

案例正文

武汉阳光医疗养护集团的品牌探索之路¹

0 引言

武汉江南实业集团职工医院整体改制，张元院长接手了从中剥离出来的国棉二厂职工医院进行私有化经营。此时，很多年轻员工不看好医院的发展纷纷离职，其他员工也因为减员增效而面临下岗的危机。改制后，国棉二厂职工医院该如何发展，怎样在竞争激烈的市场中生存下去成为张院长亟待解决的难题。

1 蹒跚起步阶段

1.1 创办福利院的起因

改制之初，张院长和职工们都感到很迷茫——是继续作为综合医院服务周边居民，还是依靠优势科室开办专科医院？医院面临着一系列的发展难题，其中最令张院长挂心的是原有员工的安置问题。

职工医院改制成私有化经营的企业，按惯例首先就是减员增效——员工按岗、按需聘用，这样一来，不少员工便将面临下岗危机。这些员工学历不高，想要找到新工作较困难，普遍忧心忡忡、心态消极。张院长看在眼里急在心里，通过和员工们沟通她发现，这些员工在医院工作了大半辈子，积累了不少丰富经验，更适应也更希望做医疗护理或与其经验相关的工作。如何才能帮助曾经和她一起共事的同事，解决他们的就业问题，张院长一时还找不到明确的解决办法。

在多次医院常规查房中，张院长发现有 50 余名患病老人长期住院，其子女忙于家庭和事业的同时还要照顾老人，往往疲于奔波、力不从心，老人们出于心疼子女也常感愧疚，以致多次向张院长表达不愿意出院的想法。在长期和老病员相处的过程中，张院长和同事们与老人们结下了深厚的感情。如何更好地安排这类老人也成为张院长经常思考的问题。

此时，发生了一件特殊的事情，张院长的一位亲戚住进了某福利院，她前去探望时发现那里住房简陋，医疗卫生设备匮乏，只能进行日常性疾病检查和

1.本案例由湖北大学商学院的陈双、高智玲、王纯、张驰撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2.本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4.本案例只供课堂讨论之用，并无暗示或说明某种管理行为是否有效。

诊断，如风寒、测血压等。加之房间卫生疏于打扫，对卧床老人的护理不及时，导致福利院内异味弥漫。老人得不到应有的照护，如同被遗弃一般，丝毫没有尊严可言。“如果我们医院来办养老院，撇开能得到专业的医疗照料之外，至少这些孤苦患病老人的生活环境会干净很多，在生命的最后这段时光也会不失尊严。”自此，张院长便萌生了开办福利院的想法。

而当张院长与员工和亲朋好友们探讨开办福利院时，大家普遍认为开办福利院投入高，短期内经济效益不明显，后期修缮房屋、维修设备和新增设施的投入很大，都不太看好开办福利院这一选择。但张院长认为开办福利院不仅能将长期住院的老人转入福利院，为其提供有质量的护理服务，而且能帮助医院老员工再就业，是一举两得的好事。另外，随着经济社会的发展和进步，养老服务的社会化也会是老年事业发展的必然趋势。于是，张院长下定决心开办以养老为主业的福利院。

1.2 创办福利院的环境条件

在做出开办福利院的决定后，张院长就开始着手了解政府的政策，分析养老市场的需求情况。她首先查阅了当时湖北省政府出台的相关文件，发现政府鼓励企事业单位、社会团体等以多种形式兴办社会福利机构，以改变过去投资主体单一的状况，同时还鼓励社会力量以合资、租赁等多种方式参与现有社会福利设施的改造和扩建。另外，根据当时武汉市民政局统计，全市共有养老机构 83 家，其中民营养老机构占比不到 30%，且普遍存在规模小、水平低、管理不规范的问题，社会急需大量专业性强、质量过硬的养老服务机构。

与此同时，张院长又进一步分析了本单位所具备的医疗技术优势：江南医院虽然规模不大，但在 50 年的发展历程中，由于长期为企业职工服务，逐渐成为了在诊治老年病以及职工工伤康复等方面具有特色的综合医院。职工医院的主要服务对象是本企业职工和家属，在保证职工健康，解除职工后顾之忧方面积累了丰富的经验，可以为开办以养老为目的的福利院提供坚实的技术保障。

1.3 正式创办福利院

2006 年，张院长在对多家养老机构进行调研考察后，来到武汉市民政局递交了开办武昌区阳光福利院的申请。当市民政局领导得知张院长是依托医院开办福利院后很欣慰，称张院长是第一个申办福利院的医院院长，同时也提醒她养老服务业是投资周期长、利润回报低的行业，要意识到工作的艰难性。

在张院长的努力和带领下，最终阳光福利院还是在众说纷纭中得以成功申办。老员工的工作问题得以解决，同时，专门开辟出的 120 张养老床位也给长期住院的老人提供了更好的环境和专业的生活、医疗照料。福利院的开办成功

解决了老人和员工的实际问题，让张院长意识到这条路没有走错。

2 修炼内功阶段

在确定了企业新的发展方向后，张院长开始着手以高质量、广服务为标准推进养老服务工作。

2.1 将贴心服务的传统制度化

江南医院前身为职工医院，在长期服务职工的过程中，形成了为企业家庭分忧、做职工贴心人的优良传统，这一特点在新的领域——养老服务的经营中焕发出独特的魅力，这也是阳光福利院所具有的天然优势。

张院长首先强化了原有的护理制度。将医院查房巡视制度引进到福利院，每天早上护士全院巡查，一旦发现有医疗情况立即通知医生。老人进行输液治疗时，护士通过滴速来计算输液完毕时间，不用老人呼叫就能准时拔针。定期为老人检查，杜绝褥疮等皮肤病的出现，并对有需要的老人辅以康复运动，最大化恢复身体机能。

在饮食上，实行 1+1+X 餐饮供应制，有日常营养均衡餐、病号餐、风味个性化小灶餐，可根据老人的具体需要提供多样化选择。例如，对于牙口不好的老人，可要求厨师把食物做得软烂；对于胃肠功能退化明显的老人，便可选择易消化的食物，粗细搭配。组织入住老人成立膳食委员会，对一日三餐的质量进行监督、收集和反应对饮食的意见和建议。

在医疗上，做到以预防为主、防治结合，让医护人员每天查房，及时发现掌握老人病情，便于治疗。特别针对生病老人进行全天重点监测，病情加重即可转入医院医养区住院，免陪护，极大减轻了老人家庭的负担。

在心理上，作为高级心理咨询师的张院长每天都会和老人们聊天谈心，及时了解他们的心理动态，并解决出现的心理障碍。

在生活娱乐上，每天安排不同的集体活动，极大的丰富了老人们的日常生活。

具体服务制度标准如表 1 所示。

表 1 服务制度标准

Table 1. Service Standard

大类	具体项目	标准
饮	1+1+X 餐饮供应	营养均衡餐（每日 3 餐）

食		病号餐（按需供应）
		个性小灶餐（按需供应）
	成立膳食委员会	每日监督
	医护人员查房制	每日 1 次
医疗	重病陪护制	按需
	康复治疗	按需
	护工聊天谈心	每日进行
心理	心理咨询师专业治疗	一对一按需进行
	合唱课	每天 1 次
娱乐休闲	看电影	每周 1 次
	动手能力比赛（如剥豆比赛）	每周 2-3 次
	特长交流会（如书法、棋艺等）	每周 1 次
	节假日联欢及义工活动等	适时举办

2.3 适时扩大建院规模并改善硬件条件

对于一家合格的福利院来说，具备完善的基础设施是最基本的前提条件。阳光福利院在成立三个月即床位全满的情况下，仍有不少有入住意向的老人前来咨询。为进一步满足市场需求，在新江南医院整体搬迁之时，张院长毅然租下其职工宿舍进行全面改建和维修，扩建了 600 张床位，使阳光福利院一举成为武汉中心城区最大的民办福利院。

鉴于老年人的起居习惯特殊，行动能力有限，福利院先后对所有房间进行了改建，保证房间格局更合理，走廊两边均安装了扶手便于老人行走，使室内房间设计达到无障碍设计标准。每个房间都配有独立卫生间以及空调、电视、电话和无线床头传呼机。引入了天然气系统，全天供应热水。为防范和减少疾病的传播，还配备了微波炉和消毒柜。另外，自筹资金 30 万元，对全院消防设施设备进行了更新换代。

2.4 提升专科医疗技术水平

在发挥天然优势的同时，张院长不忘提升医疗技术水平，引进外来医疗资源。福利院和解放军 457 医院（空军医院）进行合作，资源共享。解放军 457 医院是三级军队医院，设置了内科、外科、中医科、康复科、检验科等科室，拥有免疫检测仪、十二道多参数心电图机、多参数心电监护仪、呼吸机、尿分析仪、动态血压、长程心电图等医疗仪器，医疗资源丰富。福利院依托新江南

医院的医疗优势，和解放军 457 医院合作后借助其医疗资源，使老人得到全方位养护服务。

同时，阳光福利院采取护工持证上岗制度，坚持进行专业培训。其熟练护工均有能力对高龄老人、病危老人等卧床老人以医疗高标准进行护理，这是一般养老院所达不到的。

2.5 首创“养医结合”新模式

在福利院运营的过程中，张院长发现，由于医疗护理水平的限制，一旦老人患重病则需要转到江南医院治疗。张院长思虑再三，决定在阳光福利院中开办护理院，实现养医结合。她首创的“养医结合”模式成功将养老、医疗和护理融合在一起。不仅解决了住养老人的就医问题，还极大提高了患病老人的生存率。

2.6 主动承担社会公共服务

阳光福利院不仅得到老人和家属的一致肯定，其一心一意做实事，也逐步得到政府的认可。2010 年，武汉市福利院搬迁重建，市民政局通过对全市养老机构的居住环境、医疗条件、护理水平、服务理念等因素进行考察，最终在全市 128 家养老机构中选定了依托医院而建且有专业护理人员的阳光福利院，委托其接收原市福利院中的老人。政府在给予阳光福利院充分肯定的同时，“湖北省五一劳动奖章”的荣誉称号也授予了张院长。此外，因张院长心系集团改制后被迫下岗的老员工，在接手新江南医院和创办阳光福利院的过程中，不断寻找机会解决他们的工作问题，并取得了显著的成绩，湖北省人民政府还授予张院长“武汉市创业明星”的荣誉称号。

人性化的管理、无微不至的关怀、不求回报的大爱之心，为“阳光”的发展奠定了坚实的基础，开拓了更大的发展前景。

3 品牌确立阶段

随着老龄化进程的不断加快，政府及社会越来越关注和重视养老问题。武汉市为加大养老服务社会化推进力度，拟定了《武汉市养老事业“十二五”发展规划》。规划中特意指出，对于养老服务事业，在政府发挥主导作用的同时，还要加强引导、鼓励和支持社会力量以多种形式参与到养老服务业中来，以形成多元化的发展格局。为促进社会组织综合能力建设、完善社会组织监管，武汉市民政局委托第三方评估机构，经筛选后对 45 家社会团体和 118 家民办福利机构进行了严格的评估，武昌区阳光福利院脱颖而出，成为了武汉市 6 家 5A 级社会组织之一。

3.1 品牌概况

至此该院形成了自己独特的办院理念，即以“阳光”为名，昭示着养老事业正是像阳光一样温暖、大爱的事业，也是希望这项爱心事业能像阳光一般照拂到每一位老人。让服务对象感受到阳光般的温暖和亲切的同时，延续企业医院的爱心传统，办老百姓看得起病的医院。

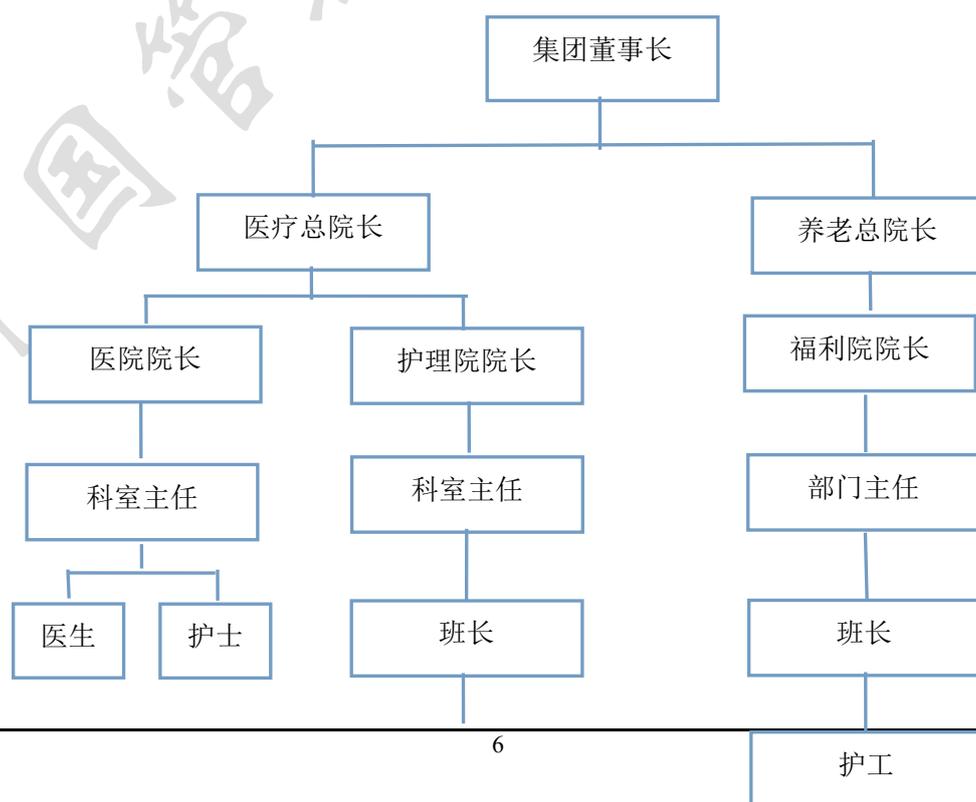
阳光医疗养护主要以服务老人为工作重心，关注老人的生活、身心健康状况和医疗护理情况，充分利用和挖掘社会医疗资源，探索新兴行业品牌化道路：第一个层次是把握老人需求，提供养老和医疗服务，使福利院老人过上有保障、有尊严的晚年生活；第二个层次是创新发展养老品牌新模式，用特色服务和管理的创建品牌养老机构；第三个层次是建立一支专业的养老团队拓展服务。

3.2 企业人员管理体系

专业医院开办养老服务机构是一项创新，如何协调医疗、养老两方面的管理，张院长也是几经摸索，最终才建立起一套实用的管理体系——以医院作医疗技术支持，福利院和护理院配套运行。

按我国的行政机构对管理对象的划分，医疗机构要接受地方卫生行政部门的监督管理，但养老机构则需接受民政部门的指导和监督。两部门之间，管理理念和管理政策有所不同，这些不同的管理政策给阳光福利院的内部运营带来了诸多不便。为有效管理两方面工作，企业结合实际需要，构建了以扁平化为主的人员管理结构模式，既可以对上级部门负责，又避免了内部运行中不必要的摩擦。

1) 管理组织结构



护工

图 1 管理组织结构图

Fig.1 Organizational Chart

2) 基本制度介绍

创建学习型组织，坚持进行在岗人员继续教育。要求所有员工不断学习、提高服务水平、更新观念。管理人员每季度在护理院进行一次专业护理知识讲座，讲座内容涉及护理技能、职业教育、消防、心理等各个方面。

实行严格的入职和工作考核制度。护理员需经过培训持证上岗，日常工作需接受检查小组每星期不定时的检查，按照专设检查标准对包干区进行检查或者以询问老人对员工的满意度的方式进行检查考核，考核结果与当月绩效挂钩。

多方式构建员工激励机制。除了实施绩效工资制度外，还采取如对培训考试成绩优异的护理员给予奖励，发展工作勤恳、思想积极进步的员工向党组织靠拢等激励措施。

增强员工责任意识，定期组织学习岗位责任制。明确各岗位工作职责和流程，使养老服务、医疗服务的各项工作有章可循、有序开展。

3.3 品牌核心竞争力

经调查发现，入住福利院的老人人均患病 6 种，且多为需长期治疗的易发病，发病后能得到及时专业的救护是老人最需要的服务。阳光福利院在提供生活照料的同时，更吸引老年人入住养老的是医疗照料服务。一切从老人的需求出发，为老人减轻负担，营造更好的养老环境。

在医疗上，坚持早发现、早干预、早治疗的原则，为老人提供健康保障。

表 2 养老服务中的医疗干预制

Table 2 Medical Intervention

	日常	患病	病重
措施	医生每日查房 护士测量体温、血压等	全天重点监测	入院治疗

在养护上，根据老人身体状况分三个护理等级，对不同护理等级的老人提供差异化的服务。

表 3 养老服务的护理等级内容

Table 3 Contents of Nursing Grades

	主要内容
一级护理	在二级护理的基础上，为老人洗衣、助浴、擦身，搀扶行动不便的老人行走、上厕所，对能力差的老人使用床栏等保护器具，为老人开展各种康复和谈心活动。
二级护理	在三级护理的基础上，定期为老人洗外衣，帮助老人剪指甲，理发剃须，鼓励老人参加各项活动。
三级护理	督促安排老人做好卫生，如洗漱、个人清洗等，为老人做好室内及床单卫生工作，每月清洗床上用品一次，组织老人参加各项活动。

在医疗人员配备上，采取“1+2+N”式养护岗位设置模式，使老人能享受到多层次、多方位、全程化的服务。在每一楼层均配备 1 名责任医师和 2 名责任护士，以保证每一位进入该院的老人能受到及时、放心的定向医疗服务。

表 4 “1+2+N”式养护服务人员配备表

Table 4 “1+2+N” Health Maintenance Staffing Table

		上岗标准	人员数量	工作内容	护理对象
责任单元划分	每层楼	持证医师	1 人	老人入住期间健康状况全程诊治建档	入住责任楼层的老人
		持证护士	2 人		
	每个房间	有技能证书的护理员	1 人	入院期间每日护理	入住责任房间的老人
岗位类型	普岗	初级以上护理员	1 位护理员照顾 10 位老人	入院期间每日护理	生活可自理、身体基本健康的老人
	特岗 1	初级以上护理员	1 位护理员照顾 3-6 位老人	入院期间每日护理	生活可半自理的老

					人
	特岗 2	中级以上护理员	1 位护理员照顾 4-5 位老人	入院期间每日护理	失能老人

专业的养老护理服务，配套丰富的医疗资源，医疗技术与养老技能相互融合形成了阳光医疗养护品牌的核心竞争力。

3.4 品牌文化

阳光医疗养护品牌坚持以服务对象为本，以企业员工为本。以老人为工作中心，从老人的利益出发，提供全方位照护服务。充分尊重员工的权利，调动员工的主动性和积极性。遵循社会效益优先原则，把企业的社会责任放在首位。

1)关注老人利益。一方面尽力降低老人费用负担，养老收费平民化、医疗收费社区化；另一方面不断创造条件使设施提档升级，给老人营造更好的养老和医疗环境。

2)关注员工利益。把落实职工的福利待遇放在财务工作之首，为每个符合政策要求的员工办理五险；注重提高员工素质，促进员工全面发展；提倡快乐工作，营造温馨平和的工作氛围；对家庭困难的职工给予帮助与扶持；在各项评比活动中力争提高护理员的社会地位。

3)关注社会效益。阳光养护在做好本职工作——热心服务老人的同时，还以回馈社会为己任，对困难弱势群体做了大量帮扶工作。除了接纳各方住养老人外，还成为了武汉市再就业基地、武汉地区高校志愿者基地等。

4 业务延伸阶段

“尽心提供高质量服务，踏实致力民生事业，造福全社会”，在富有爱心和社会责任心的管理团队的带领下，阳光人继续拓展着自己的品牌之路。

4.1 武汉阳光佛祖岭福利院与护理院

武汉阳光养护集团在养老行业上的专业性和独创性得到了政府部门的肯定，养医结合、福利院与护理院配套运营以及一系列创新管理模式的成功实践，助力其通过公开招标的方式，取得了政府委托经营的东湖高新技术开发区佛祖岭福利院及其附属医院的经营权。

4.2 湖北阳光职业技术学院

武汉阳光养护集团在主营的养老服务业务上已进入稳步发展阶段，下辖的养老服务项目也已初具规模。经过这一路的发展，张院长也充分地认识到在养老服务领域服务的质量、服务的专业性、创新的运营和管理体制才是核心竞争

力。而专业性的医疗、养护和管理人才无疑是构成此核心竞争力的关键要素。简单的对外招聘无法满足集团长期、稳定的人才需求，因此，张院长决定成立阳光职业技术培训学院，建立自己的专项人才储备库。此项计划于2012年8月获得湖北省人力资源与社会保障厅批准成立。如此，一方面福利院和护理院中，经验丰富的医疗和护理人员可以作为学校优秀的师资力量；另一方面，院内的各种医疗和护理设备也为学员们提供了完整的硬件设施。这种办学方式便于学员们理论与实践相结合，在可以获取许多临床医疗和护理经验的同时，一定程度上也解决了学员们的实习就业问题。

4.3 福临天赐国际母婴月子会所

在养老服务业务领域逐步成熟的情况下，该集团也开始依托已有优势进行业务领域扩展。依据市场需求以及自身在医疗、护理等方面的专业优势，集团总投资200万元建立了福临天赐国际母婴月子会所，占地面积约七千平方米。致力于打造华中地区规模最大、档次最高、功能设施最全、服务最优的月子会所。作为武汉首家五星级为产妇提供全方位专业服务的国际母婴月子会所，目前服务项目已达到七十套家居式高档月子休养客房的规模，内容涵盖母婴健康专护、新生儿潜能开发、产后膳食调理、专业育婴、产后康复理疗、产后纤体、产后美容、乳腺疏理。作为一个纯盈利性的商业项目，集团还将月子会所的一部分盈利拿出来作为下辖养老服务项目的资金补充和支持，使整个集团形成一种资源优势互补的良性循环。

5 结语

至此，武汉阳光医疗养护集团在品牌效应的带动下已发展为员工500余人，创办至今已先后接纳助养老人3万余人次，业务覆盖了生命的“起点”到“终点”的新型企业。其下辖武汉新江南医院、武昌区阳光福利院、武汉阳光护理院、武汉东湖新技术开发区佛祖岭福利院、武汉阳光佛祖岭护理院、武汉阳光职业技术学校、福临天赐国际母婴月子会所七家独立法人实体，是一家以养老服务为产品依托、医疗为技术支撑、康复护理为专业延伸的大型养医集合服务综合体。

（案例正文字数：7173）

启发思考题

1. 结合企业在不同发展阶段的背景信息，分析企业所面临的内外环境。

2. 结合案例，你认为应从哪些方面实现企业的创新管理。
3. 从案例中给出的信息，总结出武汉阳光医疗养护集团的品牌路线图。
4. 武汉阳光医疗养护集团品牌延伸所遵循的原则有哪些？
5. 如果你是张院长，在社会效益和经济效益之间你会如何选择？为什么？

中国管理案例共享中心