

全球医疗组织改革典范改善医护服务质量、增强患者安全、提高员工满意度的管理秘技。精益护理现已逐步成为一项全球性的活动。过高的成本，降低患者安全性，浪费患者时间的医疗过失以及普遍存在的低下的管理效率等因素，都是促使医院实施精益管理的原因。

—— 杰弗瑞 K. 莱克 教授 《丰田模式》作者

精益医院

世界最佳医院管理实践 (原书第2版)

[美] 马克·格雷班 (Mark Graban) 著 张国萍 等译



LEAN HOSPITALS

Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement (Second Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

精益医院

世界最佳医院管理实践

(原书第2版)

[美] 马克·格雷班 (Mark Graban) 著 张国萍 等译



LEAN HOSPITALS

Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement (Second Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

精益医院：世界最佳医院管理实践（原书第 2 版）/（美）格雷班（Graban, M.）著；张丽萍等译. —北京：机械工业出版社，2013.12

（精益思想丛书）

书名原文：Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement

ISBN 978-7-111-45070-2

I . 精… II . ①格… ②张… III . 医院—管理 IV . R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 292173 号

本书版权登记号：图字：01-2012-7573

Mark Graban. Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement, 2nd Edition.

ISBN 978-1-4398-7043-3

Copyright © 2012 by Mark Graban.

Authorized translation from English language edition published by CRC Press, part of Taylor & Francis Group LLC.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2014 by China Machine Press.

China Machine Press is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified Characters) language edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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.

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the back cover are unauthorized and illegal.

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。

本书中文简体翻译版授权由机械工业出版社独家出版，仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）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。

本书封底贴有 Taylor & Francis 公司防伪标签，无标签者不得销售。

精益医院：世界最佳医院管理实践

[美] 马克·格雷班 (Mark Graban) 著

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：戚妍

责任校对：董纪丽

印刷：藁城市京瑞印刷有限公司

版次：2014 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：19.75

书号：ISBN 978-7-111-45070-2

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

当前，医疗组织的领导正在持续性地改善治疗结果，这需要将精力专注于优化潜在的、可提升的护理流程和领导方式。马克的这本著作针对如何改善工作环境和医疗模式，并达到安全、质优的治疗效果，向我们呈现了一个绝妙的想法。

——昆特·施图德 施图德创始人、首席执行官

2010 年马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖获得者

《持久的结果》作者

马克·格雷班巧妙地在医护机构的日常工作中诠释了丰田生产体系的要义。他引导读者思考医护行业实施向其他行业借鉴的标准化体系的可行性问题。他用通俗易懂的方式揭开了精益医院成功背后的商业秘密。

——理查德 P. 香农 医学博士、Frank Wister Thomas 医学教授

宾夕法尼亚州州立大学医学院医学系主任

医护机构的承诺和表现之间有一条巨大的鸿沟。格雷班阐释了医护界如何为患者、股东和付款人三方改善医护质量

的方法。

——史蒂文 J. 斯皮尔 麻省理工学院高级讲师、《高速边缘》作者

马克·格雷班孜孜不倦地研究如何以尊重员工为重点、将精益理论运用到医护领域，因为员工既是系统服务的对象，也是提供优质护理的主力。他对医护体系的运行方式有着敏锐的洞察力，这对于那些想真正提高医护护理效果的人士来说意义重大。

——特德·伊坦 医学博士

本书所列举的理念是我所见过的加强一线员工的创新能力、主人翁意识和责任心最有力的工具。在当前日益复杂的医护行业中，所有的领导者都必须读一读这本书。

——布雷特·李 医学博士、FACHE

亚特兰大儿童健康护理医院健康系统运营高级副总裁

将精益法运用到医护领域，包括在企业文化上大力推广，是确保患者能够拥有最佳护理体验的最好方法。这本书中给出的多样化的案例给那些刚刚踏上精益之旅的医院翔实充分的信息。除此之外，这本书不仅强调了方法论，还强调了维持持续性所必需的文化转变，这也是在转变管理方式的时候常常被遗忘的一点。

——贝弗利 B. 罗杰斯 达拉斯儿童医疗中心首席病理学家

得克萨斯州州立大学西南医学院病理学教授

医护行业期待多年的书终于面世了！马克·格雷班的这本书内容翔实、通俗易懂、紧跟时代，向作者讲述了什么是精益管理、精益管理能够给医院带来什么转变的问题。读完本书后，我相信你一定会将精益管理作为首选策略的。

——吉姆·亚当斯 达拉斯儿童治疗中心实验室高级主管

毫无疑问，马克·格雷班在医护行业从事多年，深知在医护环境中贯彻精益哲学、实施精益工具的复杂性。若是想提高在当今医护系统中存活下来的概率，那么就读一读这本书吧。

——迪安·布里斯 艾奥瓦医疗体系精益改进专家

格雷班将精益思想的术语、操作以及工具转化到了医院日常工作和面临的问题中，让人受益匪浅。他写的这本书用大量医院实施精益的真实事例阐释了精益的各大要素。想要体验精益思想益处的人都应该读一读本书。

——大卫·曼 《创造精益文化》作者

精益护理现已逐步成为一项全球性的活动。过高的成本、降低患者安全性、浪费患者时间的医疗过失以及普遍存在的低下的管理效率等因素，都是促使医院实施精益管理的原因。用精益术语来说，医院的问题是怎样消除浪费。医护行业虽有别于汽车制造业，但许多医院都发现，丰田生产体系的原则同样适用于医院，并给医院带来了显著的改善。但不幸的是，改善的取得仍局限在一些特定的科室，而且难以维持。造成这一现象的原因是“人”这个神秘的因素，丰田对人的理解很透彻，人既是医护行业帮助的对象，又是医护体系的操纵者，而这个体系还很不完善。丰田体系是被设计用来支持人员的发展，而不是一些固有的技术工具，支持人员的发展要花费一些时间。很多健康顾问堂而皇之地称自己为精益顾问，而实际上却不理解丰田生产模式背后的真正思想。马克·格雷班是个例外。他努力学习哲学并理解了丰田模式的精髓。他把丰田生产模式翻译成了任何健康护理专家都能理解的通俗易懂的语言。

——杰弗瑞 K. 莱克 密歇根大学教授、《丰田模式》作者

推荐序

美国经济崩溃了。我认为是医疗保健组织的领导者造成了这种局面，或者至少他们未能致力于推广高价值的医疗保健服务而难逃其咎。价值可以简单地归结为质量高于成本的等式。在医疗保健领域，低劣的质量和高额的支出造就了价值的缺失，并且这就是在精益理论推出之前我们所传递的信息。

然而，正如所有的流程一样，医疗保健行业的流程和系统都被周密地设计用以传递我们既得的成果。有趣的是，戴明博士的言论依旧真切地萦绕在我们周围，并且在医疗保健领域起着提纲挈领的作用。涌现在我们脑海中的是，美国国民生产总值的百分之二十用于医疗保健行业。现在有一个重大问题务必得到解决，否则我们在全球的经济地位会继续下滑，这个问题可以通过精益思考模式加以避免。其他国家也同样面临着由于日益增长的医疗保健支出而造成的类似的财政重负，没有任何一个国家愿意应对当前的成本曲线和费用难题，然而美国医疗保健的高费用更具显著性。

自 2003 年起，我们已经证明了精益理论在医疗保健领域

发挥作用，对此争论已经没有任何意义。无论是经同行评议期刊发表的关于西达医护中心的故事，还是西雅图儿童医院和弗吉尼亚梅森医学中心等，答案只有一个：精益理论确实行之有效。现在的问题是，如何实施精益理论？当前需要怎样的领导模式？我们需要什么资源？你打算怎么学习，以及向谁学习你所不知道的东西？虽然目前仍存在很多问题，但是我坚信以马克·格雷班博士的这本书为起点是一个不错的开端。

马克·格雷班深知他所研究的《精益医院》的重大意义。他致力于研究并且将精益理论教授给医疗保健领域的专家们，这本书就是一次尝试。他总结出新的理论和案例，使本书更加深入，目的是向所有人传递更低花费和更优质服务质量——更具价值的患者医疗保健模式。

需要明确的一点是，你无法仅仅从书本中学习精益理论。如同本书一样，它只能为你思考问题构建一个不同的框架，并且帮助你树立一种信心——某种想法可能是可行的。然而，唯一获取信息的方法就是亲临现场，到实际开展工作的场所观察、学习和体验。如果一位领导不能将其一个工作日的百分之二十的时间投入到现场，那么他是绝对不可能学会或者能够灵活运用精益理论的。在西达医护中心，自由会议区都是在管理人员亲临现场时确立的。每天上午8~10点，这些自由会议都会被有序地执行，并且这一系列行为对于病人的治疗质量、人身安全和护理费用都产生了巨大的改进。管理人员去现场的次数越多，他们的顾虑也就越少，因为他们已经摸清了患者抱怨和不满的根本缘由。这也同样能够避免失误，将更多的时间用于服务质量的改进。

然而这个过程并非一帆风顺。打破医疗保健领域的传统理念具有相当的难度：所有事情都由委员会做出决定，那些真正了解问题并且能够提出最佳解决方案的前线工作人员的想法永远受到上层权力的打压。

这本书展示了精益理论的基本要点，并且描述了一些管理方式改变导致的更为艰巨的挑战。《精益医院》是一本包含成功案例的书，这样类似的案例每天都在西达护理中心上演。我希望能够尽快读到这本书，因为它会帮助我们预防在精益理论转型过程中可能犯的一些错误。

精益理论改变了所有常规医疗保健的思维方式。如果我们拥有提高患者价值的希望，精益理论是一种飞跃，因为我们需要在医疗保健领域进行彻底的转型。在本书中，

马克谈及了关于精益理论基本内核的一些新的思考，例如关注流程和避免将责任归咎于个人。这种新型的思维模式加上精益模式的管理技巧可以减少失误、提高质量，使其成为可以将更多时间用于患者护理并缓解矛盾的关键。这些改进方案将会造就更为优质的服务质量，并会实现更低的费用支出，换言之，使医疗保健更具卓越的价值。

涂尚德 医学博士

泰德康医疗集团终身主席、泰德康医疗价值中心主席

译者序

亲爱的母亲在我们生命列车的不可预期车站下车了，她的爱和不可替代的陪伴萦绕心中，从此心灵的快乐有了即刻的断点，晶莹的泪水无需开关，时常悄然淌满面颊。回想起医疗组织的滞顿和社会系统医疗服务体系的缺失，可能使我们费尽心力寻得的精湛医术化为泡影，也冲毁了我们生命的珍爱和眷恋。当一切百无聊赖时，翻看我们的行囊，母亲给我们留下了乐观和智慧，赐给我们无限爱与被爱的力量。母亲教我们不再挥霍眼泪，我们决意走出独自忧伤的第五季，用智慧和勇气留住母亲的祝福和美丽的风景，带着母亲的眼睛继续旅行。

梵想之时，受邀翻译本书，不再有语言修辞上的过多强调，整个翻译创作过程只对我们的翻译团队提出一个要求，无论是译者抑或读者，均须能够从译著中体会到一种味道，即对生命的珍视和精益医疗管理的责任。本书可视为《向世界最好的医院学管理》的姊妹著作。令人欣慰的是，《向世界最好的医院学管理》中译本至今已重印 20 余次，超过 10 万专业人士阅读此书；译著还获得“2009 年度引进版社科类优秀图书

奖”，经卫生部领导推荐，被指定为“卫生部青年干部学习指定用书”，也成为医院管理专业硕士学位课程，以及医院院长和医疗组织治理高级研修班的教材。不难看出，全民对医疗改革和医院组织治理工作及“经营”管理之道的关注。在这一背景下，《精益医院：世界最佳医疗管理实践》(原书第2版)应运而生。

“精益”一词起源于制造业生产控制与企业管理环节，后逐渐作为先进流程管理工具被越来越多的领域所采纳，这其中包括部分认同该项理念的国外医院。“精益”的核心内涵上即以价值为出发点，通过在流程设计上的取与舍，避免浪费，进行持续改进，最终实现管理效率的提升。

精益是一种能够改变医院组织和管理方式的哲学。精益医院管理以提高服务质量、增强患者满意度、帮助员工实现自身价值为发展目标，医院运行过程始终致力于提高效率并降低损耗，而这一原则也顺应组织自身发展原动力。如同生物进化永无止境，精益的过程永不停歇，在持续改进过程中，精益理念渗透到组织的每个角落，使组织发展不至于偏离正确方向。

精益是一个无尽的旅程，使领导者与管理者有机会接受并发掘流程的不完美，意识到任何出色的工作都仍有提升空间。精益结构是不同管理层级间的信息流动和反馈回路，工作质疑在解决问题过程中得以验证。精益框架中的工作并非为“所做之事”，而框定为“应做之事”。区分行动(所做之事)和价值(对患者有助之事)是精益实施历程中的关键步骤。

精益管理作为一种科学管理方法论和指导原则，能够为员工和医生提供支持，清除障碍，有效解决医院管理体系的共同问题，即不同部门、不同职能领域管理方法和风格的极大分歧或成百上千的小困扰，通过消除“可避免”的失误使医护人员行动更迅速，有力削减护理成本，提高员工工作热情，从而提高工作效率和医疗服务质量。

精益是一种系统，能够在较长一段时期里增强医院组织性，降低成本和风险，促进成长和规模扩张。精益医院在管理体系中引入分层审查和标准化作业检查、适时有效的表现评估、平衡计分和公开的测评、每日面向主管或同事的站立会议和建议分享、在官僚制度和完全失控的变化间维持平衡的标准化建议方式，以及持续改进的流程和可视化追踪的建议管理。

本书原作第1版获得2009年新乡奖之研究著作类奖(2009 Shingo Research and Professional Publication Prize)。此次是对原著第2版的重译,是原作第1版出版6年后的新作,其间在北美大陆形成了医院精益再造的热潮。不少医院通过自身精益改造,提升了工作效率,减少了工作失误,改善了医疗环境,提升了患者满意度,增强了员工忠诚度,降低了运营成本。《精益医院》不仅造福了患者,也造福了医院和员工,一定程度上优化了美国医疗环境。

书中涉及组织战略、精益服务管理、医疗科学等专业知识,翻译团队由南开大学中国公司治理研究院、南开大学商学院、防灾科技学院、南开大学外国语学院等相关研究人员,以及天津眼科医院等医疗实践管理人员组成。具体分工为:前言与推荐序由张国萍、郭婧负责;第1章由张国萍、郭婧、田雨负责;第2章由张国萍、郭婧负责;第3章由郭婧、王泽瑶负责;第4章由卢会会、郭婧负责;第5章由郭婧、冯雷负责;第6章由张国萍、刘娟路负责;第7章由王维刚、郭婧、赵璐负责;第8章由郭婧、聂晓黎负责;第9章由田博、张志龙、蒋神州负责;第10章由张国萍、田雨、雷笑瑜负责;第11章由黄卓、董飞、李修负责;第12章由郝朋、魏珊负责。

在第2版的重译校译工作中,贺敬豪、郭婧和田博、王泽瑶分别承担1~8章和9~12章的翻译工作,王溪亭、张迎迎和杨燕爽分别承担1~3章、4~6章和7、8章的校译工作。本人组织、参加了全部阶段的翻译工作,并统校全书。感谢袁璐等出版社编辑。感谢李平先生、李建民先生、钟幼民博士、王强博士,让笔者时常欣闻中国政府和专家友人致力于推动中国“梅奥”建立和医疗组织管理质量改善的憧憬,他们赋予两部医疗管理姊妹译作更高的意义。

译著得到本人主持的国家自然科学基金“公司治理中高管层决策神经机制与治理评价研究”(71172216)、国家自然科学基金重点项目“我国集团企业跨国治理与评价研究”子课题“我国集团企业国际化进程治理风险研究”(71132001)、教育部社科研究规划基金“高管层治理评价与优化研究”(07JA630073)、南开大学科研基金(J02031)、中国博士后科学基金面上及特别资助课题(20100470156、2012T50023),以及长江学者和创新团队发展计划的资助。

如何向占世界四分之一的中国人口提供精准和成本较低廉的医疗服务一直是难解

之题。在当今中国基本医疗体制改革中，医院自身的精益再造势在必行。中国正面临医疗组织改革与体制多元化的新趋势，不仅需要战略层面的制度和政策设计，优秀的运营模式、制度操作及流程运作等对医疗组织发展具有重要意义。本书即是关于医院流程管理的先进理念和实践经验的手册。书中通过采用精益管理的医院为实例，对比医院实施精益管理前后的不同运作方式，展示了精益的价值和巨大魅力。本已久负盛名的诸家国外医疗机构，在实现精益转型之后，剔除了传统管理中的累赘和不时宜的内容，不仅实现了医院运转效率的提高，更重新强化了医疗组织理念的坚持。

在中国，即使是名列行业翘楚的医院，在管理理念和方式方法仍显露出明显不足，人治的管理色彩仍然浓厚，科学有效的管理缺失，专业医院管理人才队伍相对医疗组织的需要堪称零储备，流程设计的系统性、连贯性和有效性都具有很大的改进空间。如果能够促进精益工程方法引入医疗领域，革新医疗组织的核心理念，推动精益管理成为中国医院管理的新风尚，是译者的初衷心愿和最大收获。

谨以此译著呈献给母亲的在天之灵。

因时间和能力限制，译稿难免存在疏忽和文误，欢迎有共同意愿的管理和医疗领域专家学者及实践管理者来信交流（nkcorgov@163.com）。

中国管理学会公司治理专业委员会（CACG）秘书长

社会神经科学学会中国分会理事

张国萍 于南开园

2013 年 3 月

作者简介

马克·格雷班（Mark Graban）是世界精益医疗保健组织的顾问、建立者、主要发言人和博客博主。

马克是一名资深顾问和变革推动者，他具有工业和机械工程背景，并在麻省理工学院斯隆全球领袖计划中获得了工商管理硕士学位（MBA）。在进入医疗健康领域之前，他已在汽车（通用汽车公司）、电子（戴尔公司）、工业产品（霍尼韦尔公司）等多个行业中践行了精益理念。在霍尼韦尔公司，马克被看作黑带级的“精益专家”。

自2005年8月以来，马克一直致力于医疗健康领域，在北美和英国的委托机构为医学实验室、医院以及初级护理机构培训精益队伍。马克希望运用精益理论和丰田生产系统理念来改善护理质量和患者安全，提高客户或患者的体验，促进医学专业人士的发展，帮助建立强大的组织。

2009年6月～2011年6月，马克在精益企业学院（Lean Enterprise Institute, LEI）担任高级研究员，这是一个非营利教育组织，是精益领域中的主要组织。除了这个角色，

马克也是北美医疗健康组织网络联盟合作项目的主任，是 LEI 和泰德康医疗集团的合伙人。同时，马克是 LEI 的教师。

2011 年 6 月，马克加入 KaiNexus 软件公司担任首席流程再造官 (Chief Improvement Officer)，以帮助实现以下使命，即令医疗保健组织“更容易获得改善”。除此之外，马克也继续从事其他咨询和演讲活动。

如果你想要与马克和精益医疗保健组织联系，可访问 www.LeanHospitalsBook.com。

前言

作本书时，我内心满怀无限荣耀。我曾在制造行业供职十年，随后又转行入医护行业，这真的是很难想象。在西北大学求学时，我学的是工业工程，这个专业基本上都是和工厂生产和管理事宜打交道。然而，就像冥冥之中有预兆一样，大四时我在当地的一家血液储存和配送机构做小组项目研究。在当时看来，对于一个“机械出身”的人来说，这份差事实在是有些不太对口。然而我怎么也想不到，十年以后我会再次和血库打上交道。

我在“汽车之城”底特律附近长大，所以比较排斥在汽车制造行业就职。但我还是（通过校园招聘）在通用汽车公司旗下的一家工厂上了班。其实，通用吸引我的真正原因是它声称自己的管理系统采用了戴明管理哲学。在父亲的引见下，我曾见过威廉·爱德华·戴明博士本人，也许我还是唯一一个在寒假里津津有味地拜读他的大作《走出危机》（*Out of the Crisis*）的大学生。但很不幸的是（也是很具讽刺意味的），戴明管理哲学只是贴在墙上的一句空口号而已，通用采取的其实还是传

统的汽车制造业管理方法——比起丰田的理念还是差得远（丰田理念深受戴明哲学的影响）。

作为一名 21 岁的工程师，我发现在通用的工作环境下，管理者对员工大吵大嚷、连蒙带吓，对他们的建议置若罔闻，还把他们视为问题的源头（说问题是由他们懒惰或者粗心造成的）。在那里我第一次听到了“看看你把脑子带来了没有”这样的话，其他员工也都被这么批评过。其实，大多数员工都十分关心质量，并对自己制造优质凯迪拉克发动机的工作感到十分骄傲，但是管理者却要求他们不惜一切代价保持生产线的运行。如此一来，在这种体系下，生产比质量优先，管理者和员工两方面都受到伤害。

这段经历让我认识到此家工厂的问题不在于员工有错误，而是管理体系有弊端。并不是说哪个管理者是坏人，而是他们所学习的管理体系和预期目标有问题。目睹了众多不满的员工后，每当他们受到不公正的对待，无论他们身处何职，我都能够深刻地理解。我们产品的质量、成本和生产力都不尽如人意，没人知道我们厂还能再维持几年。陈旧的管理方式已不再能给工厂带来效益。

我在大学的时候就涉猎过丰田和戴明管理哲学，但在通用汽车的时候，我从几位优秀的导师那里直接学到了这方面的知识。作为一次教学机会，那些专家把我带到他们的部门，并且使用那些充满浪费和问题的设备。我们细心观察流程并与员工交流。我的顾问说事情应该是什么样子的，并且我们也实行了一些局部的调整与改善，但是整体环境对主体的改变依旧排斥。

由于管理方法和生产结果远远达不到预期要求，我们厂的经理最终被公司撤了职（撤职的原因更多的在于生产结果而不是管理方法）。新任经理拉里·斯皮格尔是一位杰出的领导，他曾在加利福尼亚州通用—丰田合资公司里接受过丰田生产体系的培训。刚来的几个月里，他花了大量的时间在工厂里面巡回视察，经常是一个人，时不时地停下来跟员工攀谈。他想亲眼看看工厂的弊病，并借此让员工知道他已知晓病根所在。斯皮格尔向全厂 800 名员工宣布，厂子不景气错不在他们，而在工厂的管理系统。现有的管理系统有待变革，如果大家都参与进来的话，工厂就能改头换面。于是，原来指责员工的现象就渐渐消失了。

在焕然一新的领导层和再张旗鼓的精益专家队伍的率领下，我们对员工进行了多