

医疗服务集团 战略管理

STRATEGY MANAGEMENT OF
HEALTH SERVICE GROUPS

葛建一 • 编著

◆ 苏州大学出版社

医疗服务集团 战略管理

STRATEGIC MANAGEMENT OF
HEALTH SERVICE GROUPS

王健 王健 王健

清华大学出版社

医疗服务集团战略管理

葛建一 编著

苏州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

医疗服务集团战略管理/葛建一编著. —苏州: 苏州大学出版社, 2004. 12

ISBN 7-81090-374-8

I. 医… II. 葛… III. 医药卫生组织机构—经济管理—研究 IV. R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 092691 号

医疗服务集团战略管理

葛建一 编著

责任编辑 蒋 超

苏州大学出版社出版发行

(地址: 苏州市干将东路 200 号 邮编: 215021)

常熟高专印刷厂印装

(地址: 常熟市元和路 98 号 邮编: 215500)

开本 850mm×1168mm 1/32 印张 8.25 字数 218 千

2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 7-81090-374-8/R·13 定价: 15.00 元

苏州大学版图书若有印装错误, 本社负责调换

苏州大学出版社营销部 电话: 0512-67258835

责任编辑 蒋 超
封面设计 刘 俊

前 言

近十年来,我国医疗服务业发生了一系列极其重大的变革。这些重大的变革不仅改变了人们的就医观念和生活方式,同时也迫使医疗服务业的管理体制发生深刻变革。近年来笔者考察了国内数十家大、中型医疗服务集团以及韩国、中国香港的医疗机构,对目前众多中国医院正在不断探索的集团化道路感到振奋。

尽管中国医疗服务集团的历史还不足十年,但医疗卫生事业的发展已有了百年以上的历史。作为老树上的新枝,医疗服务集团不仅大大拓展了现代医院的服务职能,而且为中国卫生体制改革与创新开辟了新的发展空间。医院管理历来受到政府和医学界的重视,许多专家亲自出任院长,为中国医院改革鞠躬尽瘁。医院管理从改革初期的承包管理,到后来的质量管理、目标管理、绩效管理、经营管理等,及至近十年来,战略管理的兴起,它把医院和医疗服务集团各种相关制度作为一个系统来看,非常关注各种制度的相互关系和搭配。

我们可以设想,当你的医院采用与别人相同的管理模式,从建大楼,引进大型进口医疗设备,到高薪聘请人才,却得到病床使用率不断下降的警讯,这时候便会问自己,自己的医院还剩下什么特色?同样的,当每家医院都采用相同的医疗技术,那么请问院长,医院的差异化又在哪里?

医疗服务集团对管理的危机感,来自迎头赶上管理潮流的需求,加上越来越多的同业,已经采用了现代管理的手段,许多医院

不断进行管理创新,战略管理的重要性渐渐凸现:有了远景战略的医疗服务集团,才能告诉大家什么是集团的远景、核心价值观和战略目标,凭此凝聚人心;懂得战略指导下的业务流程改革的医疗服务集团,才能找到重建业务流程的依据,分列出核心业务、增长业务和潜在业务,优化自身改革发展的道路;善于从价值入手制定竞争战略的医疗服务集团,才有可能认定并培养核心竞争力,做出基于核心竞争力的战略安排,获得竞争优势。

可以相信,中国医疗服务集团引进战略管理,通过科学制定实施战略,能为 21 世纪人类卫生事业文明进步作出独特的贡献。正是从这一宗旨出发,本书以战略管理科学理论和方法及国外战略管理研究的最新进展与成果为基础,紧密结合中国医疗服务机构改革的实践,拓展视野和思路,从战略管理的角度,作出对医疗服务集团管理内在本质的合理诠释,以满足卫生管理专业本科、研究生教学以及各级医疗卫生管理干部岗位培训的需要。

本书内容大体分为三部分。第一部分是序言部分。第一章是对中国医疗服务集团定义的研究,明确提出医疗服务集团概念,医疗服务集团的特点和组建意义,医疗服务集团的组织功能定位,以及医疗服务集团的基本模式;通过对医疗服务集团运作的矛盾与均衡利益对策研究,重点研究医疗服务集团产权制度改革。第二章全面地对影响医疗服务集团战略管理的经济、科技和环境等因素进行研究,重点分析了中国医疗卫生体制改革的背景问题。

第二部分是理论部分。对中国医疗服务战略管理理论进行概括。第三章归纳了医疗服务集团战略基本范畴;将战略引入医疗服务集团管理,强调有效经营并不是战略,医疗服务集团有必要制定自己的发展战略并形成战略规划。第四章将战略管理体系完整地展现在读者面前。第五章集中介绍了医疗服务集团战略谋划机制,谁需要长期战略;其实战略是大家的事情;要克服机会主义者在战略问题上常犯的错误,认真作战略思考,重要的是统一大家对

医疗服务集团战略管理的认识,主要负责人还必须亲自参与战略的制定,科学进行战略抉择。

第三部分是实践部分。战略管理对医疗服务集团而言,也是一项实践性很强的尝试。第六章提出医疗服务集团战略适配问题,从多元化、组合计划、重组、核心业务等战略适配问题引出了病人满意战略在医疗服务集团中的应用。第七章对医疗服务战略应用实务作分析,分别将南京市鼓楼医院集团——优化整合战略;上海第二医科大学瑞金医院集团——平衡增长战略;上海复旦大学华山医院集团——高端管理战略介绍给读者。

限于编著者个人才能,本书尽管力争集理论与实务为一体,借鉴国内外相关研究的优秀成果,积极探索中国医疗服务集团战略管理成功之路,但在体系、内容与方法创新等方面还存在许多不足之处,殷切希望得到同行专家们的批评与指正(作者通信地址:苏州大学,邮编 215006, E-mail: gejyi@hotmail.com)。

葛建一

2004 年 7 月 28 日

Contents

Chapter 1

Conspectus of Health Service Groups

- 1.1 Conceptions of Health Service Groups
- 1.2 Characteristics and Significance for Establishing Health Service Groups
- 1.3 Organization and Function of Health Service Groups
- 1.4 Primary Form for Re-organization of Health Service Groups
- 1.5 Mode of Health Service Groups
- 1.6 Development of Chinese Health Service Groups
- 1.7 Conflicts for Running Health Service Groups and Methods for Balancing Interests
- 1.8 Reform of Property System for Health Service Groups

Chapter 2

Background of Development Health Service Groups

- 2.1 Economical Background
- 2.2 Background of Social Health and Health Economics
- 2.3 Medical Reforming Background
- 2.4 Background of Medical Science and Medical Technology Development
- 2.5 Impact Factors from Population

Chapter 3

Primary Strategic Category of Health Service Groups

- 3.1 General Strategy and Strategy of Health Service Groups
- 3.2 Efficient Management is Not Strategy
- 3.3 Developmental Strategy and Layout of Strategy
- 3.4 Theories of Strategy of Health Service Groups and Development in Practice

Chapter 4

System of Strategic Management

- 4.1 Strategy Management of Health Service Groups
- 4.2 Health Service Groups Development and Principal Competition
- 4.3 Relationship of Principal Competition and Strategic Orientation
- 4.4 Three Orientations of Competition Strategy
- 4.5 Important Points of Strategic Management of Health Service Groups
- 4.6 Overview for Standard of Strategic Management of Health Service Groups

Chapter 5

Mechanism of Design of Health Service Groups Strategy

- 5.1 The Necessity of Long-term Strategy?
- 5.2 Common Mistakes in Strategic Plan on Management
- 5.3 Strategic Consideration
- 5.4 Matching Analysis
- 5.5 Strategic Selection

Chapter 6

Methods for Matching Strategy of Health Service Groups

- 6.1 Questions Raised Regarding Matching Strategy of Health Service Groups
- 6.2 Multiple Forms and Matching
- 6.3 Combination Plan and Matching
- 6.4 Re-organization and Matching
- 6.5 Major Business and Matching
- 6.6 Three Types of Matching
- 6.7 Satisfaction of Patients to Practice of Strategy of Health Service Groups
- 6.8 Expectation of CIMS (Contemporary Integrated Medical System) and Strategy of Health Service Groups

Chapter 7

Assessment in Cases of Practice of Strategy of Health Service Groups

- 7.1 Nanjing Drum-tower Hospital Group—Strategy of Selection and Combination
- 7.2 Shanghai Ruijin Hospital Group—Strategy of Balance and Growth
- 7.3 Shanghai Fudan University Huashan Hospital Group—Strategy of High Level Management

Chapter 8

Strategic Innovation of Health Service Groups

- 8.1 Strategic Innovation of Health Service Groups Based on Its

Characteristics

8.2 Discussion of Principal Strategy

目 录

第一章 医疗服务集团概论

第一节	医疗服务集团概念	(1)
第二节	医疗服务集团的特点和组建意义	(9)
第三节	医疗服务集团的组织功能定位	(14)
第四节	医院重组的基本形式	(17)
第五节	医疗服务集团的模式	(20)
第六节	我国医疗服务集团的萌芽与发展	(29)
第七节	医疗服务集团运作的矛盾与均衡利益对策	(40)
第八节	医疗服务集团产权制度改革	(45)

第二章 医疗服务集团建设发展的背景

第一节	经济学背景	(53)
第二节	社会卫生与卫生经济学背景	(64)
第三节	医疗改革背景	(74)
第四节	医学科学和医疗技术发展背景	(80)
第五节	人口学影响因素	(82)

第三章 医疗服务集团战略的基本范畴

第一节	战略和医疗服务集团战略	(85)
第二节	有效经营并不是战略	(90)
第三节	发展战略和战略规划	(97)

第四节	国外集团战略理论及其实践的发展	(102)
-----	-----------------------	-------

第四章 医疗服务集团战略管理体系

第一节	医疗服务集团战略管理	(108)
第二节	集团发展与核心竞争力	(112)
第三节	核心竞争力与战略定位关系	(115)
第四节	竞争战略的三种定位	(126)
第五节	医疗服务集团战略管理的要义	(133)
第六节	统一医疗服务集团战略管理的认识	(136)

第五章 医疗服务集团战略谋划机制

第一节	实施长期战略的必要性	(143)
第二节	战略问题上的几种错误倾向	(144)
第三节	战略思考	(146)
第四节	匹配分析	(157)
第五节	战略的选择	(176)

第六章 医疗服务集团战略适配方法

第一节	医疗服务集团战略适配问题的提出	(182)
第二节	医疗服务集团多元化及其适配	(184)
第三节	组合计划及其适配	(187)
第四节	重组及其存在的问题	(188)
第五节	核心业务及其适配	(190)
第六节	适配的三种类型	(191)
第七节	病人满意战略及其应用	(197)
第八节	现代集成医疗系统与医疗服务集团战略展望	(209)

第七章 医疗服务战略应用实务分析

- 第一节 南京市鼓楼医院集团——优化整合战略 (215)
- 第二节 上海第二医科大学瑞金医院集团
——平衡增长战略 (222)
- 第三节 上海复旦大学华山医院集团——高端管理
战略 (232)

第八章 医疗服务集团战略创新

- 第一节 结合集团特点进行战略创新 (239)
- 第二节 关键战略问题 (244)

- 后记 (247)

第一章 医疗服务集团概论

当前,医疗管理学界对中国医疗服务集团与卫生发展战略的研究、运用尚处于起步阶段,这与中国经济全球化进程的加快和日趋激烈的市场竞争极不适应,并成为束缚中国医疗服务机构进一步“做大、做强、做稳、做久”的重要原因。缺乏科学的理论指导与科学的方法指导,是当前推进中国医疗服务机构开展战略管理的重大障碍。因此有必要阐述中国医疗服务机构战略管理的状况,对中国医疗服务机构在战略管理中存在的问题进行深刻剖析,以促进医院开展战略管理。

第一节 医疗服务集团概念

医疗服务集团产生于中国医疗卫生改革的过程中,它的出现虽然只有十多年,但已为中国医疗卫生事业的深化改革奠定了一定的基础,同时也创造了新的条件和提出了新的要求,为卫生体制改革拓展了新的视阈和思维空间。从现有的医疗服务集团的运行现状来看,医疗卫生界对医疗服务集团这一新事物有肯定的,也有怀疑的,众说纷纭,莫衷一是。这种现象正说明医疗服务集团值得我们关注和深入研究。我们通过医疗服务集团与一般企业集团的比较,从基本概念切入,探索医疗服务集团这一新课题。

一、一般集团的性质特征

什么是集团？集团是企业发展到高级阶段的组织形式。“企业是在追求经济利益的目的下，同时具有各要素的契约连接分工协作和管理协调性质的经济组织”，是“从事生产、流通或服务性活动的独立核算的经济单位”。企业集团最早产生于欧美发达资本主义国家，但首先使用集团名称的却是二战后的日本。

关于企业集团的性质和特征各国表述不完全一致。《现代日本经济事典》认为：“企业集团不是企业的简单配合，而是特殊形式的大企业结合形式，这种特殊形式的企业结合形态有六个标志，即：相互持股，经理会，设立联合投资公司，城市大商业银行为中心综合商社与配套的行为组织。”欧美国家对集团的表述是：“承担组织社会化大生产职能的企业组织形态。”有四个标志：以大商业银行为中心，以资本参与为主要形式，以金融信贷关系和人事组织关系为基础。在我国，权威性表述为十五大提出的：“以资本为纽带，通过市场形成竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国的大型企业集团。”

著名经济学家蒋一苇提出“企业本位论”，他指出“企业不是政府的附属物，而是经济活动的主体”。20年前的改革是改变企业的地位，使之摆脱行政从属地位。随着中国市场经济的建立和逐步完善，大多数企业已经基本摆脱了从属地位和从属关系，因此，深化企业改革的具体目标和条件已经发生了变化。目前，企业改革的前提是使企业成为市场中完整生命组织，前一阶段的改革为企业争取到了独立地位，是现阶段企业成为完整生命组织的必要条件，而后一阶段改革正是前一阶段的目的。如果不把企业成为完整生命组织作为改革的前提来考虑，那么以前的改革是不可能彻底的，在实践和发展中也还会走弯路。

过去强调企业的目的是追求利润最大化，或者片面强调企业