



中国医院后勤保障

协同战略研究

林正刚 编著

北京大学医学出版社

中国城市出版社

协同战略研究

王健 著



ISBN 7-5075-2529-9

中国医院后勤保障协同战略研究

林正刚 编著

北京大学医学出版社

ZHONGGUO YIYUAN HOUQIN BAOZHANG XIETONG ZHANLUE YANJIU

图书在版编目 (CIP) 数据

中国医院后勤保障协同战略研究/林正刚编著.

—北京: 北京大学医学出版社, 2013. 4

ISBN 978-7-5659-0498-1

I. ①中… II. ①林… III. ①医院—后勤保障—研究—中国 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 285156 号

中国医院后勤保障协同战略研究

编 著: 林正刚

出版发行: 北京大学医学出版社 (电话: 010-82802230)

地 址: (100191) 北京市海淀区学院路 38 号 北京大学医学部院内

网 址: <http://www.pumpress.com.cn>

E - mail: booksale@bjmu.edu.cn

印 刷: 北京京华虎彩印刷有限公司

经 销: 新华书店

责任编辑: 罗德刚 责任校对: 金彤文 责任印制: 张京生

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 16 字数: 256 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5659-0498-1

定 价: 71.50 元

版权所有, 违者必究

(凡属质量问题请与本社发行部联系退换)

内容提要

当前提高中国医院后勤管理的服务保障水平是医疗改革的重要内容。本书从医院后勤保障系统运作的现实特征出发，将企业战略协同理论运用于中国医院后勤保障研究，分别从医院后勤保障系统内部和外部识别协同机会，深入细致地分析可能存在的协同效应；并且从医院后勤保障系统内部和外部分别探讨实现协同的现实阻碍与协同成本；进一步运用博弈理论分析医院后勤市场上的各利益主体之间的可能合作行为，用重复博弈理论分析医院后勤服务提供商与医院之间的长期合作博弈，医院后勤服务提供商之间关于价格及市场进入的战略合作博弈，以及医院后勤服务提供商与公共管理机构之间的博弈均衡；在以上理论分析基础上，本书构建中国医院后勤保障协同效应评价理论。

序

我和林正刚先生认识是在 5 年前召开的中国医院协会后勤管理专业委员会学术年会上。此后，几乎每年都会在学术年会和专业研讨会上见面，对他积极探索医院后勤服务社会化改革的敬业精神，以及从理论到实践不断丰富这项改革的诸多建树有很多了解。

林正刚先生曾发表过多篇很有学术价值的文章，对医院后勤服务社会化改革起到很好的引导和推动作用。他发表的《创新理念模式为中国医院提供全方位一体化后勤服务》和《中国医院后勤改革与标准化建设》等论文，在医疗卫生界反响良好。2010 年他组织团队调研，协同中国医院协会后勤管理专业委员会完成了卫生部医院管理司委托的《医院评价标准（后勤保障）》的编制工作，为我国医院后勤管理的评价提供了一套较完整的行业标准。

最近，北京大学医学出版社即将出版林正刚先生编著的《中国医院后勤保障协同战略研究》一书。该书十多万字，从一个新的角度论述了医院后勤支持保障系统的协同方法。这部专著立意高、专业性强，综合论述了医院后勤管理的理论与实践，并吸收了国际上相关行业的先进管理理念，填补了

国内在这一课题研究方面的理论空白，很值得医院后勤管理者学习借鉴。

林正刚先生是广东众安康后勤集团股份有限公司的董事长。近年来，他带领企业为全国一批大中型医院提供后勤保障服务，创造和积累了许多可贵的经验。他和他的科研团队坚持从医院后勤管理的实际出发，开展专题学科研究，提高学术水平，不断总结实践经验，致力于提升医院后勤服务保障能力，这种精神令人钦佩，也很值得业界倡导。我写这篇序言正是为了表达这个愿望。

中国医院协会后勤管理专业委员会

主任委员 刘晓勤

2013年3月

前 言

20 世纪 60 年代，伊戈尔·安索夫（H. Igor Ansoff）在《协同与能力》一文中首次系统地论述了协同思想在公司战略中的应用。此后，在一批著名专家学者如迈克·波特、罗莎贝丝·莫斯·坎特、安德鲁·坎贝尔、加里·哈默和 C. K. 普拉哈拉德的推动下，协同战略理论得到不断发展和完善；同时经过大批公司经理人和企业顾问在许多行业的战略管理实践中得到有效的检验。

医院后勤保障服务行业是现代医院体系正常运行与健康发展的重要支持性行业。医院后勤保障服务是一项覆盖人的管理、财物监控运作的复杂而细致的综合服务系统。其运营不仅涉及内部各业务模块之间的协作问题，而且涉及与医院医疗服务以及其他市场主体、公共管理机构之间的协调匹配问题。尤其是我国的各级医院正在推行后勤服务社会化改革，当前普遍存在医院后勤运营效率和服务质量不高的问题以及医院后勤服务行业低价格、低质量的无序竞争状况。这些现状严重影响了中国医院后勤服务市场的健康发展。中国医院的后勤保障事业亟待以一套先进管理理念和科学管理方法来促进医院后勤保障效益的提高，并指导医院后勤服务企业和

整个医院后勤服务行业的规范发展。

本书探讨将协同战略的思想理论与中国医院后勤改革实践相结合。采用协同战略思想整合医院后勤保障系统内部与外部的各方力量，实现医院后勤保障协同效益，进而推动整个医院管理协同效益的实现，同时利用先进的协同理念和方法规范医院后勤服务行业的发展。

鉴于本书的研究主题是一个学科的交叉领域，涉及医院后勤管理、协同理论、战略管理等领域，我相信本书将对这些领域感兴趣的读者有益。他们包括：致力于从中国医院后勤管理实践中总结理论规律的医院管理研究学者；关注中国医院后勤服务行业发展的行业研究人员；处于医院管理及医院后勤服务管理一线的实务操作人员；提供医院后勤第三方服务的供应商及职业经理人。由于本书专业性较强，不适合作为初级读物，本人对此表示遗憾。

本书最终得以完成和出版，首先感谢林峰老师的指导和国内医院管理专家们所提供的宝贵意见以及本书参考文献的所有作者。同时感谢周碧华女士和侯旭英女士为整理资料所提供的帮助。本书研究的专家咨询调查部分有幸得到 2010 年清华大学中国医院职业院长高级研修班学员的鼎力支持，在此特别感谢他们对学术研究的无私奉献。

林正刚

2013 年 3 月于深圳

目 录

第 1 章 绪 论	1
1.1 研究的背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	4
1.2 基本概念	6
1.2.1 医院后勤保障工作	6
1.2.2 医院后勤保障协同战略	8
1.3 研究目标和主要研究内容	9
1.3.1 研究目标	9
1.3.2 主要研究内容	10
1.4 研究方法和创新点	12
1.4.1 研究方法与技术路线	12
1.4.2 研究创新点	12
第 2 章 文献综述及评析	15
2.1 国外战略协同理论研究现状	15
2.1.1 企业战略与环境的适应性研究	16
2.1.2 跨边界团队的协同战略研究	18

2.1.3 企业内部一致性的协同战略研究	19
2.1.4 企业组织结构的协同战略研究	22
2.1.5 战略协同机制与评价方法研究	23
2.2 国内战略协同理论研究现状	26
2.2.1 战略协同机制和方法论研究	26
2.2.2 跨企业边界的协同战略研究	27
2.2.3 企业内部一致性的战略协同研究	30
2.3 医院后勤保障理论研究综述	33
2.3.1 医院后勤服务管理研究	34
2.3.2 医院后勤改革的重要性和趋势研究	40
2.4 本章小结	45
第3章 医院后勤保障系统内部协同机会识别 ..	47
3.1 医院后勤保障系统的业务运营层和职能 管理层	47
3.1.1 医院后勤保障业务运营层分析	49
3.1.2 医院后勤保障职能管理层分析	51
3.2 医院后勤保障业务运营层协同机会 识别	51
3.2.1 医院后勤保障业务间的影响性关联与 敏感性关联	53
3.2.2 医院后勤保障业务关联矩阵的数据收集与 分析	62

3.3	医院后勤保障职能管理层协同机会识别	72
3.3.1	医院后勤保障职能管理的有形关联	75
3.3.2	医院后勤保障职能管理的无形关联	80
3.4	本章小结	84
第4章	医院后勤保障系统外部协同机会识别 ...	85
4.1	医院后勤保障与医疗服务之间的协同机会	85
4.1.1	医院后勤保障与医疗服务之间的业务运营协同	85
4.1.2	医院后勤保障与医疗服务间的职能管理协同	87
4.2	医院后勤服务提供商之间的业务关联分析	91
4.2.1	医院后勤服务提供商之间的业务有形关联	91
4.2.2	医院后勤服务提供商之间的业务无形关联	93
4.3	本章小结	95
第5章	医院后勤保障协同的现实阻碍及成本 ...	96
5.1	医院后勤协同的现实阻碍	96
5.1.1	医院后勤实现内部协同的阻碍	97

5.1.2 医院后勤实现外部协同的阻碍	99
5.2 医院后勤实现协同的成本	102
5.2.1 识别成本	102
5.2.2 谈判成本	105
5.2.3 实施成本	107
5.2.4 监督成本	109
5.2.5 退出成本	110
5.3 本章小结	112
第6章 医院后勤保障利益相关主体间的博弈	
分析	113
6.1 医院后勤服务提供商与医院之间的博弈	
分析	113
6.1.1 医院后勤服务提供商与医院的静态均衡	
模型	114
6.1.2 医院后勤服务提供商与医院的重复博弈	
均衡模型	116
6.1.3 分析与结论	118
6.2 医院后勤服务提供商战略联盟的博弈	
分析	119
6.2.1 医院后勤服务提供商之间价格联盟	
博弈	120
6.2.2 医院后勤服务提供商市场进入联盟	

分析	126
6.3 医院后勤服务提供商与公共管理机构 之间的博弈分析	133
6.3.1 建立博弈模型	135
6.3.2 分析与结论	139
6.4 本章小结	140
第7章 医院后勤保障协同效应评价	142
7.1 医院后勤保障协同效应评价原则和 方法	142
7.1.1 医院后勤保障协同效应评价原则	143
7.1.2 医院后勤保障协同效应评价方法	145
7.2 医院后勤保障协同效应评价指标遴选 ...	148
7.2.1 医院后勤保障系统内部协同评价指标 体系	148
7.2.2 医院后勤保障系统外部协同评价指标 体系	168
7.3 医院后勤保障系统协同效应综合评价 模型	173
7.3.1 模型构建	173
7.3.2 指标权重计算	176
7.4 本章小结	180
第8章 结论和研究展望	181

8.1 主要结论	181
8.2 研究展望	182
参考文献	184
附录 1 医院后勤保障协同效应调查问卷	197
附录 2 医院后勤管理改革专题研究	201
专题一 创新理念模式，为现代医院提供全方位 一体化后勤服务	201
一、医院后勤管理的改革与众安康的经营理念 ...	201
二、医疗机构的特点与众安康的经营管理模式 ...	204
三、医院推行后勤服务社会化需要注意解决的 问题	208
专题二 中国医院后勤改革与标准化建设	211
一、中国医院后勤改革现状	211
二、中国医院后勤改革的出路	214
三、当前医院后勤服务社会化急需解决的若干 问题	216
专题三 探索新医改政策下的医院后勤服务 管理	220
一、医院后勤服务面临的挑战	220
二、医院后勤管理体制变革的关键点	224
三、贴近临床服务与服务延伸	225
专题四 为中国医院配套星级后勤服务	228

一、医疗市场的新型服务业态——医院后勤	
外包	228
二、用星级评定制度优化业态治理环境	233
附录 3 主要科研成果	240

第 1 章 绪 论

1.1 研究的背景及意义

1.1.1 研究背景

随着我国卫生事业体制改革的不断深入,医疗市场的竞争也越来越激烈,患者需求的多样化和医院现代化程度的提高使得医疗服务对后勤保障工作的依赖性越来越强。2009 年 3 月 17、18 日,中共中央、国务院推出《关于深化医药卫生体制改革的意见》和《医药卫生体制改革近期重点实施方案(2009—2011 年)》,拉开了新医改的序幕。中央及各级地方政府计划在三年内投入 8500 亿增量资金用于医药卫生体制改革,改革涉及医疗保障制度建设、药品供应保障、医药价格形成机制、基层医疗卫生机构建设、公立医疗机构改革、医疗卫生投入机制、医务人员队伍建设、医药卫生管理体制等关键环节和重要领域。这次医疗卫生体制改革成为新中国成立以来力度最大、投入最多的一次医疗改革,其中医院后勤改革是医疗机构改革的一个重要部分。随着中国市场经济的飞速发展和医院后勤保障管理的企业化和社会化进程的加