



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

国际质量译丛

马林 主编

卓越的医院管理

——美国国家质量奖案例

芮苏敏 编译

卓越国际质量研究中心 审校

*Hospital Management
Practice for
Performance Excellence*



 中国标准出版社

策划编辑：段 方
责任编辑：张 莉
封面设计：李冬梅
版式设计：张利华
责任校对：刘宝灵
责任印制：邓成友

Hospital Management Practice for Performance Excellence

上架建议：企业管理

ISBN 7-5066-4207-7



9 787506 642071 >

ISBN 7-5066-4207-7/F • 153

定价：45.00 元

国际质量译丛

马林 主编

卓越的医院管理

——美国国家质量奖案例

芮苏敏 编译

卓越国际质量研究中心 审校

中国标准出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

卓越的医院管理:美国国家质量奖案例/芮苏敏编译.
北京:中国标准出版社,2006
(国际质量译丛/马林主编)
ISBN 7-5066-4207-7

I. 卓… II. 芮… III. 医院-管理-案例-美国
IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 098465 号

中国标准出版社出版发行
北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

网址 www.spc.net.cn

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 787×1092 1/16 印张 15.5 字数 310 千字

2006 年 12 月第一版 2006 年 12 月第一次印刷

*

定价 45.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

总 序

随着信息技术的飞速发展,全球经济一体化进程明显加快。经济全球化进一步加剧了国际市场竞争,质量已成为企业之间竞争的焦点。一个国家的竞争力在很大程度上取决于本国企业的竞争力,而质量则是构成企业竞争力的关键。

加入 WTO 以后,我国经济第一次真正全面融入了全球经济。随着各种关税壁垒的消除,众多境外企业将大举进军中国市场,国内企业面临的国际竞争会日趋激烈。如何在这种新的经济环境下生存,并寻求更大的发展,是国内企业亟待研究的重大课题。尽快提升我国产品和服务的质量,增强我国企业的质量竞争力已迫在眉睫。

大量的实践证明,加强质量管理是提升企业国际竞争力的重要途径。我们知道产业革命发生在英国,世界上第一个工厂也诞生在英国,但是,在一个世纪之后,走在世界经济前列的却是美国。究其原因,以泰罗为代表的“科学管理”理论起到了非常关键的作用,而其后的一系列管理理论和方法在美国的诞生,如统计过程控制(SPC)、全面质量管理(TQM)、顾客满意(CS)以及最近在国内非常流行的六西格玛管理等,使得美国走在了世界经济前列。另一个典型的案例是日本,战后日本经济能够在短时期内迅速得以恢复并飞速发展,取得举世瞩目的成就,一个重要的原因是日本在从西方引进生产技术的同时,还注重引进和吸收全面质量管理等先进的管理技术和方法。日本的成功证明,先进的技术难以替代落后的管理,而先进的管理却能够促进先进的技术转化为生产力。

总之,增强企业的国际竞争力,尤其是提升产品和服务的质量水平,离不开先进的质量管理理论和方法的指导。作为

全国性的质量组织,中国质量协会始终以传播先进的质量管理理论和方法,推进我国质量事业的发展为自己的使命,并立志要成为中国质量领域最有影响力的传播者、最有号召力的组织者和最有价值的服务提供者。为了进一步提升我国质量管理的整体水平、倡导质量文化、引导更多的企业追求卓越的质量经营,中国质量协会本着“将引进、吸收、推广和创新、发展相结合”的原则,通过与国内外著名的质量组织、教育培训机构及图书出版机构合作,共同推出了这套反映近10年来国际质量领域最新理论和研究成果的《国际质量译丛》。相信该译丛的出版一定会对我国质量事业的发展起到积极的推动作用。

344

中国质量协会秘书长

2003年8月

丛 书 序

实现卓越绩效的质量之路

在过去的几十年中,质量对于企业、社会乃至个人的重要性始终处在不断的提高之中。这在一定程度上是由于产品和系统的复杂性的持续提高以及社会对于保护我们的“质量大堤”的日益依赖。但是,在过去的 10 多年中促使质量的重要性不断提高的主要推动力还在于,人们对于质量在日益全球化的经营环境中对取得竞争胜利的重要性的认识。面对产品失效的重大后果的威胁,面对主导权向购买者一方的迅速转移,面对全球化的竞争对于成本、绩效和服务的要求,今天的高层经理们更加认识到了质量的重要性。随着质量的重要性为人们所认识,对于实现质量的途径的寻求也在不断升温。

在这样一种背景下,全面质量管理(TQC、TQM)的理念在 20 世纪 80 年代前后,几乎传播到了世界上的每一个地方,诸如“TQC”、“品管圈”这些说法已为企业界人士耳熟能详。历史上从未有哪一次管理热潮如全面质量管理一般,传播如此之广,影响如此之深。在过去的 20 多年中,诸如 ISO 9000、标杆分析(benchmarking)、六西格玛管理等成为企业界最为流行、最受欢迎的管理秘方,但人们对全面质量管理在理解上的分歧之大也是前所未有的。那么,全面质量管理到底是什么?

全面质量管理的起源可以追溯到第二次世界大战结束以后。战后,人类在科技上取得了许多划时代的重大突破,生产力获得了前所未有的大发展,市场的竞争达到了空前激烈的程度,消费者权益运动也呈现出日益高涨的局面,人们对产品

质量表现出越来越高的要求。在这样的背景下,员工的能动性和参与成为确保企业成功的不可或缺的因素。美国的朱兰博士比较早地认识到,为了对质量进行有效的控制,除了统计质量控制以外,尚有许多其他重要的质量职能必须予以关注。1951年问世、由朱兰博士主编的著名的《质量控制手册》便是这一领域的集大成之作。这一时期,美国的贝尔实验室开展了名为“全面的质量保证计划”(overall quality assurance plan)的活动,这一活动对于从建立质量标准开始一直到产品最终处置为止的各种活动的重要性和必要性予以了充分的强调。1956年,美国通用电气公司的 A. V. 费根堡姆发表了题为“total quality control”的论文(《哈佛商业评论》,1956年,11/12月号),首先提出了“全面质量管理”(TQC)的概念,并于1961年出版了同名著作。费根堡姆认为:“全面质量管理是为了能够在最经济的水平上,并考虑到充分满足用户要求的条件下进行市场研究、设计、生产和服务,把企业内各部门研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为一体的有效体系。”这样,质量管理由制造过程中的统计质量控制发展到为了满足顾客要求所必须关注的各个方面。20世纪50年代后期,美国的一些银行、航空公司等开始应用质量管理的思想和方法来尝试解决各自所面临的问题,从而使得质量管理由传统的制造业领域扩展到了服务业领域。此后,全面质量管理逐渐成为一种世界性的潮流。

各国在开展全面质量管理方面各有创新,其中尤以日本企业所取得的成就最为引人注目。日本企业是全面质量管理的最优秀的实践者,成功的质量管理使得日本产品在全球成为高质量的代名词,也为日本经济在战后的全面复兴起到了不可替代的作用。全面质量管理在日本被称为“全公司的质量管理”(company-wide quality control, CWQC),日本质量管理专家石川馨博士将其概括为:“全公司的质量管理的特点

在于整个公司从上层管理人员到全体职工都参加质量管理。不仅研究、设计和制造部门参加质量管理,而且销售、材料供应部门和诸如计划、会计、劳动、人事等管理部门以及行政办事机构也参加质量管理。质量管理的概念和方法不仅用于解决生产过程、进厂原材料以及新产品设计管理等问题,而且当上层人员决定公司方针时,也用它来进行业务分析,检查上层管理的方针实施状况,解决销售、劳动人事管理以及办事机构管理的问题。”这一概括可以说基本上描述了日本企业开展全面质量管理的深度与广度。

我国改革开放以来,全面质量管理得到了广泛深入的推行。我国企业在实践中将全面质量管理概括为“三全”,即全过程、全员和全面的质量管理。全过程意味着质量产生、形成和实现的整个过程,这一过程是由多个相互联系、相互影响的环节所组成的,每一个环节都或轻或重地影响着最终的质量状况。为了保证和提高质量就必须把影响质量的所有环节和因素都控制起来。全员意味着提高产品质量需要依靠组织中的全体人员的共同努力,必须加强质量教育,强化质量意识,使每个人都树立起质量第一的思想,人人关心质量,全员参加管理。全面的质量指的是全面质量管理中的质量概念是广义的,不仅指产品和服务的质量,而且还包括工作的质量。

20世纪80年代后期以来,全面质量管理得到了进一步的扩展和深化,逐渐由早期的TQC演化成为TQM(total quality management),其含义远远超出了一般意义上的质量管理,而成为一种综合的、全面的经营管理方式和理念。TQM的根本目的是通过使顾客满意来实现组织的长期成功,增进组织全体成员及全社会的利益。强烈地关注顾客和持续不断地改进,是全面质量管理的最主要的特征。全面质量管理强调一切用数据说话,强调广泛应用统计方法和技术,主张向雇员充分授权,广泛采用和依靠团队的形式来发现问

题和解决问题,重视组织中的每一个成员的主动性和创造性,力求在实现顾客全面满意的同时,使组织中的成员获得最大的发展。这里所说的顾客已经超出了传统的含义,它包括组织内外每一个与组织的产品和服务打交道的人。改进的对象不仅仅局限于产品和服务,而且包括组织的活动、过程、人员、结构等各个方面。从这个意义上来说,这里所讨论的质量可以看做是组织经营管理的质量,而全面质量管理便成为组织实现战略目标的最有力的武器。

近年来,以国家质量奖的方式来促进全面质量管理的理念和方法的普及并提升企业管理水准,已经成为许多国家强化和提高产业竞争力的重要途径。对照质量奖标准来对组织的绩效进行自我评估,这是过去 10 多年中出现的一个全球性的潮流。除了美、欧、日等发达国家和地区外,许多新兴的工业化国家和发展中国家如巴西、阿根廷、哥伦比亚、印度、韩国、马来西亚、菲律宾等也都开展了国家质量奖计划。我国也在中国质量协会的推动下于近年开始实施了“全国质量管理奖”计划。全世界目前共有 60 多个国家实施了类似的计划。在所有这些质量奖计划中,最为著名、影响也最大的当推美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖、欧洲质量奖和日本的戴明实施奖。目前,绝大多数情况下,各个国家的质量奖计划都是以美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖或欧洲质量奖为范本来建立评奖方式和评奖标准的。这些评奖标准已经成为企业经营管理的事实上的国际标准。

各国的国家质量奖或卓越绩效模式的实质可以从以下几个方面来把握。首先,可以认为它是全面质量管理的一种实施细则,是实施全面质量管理的指挥棒。几大质量奖的实质是对以往的全面质量管理实践的具体化、条理化和标准化。它起到了一个指挥棒的作用,告诉人们满足哪些方面的要求才算得上是真正的卓越。其次,它是使企业以及其他各种组

组织认清现状、发现长处、找出不足并知己知彼的一个听诊器或诊疗仪。这些奖项为各企业提供了一个沟通的平台,使其能够用同一种语言来讨论和沟通企业的经营管理问题,有助于企业认清自身的强弱之所在,使其能够明确自己相对于其他企业的位置,明确需要改进的领域以及实施改进的效果。再次,它是在企业管理中驾驭复杂性的一个仪表盘。企业是一个复杂的系统,企业的管理也必须有一个系统的思路。那种头痛医头、脚痛医脚,只及一点、不及其余的管理方式是非常原始的。在实践中,卓越绩效标准常常可以起到近年来广为人们关注的平衡计分卡的作用,有助于我们实现管理的重点突出与全面兼顾的结合,有利于正确地评价和引导组织中的各个部门和全体成员的行为,从而使管理层的努力能够真正用到引导组织成功的正确方向上。当然,国家质量奖作为一个奖项,有着强大的鼓舞作用,激励人们为了荣誉和成就而付出非凡的努力,同时也给予付出了正确的努力的人们以应有的回报。各种国家质量奖的诞生极大地促进了质量的发展,提供了一个实现卓越质量的综合模型,同时也使人们能够了解那些成功地应用这一模型的组织的经验。

当前,我国的改革开放已经进入了一个新的阶段,我国建立社会主义市场经济的宏伟事业已经取得了举世瞩目的伟大成就。我们的企业面临着前所未有的发展契机,也面临着空前激烈的竞争压力。一方面,我们许多的企业走出了国门,参与到国际市场的竞争当中;而另一方面,国内市场也变得越来越国际化,即使是在国内经营的企业,也越来越多地面对着国际级对手的竞争。在这样一种背景下,我国的企业要在竞争中生存下来并取得胜利,就必须迅速地掌握竞争的武器,学会竞争的本领,全面地提升企业的竞争力。提升企业的竞争力涉及“知”和“会”两方面的问题。我们首先要知道在这个世界上存在着哪些克敌制胜的武器和法宝,同时也要学会用这些

武器和法宝来武装自身,为取得竞争的胜利奠定实力基础。

基于这种考虑,中国质量协会组织翻译了这套《国际质量译丛》。在书籍的选择上,我们遵循全面、先进、实用和经典这几方面的原则,亦即所覆盖的领域要全面,要能够反映出TQM的全貌;内容要具有先进性和领先性;要便于为企业所掌握和应用;所选书籍应当能反映本领域中的最高水平,要尽可能地将一些公认的经典作品介绍进来。“他山之石,可以攻玉”,我们希望这套丛书能够为广大企业驰骋“疆场”提供装备齐全、性能优良的“军火库”。

焦叔斌

中国人民大学商学院

2003年9月

编译者序

近年来,世界上出现了一种新的质量管理热潮,这一热潮突出表现为两个方面:一是许多国家或地区政府借助于质量奖的形式来推动本国、本地区产业竞争力的提升;二是这些国家或地区的企业借助于质量奖标准来进行自我评价,寻找改进空间,以实现持续改进和卓越绩效。

在国际上各种质量奖项中,影响力最大的首推美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖。鲍德里奇国家质量奖自1987年以法律的形式(公法100—107)创建以来一直得到了美国企业界和政府的高度重视。该奖为美国企业的质量管理水平的提高以及在国际市场一直保持强大的竞争力作出了巨大的贡献。“马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖在使美国经济恢复活力,以及在提高美国国家竞争力和生活质量等方面起到了主要作用”(美国前总统克林顿)。

1999年以前,鲍德里奇国家质量奖主要针对的是制造业和服务企业,医疗卫生和教育组织并未被纳入评奖范围内。但是后来人们认识到,医疗卫生和教育组织的质量管理水平的提高对于美国经济发展和人民生活水平的提高起着至关重要的作用。1999年,鲍德里奇国家质量奖启动了医疗卫生和教育方面的奖项,迄今为止已经有SSM医疗护理中心(2002)、圣鲁克医院和潘沙可拉教会医院(2003)、罗伯特·伍德·约翰逊大学附属汉密尔顿医院(2004)和堡森卫理公会教医院(2005)五家医疗组织获得医疗卫生方面的奖项。

如同帮助企业界一样,鲍德里奇国家质量奖也能够帮助医疗卫生和教育组织提高绩效,并培育一个交流的环境,分享“最佳实践”。该奖项的设立对于推动美国医疗卫生组织质量管理的发展起到了不可忽视的作用。

传统的或狭义的医院质量管理概念认为医院的质量管理就是“医疗质量管理”。这种管理是以临床医疗科室作为主要的质量管理单位,通过对医生执行医疗制度、常规的评价进行医疗质量控制。这种质量管理是以传统的医疗指标作为医疗终末质量统计评价指标,并局限于医疗技术和医疗效果的质量管理,基本不涉及服务质量及医疗费用管理。

随着社会经济的发展和人们维权意识的提高,患者对医疗质量的要求也越来越高。单纯进行“医疗质量管理”已经难以满足广大患者的医疗服务需求。更多的投诉和抱怨来自对医疗费用和服务方式等方面。为了满足这种更加广泛的质量需求,产生了广义的医院质量管理概念。广义的质量管理是包含基础质量、环节质量和终末质量,涉及医疗技术质量、服务质量和管理质量的全方位系统化的质量管理概念,除了考虑临床治疗结果评价指标之外,服务对象的满意程度被视为重要考核指标之一。

2005 年是我国医院改革和医院管理继续向纵深发展的一年。在这一年里,卫生部和国家中医药管理局组织开展了“以患者为中心,以提高医疗服务质量为主题”的医院管理年活动,受到全社会的广泛关注,医疗质量和患者安全受到业内充分重视,构建和谐医患关系成为医疗界的热门话题。最近召开的 2006 年全国医院管理年工作会议又决定,在 2006 年继续深入开展“医院管理年”活动,以进一步加强医院管理,树立“以病人为中心”的理念,规范医疗行为,改善服务态度,提高服务质量,降低医疗费用。会议还提出要把医疗风险管理、循证医学、持续质量改进、全面质量管理等引入医疗质量管理,不断改进和提高医疗质量,以及建立和完善医疗质量评价体系。

在这样的背景下,鲍德里奇国家质量奖对于我国医疗组织的意义更为重大。该奖标准从领导,战略计划,顾客与市场,测量、分析与知识管理,人力资源,过程管理和组织绩效结果七个方面对组织进行全面评估;关注结果和服务,包含了对顾客以及人力资源的强烈关注,强调信息分享的重

要性;关注组织流程管理,强调质量起于顾客的需求,终于顾客满意,从一个竞争的市场上,组织整体经营的角度来把握质量。

2004年9月2日,国家质量监督检验检疫总局正式发布了国家标准——GB/T 19580—2004《卓越绩效评价准则》。该标准定位在国际先进质量管理经验和方法的最新总结上,重点参考了美国鲍德里奇国家质量奖的评价条款和内容,并结合我国质量管理的实际情况,有针对性地规定了组织卓越绩效的评价要求。该标准的发布,是我国质量管理发展进入了一个新阶段的重要标志,对于医疗组织改进和提高医疗质量也是一个良好的契机。

本书收集了两家鲍德里奇国家质量奖获奖医疗组织的案例,它们是罗伯特·伍德·约翰逊大学附属汉密尔顿医院和圣鲁克医院。所选的案例详细地描述了这两家美国最优秀的医疗组织通过不断追求卓越并最终获得鲍德里奇国家质量奖的历程。通过阅读和研究这些案例,读者不仅可以了解这些企业追求卓越的故事,还可以分享到他们在追求卓越的旅程中鲜为人知的、深层次的成功经验。

感谢罗伯特·伍德·约翰逊大学附属汉密尔顿医院和圣鲁克医院允许我们无偿地使用他们申请鲍德里奇国家质量奖的英文版资料。

清华大学经济管理学院孙静老师一直非常关注并大力支持本书的编译工作,在此向她致以衷心的感谢;汪之婴和张莉同学分别参加了两个案例的校对工作,书中部分内容的编译参考了焦翠萍、樊文生、李毓珍、陈忠敏等同学的工作,在此一并致谢。最后,感谢北京科立特管理咨询公司对于本书的翻译工作的大力支持。

编 译 者

2006年8月28日

目 录

案例 1

罗伯特·伍德·约翰逊大学附属汉密尔顿医院

缩略语表	3
P 组织简介	16
P.1 组织概况	16
P.2 组织面临的挑战	23
1 领导	27
1.1 组织的领导	27
1.2 社会责任	35
2 战略规划	38
2.1 战略制定	38
2.2 战略展开	44
3 顾客与市场	48
3.1 患者、其他顾客和医疗市场知识	48
3.2 患者及其他顾客关系和满意度	53
4 测量、分析与知识管理	59
4.1 组织绩效的测量与分析	59
4.2 信息与知识管理	64
5 人力资源	69
5.1 工作系统	69
5.2 员工学习和激励	76
5.3 员工福祉和满意	80
6 过程管理	83
6.1 医疗服务过程	83

6.2	业务和支持过程	90
7	组织绩效结果	93
7.1	医疗结果	94
7.2	患者和其他顾客关注结果	100
7.3	财务和市场结果	106
7.4	员工和工作系统结果	112
7.5	组织有效性结果	119
7.6	治理和社会责任结果	128

案例 2

圣鲁克医院

缩略语表	135
P 组织简介	150
P.1 组织概况	150
P.2 组织面临的挑战	157
1 领导	160
1.1 组织的领导	160
1.2 社会责任	167
2 战略规划	170
2.1 战略制定	170
2.2 战略展开	174
3 患者、其他顾客和市场	176
3.1 对患者、其他顾客及医疗市场 的了解	176
3.2 患者及其他顾客关系和满意	178
4 测量、分析与知识管理	182
4.1 组织绩效的测量和分析	182
4.2 信息系统和知识管理	186