

新医改背景下我国民营医院发展战略 SWOT 分析

陈 宁^{1*} 刘新靓² 李 萌³ 郭淑岩³ 董四平³

1. 武汉大学政治与公共管理学院 湖北武汉 430072

2. 武汉大学公共卫生学院 湖北武汉 430071

3. 国家卫生计生委医院管理研究所 北京 100083

【摘要】目的:明确新医改背景下民营医院的发展战略,为其可持续发展提供科学的建议。方法:采用 SWOT 战略分析法定性分析民营医院的优势、劣势、机会和威胁。结果:民营医院拥有产权结构明晰、管理体制先进等突出优势,政策环境和群众医疗需求扩大为民营医院的发展提供了机会;同时,民营医院的发展也面临一些劣势和挑战:如违法违规经营、无序竞争、定位不清晰等。结论:建议民营医院加强人才队伍建设和医院文化建设,实施差异化竞争策略,并注重提升医疗水平。

【关键词】民营医院; 战略管理; SWOT 分析法

中图分类号:R197 文献标识码:A doi:10.3969/j.issn.1674-2982.2015.08.008

The SWOT analysis on private hospitals in the background of new healthcare reform

CHEN Ning¹, LIU Xin-liang², LI Meng³, GUO Shu-yan³, DONG Si-ping³

1. School of Political Science and Public Administration, Wuhan University, Wuhan Hubei 430072, China

2. School of Public Health, Wuhan University, Wuhan Hubei 430071, China

3. National Institute of Hospital Administration, National Health and Family Planning Commission of the People's Republic of China, Beijing 100083, China

【Abstract】 Objective: This study aims to ensure the private hospitals development strategy in the background of new healthcare reform and put forward some scientific suggestions to help promote their sustainable development. Methods: The SWOT analysis method was adopted to analyze the private hospitals' internal strength, weakness, external opportunity and threats. Results: The results showed a clear property right, advanced management system and other outstanding advantages in the private hospitals. Opportunities like the improved policy environment and people's medical demand expansion are also very prominent. Meanwhile, the private hospitals development also faces some disadvantages and challenges such as illegal operation, disorder in the market competition, vague orientation, etc. Conclusions: It suggests the strengthening of the personnel and hospital culture construction, adoption of the differentiation strategy, improvement of the diagnosis and treatment ability, etc.

【Key words】 Private hospital; Strategy management; SWOT analysis

民营医院是指经济类型为除国有和集体之外、由社会出资所办的医疗卫生机构,其经营性质一般为营利性机构,也可为非营利性机构。^[1]我国 2001 年颁布医疗机构分类管理制度,明确了营利性医疗机构的合法地位。民营医院经过多年发展,数量不断增长,日趋成长为我国医疗服务体系

的重要组成部分。总体而言,与公立医院相比,民营医院发展呈现出规模和服务量小、竞争力不强、发展空间有限等特点。本文拟结合新一轮医药卫生体制改革的政策环境,采用 SWOT 方法对民营医院发展进行分析,为其科学、可持续发展提出相应的政策建议。

* 作者简介:陈宁,女(1991 年—),硕士研究生,主要研究方向为医院管理。E-mail:whuchenn@163.com
通讯作者:董四平。E-mail:sipingd@163.com

1 新医改背景下我国民营医院的发展

2009年新医改启动以来,政府颁布了一系列鼓励社会资本进入医疗服务领域的政策,希望形成公立医院与民营医院合理竞争、互为补充的医疗市场。2010年《关于公立医院改革试点的指导意见》(卫医管发[2010]20号)提出,非公立医院在医保定点、科研立项、职称评定、继续教育等方面,与公立医院享有同等待遇。2013年10月14日,国务院办公厅印发《关于促进健康服务业发展的若干意见》(国发[2013]40号),放宽了民营医院市场准入,要求完善财税价格政策,促进其与公立医疗机构享有同等待遇。2015年3月30日,国务院办公厅印发《全国医疗卫生服务体系规划纲要(2015—2020年)》(国办发[2015]14号),要求进一步放宽举办主体和服务领域,简化审批流程并完善配套支持政策。2015年5月9日,国务院通过了《深化医药卫生体制改革2014年工作总结和2015年重点工作任务》(国办发[2015]34号),将大力发展社会办医列为2015年深化医药卫生体制改革七项重点工作任务之一。2015年6月4日,国务院召开常务会议提出简化医疗机构设立审批等五大举措,促进社会办医健康发展。

上述政策在一定程度上推动了我国民营医院的发展。截至2014年11月底,全国共有民营医院12166家,公立医院13343家。与2013年11月底数据相比,公立医院减少98家,民营医院增加1137家。民营资本托管、参股、收购中小公立医院尤其是县级公立医院,是民营医院数量扩增、公立医院减少的重要原因。^[2]2014年1—11月全国医疗机构总诊疗数达67.7亿人次,其中公立医院23.5亿人次,同比增长8.2%;民营医院2.8亿人次,同比增长13.3%。2014年1—11月,民营医院诊疗人次占全国总诊疗人次4.1%,同比增加了0.4个百分点。^[2]民营医院在促进我国医疗领域多元化发展、提高医疗服务可及性等方面发挥了一定作用。

2 资料与方法

2.1 资料来源

以“民营医院”or“私立医院”and“SWOT”or“战略”为检索词,在中国知网数据库(CNKI)和万方数据库中分别进行检索,收集民营医院战略分析的相关文献。剔除重复文献、与主题偏差较大文献、年鉴和文摘,最终得到密切相关文献52篇。通读文献,

采取文献内容分析法,对文献中涉及我国民营医院的内部优势与劣势,外部机会与威胁进行梳理,发现不同作者对其主要内容的分析具有部分相似之处。本文对52篇文献中SWOT基本要素具体内容出现的频率进行统计,列出出现频率位于前3位的内容。经总结归纳,选取文献提及频率较高的内容作为SWOT分析的基本要素(表1)。

表1 我国民营医院SWOT基本要素频率统计

	主要内容	提及文献数(n)	占比(%)
优势	管理机制灵活	48	92.30
	服务人性化	46	88.50
	产权责任制明确	27	52.00
劣势	违规营销行为普遍	43	82.70
	缺乏医院文化	37	71.20
	抗医疗风险能力低	31	59.60
机会	医师多点执业	47	90.40
	国务院鼓励社会办医	41	78.80
	医疗需求扩大化、多样化	32	61.50
威胁	信任危机严重	51	98.10
	行业竞争激烈	47	90.40
	政策、法制环境不公平	42	80.70

2.2 研究方法

SWOT分析法也称态势分析法,是基本的战略规划方法,其实质是全面考察组织的内外部环境,综合自身的优势(strength)、劣势(weakness),合理转化外部的机会(opportunity)、威胁(threat),对不同战略组合进行分析并做出选择,使组织保持长期、可持续的良性发展。^[3]优势和劣势是自身内部因素分析,而机会和威胁则是外部因素的影响。SWOT分析法不仅被广泛应用于企业,也被应用于医疗管理行业。

3 民营医院发展的SWOT分析

3.1 优势

3.1.1 产权和法人结构明晰,医院经营动力充足

民营医院大多实行理事会领导下的院长负责制,更加注重内部管理,构建和完善法人治理结构。^[4]民营医院产权制度明晰,医院所有者与资产保值、增值有直接利益关系,医院管理者往往也持有部分股权或分红权利。这就使得医院管理者有动力去降低成本、提升效率,以求达到更好运营效果。

3.1.2 上市公司推动民营医院发展,呈现集团化发展态势

近年来许多拥有丰厚资源的上市公司如复旦医

疗、复星医药、金陵药业、康美药业等纷纷涌入民营医疗行业。这类集团不仅拥有医疗行业相关资源,同时凭借雄厚的资金支撑,保障了民营医院的筹资、人才引进和设备供应,能够整合集团内部医疗资源,实现医疗信息共享,增加内部医疗人员之间的交流与互动,促进诊疗水平提升,进而促进民营医院的发展。

3.1.3 应变能力强,善用市场营销手段

民营医院发展之初即作为公立医院的补充,弥补公立医院医疗服务的不足,依照医疗市场需求进行经营^[5],因而具有应变能力强的优势。民营医院大多善于运用媒体广告、社区义诊、免费派发礼品、健康知识讲座等多种方式进行品牌宣传,并且凭借灵活的市场营销手段迎合医疗市场需求。如近年来人群不孕不育率上升,涌现出各种治疗不孕不育的专科医院,充分显示了民营医院敏锐的“触觉”。

3.1.4 管理体制先进,用人方式灵活

区别于公立医院延续计划经济体制下行政化的管理体制以及僵硬的人事与分配制度,民营医院注重引进先进、高效的法人治理结构,实行理事会领导下的院长负责制。在人事管理方面,许多民营医院聘请了高级职业经理人作为医院院长行使人事权力,同时以社会招聘和院长任命为主要形式招聘中层管理者,以聘用制招录普通员工。^[6]

3.1.5 形成以特色专科为主的发展趋势

调查显示,80%的民营医院以专科医院形式存在,拥有特色专科优势。^[7]民营专科医院多较为精简,选择开展风险小而利润相对较高的业务,因此能够充分利用现有资源,将有限的资金发挥最大效果,如用以聘请高水平医务人员以及购买高新技术医疗设备。进而依靠优秀的专科人才和良好的设备发挥专科优势,在医疗市场上占据一席之地。

3.2 劣势

3.2.1 队伍鱼龙混杂,部分民营医院存在违法违规营销行为

一些民营医院组织的管理者素质不高,往往只注重短期的经济回报。由于缺乏行业监管,违法、违规成本低,许多民营医院存在虚假广告宣传或雇佣“医托”到大型公立医院骗取患者到其医院就诊^[8],这类违法违规营销行为扰乱了正常的医疗市场秩序,干扰了患者求医自主性,延误了患者寻医时机,加重了医患之间的矛盾。

3.2.2 缺乏医院文化和合作精神,同类民营医院无序竞争情况严重

医院文化是指医院在谋求自身生存和发展的长期过程中,逐渐形成并为全体员工所认同的群体意识。^[9]当前大多数民营医院建院时间较短,人员流动大,因而还未能形成相应的医院文化。同时民营医院之间合作精神欠缺,一旦发现某种疾病患者诊疗需求大,皆集中开展某项专科诊疗,造成同类民营医院无序的市场竞争和医疗资源的浪费。

3.2.3 日常医疗活动风险高,抗冲击能力差

医疗服务的特殊性在于其高风险和高难度,民营医院作为自负盈亏的单位,需要承担一定的医疗风险。医疗技术风险是民营医院开展日常医疗活动中所要承担的最大风险,由于其规模小、抗风险能力差,一旦发生重大医疗事故,难以承担巨额的赔偿和声誉损害。同时,民营医院医疗技术创新也存在着一定的风险。如果管理者不能采取措施将风险最小化,民营医院发展将会受到严重制约。

3.3 机会

3.3.1 政府放开对民营医院的价格管制,民营医院获得自主定价权

2014年3月出台的《关于非公立医疗机构医疗服务实行市场调节价有关问题的通知》(发改价格〔2014〕503号)放开了非营利性民营医疗机构医疗服务价格,规定其提供的所有医疗服务价格实行市场调节,由非公立医疗机构按照公平、合法和诚实信用原则合理制定。由此可以看出,无论是营利性还是非营利性的民营医疗机构,其医疗服务价格均实现市场化。此政策能够充分发挥医疗市场中价格杠杆的作用,使民营医院获得完全的定价自主权,并可通过灵活的定价机制赢得发展契机。

3.3.2 国家引导社会资本投资医疗行业

国务院将大力发展社会办医列为2015年深化医药卫生体制改革七项重点工作任务之一,希望通过社会资本的注入优化医疗资源配置,活跃医疗市场,引导有条件的医疗机构向高水平、高技术含量的大型医疗集团发展。^[10]近年来国家政策不断放开,由“坚持公立医疗机构为主导、非公立医院为补充”到“坚持非营利性机构为主导、营利性医疗机构共同发展”再到“大力发展社会办医”,在这一系列政策引导下民营医院将得到长足发展。

3.3.3 政策环境改善,缩小了与公立医院待遇上的差别

政策规定民营医疗集团在土地、税收方面均享有与公立医院同等待遇。^[11]各地将符合医保定点相关规定的非公立医疗机构纳入社会医疗保险的定点服务范围,实行与公立医疗机构相同的报销支付政策,民营医院只要规模较大,管理规范,就有机会进入医保定点医院名单^[12],这有利于民营医院争取到更多的医保病人。

3.3.4 医师多点执业政策的推行有助于民营医院缓解人才瓶颈

随着医师多点执业政策的逐步完善,公立医院在职的优质医疗人才可公开前往民营医院执业,而不再是“偷偷摸摸”地“走穴”。以此为契机,民营医院可利用公立医院的学科骨干来完善本院人才队伍,促进人才梯队建设的同时,也吸引更多患者前来就诊。

3.3.5 民众医疗需求呈现扩大化和多样化趋势

随着经济水平的不断提升,民众的医疗需求也呈现扩大化、多样化的态势,这给民营医院带来了较大的发展机遇。与大型公立医院拥挤的就医环境不同,民营医院服务态度良好、就医环境较为人性化,成为许多居民的优先选择。同时,随着更注重预防保健和对就医体验有更高要求的高端医疗市场消费群体扩增,民营医院高薪聘用的专家以及舒适的就医环境可以满足其个性化的就医需求。

3.4 威胁

3.4.1 缺乏公平、规范的法制环境

依照国家相关政策的规定,民营医院取得的收入直接用于改善医疗卫生条件的,自其取得执业登记之日起3年内免征营业税和增值税。而一旦过了3年免税期,国家开始对民营医院恢复征税,从而增加了其运营成本。而公立医院则在享受国家补贴的同时免缴各项税费,药品和诊疗价格相对低廉。在与公立医院的激烈竞争中,民营医院被迫调低价格,压缩利润空间,导致部分民营医院生存困难。^[13]

3.4.2 定位不够清晰,致使民营医院缺乏竞争力

长期以来,国家对民营医院的发展持相对谨慎的态度,定位比较模糊,具体政策支持不到位。公立医院由政府对其筹资并进行担保,相较之下民营医院获得外部筹资支持的机会较少,某市一项金融信贷数据显示,2013年一季度仅有一家银行累计发放

社会办医贷款750万元^[14],这导致许多民营医院资金来源匮乏、缺乏足够的竞争力。

3.4.3 民众传统意识形态难以改变,部分民营医院违规行为致使该行业遭受信任危机

我国90%以上民营医院的医疗广告中存在虚假信息,夸大治疗效果。^[15]许多民营医院在经营初期存在不规范经营和医疗广告违规行为,给普通民众留下了坑蒙拐骗的不良印象,透支了部分民众对民营医院的信任。群众对民营医院的偏见一旦形成则难以转变,民营医院在民众心中欠缺信任是其面临的重大威胁。

4 建议

4.1 加强与公立医院合作,建设人才队伍

民营医院可通过高薪福利吸引大型公立医院的学科骨干,使大型公立医院的部分医疗资源能够真正地下沉到民营医院。民营医院一方面应充分利用公立医院优秀的人才资源,加快本院重点专科建设,促进本院医疗技术水平提升,另一方面借助灵活的用人方式,与部分医学人才培养机构建立长期的支持与合作关系。总而言之,民营医院必须制定自己的人才发展战略,培养、吸引、留住优秀人才,建立本院自有人才梯队,为今后可持续发展奠定良好的人才基础。

4.2 推进民营医院文化建设,以优秀的医院文化引领医院发展

民营医院大多建院时间不长,部分民营医院在具有医疗行业相关资源的上市公司推动下,发展势头强劲。不同于上市公司的企业文化,建议民营医院在日常医疗工作中逐步形成特异性的医院文化,这需要医院管理者的合理引导以及院内所有工作人员积极配合,不断提高民营医院文化建设水平。大力倡导和建立员工共同的价值观和行为准则,有助于增强凝聚力,打造民营医院良好的品牌形象。建议民营医院努力培养以患者为中心、勤奋、敢于创新的医院文化,在医护人员中形成积极、互助的学习氛围,使优秀的医院文化成为民营医院发展的源动力。

4.3 走差异化竞争道路,打造专业优势

民营医院应结合相应政策,细分市场,采取不同于一般大型公立医院的差异化竞争道路。依靠民营医院内部市场营销运作和应变能力强的优势,积极拓展市场份额,运用品牌营销策略吸引患者就医。

开发高端医疗市场,充分做好相应地区的医疗市场调查,持续挖掘潜在的医疗消费群体,发展符合市场需求的科室设置和诊疗方式,加大医疗技术创新和仪器设备更新,营造温馨、和谐、具有人文关怀的就医环境,为民营医院品牌做大做强打下坚实基础。

4.4 重视日常医疗服务,增强医院品牌认可度

民营医院应发挥基本功能,未被列入医保定点的民营医院应通过不断提升医疗服务质量,争取尽早成为医保定点医院。建议民营医院发展高新技术专科,开展高新诊疗技术项目,增强业务能力和技术水平,积极拓展科研项目、参加学术交流获取前沿信息,学习最新治疗技术,用治疗效果赢得患者信任。民营医院只有持续提供优质医疗服务,真正以高超的技术和优质的服务态度赢得患者认可,从而获得良好的品牌效应。

4.5 提升管理水平,充分发挥管理模式效能

民营医院产权和法人结构明晰、所有者经营动力足,建议民营医院充分利用这一优势,引进先进管理模式的同时逐步摸索出适合自身条件的管理模式,采取科学的管理手段为民营医院保驾护航。^[16]民营医院目前多处于小规模发展阶段,新的管理模式易于推行,因此建议民营医院的管理者大胆进行管理创新,走科学发展之路。

参 考 文 献

- [1] 中华人民共和国卫生和计划生育委员会. 2014 中国卫生和计划生育统计年鉴[M]. 北京:中国协和医科大学出版社, 2014.
- [2] 国家卫生和计划生育委员会. 2014 年 11 月底全国医疗卫生机构数[EB/OL]. (2015-01-12)[2015-04-30]. <http://www.nhfp.gov.cn/mohwsbwstjxxzx/s7967/>

201501/1e39efd2159d426c8e46e29280dbd7f9.shtml

- [3] 陈绍福,王培舟. 中国民营医院发展报告[M]. 北京:社会科学文献出版社, 2012.
- [4] 温立新. 民营医院发展 SWOT 分析和战略选择[J]. 中国卫生产业, 2005(1): 80-83.
- [5] 王练深,魏东海,黄敏芳,等. 新医改政策下广东省民营医院发展状况试析[J]. 中国医院, 2014, 18(12): 42-44.
- [6] 魏超,孟开,隆学文,等. 北京市民营医院发展现状研究[J]. 中国医院管理, 2015, 35(1): 13-16.
- [7] 王华,肖迎秋. 中国民营医院发展现状及发展策略[J]. 企业科技与发展, 2014(22): 34-36.
- [8] 陈亚云. 民营医院发展中存在的问题及对策[J]. 江苏卫生保健, 2006(1): 40-42.
- [9] 苏澎,田文华. 我国民营医院发展内外影响因素分析[J]. 卫生经济研究, 2014(7): 14-16.
- [10] 黄二丹,王书平. 我国医改以来社会办医的进展与挑战[J]. 中国卫生政策研究, 2013, 6(9): 47-51.
- [11] 肖俊辉,杨云滨,陈琴,等. 民营医院发展的现状与问题:以广东省东莞为例[J]. 中国卫生政策研究, 2013, 6(9): 52-56.
- [12] 李喆. 医改形势下民营医院的发展策略[J]. 中国医院, 2014, 18(6): 66-67.
- [13] 冯春辉. 我国民营医院发展面临的问题及政策分析[J]. 财经界(学术版), 2014, 1(9): 67-69.
- [14] 孙宇. 民营医院组织吸引力及其影响因素研究[D]. 武汉:华中科技大学, 2013.
- [15] 刘惠敏. 新医改背景下我国公立医院文化建设的思考[J]. 医学与社会, 2011, 24(2): 76-77.
- [16] 董四平,左玉玲. 积极稳妥发展混合制医院[N]. 健康报, 2014-07-21(6).

[收稿日期:2015-06-24 修回日期:2015-07-20]

(编辑 赵晓娟)