

# 新加坡社区卫生服务精细化管理的借鉴

张莹 三亚学院时尚健康产业学院

**摘要：**新加坡的社区卫生服务正如其国情一样，有着“小而精”的特点，通过适当引入市场力量来保持医疗卫生服务的竞争活力，节约成本并保证质量，是典型的精细化企业管理办法。因而新加坡社区卫生服务对中国的借鉴也主要集中于它如何能在引入市场效率的同时还能保障基层卫生的公益特质。机构的统筹管理、工作目标的量化以及医疗旅游的深入挖掘，这一系列精细化管理的模式与办法都是值得我国乃至全球学习的典范。

**关键词：**社区卫生服务；精细化管理；医疗旅游；工作量化

**中图分类号：**R197 **文献标识码：**A **文章编号：**1001-828X(2016)033-000054-02

## 一、引言

社区卫生服务经过近年来新一轮医药卫生体制改革的洗礼，其重要性已经不言而喻。不仅是我国，在全球范围内，社区卫生服务发源于基层甚至是社会的最底层，也就是早在二战时期英国为了战后服务所需。因而公益性、大众性和基础性是社区卫生服务的基本特质，这一点在全世界几乎毋庸置疑。然则社区卫生服务从发源至今已走过了将近一百年，在这个过程中，除了有曾经的“市场化”的冲刷，也有社会化、新公共管理乃至新公共服务浪潮的影响，当下全球大多数国家的基层卫生服务除了秉持公益这一基本属性之外，社区卫生服务本身包括其管理模式、人才任用和服务提供方式等也呈现出了更加多元化的态势，这种多元化反之会促进机构本身的公共性。在世界各国积极发展社区卫生的实践探索中，其中不乏有许多成功的例证，新加坡就是其中的典型代表。

## 二、相关概念解析

谈及新加坡的社区卫生服务建设，虽然新加坡也在社区层面实行较大比例的公益医疗，但新加坡的社区卫生却是以其出色的经营管理模式、功能服务开发为著称，可称之为精细化管理。所谓精细化管理，就是运用程序化、标准化、数字化和信息化的手段，使各级组织和单元精确、高效、协同、持续运行的一种管理方式；简单地说，就是要使复杂的事情简单化，简单的事情规范化，规范化的事情程序化，程序化的事情标准化。<sup>[1]</sup>具体说来，关于精细化管理，我们可以把它视为一种理念，即在工作中要秉持精益求精的原则态度，把每一项工作都细化到个量目标并以最好的效果和效率完成。在这一点上，精细化管理与德鲁克的目标管理有着诸多相似之处，即倡导将工作目标分解成多个子目标，将其逐一量化完成。但精细化管理是从工作实践中发展而来，而且比目标管理更加“严苛”，强调对工作瑕疵“零容忍”，并且精细化管理还倡导积极运用创新技术和思维对组织进行变革，强调从组织文化层面加强组织成员的追求精细的意识。

## 三、新加坡社区卫生服务现状

在实践层面，新加坡同世界上大多数国家一样，实行的是以政府为主导的社区卫生服务。但新加坡的社区卫生在社会化的过程中走在了前列，强调与广泛的组织机构进行合作式发展，这样的社会机构包括大型公私立医院、非政府组织甚至是市场等等，目的就是能够博采众长、各取所用以此为基层民众服务。以此发展模式为框架，新加坡在基层医疗卫生方面形成了一个相对完整的体系。正是由于这样的相对完整而又专业化细分程度高的基层医疗卫生体系的存在作用，新加坡优质的医疗卫生技术、服务及其管理方式在社区得以大放异彩。首先，在“狮城”的社区，民众可以根据自身的经济能力条件去自主选择各种不同种类的医疗卫生机构，有社区卫

生服务中心、私人诊所、敬老院、专科医疗康复中心等，除了这些基层组织，大型的公私立医院也被纳入了基层卫生服务提供的机构范畴，所有的有关社区卫生的机构都由社区发展理事会统筹管理。政府对于私立医疗机构采取政策鼓励、财政补贴的支持态度，主张公私立相互竞争，积极引入市场的作用，通过发挥市场讲求高效率、低成本的优势，鼓励公私立相互竞争。公立机构在私立机构存在的外在环境“威胁”下，不得不提高自身的服务效率效果并努力压缩成本，这样机构自身就会越来越趋向于精细化的管理模式。这种精细化不仅体现在机构的运行模式和服务提供上，还通过现在日益被重视的转诊制度呈现。转诊制度简单说来就是根据患者的病情，将其转送至最合理的医疗机构，这种严密的转诊制度确保了患者能够得到更有效率的治疗，同时节约了医疗资源。

## 四、新加坡社区卫生服务精细化管理的借鉴

横向比较中国与新加坡发展社区卫生服务所处的内外部环境等因素，新加坡精细化管理的经验有许多值得我国借鉴之处。

### （一）重视市场和社会力量，同时保证公平与效率

关于政府、市场、社会与公民自身在公共服务提供方面应该发挥怎样的作用，以及如何合理界定它们各自的边界问题，这已经是老生常谈，不仅是社区卫生服务，几乎所有的公共服务提供例如教育问题等，都会遇到此类问题。但新加坡在此方面的亮点就是，新加坡本身就是以市场作为主要资源配置的发达资本主义国家，却能够在政府与市场和社会多方面的张力关系中还能保持社区基层卫生高度的公益性和服务的高效率。这有赖于新加坡在社区实行社区发展理事会对全社区事务实行统筹管理，保证社区公共事务至少不会在大方向上偏离公益的轨道。同时社区发展理事会的存在不仅为公共事务提供统一管理，也在一定程度上为公共事务的提供提供了多样发展的保障，即私立、社会机构可以凭借自身的优势参与社区的服务提供，但需要在社区发展理事会允许的框架之内。由此以来，市场力量的有效进入，在总体上就奠定了新加坡的公共服务可以像市场那样高效运作、成本效益精细，至少表现在形式上。

### （二）确立完善严密的就医分级制和转诊制度

我国的医疗机构转诊制度已经探索实行了许久，但至今难以改变大型综合医疗机构“门庭若市”，但基层医疗机构“冷衙门”的现状。这种现象的不良后果是显而易见，会导致大量的医疗资源浪费和闲置，医疗卫生供需不均衡等后果，甚至可能加剧医患矛盾。我国很早就意识到了这个问题，并出台政策措施对此问题加以规范，但就转诊制实行的实践经验来看，收效甚微。这里面有一个显著的问题就是仅强调转诊，却没有建立在完善的就医分级制的基础上。所谓就医分级制，通俗说来就是“什么样的疾病就去哪里就

下接(第56页)

争力,企业应当为员工提供学习和接受培训的机会,不仅可以促进人才自身的可持续稳定发展,而且可以推动企业的可持续发展的脚步。

## 四、结论

国民经济重要发展力量之一是中小企业,而人才优势是推动一个企业发展最为重要的因素,中小企业人才流失率过高是由多方面的因素造成,人才流失不仅对企业造成很大代价,也给社会和个人带来了一定的负面影响。因此,为了保证中小企业的可持续发展,中小企业必须在用人理念、制度规划管理和企业文化的熏陶等方面采取措施,尽可能将人才流失减少到最低。在工作中坚持以人为本,重视人才发展,加强人与人的沟通,这样才能增加员工对其企业的认同感与归属感,从而实现企业与人才团队的稳定和企业事业的持续发展。

## 参考文献:

[1]M.E.Porter.The Competitive Advantage Of Nations[M].The Macmillan Press Ltd,London and Basingstoke,1990:12-60.  
[2]Kim, W.C.and Mauborgne,R.A.Making global strategy work[J].Sloan Management Review,1993:11-27.

[3]邓瑾轩.人力资源管理[M].重庆:重庆大学出版社,2002:11-15.  
[4]赵曙明.人力资源管理研究[M].北京:中国人民大学出版社,2001:5-7.  
[5]谢晋宇、王英、张再生.企业雇员流失管理[M].南开大学经济管理出版社,1999.  
[6]龚建文.我国中小企业发展现状、问题和对策[J].江西社会科学,1999:13-22.  
[7]陈乃醒,傅贤治.中国中小企业发展报告[M].中国经济出版社,2007:18-23.  
[8]汗牛策划,拓维文化,编著.中小企业人力资源组织与管理[M].北京:中国纺织出版社,2001:15-19.  
[9]孙健敏.关于跳槽的“社会协同论”[J].中国人力资源开发,2003:22-26.  
[10]葛西城.以人为本——留住高级人才[J].中国人力资源开发,2004:29-45.  
[11]叶发华,董立群.企业应关注员工的个人发展[J].经济与管理,2006:98-120.  
[12]赵玉娟.企业人才流失正在加剧[J].经济论坛,2004:89-102.

上接(第54页)

医”,对于像感冒这样的常见病证等,如没有职业医师出具的需到综合性医院就诊的证明,就必须首先在社区卫生机构就诊,以此做到医疗分流。如果只强调转诊而没有就医分级,那么转诊的实行效果便会大打折扣。之所以出现此类现象,与我们长期以来对于公共服务机构实行“粗放型”的管理模式不无关系。在这一点上,新加坡包括英国等多数国家,在实践层面的就医、转诊管理的精细程度都相对较高。

### (三) 统筹管理,力求做到工作量化

前文已经提到,新加坡采取由社区发展理事会社区卫生服务的提供、服务机构的介入以及服务效果的测评监控等多方面实行统一管理。实际上,由这样一个机构的统筹,不仅可以平衡政府、市场和社会多方面的力量,更重要的是它可以在社区内对社区居民对医疗卫生的需求、评价和卫生机构服务提供的水平质量进行实时的监控和信息的反馈。全域的社区医疗信息最后都会汇总到社区发展理事会的手中,理事会根据信息反馈情况进行下一步的跟踪指导工作。这样一来,包括由政府举办的公立医疗机构、社会投资开办的私立医院和社会性慈善机构在社区卫生上都直接对社区发展理事会负责,在避免了“多头领导”的同时也可以做到理事会社区卫生的全局把握并量化工作目标。例如,关于社区居民的医疗需求的反馈工作,新加坡的公共管理者们通过理事会这一平台深入社区,在了解了居民需求后,将信息反馈至理事会而不是单个的医疗机构,由理事会权衡各机构的优劣势,对区域内的医疗资源进行统筹安排,将最适合的医疗机构配置到居民的医疗需求点上。这样做工便得以量化,除了需求调查、机构的服务测评亦是如此。成立社区发展理事会来保持精细化管理,应该是新加坡的一大特色。

### (四) 深入开发医疗旅游服务

健康产业是目前最具生命力的产业之一,“健康中国”已经上

升为国家战略之一,而医疗旅游就是“大健康”产业中不可或缺的一个重要模块。新加坡对医疗旅游的研究实践比较成熟,其医疗旅游开发的一个重要支点就是在社区,当然这首先得益于新加坡发达的经济社会条件以及先进的医疗技术,能够将一部分公共医疗做精、做细,甚至采用了酒店式的管理服务,通过这极少部分的高端医疗来为机构筹资,亦可保证其公益属性。其实,能够在社区层面开发医疗旅游,新加坡的做法也颇为大胆,因为在通常我们所知的社区卫生服务的预防、医疗、保健、康复、健康教育与计划生育服务这六大职能中,能够用来做深入精确开发医疗旅游的似乎只有保健和康复这两项职能的可能性较大,但新加坡就是凭借着社区发展理事会的资源统筹、信息跟踪反馈以及国内先进的医疗技术的支撑,新加坡就是在社区做到了医疗旅游的深入开发,这种模式办法以及相关的配套制度保障也正是新加坡社区卫生服务精细化管理的有效例证。

## 注释:

①王卫国,姚士洪.精细化管理的认识与实践[J].石油科技论坛,2010(4):37-40.

## 参考文献:

[1]周策.新加坡医疗保健服务的经验与启示[J].发展研究,2010(3):86-87.  
[2]王卫国,姚士洪.精细化管理的认识与实践[J].石油科技论坛,2010(4):37-40.  
[3]钱兵.新加坡社区医疗管理模式对我国基层医院管理的启示[J].江苏卫生保健,2011(1):8-29.

作者简介:张莹(1990-),行政管理专业硕士,助教,任职于三亚学院,主要从事公共组织、公共卫生、地方治理与公共政策研究。