

厦门市医院战略合作情况调查分析

杨万洪 唐杰 张越江 杨叔禹

ANALYSIS OF THE STATUS OF HOSPITAL STRATEGIC COOPERATION IN XIAMEN

YANG Wanhong, TANG Jie, ZHANG Yuejiang, et al

【摘要】 在对厦门市医院战略合作的动因、认知与开展情况、管理与绩效状况进行调查分析的基础上,建议厦门市应力争建设海峡两岸医疗合作先行区,开展多种形式的医疗合作,并对医院间战略合作进行全程管理。

【关键词】 战略合作 动因 管理 绩效

doi:10.3969/j.issn.1671-332X.2010.09.001

2009年,中共中央国务院出台了关于深化医药卫生体制改革的意见,意见明确了医疗资源共享、医院间相互合作的重要思想。合作、共享是有效利用医疗卫生资源,完善医疗服务体系的重要举措。在新的医改意见出台之前,各地已开展了一些有益的尝试,厦门市在优化资源配置、完善医疗服务体系方面采取了多项措施。2006年,厦门市制定《区级以上医疗卫生机构对口帮扶镇卫生院实施方案》,明确乡镇卫生院与上级医院的协作、支援关系。2007年,厦门市实施“医疗重组计划”,由三级医院兼并城市二级医院,并按照就近原则接管社区医疗服务中心。同时,为增进医院间联系和合作,减轻病人负担,厦门市建设市民健康信息系统,患者健康信息在全市各家医院间共享,减少不必要的重复检查,为综合医院与社区医疗卫生服务中心的双向转诊提供便利。一系列资源整合、共享的举措,有力地促进了医院开展战略合作。在此背景下,本文通过对厦门市医院的战略合作情况进行调查分析,以明晰厦门市医院间战略合作开展情况、可行的合作项目、医院间合作的管理方式与绩效情况,为深化厦门市医疗体制改革、完善医疗服务体系提供参考。

1 对象和方法

1.1 调查对象 以厦门市39家医院的院领导为调查对象,采用邮寄问卷法进行调查。共发放调查问卷95份,收回问卷51份,回收率为53.68%。收回调查问卷的基本情况见表1。

表1 样本构成情况

医院基本信息	频数	百分比 (%)
类别		
公立医院	39	76.5
民营医院	12	23.5
性质		
三级综合医院	15	29.4
二级综合医院	12	23.5
基层医院	12	23.5
专科医院	12	23.5
合计	51	100.0

基金项目:厦门市科技计划项目(编号:3502Z20075011)

杨万洪 张越江 杨叔禹:厦门大学附属第一医院 福建厦门 361003

唐杰:厦门大学管理学院 福建厦门 361005

1.2 调查内容与方法 调查内容包括厦门市医疗行业的发展环境、医院间合作认知与开展情况、合作动因、合作的管理与绩效四大因素35个问题以及医院性质、类别2个医院基本信息变量。其中发展环境、合作动因、合作的管理与绩效采用李克特5级量表计分。

2 结果

2.1 有关厦门医疗行业的发展环境 被调查者对医疗竞争激烈和厦门应是海峡两岸医疗合作的先行区的认同程度较高。见表2。

表2 医疗行业的发展环境

调查题项	平均值	标准差
厦门市医疗行业技术发展变化很快	4.14	0.707
厦门市医疗行业竞争日趋激烈	4.40	0.644
厦门市医疗重组,医院合作将更多	3.98	0.758
厦门应是海峡两岸医疗合作的先行区	4.33	0.625

2.2 医院合作的认知与开展情况 在调查的合作项目中,临床技术合作、患者健康信息共享、医院管理交流与合作、代为培训人员可行性较高,80%以上的被调查者认为可行。各合作项目的参与度并不高,物资联合采购的可行性和参与度最低。科研合作是认为可行性较高的合作项目,但是却参与不多。各医院科研资源虽相对不足、分散,制约了医院科研工作的开展,但这正表明各医院科研合作、共同攻关的必要性。见表3。

2.3 医院参加各种合作的动因 调查表明,医院合作的主要目的是提高临床、科研能力,这是医院间合作的根本,有利于提升合作医院的核心竞争力,共享资源、降低医院运营成本的考虑不多。见表4。

2.4 合作的管理与绩效情况 调查题项的分值普遍不高,有4个题项的分值在4分以上,这说明医院间的合作更多的是一种经验式的合作,缺乏管理、控制。其中,合作的沟通与协调分值最高。在分值较低的项目中,按照市场机制制定合约、对每项合作进行成本和效益估算的分值不高,按照合约对合作医院的行为进行监督开展不够,说明市场机制在医院间合作不起主导作用,行政主管部门促进了医院战略合作。

表3 医院合作的认知与开展情况

合作项目	可行的合作		已参与的合作	
	频数	百分比 (%)	频数	百分比 (%)
患者双向转诊	39	76.5	24	47.1
临床技术合作	44	86.3	23	45.1
各种检查、检验合作	37	72.5	26	51.0
患者健康信息共享	45	88.2	22	43.1
科研合作	36	70.6	7	13.7
代为培训人员	41	80.4	16	31.4
医院管理交流与合作	42	82.4	8	15.7
物资联合采购	28	54.9	3	5.9
后勤社会化	32	62.7	12	23.5
共享大医院品牌	34	66.7	10	19.6
医院托管	21	41.2	9	17.6

表4 医院参加各种合作的动因

调查题项	平均值	标准差
提升临床技术水平	4.21	0.750
提升科研创新能力	4.14	0.668
拓展医疗市场	4.07	0.720
提升医院经营与管理能力	4.00	0.798
共享医疗设备	3.93	0.818
实现规模效益	3.80	0.954
降低医院运营成本	3.65	1.021

调查者对合作医院间建立解决争端或冲突的机制的评价并不高,也说明合作的管理和控制不强。此外,合作组织间个人的非正式沟通、交往也不够。在合作绩效方面,调查者对合作过程、合作关系、合作成果、合作目标达成的满意程度不高。见表5。

表5 医院合作的管理与绩效

调查题项	平均值	标准差
合作医院间具有正式的沟通渠道	4.20	0.59
合作医院间重视相互沟通、协调	4.14	0.59
合约对合作细节进行了详细的规定	4.00	0.67
合作双方对合作目标、宗旨的认识相同	4.00	0.53
合作活动主要依据明确的合约规定	3.98	0.66
合作主要由行政主管部门组织、协调	3.91	0.68
贵院根据合约对合作医院的行为进行严格监督	3.79	0.87
每项合作贵院都会进行成本和效益估算	3.78	0.85
合作医院间建立了解决争端或冲突的机制	3.73	0.73
对合作的过程、合作关系感到满意	3.61	0.72
合作中,信息会通过个人、小团体交流等渠道进行传递	3.60	0.77
对合作的成果、目标达成感到满意	3.54	0.56
合约主要依据市场机制订立	3.51	0.80

3 讨论与建议

3.1 厦门应力争建设海峡两岸医疗合作先行区 凭借独特的区位优势,厦门已开展了多种形式的对台医疗交流、合作。厦门长庚医院、翔鹭门诊部等多家台资医疗机构成立,厦门已形成了多种所有制共存的办医格局。此外,两岸在中医药研究领域开展了深入的交流与合作,成立“厦门海峡中医药

合作发展中心”^[1]。但是在两岸医院间的合作则开展较少。面对海峡西岸建设的契机,厦门应充分利用地缘优势,加强与台湾的医疗合作、交流,尤其是两地医疗机构在人才培养、交流,医院经营与管理等方面合作,把台湾的医疗资源向厦门延伸,帮助提高厦门市各医疗机构的医疗技术水平和医院管理能力。

3.2 顺应环境变化,开展多种形式的医疗合作 医院合作能发挥优势互补与增强作用,有效配置医疗资源,还能促进医疗技术创新,提高医疗服务能力和辐射力,提高医院的经济效率。在调查者普遍认为医疗竞争日趋激烈的背景下,如何提高医院的技术水平?如何提升医院的经营与管理能力?顺应环境变化,开展多种形式的医疗合作将是医院的关键经营战略。开展医院战略合作关键是依托大型综合性医院。在依托大型综合性医院发展的战略合作中,二级医院、基层医院关键是要选准与大医院合作的切入点。重点是选择自身相对具有优势的专业、学科、科研方向与大医院加强医疗、科研合作,培训医务人员,提高技术水平;也可依托大医院的技术力量和品牌效应提升自身的发展能力。同时,建立各级医院之间的双向转诊机制也非常必要^[2]。此外,要加强同类医院间的战略合作。同类医院的合作,必须要有在竞争中共同发展的意识,通过联合增强各自的实力和竞争力。要在学科建设、人才培养、医院管理、后勤保障等方面实行优势互补或强强联合,提高共同发展中的竞争力。要通过学术团体或政府引导等多种渠道,多形式、多角度拓展医院间战略合作。

3.3 对医院间战略合作进行全程管理 医院战略合作的成功需要事前制定详细的合作计划,选择恰当的合作伙伴与项目,设计合适的治理模式,还需要合作双方良性的互动交流和信任,是一种动态的全过程管理^[3]。首先,医院间合作是一种战略行为,战略合作的计划与方案都应该在清晰的战略指导下进行。其次,要针对不同的合作项目选择恰当的合作对象。在上、下级医院之间应更多的开展技术指导、人员培训进修等合作内容;在同级医院之间开展一些互补性的合作也很重要。再次,战略合作需要有清晰完备的合作协议。合作各方在事前就把各种可能发生的问题和合作细节拟定,不仅有利于双方信任的建立,促进合作,也有利于各方在危机发生时问题的共同解决。清晰完备的合作协议为合作的成功提供了制度基础。最后,在联盟关系的治理维护阶段需要及时、透明的信息沟通与协调机制和严格而公正的管理控制机制,还需要人性而健康的私人非正式交往^[4]。总之,在医院间战略合作的全程管理中,选择战略合作伙伴、治理模式,完备合作契约;建立战略联盟的治理维护机制;建设信任、合作的文化氛围是确保合作绩效与合作满意度的关键。

参考文献

- [1] 刘立志. 厦门将利用有利条件积极开展对台医疗合作 [EB/OL]. (2009-02-17) [2009-05-25]. <http://news.sina.com.cn/c/2009-02-27/151815231068s.shtml>
- [2] 李志雄, 张志宏, 于振洋, 等. 双向转诊模式下的院间深度合作 [J]. 现代医院, 2008, 8(11): 99-100.
- [3] 巫景飞. 企业战略联盟: 动因、治理与绩效 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2007: 159-161.
- [4] 姚滢. 企业战略联盟的管理 [J]. 江苏商论, 2005, 8: 91-92.