

基于 AHP-SWOT 法的南京市 某台资三级综合医院发展战略研究

黄继志, 姜柏生

(南京医科大学医政学院, 江苏 南京 210029)

摘要: 民营医院的发展在解决目前的看病就医问题上起着重要的作用。SWOT 分析法与层次分析法(AHP 法)的结合可以将所发现的问题定量化,从而确定医院的发展战略。基于医院内外部环境分析,并结合专家咨询与评分,采用 AHP-SWOT 定量研究法确定南京市某台资三级综合医院的发展战略,得出该院目前处于争取型战略区,应结合生存环境进行调整。

关键词: 层次分析法;SWOT 分析法;民营医院;发展战略

中图分类号: R197.3

文献标识码: A

文章编号: 1671-0479(2013)04-315-004

doi: 10.7655/NYDXBSS20130407

随着我国医疗改革向纵深发展,作为医疗市场的重要组成部分,民营医院在解决“看病难、看病贵”问题上的作用逐渐被社会各界所认识。民营医院自 20 世纪 80 年代改革开放以来就已在大陆出现,2003 年其发展进入了最好时期,国家对其实行 3 年免税制度^[1]。2008 年底,大陆民营医疗机构数量突破万家,成为医疗服务领域重要的生力军^[2]。

2012 年 6 月,卫生部陈竺部长在全国加快推进社会办医现场经验交流会上指出,社会办医在一定程度上还存在“小、散、乱”等问题,尚不能对公立医院形成有效竞争,民营医院规模普遍偏小^[3],由此可以看出,尽管数量多,发展快,但是民营医院的生存环境并非十分良好,应对日益激烈的市场竞争,民营医院必须加强经营管理,提高效率和效益,保障医院生存和发展,而要做到这一点,医院必须采用科学的方法制定和执行一系列可行的对策与措施。

一、方法描述

SWOT 分析法就是将与研究对象密切相关的内部优势因素(strengths)、劣势因素(weaknesses)和外部机会因素(opportunities)、威胁因素(threats)通过调查分析后依据一定的秩序以矩阵形式排列出来^[4]。层次分析法(analytical hierarchy process, AHP)是一种

将量化困难、复杂的定性问题,在严格的数学运算基础上定量化,并对人们所作的判断的一致性程度进行科学检验的实用决策方法^[5]。其基本原理是:将一个复杂问题看成一个系统,根据系统内部因素间的隶属关系,将各因素转化为有条理的有序层次,并以同一层次的各种要素按照上一层要素为准则,构造判定矩阵,进行两两判断比较,计算出权重。根据权重确定最优方案,进而得到方案或目标相对重要性的定量化描述^[6]。

目前,国内对民营医院的 SWOT 分析大都采用定性的非系统分析方法,仅仅通过简单罗列 SWOT 的各因素而形成一个模糊的医院战略地位的轮廓,据此做出判断往往带有主观和盲目性^[7]。而 SWOT 分析法与层次分析法的结合克服了传统 SWOT 的缺点,实现了定量分析和定性分析的有机结合,有利于区别各因素之间的重要性差异。

二、医院的内外部环境

(一) 医院概况

本研究对象是台湾某集团投资设立的,2007 年获国家卫生部批准,依三级甲等综合性医院标准建设的合资合作医院,于 2008 年 5 月在南京市正式营业。

(二) 专家咨询与环境分析

收稿日期: 2013-05-02

作者简介: 黄继志(1987-),男,江苏苏州人,硕士研究生在读,研究方向为卫生事业管理。

根据统计学原理,一般在具体考评中,选择4~16名专家组成的咨询小组就可以得到比较满意的结果^[8]。因此,本研究邀请12名专家参与内外部环境因素评定,专家的专业是医院管理、卫生行政管理、卫生法学等,熟知医院运行规则,学历都在本科及以上。其中8名专家来自医院的主要行政岗位,

包括院长、副院长、医务处长等,具有10年以上丰富的工作经验,其余4名是江苏省某高等医学院校的研究者,职称在副高以上,均为硕士生导师。经过三轮收集意见和信息反馈,得出现阶段医院的SWOT各项关键因素,即内外部环境因素,如表1所示。

表1 SWOT战略

关键因素	
外部环境	
机会(O)	O1:国家对医疗卫生体制改革中有利于民营医院发展的政策 O2:河西新城建设,附近居民逐渐增加 O3:居民消费结构变化,医疗需求增加,支付能力增强 O4:医师多点执业问题的最终解决
威胁(T)	T1:医保政策不平等(如医保住院结算指标与公立医院落差大) T2:税收负担重(无政府的财政拨款,尽管三年免税,但三年之后缴税税率很高,经营性亏损时间较长) T3:公立医院不断扩张带来的竞争压力 T4:其他民营资本的进入,同等水平民营医院竞争实力的增强 T5:医疗纠纷处理因两岸观念不同处理不善,造成不良社会影响 T6:医护人员再教育、职称评定、申请科研项目等的支持较公立医院不平等 T7:行业自律欠缺、受到社会的歧视,诚信危机
内部环境	
优势(S)	S1:集团品牌效应较强,注重企业文化 S2:医院硬件设施好,信息化覆盖 S3:具有良好的科室发展定位,采用三级医院架构 S4:具有较强的服务推广意识,组织志工等特色服务,体现人性化 S5:地铁交通便利 S6:医院采用台湾模式,经营管理体制灵活,用人机制、管理机制新颖
劣势(W)	W1:地理位置暂处于非居民聚集区,短期内人气欠旺 W2:人员流动性较大,难以形成稳定的组织结构 W3:人员招聘困难,导致人才匮乏 W4:分配制度不公开透明,合理性公平性欠缺,影响职工积极性 W5:台湾的管理模式在大陆环境下生存需要时间磨合 W6:医院频繁调整政策和领导结构导致的不稳定 W7:医院存在短视现象,追求经济利益、没有长远规划

三、数据统计与分析

根据专家的具体情况,邀请了12名中的9名参与因素的强度评分,7名参与权重评定。

(一)因素强度的计算

因素强度分为-4、-3、-2、-1、0、1、2、3、4共9级,绝对值越大的表示该因素强度越大。通过专家评分,取平均数即可得到各关键因素强度评分。

(二)判断矩阵

采用层次分析法与德尔菲法相结合的方法确定各关键战略因素的相对重要性,综合专家意见可以获得具体的判断矩阵。

(三)权重的计算和一致性检验

运用Excel软件进行权重计算和一致性检验,当

随机一致性比率(CR)小于10%时,认为判断矩阵具有满意的一致性,认为层次分析法得出的结论是合理的^[9]。本研究分析结果见表2。

(四)各因素力度的计算

根据专家对关键因素的强度评分结果与判断矩阵的一致性检验结果,确定各因素的权重与力度(表3),力度为强度与权重的乘积。

(五)判定战略位置

将计算出的总优势、总劣势、总机会、总威胁力度构造战略四边形,见图1。在坐标系中,战略四边形重心点(P点)可全面反映各因素共同作用而形成的战略总体态势,通过对战略方位角 θ 和战略强度系数 ρ 的计算,可以选择组织运营战略的类型^[10]。经计算得: $P(X, Y) = (-0.065, 0.010)$, $\theta = 171.3^\circ$, $\rho = 0.376$, P

表2 各判断矩阵特征值、特征向量及一致性检验结果

判断矩阵	归一化特征向量	n	CI	RI	CR	是否通过检验
总体	(0.13,0.21,0.34,0.32)	4	0.050	0.90	0.056	是
S	(0.09,0.13,0.14,0.16,0.17,0.31)	6	0.067	1.24	0.054	是
W	(0.04,0.09,0.11,0.12,0.15,0.24,0.25)	7	0.082	1.32	0.062	是
O	(0.13,0.18,0.24,0.45)	4	0.045	0.90	0.050	是
T	(0.07,0.07,0.10,0.10,0.16,0.25,0.25)	7	0.069	1.32	0.050	是

CI:判断矩阵的一致性指标;RI:矩阵一致性检验中的常量;CR:随机一致性比率。

表3 内、外部因素力度评价表

因素	强度	权重	力度
O1	3.00	0.044 2	0.132 6
O2	3.11	0.061 2	0.190 3
O3	1.89	0.081 6	0.154 2
O4	2.44	0.153 0	0.373 3
T1	-2.44	0.022 4	-0.054 7
T2	-2.00	0.022 4	-0.044 8
T3	-3.00	0.032 0	-0.09 6
T4	-2.00	0.032 0	-0.09 6
T5	-2.00	0.051 2	-0.102 4
T6	-2.89	0.080 0	-0.231 2
T7	-2.33	0.080 0	-0.186 4
S1	3.56	0.011 7	0.041 7
S2	3.00	0.016 9	0.050 7
S3	2.17	0.018 2	0.039 5
S4	3.28	0.020 8	0.068 2
S5	3.11	0.022 1	0.068 7
S6	2.11	0.040 3	0.085 0
W1	-2.78	0.008 4	-0.023 4
W2	-3.33	0.018 9	-0.062 9
W3	-3.78	0.023 1	-0.087 3
W4	-2.44	0.025 2	-0.061 5
W5	-2.78	0.031 5	-0.087 6
W6	-2.89	0.050 4	-0.145 7
W7	-2.78	0.052 5	-0.146 0

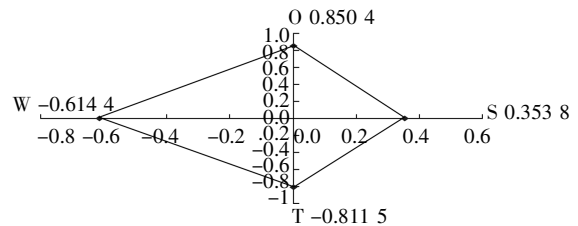


图1 产业战略四边形

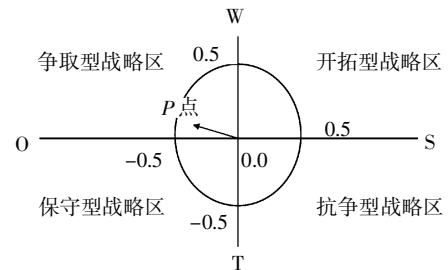


图2 某台资三级医院战略位置图

点位于第二象限,且 $3\pi/4 < \theta < \pi$,得出医院目前所处的战略位置见图2。由战略位置图可知,医院目前处于争取型战略区,细分型属于调整型,同时,战略方位角 θ 较小,医院的发展尚存在不少隐忧。医院现阶段应实施内部劣势与外部机会相结合的 WO 战略,充分抓住外部机遇并不断克服自身劣势与缺陷,不断调整。因战略强度系数 ρ 不是很大($\rho=0.376 < 0.5$),采取的战略强度不宜过强,应在不断适应环境的过程中谋求发展。

四、讨 论

(一)对医院的战略实施建议

1. 完善政策,建立稳定的组织结构

医院频繁调整政策和领导结构导致不稳定是内部劣势中强度最大的因素,这种状态产生的原因是

台湾资本在大陆投资医院尚处于磨合阶段,而政策和领导结构的不稳定会使整个组织不稳定,事实上,医院也存在人员流动性过大的情况,这与医院政策的不稳定有直接关系。

医院应按照倒金字塔模型合理设计组织结构,建立高效的运营机制,寻找出组织中的中青年骨干力量,加强培养,提高他们对组织的忠诚度以提高组织的稳定性。

2. 抓住机遇,找准定位,应对挑战

医院的四项外部机遇均占有很高的因素力度,医院应抓住这一有利契机,在卫生政策的有利支持下加速发展。医院所在的区域发展前景好,周围群众的医疗支付能力的不断增强,会使医疗服务需要转变为实际的医疗服务需求,推动医院的发展。作为南京市该区域内唯一的一家三级综合医院,医院更要以领头羊的身份为民众提供优质的服务。

3. 适应大陆医疗环境,妥善处理医疗纠纷

近年来,医患之间的矛盾激化严重,恶性事件时有发生,该医院也曾多次发生过有“医闹”参与的影响医院运行秩序的事件,因此这一因素在外部威胁中亦明显,这就需要政府部门的支持,打击医闹等严重影响医疗秩序的行为,保证医院的正常运作。同时医院要加强与患者的沟通与理解,做好知情同意,用

法律手段解决医患纠纷。

医护人员要努力提高自身业务水平,只有精湛的技术才能从根本上减少医疗事故发生率,同时,医院需要对医务人员加强医德教育。

(二)对国内民营医院发展的建议

盲目追求经济利益、没有长远规划,医护人员再教育、职称评定、申请科研项目等的支持较公立医院不平等,行业自律欠缺、受到社会的歧视,诚信危机等因素在医院自身劣势和威胁中较为明显,这些可能也是其他民营医院所共有的。

1. 立足长远,不盲目追求短期利益

民营资本都具有逐利性,而投资一般在几年内难以获利,医院若是盲目追求短期经济效益,而没有长远的发展目标,比如民营医院为了短期利益会提高门诊的挂号收费,然而这一收费的提高,势必会减少门诊患者,这样就有可能走入恶性循环。

2. 加快人才培养,为医院发展注入动力

卫生政策中有明确规定,非公立医疗机构在技术职称考评、科研课题招标及成果鉴定、临床重点学科建设、医学院校临床教学基地等方面,享有与公立医疗机构同等待遇,但是在一定高度的层次上,很多科研机会相对公立医院来说依然偏少^[3]。因此,政府部门要进一步为民营医院的发展扫除障碍,为其提供相对平等的平台,而医院自身应加强学科带头人与中青年骨干的培养,建立良好的人才引进机制,做好人才梯队建设。

3. 行业自律,诚信医疗

我国大陆地区的民营医院发展并不成熟,各种民营医院的广告仍然充斥于电视、报纸等媒体,很多都存在虚假宣传、过度宣传,医疗质量也是良莠不齐,事故频发,行业内部缺乏自律。如果医疗行为过度商业化,则很难回归医学的本质。

民营医院因其自身的特点,在诚信医疗方面更加需要注重,加强医疗质量管理,以患者为中心,而政府部门不能为获得更多地方经济利益而降低各类民营医院的准入门槛。

参考文献

- [1] 2011-2015年中国民营医院行业市场调研及投资机会报告[EB/OL].[2012-03-20]. <http://www.chinairr.org/report/R10/R1006/201107/25-80055.html>
- [2] 王军,王伟,公长春.我国民营医院战略管理实施策略研究[J].医院管理论坛,2011,28(2):15-17
- [3] 规模普遍偏小,仅有12%的民营医院床位数达到100张以上民营医院难长大[EB/OL].[2012-09-13]. <http://news.163.com/12/0823/03/89H95VJ00014AED.html>
- [4] 何源,徐济达,何淑通.基于SWOT模型的独立学院医学生就业竞争力解析[J].南京医科大学学报:社会科学版,2013,13(2):143-145
- [5] 李振福.北极航线的中国战略分析[J].中国软科学,2009(1):1-7
- [6] 李崧,邱微,赵庆良,等.层次分析法应用于黑龙江生态环境质量评价研究[J].环境科学,2006,27(5):1031-1034
- [7] 邹昊.基于SWOT模型的汇源果汁公司发展战略选择[J].安徽农业科学,2010,38(35):20388-20390,20393
- [8] 刘文晔.基于AHP的某市新农合定点医院住院服务提供的评价体系构建与实证研究[D].太原:山西医科大学,2011
- [9] 韩晓静.层次分析法在SWOT分析中的应用[J].情报探索,2006(5):119-122
- [10] 易枫.车载卫星导航产业SWOT量化模型研究[D].广州:中山大学,2009

The strategic research of the three general private hospital in Nanjing based on AHP-SWOT quantitative method

Huang Jizhi, Jiang Baisheng

(School of Health Policy and Management, Nanjing Medical University, Nanjing 210029, China)

Abstract: The development of private hospitals plays an important role in solving the medical treatment issues. In the article, the combination of SWOT analysis and analytic hierarchy process(AHP) were used to quantify the problems and make the strategic plan of the private hospital in Nanjing which was Taiwan-funded. Based on the analyse of internal and external environment of the hospital, and consultation and evaluation of experts, the authors advanced that at present the hospital should be a fight role in the strategic areas through AHP-SWOT quantitative method, and adjust the development strategy combining with the survival environment.

Key words: analytical hierarchy process; SWOT analysis; private hospitals; development strategy