

Lean Hospitals
Improving Quality, Patient Safety,
and Employee Engagement, 3rd Edition

精益医院

世界最佳医院管理实践

(原书第3版)

[美] 马克·格雷班 著
Mark Graban

张国萍 王泽瑶 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籍。

—— 杰弗瑞·莱克《丰田模式》作者



机械工业出版社
China Machine Press

精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

Lean Hospitals

Improving Quality, Patient Safety,
and Employee Engagement

3rd Edition

精益医院

世界最佳医院管理实践

(原书第3版)

[美] 马克·格雷班 著
Mark Graban

张国萍 王泽瑶 等译



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 3 版）/（美）马克·格雷班 (Mark Graban) 著；张国萍等译．—北京：机械工业出版社，2018.1

(精益思想丛书)

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

ISBN 978-7-111-58573-2

I. 精… II. ① 马… ② 张… III. 医院－管理－教材 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 288613 号

本书版权登记号：图字 01-2017-3571

Mark Graban. Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement, 3rd Edition.
ISBN 978-1-49-874325-9

Copyright © 2016 by Mark Graban.

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

Simplified Chinese Edition Copyright © 2018 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.

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（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）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（原书第 3 版）

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：冯小秋

责任校对：李秋荣

印刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次：2018 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm×242mm 1/16

印张：23.5

书号：ISBN 978-7-111-58573-2

定价：69.00 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

HZBOOKS | 华章经管 | Economics Finance Business & Management



当前，医疗组织的领导正在不断改善治疗结果，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

《追求结果：目的、有意义的工作、影响力与结果》与

《最终：追求结果将引领你的公司登顶》的作者

当我们在全美范围内将日本丰田汽车生产体系的方法应用于医疗领域时，马克·格雷班的书如实记录了各个医院的现状与变革。这本书清晰地描述了精益理论的具体细节，并且向读者介绍了由于管理方式改变而带来的困难与挑战。格雷班的书里介绍了许多制胜的法则，而在泰德康医疗集团我们每天都在运用这些法则。我无比希望在六年前就已接触到这本书，因为它本能帮助我们在实现以精益理论为中心的改革征途上避免许许多多的错误。

——涂尚德 医学博士

泰德康医疗集团董事长和首席执行官

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、弗吉尼亚大学健康事务

执行副总裁

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。

——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在尊重我们所服务的患者和提供优质护理的员工的同时，将精益理论运用到医护领域。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

这本书不仅为医学界在提高护理的质量和效率与减少成本方面提供了许多值得借鉴的方法和技巧，同时还提高了所有员工的参与度。马克·格雷班在将精益理论应用到医护领域这一方面经验丰富。他的书为如何将源于制造业领域的概念应用于环境不同的医护领域提供了方法大纲。不要错过这一机会，这本书将让你学习并在实践中应用这些先进的理论！

大卫·迈耶 畅销书《丰田模式（实战手册篇）》和《丰田人才精益模式》合著者

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

太尼特保健公司市场首席执行官

医学研究所需要的医护系统是支持不断学习和过程改进的。并且，医学研究所强调浪费是在实现一个高度可靠的、按值定价的医护系统的过程中的基本障碍。精益理论能够有效避免浪费，而结果导向能够确保改革的持续性。避免浪费和员工参与是实现将药品按值定价的关键。在药品的按值定价中，浪费

是确定的、被消除的，同时在一个不断学习的组织中，价值来源于持续的过程改进。本书是理解持续进行过程改进的医护领域中的概念和应用方法的最基本的教科书。并且书中实际的指导和相关的案例也能帮助为顾客消除浪费、增加价值。

——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

马克·格雷班的这本书将带你了解什么是精益理论、精益理论能为医院带来什么。自从2008年本书出版发行，我已经开始带领我的职员们学习精益法治理医院。每个人都有一本《精益医院》，并且以之为指导手册。我十分期待第3版的发行！它是我的治理圣经！

——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·曼恩 《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。《丰田之路》的两大支柱理念——对人员的尊重和持续改进，同样可以运用于医护领域。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，而人又不可能是完美的。丰田体系是被设计用来支持人员的发展的，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

过去五年里，我研究了16个国家，超过160个组织，来寻找“医疗保健领域的丰田”。不幸的是，我还没有找到它。但我已经看到了精益原则在每种类型医疗环境下的合理尝试。自从马克·格雷班的书2008年首次出版以来，这是一个重大的变化。随着我们更加了解成功的精益变革，我们就能够确定成功变革的核心要素。

这十分重要。随着美国国民生产总值的20%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，这个问题本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。

精益思维改变了所有的“常规医疗保健思维”，这是很好的。因为如果我们想提高患者的价值，我们必须实现医疗行业的全面转型。在这本书里，马克围绕精益的要点提出了新的看法与改进的医疗保健体系案例。

在泰德康医疗集团工作期间，我们运用本书的原理来改良我们的医疗体系。改良从影响各系统（如精益的中心控制室、精益的管理系统、领导工作和其他所需工作）的基本原则开始。正如马克指出的，在实践中学习是十分重要的。另一个重要的概念是“模型法”。模型法有两个不同且相斥的作用。首先，它作为一个测试中心，人们可以试验想法，从失败中学习，并提炼出新的方法。其次，它也是案例展示平台——呈现出你新创造的理想医保方案。它将帮助你传播精益医疗

理念与方案。

自从 2009 年以来，我与许多组织在泰德康医疗集团共事（想要了解更多，请查看 createvalue.org/networks/healthcare-value-network/）。极少数证明精益医疗可行的领导者管理着这些组织。当前的問題并不是“精益医疗是否可行”，而是“如何去实施”。好奇的领导者可以去西雅图儿童医院、帕罗奥多医疗基金，或者位于明尼苏达州圣保罗的 HealthEast 看看切实的改变。大家可以前往明尼苏达的 Winona Health Services 去了解如何消除浪费的预算并进行滚动预测，又或者去俄勒冈州的 Salem Health 看看分析与运营团队如何合作来提升患者安全。再次重申，当前问题是你如何实施精益医疗。我相信阅读本书将是一个不错的开端。

马克清楚他要谈论什么。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。这本书正是个证明。马克吸纳新的知识和实例，使书的内容更深入，旨在帮助我们提供更低成本和更高质量的患者护理——更具价值的患者医疗保健模式。

但是，你也必须清楚，你不能单单从书本中学习精益理论。书籍创造一个思维框架。然而，唯一真正了解的方法是去到工作的现场，去观察、学习和检验。如果一个管理者没有花费至少 20% 的时间在现场，他将永远无法学会或应用精益。管理者越频繁去现场，消耗在补救问题的时间就越少，因为他们能接收到来自基层患者的投诉和问题。因此，麻烦得以消除并争取到更多的时间来完善工作。

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相当具有难度：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泰德康医疗集团上演。我希望我在 2004 年就阅读了这本书，因为这样我们就可能避免了在泰德康医疗集团的精益转型过程中犯下的一些错误。

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。这也正是我们的患者所期望的。

涂尚德，医学博士，首席执行官

泰德康医疗集团

受邀翻译和修订《精医医院》第3版中译本之时，适逢在哈佛大学开展合作研究和学术交流工作的几年中，我们的跨国合作团队也将 MAYO、MGH、UCLA 等世界级医疗体系的卓越管理实践经验陆续引入中国，介绍给国内读者和医疗专业管理人士。更欣闻近十年来已出版的《向世界最好的医院学管理》《精益医院》等中译本总计重印 40 余次，成为卫生部干部指定用书，以及医院管理专业学位、医院院长和医疗组织治理高级研修班教材，传递着关于梅奥诊所百年品牌组织模式创新和口口相传的医道与管理故事，以及关于全美医院精益运作系统的经验，也欣悉有超过百所的中国医院发布学习经验，并成为政府部门和医院主体相关改革实践和政策借鉴依据。《完美处方》则是关于 UCLA 医疗体系的世界级客户体验的领导教程，是科学研究和资金运作、组织治理和创新交织的真实案例。这三部关于医院管理的姊妹著作向中国读者完美诠释着世界级医疗组织治理、制度建设和护理系统中任何一项重大突破都离不开科学精神和管理精髓的有机碰撞。

中国医疗体制改革方兴未艾，具有非营利组织性质的医院进入医疗组织治理和模式创新的现代医院管理制度变革的破冰阶段，是中国医疗整体改革的症结和突破口。当受邀为诸个省市级政府建言推进医院改革和现代医院管理制度的政策和方案意见时，一方面包含了医疗组织治理和创新模式的系列对策，即组建公立医院管理委员会等外部和区域政府治理体系，逐步探索理事会决策的院长负责

制和医学与行政负责人分设等自主治理结构和机制，推进政府推动的垂直医联体的集团化建设和商业推动的专业医联体，探索医院主体多元化改革，推进智能医疗的创新模式和第三方医疗管理服务合作模式，坚持患者至上理念和推进医疗安全体验服务，缓解医患矛盾，打造医疗品牌；另一方面也包含了可落实的利益相关主体对医疗改革和医院组织治理工作的措施，即推行精益医院管理，将精益思想和标准化系统工具应用于医院管理，规范和控制医护管理质量和流程，降低费用支出和经营成本，提高医疗质量和效率，提升医疗服务能力，提升良好社会效益。相关研究和实践经验显示，医疗支出 1/3 是浪费支出项目，其中低效服务超过 15%，不必要服务超过 25%，而所有医疗事故中 40% ~ 70% 是可以避免的。通过创新流程提高医疗质量，从而减少事故，缩短就医时间，在降低风险的同时保证医疗安全 and 质量。通过精益的理念和工具为医院更接近完美的医疗服务目标提供极大的帮助。通过推进精益管理，控制浪费支出和低效及不必要的服务实现节约和效率的共同推进，既可以放宽我国医院管理中的实际招标工作的尴尬限制，也可以落实国家对医疗、医药、医院改革政策中规定的关键 KPI 指标。

当医院拥有世界一流的医生和一流的诊疗手段，而绩效系统指标却表现不佳，满意度普遍不尽如人意，完全破碎或损坏的管理流程和进程，以及不断增长的来自外部的压力与挑战都凸显了实施精益的必要性。“精益”是一个过程改进的方法论，更是一种领导风格和一套管理体系。一个“精益模式下的医院”要求其领导者具有谦逊的态度和谦卑的胸怀、好奇和追求创新的心态，以及一种管理风格，以此管理风格能够允许和促进医疗服务各方面的再创新进程，并且创造出可持续改进的组织文化。“精益”探索范围从精益医院扩展为精益模式下的医疗体系。

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，使组织发展不偏离方向。

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管理建议方式，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），第1版出版六年后，原著第2版在中国重译，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。

此次出版的是第3版译本，尤其增设了“精益设计”的独立章节，其相关理念和实践已被医疗机构及其缔造者和开发者欣然接纳，“精益设计”着眼于医疗空间、服务流程和工作效果的同时，改进和共同设计的循环精益，不仅涉及建筑师、医生、患者和员工等所有利益相关者，而且将设计参与进程提前至空间移交前。新版还进一步强化了以标准化操作作为精益管理基础，论述了通过清除浪费以减少交货时间保证最高质量、最低成本和最优传输，实现精益管理的目标。标准化操作、平准化、持续改进作为精益模型三大核心准则，支撑着消除浪费、准时实时、尊重员工和患者、保证质量的理念。医疗事件中，人为的失误不可避免且难以消除，但可以消除医疗体系中那些使失误更容易发生的问题。为改善医疗质量，提高患者安全性，降低医疗事故率，积极主动寻求解决问题根源，新版还介绍了如积极使用“失效模式与影响分析FMEA”工具、

积极解决险兆近误 (Near-Miss) 和虚惊事件、关注海因里希安全金字塔法则等。

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、哈佛大学医学院、防灾科技学院、南开大学外国语学院、天津中医药大学、天津眼科医院等相关研究人员和医疗实践管理人员组成。第1版翻译的人员包括张国萍、郭婧、王泽瑶、黄卓、王维刚、田博、郝朋、张志龙、田雨、卢会会、冯雷、刘娟路、赵璐、聂晓黎、雷笑瑜、魏珊和李修等。第2版重译校译的工作人员包括郭婧、王泽瑶、田博、贺敬豪、王溪亭、张迎迎和杨燕爽等。第3版翻译和校译成员包括王泽瑶、饶骁、史林之、赖定坤、任佳元、时元皓、张艳慧、王敏行和朱婧等。本人组织并参加全部阶段的翻译工作, 并统校全书。感谢华蕾、冯小妹等出版社编辑。

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子课题(71132001)、教育部社科研究规划基金(07JA630073)、中国博士后科学基金面上及特别课题(20100470156、2012T50023)、哈佛大学和美国国家经济局 NBER 合作研究课题, 以及长江学者和创新团队发展计划的支持。

如何向拥有世界 1/4 人口的中国提供精准和成本较低廉的医疗服务一直是难解之题, 如何提高患者对中国医改的受益度和感知度成为当前医院管理制度改革的现实之题。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, 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具有重要意义。本书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适时宜, 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, 即使是行业翘楚的医院, 在管理理念和方式方法方面仍显露出明显不足, 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。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。

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专家和医疗领域专家学者及实践管理者来信交流(nkcorgov@163.com)。

张国萍 于南开园

中国管理现代化研究会公司治理专业委员会秘书长

社会神经科学学会中国分会理事

管理科学与工程学会神经管理与神经工程研究会常务理事

2017年9月



马克·格雷班 (Mark Graban) 是国际认可的精益医疗专家，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。马克与乔·斯沃茨合著《改善医疗：前线人员参与持续提升》一书。他曾两次（由于本书和《改善医疗》）获颁申冈研究和专业出版奖。

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学背景，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通信技术主任，是 LEI 和泰德康医疗集团的合伙人。同时，马克是 LEI 和泰德康医疗集团的教师。

2011 年 6 月，马克加入 KaiNexus 软件公司帮助他们实现持续发展的目标。同时，他也在路易斯 H. 巴茨患者安全基金的董事会任职。

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

