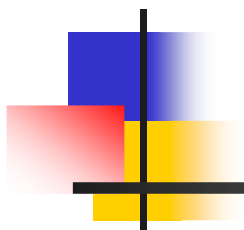


公共事业管理概论





第六章 公共事业管理部门战略管理

学习要点：

- 公共事业管理部门战略管理价值和特点
- 公共事业管理部门战略管理过程和原则
- 公共事业管理部门战略规划



第一节 战略管理的价值和特点

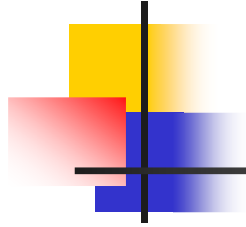
一、战略管理概述

- (一) 战略与战略管理的基本内涵
- (二) 战略管理与战略规划的关系
- (三) 战略管理的基本特征

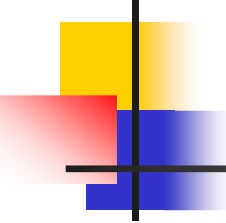


（一）战略与战略管理的基本内涵

战略是指带有全局性、长远性和根本性的重大谋划与对策研究，它反映了组织在一个较长时期所要达到的主要目标和实现这些目标的主要措施、部署、步骤和设想，并着眼于组织长期目标和宗旨的实现。



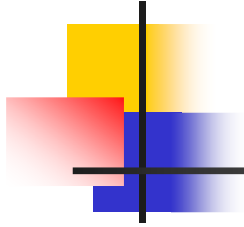
战略管理（**Strategy Management**）是管理者有意识的政策选择、发挥能力、解释环境，以集中组织的努力，达成目标行为，或者说，战略管理是制定、实施和评价组织能够达到目标的艺术或技术。



（二）战略管理与战略规划的关系

战略规划是指从战略的高度对完成组织目标或任务进行的计划，但并不涉及计划的执行和评估问题。

战略规划是战略应用于私营部门的最初形式，流行于20世纪60—70年代，主要有企业战略计划和公司战略计划两种形式。



战略规划侧重于规划，对如何保证战略的实施注意不多。

20世纪80年代以后，人们对战略规划的要求到了对整个战略规划的执行、控制和评估，将战略观念贯穿于组织的所有部分以及管理的全过程，形成了战略管理。



(三) 战略管理的基本特征

- 1、战略管理具有强烈的未来导向性。
- 2、战略管理具有长期性、全局性和根本性。
- 3、战略管理具有外向性，是外部环境的管理。
- 4、战略管理是一个由外向内的实施过程。
- 5、战略管理是理性分析与直觉的结合。



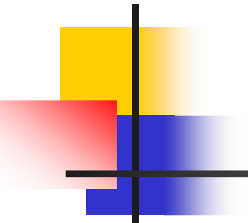
二、公共事业管理部门战略管理的价值

- (一) 使公共事业管理部门对公共事业的管理能适应越来越复杂的环境的变化
- (二) 能促进政府公共事业管理改革的深入
- (三) 使政府更好地维护和代表公共利益



医院战略制定的必要性

- (1) 中外合资合作医疗机构的出现使得医疗机构出现了多样化，引起医疗市场空前激烈的竞争；
- (2) 病人需求由单纯治疗向保健、康复、预防、整形美容等多种特需服务发展，并要求医院的建筑和环境舒适、便捷；



(3) 医疗服务行业一方面要提高医疗服务质量和覆盖面，另一方面又要控制医疗服务费用；

(4) 在竞争日趋激烈的环境下，相当一部分医院管理者采取了急功近利的手段，造成医院长远发展受阻。



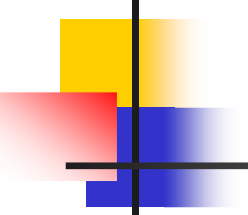
三、公共事业管理部门战略管理的特点

第一、在开始制定战略计划的过程中必须取得一致意见。

第二、考虑公共事业管理部门的权限，或是关于公共组织立法的具体规定。

第三、努力追求组织任务的明确性。

第四、注意战略绩效评估中的社会效益指标。



医院战略管理的特殊性

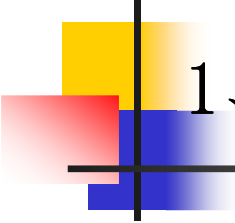
在医疗服务领域，医疗机构承担的社会责任与其他行业相比，有很大的不同，特别是政府举办的医疗机构，必须承担对社会弱势群体身体将抗所承担的责任以及突发社会公共卫生事件所提出的医疗服务要求。



第二节 战略管理过程和原则

一、公共事业管理部门战略管理过程

- 1、环境分析
- 2、战略规划
- 3、战略实施
- 4、战略评估



1、环境分析

环境分析就是运用系统思考和特定的分析模式或工具，分析优势与不足，了解机会与威胁，从而奠定战略规划的基础。

2、战略规划

战略规划是在环境分析的基础上形成战略的过程，也是将战略意图转化为战略决策的过程。

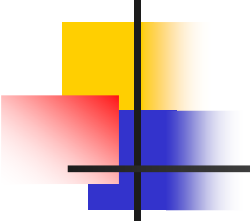


3、战略实施

战略实施是通过建立和发展行动的能力和机制，将战略规划转化为现实绩效的过程。

4、战略评估

战略评估主要包括检查战略基础（优势与弱点）、衡量战略绩效（目标与实际结果）、战略的修正与调整（适应环境的变化）。



医院战略管理的过程

战略制定：组织任务、认定医院的外部机会与威胁、认定医院内部优势与弱点、建立长期目标、供选择战略以及选择特定的实施战略。

战略实施：培育支持战略实施的医院文化、组织结构、调整经营方向、制定预算、建立信息系统以及有效的绩效考核机制。

战略评价：战略管理的最后阶段。重新审视医院外部与内部因素；度量业绩；采取纠正措施。



二、公共事业管理部门战略管理基本原则

- 1、以社会公众的共同需要为出发点
- 2、战略管理过程尽可能简单化和非程式化



第三节 公共事业管理部门战略规划

在公共事业管理的整个战略管理中，战略规划不仅是一个基本的内容，也是整个管理的核心环节。因此，有必要在对整个战略管理过程认识的基础上，进一步对战略规划进行分析。



一、战略规划的基本内容和过程

- 1、战略规划的概念和价值
- 2、战略管理的特点



二、公共事业管理部门战略规划过程

- 1、开始制定战略计划过程并形成初步共识
- 2、明确组织权限
- 3、进行SWOT分析，即特定的环境分析
- 4、确定组织面对的战略性问题，或说战略议题
- 5、战略选择



医疗服务市场细分

医院通过对医疗服务市场进行调研，依据患者在医疗保健需求上的各种差异，运用系统的方法，把患者整体划分为若干个患者群体，每一个患者群就是一个细分市场。

医疗服务市场细分的依据



地理区位

经济收入

人口状况

职业特点

疾病种类

制度

性别

年龄

医院的竞争战略

低成本战略

差异化战略

集中型战略

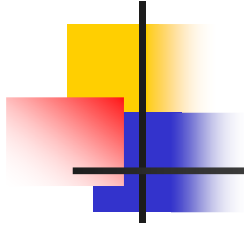




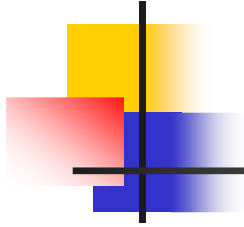
三、战略规划中的**SWOT**分析

（一）SWOT分析的基本含义和目标

SWOT分析是目前战略管理与规划领域中广泛使用的分析工具，其中的**S**是指优势（**strength**）、**W**是指弱势（**weakness**）、**O**是指机会或机遇（**opportunity**）、**T**是指威胁（**thrends**）。



SWOT分析是指通过了解自己组织的优势与弱势的基础上，将组织内部的资源因素与外部因素造成的机会与风险进行合理的、有效的匹配，从而制定良好的战略，以掌握外部机会，规避威胁的一种方法。



SWOT分析的目的在于通过给出一个有关组织内外环境、问题的有效的信息，清晰地展示出现有情况下组织的优势与不足，并激励组织调动其优势，从而最大限度地利用机会，规避风险。



(二) **SWOT**分析法的使用

SWOT分析的8个步骤:

- (1) 列出组织的关键外部机会;
- (2) 列出组织的关键外部威胁;
- (3) 列出组织的关键内部优势;
- (4) 列出组织的关键内部弱点;

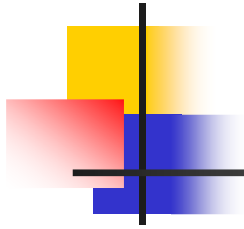


(5) 将内部优势与外部机会相匹配，形成SO
战略；

(6) 将内部弱点与外部机会相匹配，形成WO
战略；

(7) 将内部优势与外部威胁相匹配，形成ST
战略；

(8) 将内部弱点与外部威胁相匹配，形成WT
战略。



经过**SWOT**分析，一个公共事业管理部门可以有如下不同的战略匹配和选择：

第一种是优势——机会（**SO**）战略。

第二种是弱点——机会（**WO**）战略。

第三种是优势——威胁（**ST**）战略。

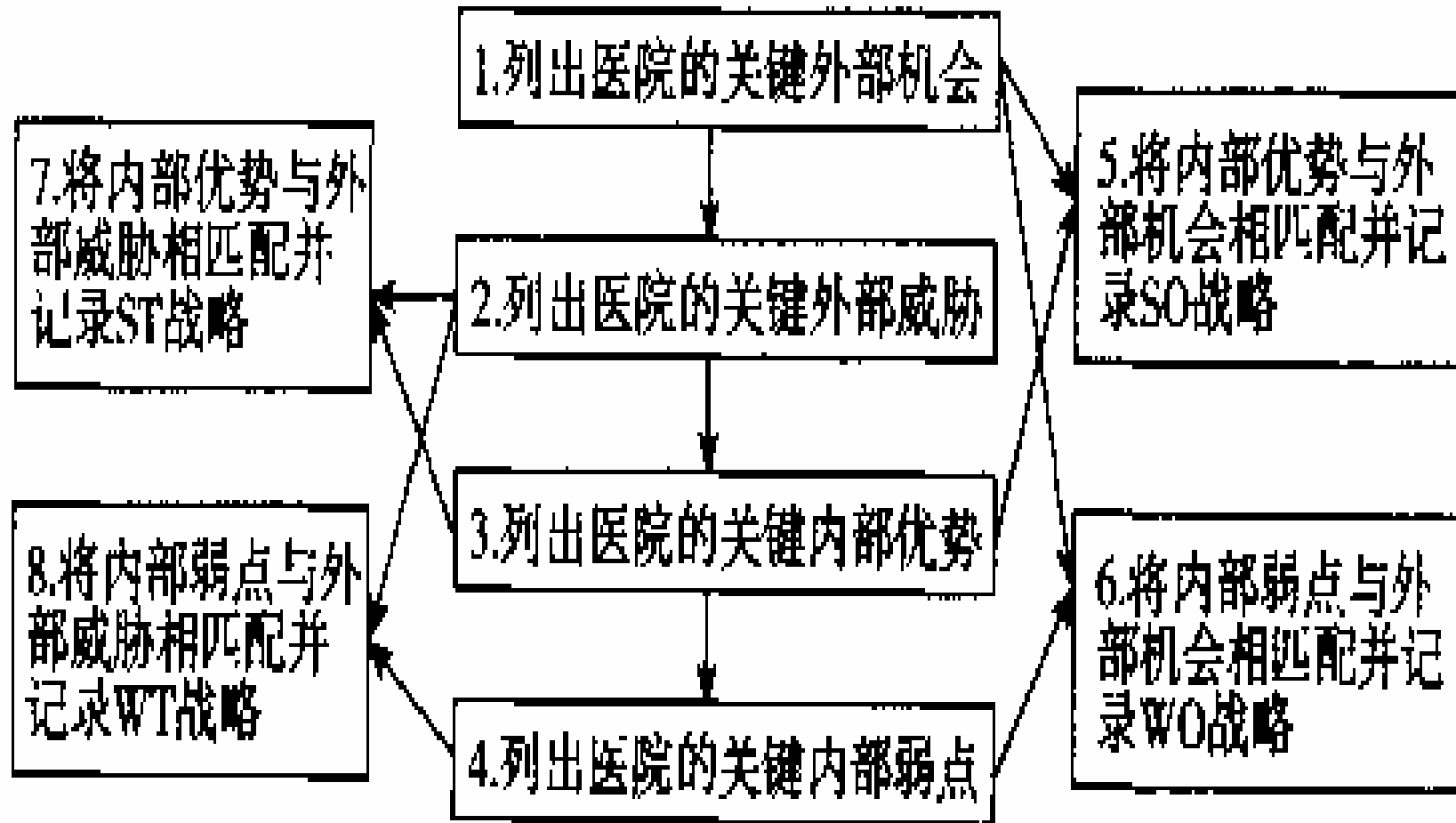
第四种是弱点——威胁（**WT**）战略。



	优势——S 列出优势	弱点——W 列出弱点
机会——O 列出机会	SO战略 发出优势 利用机会	WO战略 利用机会 克服弱点
威胁——T 列出威胁	ST战略 利用优势 规避威胁	WT战略 减少弱点 规避威胁

SWOT分析矩阵图

医院战略管理应用分析方法SWOT分析法





1、优势—机会战略（SO）

医院可以利用自己的内部优势去抓住和利用外部有利的趋势、环境与事件所提供的机会，进而在竞争中赢得优势地位。当医院本身具有某些优势时，它会集中精力利用外部的机会来进行发展。



2、弱点—机会战略(WO)

当医院存在一些外部机会，但医院又有一些内部的弱点妨碍着它利用这些外部机会时，医院可以利用外界环境存在的良机，从外界获得那些所需能力(如技术、人才或设备)，矫正或弥补内部弱点。



3、优势—威胁战略(ST)

医院在其发展过程中都会遇到威胁，关键是要在遇见威胁时要充分分析，能否利用本医院拥有的技术、信息和管理优势，回避或减轻外部威胁的影响，进而实现医院的发展。



4、劣势—威胁战略(WT)

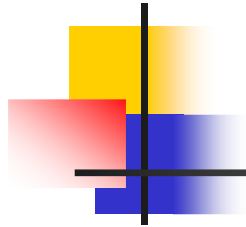
面对大量外部威胁和众多内部弱点的医院，肯定处于临着倒闭、破产或被兼并的不安全和不确定的境地，医院不得不为自己的生存而努力。

理想战略在于减少内部弱点的同时，回避外部环境威胁，或者与实力强大的医院进行联合，或者要么走专、精、特之路。



本章小结

战略管理是制定、实施和评价使组织能够达到目标的跨功能决策的艺术和科学。战略管理具有未来导向性、长期性、外向性、由外向内和直觉与理性相结合的特点。战略管理还是一个组织寻求成长和发展及识别威胁的过程。

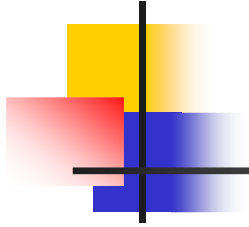


公共事业管理部门运用战略管理技术具有重要的价值，并且具有必须充分注意在对待公众需求上的一致性、注意法律权限、注意组织使命和评估的社会效益的特点。



课后思考题

- 1、阐述公共事业管理部门战略管理的基本内涵、价值和特点。
- 2、分析说明公共事业管理部门战略管理过程中四个环节之间的相互联系与作用。
- 3、结合实际，阐述战略规划在公共事业管理部门中的应用及其分类。



谢谢！