

学校编码: 10384
学号: X200515087

分类号: 密级
UDC

公立综合性医院可持续发展研究



硕士学位论文

公立综合性医院可持续发展研究

——厦门市A医院构建核心竞争力研究

A Study on Sustainable Development of Public
Comprehensive Hospitals

—A Case Study on Constructing the Core Competitiveness of
Xiamen A Hospital

杨叔禹

杨叔禹

指导教师 林志扬教授

指导教师姓名: 林志扬教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008年5月

论文答辩日期: 2008年 月

学位授予日期: 2008年 月

厦门大学

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2008年5月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： _____ 日期： _____ 年 月 日

导师签名： _____ 日期： _____ 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要

摘 要

医疗服务市场的对外开放，医疗卫生行业改革的继续深入，使得医疗行业竞争日趋激烈。核心竞争力是医院持续发展的动力，医院只有迅速提高其核心竞争力，才能在激烈的市场竞争和持续的深化改革中求得生存和发展。

本文分为四章，第一章介绍了研究背景、研究意义、研究方法和研究思路。第二章，对核心竞争力的内涵与外延进行了文献研究，其中包括核心竞争力的概念、特征、分析和培育方法以及医院核心竞争力的内涵和特殊性、医院价值链分析等。基于对核心竞争力的理论研究，本文紧密围绕 A 医院如何在市场竞争中发展并保持持续竞争优势这一研究内容，采用问卷调查、访谈、资料收集等方法对 A 医院的发展环境进行了调研，第三章，用五力模型和价值链模型等工具对 A 医院的宏观环境、医疗行业状况、竞争态势以及各种价值活动进行分析和梳理。在此基础上，对 A 医院的现实核心竞争力和竞争优势进行了分析、评价和研究，并利用 SWOT、九宫图等模型指出“技术—管理—文化”为 A 医院核心竞争力的培育方向。第四章，对培育 A 医院核心竞争力提出了针对性的对策和建议，包括：技术创新，建构科学的人力资源管理模式，医院领导者的培育，经营创新，增强文化凝聚力。

本文的研究丰富了核心竞争力理论的应用，并对该理论在我国医院管理中的实践进行了有效的探讨，不仅对 A 医院的发展有一定的参考价值，而且对其他各级医院，尤其是公立大型综合性医院也有一定的借鉴作用。

关键词：公立医院；核心竞争力；可持续发展

厦门大学博硕士学位论文摘要

ABSTRACT

Along with the opening up of the medical service market and the in-depth reforming of medical and health sector, competition is becoming increasingly fierce. The core competitiveness is the driving force for sustainable development of the hospital. Only when the hospital rapidly enhances its core competitiveness can it survive and develop in such a fierce competition and under such a sustainable in-depth reform.

This paper is divided into four chapters. Chapter One introduces the basic research background, research significance, research method and research thinking. Chapter Two is devoted to a documentary research on the connotation and denotation of the core competitiveness, including its concept, character, method of analysis and cultivation, as well as the connotation and particularities of the hospital's core competitiveness and the hospital's value chain analysis. Based on the theoretical research of core competitiveness, the paper uses such methods as questionnaires, interviews, data collection and so on to investigate the development environment of A Hospital, concentrating on how to develop and maintain sustainable competitive advantage in the market competition. In Chapter Three, the author uses models like the five-force model and the value chain model to analyze and put in order A Hospital's macro environment, medical industry situation and competition. On this basis, the author analyzes, evaluates and studies A Hospital's present core competitiveness and competitive advantages. Models like SWOT and nine-grid model are used to justify "technology – management – culture" as the development orientation for A Hospital's core competitiveness. In Chapter Four, measures and suggestions are put forward for fostering the core competitiveness of A Hospital, including renewing technology, building scientific human resources management model, training hospital leaders, innovating management and enhancing cultural cohesion.

The research of this paper enriches the applications of core competitiveness theory, with which an effective study has been carried out on China's hospital management. It is not only valuable to the development of A Hospital, but can also be learned by hospitals of all levels, especially large-scale public comprehensive hospitals.

Key Words: public hospital; core competitiveness; sustainable development

目录

第一章 绪论	1
第一节 选题背景与研究意义	1
第二节 研究的主要内容与思路	3
第二章 医院核心竞争力相关理论	5
第一节 核心竞争力的内涵与外延	5
第二节 医院核心竞争力及特殊性	12
第三章 A 医院的核心竞争力研究	19
第一节 A 医院外部环境分析	19
第二节 A 医院价值活动分析	27
第三节 A 医院核心竞争力的诊断	35
第四节 A 医院核心竞争力的构建方向	37
第四章 培育 A 医院核心竞争力的对策与建议	42
第一节 技术创新——医院竞争力的灵魂	42
第二节 科学的人力资源管理模式——医院竞争力的动力	45
第三节 医院领导者的培育——培育核心竞争力的推动器	47
第四节 经营创新——医院核心竞争力的摇篮	49
第五节 文化凝聚力——医院核心竞争力的根基	53
参考文献	56
致谢	57

厦门大学博硕士学位论文摘要

第一章 绪论

第一节 选题背景与研究意义

一 选题背景

大型公立医院是我国医疗卫生事业的中坚力量，承担了保障人民健康的重任。随着社会的发展与进步，为适应人民群众不断增长的医疗保健需求，国家逐步放开了对企事业单位、社会团体及私人办医的限制，拓宽了医疗卫生的投资渠道，改变了国家作为医疗机构投资主体的“清一色”状况。个体诊所、私营医院、中外合资、合作办医等形式开始出现并日益发展。面对新的生存环境与竞争环境，公立医院必须适应新形势、新变化，制定适宜的发展战略，在短时间内迅速提高竞争实力，全力迎接挑战与竞争。

医疗体制改革以来，医疗行业市场化的程度在不断地提高，市场机制和经济规律在卫生事业开始发挥重要作用。伴随着实践的发展和认识的深入，医疗行业的管理者开始意识到从市场经济中孕育出的企业理论尤其是管理理论对于公立医疗机构的管理同样具有借鉴意义。

在激烈的医疗市场竞争中，医院制胜的关键因素是什么？为什么有的医院能长盛不衰？为什么有的医院只能成功一时？这些问题很难简单地从医院所有制结构、医院的组织形式、医院规模、医院管理层及员工的努力程度等方面找出明确的答案。

国内及国际的一些成功企业的发展历程表明，企业核心竞争力是实现永续发展的根本。

1990年，美国著名管理学家 Prahalad 和 Hamel(1990)^[1, 2]首次提出核心竞争力的概念，认为核心竞争力是“组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识”。此后，核心竞争力是组织持续发展之源的观点已被广为传播和接受。

核心竞争力理论为回答上述问题提供了全新的思路和线索。分析那些“成功一时”的医院，可以发现他们都有一个共同的弱点，即没有形成自己的核心竞争

力。

应当看到,在市场机制对医疗事业发展产生越来越大影响作用的同时,医疗改革过程中一些深层次的问题也逐渐地显露出来:对医疗卫生事业的基础性地位认识不足,忽视了政府对于保障人人享有基本医疗卫生服务的主导作用,对基本医疗卫生服务的投入不到位,责任不明确;试图建立以市场为导向的医疗卫生体制,完全靠市场解决群众的看病就医问题,加重了群众的负担;忽视社会效益和公平原则,导致优质卫生资源过多流向大城市和大医院,造成资源配置严重失衡,影响了卫生事业的健康发展。^[3]

国家卫生部领导陈竺、高强在 08 年伊始的中国医疗卫生体制改革研讨会上提出了我国医疗改革的新方向:坚持医疗卫生的公益性质,具体措施是:(1)以深化公立医院改革为突破口,改革医疗卫生的管理体制、运行机制、投入机制和药品价格形成机制;(2)大力发展社区卫生服务,构建以社区卫生服务为基础的新型城市卫生服务体系,形成“预防保健在社区,疑难重症到医院”的医疗服务格局。这两个方面的改革使大型公立医院在我国医疗卫生事业中的战略地位进一步提升,同时也对医院的管理水平和核心竞争力的提高提出了新的要求。

如何在坚持公立医院的公益性质的前提下,借鉴核心竞争力理论,提高公立医院医疗服务水平是一个极富价值的课题。

二 研究意义

当然,在竞争不激烈的环境中,一个医院也许凭借机遇维持生存,但在竞争激烈条件下,医院如果没有核心竞争力就像一艘船没有了持续动力,搁浅或沉没只是迟早的事。因此,医院只有迅速提高其核心竞争力,才能在激烈的市场竞争和持续的深化改革中求得生存和发展。正因为核心竞争力对医院发展是如此的重要,笔者以为,对公立医院这一非营利组织核心竞争力的研究具有十分重要的现实意义。尽管核心竞争力理论目前我国企业较为盛行,也有力地促进了一些国有企业的经济发展,但应用于医疗卫生机构,特别是应用于公立医院的理论与实践还比较少,笔者愿在此领域进行一些探索性研究,以期解决大型公立医院发展的现实问题。同时,为了实现 A 医院的持续发展,也迫切需要制定出建立和培育核心竞争力的整体战略和变革,笔者作了较为详细的调查工作和研究分

析，为该院今后的发展提出针对性的对策和建议，希望能对改革和发展中的 A 医院有所帮助。

第二节 研究的主要内容与思路

一 研究的主要内容

医疗服务市场的对外开放，医疗卫生行业改革的继续深入，使得各级医院面对着新的竞争形势。通过竞争可以充分发挥竞争主体的主动性和积极性，降低经营成本，提高服务质量。就医疗行业来说，通过竞争可以使各种卫生资源在各个医疗机构得到最佳配置；通过竞争，可以实现医疗机构的优胜劣汰，经营不善的医院将逐步退出市场，在客观上起到促进生产力，提高生产率的积极作用。

医院的竞争从表面上看是医疗服务质量竞争、价格竞争、市场竞争，其实质是医院之间的技术、人才、效果、效率、信息、经营管理的综合性竞争。新的形势下，医院的竞争优势将更多来自于服务质量、服务方式、市场开拓和管理水平，也就是说医院价值链上的主要活动与辅助活动发生了改变，对于竞争优势形成的作用也相应发生了变化，这就需要我们重新分析医院的内外环境，识别医院竞争优势形成的关键因素和制约因素。

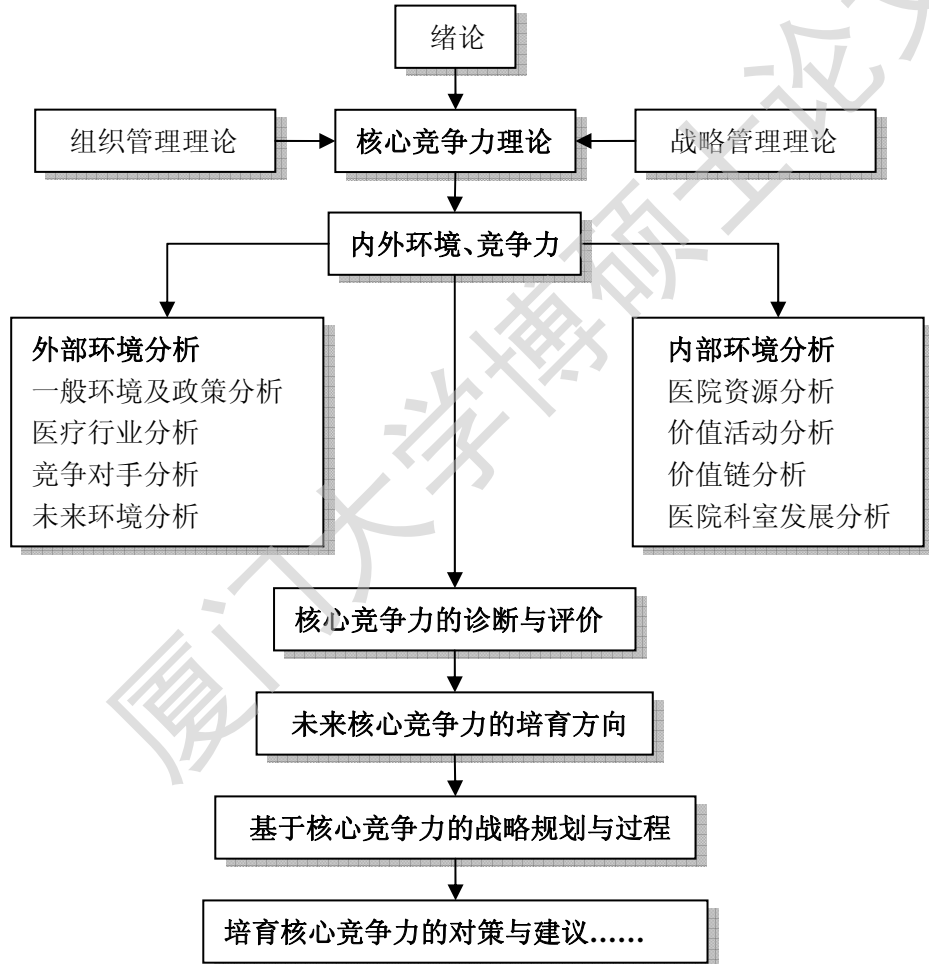
厦门 A 医院作为一家三级甲等医院，如何在新的生存环境中发展壮大？在新的改革实施中成功转型？本文将围绕这两个问题，根据核心竞争力理论，对该院的内外环境作了具体的分析，对其实际的核心竞争力作了识别、分析、评价，并在此基础上为该院制订整体发展战略，对其核心竞争力的培育提出对策和建议。

二 研究思路

本文的研究思路是：把战略管理的相关理论与思维方式，尤其是核心竞争力理论具体应用到医院的战略制定及战略管理过程中。在引入相关研究理论和应用模型基础上，对医院的外部环境和行业环境进行深入细致的研究分析，对医院价值链进行分解、剖析和探讨。在此基础上建立医院核心竞争力的评价模型，并据此分析 A 医院目前的竞争优势与核心竞争力的培育状况。针对有关医院发展战略和管理方面的问题，尝试提出培育医院核心竞争力的途径和具体对策。本文的

研究框架见图 1。

图 1：研究框架



第二章 医院核心竞争力相关理论

第一节 核心竞争力的内涵与外延

1990年，西方战略学权威学者普拉哈拉德和哈默尔在《哈佛商业评论》首次正式论述了企业核心竞争力，他们认为企业的核心竞争力是“组织中的共有性学识，特别是关于如何协调不同生产技能和有机整合多种技术流的学识”。两位大师于1994年又通力合著一部倍受欢迎的论著——《竞争大未来》，把核心竞争力从抽象概念扩展到具体应用的领域。从此，战略管理理论的发展进入以企业能力为中心的新阶段。世界各国战略专家对核心能力的内涵、特征、构成要素等进行了各个方面、各个层次的研究。近年来，核心竞争力理论研究主要集中在以下几个方面：关于核心竞争力的内涵及特征的研究；关于核心竞争力构成要素的研究；关于核心竞争力识别与评价的研究；关于核心竞争力形成、发展及构建的研究。尽管在研究中有许多理论流派，且相互之间的逻辑关系并不清晰，但我们仍然可以通过分析比较核心竞争力不同派别的不同认识，分析提炼关于核心竞争力认识的共性、主要特征、构成要素及应用模型。

一 核心竞争力的不同学说

核心竞争力的学说提出后，许多学者又从不同的角度发展和丰富了这一理论，从而使核心竞争力的理解和应用有了更坚实的基础。

1 基于整合角度的学说

普拉哈拉德和哈默尔认为核心竞争力属于组织共有的知识，是公司的资源，而不属于某个人或业务单元专有；核心竞争力不是企业技能和技术的简单堆砌，而是诸多技术、技能协调和整合的结果。这种整合即需要管理的介入，通过清晰的市场调研、针对性强的技术研发、严格的生产控制、高效的营销体系和方法，确保向市场提供有竞争力的产品。强调核心竞争力构成要素的技术性。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要