



博士德精细化管理系列丛书

高效率 低成本 零缺陷 持续改善



广州市妇女儿童医疗中心
GUANGZHOU WOMEN AND CHILDREN'S MEDICAL CENTER

THE HOSPITAL LEAN MANAGEMENT

医院 精细化管理

广州市妇女儿童医疗中心
精细化管理实践实录

吴宏彪 著

精细化管理——医院实现转型升级的必由之路

ORTCC模型——医院管理持续改善的理论模型

JCI标准认证——医院推行精细化管理的有力抓手



新华出版社

博士德**精****细****化****管****理**系列丛书

高效率 低成本 零缺陷 持续改善

THE HOSPITAL LEAN MANAGEMENT

医院 精细化管理

吴宏彪 著



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医院精细化管理 / 吴宏彪著. —北京: 新华出版社, 2014.12

ISBN 978-7-5166-1423-5

I. ①医… II. ①吴… III. ①医院-管理 IV. ①R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第002589号

医院精细化管理

作 者: 吴宏彪

出 品 人: 张百新

责任编辑: 李 宇

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路8号

邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com>

<http://press.xinhuanet.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010—63077122

中国新闻书店购书热线: 010—63072012

照 排: 博士德

印 刷: 北京凯达印务有限公司

成品尺寸: 170mm×240mm 1/16

印 张: 14.5

字 数: 220千字

版 次: 2015年3月第一版

印 次: 2015年3月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-1423-5

定 价: 39.80元

图书如有印装问题请联系: 010-68487640

序一 Preface

我所理解的精细化管理

2012年9月，在桂花飘香的西子湖畔，美国辉瑞公司和浙江海正药业高层携手亮相，合资组建了“海正辉瑞制药有限公司”。海正辉瑞的创立，恰逢其时，顺应了中国医药市场和中国经济发展现实阶段和未来战略布局的需求，有利于产业升级，有利于中国医药产业走向世界，有利于国家和广大患者。

作为全球最大的以研发为基础的制药企业，辉瑞已经走过了160多年的风雨历程；作为中国领先的原料药生产企业、中国最大的抗生素和抗肿瘤药物生产基地之一，海正自1956年创立以来，也已经历了

半个多世纪的摸爬滚打，在中国制药市场上成绩斐然。

时光荏苒，回首过去，两家公司有汗有泪有付出，虽然几经坎坷，终究以不懈的努力赢得了同行的赞誉、世人的认可和社会的认同。日月不居，放眼21世纪，继续一往无前抑或止步不前，却不能一言以蔽之，市场无形的大手才是决定海正和辉瑞未来命运的关键。

成绩属于过去，留给自己去回忆也留给他人去评说，未来的道路依旧崎岖不平，想将市场无形的手为我所用，最为关键的是人是团队，如何发挥每个人的能力和潜力，组成一个高绩效团队，最大限度释放生产力才是关键。

那么，如何才能让海正辉瑞这个新的“团队”在市场大潮中劈风斩浪，直达成功的彼岸？

成功的因素很多，内部因素中无可争议的一个关键词是：管理。

管理，简而言之便是管得住、理得顺。可是，究竟如何运用管理，真正做到管得住、理得顺，却是见仁见智。

赫伯特·西蒙说：“管理就是制定决策。”

弗雷德里克·泰罗说：“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干。”

彼得·德鲁克说：“管理是一种工作，它有自己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同

时，管理是一种文化。”

不敢与管理界公认的巨擘或泰斗做学术争鸣，只想借此表达我对于管理的理解：管理是一次精细化的历程，永不停息，永无止境。

历史也总是永不停息，总在追逐着永无止境的彼岸。上个世纪50年代至70年代，海正在粗放式发展的大潮中奠定了整个集团的发展基础，80年代至今，又在改革开放和市场经济的大背景下勇立潮头，步入集约型的发展轨道，并在近年雄心勃勃地规划布局国际业务，寻求更大的发展机遇。与此同时，辉瑞已经在世界范围内确立了自己领航者的地位，成为全球最大的以研发为基础的生物制药公司，并在全球范围内寻找志同道合的合作伙伴。海正辉瑞制药有限公司的成立，不仅可以充分发挥海正在中国市场积累多年的相关制药资源、本土营销及生产方面的经验，而且可以有效利用辉瑞在全球市场范围内领先的药物研发、生产质量管理、国际市场推广及运营能力等方面的优势。两者的结合，将有助于海正辉瑞以世界标准投入生产和运营，不遗余力地为中国乃至全球患者提供优质优价的药物。

那么，海正辉瑞的管理又该如何进行呢？一味照搬照抄国外的管理系统显然不是明智之举，中国社会的基本特色、中国企业的文化特质、中国员工的个性特点等，决定了任何管理体系必须要结合中国实际，融入中国企业，获得员工认可。因此，一种新的管理理念必然会在社会进步和经济转型的土壤中孕育、发展和成熟。

著名管理专家汪中求、吴宏彪先生在他们的作品《精细化管理》一书中提到：精者，去粗也，不断提炼，精心筛选，从而找到解决问题的最佳方案；细者，入微也，究其根由，由粗及细，从而找到事物内在联系和规律性。书中说：“细”是精细化的必经途径，“精”是精细化的自然结果。两位先生认为，不久的将来精细化管理将大行其道，精细化管理的时代即将来临。对此，我深以为然。

自2012年建立以来，海正辉瑞一直都在践行着专业化、系统化、数据化和信息化的发展模式；EHS一体化体系、ISO14001环境管理体系、OHSAS18001职业健康安全管理体系以及SA8000社会责任管理体系的建设，表明海正辉瑞的发展已经逐步深入；完善人力资源体系，精心筛选、引进、打造属于海正辉瑞的专业人才队伍等，都在有意无意地践行着精细化管理的精神。正如中国大部分企业，其中包括制药领域的同行们，也大多在潜移默化中受到这一理念的影响，并在悄无声息中朝着精细化管理的彼岸前进。

时间追溯到几年前，有幸读到了汪中求和吴宏彪两位先生合著的《精细化管理》。合卷之后有久违的顿悟感，结合多年的工作体会，深感精细化管理已经融入我们的工作与生活中，并成为其中不可或缺的重要一环。在中国，上个世纪80年代的企业家们是幸运的，因为他们赶上了改革开放的春风，体会了创业的艰辛和喜悦；2000年前后的企业家们是幸运的，因为中国的市场经济正处于上升期，他们分享了国家的成功和荣耀；如今的企业家们也是幸

运的，他们有更大的舞台和视野，精细化管理的思想已经在实际工作中给予每个人以指导和帮助。

中国人对生命的尊重在老祖宗那就有至高无上的表述——“人命关天”。所以，我们从事医药行业的更加责任重大，不能有丝毫马虎，关注细节，精益求精！海正辉瑞致力于运用创新的科学技术和全球资源改善每个生命阶段的健康和福祉，为包括中国在内的世界各国民众带去快乐；广州市妇女儿童医疗中心则秉承着“正心、精专、竭力、勤勉”的院训，以“承载健康责任，践行仁心善术，惠泽妇女儿童”为使命。从这个角度来看，两者的价值观简直有异曲同工之妙。因此，当得知广州市妇女儿童医疗中心在医院精细化管理方面取得了瞩目的成就并有专著问世时，我感到了一种充满正能量的振奋，并且相信海正辉瑞也能坚定自己的核心价值观，为实现自己的目标和使命而奋勇向前。

放眼医药行业，行业特性决定了我们的宗旨，那就是为患者带去健康的福音和优质的服务。反观近年来频繁出现的收红包、毒胶囊等负面新闻，着实令行业有识之士不齿和痛心。值得庆幸的是，诸如此类的乱象毕竟只是少数，绝大部分同仁依然秉承着高尚的职业道德和职业精神，默默无闻地立足于自己的本职工作，尽心尽力地服务于病人和客户，我们应该向其致敬。这其中，广州市妇女儿童医疗中心可谓是有目共睹的佼佼者，他们在执著于本职岗位的同时，积极转变观念，引入精细化管理，不断学习提升，不仅一跃成为广州市以至整个华南地区首屈一指的妇儿医院，而且大有走

向全国、敢于与国内最好的妇儿医院并肩之势；不仅树立了自身的品牌优势，而且体现了国内一流妇儿医院管理道路的发展趋势。面对这样一个优异的伙伴，国内其他妇儿医院以至所有医院，甚至包括制药行业在内的医院上下游其他同伴，既能从中看到一股蓬勃向上的正能量，更能体会到医院发展的大趋势，进而调整自己的发展规划和发展方向。因此，《医院精细化管理》——吴宏彪老师这本以广州市妇女儿童医疗中心践行精细化管理的历程为线索的新作，不仅是对广州市妇女儿童医疗中心推行精细化管理的经验总结，更是其他医院学习的榜样，还是整个医疗行业推行精细化管理的契机，从而为行业之间的和谐合作奠定坚实的基础。

最后，希冀所有医药行业的同仁们，都能把民众健康视为最初的出发点和最终的立足点，为人民群众的健康和幸福贡献自己的力量。相信在若干年后，当我们回过头来端详和审视自己走过的路，看到的正是精细化管理的思想给予我们的馈赠！

海正辉瑞制药有限公司CEO 肖卫红

序二 Preface

不像医院的医院

来到鲜花如锦的广州市，沿着整洁如新的金穗路，跨过收发自如的电动门，走进绿意盎然的院落里，映入眼帘的是一盆盆开得正艳的花朵，与旁边的青草绿树相映成趣，让人油然而生一种惬意。

如果你以为这是一座花园，那么你就错了！

大门右手边，清脆悦耳的水流声不时传来，像是“独怜幽草涧边生，上有黄鹂深树鸣”诗句中那个山涧里一泻而下的瀑布，充满了诗情画意，瀑布上面一个钢筋玻璃结构的硕大球体，颇具一种现代意味的立体感。

如果你以为这是一处公园，那么你又错了！

“瀑布”正对面，一辆红黄相间的火车模型伫立在眼前，高大的车体，高耸的向日葵，宛转的通道，几个活蹦乱跳的儿童在父母的陪伴下，玩得不亦乐乎，俨然一个充满欢声笑语的小天地。

如果你以为这是一家游乐场，那么你还是错的！

进入大厅，首先闯入眼睛的不是宽阔的厅堂，不是整洁的地面，更不是有序的人群，而是一部高大上的钢琴，白色的烤漆令人忍不住想要一试身手，而在距离钢琴不远处的墙面上，数个可爱的宝宝正挤眉弄眼。

如果你以为这是一间音乐厅，那么你依然是错的！

其实这是一家医院，虽然乍看之下完全不像是一家医院，但她确实是一家如假包换的妇幼医院。

这家医院叫广州市妇女儿童医疗中心。

说起广州市妇女儿童医疗中心的历史，其实她成立的时间并不长。她是2006年9月经广州市编制委员会批准成立，由原广州市儿童医院和广州市妇幼保健院（广州市妇婴医院）整合而成的一家三级甲等综合性专科医院。当然，如果再追溯广州市儿童医院和广州市妇幼保健院的历史，那么她的历史还可以再上溯半个多世纪。

然而，广州市妇女儿童医疗中心并无多少历史的厚重感，她更像是一个崭新的生命体，不久前才刚刚焕发出盎然的生机。合并之后，她继承的不过是设备、人员、房屋等部分“硬件”，思想、理念、管理等“软件”则是另起炉灶，在最近几年内才培养起来

的。自2006年正式成立以来，广州市妇女儿童医疗中心积极致力于改革创新，以精细化管理的理念武装自己，并找到了JCI（Joint Commission International，国际医院认证联合委员会，简称JCI）标准作为推行精细化管理的工具，取得了一系列令人瞩目的成绩。

精细化管理不仅是一种管理理念，更是一种管理文化，是社会分工精细化和服务质量精细化对现代管理的必然要求。JCI标准是全世界公认的医疗服务标准，它代表了医院服务和医院管理的最高水平，是世界卫生组织认可的认证模式。它们合二为一，产生的化学反应令人期待，事实也证明了这一点。

2008年初，当广州市妇女儿童医疗中心决定进行JCI认证时，很多人都抱着怀疑的目光审视着她，显然，他们的眼神中充满了不信任；2010年底，美国QRI（医疗质量管理咨询公司，简称QRI）公司为期10天的JCI基线调查结果出来了——仅仅3分多一点的成绩（满分10分），实在是差强人意，对JCI评比最坚定、最热衷的人们也不禁有些灰心丧气；2012年12月，当广州市妇女儿童医疗中心以当时中国大陆最高分的成绩9.942分顺利通过JCI认证时，很多人才豁然回过头来，对她刮目相看，并发出由衷的赞叹。

她是如何开启精细化管理和JCI认证的？

她在实施精细化管理和JCI认证的过程中有哪些故事？

她的掌舵人——院长以及他带领的团队在这一征程中扮演着怎样的角色？

她的每一位员工又在其中发挥着怎样的作用？

她的故事能带给人们哪些启示？

.....

想要知道所有问题的答案，不妨走近这家并不像医院的医院，走进关于她的一个又一个故事中去，去经历她曾经经历过的，去感受她曾经感受过的，去总结她一直在总结着的。也许在亲身体会之后，一切就会如全息技术一样跃然于眼前，其中必然包括那些曾经令人百思不得其解、如今依然令人心潮澎湃的答案。

最后，谨以此书献给我的宝贝女儿吴怡萌，希望刚刚年满周岁的她在以后的生活中健康、快乐；祝福万千患者都能接受诸如广州市妇女儿童医疗中心一般优质高效的医疗服务，赢得健康和幸福。在此一并感谢北京博士德文化发展有限公司总经理朱新月先生在选题、出版方面给予的大力支持，感谢广州市妇女儿童医疗中心质量管理团队卓有成效的沟通和不遗余力的帮助，以及多位医务工作者提供的专业建议和修改意见。

是为序。

吴宏彪

目录 Contents

第一章

无可奈何的院长——那些普遍存在的问题

- 第一节 环境的问题，就是医院形象的问题 003
- 第二节 服务的问题，就是医院口碑的问题 010
- 第三节 流程的问题，就是医院管理的问题 015
- 第四节 人的问题，就是医院竞争力的问题 023
- 第五节 陷于琐事的忙碌院长 028

第二章

一本书带来的变化——导入从这里开始

- 第一节 院长看到的一本书 039
- 第二节 院长的感慨与决定 043
- 第三节 找到精细化管理的抓手 047

第三章

改变的痛苦——矛盾与冲突的洗礼

- 第一节 观念：观念的改变是一切改变的基础 055
- 第二节 部门矛盾：思考、沟通、合作一个也不能少 062
- 第三节 学习：学习是改变的不竭动力 070
- 第四节 执行：规则的力量在于执行 076
- 第五节 资源：有条件没条件都得上 083

第四章

院长的思考——关于精细化管理ORTCC模型

- 第一节 目标：目标清晰才知道自己想要什么 095
- 第二节 规则：规则细致实用方显价值 103
- 第三节 培训：培训到位是关键 112
- 第四节 检查考核：检查考核就得玩真的 119
- 第五节 文化：打造员工内向认同的医院文化 124

第五章

令人惊喜的变化——精细化管理的作用在凸显

- 第一节 安全在变：抗生素使用率从30%多下降到11% 131
- 第二节 效率在变：年分娩量从4000例增长到16000例 140
- 第三节 人在变：大腕医生一天洗手100次 146
- 第四节 环境在变：火车站一样的医院不见了 154
- 第五节 制度与流程在变：检查坏了的除颤仪 160
- 第六节 质量体系在变：办公室里的品管圈 166

第六章

院长的建议——实施精细化管理的心得

- 第一节 全员参与，让患者也参与医院管理 179
- 第二节 发令枪一响，一定步调一致 186
- 第三节 要短痛不要长痛，算大账不算小账 194
- 第四节 慈不掌兵，顶住压力不退缩 201

后记

- 从《医院精细化管理》到《医院精细化管理操作手册》 207

第一章

无可奈何的院长 ——那些普遍存在的 问题
