

价值链分析角度下的公立医院运营和资源配置思路分析*

黄园^①, 闫晋洁^①, 王卫红^①, 方淇^②

摘要 本研究立足于我国公立医院运营管理政策演变,从公立医院价值链分析与传统价值链分析的异同点出发,对公立医院运营和资源配置思路和框架进行分析。价值链分析层面,公立医院需要从医疗服务项目的自主定价权、基本活动与支持活动的界限及权重、公立医院对于收支结余的适用性3个方面进行考虑;与之匹配,医院运营管理和资源配置需要着重关注医疗质量与成本控制的平衡、支持性活动中不同的战略发展任务、围绕结余分配展开的筹融资政策以及医院人力资源与技术开发的经济外部性,构建公立医院基于价值管理的运营管理机制。

关键词 公立医院;运营管理;资源配置;价值链分析;

中图分类号 R1-9; F2 **文献标志码** B **文章编号** 1003-0743(2023)04-0081-03

Analysis on the Public Hospital Operation and Resource Allocation from the Perspective of Value Chain Analysis/ HUANG Yuan, YAN Jin-jie, WANG Wei-hong, et al./Chinese Health Economics, 2023,42(4):81-83

Abstract Based on the evolution of operation management policies of Chinese public hospitals, it analyzes the ideas and framework of operation and resource allocation of public hospitals from the similarities and differences between the value chain analysis of public hospitals and the traditional value chain analysis. In terms of value chain analysis, public hospitals need to consider the independent pricing right of medical service items, the boundary of basic medical activities and supporting medical activities, and the applicability of public hospitals to the balance of income and expenditure. Relatively, operation management and resource allocation should focus on the balance between medical quality and cost control, different strategic development tasks in supporting activities, financing policies around balance distribution, and economic externalities of hospital human resources and technology development, constructing the operation management mechanism of public hospitals based on value management.

Keywords operation management; value chain analysis; resource allocation; public hospital

First-author's address Kunming children's Hospital, Kunming, 650028, China

Corresponding author YAN Jin-jie, E-mail: yanjinjie88@126.com

1 我国公立医院运营管理政策回顾与分析

2017年《国务院办公厅关于建立现代医院管理体制的指导意见》(国办发〔2017〕67号)提出“要努力实现社会效益与运行效率的有机统一”,上述要求的前提是落实公立医院法人治理机制,即医院管理目标既包括履行社会责任也包括提高运营效率。《国务院办公厅关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》(国办发〔2019〕4号)细化了上述公立医院运营管理目标,具体包括资源效率、收支结构、费用控制、经济管理等方面。“国考”的高位推动使得公立医院运营管理得到了前所未有的关注,那么如何在医院层面保持医疗质量的同时形成逻辑互通且清晰明了的运营管理思路成为医院管理重点探讨的事项。《关于加强公立医院运营管理的指导意见》(国卫财务发〔2020〕27号)明确

了医院运营组织体系和职能分工,并特别强调了单位负责人全面负责医院运营管理以及总会计师协助的管理模式,该模式代表医院运营管理势必围绕业财融合展开^[1],业务活动也是一项内涵经济行为。2021年,《关于推动公立医院高质量发展的意见》(国办发〔2021〕18号)进一步明确了业财融合的途径,即“整合医疗、教学、科研等业务系统和人、财、物等资源系统”,这一模式通过医院资源管理系统已经与现代化的企业资源管理思路高度类似,即以价值创造为中心的资源管理思路。

医院运营管理围绕资源配置展开,针对目前公立医院普遍存在的“重临床,轻管理”现象^[2],本研究尝试从医院价值链分析与传统价值链分析的区别与联系、价值链分析下的公立医院的资源配置和运营管理思路两个方面进行分析,以期为医院管理提供建议。

2 价值链分析下公立医院内涵经济行为及其特殊性

传统价值链分析根植于边际利润,公立医院既有区别又有联系。一方面,公立医院作为现代管理体系下的事业单位独立法人,需要考虑维持医院运营的经济效益问题,这与价值链分析的初衷是匹配的;另一方面,医、教、研的社会公益性性质使得在价值链环节中需要有非逐利的利益驱动因素。上述两个方面显而易见,二者的层次和重要性目前没有共识,但却是公

* 基金项目: 2022年云南省卫生经济学会卫生成本价格与经济运行管理专委会第二批重点招标研究课题(CBJG-2022-10)。

① 昆明市儿童医院 昆明 650028

② 山东工商学院 山东 烟台 264005

作者简介: 黄园(1986—),女,高级会计师,高级审计师,硕士学位;云南省第一期会计领军人才、云南省卫健委经济管理后备领军人才、昆明市儿童医院财务科科长;研究方向:医院财务管理、内部审计;E-mail: 407040025@qq.com。
通信作者: 闫晋洁, E-mail: yanjinjie88@126.com。

立医院内部资源配置和协调的关键所在。

2.1 医疗服务的自主定价权是价值链基本活动分析的出发点

《国家发改委、卫生部关于进一步加强医药价格监管减轻社会医药费负担的有关问题的通知》(发改价格[2004]2190)“适度放宽特需医疗服务价格,理顺医疗服务比价关系”,特需医疗服务价格政策实际上明确了执行市场价格的特需医疗服务区别于基本医疗服务^[3]。定价的差别在于公益性,事实上除了特需医疗服务外,各省市公立医院已经逐步在一些体现医务人员劳动价值的健康咨询项目(如肿瘤特殊治疗、中医推拿等)逐步推进自主定价,以期通过理顺价格减轻公立医院运行负担。但是,对于手术、治疗等领域并未推行上述政策,这涉及到患者负担问题,毕竟诸如普外、骨外、心内等科室的治疗负担患者无法选择且原则上不能放弃,政府指导价目前仍是公益性的保障。这给公立医院内部经济管理带来一个显著的矛盾,即越是关乎患者生命、生活质量及基本医疗保障的科室越是面临相对低的定价标准,主观上表现为结余较少或者是很难维持收支平衡(典型的科室如PICU、急诊、儿科)。这要求医院在内部运营分析时清晰地认识到背后的政策逻辑与经济因素,从价值链角度进行分析,医院是否具备自主定价权极大的影响医院对于上述内涵经济行为的管理权限。

对于公立医院自主定价的医疗服务,结余率(在定价时已经予以考虑)的变化情况可能与传统企业价值链基本活动中围绕利润进行的分析具有高度一致性;对于执行指导价的部分,应当根据历史性的结余情况进行科室层面、重大病种层面的价值链基本活动趋势性分析,分析并不回避并正确看待传统价值链分析中的利润分析行为,作为医院整体层面资源互补的依据和出发点。

2.2 公立医院基本活动与支持活动的界限及权重并不清晰

传统价值链中基本活动与支持活动界限和关系比较明晰,即支持性活动是为基本活动服务的,支持性活动的水平和能力很大程度上决定了企业在基本活动中的竞争力。在一个主业清晰的企业管理(法人层面)中,支持性活动依托于基本活动创造价值,而公立医院区别于传统价值链的一个显著区别即是主业不清晰,且又不具备集团化管理的特征。首先,仅医院基本业务就涉及了医、教、研3项,医务对应价值链分析中的基本活动,而教、研更偏向于支持性活动。但是在政府补助越来越趋向于与实际业务挂钩的背景下(最显著的是政府购买服务),教学活动中涉及的人员已经成为了公立医院基本医疗服务中的重要“从业人员”(特别是三甲等大型医院),使得教学有一定程度

上兼具基本活动与支持活动的双重属性。其次,就业务的重要性安排来看,医院的医、教、研3项业务在实际管理中到底比重如何没有共识且特色分明,症结在于公立医院的公共卫生职能导致其支持性活动并不完全服务于基本活动。因此,除业务的质量考量外,业务的经济性对应公立医院的承受能力和政府补助力度,这可能需要公立医院在进行价值链分析时着重予以关注。

2.3 一定范围内鼓励公立医院结余分析与传统价值链高度一致

如前所述,站在维持公立医院正常运转的前提下,公立医院势必存在一部分医疗服务贡献了“利润”,这部分医疗服务项目与公立医院公益性的属性并不违背,因为这是保障公立医院最核心价值的业务和活动的基礎所在。专项性质的教研业务固然可以通过政府补助予以缓解,但是在专款专用的前提下公立医院和资金拨付部门仍然想要将资金投入更迫切的地方。因此,公立医院需要就自身的管理重点进行基本活动层面的利润分析,这与传统价值链分析价值创造环节的方式高度一致,科室层面甚至是病种层面去考量甚至适当提高部分领域的结余率,这对于公立医院还是监管部门都是不可回避的问题。

3 公立医院运营和资源配置的管理重点及相应建议

就前述分析中公立医院价值链分析的特殊性和公立医院运营和资源配置需要考虑几个核心问题:成本控制的范畴、价值创造的方式、结余分配的顺序、公益性。

3.1 围绕质量和成本控制,医疗服务区分增值性服务和基础性服务

公立医院的公益性体现在非营利性和医疗质量两个层面。如前所述,非营利性在医院表现为医疗收费与成本驱动的脱离,但是收支结余又是医院进行后续一系列活动的基础。因此,医院运营层面要尝试将医疗活动区分为增值性服务和基础性服务,同时考虑对应的医疗质量的管理。

增值性服务的划分思路可借鉴自主定价医疗服务项目的划分思路,即劳动价值占比较大,但医疗风险较小或者前置性的诊疗行为。增值型服务应该以成本控制为核心,需要关注的是现有的医疗质量管理在明确控制成本的前提下是否足够的问题,同时医院层面争取增值型服务的价格动态调增^[4],有控制的追求收支结余的增加。增值型医疗服务的定价不应该仅因医疗风险较低和基础性的地位而向成本靠拢,而应该与地区性经济发展相匹配,甚至稍有增长,毕竟上述项目不会大幅增加单个患者的医疗负担。在增加单个医疗负担很高的患者负担还是普适性的增加患者的基本医疗负担(不考虑医保支付部分)的选择问题上,需要有战略

性的考虑。

基础性服务相应区别于增值型服务的项目，应该集中在技术不稳定和复杂、强调医疗质量控制以及根据医院战略发展规划扶持的特定学科建设上。基础性服务还可以进一步划分：首先，对于技术复杂医疗风险高但成熟的项目作为价值链中基本活动进行管理，围绕流程优化和技术改进以及现有的教学、科研活动对于其的支持力度问题。与传统价值链分析中的基本活动区分仅限于不追求利润，但仍需要关注成本管理^[5]，即承认并面对上述项目出现的结余较少或收不抵支情况，注重原因分析而非结果管理。其次，对于新技术新项目及技术不稳定的项目，现阶段的成本管理可能仅限于战略层面的阶段性投入问题，在缺乏规模经济的基础上进行成本分析可能与技术发展需要相背离，应该根据技术性质作为支持性活动中的研究与开发活动或者人力资源管理活动进行管理，注重结果管理而非过程管理，参与结余分配而非结余创造。

3.2 围绕价值创造，考虑传统职能业务和探索性业务的战略发展任务

医院的支持性活动包括了传统职能管理、探索性业务、科研、教学等一系列任务，因教学科研很大程度上对应医院指令性任务和专项管理，一般具备单独的资金来源和渠道，现就传统职能管理和探索性业务进行单独考虑。二者的共同点在于都由医院资金支持，最终目的均是服务于基本活动中的医疗服务，且均需特别关注流程管理。因此价值创造的轨迹也是围绕流程优化和创新展开。

传统职能对应支持性活动中的单位基础设施项目，与传统价值链管理中的职能管理差别不大，即通过强化职能管理，提升医院运行效率，为基本活动提供较好的职能支持，从而通过服务基本活动产生价值。但需要强调的是，鉴于公立医院的公益性，职能管理的价值创造并不始终围绕收支进行，医院在对职能部门进行绩效考核和价值检讨时，应该控制价值创造与关注收支的程度和范围，并特别强调单独的职能规划是否根据不同的价值链管理重点匹配相应的计划和手段，并能够得到医院管理层认可。

探索性业务对应上述基础性服务中的新技术新项目及技术不稳定的项目，该部分业务虽然能够对应医疗收入，但是仍应作为支持性活动进行价值链管理，不便于成本控制管理的原因之前已经分析过，上述业务是医院近期技术发展的直接体现，经济管理职能弱于技术管理，因此医疗质量、技术和流程优化才是价值管理的核心。

3.3 围绕结余分配和项目质量，考虑教学科研及人员经费的筹融资策略

上述分析基本对应的医院自有资金和财政基本补

助的收支情况，对应报表中的医疗盈余，那么医院需要进行医疗盈余的分配，而需要的支出包括科研、教学、人才培养和战略性支出4个方面。科研和教学经常对应财政和科教的专项资金，而专项资金经常对应经费配套需求，那么对于已确定的科研和教学专项资金（如延续性项目或指令性任务）其配套资金需要作为第一顺位安排，然后安排对医院规划十分重要的战略性支出。剩下的项目包括：不确定的科研教学项目、其他战略性支出、“两个允许”的人员经费分配。首先，人员经费分配是一个只增不减的项目，短期内并不直接对应医院短期战略成果，但是长期可能直接决定医院和地区的人才归属，因此可以借鉴股利分配的思路进行制度性安排，以保持一定的延续性。然后，安排不确定的科研教学项目配套资金，但是需要安排资金双用途，即在未成功申请的用途。最后就是其他战略性支出。理想状态下上述项目均能够通过内部发展进行安排，但对于重要的战略性安排和技术发展机会，医院除了内部发展外，必要时还是应该制定相应的外部筹资策略^[6]。

3.4 正确看待人力资源与技术开发的经济外部性

公立医院支持性活动中人力资源管理和研究与开发一个重要的特殊性在于虽然支出由医院负担，但是技术成果由地区或者行业共享，如医联体建设方案和技术交流机制，具备显著的经济外部性。医疗的发展需要一个长期持续的过程，基于收支的经济管理固然重要，但是医院层面的价值链管理仍需要一定的“人文”特征，即需要正确看待学科发展的公益属性，这可能与企业管理中的专利壁垒管理手段直接背离，也一定程度上影响了医疗行业内的竞争机制，在此基础上，竞争（在市场资源配置中起决定性作用）对于促进医疗行业发展的角色和重要性还需进一步讨论。

参 考 文 献

- [1] 赵薇. 公立医院总会计师如何推进运营管理的探讨[J]. 中国卫生经济, 2021,40(12):110-112.
- [2] 刘文生, 刘宏伟. 公立医院运营管理困中求变[J]. 中国医院院长, 2021,17(7):39-43.
- [3] 闫晋洁, 王卫红, 舒琳林, 等. 价格动态调整下公立医院特需医疗服务价格管理分析与探讨[J]. 中国卫生经济, 2019, 38(4):38-40.
- [4] 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, 2021,35(3):15-17.
- [5] 吴强, 韩芸, 马佳琪, 等. 价值链视角下公立医院成本管理案例分析[J]. 中国卫生经济, 2020,39(1):85-87.
- [6] 段丁强, 毛霞. 公益性视角的公立医院融资困境及应对策略[J]. 中国卫生经济, 2018, 37(2):77-80.

[收稿日期: 2023-01-13] (编辑: 张红丽)