，新员工入职，也是立即上岗，没有时间进行系统培训。其实这是有问题的，培训不是老调重弹，如果做不到全员培训，全员掌握，就不要提全员营销。

**3、如何能够用人做到“物”有所值**

“资本论”中讲的很明白，资本家所得就是靠剥削工人所得到的，从这种理论出发，企业所有的员工都为企业付出了超过他自身价值的劳动，为什么我还要提用人要“物”超所值呢，其实很简单，别人付出十分得到一分，而有一个人只付出了一分就得到了一分收获，这就无法体现这个企业的“公平性”了，更何况至少有部分民企存在着员工只付出一分就得到二分的事情。同时，投资方希望的是付出越少、收获越多才好，这里我就想简单的说一条吧。就是“绩效考核制度”。

其实绩效考核，每个民营医院都在做，效果也都非常不错，甚至有部分医院已经实现了全员绩效考核，能够根据医院经营情况及个人工作情况进行考核，“赏罚分明”。其实绩效考核，如果能够做到全员工作的部分量化，也就不错了，因此，做为民营医院的经营者，要不断完善绩效考核才成，这也是对投资方负责。还有一点不得不说明一下，如果绩效考核唯“眼前成绩”论，那么，风险是极高的，我们也受到过不少这方面的教训，所以在此提了一下

**二、财的问题**

在市场中攫取更大的利润是企业的内在属性，因此，一个懂得在市场不同情况下都能赢利的企业才是一个成功的企业。财的问题主要体现在钱花在哪里，从哪里赚。套用一句老话吧，会花钱的企业才是会赚钱的企业。



**1、如何做好投入预算**

我们常见到的是，企业预算做的是不错，但经常容易追回预算，产生这种问题的原因较多了，我们也不能够完全避免这种情况不出现。但也正因如此，我们更要绷紧这根弦，量入为出还是必要的。

其实我个人提出的解决思路是，参照任务分解的方法进行预算分解，层层负责。简单的来说，将行政办公、医疗用品、公关开支等分块，最好能在打个折扣，使每个花钱的人都恨不得有一分钱掰八瓣的精神，根据开支用度奖节省罚浪费。当然了，这一定要跟各区块的业绩挂钩，要不然省是省了，根本就不能维持运营也是不成的。

**2、如何做好收入预测**

这个问题许多企业也在做，但给别人的感觉就是那么一回事，其实收入预测是很重要的，比如一个企业原本预测是收入100，结果收入了200，有这种情况出现时，我劝投资方在高兴的同时不要忘记反思一下为什么原本预测那么低，是什么原因造成的，这对再投资是非常重要的，也是很现实的。只是一般经营者对此考虑不多罢了。从另一方面来说，收入预测对经营者来说就是一个投资方定下的经营目标，当然从这个角度来看，收入预测值也算是投资方与经营者相互博弈的结果了。

因此我建议医院根据当地消费水平、医疗市场特点及医院自身情况，制定出符合医院发展的中长期目标，并根据此目标制定出为期三年的目标，同时围绕三年目标制定出年度医院总体经营计划，这里面就包括了当年医院的整体投入及利润率等较为详尽的计划。

这里要坚决杜绝年度经营计划“无法体现医院发展的连续性、医院经营任务不可执行性、对医疗市场考虑过于简单”等情况的发生。

**3、如何花钱与赚钱**

钱花出去了，那么我们应该想的就是赚钱的事情了，对民营医院来讲，只要做好外部推广宣传及内部营销工作，就能赚钱，这是很正常的事情。

做为医院的经营管理者，不仅仅要把目标盯上花钱上，而且要会关注细节，比如大到市场投入，小到一支办公用笔的价格等。

我有一个夸张一点的想法，最好医院的经营者手头都放着计算器，一要花钱，先算算帐，当然不仅要算金钱帐，更要算长久帐。其实一般企业较为常用的办法就是根据年度经营计划建立目标责任制，在初期可实行简单的，这里面包括与市场推广人员签订市推广预期、与临床科室签订人均消费标准及收入预期、与行政后勤部门签订医院运行成本预期等。其实，除了这些，还应做好成本预估、现金流及收支平衡点的测定等工作。

我相信，如果做好以上这些工作，那么经营者的工作要相对好做许多。

**三、物的问题**

对企业来讲，节流与开源同样重要，两个医院，营业收入相差无己，但纯利润却差很多，这里面至少有节流做的不错这个因素。也正因如此，如何在确保后勤供应的同时做到“节约每一滴水，每一度电”就是企业经营者十分上心的事情了。这里要说明一点的是，这里的“物”，不只是物资，而是包括了营业场所等保障医院正常运营的各种条件。

在国内各种企业中，对于节流方面做的较好的私营企业算是一个，因此我不想在此班门弄斧，只是希望医院经营者们多注意一下在没有办法增加收入的情况下，是否应该在节约这方面注意一下，也许会有意想不到的收获。

其实，把一个民营医院做好，不可能象我上面所讲的这样笼统，比如从医院经营管理团队的组建、磨合到医院正常运营；从正常开展诊疗活动到特殊事件营销；从日常问题的流程化处理到意外事件的应急处理等等方面。只是我从“人、财、物”粗陋的谈了一些东西，欢迎同行交流。