

价值链视角下公立医院运营管理案例分析

孙蕊^①, 李天舒^①

摘要 目的: 随着医改的不断推进, 公立医院运营管理的环境越来越复杂, 医院管理者急需新的管理视角重新审视运营管理环节中存在的薄弱环节。方法: 采用价值链管理方法, 以案例医院为例, 构建价值链分析框架下的运营管理指标分析模型, 分别从外部上游供应商价值链、内部医护价值链和外部下游患者价值链3个维度进行探讨分析。结果: 案例医院运营管理效果有所提高, 医疗收入总体规模实现扩增, 医护群体专业技术能力逐渐提高和患者满意度实现提升。结论: 根据价值链框架, 提出可供借鉴的运营管理建议, 最终实现医院和患者双重价值链最大化的目标。

关键词 公立医院; 运营管理; 案例分析; 价值链

中图分类号 R1-9; F2 文献标志码 B 文章编号 1003-0743(2023)04-0075-03

Case Analysis on the Public Hospital Operation and Management from the Perspective of Value Chain/SUN Rui, LI Tian-shu//Chinese Health Economics, 2023,42(4):75-77

Abstract Objective: With the continuous advancement of medical reform, the operation and management environment of public hospitals is becoming more and more complex. Hospital managers need a new management perspective to re-examine the weak parts in the operation and management link. **Methods:** Based on the value chain management method, taking the case hospital as an example, the operation management index analysis model under the value chain analysis framework is constructed to conduct the analysis from the dimension of external upstream supplier value chain, the internal medical care value chain and the external downstream patient value chain. **Results:** The operation management effect of the case hospital has been improved, the overall law of medical income has been expanded, the professional and technical capabilities of medical care groups have been gradually improved, and patient satisfaction has been improved. **Conclusion:** According to the value chain framework, operational management suggestions are put forward to finally achieve the goal of maximizing the dual value chain of hospitals and patients.

Keywords public hospital; operation management; case analysis; value chain

First-author's address Financial Department, Xuanwu Hospital, Capital Medical University, Beijing, 100053, China

Corresponding author LI Tian-shu, E-mail: litianshu@xwhosp.org

本研究从价值链的分析角度入手, 充分细化分析医院运营管理过程中的各个价值环节, 构建公立医院运营管理框架, 总结价值链视角下如何增强公立医院运营管理的方法和手段。

1 案例医院整体概况

案例医院是一家三级甲等综合医院, 以神经科学和老年医学为重点学科, 目前院内开放床位1 643张, 全院全口径在职职工3 819人。随着神经学科的不断发展壮大和多学科发展齐头并进的形势下, 医院的总体收支规模都在不断扩张中。

2 价值链研究

价值链的概念是由美国哈佛商学院研究学者迈克尔·波特在其《竞争优势》的书中首次提出的概念^[1], 是指一个企业组织通过一系列的商业活动将原始投入的生产资料转换成具有市场价值产品的全过程。

我国所提倡的医疗价值理念是“以患者为中心”, 主要表现为关注患者就医感受、提升医疗服务水平、改善医保支付方式等。在当前就医环境下, “以患者为

中心”的概念和价值链理念不谋而合, 究其根本, 价值链的核心重点内容就是患者价值的提升。

目前, 在公立医院实施运营管理分析的环境下, 价值链的构成主要包括外部上游供应商价值链、内部医护价值链和外部下游患者价值链^[2]。在价值链管理理论的基础上, 结合医院价值创造的实际增长需求, 医院应建立运营管理分析的新模型(图1)。

2.1 外部上游供应商价值链

医院的外部上游价值链主要是药品和耗材的供应商, 采购环节是医院价值链分析的起点。近年来, 我国持续推进医疗服务价格改革, 取消药品和耗材加成, 实施了药品集中采购和医疗服务价格调整等一系列措施。根据“腾空间、调结构、保衔接”的基本原则, 改革后医院的总体收入规模受到冲击, 内部收入结构得到了改善, 医院需要重新着眼于降低药品和耗材的支出规模, 从而达到平衡医疗改革冲击的目的^[3]。因此, 对于医院外部上游供应商价值链的分析应重点针对药品和耗材的运营管理指标进行分析。本研究将重点分析“百元医疗收入消耗的卫生材料(不含药品收入)”和“医疗服务收入(不含药品、耗材、检查检验收入)占医疗收入比例”这两个财务指标。

在不断加强绩效考核指标监督检查的背景下, 案

①首都医科大学宣武医院财务处 北京 100053

作者简介: 孙蕊(1991—), 女, 硕士学位, 会计师; 研究方向: 医院财务、薪酬管理; E-mail: sunrui0728@outlook.com。

通信作者: 李天舒, E-mail: litianshu@xwhosp.org。

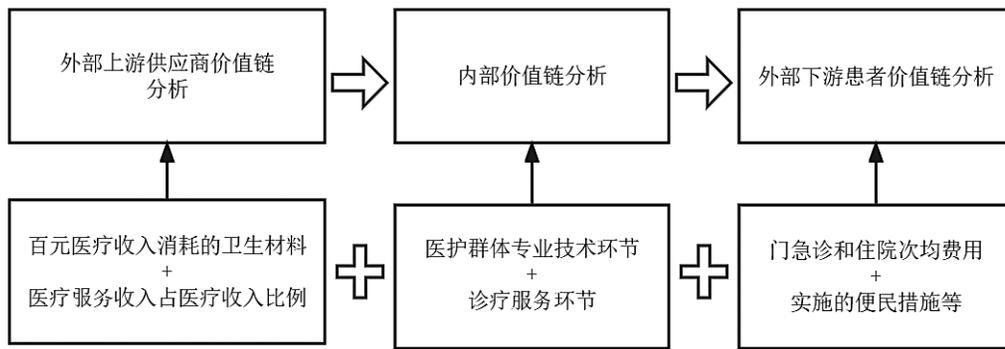


图1 价值链分析流程

例医院深挖成本管控方法，加强药品和耗材成本管控强度，效果显著。2020年案例医院的“百元医疗收入消耗的卫生材料（不含药品收入）”为56.44元，2021年该指标下降至50.90元。2020年案例医院“医疗服务收入（不含药品、耗材、检查检验收入）占医疗收入的比例”为18.77%，2021年该比例提升至19.60%。据此，案例医院采用集中带量采购方式购置药品和耗材，这项政策的实施利好于患者，让患者可以用较低价格获取药品和耗材，同时医院也是受益方，医院可以降低药品和耗材的支出规模。

2.2 内部医护价值链

公立医院内部医护价值链主要体现为提供医疗服务产出的一系列内部活动的过程。该过程主要包括医护核心群体专业技术的“生产输入环节”，以及为患者群体提供高质量和安全诊疗服务的“生产输出环节”。

2.2.1 医护群体专业技术环节。针对医护群体的“生产输入环节”，本研究将重点分析医护人员人数增长变动情况、高级职称人数变动情况和发表SCI论文等具体情况；通过调查医护群体专业技能和科、教、研水平，可以较为清晰地展示医院整体的医疗和科研水准，毕竟医疗技术就是医院价值链的核心竞争力。从医护人员数角度分析，2021年案例医院医疗科室医护人员数为2 040人，相较于2020年增长了3人。从医护人员的职称角度分析，2021年案例医院医疗类高级职称的人数为542人，相较于2020年增长了12人。从科研成果转化和发表论文角度分析，2021年案例医院发表SCI论文共计597篇，相较于2020年增长了169篇，增幅约为40%。2021年案例医院共获得22个科技成果奖、254个实用新型授权专利等。通过提升科研水平，引导并激励医护群体不断提升医护水准，案例医院在

高度重视医护群体技术质量的同时，取得了正面反馈效果，使其在同行业竞争中具备更多优势。

2.2.2 诊疗服务环节。针对诊疗服务的“生产输出环节”，本研究将重点分析案例医院的接诊情况、病床使用率情况、医疗收入总体构成和医疗收入总体构成趋势。

由表1可知，2020—2021年案例医院的实际开放床位数保持一致，诊疗人次数、住院患者实际占用总床日数呈现增长的趋势；出院患者平均住院天数呈现下降的趋势。经统计，案例医院的病床使用率为92.46%，充分说明在疫情防控背景下，案例医院的病床使用效率得到充分发挥。

根据案例医院的门诊收入（图2）和住院收入（图3）情况可以看出，其总体收入规模和各项业务收入都显著增长。案例医院是一家三级甲等综合医院，其特色是神经科学和老年医学，专业水平居全国前列，因而医院收治的疑难杂症患者较多，故该院药品收入和卫生材料收入的占比较高。但是2021年该院药品收入占比仅为23.63%，相较于2020年下降了4.71个百分点；卫生材料收入占比为33.29%，相较于2020年仅增长了1.09个百分点；医疗服务收入占比为19.60%，相较于2020年增长了0.83个百分点。由此可见，案例医院应深究诊疗过程中低价值链部分，例如患者就诊等待时间、患者与医护人员无效对接就诊时间、患者排队次数等，从而充分提升医疗资源的有效利用率。

2.3 外部下游患者价值链

患者作为医疗行为的接受方，其就医体验也是极为重要的环节。患者利益最大化的实现是价值链分析的最终目标。本研究从分析案例医院门急诊与住院的次均费用着手，2021年案例医院每门急诊人次平均收费水平为493.20元，较2020年下降了16.89%；出院

表1 2020—2021年案例医院接诊情况

年份	实际开放床位 (张)	诊疗人次数 (人次)	开放总床日数 (天)	实际占用总床日数 (天)	出院者平均住院天数 (天)	出院人数 (人)
2020	1 643	1 579 038	601 338	402 176	8.60	46 900
2021	1 643	2 516 725	599 695	554 453	7.53	73 772

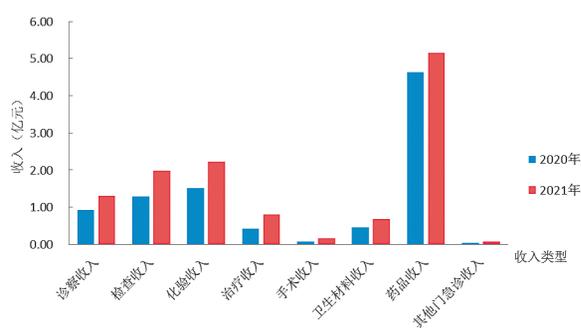


图2 2020—2021年案例医院门诊收入情况

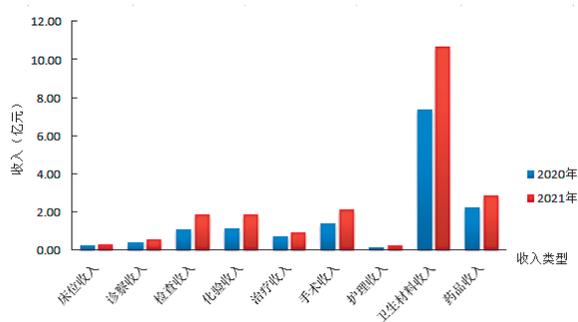


图3 2020—2021年案例医院住院收入情况

者平均医药费用为29 538.32元,较2020年下降了7.84%。由此可以看出,案例医院持续不断优化诊疗流程,提高医疗服务质量,最终促使门急诊次均费用和住院次均费用都降低,从而达到提升患者价值的最终目标。

与此同时,案例医院将信息技术手段充分应用在健康管理和大数据医疗等多个领域上。为了提升医院的专业品牌效应和患者定期随访的“黏度性”,案例医院主动开设新媒体短视频平台,通过生动有趣的短视频科普健康医学知识,主动打破医患之间的专业壁垒,拉近医患之间的距离,从而做到向患者精准传达医疗信息的同时达到提升医院品牌知名度的目的。

3 总结

3.1 树立价值链管理的新观念

在深化医改的背景下,为顺应新时代医改政策新要求,同时兼顾“以患者为中心”和“实现价值医疗”的发展理念,公立医院应该主动寻求新的管理思想,为战略转型提供新思路。价值链分析法提供了一种全新视角的运营管理理念。以全面预算管理为基础,全成本核算和运营绩效考核指标为管理工具,公立医院应重新梳理人、财、物和技术的资源配置体系,充分发挥主动性和创造性,全面落实价值链管理思想至业务流程中,不断加强价值链中增值的部分,削减不合理价值链环节,最终实现医院和患者双方价值最大化的管理目标^[4]。

3.2 推动精细化价值成本管理

在财政补助不足的大环境下,医院应该加强精细化成本核算管理,让有限的资源配置到高价值链的医疗环节中去,提高资源的使用效率。目前,案例医院已经将成本管理应用到科室绩效管理中,按月下达科室运营情况表,以期通过实际运营数据指导科室医疗行为,为科室日常管理提供参考建议。同时,考虑到职能科室和后勤管理科室的成本分摊方式不完善,可能导致科室运营数据缺乏准确性,因而在推动科室精细化管理过程中,医院应该拓展管理思想,积极开展精细化管理活动,最终扭转“重资源获取、轻资源配置”的倾向,达到提升医院核心竞争力的目标。

3.3 强化专业型人才培养

案例医院作为具备专业特色的三甲综合医院,其医护群体的医疗技术水平决定着整个医院在全国范围内的专业排名情况。案例医院作为学科建设和人才培养的基地,既要实现优势学科“顶尖式发展”,又要推动多学科联合优势发展。为提升医护人员业务水平,案例医院应该积极开展业务交流与合作,坚持“请进来和走出去”的发展方针,“请进来”——邀请国内外知名专家开展学术培训活动;“走出去”——鼓励学术带头人和骨干医师远赴国外学习最先进的医疗技术,培养骨干医师团队的核心竞争力和创新意识,为医院的全面发展奠定高素质人才基础。

3.4 树立患者价值链新理念

在价值链视角下,医院应着重开展外部患者价值链环节的分析工作。为提升患者满意度,案例医院应该从以下3个方面重点着手建立有效的外部患者价值链管理框架。首先,医院应主动降低患者的就诊时间成本,其时间成本包含就医等待时间、就医问诊时间、等。其次,医院应致力于提高患者的就医体验,建立良好的医生和患者之间的服务关系。最后,医院应通过加强患者诊后随访,提供精准医疗服务行为,从而实现提升医院的专业品牌效果和患者定期随访的“黏度性”。

参 考 文 献

- [1] 迈克尔·波特 (Michael E. Porter). 竞争优势[M]. 北京:华夏出版社, 1997:33-39.
- [2] 蔡媛青,和宇航,王文娟,等. 基于价值链分析的公立医院运营管理指标体系研究[J]. 中国医院, 2022(11):2-5.
- [3] 黄园,王卫红,闫晋洁,等. 实施取消医用耗材加成政策对公立医疗机构的影响——基于政府、公立医疗机构、患者三方视角[J]. 卫生软科学, 2021(3):15-17.
- [4] 芦玥. 新医改形势下公立医院价值创造型财务转型的路径、对策及思考——以A医院为例[J]. 现代医院, 2020(10):1479-1482.

[收稿日期: 2023-01-09] (编辑: 彭博)