

# 新时代基层卫生机构的运营管理 能力提升

南京大学商学院  
吕伟 教授  
2018.2.2



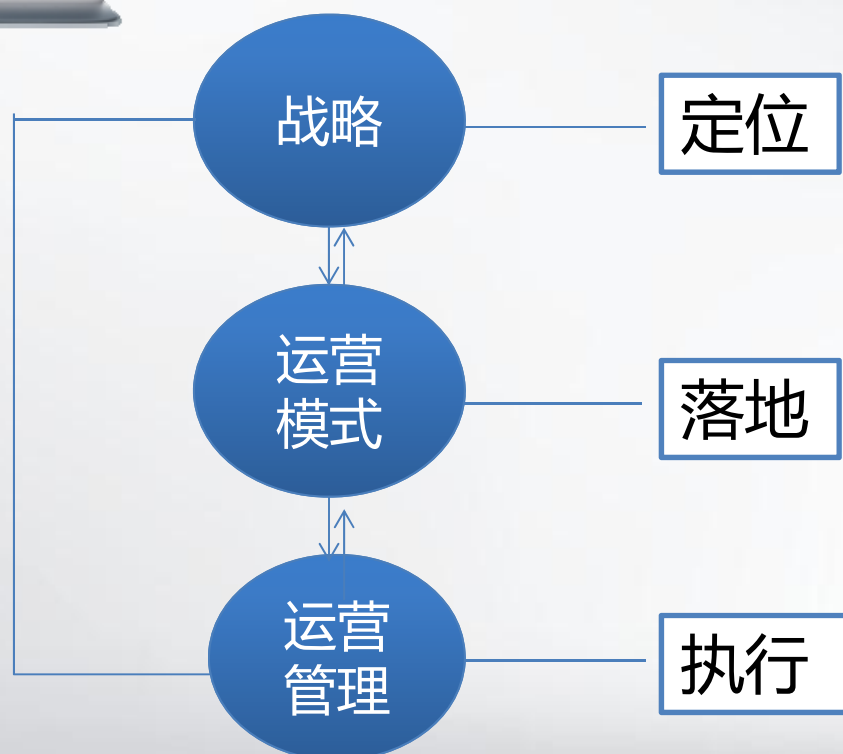
# 两个问题



Q1 什么是战略？战略如何转型？

Q2 什么是定位？

Q3 什么是运营管理？运营管理如何执行？





# Q1 什么是战略？



组织创造、占有和保持  
价值目标实现！



# 什么是基层卫生机构的战略？



## 传统

- 价值目标是什么？
- 如何创造？占有？保持？

## 转型

- 价值目标是什么？
- 如何创造？占有？保持？

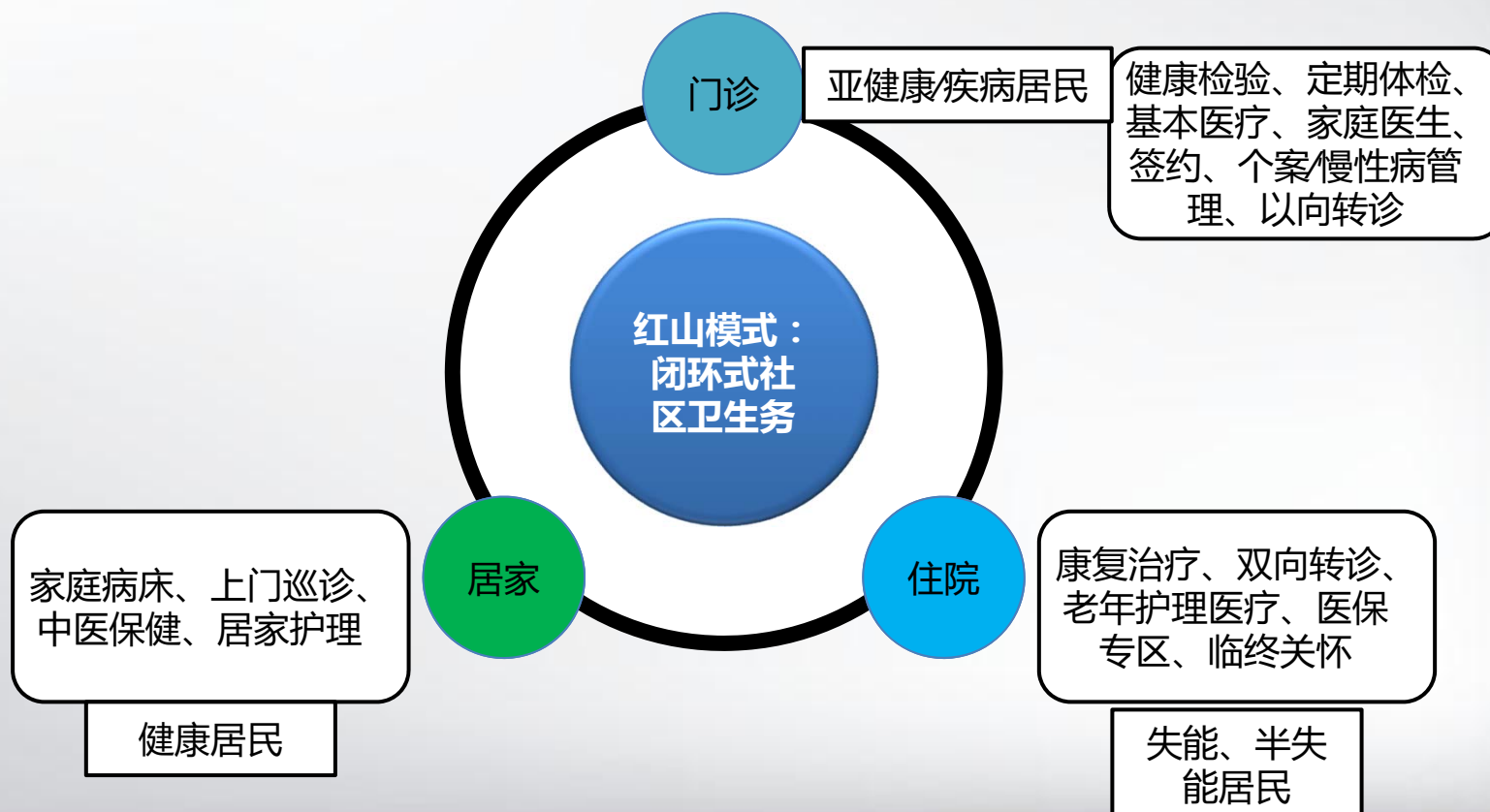


# 什么是基层卫生机构的战略？



## 1. 广州红山模式

以基本医疗、家庭医生签约服务及老年护理医疗专区为重点，只为居民**提供安全、有效、方便、价廉**的基本医疗服务，建立**长期粘性**关系。



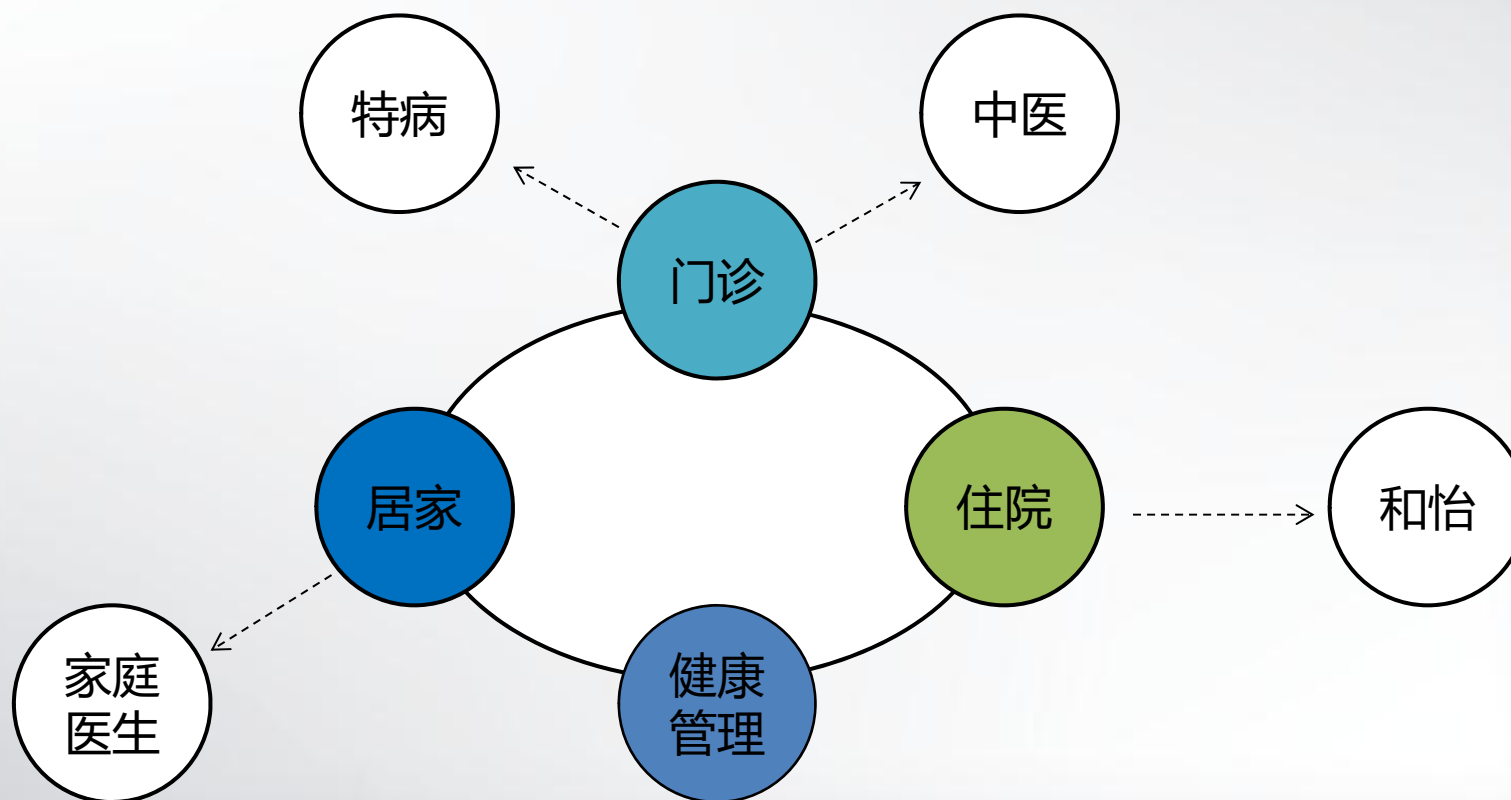


# 什么是基层卫生机构的战略？



## 2. 南京小行模式

安全、有效、方便、价廉 + 差异化的增值服务





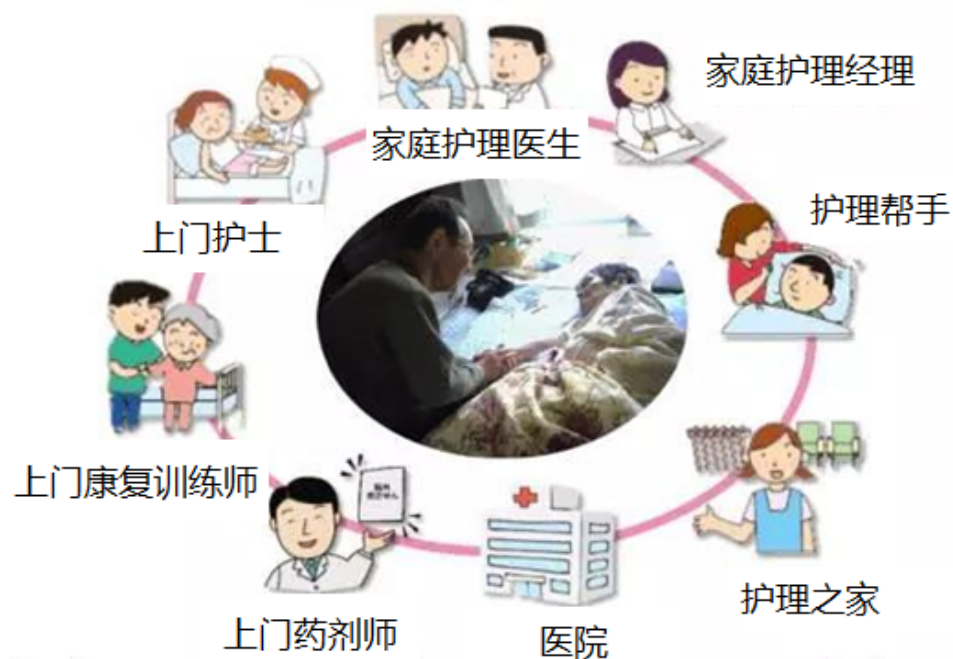
# 什么是基层卫生机构的战略？



## 3. 日本模式

以在宅医疗为主，提供增值服务价值。

### 家庭医疗护理社区合作





# 小结



## 基层医疗卫生服务战略重点

### 传统

- 按服务项目价格收费

### 新医改

- 按服务项目效果付费：
  - ✓ 按人头服务
  - ✓ 按病种付费

管理上：从供应方视角转向需求方视角





# 小结



## 什么是卫生服务的价值？

价值被定义为实现健康所投入的资金。更广义的定义是：以较低的成本获得更好的健康结果，服务质量和病人安全。从提高卫生服务能力的改革和转变策略的角度开看，**价值是指“从以服务量和盈利为目标——门诊量，住院病人数，治疗，和（诊断）检查——转到以患者健康结果为目标”**。

- 《深化

中国医药卫生体制改革，2016》



Q2 什么是定位？



# 早期医院的职能



医院，生命终结的地方。



# 医院的发展历程



## 1

## 直观医学

- 以症状诊断
- 以无明确疗效的方法处置临床状况
- 依靠能力高，收费贵的医生



# 医院的发展历程

1

直观医学

2

实证医学

- 范式时期
- 以概率条件预测成效
- 医生按某种概率方法行事
- 按病种收费



# 医院的发展历程

1

直观医学

2

实证医学

3

精准医学

- 能够明确诊断
- 标准化方法
- 可产生延续疗效
- 非医疗人士可以操作



# 医院的发展历程

1

直观医学

2

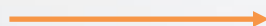
实证医学

3

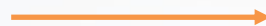
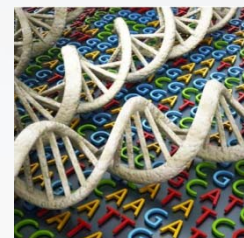
精准医学



结核病



卡介苗



靶治疗



# 去医院看病的目的是什么？



1.我得了**什么**病？ ..... 诊断

2.我的病**如何**才能治愈？ ..... 治疗

3.我的病如何可以**更好服务  
更有效率  
更方便  
更便宜**地治愈？ ..... 治疗效用





# 模式一：问题解决模式



## 诊断 + 治疗



关键资源：关键专家 / 员工  
独特 / 稀缺资源（专利）



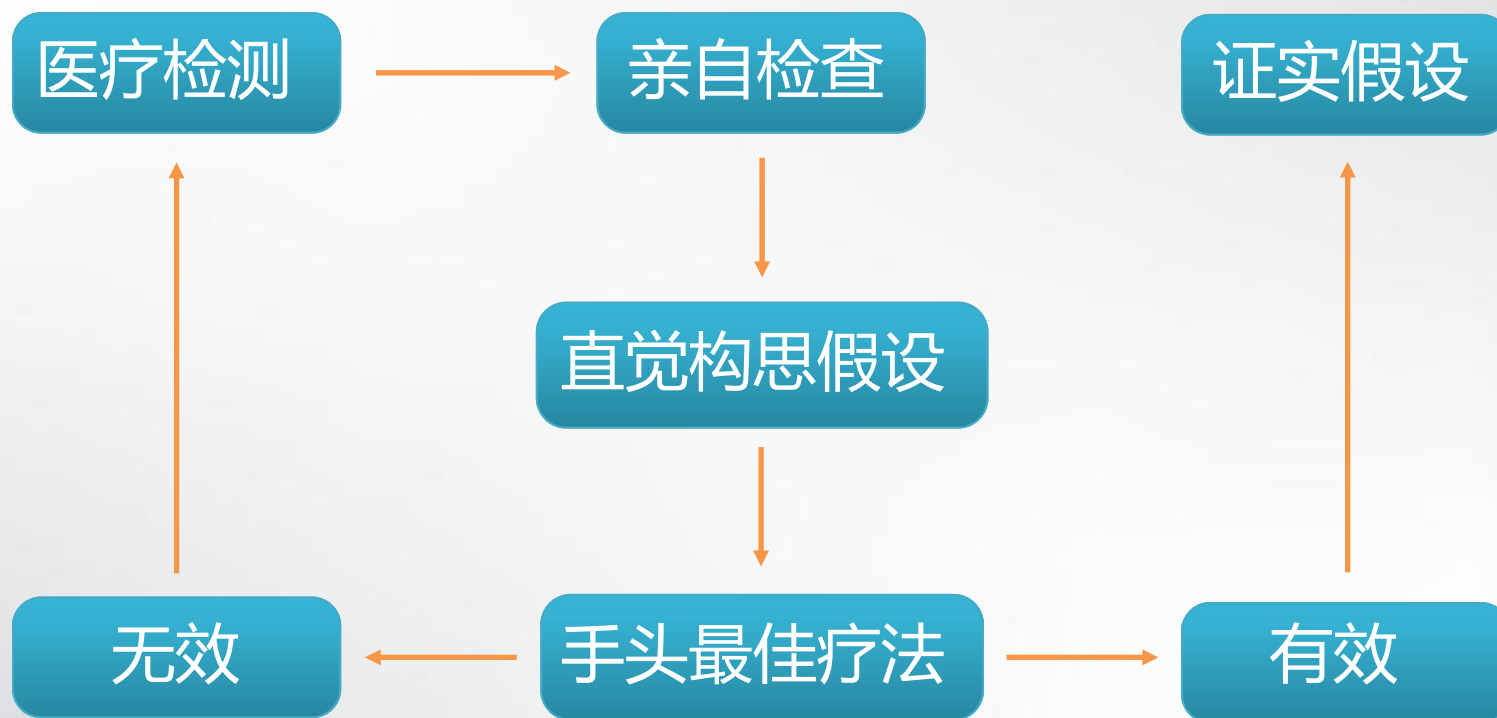
获利模式：论量计酬



# 模式一：问题解决模式



## 诊断 + 治疗





## 模式二：增值模式

治疗效用



社区医院、一分钟诊所、眼科手术中心、专科医院



# 医院的机遇（一）



质量： “诊断+治愈” 的效果



关键： 品牌

专家

多团队

仪器

专科



## 医院的机遇（二）



$$\text{患者价值} = \frac{\text{质量} / \text{服务} / \text{柔性} / \text{速度}}{\text{成本}}$$



## 医院的机遇（二）



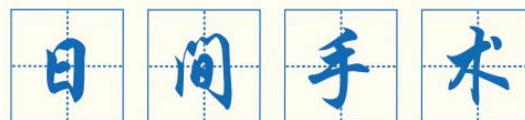
服务



柔性



速度



早上入院 当天手术 傍晚回家

成本



A close-up photograph of a child's hand holding a small dragonfly. The child's face is blurred in the background, looking intently at the insect. The dragonfly is perched on the child's index finger. The text is overlaid on the left side of the image.

# 社区医院的竞争优势： 定位



疾病复杂度

直观

3. 诊断质量



4. 诊断+服务质量



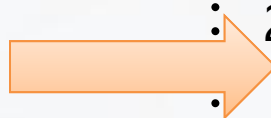
1. 速度 / 成本



2. 柔性 / 服务



明确



标准

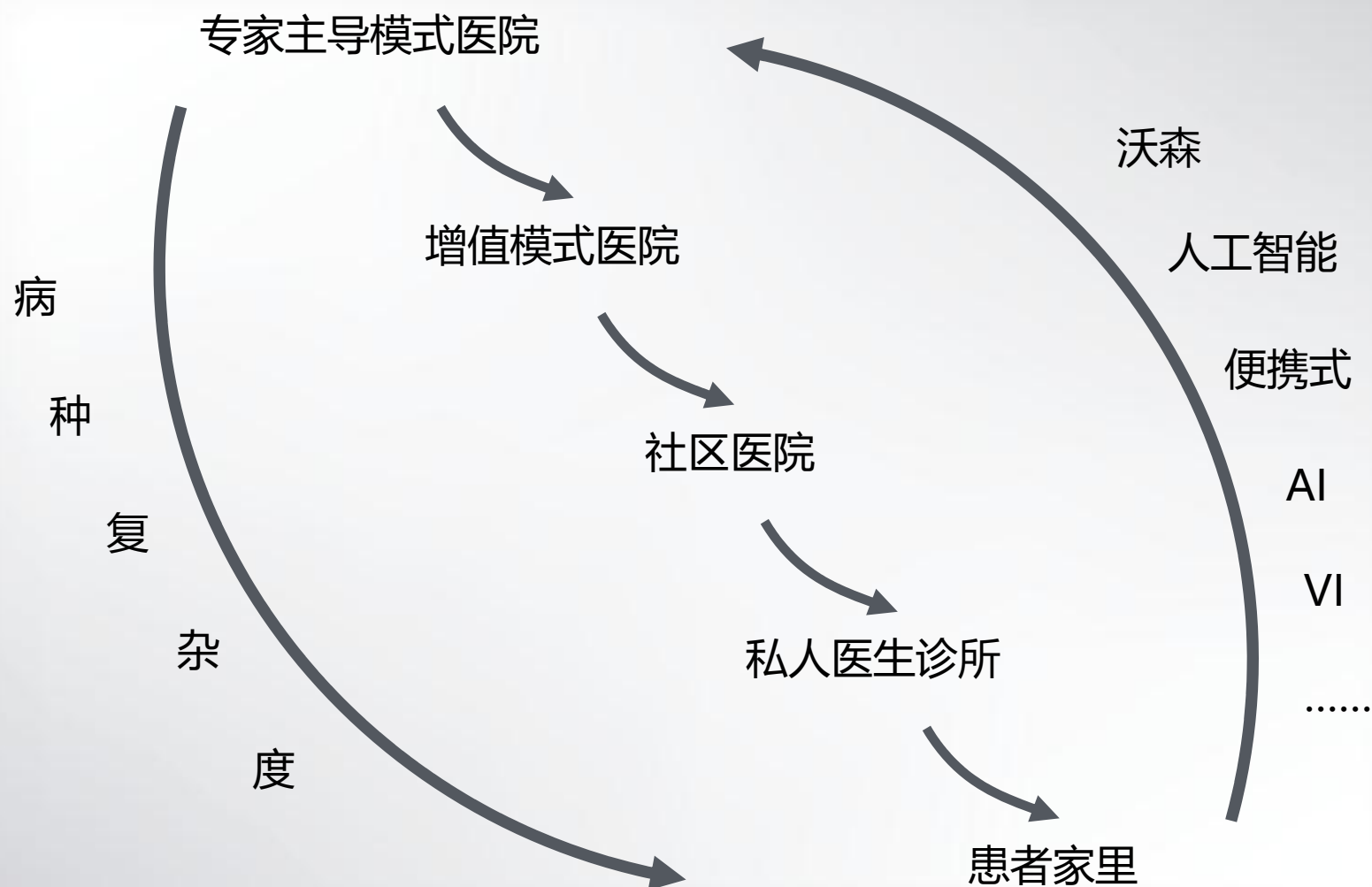
个性

服务复杂度





# 未来：反向颠覆

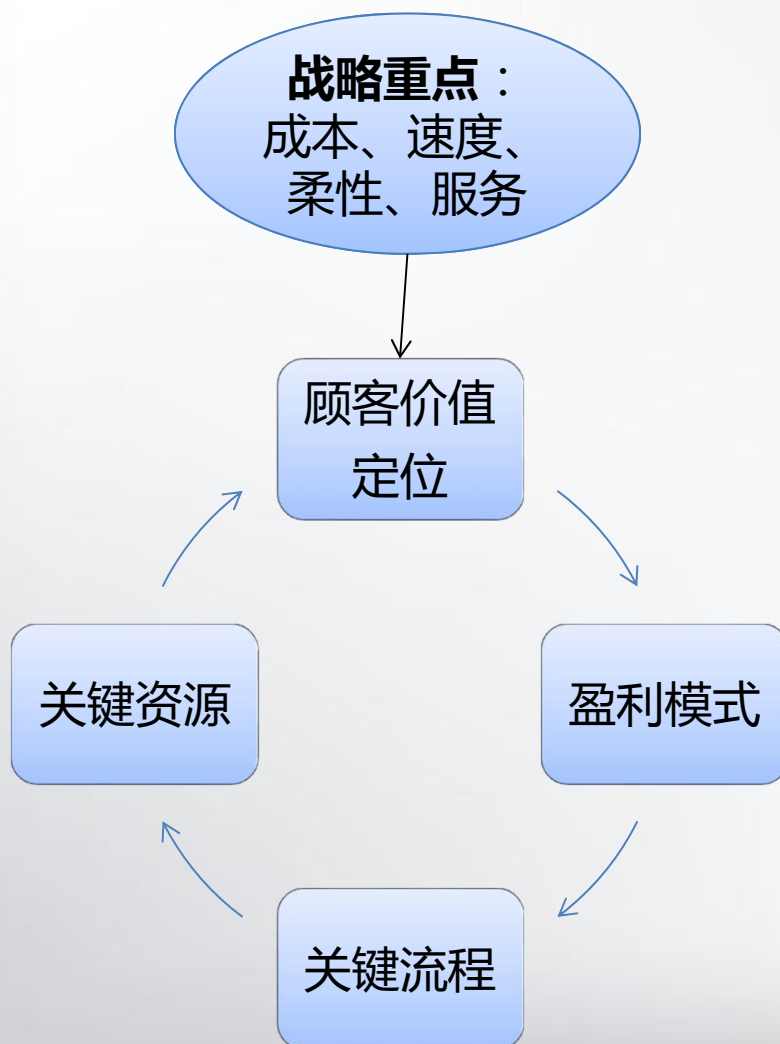




# 小结



基层医疗卫生机构：**顾客价值/顾客成本**

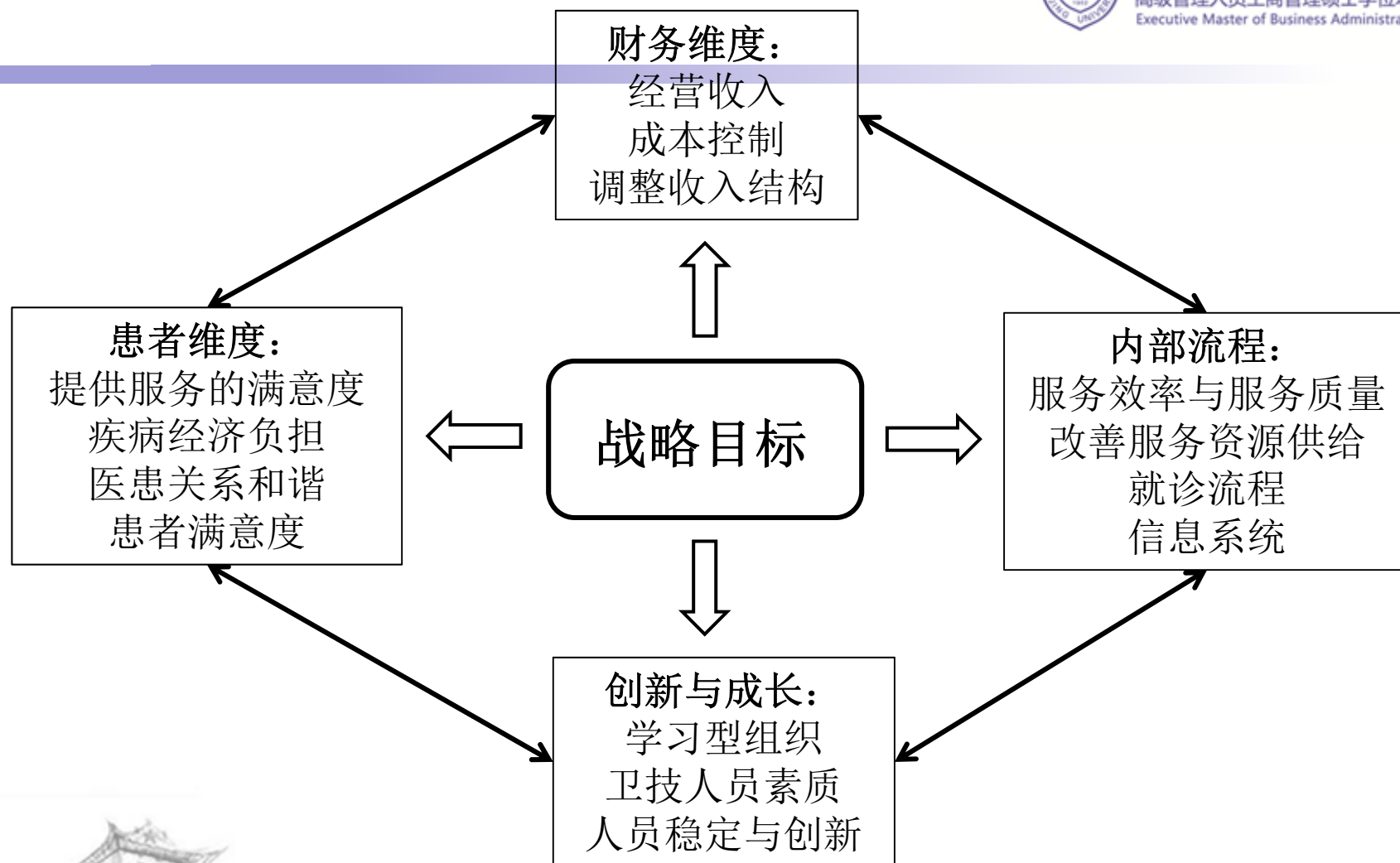


重点：





Q3 什么是运营管理？



基本框架

引領社會未來的五群人



谢谢