

基于 PEST-SWOT 分析的公立医院集团化策略研究

耿智馨¹ 唐寅^{2*} 付晋³ 韩盛旺⁴ 宋琦⁴

1.黑龙江中医药大学附属第二医院教务科 黑龙江 哈尔滨 150010

2.黑龙江中医药大学附属第一医院肿瘤科 黑龙江 哈尔滨 150040

3.黑龙江中医药大学附属第二医院眼科 黑龙江 哈尔滨 150010

4.黑龙江中医药大学附属第二医院康复科 黑龙江 哈尔滨 150010

【摘要】：PEST 理论是从政策、经济、社会和技术四个维度对公立医院集团化的政治因素、经济因素、社会因素、技术因素进行宏观环境分析，帮助确定战略发展目标；SWOT 分析法通过对公立医院集团化的内部条件的优势和劣势、外部条件的机会和挑战进行分析，从而将内外部资源与新医改的重要举措公立医院集团化战略有机的结合起来，有利于拟定具体策略。本研究基于 PEST 理论和 SWOT 分析，通过政府文件解读、科研文献查阅及实证研究，探索构建一个 PEST-SWOT 分析矩阵，根据不同的要素组合提出开拓型建议（OS）、抗争型建议（TS）、争取型建议（OW）与保守型建议（TW），试图为公立医院的发展和改革提供参考和智力支持。

【关键词】：PEST-SWOT；公立医院；集团化；策略

Research on the Group Strategy of Public Hospitals Based on PEST-SWOT Analysis

Zhixin Geng¹, Yin Tang^{2*}, Jin Fu³, Shengwang Han⁴, Qi Song⁴

1. Academic Affairs Department of the Second Affiliated Hospital of Heilongjiang University of Traditional Chinese Medicine
Heilongjiang Harbin 150010

2. Department of Oncology the First Affiliated Hospital of Heilongjiang University of Traditional Chinese Medicine Heilongjiang Harbin
150040

3. Department of Ophthalmology Second Affiliated Hospital of Heilongjiang University of Traditional Chinese Medicine Heilongjiang
Harbin 150010

4. Rehabilitation Department of the Second Affiliated Hospital of Heilongjiang University of Traditional Chinese Medicine Heilongjiang
Harbin 150010

Abstract: PEST theory is to analyze the political, economic, social and technical factors of the collectivization of public hospitals from the four dimensions of policy, economy, society and technology to help determine the strategic development goals; SWOT analysis method analyzes the advantages and disadvantages of the internal conditions, opportunities and challenges of the external conditions of public hospital collectivization, so as to organically combine the internal and external resources with the important initiative of the new medical reform, which is conducive to the formulation of specific strategies. Based on PEST theory and SWOT analysis, this study explored and built a PEST-SWOT analysis matrix through government document interpretation, scientific research literature review and empirical research, and proposed pioneering suggestions (OS), fighting suggestions (TS), striving suggestions (OW) and conservative suggestions (TW) according to different element combinations, trying to provide reference and intellectual support for the development and reform of public hospitals.

Keywords: PEST-SWOT; Public hospitals; Grouping; strategy

医院集团是我国医院组成中的一个重要部分，能够为医疗工作的开展提供一定的支撑。医院集团在实际运作的过程中通过重组、合资以及合并发展的模式能够将多个独立的医院合并成为一个大型的医疗机构，这一机构内的人员的专业性以及技术有着较高的水准，对于提升我国医疗工作的发展有着重要意义^[1]。随着我国医院体制改革工作的不断深入，当前公立医院集团化发展愈发明显，完善的医联体政策体系是体现医院集团

化发展的重要衡量指标。但是通过分析可以发现当前我国医疗机构在实际发展的过程中正面临着较大的挑战，其中以分级诊疗为最难解决的难题，给医院的发展造成一定的影响。基于此，分析 PEST-SWOT 的公立医院集团化策略，通过实证研究，分析不同模式医联体在建设中的优势及各自的问题，从而对医院的集团化模式进行验证，并得出对医院集团化最有利的具体策略方案。

1 PEST-SWOT 及公立医院集团化分析

PEST 理论是从政策、经济、社会和技术四个维度对公立医院集团化的政治因素、经济因素、社会因素、技术因素进行宏观环境分析,帮助确定战略发展目标;SWOT 分析又称态势分析法,主要是指针对发展中存在的各种因素,以内部结合外部的形式对现有的发展模式进行分析,并采取有效措施促进其发展^[2]。SWOT 分析法应用于公立医院集团化的发展过程中,对于医院结合自身内部以及外部的实际发展情况进行针对性的分析,从而将内外部资源与新医改的重要举措公立医院集团化战略有机的结合起来,有利于拟定具体策略。

集团化医院在我国医疗机构中有责重要的引导意义,是助力医院在发展过程中进行资源的优化配置、降低医院运营成本,以达到改善当前就医难的重要场所。随着我国医院医疗改革工作的不断推进,将集团化医院在医院的发展模式中进行推行,不仅能够降低医院的运行成本,同时还能针对当前医院在发展中存在的问题进行细化分析,促进医院改革工作的顺利推进,对于提升医院的整体医疗水平有着非常重要的意义。

2 基于 PEST-SWOT 分析的优势及缺点

2.1 PEST-SWOT 分析的优势

2.1.1 政治优势

从当前我国公立医院的实际发展情况可以看出,公立医院在开展医疗工作的过程中主要是通过借助国家以及地方政策,以采取协同合作的方式进行相应的经营工作,同时还可以借助分院或者是分区的合作模式^[3]。这种经营模式是一种相辅相成的模式,在经营过程中如果发生与运营及管理不相符的部分可以采取完善的管理模式进行改进。因此,将 PEST-SWOT 分析应用于公立医院的集团化发展当中具备一定的政治优势。

2.1.2 经济优势

第一,公立医院采用 PEST-SWOT 分析模式对自身经营管理存在的问题进行分析有助于相关的人力资源管理部门及财务部分降低自身的运营成本。医院医疗服务运行过程中需要进行药品、药材、器材的集中采购。将 PEST-SWOT 有效应用于其中能在一定程度上降低医院的运营成本,减少资源浪费。第二,公立医院人力资源管理中采用一体化的管理模式,无论是资产、资源还是制度等方面都能得到整合及优化,有助于实现资源合理配置^[4]。

2.1.3 社会优势

第一,患者在入院治疗期间能够实现转诊便捷的服务。公立医院通过开设管理部门,结合医院的实际情况采取针对性的管理办法有利于患者做好相应的转诊工作,对患者后续治疗工作的开展具有一定的帮助。第二,合理的管理模式有助于医院内部形成积极向上的医院文化。不同科室之间职工的核心凝聚力在上升时还能形成具有自身特色的医院文化,给管理工作的

开展提供便捷。

2.1.4 技术优势

第一,完善的技术支撑是医院实施医疗工作的重要保障。医院在实际发展的过程中通过对自身的医学、技术、科研等方面进行创新,能够保证所有的人才培养工作的顺利进行。其次,借助优秀的管理团队以及技术团队等在医院中开展集中性的帮带发展,有助于起到带动发展的效应。此外,院区管理模式资源整合与共享能够在科室之中形成统一的管理模式及氛围,有助于医疗服务的顺利实施^[4]。

2.2 PEST-SWOT 分析的缺点

2.2.1 政策缺点

公立医院集团化相关政策制度与法律规范尚需完善。就当前我国绝大部分公立医院集团化的实际发展情况来看,由于受到医院法人地位以及人员编制定位等影响。现阶段我国城市医院集团中部分医院的行政区域以及产权等资金的来源还有待明确,导致对于资金的分割以及使用存在一定的问题,医院与集团化的发展很难做到有效衔接。

2.2.2 经济缺点

我国医疗资源呈现“倒金字塔”结构,分级诊疗难以实现是深化医改的一个难题。目前绝大部分医院的人才资源以及技术资源都被大型的公立医院所掌握,对于一些经济发展稍微落后的地区而言,由于受到自身医疗水平、人员配备以及医疗资源等影响,导致地区出现了较为严重的市场经济结构不合理的现象。

2.2.3 社会缺点

在医院集团化建立与融合过程中,由于不同等级的医院的组织结构的差异,导致在实施各项政策时出现了决策缓慢的现象;其次,不同等级医院自身的集团化管理问题的缺失、专业复合型人才缺少都是影响到集团化医院的建设,不仅增加了集团的核心凝聚力,同时对于整个医院的运行也造成较大影响。

2.2.4 技术缺点

随着我国信息技术的不断发展,当前医院已经开始重视将各种信息化、智能化的技术设备进行使用,但受到资金等方面的影响导致整体智能化发展还处于初级发展阶段。且医院内部各业务系统建设条块分割,不同系统间独立运行造成“信息碎片化”和“信息孤岛”,导致患者的信息共享系统的建设还存在共享不均匀等现象^[5]。

3 PEST-SWOT 分析的公立医院集团化策略

在新医改工作中,集团化医院以在推动医院产权制度改革、降低运营成本、优化资源配置、提升竞争力、提高品牌效应等方面的优越性,是现阶段推进公立医院改革的有效方式^[6]。

因此,将PEST-SWOT分析有效应用于公立医院集团化研究策略中能够较好地改善和解决传统院区模式存在的不足,助力医院获得更好地发展,其集团化策略可以从以下几个方面开展。

3.1 分院式医疗集团化发展模式

①兼容发展。结合兼容发展的模式可以直接结合医院的实际发展情况以及自身定位等,对医院发展的内外部条件进行综合分析,从而选择和制定出具有自身特色的运营及管理模式。在兼容管理政策制定的过程中可以将医院的运营及财务管理模式进行有效结合,并界定双方的风险,有利于缓解因各自管理体制、运营机制及文化氛围不同导致的矛盾^[7]。②纵向联合。核心医院在进行战略整合的过程中,可以直接通过选择发展模式的方式,在医院中构建以国家“新医改”为主的发展布局战略,结合同等级医院的发展优势,形成一定的优势互补,促进公立医院健康稳定的发展。

3.2 院区式医疗集团化发展模式

公立医院集团化策略在实际应用过程中应当结合医院的实际发展模式进行区域延伸,以不断扩大自身的医疗资源。作为核心医院的实际院区,便于核心医院优质医疗资源的整体输出与共享,同时也能够优化医院各项医疗服务与本地区的输出与共享,同时也精简了医院的管理决策与运营成本^[8]。集团化

发展模式在应用于公立医院集团化时还能有助于同质化医疗服务的形成,能够在较短的时间之内推进医院的联动发展,提高医院医疗服务的整体水平。其次,医联体的形式在我国已存在多年,但形态较为松散,发挥作用有限,在组建医院集团后,各级医疗机构之间的关系或更加紧密,内容与形态上都将升级。因此,可以将公立医院集团化的发展定位为医院发展模式的定位及标准^[9]。例如可以通过增加执业地点的模式对院区等级及医保定点等直接按照核心医院的执行标准进行执行,这样的方式能够减少传统医院医疗行政审批的流程及手续,减少患者入院治疗的等待时间,对于促进医院集团整体发展有着非常重要的意义。

4 结语

当前,我国公立医院集团化发展还处于探索阶段,受到医院资源、医疗服务水平以及医疗市场结构等影响,且很多医院并未结合自身的管理及发展情况将PEST-SWOT分析有效应用于其中,导致医院的内部接外部发展受限,运行过程中问题频发。因此,将PEST-SWOT分析有效应用于医院发展管理当中不仅能够提高医疗资源的利用效率,同时也能解决目前医疗资源稀缺与浪费并存的主要矛盾,对于实现医院集团化运营规模的稳步发展有着重要意义。

参考文献:

- [1] 李佳澧,李无阴,赵磊. "一院多区"集团化公立医院全面预算管理难点及对策研究[J].中国总会计师,2022(03):183-185.
- [2] 郭儒雅,杜圣普,姜雪,金昌晓.公立医院集团化建设新模式政策演变及发展路径分析[J].中国医院,2022,26(03):26-29.
- [3] 吕阳,周震宇,陈珂.集团化公立医院财务管理模式探索--以A集团医院为例[J].经济研究导刊,2021(21):81-83.
- [4] 谭华伟,张培林,刘宪,颜维华,郑万会,张云.民营医院与公立医院结构性竞争的理论内涵及框架构建[J].卫生经济研究,2018(02):3-6.
- [5] 李洁,冉素娟,蒋祎,吴元圆,黄海平,张清华.我国公立医疗机构"集团化发展运行问题"的描述性系统评价[J].重庆医学,2015,44(25):3581-3583.
- [6] 罗小艳,刘鸣江,汤永红.基于分级诊疗背景下区域医联体建设的实践与思考[J].现代医院,2020,20(2):175-178.
- [7] 杜杏利,高欢,项莉,等.大型公立医院在医联体建设中的责任思考与探索[J].中国医院,2019,23(12):1-3.
- [8] 汤佳,王长青.三甲医院牵头医联体工作的PEST-SWOT模型研究分析[J].中国医药导报,2016,13(8):177-180.
- [9] 张瑞华,赵大仁,何思长,等.我国医联体实践的问题探析与思考[J].卫生经济研究,2016(6):12-15.

基金项目:

项目名称:基于PEST-SWOT分析的公立医院集团化策略研究

课题项目:西南医科大学:四川省教育厅人文社会科学重点研究基地—四川医院管理和发展研究中心资助(SCYG2021-38)