

城市医疗整形美容服务体系整合的战略分析

——以邯郸市为例的实证研究

席爱萍¹, 李淼晶², 许岩丽¹

(1. 河北工程大学 附属医院, 河北 邯郸 056002; 2. 牡丹江医学院, 黑龙江 牡丹江 157000)

[摘要]文章运用战略分析理论 PEST 分析和 SWOT 分析两种方法,对邯郸市城市医疗整形美容服务体系整合进行实证研究;然后从整合的管理体制、医疗保障制度、整形美容卫生机构服务能力、大医院的动力与积极性等方面进行了战略分析的讨论,探索研究适宜的医疗整形美容服务体系整合模式。

[关键词]整形美容; 医疗服务; 机构整合; 战略分析; PEST; SWOT

doi: 10.3969/j.issn.1673-9477.2014.03.011

[中图分类号] F271 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-9477(2014)03-040-05

战略分析是企业战略咨询及制定过程中经常使用的方法,包括 PEST 分析法、SWOT 分析法、内部因素评价法(IFE 矩阵)、外部要素评价法(EFE 矩阵)等。为从宏观上分析城市医疗整形美容服务体系整合的外部环境、内部因素,有必要借鉴和应用战略分析方法,全面、系统分析城市医疗整形美容服务体系整合的实施战略与措施,确保城市医疗整形美容服务体系整合实施的前瞻性、科学性以及整个医疗整形美容服务体系发展的可持续性^[1]。本研究主要运用 PEST 分析、SWOT 分析对邯郸市的医疗整形美容服务体系整合改革案例进行了分析。

一、PEST 分析、SWOT 模型介绍

PEST 分析模型(PEST Analysis)又称宏观环境分析模型,用来分析企业或某一行业所处的宏观环境对于战略的影响。PEST,分别是四类外部环境因素的英文首字母,即政治(Political)因素、经济(Economical)因素、社会(Social)因素和技术(Technological)因素^[1]。SWOT 分析法又被称为 TOWS 分析法,即态势分析法,四个英文字母分别代表:优势(Strength)、劣势(Weakness)、机会(Opportunity)、威胁(Threat)。SWOT 分析法自提出以来,就被广泛应用于企业战略研究和竞争对手分析等方面^[2-4]。

二、城市医疗整形美容服务体系整合的 PEST 分析

(一) 政策环境分析

1979 年,邯郸市医专附属医院和邯郸市第三医院分别成立了“医学整形美容科”,正式将整形美容

归入医学的范畴。科室全体医务人员被派往北京美容整形外科医院进修学习,业务水平迅速提升。1996 年后医院又陆续配备了许多高科技整形美容设备,近年来保险公司将医学整形美容列入意外伤害保险及车险保险范围内^[5]。

(二) 经济环境分析

邯郸市经济发展平稳,2013 年全市实现地区总产值 3061.5 亿元,按可比价算比上年增长 7.3%。医疗保健和个人用品类上涨 0.6%。医疗整形美容手术费用比去年上涨 8%^[5]。稳定增长的经济条件和不断增加的医疗整形美容消费,为医疗整形美容集团的发展提供了较好的物质环境,为邯郸市医疗整形美容事业的发展奠定了基础。

(三) 社会文化因素

近几年随着改革开放的不断深入,韩剧的热播,整形美容技术水平成熟,使得人们的整形美容观念发生着巨大的变化。爱美、求美、放心美使许多人纷纷走进整形美容科接受手术,享受手术成功后带来的自信。邯郸市具有独特的地理位置,在河北的最南端,京一广铁路沿线的一个站点,随着去年高铁的开通,今年中央提出的“京、津、冀一体化的战略目标”。更加拉近了邯郸与北京、天津的距离,做到留住患者,吸引患者,留住人才。这也是邯郸医疗整形美容服务体系整合需要面临的社会背景。

(四) 技术因素分析

邯郸市医疗整形美容事业较为发达,如河北工程大学附属医院的整形美容科。开展的常见手术如、微创重睑、祛除眼袋、隆鼻、上睑除皱等均可在一

[投稿日期] 2014-05-15

[基金项目] 河北省社会科学基金项目(编号: HB14SH032)

[作者简介] 席爱萍(1964-),女,河北邯郸人,主管护师,研究方向:卫生事业管理。

小时之内完成，且术后效果好患者满意度达到百分之九十八。部分高、精、尖、的整形美容手术正在开展，技术日趋成熟。不同功能的高科技美容整形设备引进数台，如削下颌用的蛇牌微动力，瘦小腿用的射频消融机，吸脂用的点震高负压抽脂机，自体脂肪移植填充用的离心机，隆胸用到的内窥镜等，此外医院还设立了激光美容专科，引进国内外最先进的激光治疗、美容设备等。为邯郸市医疗整形美容事业的发展提供了适宜的技术环境。邯郸市附属医院整形美容工作在邯郸市长期处于领先地位，近年来，我市县也建立了新医疗整形美容服务机构极大的促进了当地整形服务事业的发展。附属医院依靠较强的业务技术力量还负责市内多个美容整形机构服务的业务指导、绩效考核、监督管理。成熟的管理架构和经验对机构整合具有重要的意义。

三、城市医疗整形美容服务体系整合中的SWOT分析

（一）邯郸市医疗整形美容服务体系整合的优势

医疗整形美容集团的优势主要从以下五个影响因素来阐述^[6]：（1）地域优势：集团核心医院地理位置优越、交通便利；其它成员单位分布范围较广，医院与社区卫生服务中心形成医疗服务网络，有效增强了居民就诊的地理可及性。（2）核心医院的品牌影响力：核心医院均是集医疗及整形美容、教学、科研、保健为一体的公立大型综合医院，具有悠久的历史和良好的品牌影响力，有大批忠诚的患者。

（3）核心医院的人才优势：核心医院有许多名医和专家，尤其是整形美容专家定期义诊。使居民对集团医疗整形美容服务项目更加了解。（4）核心医院的技术水平：核心医院技术力量雄厚，技术水平精湛，专科门类齐全。（5）医院的信息化建设。远程会诊；拉近了集团医院与上级医院各专家距离，即方便了患者又提高了医院的医疗技术水平。

（二）邯郸市医疗整形美容服务体系整合的劣势

医疗集团的劣势主要从以下四个影响因素来分析^[7]：（1）集团成员单位的管理体制：各成员单位的管辖单位各不相同，管理体制也各不相同，影响了集团成员之间连接的牢固程度，增加了集团内部的整合难度。（2）集团内部整合的程度：医疗整形美容卫生服务体系的整合不仅仅是各级医疗机构之间人力、物力、财力的整合，还包括不同级别医院之间的组织文化整合。例如员工的竞争意识、服务意识，不同级别医疗机构之间存在着较大的差别，不

利于集团内部的整合。（3）核心医院员工的服务意识：两大核心医院长期处于医疗整形美容市场的领先地位，医护人员难免有一定的优越感，缺乏生存与发展的危机感。员工的这种心态不利于医疗整形美容的快速发展。（4）整合的知晓度：核心医院缺乏宣传和自我推销的动力，仍有许多居民不知道核心医院医疗整形美容科室的存在及服务项目，影响了集团发挥其应有的效用。

（三）邯郸市医疗整形美容服务体系整合的机会

医疗集团整合的机会主要从以下五个方面来阐述^[8]：（1）国家政策：今年以来随着国家京、津、冀三地一体协同发展的政策出台。医疗卫生服务体系整合在国内越来越热，不同的整合模式相继被探讨，各级政府相继出台相关政策予以支持。

（2）邯郸市医改环境：邯郸市卫生服务体系的整合，支持邯郸市医疗服务集团的整合，同时促进了邯郸医疗整形美容整合。各大保险公司推出的意外伤害保险及车险支持医疗整形美容业的发展。（3）政府的投入：政府卫生投入不断增加，设立专项资金，鼓励社区卫生服务中心进行标准化建设。（4）经济发展状况：国家经济快速持续发展，邯郸市地处河北南部，地方经济发展水平较高，居民家庭经济收入增加，增强了居民的医疗整形美容消费能力。

（5）居民健康年轻观念：随着居民的经济水平和文化水平的提高，居民的消费观念发生改变，健康、年轻，快乐活出生活质量的意识不断增强，老龄化人口的不断增加，均导致了居民对医疗整形美容服务需求的增加，而合理的整合医疗整形美容服务体系是满足不断增加的医疗整形美容需求的有效途径。

（四）邯郸医疗整形美容服务体系整合的外部威胁

医疗集团整合的外部威胁主要体现在以下三个方面^[9-10]：（1）同行业之间的竞争：邯郸市原有两大医疗整形美容集团，今年又有第三家成立。个体整形美容机构的相继出现。使邯郸市医疗整形美容市场的竞争更加激烈。（2）医院收入的来源：国家要求取消药品费用加成，导致医院的经济收入不得不从财政补助、技术服务收入和药品加成收入三条途径变成财政补助和技术服务收入两条途径，这无疑增加了医院的增收压力。（3）广告效应：许多个体美容院在不具备手术环境的条件下，打着医疗整形美容的旗号大肆宣传，虚假广告满天飞。鼓惑了许多不明真情的患者前去就诊，而正规大医院是不允许做广告的只能靠过硬的技术吸引患者。在这一过

程中,医院相对被动.

表1 邯郸市医疗整形美容服务体系整合模式的SWOT分析

项目	特征
内部	<p>优势</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域优势: 核心医院地理位置优越、交通便利, 和社区卫生服务中心形成网络, 覆盖大片区域。 2. 核心医院的品牌影响力: 核心医院都是大型公立医院, 历史悠久, 品牌影响力大。 3. 核心医院的人才优势: 核心医院人才济济, 定期到社区坐诊, 为核心医院和社区吸引大量患者。同时又大力宣传了医疗整形美容的服务项目。 4. 核心医院的技术水平: 技术力量雄厚、技术水平精湛。整形科是邯郸市重点发展学科。 5. 医院的信息化建设: 电子病历及远程会诊拉近了核心医疗整形美容医院与上级医院各专家之间的距离, 方便了患者提高了医院的服务质量。
	<p>劣势</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 管理体制: 医疗整形美容集团成员的管辖单位各不相同, 管理体制也不同, 增加了整合难度。 2. 集团内部整合的程度: 除了人力、物力、财力的整合, 集团医院之间文化的整合也有难度。 3. 核心医疗整形美容集团员工的服务意识: 核心医院长期处于医疗市场的领先地位, 员工有一定的优越感, 缺乏危机意识。 4. 整合的知晓度: 居民知晓度较低, 影响整合效果。
外部	<p>机会</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. 国家政策: 国家出台的“京津冀一体化的战略目标”, 各大保险公司推出的意外伤害医疗保险, 支持医疗整形美容。 4. 政府的投入: 政府医疗投入的不断增加, 从物质上激励医疗整合的推进, 也带动了医疗整形美容的整合。 5. 经济发展状况: 经济发展平稳, 居民医疗整形美容消费水平提高。 6. 居民健康年轻漂亮观念: 老龄化人口增长, 居民健康年轻漂亮意识不断增强, 医疗整形美容服务需求不断增加。
	<p>威胁</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 同行业之间的竞争: 原有两大医疗整形美容集团, 今年又有第三家出现, 个体整形美容机构的相继出现。使医疗整形美容市场竞争更加激烈。 2. 医院收入的来源: 药品加成被取消, 医院增收压力增加。 3. 广告效应: 个体美容机构广告铺天盖地, 招揽顾客, 而正规大医院是不允许做广告的, 只能靠过硬的技术赢得患者的口碑。

四、城市医疗整形美容服务体系整合的战略分析讨论

(一) 管理体制方面

我国医疗整形美容大都附属于各大综合医院, 大医院的特点统一管理, 收费按照各省市物价部门的统一定价执行。整形美容科的收费往往低于个体整形美容院。科室工作人员的利益受到损害, 利益的驱使使得许多整形美容科大夫冒险到收益较高的个体整形美容院走穴做手术。影响了各大整形美容集团的发展。面对我国现行的医疗卫生管理体制最大的特点就是分级、分类、多部门交叉管理以及条块分割^[11]。不同政府及卫生行政部门的职能分割导致医疗卫生服务所包含的医疗服务(内含医疗整形美容)、公共卫生、医疗保障、药品供应之间的彼此分割, 造成卫生体系难以发挥系统水平上的优势。

(二) 医疗保障制度方面

医疗保障制度在医疗整形美容资源整合过程中

不仅涉及到患者的利益, 还涉及到医疗整形美容服务提供者的利益, 甚至是政府及卫生行政部门的利益。经济杠杆在医疗服务体系运行及整合的过程中起着至关重要的作用。邯郸市现行的医保制度把医学整形美容排除在外, 许多患者在治疗疾病的同时可享受到医学整形美容带来的完美, 但由于医保部门不给报销。使许多居民望而却步, 使医疗服务质量打折扣。呼吁医保部门对治疗疾病同时整形美容的患者, 给予医疗保障。

(三) 医疗整形卫生服务机构能力方面

目前一些美容医疗机构的医护人员数量普遍不足, 医疗技术水平低, 人员学历层次较低。甚至缺乏基本的医学整形技术, 如: 面部外伤后清创整形美容缝合。对此, 必须采取相应的激励机制吸引更多的高学历、高技能并且掌握基本的医学整形美容技术的人才来基层医疗美容机构就业。此外, 医疗美容机构的辐射范围与覆盖人群并未达到饱和状

态，部分居民表示在其所居住的附近并没有正规的医疗美容机构。对这些小区，应加快配备卫生服务机构，使医疗美容服务网络辐射到每一个角落^[12]。

(四) 大医院动力与积极性

医疗整形美容的整合与整个医疗大环境整合紧密相连。我国医疗服务体系整合采取的策略主要是利用行政干预要求上级医疗机构对下级医疗机构承担对口支援、技术指导等责任。在医疗服务整合过程中，大医院和医疗美容机构这两级医疗机构间起主导作用的是大型综合医院，而大医院的医生作为主要医疗服务的提供者^[13]，在整个整合过程中发挥着举足轻重的作用。但在现有体制下都很难避免经济利益的驱使，从管理上改变医疗服务提供者的趋利观念是很不容易的。

五、城市医疗整形美容服务体系整合改革的路径选择

综上所述，课题组针对城市医疗整形美容服务体系整合的方向分别用 PEST 分析和 SWOT 分析两种

方法进行战略分析。并对整形美容机构整合的运行机制改革进行了前期的大量调研及分析，决定实行渐进式改革模式，每个组织进行变革都是想要组织持续健康的发展下去，那么组织所处的环境的变化对组织变革是动力还是阻力，这些力量怎样取得平衡？才能不断加强组织的可持续发展能力，是机构整合和组织变革模式的选择问题^[14]。课题组在邯郸市河北工程大学附属医院整形美容服务体系整合健康服务运行机制改革前期试点初见成效的基础上，在邯郸市其他医疗整形机构进行了进一步推广，逐步建立医院领导下的相对独立的医疗整形美容服务管理中心模式，改革内容包括：管理体制、投入机制、人事制度、分配制度、美容心理基本卫生服务、考核评估体系、药品流通体制、物流管理体制、民主监督机制等^[4]。在试点的运行中及时发现模式推广过程中存在的问题，评价模式的优劣势，评估模式的潜在风险^[15-17]，适时的推进城市医疗整形美容服务体系整合模式建立和顺利运行。基本整合模式路径如图 1：

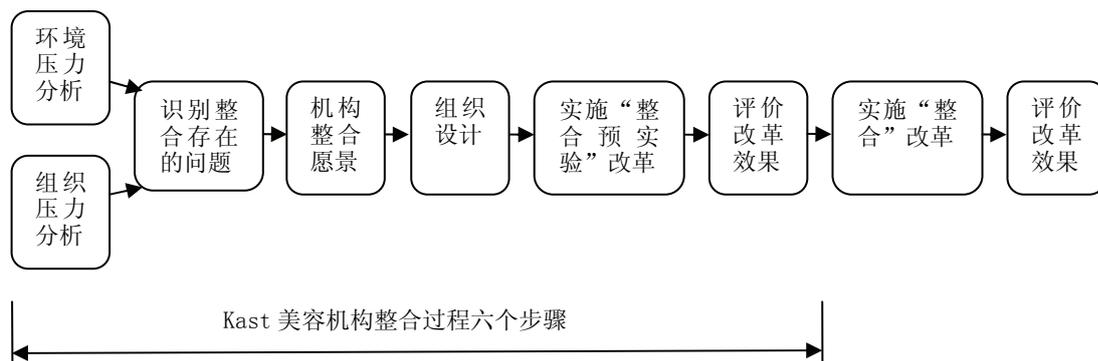


图 1

六、讨论

本文从战略管理的视角分别利用 PEST、SWOT 分析了邯郸市医疗整形美容组织机制改革的基础条件和必然性，认为当前邯郸市医疗整形美容服务体系整合的内、外部环境都做好了充分准备。课题组经过前期的大量调研分析和预整合模式的运行，确定了组织外部环境和内部条件设定组织的战略目标和整合机构的路径模式图，保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠组织内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。制定战略和实施战略的关键都在于对组织外部环境的变化进行分析，对组织的内部条件和素质进行审核，并以此为前提确定组织的战略目标，使三者之间达成动态平衡^[18]。总之，邯郸市医疗

整形美容服务体系整合模式的有效运行将在河北省探索出了独具特色的“院办院管”医疗整形美容服务模式，取得社会和经济良好效果。

(课题组其他成员：袁好军，吴瑛)

参考文献：

- [1] 邵伟, 刘军, 马利, 等. 基于新疆某三甲医院的 PEST 分析及应用研究[J]. 中国卫生事业管理, 2012(04): 259-261.
- [2] 赵丹丹. 上海市医疗资源及其纵向整合现状分析[J]. 中国卫生资源, 2008(06).
- [3] 方鹏鹏. 浙江省县域医院集团化主要形式分析[J]. 中华医院管理杂志, 2012, 28(7).
- [4] 唐杰, 石冠峰. 探析员工应对组织变革的维度结构: 综述与理论模型构建[J]. 现代管理科学, 2012, 6: 107-110.
- [5] 邯郸市 2013 国民经济和社会发展统计公报, 2013(3): 10-15.

- [6] 卫生部医管司关于委托中国整形美容协会研究起草《医疗美容机构连锁管理指导意见》. 中国生物美容, 2010(2):201-207.
- [7] 王晓波. 江苏省镇江市康复医疗集团改革研究[D]. 南京中医药大学, 2012.
- [8] 卫生部医政司关于同意委托中国整形美容协会修订美容医院和医疗美容科(室)基本标准中国生物美容, 2010(4):507-509.
- [9] 中华人民共和国卫生部令(第19号)一医疗美容服务管理办法, 中国医学美容, 2012(2).
- [10] 中国整形美容协会: 你会《关于承办修订医疗美容机构基本标准(试行)的请示》(中整协发[2010]8号) 2002.
- [11] 中国整形美容协会受卫生部医疗服务监督司委托研究起草《医疗美容机构连锁管理指导意见》. 中国生物美容, 2009(4).
- [12] 张国红, 张向东, 刘亚军, 等. 北京市大医院对口支援社区卫生服务的工作现状分析[J]. 中国全科医学, 2010, 12(19):985-988.
- [13] 钱东福, 王志琳, 林振平, 等. 城市医疗服务体系整合的研究回顾与展望[J]. 医学与哲学(人文社会医学版), 2011, 24(2):67-69
- [14] 张跃红, 刘丽红, 刘帆, 等. 区域医疗卫生服务共同体创新模式下社区与综合医院双向转诊示范应用研究[J]. 中国全科医学, 2009, 11(7):831-935.
- [15] 胡大一. 现代医学发展探寻多学科整合之路[J]. 医学与哲学(人文社会医学版), 2009, 22(2):29-31.
- [16] 高卫益, 赵列宾, 袁克俭. 区域卫生资源纵向整合的实践与思考[J]. 中国医院, 2008, 17(3):53-58.
- [17] 任苒. 医学整合与卫生系统改革[J]. 医学与哲学(人文社会医学版), 2009, 22(11):55-59.
- [18] 杨思进, 白雪, 陈冲. 如何加强区域医院之间的合作[J]. 现代医院管理, 2010, 11(3):198-201.

[责任编辑 陶爱新]

Strategy analysis of urban medical cosmetic surgery service system integration An empirical case study on Handan City

XI Ai-ping¹, LI Miao-jing², XU Yan-li¹.

(1. Affiliated Hospital, Hebei University Engineering, Handan 056002, China; 2. Mudanjiang Madical College, Mudanjiagn 157000, China)

Abstract: This paper first applies the common strategy analysis theory PEST Analysis and SWOT Analysis to empirical study of Handan city's medical cosmetic surgery of service system integration. Then, the paper elaborates on the management system of integration, the medical security, health agency service ability, the motivation and enthusiasm of big hospital, ect. Finally, it explores suitable medical cosmetic beauty service system integration model.

Key words: cosmetic surgery; medical services; organization integration; strategic analysis; PEST; SWOT

(上接第 32 页)

On the contribution of the local undergraduate college to new-urbanization construction

HUANG Ying

(Langfagn, Hebei University of Technology, Langfang 065000, China)

Abstract: With the incoming era of globalization and information, the interaction between higher education and regional development has become increasingly apparent and significant. It is noticeable that new-built local college is not only an integral part of the new urbanization, but also an essential assurance and driving power to the development of urbanization. Therefore, it is an inevitable tendency for local college to integrate in the process of urbanization. This paper gives some suggestions on how to view the new-built local college's function and status in the new-urbanization process, as well as how to achieve the mutual promotion and profit.

Key Words: new-built local undergraduate college, new urbanization; function