

HZ BOOKS
华章经管

CRC Press
Taylor & Francis Group

《向世界最好的医院学管理》姊妹篇

精益医院

世界最佳医院管理实践

LEAN HOSPITALS

[美] 马克·格雷班 (Mark Graban) 著
张国萍 等译



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 《丰田模式》作者



机械工业出版社
China Machine Press



精 益 医 院

精益医院

世界最佳医院管理实践

LEAN HOSPITALS

1999-2008 | 精益医院 | 精益生产

2009-2010

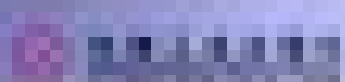


全球医疗组织改革典范

精益生产、精益运营、精益管理、精益服务、精益文化、精益创新、精益变革、精益未来

精益生产、精益运营、精益管理、精益服务、精益文化、精益创新、精益变革、精益未来

精益生产、精益运营、精益管理、精益服务、精益文化、精益创新、精益变革、精益未来



精益医院

世界最佳医院管理实践

LEAN HOSPITALS

Improving Quality, Patient Safety, and Employee Satisfaction



[美] 马克·格雷班 (Mark Graban) 著
张国萍 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Mark Graban. *Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Satisfaction*.
Copyright © 2009 by Ortho-Clinical Diagnostics, Inc.

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

Simplified Chinese Translation Copyright © 2011 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, elec-
tronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval
system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Taylor & Francis 授权机械工业出版社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) 出版发行。未经出版者书面许
可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2010-2051

图书在版编目 (CIP) 数据

精益医院: 世界最佳医院管理实践 / (美) 格雷班 (Graban, M.) 著; 张国萍等
译. —北京: 机械工业出版社, 2011. 4

(精益思想丛书)

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

ISBN 978-7-111-33853-6

I. 精… II. ①格… ②张… III. 医院 - 管理 - 研究 - 世界 IV. R197. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 045476 号

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: 王振杰 白春玲 版式设计: 刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2011 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 17.25 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-33853-6

定价: 39.00 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) 88379210; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

赞



马克·格雷班所著的这本书记载了美国医院学习、采用丰田生产体系方法论的真实现状。本书介绍了精益方法论的各个方面以及医院面临的、需要改变管理体系才能解决的难题。本书还列举了一些成功的案例——与我们 ThedaCare 同种类型的成功案例。我真希望六年前就读到这本书，这样我们在精益转型过程中就会少走一些弯路。

——约翰 S. 图森特 医学博士

ThedaCare 健康中心总裁兼首席执行官

本书的观点是建立在信任和理解基础上的，它为医院实现完美护理这一目标提供了一个强大的工具。

——昆特·斯图尔德 斯图尔德集团首席执行官

《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·斯皮尔 麻省理工学院高级讲师
医护改进研究所高级研究员

在学习和实施精益的三年中，我一直将马克·格雷班的著作视为我的忠实伴侣。他对医护体系的运作方式有着敏锐的洞察力，他倡导的以患者为中心的视角激励了我服务对象多做贡献。

——特德·伊坦 医学博士
Health Information & Web Service 医疗总监

医护界大有机会调动全员学习改善护理质量和效率、降低成本的方法和技巧。马克·格雷班具有医护界实施精益管理的丰富经验，他给我们提供了将发源于制造业的理念应用到独特的医护环境中的方法。把握机会，在你的公司中学习和应用这些精妙的理念吧！

——大卫·梅尔 畅销书《丰田之路》和《丰田人才》作者

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的最有力的工具。在当今日益复杂的医护业中，所有的领导者都必须读一读这本书。

——布雷特·李 哲学博士、FACHE
达拉斯儿童医疗中心副总裁

保证我们用最佳方式护理患者的最优途径就是实施大力强调文化的医护业精益方法。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，这也是在管理方式转变的时候常常被遗忘的一点。

——贝弗莉 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问世了！马克·格雷班的这本书内容翔实、通俗易懂、紧跟时代，向读者讲述了什么是精益管理、精益管

理能为医院带来什么改变的问题。读完此书后，我相信你一定会将精益管理作为首选策略的。

——吉姆·亚当斯 达拉斯儿童医疗中心实验室高级主管

毫无疑问，马克·格雷班在医护领域从业多年，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·布利斯 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。想要体验精益思维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改善。但不幸的是，改善的取得仍局限在一些特定科室，而且难以维持。造成这一现象的原因是“人”这个神秘因素，丰田对人理解得很透彻，人既是医护行业的帮助对象，又是医护体系的操纵者，而这个体系还很不完善。

——杰弗瑞 K. 莱克 《丰田模式》作者



近年来，医护行业中再次掀起了一股应用精益生产思想的热潮。这一思想最初是由中层管理者在各个科室的小项目中推行开来的。在各种尝试中，华盛顿州西雅图市弗吉尼亚马森医疗中心的整体精益转型过程堪称各家医院学习的典范。然而，要实现医护行业的整体精益转型，医院董事会和管理者就要解决两大问题：怎样实施医院整体精益转型？实施这种转型需要付出什么样的代价？

本书作者格雷班对丰田生产体系进行了长期研究，花费了大量心血探索将该体系运用到医护行业中的可能性。本书阐释了医院精益转型的必要性，深入浅出地解释了精益的哲学、原理和实施方法，展示了消除浪费增加价值的重要性，突出了价值流的源头，揭示了标准化操作的重要作用，列举了各种精益工具，强调了一线员工在发展和执行精益时的关键作用以及管理者在领导精益转型中的中心地位，因此深深地吸引了医护行业管理者的眼球。

格雷班对医护行业中不计其数的浪费现象和种种缺陷了如指掌，他将理论知识与真实案例结合起来，充分证明了在医护行业中实施精益是可以成功的。

在本书的最后，格雷班从客户、员工和管理者的角度讨论了精益医院的前景。领导者往往能够看得清自己医院不合理的现状，却很难预见实施精益管理以后的样子。本

书的最后一章就为医院领导者们构建了一个框架。从这个框架出发，你们就可以勾画出一幅未来精益医院的蓝图。

精益是当今医院管理的最新风尚。格雷班指出，过去的几十年中各大医院均尝试过多次精益转型。他对精益的详尽阐释以及多家医院转型成功向管理者们有力地证明了：只要实施得当，精益方法肯定行得通。

本书概览全局、通俗易懂，能够帮助医护行业管理者大幅度改进护理质量、提高护理安全性、降低护理成本。

J. 迈克尔·罗纳

J. 迈克尔·罗纳咨询公司总裁



亲爱的母亲在我们生命列车的不可预期的车站下车了，她的爱和不可替代的陪伴萦绕在我们心中，从此心灵的快乐有了即刻的断点，晶莹的泪水不需开关，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，也冲毁了我们对生命的珍爱和眷恋。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，赐给我们无限的爱与被爱的力量。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，不再有语言上的过多强调，整个翻译过程只对我们的翻译团队提出一个要求，无论是译者还是读者，均须从本书中体会出一种味道，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，在过去的一年中，《向世界最好的医院学管理》中译本虽重印了10多次，但仍然可以见到各大高校和医疗专业书店关于此书断货和来货的醒目提示语；此书也是中国现有为数不多的医院管理专业硕士学位课程的教材之一，并成为医院院长、医疗组织治理高级研修班的主要教材；该书还获得了“2009年度引进版社科类优秀图书奖”，经卫生部领导

推荐，成为“2010年卫生部青年干部学习指定用书”。由此，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：世界最佳医院管理实践》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应用，其中包括部分认同该理念的国外医院。“精益”的核心内涵即以价值为出发点，通过在流程设计上的取舍，避免浪费，进行持续改进，并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、提高患者满意度、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和降低损耗，而这一原则也成为组织自身发展的原动力。如同生物进化的永无止境，精益的过程也永不停歇，在持续改进的过程中，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的空间。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“所做之事”，而是“应做之事”。区分行动（所做之事）和价值（对患者有助之事）是精益实施过程中的关键步骤。

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，促进医院成长和规模的扩张。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与可视化追踪的建议管理。

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公司治理研究中心、南开大学商学院、南开大学防灾科技学院、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：推荐序、译者序与前言由张国萍、郭婧负责；第1章张国萍、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、刘炳路负责；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。

感谢郭婧、黄卓、田博、田雨等细致的修改校译。本人组织并参加了全部阶段的翻译工作，并统校全书。感谢李文静、袁璐、顾煦、王振杰等出版社编辑。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努力，他们赋予了这两本医疗管理姊妹译作更大的现实意义。

本书的翻译工作得到了本人主持的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）以及中国博士后科学基金（20100470156）的资助。

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，优秀的运行模式、制度操作及流程运作等对医疗组织发展也同样具有重要意义。本书就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，展示了精益管理的价值和巨大魅力。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合时宜的内容，不仅实现了医院运转效

率的提高，更重新强化了对医疗组织理念的坚持。

在中国，即使是医疗组织中的翘楚，在管理理念和方式方法上也显露出明显的不足，人治的色彩仍然浓厚，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捉襟见肘，流程设计的系统性、连贯性和有效性都有很大的改进空间。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，将是我们的最大荣幸和收获。

因时间和能力限制，译稿难免存在疏漏和错误，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（nkcorpov@yahoo.com.cn）。

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（S4SN）中国分会理事

张国萍 于南开园

2011年1月



前 言

作此书时，我内心满怀无限荣耀。我曾在制造行业供职十年，随后又转入医护行业，这真的是很难想象。在西北大学（Northwestern University）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的。然而，就像冥冥之中有预兆一样，四年级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，通用采用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，其他一些员工也被这么批评过。其实，大多数员工都十分关心产品质量，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是员工有错误，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，无论他们身居何职，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能再给工厂带来效益。

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。那时我们厂正是步履维艰的时候，为了帮助我们走出困境，通用公司总部派来了一队内部顾问专家。这些专家们都曾供职于丰田的供应商厂家或是其他的精益公司，但我们厂的管理层要么对专家们的建议无动于衷，要么丝毫听不懂他们所说的与精益有关的话。于是，这批专家就被下放到了中间层办公室，被剥夺了做事的权力。清闲之余，这些专家就将我收为弟子，把这个充满问题和浪费的厂家当成教材。在考察了生产流程、采访了员工之后，导师们商讨了工厂应该如何运作的事宜，我们也实施了一些小范围的改进措施，但是整体环境仍然不允许进行任何大的改动。

由于管理方法和生产结果远远达不到预期的要求，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·斯皮格格是一位杰出的领导，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。直到今天，我

都一直确信他一开始就看出了我们厂的问题所在（我们厂与他管理的上一家通用工厂得有多大的差距啊），但他却没有急于采取整顿措施。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的率领下，我们对员工进行了多次培训，并和生产工人一起推行了不少改进措施。然而，工程师和监督者常常会成为改革的阻力，这一现象在各种环境中都屡见不鲜。在几年的时间里，我们厂从美国最差的汽车制造厂家（我们经理是这么说的，他有数据为证）跻身汽车制造业前 1/4 的行列。

在我的导师、通用汽车公司的 Steven Chong 的劝导下，我离职参加了麻省理工学院制造业管理人项目。在那里我学习了有关精益的课程，并有幸结识了精益大师吉姆·沃麦克（Jim Womack）。研究生毕业后，我分别在戴尔计算机、一家名为“Factory Logic”的新起步的公司以及霍尼韦尔 3 家公司做精益和流程改进工作。在每个阶段我都结交了一些良师益友，学到了不少知识，但我一直在寻求改进。在这些企业里，有的领导尽职尽责，有的领导漠不关心，在哪种环境下工作会更容易开展也就可想而知了。这些经历坚定了我的一条认识，那就是：**无论在哪个层次，领导的作用都是至关重要的。**

在亚利桑那州凤凰城工作的时候，我加入了一个名为“维利精益社团”的非正式组织。这个社团由一群来自不同公司的精益爱好者组成，社团成员每一季度聚会一次，交流经验、走访企业。有一次，我们参观了位于斯科茨代尔的一家医院。这家医院的急诊部实行了精益管理。自大四实习以来，那是我头一次见到医护行业实施工程界管理理念的案例。这着实激发了我的兴趣。不久之后，妻子在得克萨斯州

找到了一份新工作，我也就只好另谋他处了。

那时，强生公司正在为旗下的临床诊断公司（Ortho-Clinical Diagnostics, Inc.）的咨询机构 ValuMetrix® Service Group 招聘顾问，我很幸运地接到了他们的录用电话。强生临床诊断公司是一家帮助医院学习和执行精益及六西格玛理念的机构。在医院开展精益管理是我所见过的最有价值、最令人激动、最让人满足的工作。尽管这个工作做起来不是一帆风顺，但做任何有价值的事情都会面临挑战。

在新工作中我惊奇地发现，医院里与工厂中的人员动态是相似的。或许这一点根本就不足为奇，毕竟，人与人都是一样的嘛。医学技术人员说监督者从来都不听取他们的意见，也不知道问题出在哪里。这话我记得产业技术人员也曾经说过。意见箱被上了锁，钥匙谁也找不到。**在运作流程方面，人们也是出了问题打补丁，从不停下来彻底解决以绝后患。**医院里同样也有心力交瘁、不再热爱工作的员工，也有为了员工而改进管理体系的动机。有的时候，医院的情况也和工厂一样糟糕。

然而，与工厂不同的一点是，医院还有帮助患者的动机。在医护领域，医生们兢兢业业、救死扶伤。许多杰出的人才为病人全力以赴、大胆突破。我丝毫没有不尊重这个领域的意思，但是医院的管理体系其实已经崩溃了。因此，我们需要医护人员加入，一起合作实施精益管理。精益能够帮助他们，让他们有更多的时间做救死扶伤的本职工作，花更少的时间解决问题、应对挫折。要实现这种结果，单靠精益思想家和流程转变典范是不够的，改善医护系统的最有潜力的方法就是改变医护人员现行的工作方式。但我们也不能责怪他们之前没有走精益这条路子：医生们没接受过多少流程改进培训，就像我没接受过解剖训练一样，药剂师不懂库存管理，我也不知道怎样配制静脉注射液。为了实现上述结果，我们必须通力合作，抛开自我的一面（如果需要的话），乐于做到知之为知之，不知为不知，找出一条将我们的知识结合起来的途径。