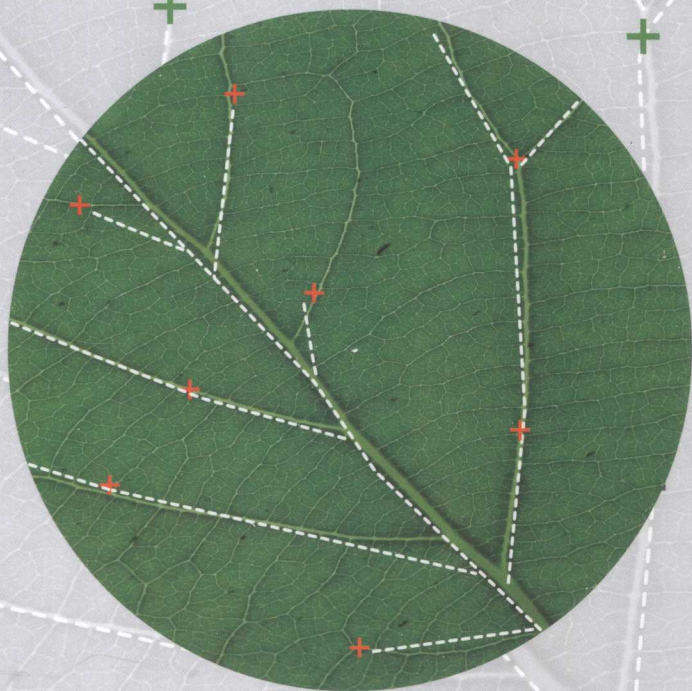


Process Tree Management
Building High Efficiency Hospitals



流程树管理

[打造高效率医院]

沈 凯 罗青华 王海涛 ◎ 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



4

Process Tree Management
Building High Efficiency Hospitals

流程树管理

[打造高效率医院]

沈 凯 罗青华 王海涛 ◎ 著

本书结合医院管理的理论基础和实际经验，引入了一个新概念——流程树管理。

流程树管理把医院的主要运营发展情况分成若干流程线，以医疗服务为主干，其余为辅干，然后把它们关联起来做出了一个医院发展的管理脉络。通过精细化管理、成本管理、薪酬管理、岗位管理、流程管理、考评管理等方法，旨在改进医院的医疗质量和服务水平，提升工作效率，增强核心竞争力，保证医院可持续发展。

图书在版编目（CIP）数据

流程树管理：打造高效率医院 / 沈凯，罗青华，王海涛著. —北京：机械工业出版社，2014. 12

ISBN 978-7-111-48744-9

I. ①流… II. ①沈… ②罗… ③王… III. ①医院-管理 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 277640 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：赵 屹

责任编辑：王 慧

版式设计：张文贵

责任校对：赵 蕊

北京市四季青双青印刷厂印刷

2015 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·14.75 印张·160 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-48744-9

定价：42.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

推荐序

我国医疗卫生体制改革正在不断深入，面对新一轮医改所带来的挑战和机遇，医院改革作为医改的核心之一，将起到至关重要的作用。不论是公立医院还是非公立医院，作为医院的经营者和管理者，都必须及时更新知识结构，全面提升综合管理能力和领导力，以自信的状态对医院进行更有效的管理，以适应新的挑战和机遇。

在我国，医院工作效率不高的问题已成为医院发展的严重障碍，陈旧的管理体制和方法，一直制约着我国的医院效率。对医院工作效率问题的研究既是医院管理学的热点，也是一个薄弱点，具有重要的现实意义。研究医院的工作效率问题，对于提高医院工作效率，乃至促进整个医疗卫生产业的发展都有重要的推动作用，所以说，提升医院管理的有效性刻不容缓。

将医院管理的重点放在提升工作效率上，就可以让医院的注意力集中在持续改进医疗质量和服务上；医院工作效率的提升，不仅对医学科学的发展起到积极的推动作用，而且也是保障社会医疗公平的基础。提升医院的工作效率，客观上也会提升医院的正面形象，取得更大的社会效益；提高工作效率必然要求对现有医院组织架构和人员构成进行调整，使得医院面临挑战的时候具有更大的竞争优势。

流程树管理是一个以工作效率为着眼点的管理体系，它并非通过加大劳动强度来被动提高效率，而是应用科学的分析和相关管理

理论对工作内容和流程进行调整，使工作效率通过岗位设置和流程优化主动地达到提升的目标。

流程树管理体系从“一切以患者为中心”的角度出发，把医院的工作看作医疗和服务相结合的复合工作，而不仅仅简单看作提供医疗或是服务的单一工作，经过一系列管理，最终通过流程优化，消除在医院为患者提供医疗和服务过程中一切无意义和无价值的部分，从而达到持续提升医院医疗质量和服务，提高工作效率，增强医院核心竞争力，保证医院的可持续性发展的目标。

流程树管理是一个相对复杂的包含财务、人事、架构、运营、战略内容的管理方法，可以说，流程树管理是一种方法学，一种以提升工作效率为目的的涉及医院管理很多领域的管理方法。流程树管理，能够通过减少过失和平衡等待时间使得医院提高为患者提供医疗服务的质量；能够为员工和医生提供支持，消除障碍，使他们专心提供医疗服务。

流程树管理是一个长期的、永不停止的过程，它最终的目标是为了实现医院的社会效益和经济效益的统一。

从国内医院实施流程树管理的部分事例来看，流程树管理对降低成本，减少经营风险，持续提升医院医疗质量和服务，应对医院医疗资源短缺和提高员工及患者满意度方面，均产生了良好的效果。其基本的理念与原则、操作与实践，非常符合中国医院的现实情况，可以说是为中国医院管理量身定制的一套管理体系。

中国人民大学公共管理学院院长 董克用

序

中国的医院发展在世界医院发展史上占据了重要的位置，翻开世界医院发展史，可以看到其中关于中国的部分占据了很大的篇幅。可以毫不夸张地说，中国的医院发展史在世界上是独一无二的。

中国的医院发展是中国社会发展的一个缩影，在继承中改良，在吸收中完善，快速发展，与时俱进。同样，中国的医院管理也是一个不断学习，不断吸收，不断创新的过程，先后经历了古代中医模式、欧美传统模式和苏联计划模式。这几种医院管理模式代表着不同的文化，它们之间的碰撞带给中国的医院管理理念的冲击是巨大的，为接下来中国的医院管理提供了经验和教训。

伴随着社会的发展和进步，医院作为社会医疗的主要形式，功能越来越细致，分工越来越明确，组织结构越来越复杂，牵涉的学科越来越广泛。现在，医院的功能已经不仅仅局限于医疗，而且涉及照护、预防、保健等多个领域；医院的专业分工已经明确了以医疗、护理、检查为主要业务模块；以管理、行政、医疗三大模块为主的组织架构已经成为医院的标准模式；医院涉及的学科已经包括物理、化学、生物、信息化等多个领域。

医院的快速发展必然对管理提出更高的要求，同时由于社会卫生服务的供求关系日益尖锐，要求人们重新审视医学的目的，这也使医院管理及其发展受到严重的挑战。

从20世纪80年代开始，在改革开放给中国社会带来的巨大变

革的形势下，我国的医疗市场发生了天翻地覆的变化，几乎所有的中国医院的管理理念和模式都在发生变革。医院管理学开始得到广泛关注并得到迅速发展，许多新的管理思路 and 理念开始在医院管理中应用，新的管理方法和工具纷纷得到实际运用，极大地提高了医院的管理能力。

可以说，中国医院管理必然要走中国自己的道路，中国医院的发展即将迈入自己的时代，即从学习“他人模式”向开创“自我模式”前进。现阶段，中国医院管理者需要依托现代管理理论，结合客观实际，总结出适合中国医院的医院管理经验，并最终形成“中国式医院管理理论”。

前言

现代管理之父彼得·德鲁克曾经这样说道：“医院是最复杂的社会组织。”言下之意就是医院是现代社会最难管理的组织形态。同时，医院也是最需要管理的组织形态。

医院管理，顾名思义，就是按照医院工作的客观规律，对医院工作进行科学管理的理论和技术方法。医院管理学就是研究医院管理现象及其规律的科学。

从上述释义可以看出，对于医院管理的描述，有三个关键的词语：客观规律、科学理论和技术方法。客观规律是认识论，科学理论是方法论，技术方法是实践论。三者结合起来，就是一个完整的从认识问题到考虑问题再到解决问题的过程。对于医院的管理来讲，重心毫无疑问在于实践论的部分。讲得通俗易懂一点，医院管理的实践也可以简单概括为三个问题：要做什么事情；怎么去做这件事情；如何把这件事情做好。

要做什么事情，换言之就是医院的管理者想要把医院运营成一个怎样的组织，即医院发展的愿景。医院的远景目标必然遵循医院的社会功能，具有其社会功能特殊性。医院的社会功能就是向包括患者和伤员，处于特定生理状态的健康人（如孕妇、产妇、新生儿、老年人）以及完全健康的人（如来医院进行体检的人）提供医疗健康护理服务，这决定了医院要做的事情主要就是提供医疗健康护理服务。这一点对于所有医院来讲是相同的。

怎么去做这件事情，属于组织的发展战略层面问题，包括确定合适自己组织发展的目标；对掌握的一定资源进行利用调配；形成一定的运营模式并在此基础上产生相应的权责机构。现代医院这种组织类型经历了数百年的不断发展，在组织架构、人员配备和运行模式等方面已经形成了一整套适合本组织的框架理论，在这个基础上体现出的是医院管理者的战略思路和行事风格。

怎么做好这件事情，是管理中最为困难也是最为核心的部分，科学管理起源于工业革命后期企业家对效率的追求。效率就是判断这部分内容的测量工具，这是因为时间是生命的尺度，而效率就是对时间的节约，同样的时间做更多的事、出更多的成果就是效率。从这点上看，可以说管理学这门学科的发展起源于人类对时间的珍爱和对于充分利用自己时间资源的追求，所以不断提升工作效率就是管理的最终目标，医院管理自然也不能例外。

今天，社会在飞速发展，我们需要用新的思维模式去审视复杂的医疗系统以及医院的现代化管理。

医院从构成上有着较大的差异，以中国为例，截至2014年4月底，全国共有医院2.5万个，其中公立医院13381个，民营医院11584个。从规模上讲，既有病床过万的超大型医院，也有十几张病床的基层医院；从业务类型上讲，既有以综合医疗为主的综合医院，也有为特殊人群（如妇女儿童、老年人）或针对特殊疾病（如骨科、眼科）或特殊医疗手段（如中医、蒙医、中西医）的专科医院；从业务能力上讲，既有可以处理各类疑难杂症的顶级医院，也有针对常见疾病的社区医院。但是不管规模大小，水平高低，能力强弱，其本质是一样的，面临的挑战是类似的。在同医院的大量交

流中，我们发现几乎所有的医院都面临着不断完善自身适应社会发展的问題，归根结底就是如何持续改进医院的医疗质量和服务水平，提升医院的工作效率，增强医院的核心竞争力，保持医院的可持续性发展的问題。

我们汲取现代管理理念，结合多年的工作经验，以医院的工作效率提升为着眼点，提出了“流程树管理”理念，以医院的大数据分析为基础，以精细化管理理念为方法，以流程优化为手段，试图从整体方面展示医院的实际运行状态，帮助医院的投资者和管理者从医院全局的高度来考虑医院运营和管理，最终达到持续改进医院医疗质量和服务水平，提升工作效率，增强核心竞争力，保证医院可持续发展的目标。

目 录

推荐序

序

前言

第一章 工作效率——医院管理的着眼点 1

第一节 踏过深水区后的中国医院 1

第二节 医院管理的重点——工作效率 9

第三节 工作效率对于医院的意义 15

第四节 中国医院的现实和效率解析 21

第二章 致力于工作效率提升——流程树管理 28

第一节 什么是流程树管理 28

第二节 流程树管理体系的特点与方法 36

第三节 流程树管理在医院的运用 42

第四节 流程树管理的其他作用 48

第三章 流程树管理的方法论——精细化管理 55

第一节 如何理解医院的精细化管理 55

第二节 信息化建设——精细化管理的支撑 61

第三节 亟待开发的金矿——医院的大数据分析 68

第四节 医院的管理优化——精细化管理的应用实例 74

第四章 流程树管理的基础——成本管理 82

第一节 成本与成本管理 82

第二节	成本管理的主要应用方法——成本核算	88
第三节	流程树管理体系中的成本管理应用	98
第四节	现代医院的发展要求——战略成本管理	103
第五章	强有力的管理工具——全面薪酬管理	110
第一节	薪酬管理——员工内驱力的源泉	110
第二节	梅奥诊所带来的启迪	117
第三节	医院的薪资体系设计	123
第四节	医院的全面薪酬管理	131
第六章	流程树管理的关键——岗位管理	138
第一节	医院的岗位管理	138
第二节	岗位管理的理论方案——岗位设计	145
第三节	岗位管理的具体实施——岗位配置	151
第四节	岗位设置在流程树管理中的实际应用	157
第七章	对环节的调整和完善——医院流程管理	165
第一节	医院流程管理概述	165
第二节	医院流程管理的特点和意义	171
第三节	工作效率提升的最有效手段——流程优化	177
第四节	流程管理提升——流程优化的设计	185
第八章	工作的即时检验——考评管理	192
第一节	考评——考核和评估	192
第二节	有效挖掘员工的能力——员工考评	198
第三节	医院医疗服务的保证——流程考评	206
第九章	实例分享——从台湾长庚医院看流程树管理	212

第一章

工作效率——医院管理的着眼点

第一节 踏过深水区后的中国医院

2009年，国务院常务会议通过《关于深化医药卫生体制改革的意见》和《2009—2011年深化医药卫生体制改革实施方案》，新一轮医改方案正式出台开始实施，这就是我们常说的“新医改”。

自国家公布医改方案以来，新医改大体沿着“局部试点——总结经验——更大范围试点——进一步总结——全国推广”的路径推进，先后在17个城市进行试点改革，取得了巨大的成绩。其中，对于被公认为医改最难啃的硬骨头——公立医院改革这一部分，从上到下形成了从“县级公立医院”突破这一共识。由此，“新医改”进入了深水区。

近些年来，由于政府对公立医院投入不足，公立医院主要靠自筹资金来实现自我发展，这种情况导致公立医院发展目标不明确，自身定位出现了偏差，医院一味追求经济效益，公益性质淡化。这是目前公立医院运行机制的最大弊端。综观整个医改历程，可以很

清晰地看出，公立医院改革的主要目的就是明确公立医院的发展方向，切实提高医院的管理与运营能力，从而解决中国的实际问题，满足人民群众的医疗健康需求。

我国是一个拥有 13 亿人口的大国，要用世界大约 3% 的卫生资源，来解决世界上 22% 的人口的医疗卫生健康问题。人民群众日益增长的医疗卫生需求和相对匮乏的医疗资源之间的矛盾不可避免，这是需求与供给之间的矛盾；同时，从另一角度来看，一方面，广大人民群众的基本医疗需求需要得到保证，另一方面，随着物质水平的不断提高和医学的不断发展，人民群众又需要医院提供个性化的医疗方案，这势必又造成医疗服务中共性与个性之间的矛盾。“需求与供给，共性与个性”这两对矛盾，是中国医院面临着的最主要的矛盾。

对于中国医院来讲，要处理好这两对矛盾，需要从根本上处理好两个问题，一个是怎么保证医院的公益性，另一个是如何处理好公益性和发展性之间的关系。

其一，保证医院的公益性，医院就要做到责任和效益的统一。医院的公益性在很大程度上需要国家给予相当的政策指引和实际支持，同时，对于医院的发展，必须有国家相关部门的监督。所以，国家对医院的把控，即保持支持与监管的平衡非常重要。

其二，公益性和发展性之间的关系是辩证统一的关系，这个问题解决得好坏，直接影响到医院的运营和发展。处理得当，就会互相促进；处理不当，则有可能鸡飞蛋打。

所以，如果说中国医院管理正在朝着管理理论的新阶段迈进的话，那么在这个时期，中国医院的主要任务就是创建符合中国国情、

具有中国特点的医院管理理论体系。

如上所述，中国的医院管理理论需要保证医院的公益性，同时处理好公益性和发展性之间的关系。所以，新阶段的中国医院管理理论应该是一种“复合管理”理论。

复合管理的含义有三个：考虑到我国的现实国情，公立医院仍然会在今后很长的一段时间内保持在中国医疗卫生健康领域的主体地位，但是会越来越趋向于市场化；同时，非公立医院的地位会逐渐加强，无论是在个体规模上，还是在整体数量上都会有明显的提升，它们对公立医院将产生巨大的冲击。面对市场竞争，无论是公立医院还是非公立医院，都要一方面保证满足广大人民群众的基本医疗需求，另一方面保证医院运营状况良好，这就要求医院处理好“保基础”与“争效益”之间的关系。此即复合管理内涵之一。

中国医院的管理专业化程度将会越来越高，美国在20世纪60年代出现了第一代的医院专业管理人才，中国台湾和中国香港以及新加坡近年来也都出现了医院的专业管理人员。中国医院市场化的趋势已经不可阻挡，而市场化运作的标志，就是在医院管理中出现专业的运营人员。对于中国医院来说，未来的组织架构必定是医院运营与医疗业务并行的架构，医院的管理必然演变成“业务”与“运营”之间的复合管理。此即复合管理内涵之二。

从医院的工作内容来看，医院的工作已经由保证医疗质量向提高医疗质量与服务发展，同时延展到保健、预防等多个方面。医护人员的工作将从简单的提供医疗、保证质量扩展到健康管理、优质服务等更大、更广的范畴，由单纯型向复合型发展。此即复合管理

内涵之三。

由上可见，复合管理将是中国未来的主要医院管理理念。在这种复合管理理念下，医院的运营模式必将发生巨大的改变。

首先，医院的管理将上升到一个新的高度，我们现在已经进入了信息爆炸的时代，互联网的发展更加促使信息爆炸式的传播。在纷繁复杂的各项信息中筛选出实用的部分是任何一个组织或企业发展的必然要求。对于系统庞大复杂的医院来说，每天得到的信息数不胜数，将来的复合管理模式势必会使这个问题更加突出，没有一个全面系统的管理体系从整体的角度来看待医院管理，医院管理就会陷入无从下手的尴尬境地。

其次，在新的运行模式中，医疗健康将成为中国医院运营唯一的主线，随着取消“以药补医”，医院的主要经营收入将由国家补贴、医疗收入和药品收入这三驾马车向国家补贴和医疗收入两大块转变，其中又以医疗收入为医院未来的主要收入。在这种情况下医院的医疗和运营两大团队分化将更加迅速，两者慢慢形成类似于生产和运营的关系，运营团队需要的知识和能力将不再是医学方面的，而是整体管理方面的，所以，医院的运营者势必要由职业经理人来担任。

再次，医院未来将要面对的是市场化竞争，竞争的焦点就是医院的核心竞争力——医疗质量和服务水平。各医院的发展战略必然以培养优秀人才为基础，以提高业务能力为核心，以精细化管理为手段，以提高医院工作效率为目标。

最后，随着科技的进步和医院业务水平的提高，养老、照护、康复、健康管理等新的医疗健康服务项目和医疗健康衍生服

务内容也会如雨后春笋一样层出不穷，医院运营收入的内容和比例将会发生巨大的改变，但收入的基础必然是医院的医疗业务能力。

“新医改”几年来，我国政府对医疗卫生事业发展高度重视，医疗保障制度日趋完善，医疗卫生法制逐步健全，医院融资渠道更宽，服务范围更广，经营方式更灵活。医院日益重视内涵建设，可持续发展能力日益提升。这些都为医院改革与发展提供了良好的环境，为医院渡过医改深水区打好了基础。对于医院而言，渡过医改深水区主要有两个关键点：排除前进障碍和增强自身能力。

排除前进障碍意味着一些旧有体制亟待打破，比如突出的有编制、人事、薪酬、价格等，这需要政府进一步从思想上和行动上改革，科学规划，扮演好引路人和掌舵者的角色。正如李克强总理所说，“转变政府职能是新一届国务院要办的第一件大事。由市场负责的放给市场，社会能办的交给社会，政府把该管的管住、管好。我们现在管的事，特别是不该管的管多了，结果可能是，干了市场的活，弱了政府的责，甚至失了政府的责。”

相比排除前进障碍，增强自身能力更为简单和直接，毕竟相对于国家这个大系统来说，医院这个小环境更灵活，改变的成果也更明显，更适合作为一个突破口，从而推动全面医院改革。从这个角度出发，国家明确提出要建立和完善现代医院管理制度。在政府的引导下，中国医院的经营者和管理者其实要解决的就是怎样去建立和完善现代医院管理制度。