

医院6S管理

实战攻略

6S从你我开始



刘效仿◎主编

刘效仿：教授，中西医结合主任医师，博士研究生导师，
佛山市中医院党委书记、院长。



全国百佳图书出版单位

中国中医药出版社

医院6S管理

实战攻略

刘效仿◎主编

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

医院 6S 管理实战攻略 / 刘效仿主编. -- 北京 : 中

国中医药出版社, 2017.8

ISBN 978-7-5132-4213-4

I . ①医… II . ①刘… III . ①医院—管理 IV . ① R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 109715 号

中国中医药出版社出版

北京市朝阳区北三环东路 28 号易亨大厦 16 层

邮政编码 100013

传真 010 64405750

廊坊市三友印务装订有限公司印刷

各地新华书店经销

开本 880 × 1230 1/32 印张 6 字数 130 千字

2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5132-4213-4

定价 42.00 元

网址 www.cptcm.com

社长热线 010-64405720

购书热线 010-89535836

侵权打假 010-64405753

微信服务号 zgzyycbs

微商城网址 <https://kdt.im/LIdUGr>

官方微博 <http://e.weibo.com/cptcm>

天猫旗舰店网址 <https://zgzyycbs.tmall.com>

如有印装质量问题请与本社出版部联系 (010 64405510)

版权专有 侵权必究

《医院 6S 管理实战攻略》

编委会

主 编 刘效仿

副主编 何明丰 徐志强 老锦雄 李 冬 余俊文

编 委 杨匡洋 陈 苹 朱东方 陈玉梅 李子鸿

张小娟 吴勇光 潘丽雯 胡冬姣 卫丽萍

陈务民 黄志庆 李淑芳 徐文冲 刘绍辉

林 旋 雷凯君 汪俊英 罗燕伟 梁瑞麟

黄慧萍 王海侨 林 锋 潘见欢 罗慧敏

陈 星 侯 蕾 冯平平 张晶晶 范秀英

顾 问 周大为

序

起源于日本丰田公司的5S 管理哲学，走进有行业特殊性的医院，取得了让人惊喜的成果。我们不由地感叹，这是一个让医院发生神奇变化的管理方式。

6S 管理或许不是一项不可或缺的管理工具，但其可以创造的价值是令人震撼的，每一个参观过6S 管理的样板单位人员都是震惊的——原来我们可以达到这样的水准。是的！每家医院都可以有如此改变，但需要的付出也是很艰辛的。

佛山市中医院以6S 管理为抓手，在医院管理中寻找其价值，建立了自己的6S 管理体制规范。医院通过对工作现场的空间、仓储、档案、流程等进行管理改善，节省了工作时间，提升了工作效率，提高了医院的医疗质量。

诚如佛山市中医院院长刘效仿所说：“6S 的关键是全员参与！”医院全面推行6S 管理，重点从提升效率、节约成本和保障安全三方面出发，从细节入手逐步优化医院的管理、运营。实践证明，6S 管理对促进医院规范化、科学化管理和可持续发展起到了重要推动作用。

任何一种新的管理模式的应用，都不可避免地会遇到各种阻力。医疗是个特殊的行业，医院日常的工作量本身就很大，再开展这样一种工作，无疑增加了医务人员的负担。所以，一开始就需要想清楚为什么做这件事情，然后才可能有毅力地坚持下去。

佛山市中医院6S 管理体制规范建立的背后同样有着不为人知的辛苦历程，但当一切成为现实，却又带来环境、效率、效益、安全等多方面的巨大成效，这其中的酸楚和喜悦只有当局者才能深刻体会。

佛山市中医院专科运营团队在6S 管理建立初期，医院领导坚定支持，突破重重阻碍；从前期准备，开全院动员大会，层层培训，成立6S 管理办公室，每个科室成立6S 管理小组等，让大家统一认识。大家认识到重要性和必然性以后，医院才开始推动。当大家都养成习惯，刻意的追求成为自觉的行为，抵触也就慢慢消失。

6S 管理体制在正式导入后，潜移默化地为医院贡献良多，无论是资源节约还是工作效率化，无论是心理上还是视觉上，都使得医院焕然一新。相关案例和开展过程本书会详细说明，期望广大医务工作者可以借此经验，推而广之，有所受益。

值此书付梓之际，由衷地感谢佛山市中医院的各位医务工作者的支持，正是他们的无私奉献才有如今6S 管理的硕果呈现，才有此书的问世。此外，对两岸6S 管理领域的专家及老师对本项目的开展和本书编写中给予的无私帮助，也在此一并致谢！

怡德医疗投资管理集团董事长
四川大学华西医院运营创新顾问 周大为
台湾长庚医院顾问
2017 年 5 月

前言

6S 管理是近 30 年来企业界推行得轰轰烈烈的一种管理方法，也是近几年来医疗管理界广泛推崇的、有效的现场管理工具之一。从医院管理实践而言，不管是6S 管理中的整理、整顿、规范、清洁，还是安全、素养都是医院工作中比较常见的管理项目，但往往也容易被忽视。而且，作为一种管理方法推行6S，很多人望而却步、踟躇不前。

佛山市中医院作为广东省内首家引进 6S 管理的公立医院，通过两年时间的全面持续推行，结合 PDCA、品管圈、CQI、TQM、JCI、ISO15189 等精细化管理手法，切实把现场管理、现场工作做精做细，使医疗环境整洁有序，医疗流程科学合理，医疗服务便捷高效，医疗行为严谨规范，员工素养不断提升，医疗质量持续改进，医疗安全更加可靠，切实改善了市民就医体验，提升了医院服务品质和品牌形象，增强了医院的竞争实力。近年来，佛山市中医院在国内各项医院竞争实力和医疗服务质量评比中屡获佳绩。2015 年香港艾力彼医院管理研究中心发布的“最受网民欢迎的中国中医医院TOP10”名单中，佛山市中医院力压群雄，位居榜单之首；2011～2016 年香港艾力彼年度“中国地级城市医院·竞争力500 强”榜单夺得全国地级市中医医院竞争力“六连冠”；连续3年获得“佛山口碑榜”最佳口碑单位；2016 年由国家卫生计生委医政医管局指导、健康界传媒主办的

“进一步改善医疗服务行动计划”全国医院擂台赛中，佛山市中医院 5 个参赛案例在 84 家参赛医院、276 个竞争案例中以突出的优势脱颖而出，荣膺3 个“十大价值案例”和 4 个“十大人气案例”共计 7 项大奖，一举成为第二季擂台赛中全国唯一一家获奖的中医医院，成为省内医疗同行中的最大赢家。这既是患者对医院的肯定，也证明了改善患者就医体验的重要性。

本书的作者都是致力于医院 6S 具体推行工作的实际参与者、操作者，不但有丰富的工作经验和工作体会、扎实的工作基础，同时也汲取了多年来国内外企业尤其是中国台湾医院的 6S 管理经验，并结合国家医院评审标准和JCI 标准，总结了佛山市中医院推行6S 管理的实战经验与优秀案例，共同探讨现代医院 6S 管理的实践与创新。

本书将从基础、组织、实践和工具等方面还原佛山市中医院推行6S 管理工作的点点滴滴，深入浅出地阐释 6S 管理“医院模式”的内涵，详尽讲述推行工作中的实际操作方法、工作技巧、遇到的问题和解决思路等，力求以最简单易懂的方式让每个人都会做6S，喜欢6S。

本书主要强调医院6S 管理的具体实践和操作，是一本具有实用性、操作性和专业性的医院管理教材，可作为卫生管理专业学生、医院各级管理者的参考读物。

佛山市中医院在推行6S 管理工作期间，得到了台湾怡德医疗投资管理集团专家团队周大为、廖学志、朱翠萍、陈思和陈丽红等多位专家、老师的帮助，在此一并致谢！

编者

2017 年4 月18 日

上篇 // 001

第一章 什么是 6S 管理 // 003

第一节 6S 管理的定义和目的 // 003

第二节 6S 管理的效用 // 008

第三节 6S 管理的应用范围 // 011

第二章 6S 管理的由来 // 013

第一节 6S 管理的起源及推展 // 013

第二节 6S 管理的发展 // 015

第三章 医院引进 6S 管理的缘由 // 016

中篇 // 019

第四章 医院需要 6S 管理 // 021

第一节 6S 管理 VS 医院发展 // 022

第二节 6S 管理 VS 患者利益 // 027

第五章 医院 6S 管理的效用 // 028

第六章 医院推行 6S 管理的方法 // 033

第一节 成立 6S 管理推行组织 // 035

第二节 制订 6S 管理推行实施计划 // 038

第三节 宣传培训 // 044

第四节 试点实践 // 051

第五节 全面推广 // 052

第七章 医院 6S 管理的持续改进 // 055

下篇 // 061

第八章 为什么做 6S 管理 // 063

第九章 怎样做 6S 管理 // 066

第一节 前期准备 // 068

第二节 整理 // 070

第三节 整顿 // 082

第四节 清洁 // 101

第五节 规范 // 108

第六节 素养 // 111

第七节 安全 // 116

第十章 6S 管理工具箱 // 122

第一节 试点探索 // 122

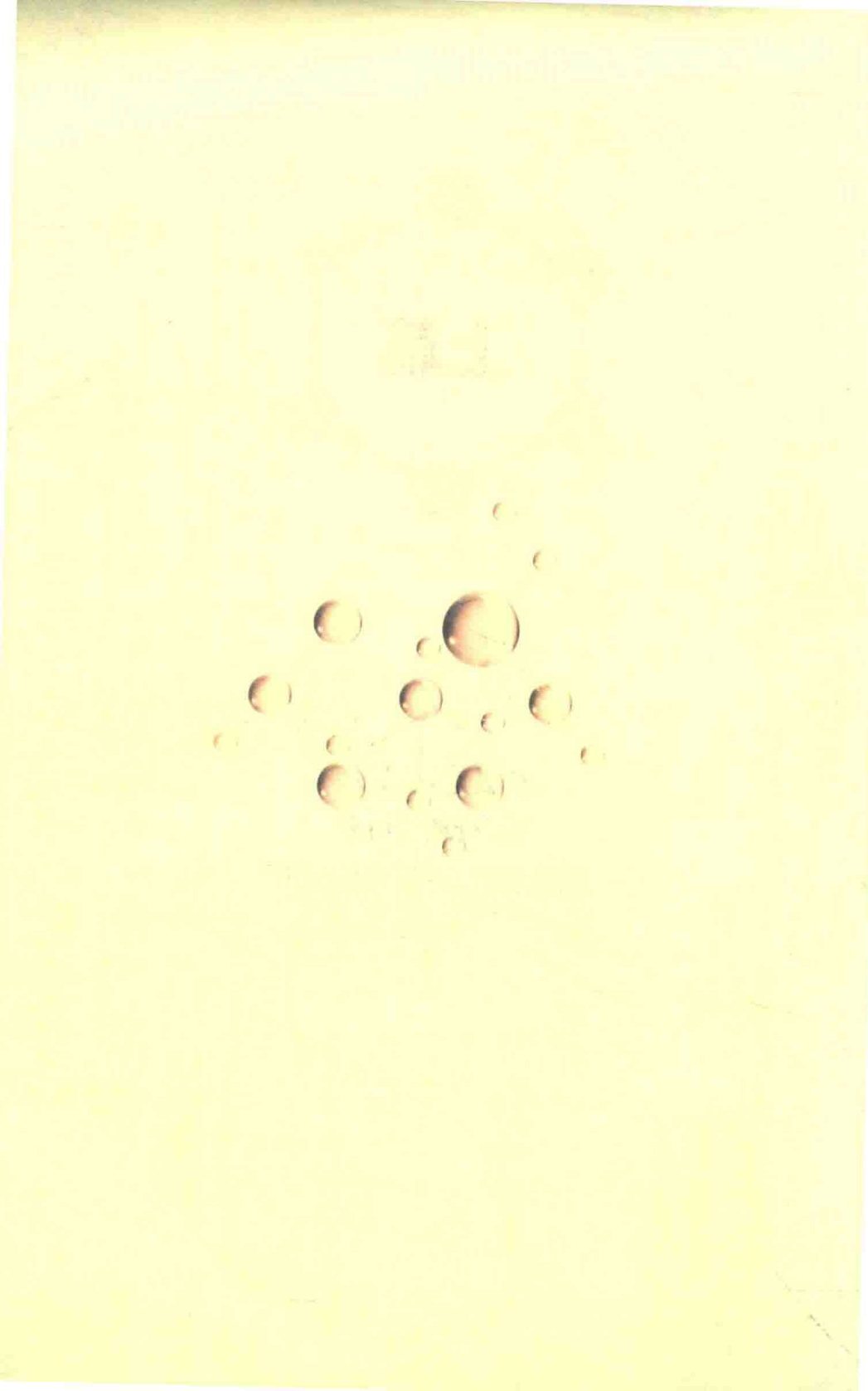
第二节 全院推广 // 138

第三节 持续改进 // 175



什么是 6S 管理
6S 管理的由来
医院引进 6S 管理的缘由





第一章 什么是 6S 管理

第一节 6S 管理的定义和目的

6S 作为一种管理方法，是近年来工业、企业管理界备受推崇的管理方法。其对于现场管理意义重大，极大地提升了现场管理效能，在减少材料浪费、空间浪费、人力浪费和提高资金运行效率等方面都发挥了积极的作用。

那么，什么是 6S 管理？

一、6S 管理的概念

6S 是 5S 的升级，兴起于日本企业，是使用较广泛的一种科学的现场管理方法。

所谓 6S 管理，是指对生产、办公现场材料、设备、人员等各种要素（主要指物的要素）所处的状态不断进行整理（SEIRI）、

整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU），不断提升成员的素养（SHITSUKE）和安全（SECURITY）生产等六个方面的活动。因为前5个内容的日文罗马标注发音和后一项内容（安全）的英文单词都以“S”开头，所以简称6S。

引进到中国的工业现场管理之后，为便于理解，避免“清洁”与“清扫”的混淆，改为整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清洁（SEIKETSU）、规范（STANDARDIZE）、素养（SHITSUKE）、安全（SAFETY），仍然简称为“6S”。

二、6个S的基本内容

1S 整理（SEIRI）

整理是指把工作环境中的任何物品根据其性质、重要性、使用情况进行区分，分为需要的与不需要的，除了有必要的留下来，其他的都消除掉。再对不需要的物品加以处理。

目的：去除不需要的物品，腾出空间，减少空间不必要的占用、浪费；空间活用，提高空间的利用率；防止误拿误用，塑造明朗、清爽的工作场所。

2S 整顿（SEITON）

整顿是将留下来的需要的物品分类，以拿取方便、流程顺畅为目的确定其放置位置及数量，并放置整齐加以标识。

目的：使工作场所一目了然，所有物品都能在第一时间找到，消除寻找物品的时间，提升工作效率；消除物品积压，防止误用误送，维持整齐、有序的工作环境。

3S 清洁（SEIKETSU）

清洁是在工作场所内全部区域内看得见与看不见的地方展开

清除污物的工作，保持工作场所干净、亮丽；对设备、设施进行例行清洁与点检、维护保养。

目的：保持干净、亮丽的环境，消除不利于质量、成本效率和环境卫生的因素。

4S 规范（STANDARDIZE）

规范是将整理、整顿、清洁工作进行到底，将所做的工作标准化、制度化、程序化，并落实责任到人，以维持现场环境的整齐、干净，维持前面 3S 的工作成果，是 6S 管理工作常态化。

目的：创造明朗现场，使日常管理“透明化”“目视化”，维持前面 3S 工作的成果，使 6S 管理常态化。

5S 素养（SHITSUKE）

素养是通过查检、督导、奖惩等多种机制使每位成员养成良好的工作习惯、职业素养，将 6S 工作持之以恒、落到实处，并自觉遵章守纪，培育积极主动、团结进取、互相协作的良好风气，树立团队意识。

目的：培养员工良好的职业素养，营造团队协作的良好风气，持续、主动落实 6S 工作。

6S 安全（SAFETY）

安全是指企业重视、持续开展全体成员全面的安全教育，培养成员每时每刻都有“安全第一”的观念，并能主动消除安全隐患，防患于未然，保障患者和员工的人身、财物安全。

目的：营造安全生产的环境，所有的工作应建立在安全的前提下。6S 的定义和目的可以简单概括如表 1-1。

为方便记忆，6S 也可以用以下更加简短的语句来描述：

整理：要与不要，一留一弃；

表 1-1 6S 管理的定义及目的

项目	定义	目的
1S 整理	把工作环境中的物品区分为需要与不需要的，再对不需要的物品加以处理	腾出空间，活用空间，塑造清爽的工作场所
2S 整顿	将需要的物品分类，以拿取方便、流程顺畅为目的确定其放置位置及数量，并加以标识	防止物品积压及误用误送，提升工作效率，维持整齐、有序的工作环境
3S 清洁	在全部区域内展开清除污物的工作；对设备、设施进行例行清洁与点检、维护保养	防控院内感染的发生，消除不利于医疗质量、成本效率和环境卫生的因素
4S 规范	将所做的工作标准化、制度化、程序化，责任到人	使日常管理“透明化”“目视化”，使 6S 管理常态化
5S 素养	养成良好习惯，自觉遵章守纪，培育进取精神，树立团队意识	培养员工良好的职业素养，营造团队协作的良好风气
6S 安全	消除安全隐患，保障患者和员工的人身、财物安全	营造安全环境

整顿：科学布局，取用快捷；

清洁：清除垃圾，美化环境；

规范：统一标准，责任到人；

素养：形成制度，养成习惯；

安全：安全操作，以人为本。

三、6 个“S”之间的关系

6 个“S”之间彼此关联，不能割裂或单独对待。

整理、整顿、清洁是具体内容；规范是指将前面 3S 实施的做法制度化、规范化，并贯彻执行及维持结果；素养是指培养每位员工养成良好的习惯，并遵守规则做事，开展 6S 容易，但长时间的维持必须靠素养的提升；安全是基础，要尊重生命，杜绝违章。

四、6S 管理的定位

所谓“江山易改，本性难移”。一时的改变很容易，但是要从根本上、长期改变企业大部分成员的想法、行为、习惯，进而形成良好的职业素养绝非一朝一夕就能实现的。这需要企业管理者本着“十年树木，百年树人”的精神循序渐进、持之以恒地开展工作，并与大多数的成员形成良性互动才能实现。企业推行6S管理要有明确的定位。

首先，对员工管理要有一个明确的规范。现代企业运作是靠团体作战，不是单兵作战，所以规范显得尤为重要。企业要制定一个明确的、当时条件下最佳的标准，然后将其不断复制。这样可以使运作成本最小化，同时也锻炼了企业的执行力和团队精神，使团队力量最大化。

其次，持续推行6S是通过训练员工的规范性来提升团队素养。

企业在持续推行6S的过程中，要求每个员工都必须按照规范做事，并逐渐形成一种习惯、一种本能反应。长此以往，团队的每个成员对企业规范的工作都能有整齐、统一的处理方式，而不是“八仙过海，各显神通”。

五、6S 管理实施的原则

6S 管理实施的原则主要有以下三个方面。

1. 效率化 工作场所内所有物品都有明确的定置、标示，是提高工作效率的先决条件；6S 实施过程中对于工作流程的优化是提升工作效率的重要手段。