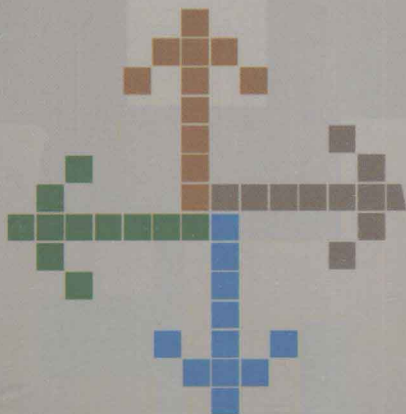


XIANDAI YIYUAN
ZHUOYUE FUWU GUANLI

现代 医院卓越服务管理

主编 任真年 白继庚



清华大学出版社

XIANDAI YIYUAN
ZHUOYUE FUWU GUANLI

现代 医院卓越服务管理

● 主编 任真年 白继庚

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

卓越服务是现代医院管理的一个崭新课题,它在汲取医院优质服务经验的基础上,提出了全新的服务理念,将医院服务标准化、科学化、流程化、规范化,这在现代医院管理中是一种创新。十几年前,美国汤姆·彼得斯的《追求卓越》颠覆了整个商业世界,彻底改变了商业人士的传统观念。卓越服务就是要将现代人的服务理念引入到医院现代管理体系中,激励医院管理层改善其管理方式,以适应 21 世纪不断变换的医院卫生服务新环境。任何事物都是从普通到良好,从良好到很好,从很好到优质,从优质到优秀,从优秀到卓越。

本书共 21 章。全面系统地论述了卓越服务的概念、形象、品质、实践与发展等,列举了医院各部门、科室的卓越服务模式,阐述了当今国际社会服务的最新理念、方法、技巧、艺术与医疗服务纠纷的处理、发展趋势以及服务的“元素”和“部件”,提出了现代医院服务要实行“服务召回”的设想等。

本书可供医院管理人员、医务人员、医学院校师生、卫生行政人员及有关学会人员参考,也可作为职业医院院长 EMBA 参考教材和医院管理专业研究生培训教材,还可供各级各类培训机构、服务研究部门参考及社会大众阅读。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

现代医院卓越服务管理/任真年,白继庚主编. —北京:清华大学出版社,2008.9
ISBN 978-7-302-17799-9

I. 现… II. ①任… ②白… III. 医院—卫生服务—卫生管理 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 079163 号

责任编辑:张建平

责任校对:赵丽敏

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市春园印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:140×203 印 张:17.625 字 数:472 千字

版 次:2008 年 9 月第 1 版 印 次:2008 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:58.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:025370-01

《现代医院卓越服务管理》

编辑委员会

名誉主编

李学旺

主 编

任真年 白继庚

副主编

杨清仁 刘来生 朱金枝 于东祥 王忠义 刘玉林

编 委

(按姓氏笔画为序)

卜晓英	于东祥	王 敏	王忠义	白 玉	白继庚
朱金枝	任 浩	任真年	池文渊	刘玉林	刘来生
刘海朝	刘智勇	刘增援	孙 阳	李学旺	李 明
李 伟	李延贵	李海潮	杨清仁	宋希江	张 茶
陆风鸣	胡国聪	钟林坚	高丽荣	黄 燕	陶东八
蒋金兰	梁铭会	薛文斌	薛巧珍	穆燕红	戴福海

编 者

(按姓氏笔画为序)

丁泉伟	王 怡	王守广	王金林	刘兰辉
刘振芳	吴相武	李 红	李艾娥	李 萍
肖建林	陈 静	张立新	张清萍	罗华英
杨 晔	杨万仁	周子君	贺 丽	段丽娜
段敏敏	段腾飞	赵建萍	洪 宓	郭长升
董 成	董义敏	韩怀忠	韩翠娥	

序

卓越服务是现代医院管理的一个崭新课题，它在汲取医院优质服务经验的基础上，提出了全新的服务理念，将服务方式标准化、规范化，这在现代医院管理中是一种创新。

十几年前，美国汤姆·彼得斯的《追求卓越》颠覆了整个商业世界，彻底改变了商业人士的传统观念。卓越服务就是要将服务的理念引入到医院现代管理体系中，要彻底改变医院管理层的不适应顾客需求的传统观念，激励医院管理层改善其管理方式，同时也为医院及员工提供种种富有创意的技巧和方法，以适应 21 世纪不断变换的医药卫生服务新环境。如果说病人是医院的生命，服务则就是维持这种生命的血液。然而，让很多医院头痛的一个问题是：尽管打出了“病人永远是对的”、“一切让病人满意”等服务理念，但执行起来往往会“走样”，服务理念变成空洞的口号。追求卓越服务是医疗单位的共同理想，共同目标，其形成与发展是一个前进的关系。任何医疗服务都是从不好到好，从好到很好，从很好到优质，从优质到优秀，从优秀到卓越。每前进一步所服务的内涵就有扩大，服务质量有所提高。对于一般医疗机构来说，服务优秀或优质服务已非常不易，要达到卓越就更难，但作为一个目标，理念必须有高一层次的追求，卓越服务就是高层次追求的结果。本书最后提出了医院服务召回制度的设想，这必将对现代医院产生深远的影响。服务召回制度自 1966 年美国实施汽车召回制度以来，美国召回了上亿多辆汽车。目前服务召回制度在全世界大多数国家已实施。我国已有数十个行业实施了服务召回制度。我国医院如果能实施服务质量召回制度，必将对构建和谐医患关系和构建和谐社会做出重大贡献。

本书以追求卓越为出发点,提出了全新的服务理念,认为服务是一种感觉,只有当服务超出病人的期望值时,他们才会高度满意;而卓越服务是指比病人期望值提高一点点,并随着病人期望值一次又一次的提高,持续不断地提供超越顾客期望值的服务。

卓越服务是一个系统工程,要达到病人所期望的效果是需要医院各个部门和全体员工以及全社会共同努力来完成的。本书不仅对服务的形象、服务的品质进行了论述,还对服务的标准进行了探索,对医院各部门及员工要达到卓越服务的标准都有明确的要求,其目的在于打造卓越服务的理念,明确卓越服务要素,传授卓越服务方法,指导卓越服务实践。因此,可以说《现代医院卓越服务管理》是现代医院达到病人满意并将成为卓越服务的范本和教科书。

可持续发展是现代医院的共同目标,追求卓越是实现这一目标的有效途径。读者可以通过阅读本书找到卓越服务的创新方法,提升医院核心竞争能力,增强医院发展的潜力,成就卓越医院。

全书内容丰富翔实,结构科学新颖,具有较强的理论性和可操作性,是一本理论与实践结合较好的读本。为此,我愿将《现代医院卓越服务管理》这本书推荐给全国卫生系统的医务人员和各级医院管理者,特别是全国医院的各级管理岗位上的领导者和全国的卫生工作者。敬请各位读者提出宝贵意见,以便再版时完善。

中国医院协会医疗质量管理专业委员会主任委员
北京协和医院常务副院长

李学旺

2008年8月

前言

现代医院发展越来越重视员工的整体素质,传统医院的人才、技术、专科、设备、环境依然重要,但这些因素经过努力可在短期内达到,唯有在医院文化、特别是医院服务文化上不能一蹴而成。医院的发展在技术上、某个突破性治疗上是非常缓慢的,因为这些成果都是全人类的健康研究成果。随着人们健康意识的日益增加和提高,医疗市场竞争更加激烈。医院之间的人员技能、技术、设备等硬件差异性越来越小。如心脏介入治疗虽是较大的诊疗项目,但在三级医院、二级医院,甚至乡镇医院都可以进行。专科医院、专病医院、单项技术医院逐渐增加。这是医学发展的必然趋势,是市场机制成熟的必然趋势,是人们健康需求的必然趋势。市场经济发展中唯一能使医院之间形成差异的是医院文化、医院核心竞争力、医院服务文化、医院管理模式、医院资源优化、员工整体素质等。这些都是医院之间难于完全相同的差异,这些差异决定了医院发展的规律和速度,因而成为现代医院的特色文化。

《现代医院卓越服务管理》一书就是现代医院全体员工高素质卓越服务的一本基本准则。现代医院员工服务的语言与行为是恒量一个医院现代管理水平的一个重要方面。本书讲的是现代医院员工服务语言、行为与规范,其实包括了医院的整个服务过程,是现代医院的卓越服务流程再造。

本书共 21 章,包括现代医院卓越服务概论、现代医院卓越服务形象、现代医院卓越服务品质、现代医院卓越服务战略定位与管理、现代医院卓越服务实践、门诊部卓越服务、急救中心卓越服务、

临床科室卓越服务、麻醉科室卓越服务、医技科室卓越服务、后勤保障卓越服务、协调员工卓越服务、病人管理中心卓越服务、职能部门卓越服务、医疗纠纷处理办公室卓越服务、病人满意度调查与测评、医院卓越服务质量管理思想、6西格玛卓越服务管理、现代医院卓越服务元素、现代医院卓越服务的部件、现代医院卓越服务的发展等。每一章都针对性地对卓越服务进行详细阐述,紧密结合医院工作实际举例说明,并对主要科室服务列表,举例病人疾病对照论述。第18、19两章就医院卓越服务的元素和部件进行了广泛论述。

本书的特点是:突出服务言行规范,注重服务细节,紧密结合当前医院实际,岗位流程化,简洁实用,人性服务,科学全面,和谐亲情,系统整体。并对当前一些服务焦点和热点问题进行了深入研究,提出了作者的思想 and 观点。

本书特别增加现代医院卓越服务元素与现代医院卓越服务部件两章。我们认为,现代医院服务是一个完整的体系。体系里面有系统,系统里面有部件(服务环节),部件里面有元素(服务细节)。服务元素和部件是做好一切工作的基础,只有把服务“元素和部件制造成精品”,卓越服务才能落到实处。在这个体系中,又有各种系统组成,如门诊服务、急诊服务、住院服务、临床护理服务、诊疗服务、检查服务、后勤保障服务、信息服务、文档服务、管理服务、科研服务、沟通服务,等等。在每一服务系统中,又有很多服务部件组成。如门诊服务系统中部件服务的排队服务环节、导医服务、收费服务、取药服务、抽血化验服务等;急诊服务系统中的分拣伤病类服务、抢救服务、监护服务、出诊服务、入院服务等;住院病人服务系统中的查体服务、查房服务、诊断服务、治疗服务、输液服务、基础护理服务、饮食服务、手术服务、术后康复服务等。

在每一服务部件中,又有众多服务元素组成。如门诊服务系

统中服务部件中的服务元素,如重病患者的陪同检查服务、协助办理住院手续服务、化验结果邮寄服务等。住院患者的知情同意签字服务、手术前后沟通服务、爱心救助服务、检查穿刺服务、晨间护理服务等。

本书专门对医院服务召回进行了论述,指出了服务召回的国际性、国家主导性、企业主动性和社会需求性的趋势。目前服务召回制度在全世界大多数国家已实施。我国已有数十个行业实施了服务召回制度。中国医院如果能实施服务质量召回制度,必将对构建和谐医患关系和构建和谐社会作出重大贡献。

本书书后包括了两个附录,一个是《关于建立医务人员医德考评制度的指导意见(试行)2007年12月7日》,目的是指导医院员工在卓越服务时按照医德考评制度执行得更好;另一个是《药品召回管理办法》,于2007年12月10日由国家食品药品监督管理局公布施行。

本书适合于各类各级医院所有员工,适合于医药机构、企事业单位、管理咨询机构,可以供医药院校师生参考,可以作为各类各级医疗机构举办的医院管理学术会议参考教材,可以作为MBA、EMBA、DBA班学员阅读参考教材。

本书在编写过程中参阅了大量国内外专著、论文、网上信息及其他有关文献,在此一并表示真诚的谢意。

在这里,我们要衷心地感谢北京协和医院常务副院长、中国医院协会医疗质量管理专业委员会主任委员李学旺教授对全书的指教;感谢北京大学人民医院副院长、中国医院协会医疗质量管理专业委员会副主任委员、中国医院协会评价与评估部主任王吉善教授对全书内容的建议和帮助;感谢对全书支持和帮助的所有朋友们。我们要特别感谢的是清华大学出版社张建平主任,正是他严格、认真的编审,才使这部著作得以面世!

您关于对本书进一步改善和评价的建议都会使我们感激不尽。对我们的任何建议都将被认真考虑。我们在未来版本中接受您的批评和建议。因为我们实践我们所倡导的现代医院卓越服务的目标而努力。如果您有任何信息和培训需求,请与我们联系,我们的电子邮箱地址: E-mail: zuoyue51988@sina.com, renzhuoyue51988@sina.com。您可以通过中国医院卓越管理网: www.em718.com 找到您有用的文章、观点和培训信息。

任真年

2008年7月于北京

目 录

第 1 章 现代医院卓越服务概论	1
一、现代医院卓越服务的背景	1
二、现代医院卓越服务绩效的概念	18
三、现代医院卓越服务的目的	30
四、现代医院卓越服务的原则	33
五、现代医院卓越服务的特性	35
六、现代医院卓越服务的要求	40
七、现代医院卓越服务的流程	48
八、现代医院卓越员工	53
第 2 章 现代医院卓越服务形象	57
一、现代医院形象的概念	57
二、现代医院形象的内容	58
三、现代医院形象创新的途径	64
第 3 章 现代医院卓越服务品质	72
一、现代医院服务品质的概念	73
二、现代医院服务品质的构成	74
三、现代医院服务品质的标准	76
四、现代医院服务品质的再造	78
五、现代医院影响服务品质的因素	80
六、现代医院服务品质与卓越服务理念	81
七、现代医院服务品质的哲学思考	82

第 4 章 现代医院卓越服务战略定位与管理	85
一、现代医院卓越服务战略的定位	86
二、高质量、高成本的卓越服务战略定位	86
三、低质量、低成本的服务战略定位	87
四、中等质量和中等成本的服务战略定位	88
五、差异化的卓越服务战略定位	89
六、卓越服务标准不同服务档次不同	90
七、卓越服务战略定位的循环与价值	91
八、卓越服务战略定位的管理	93
第 5 章 现代医院卓越服务实践	98
一、现代医院员工共同言行服务基本要求	98
二、现代医院员工卓越服务基本规范	109
三、现代卓越服务——用真诚的心服务	113
四、现代卓越服务与医院设施人性化	115
第 6 章 门诊部卓越服务	121
一、门诊部导医卓越服务基本要求	121
二、门诊部挂号处卓越服务基本要求	125
三、门诊部护士卓越服务基本要求	128
四、门诊部医师卓越服务基本要求	132
五、门诊部咨询台卓越服务基本要求	137
六、门诊部卓越服务流程再造原则	140
七、门诊部再造卓越服务管理流程	142
八、门诊部卓越服务品牌	156
第 7 章 急救中心卓越服务	158
一、急救中心护士卓越服务的基本要求	158
二、急救中心医师卓越服务的基本要求	166

三、急救中心卓越服务流程再造	171
四、急诊科优化卓越服务流程	181
第 8 章 临床科室卓越服务	183
一、临床科室护士卓越服务基本要求	183
二、临床科室医师卓越服务基本要求	198
第 9 章 麻醉科室卓越服务	207
一、麻醉科室护士卓越服务基本要求	207
二、麻醉科室医师卓越服务基本要求	212
第 10 章 医技科室卓越服务	218
一、医技科室卓越服务基本要求	220
二、医技科室卓越服务基本内容	221
三、医技科室卓越服务基本规范	222
第 11 章 后勤保障卓越服务	227
一、伙房员工卓越服务基本要求	227
二、司机卓越服务基本要求	232
三、勤杂员工卓越服务基本要求	234
四、电话总机卓越服务基本要求	237
五、清洁员工卓越服务基本要求	240
六、洗衣房员工卓越服务基本要求	242
七、电梯员工卓越服务基本要求	244
八、电工房员工卓越服务基本要求	246
九、锅炉房员工卓越服务基本要求	247
第 12 章 协调员工卓越服务	250
一、科室协调员工卓越服务基本要求	250
二、病人跨科室诊疗检查时员工卓越服务基本要求	253

第 13 章 病人管理中心卓越服务	255
一、病人管理中心卓越服务基本要求	256
二、病人管理中心卓越服务基本规范	257
三、病人管理中心卓越服务导向	260
第 14 章 职能部门卓越服务	264
一、院总值班室卓越服务基本要求	264
二、职能部门处理医疗纠纷卓越服务的基本要求	266
三、职能部门接打电话卓越服务的基本要求	270
四、职能部门协调科室卓越服务的基本要求	272
第 15 章 医疗纠纷处理办公室卓越服务	274
一、处理医疗纠纷卓越服务的基本要求	275
二、处理医疗纠纷卓越服务的基本内容	275
三、处理医疗纠纷卓越服务的基本规范	278
四、卓越服务保证病人安全与质量	280
第 16 章 病人满意度调查与测评	282
一、11 种等级刻度调查表的类型	283
二、11 种等级刻度调查表评价	286
三、开展卓越服务,追求病人满意	290
四、持续全面顾客服务改进	295
第 17 章 医院卓越服务质量管理思想	298
一、全面质量经营	298
二、质量教育	300
三、质量信息	302
四、质量保证	304
五、质量文化	306

六、质量改进	308
七、质量零缺陷	310
八、质量 80/20 原理	312
九、顾客满意	314
十、质量创新	316
十一、质量绩效	318
十二、顾客是上帝	320
十三、医院管理创新变革要变阻力为助力	322
十四、提升服务潜力	325
十五、服务创新	326
十六、服务接触	331
第 18 章 6 西格玛卓越服务管理	337
一、6 西格玛质量管理	337
二、6 西格玛百万次机会不合格数	341
三、6 西格玛质量管理流程	344
四、6 西格玛管理实施方法	345
五、6 西格玛质量管理执行成员结构	350
六、6 西格玛质量管理在世界的影响	350
七、中国医院具备什么条件才能引入 6 西格玛管理 ..	353
八、6 西格玛质量管理的启示	354
九、现代医院满意服务	369
第 19 章 现代医院卓越服务元素	376
一、医院员工穿西装的学问	376
二、制服要定位,分类要恰当	377
三、医院职业女性套裙	377
四、服装配饰有讲究	378
五、医患沟通高手	378
六、交谈最佳距离	379

七、医院文明语言	379
八、电话沟通学问	379
九、把握交谈分寸	380
十、手势语价值	380
十一、面试前准备细节	381
十二、选择阳光“作业”	381
十三、合适发型与服务效果	382
十四、适当化妆顾客喜欢	382
十五、良好气质,服务的必须	383
十六、主动服务,病人高兴	383
十七、自主营销和穿衣指数	384
十八、办公室着装技巧	384
十九、因人而为,因事而宜	384
二十、医院公关活动要点	385
二十一、男士出差服饰要点	385
二十二、男女同行有礼数	385
二十三、公共场所讲礼仪	386
二十四、集体活动统一着装	386
二十五、娱乐晚会展风采	387
二十六、会议主持讲效果	387
二十七、集体活动主持人四忌	387
二十八、迎送顾客讲礼节	388
二十九、讲话人会前须准备	388
三十、项目庆典剪彩重涵养	388
三十一、做个有素养的员工	389
三十二、找到双赢话题	389
三十三、医务人员着装颜色	389
三十四、卓越服务从握手开始	390
三十五、良好沟通的坐立姿势	390
三十六、熟悉国际礼仪	391

三十七、发挥自己最佳潜能	391
三十八、餐桌上的学问	392
三十九、日常交往重礼仪	392
四十、确立自我评价标准	392
四十一、座谈会上的气氛	393
四十二、注重在媒体中的形象	393
四十三、学会善待同事	394
四十四、工作生活学习七重奏	394
四十五、与外籍人员一起工作	395
四十六、服装穿着要增值	395
四十七、注意维护电梯文化	395
四十八、初次相识要谦虚	397
四十九、帮助他人,莫求回报	398
五十、限时服务与绩效挂钩	399
五十一、沟通中的注意要点	399
五十二、避免沟通失败	402
五十三、顾客永远不会错	403
第 20 章 现代医院卓越服务的部件	404
一、使表达更亲近	404
二、互动服务管理技巧	407
三、服务质量管理创新六要点	408
四、服务质量的五个误区	411
五、6 西格玛管理助力卓越服务	414
六、服务病人中的十个忠告	418
七、经典精品卓越服务	419
八、关怀使员工服务更努力	420
九、批评员工有艺术	422
十、对待他人要诚心	424
十一、杜绝服务争吵	425