

Transforming Health Care

Virginia Mason Medical Center's Pursuit of the Perfect Patient Experience

医改传奇 从经典到精益

讲述美国弗吉尼亚梅森医院追求完美患者体验的精彩故事

原著 [美] Charlie Kenney

主译 李建军 高 钧 阎少华 周 宁



医改传奇

——从经典到精益

讲述美国弗吉尼亚梅森医院追求完美患者体验的精彩故事

Transforming Health Care

Virginia Mason Medical Center's Pursuit of the Perfect Patient Experience

原 著 [美] Charlie Kenney

主 译 李建军 高 钧 阎少华 周 宁

参译人员 侯文婧 张清华 刘文斌 汤 静

孙福生 曲姝丽 周海龙



人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

北 京

图书在版编目(CIP)数据

医改传奇:从经典到精益 / (美)肯尼(Kenney, C.)原著;李建军等主译. --北京:人民军医出版社, 2014.7

ISBN 978-7-5091-7507-1

I. ①医… II. ①肯… ②李… III. ①医疗保健制度-体制改革-研究-美国 IV. ①R199.712

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第102645号

Transforming Health Care: Virginia Mason Medical Center's Pursuit of the Perfect Patient Experience 1st Edition / by Charles Kenney / ISBN: 1-5632-7375-6

Copyright© 2011 by CRC Press.

Authorized translation from English language edition published by CRC Press, part of Taylor & Francis Group LLC; All rights reserved; 本书原版由Taylor & Francis出版集团旗下, CRC出版公司出版, 并经其授权翻译出版。版权所有, 侵权必究。

People's Military Medical Press is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified Characters) language edition. This edition is authorized for sale throughout Mainland of China. No part of the publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. 本书中文简体翻译版授权由人民军医出版社独家出版并在限在中国大陆地区销售。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal. 本书封面贴有Taylor & Francis公司防伪标签, 无标签者不得销售。

著作权合同登记号: 图字 军-2014-022号

策划编辑: 焦健姿 饶红梅 文字编辑: 黄新安 黄维佳 责任编辑: 王三荣

出版发行: 人民军医出版社

通信地址: 北京市100036信箱188分箱

质量反馈电话: (010) 51927290; (010) 51927283

订购电话: (010) 51927252

策划编辑电话: (010) 51927271

网址: [www. pmmp. com. cn](http://www.pmmp.com.cn)



印、装: 京南印刷厂

开本: 710mm × 1010mm 1/16

印张: 14.5 字数: 258千字

版、印次: 2014年7月第1版第1次印刷

印数: 0001—3000

定价: 60.00元

版权所有 侵权必究

购买本社图书, 凡有缺、倒、脱页者, 本社负责调换

内 容 提 要

弗吉尼亚梅森医疗中心（以下简称梅森医院）是美国华盛顿州西雅图市的一家著名医院，已有90多年的历史了。其创立者是6位勇敢而富有远见的医生，他们的创始口号就是“团队医疗”，这在当时是史无前例的。可以这样说，梅森医院与生俱来就有改革的“基因”，追求卓越，永不满足。

时光推进到了20世纪末，梅森医院已发展成为一家拥有300多张病床、400多位医生、多个分支机构和门诊部的大型医院。就在这时，梅森医院连续2年出现亏损，这在梅森医院的历史上还是首次。此外，还有令他们更加头痛的医疗质量问题。显然梅森医院需要改革，需要创新。但是改革哪里？怎么创新？一时无从下手。一次偶然的出差机会，时任梅森医院董事长的罗纳先生和波音飞机公司的前高管布莱克先生碰巧在飞机上坐到了一起。二人相谈甚欢，特别是布莱克先生关于“丰田生产系统”（TPS）的介绍，令罗纳先生着迷不已！梅森医院的改革序幕，就此徐徐拉开。10年风雨兼程！如今，梅森医院不仅将制造行业里的“丰田生产系统”（TPS）成功地移植到了医疗服务行业，而且还多有创新，形成了具有自身特色的梅森生产系统（VMPS），且获奖无数，成为行业的典范、大家学习的楷模。

著者以几十位当事人的亲身经历为叙事线索，为我们全面、准确、生动地再现了梅森医院超越自我、追求卓越、追求完美患者体验的艰巨历程。10年医改路，酸甜苦辣咸。故事娓娓道来，读之身临其境。不知不觉，你将和故事中的人物一起重温那段令人难忘的非凡岁月，分享他们的经验，思考自己的未来。本书适合医疗管理及医护人员学习参考。

本书出版前，各界人士对本书的赞誉

★弗吉尼亚梅森医院践行精益管理的精彩故事向我们表明：美国是能够实现人人值得享有的、高质优价的医疗服务的。

——麦肯锡医疗改革中心高级顾问 切奇·库诺利

★本书全面而深入地记载了这样一段艰巨的历程：采用一套有效的管理系统，建立一个真正的患者优先的医疗文化。这套管理系统直到今时今日才被医疗界所认识。故事讲述了弗吉尼亚梅森医院如何成为医疗行业的学习标杆，并为一直墨守成规的医疗行业指明了改革的方向。

——医学博士，公共卫生硕士，
凯泽医保和医院基金会董事长兼首席执行官（已退休） 戴维·M·劳伦斯

★如今，我们美国医疗系统面临着前所未有的挑战。医疗费用高昂，医疗质量和医疗安全都不能令人十分满意。弗吉尼亚梅森医院的10年医改历程告诉我们，有哪些目标是可以达到的，他们的改革意义重大。同样令人惊奇的还有他们医改过程的故事，值得每一个医疗行业的带头人阅读。提高医疗质量和医疗安全的同时，降低医疗成本，这些可以做到！

——医学博士，俄勒冈州州长（1995-2003） 约翰·基察伯

★美国的医疗业从来不乏改进质量和控制成本的尝试，但大都屈服于激励倒错、内耗和墨守成规的窠臼，最后以失败而告终。弗吉尼亚梅森医院为我们展示了一条不同的前进路径：当医疗行业的每一个利益相关者——医生、企业主和保险公司——能够协同配合起来，共同为患者提供最佳的医疗服务时，将会发生怎样的奇迹。梅森医院之所以能成为医疗界的一个典范，正是由于他们内部有着强大的领导力，它才战胜了我们全国的医院和医生们同样面临的那些挑战。

——《华尔街日报》 瓦妮莎·富尔曼斯

★祝贺弗吉尼亚梅森医院的团队！你们为我们树立了一个伟大的榜样：
执着于宏伟的愿景并持续地改善质量。谢谢你们！

——波音商用飞机公司前董事长兼首席执行官，
福特汽车公司现任董事长兼首席执行官 艾伦·马拉利

★假如你是医疗行业的从业人员，并且你觉得你的机构已经做得足够好了，那么你就应该读读这本书。它会让你重新定义所谓“足够好”的标准，并告诉你如何以更低的成本为你的患者提供更多、更好的服务。本书的故事取材于医院的真实场景，既没有空中楼阁般的大道理，也没有“每月一项目”的应景俗套。它讲述的是一群有血有肉的人们，追求卓越并让卓越成为习惯的故事。

——第72任美国财政部长，美国铝业公司(Alcoa)
前董事长兼首席执行官 保罗·奥尼尔

★医疗改革是一个持续的过程，而不是一个孤立的事件。本书全面地讲述了弗吉尼亚梅森医院的医改过程，不仅讲述了他们改革医疗的大原则，而且讲述了他们在医改过程中所遇到的种种困难以及他们是如何克服这些困难的。本书详实地记述了梅森医院医改的连续历程，对那些真正有意改革自己机构的人们来说，极具价值。

——全科医学学士，公共卫生硕士，哈佛商学院管理学教授 理查德·博默

★这是一个关于“长途旅行”的故事。这次旅行大约开始于10年前，到今天还在继续，并且在可预见的未来，仍将继续下去。本书通过一些令人信服的案例研究，向我们描述了弗吉尼亚梅森医院是如何在安全、质量和效率等几个方面，1次1个流程地逐步改善了对患者的医疗服务。更重要的是，本书探索了在我国最重要的一个行业——医疗行业里，应该如何改变领导能力和改变行业文化。这种改变使得“患者优先”这句话在弗吉尼亚梅森医院不仅仅是一句口号，它已成为梅森医院的经营之道和日常行为。当然这个改变的最先和最终受益人就是医院所服务的患者。但同样重要的是，这种改变给梅森医院的医生、管理人员和员工们也带来了从未有过的成就感和满足感。对所有医疗机构的每一位领导者，或每一位想当领导者的人来说，本书都是

令人振奋的必读之作。

——医学博士，美国医疗行业管理学院院士，
医疗集团管理协会董事长兼首席执行官 威廉·F·杰西

★如果你想弄懂美国的医疗服务究竟能做得有多好，那么你就应该了解弗吉尼亚梅森医院。本书全面地介绍了梅森医院改进医疗服务的故事，为必读书目。

——奥巴马竞选总统班底、前高级医疗顾问 戴维·卡特勒

★一个鼓舞人心的故事，一个关于领导力、自律性和坚持力的故事，一个关于不懈追求卓越医疗的医院的故事。弗吉尼亚梅森医院赋予“患者为中心”以新的内涵，并把其作为医疗流程改善的核心。如此，不仅梅森医院的文化氛围改变了，医疗效果大大地改进了，而且也为同行们在医疗质量和医疗效率方面树立了新的标杆。对医疗质量真正上心的领导者们必读。

——医学博士，哈佛大学公共卫生学院 卢西恩·L·利佩

★一家医院如何才能改变它自身的医疗文化？就是要抛弃“我们一直都是这么干的”这种老脑筋！这才是查尔斯·肯尼先生所著的《医改传奇——从经典到精益：讲述美国弗吉尼亚梅森医院追求完美患者体验的精彩故事》的精髓，是关于真正变革的精髓。但你千万不要以为，本书是关于凡人庸事的泛泛之记。它记载的是一个创举，一个改变行业、改变历史的创举。这个创举根植于一个坚定的决心：打破医疗传统做法，探求医疗改革新路，解除患者奔波劳顿之苦。

患者从来不会受到误伤，人人乐在其中。一家医院是如何变成如此仿佛世外桃源一般的呢？答案就是：打破陈规，注入共识，进行医改！这一切都始于10余年前弗吉尼亚梅森医院和它的带头人加里·卡普兰医生勇敢开创的医改之路。10年前，别的医院同行们还都安于现状，乐不思“改”呢。

如果你想保证你的患者的医疗安全，如果你想改善医院的工作环境（这两点应是每家医院的底线），你就不能错过本书。与其说本书是关于精益管理的，是关于“丰田生产系统”或者关于任何别的什么管理方法的，倒不如说它是关于拒绝安于现状，矢志改革的！而我们的这种现状有多么的可怕，

去看看1999年出版的美国国家科学院医学研究所（Institute of Medicine, IOM）的报告你就知道了。看完本书，你才会理解，要想真正改变一个没落的文化，将要付出怎样的努力！

——《为什么医院要飞》作者 约翰·J·南斯

★弗吉尼亚梅森医院是公认的、采用“丰田生产系统”来改善医疗服务的先驱者。现在，随着《医改传奇》这本书的出版，我们获得了梅森医院所做所得的第一手资料。知道了他们是如何一步一步地把团队医疗的概念变成了现实，知道了他们把“医生为中心”变为“以患者优先”的艰巨历程，知道了他们为了重新设计医护流程所进行的各种工程项目，来减少浪费和失误，降低风险，提升患者满意度。本书通俗易懂，但又不乏深度，很好地介绍了弗吉尼亚梅森医院自我改造的奋斗过程。本书是研究组织行为学的学生的必读书目，也是那些有志于改善医疗服务的相关人士的必读书目。

——医学博士，公共政策硕士，佩姬·Y·汤普森奖荣誉教授，
临床评价医学部主任，达特茅斯卫生政策与临床医学研究所的创始人和
荣誉退休所长 约翰·E·温伯格

★这是一本令人振奋的书！它讲述了弗吉尼亚梅森医院的CEO加里·卡普兰医生和他的团队及医院董事会成员是如何一起克服重重障碍，进行医疗改革的。在他们之前，多数的改革进程都在这些障碍面前无疾而终了。梅森医院及其做法为我们业界同行树立了光辉的榜样，人们迫切需要其他的医疗机构去采纳之，去效仿之。这其中最值得我们学习的又是什么呢？那就是：如果我们有适当的紧迫感，加上耐心和信心，每个人、每一天都能做到矢志改革，心无旁骛，那么我们就能够改善医疗服务，使其更加完善，更加以患者优先，同时做到成本更低。

——博士，乔治梅森大学医疗政策研究与伦理中心主任
莱恩·M·尼古拉斯

译者序

《医改传奇——从经典到精益》，是一本难得一见的好书，是一部医疗行业的改革励志传奇。

本书的核心是精益生产。精益生产是一种生产理念，其目的是消除生产中的资源浪费。1934年，丰田公司创立了即时生产系统，旨在杜绝负荷过重、不平均和一切浪费。短短几十年内，丰田公司借助这一系统成为了世界最大的汽车制造商。此后，即时生产系统也逐步发展、完善，为精益生产理论奠定了坚实基础，并作为提高效率的有效生产方式，为全世界各个领域的管理学专家所熟知和应用。

本书最大的特点在于将抽象的管理理念和流程改革具体化。书中采用了纪实手法，讲述了梅森医院的改革者们十年如一日，不懈努力、知难而上，以愚公移山的精神与医疗系统里的种种不合理现象和种种浪费作斗争的故事。我相信这些故事对很多抱有传统行医思维的人来说，肯定是天方夜谭、闻所未闻；但细细品味后，它却像一面旗帜，给予医疗从业人员以勇气和方向，使忙于医疗事务、无暇顾及窗外事的医生们耳目一新，并带动工作理念和工作思路的变革。

精益管理与我们每个人息息相关，与我们的从医之路息息相关，与我们的医学人文素质的养成息息相关，最终则与每位患者的就诊体验息息相关。本书中所涉及的精益理念，可以在手术室中践行，可以在挂号处践行，同样也可以在药房中践行；小到一个医疗科室的布局，大到一家医院的设计，精益理念都可以大派用场。

译者以生动的笔触，再现了美国弗吉尼亚梅森医疗中心（全文简称梅森医院），10年来实施精益医改的一幕幕，并希望将这本书作为医学生、执业医师和医院管理人员的管理学课程的基础读本推荐给大家。

李建军

2014年春于北京

原著序

“变革”一词是质量改善老生常谈的话题，但其内涵却多有不同。这其中最基本也是最主要的一个含义就是：要想充分发挥现代的、系统的改善方法的效能，光靠搞几个工程项目是远远不够的！虽说零敲碎打、孤立地去改进医疗服务行业的各项环节，确实也能给患者带来一些好处；比如我的心脏病犯了，我当然希望我的医院能恰到好处地给我用上恰当的药物。但是，单就一家医院来说，它往往就已经是个巨兽般的庞杂组织了，更不用说作为一个更大系统的整个医疗行业了！在这个大系统里，成百上千个医疗作业流程一刻不停地在运转着，成千上万名医护人员一刻不停地在流动着，人与人、人与机器、人与软件、人与周围环境每时每刻都在互相影响着。如果我们所能做的仅仅是罗列更多的、孤立的目标的话，那么要想确保涉及患者及其家庭的一切医疗环节都能做到天衣无缝、十全十美，就只能是白日做梦、不言而喻地异想天开了。你可以想象一下，得再搞多少个工程项目才算完啊！

因此，我们要想追求卓越，就要实施“变革”，这是系统地、可持续地改善的关键所在。我们总是想象有这样一种组织，通过科学的设计和重组，使之天生就具有能时时、处处不断改善的能力，然后卓越的成果就自然而然地随之而来。医疗系统还没有做到如此完美，它还没有经历过变革。问问医院的相关人士就知道了。大多数医师、护士、技工、中层领导，或者即便是那些医院高管和董事会成员，都不敢说他们的工作机构是那种新型的、令人耳目一新的、学习型的机构。恰恰相反，他们很可能会这样描绘他们的日常工作：不是每天都有所改善，而是每天都勉强地维持着现状，或者每天都得应付一些突发事件，或者就是对付一天算一天。当然，不能说这些人不关心他们自己的工作，他们中的大多数人是非常上心的，但是他们缺乏的是改变的动力、改变的热情，以及改变的机会。于是，他们只能做一天和尚撞一天钟。即使他们偶尔能有所改善，也往往都是局限于他们本部门或个人方面的一些改善。因此，这些改善往往也都是昙花一现的。不用多久，一切就又都重归于老样子了。

为了改变这种局面，为了使医疗服务的整个系统能够持续朝好的方向改善，为了使改善不但成为可能，而且使之成为习惯，我们该需要怎样的“变革”呢？传统的答案往往是这样一堆名词：全面质量管理、架构重组、六西

格玛及精益管理。这些名头，还有其他许多的名头，都对改善有过帮助，但通常都是你方唱罢，我方登场，无一例外地以令人失望而收场。

医疗服务系统渴望着新的思路，它需要的不是那种时髦的作秀和走走过场，它需要的是一个全新的方向。今天，我们的医疗系统步履蹒跚地前行着，它背负着太多的缺陷、太高的成本、太多的不均衡。这些问题早在10多年前出版的那两份划时代的报告中就已被指出了。这两份报告既体现了科学的严肃性，也体现了社会的责任感。这两份报告分别题为《凡人都会犯错》和《跨越质量的鸿沟》。哪怕只有一个令人信服的榜样也好啊，比如某大医院成功地跨越了质量的鸿沟，那也会给我们以信心，给我们以学习的榜样。从这个意义上来说，“变革”一词的含义一点也不模糊，“变革”要的就是最终结果：医疗系统方方面面的关键环节都有史无前例的卓越表现，医疗费用能让人们接受，让人们花得起。

梅森医院虽然还未达到如上所说的那样完美的程度，但是，它在朝着这个目标努力的道路上，已经迈出了坚实的一步，而仅这一点来说，它就已经远比那些同行们强多了。本书记录了他们的改革历程，梅森医院向我们展示了那些我们梦寐以求的变革成就，这给人们以巨大的鼓舞。为什么这么说呢？这是因为梅森医院的高管们和董事会对一个方法的坚定执着和巨大投入，这是一个科学的、可持续的、理念强大的方法。这个方法，对于医疗行业来说，正是一条新路！这些领导者们不满足于传统的医疗管理方法，他们有好奇心，去深入探究丰田管理方法；他们有信心，几百名骨干医生和中层领导，坚持不懈地去研究丰田方法；他们有勇气，对自己和外界公开宣示，丰田方法就是我们的管理方法；他们有毅力，能十年如一日地坚持走这条新路。其中最值得称道的是，他们给出了强烈的信号：目前的变革成果，证明了他们所有的努力都没有白费。

他们的秘密何在？如果说答案是耳熟能详的，我才不会相信。梅森医院目前所做的管理方法上的变革，其实就是坚持不懈的努力！梅森医院所采用的这种管理方法，其背后的理论家就是大野耐一先生，他是丰田管理方法的天才人物。几十年的日积月累才有了丰田管理方法。丰田管理方法（TPS）是并仍是自弗雷德里克·泰勒（译者注：美国著名管理学家）以来的领导思想之集大成、管理方法之集大成、生产工艺之集大成（丰田汽车最近的“缺陷汽车召回”事件确实很轰动，但这并不说明是丰田管理方法出了问题，而是恰恰说明了有人没按丰田管理方法去做事）。TPS本身的条条框框就已经够严苛的了，还要把它改进，使之适用于医疗行业，

这就更是难上加难了。但还必须得改，只有改进后它才能在医疗行业行得通，才能更易于被医疗行业的人们所接受，才能使之在医疗行业不断发扬光大，打上医疗行业的烙印，具有医疗行业的血统。如今，改进后的丰田生产系统已经实至名归，被命名为弗吉尼亚梅森生产系统（VMPS）了。加里·卡普兰和他的同事们多年来，全情投入，培育着这些管理方法，并且把它们融入到所在医院的上上下下和方方面面。W·爱德华兹·戴明博士（译者注：世界管理界泰斗）经常提醒那些眼高手低的领导者们：“在企业管理上，没有现成的、像方便布丁一样的、即拿即用的管理方法。”梅森医院的领导者们对此应该说是深有体会的。

但我还是忍不住要拎出其中一条主要的观点来说说，也许这条就是一切方法和理念的核心。这本书在多个地方以不同的形式都有提到这样一种观点：管理要深入“现场”。在我看来，我们的变革要想达到预期的结果，没有什么别的概念比“现场”这个概念更关键了。“现场”就是工作的一线。

“现场”就是客户（患者）需求与医疗服务系统对接的地方，“现场”就是战场上的前线，“现场”就是煤矿里的采掘面，“现场”就是真正价值诞生的地方。在我看来，我们眼下的医疗服务系统在整体上受制于两个方面的脱节，这种脱节十分严重并且造成极大浪费。这两个方面，一个是医疗系统的上层建筑，如企业雇主、行政机构、行业协会，乃至教育界；另一个就是那些每天工作在一线的医务人员。如此脱节的后果就是：整个医疗系统对医务人员和患者的需求反应很迟钝，因而服务的现场就变得无用而游离，也就不能实现预期的经济效益和社会效益。最终的结局就是各种浪费、各种混乱、各种误解、各种自卑、各种无聊。

无论以什么标准来衡量，梅森医院都已经迈出了真正变革的第一步，方法的变革，理论的变革，能力的变革，最终，实现变革的终极目标，我相信他们。在变革的路上，梅森医院把绝大多数的同行都远远甩在了身后。我和梅森医院都还不敢说他们已经找到了一条通往他们理想归宿的康庄大道。另外，要特别强调指出，不能说这是唯一可行的道路。然而，他们努力的探索，科学的态度，求知的欲望，执着的信念，给大家以希望、以信心。让我们一起为他们喝彩，并期待他们取得更大的成功。

医学博士，公共政策硕士，联邦医疗保险和医疗补助计划服务中心主任

唐纳德·M·贝里克

原著者简介

原著者查尔斯·肯尼曾担任《波士顿环球报》的记者和编辑、美国医疗改革研究所的全国医疗质量改革论坛担任讲者，出版图书10余本，包括《最佳作业：新质量运动如何改变医疗行业》（the Best Practice: How the New Quality Movement Is Transforming Medicine）。

《纽约时报》描述这本书是“第一次大规模的质量运动”。参议员爱德华·M·肯尼迪称赞这本书“有助于国家实现全民享有并负担得起的现代医疗保健”。他现在居住波士顿，联系邮箱：charliekenney@gmail.com。

主译简介

李建军，教授，主任医师，博士生导师，博士后导师，享受国务院政府特殊津贴，现任中国康复研究中心主任，北京博爱医院院长，首都医科大学康复医学院院长，兼任中国康复医学会副会长、中国社会福利学会副会长、中国残疾人康复协会副理事长、北京市慢病防治管理协会副会长、中国医院协会常务理事、国家卫生部全国卫生专业技术资格考试康复医学专家委员会主任委员、中国残疾人康复协会脊柱脊髓专业委员会主任委员、国际脊髓学会中国脊髓损伤学会主任委员、中国医院协会医疗康复机构管理分会主任委员、中国老年保健医学研究会老年康复分会主任委员、中国康复医学会康复医学教育专业委员会副主任委员、中国医师协会康复医师分会委员会副主任委员、中华医学会运动医疗分会副主任委员、中华医学会物理医学与康复分会常委、《中国康复理论与实践》杂志主编等职务。

目 录

引文 一次意外的来访·····	1
-----------------	---

1 一个新思想·····	7
--------------	---

改变还是等死·····	9
以医生为中心·····	14
新思想的萌芽·····	16
丰田信条：消除一切浪费·····	18

2 前往日本取经·····	20
---------------	----

大胆闯新路·····	20
顶住怀疑论调·····	23
首次日本之行·····	25
工业交响乐·····	27
“你们不感到羞愧吗？”·····	29
缺失的零件·····	30
“这太可笑了”·····	34
改革没有回头路·····	37

3 蓝纱线的秘密·····	40
---------------	----

价值流的真相·····	41
患者的心声·····	44
新空间、新流程·····	46
持续改善·····	48
标准化作业·····	52
独一无二的成功个案·····	54

4 安全保卫战	56
患者安全报警机制（PSA）	56
一个勇敢的护士	59
一个勇敢的医生	60
为什么不能每个人都打一针流感疫苗	62
玛丽·麦克林顿太太	64
防错措施	67
安全文化	68
患者安全报警机制的演化	69
5 基层医疗改革	75
重视基层医疗服务	75
解决患者长久等待这个老大难问题	76
防错医疗：早期措施	79
创建一个新的工具	81
发明 workflow 台	83
突破	86
技能与任务的匹配	87
变革一新的基层医疗	89
自动化	92
外部准备	94
房子里最大的空间	97
6 手术及物理治疗流程的改革	100
全新门诊手术体验	100
设计上的难题	101
倾听患者的声音	102
减少准备时间	104
取得突破	107
高压氧舱治疗中心	110
多问几个为什么	112

以患者为中心	113
7 住院医疗改革	117
区域护理单元	118
报告单和交接单	119
现场填写报告	121
工作环境的视觉标识	122
应急小组	123
每小时查房：从被动到主动	125
了解一线工作	127
护理文化的巨变	129
缩短住院时间	131
8 更好，更快，更实惠	133
搞清楚究竟谁是客户	134
“我们能做得更好”	137
剖析价值流，发现惊人浪费	139
当天预约，当天就诊	141
质量的高低由市场说了算	143
改革取得成果	146
收入谜团	148
激励倒错的问题	150
9 管理方法	152
新视角，看梅森	152
组织与纪律	155
业内培训	156
标准化作业：手卫生	157
世界一流的管理	158
日常管理	159
“周二早立会”	162
“人人都能当领导”	164

领导力的培养	166
10 未完的征程	168
你们能教教我们吗?	168
如果你来干.....	170
榜样的力量	171
创建弗吉尼亚梅森研究所	173
“影响到医院之外”	175
克服傲慢的障碍	177
一个没有系统的系统	180
曙光在前头	181
征程在继续	183
我们这才刚刚开始	185
参考文献	187
词汇表	189
附 录	195
把VMPS方法用到医院的商务部门	195
横眉冷对，消除浪费	197
把工作流台引进到专业科室	198
综合内科：把创新之风吹到门诊部门	201
打破部门之间的隔阂	202
技能与任务的匹配	204
艰苦的战斗	206
组织重构	207
引进工作流台	208
焕然一新的综合内科	210
致 谢	213