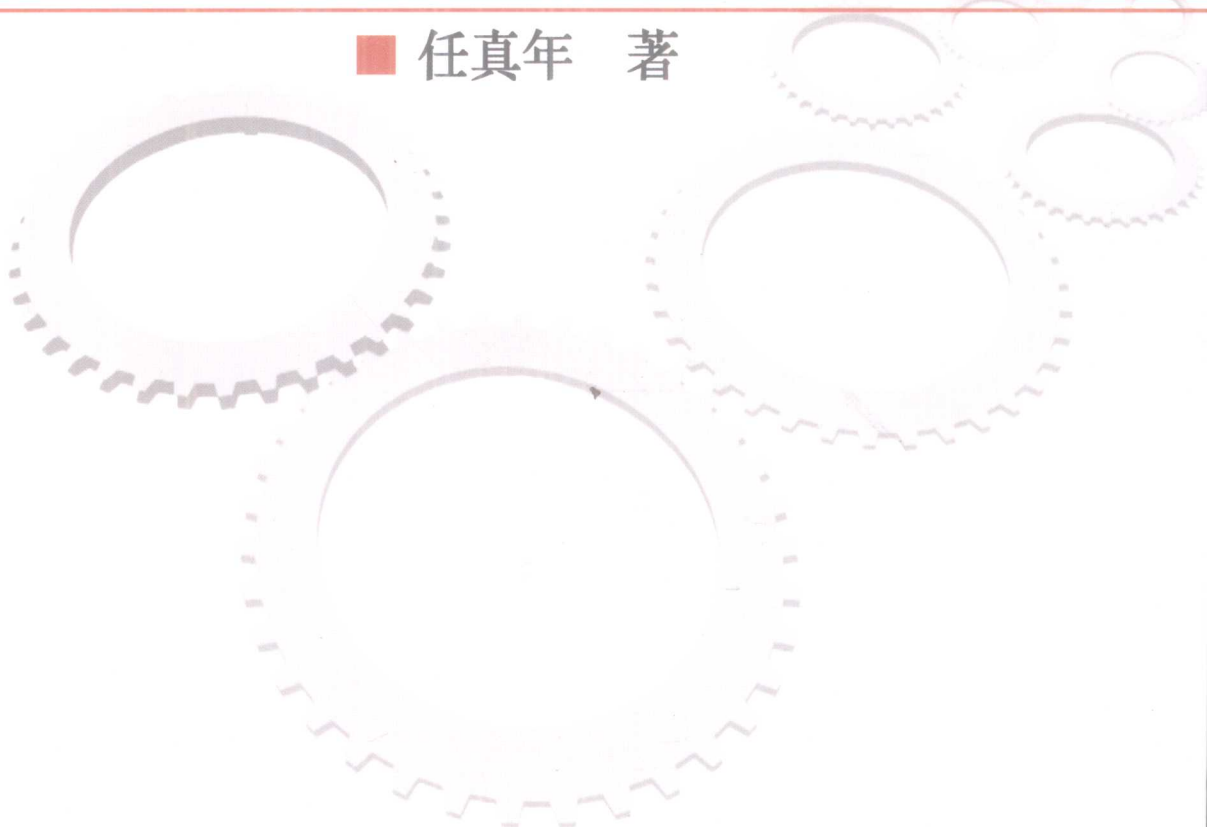




XIANDAI YIYUAN LIUCHENG ZAIZAO

现代医院 流程再造

■ 任真年 著



清华大学出版社

现代医院
流程再造

现代医院 流程再造

■ 田晓宁 著



清华大学出版社

现代医院 流程再造

XIANDAI YIYUAN LIUCHENG ZAIZAO

■ 任真年 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

自 1990 年美国哈默和钱皮正式提出业务流程再造(BPR)的概念和管理思想后,20 世纪 90 年代 BPR 实践在美国、欧洲及亚太国家等轰轰烈烈地开展。到 20 世纪 90 年代末,BPR 实践暂时陷入了低谷。进入 21 世纪后,流程再造再度席卷全球,成为企业管理的“圣经”。一个务实和理智的企业流程再造正当时。

现代医院流程再造是医院管理的一个崭新课题,它是在汲取医院优秀管理成果的基础上,将医院服务工作标准化、科学化、规范化和流程化。适应竞争者的变化,适应顾客需求的变化,适应医疗市场的变化,这是每个医院领导者和员工都必须面对的现实。适应这个现实情况就是“变”,变就是改变工作程序,这个程序就是流程,就是流程再造。世界性的 2009 年金融风暴,将再一次掀起企业流程再造的高潮。流程再造就是重新开始。

本书共 19 章,全面系统地阐述了医院流程再造的最新理念、概念、方法、技巧、实践与发展,论证了流程再造的必要性,提出了流程再造的系统思想,列举了流程再造的案例和模式。

本书可供医院管理者、卫生行政人员、医务人员、医学院校师生学习,也可供各级各类医院管理培训机构、医院管理研究人员参考。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

现代医院流程再造/任真年著. —北京:清华大学出版社,2009.7
ISBN 978-7-302-18776-9

I. 现… II. 任… III. 医院—管理 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 161813 号

责任编辑:张建平

封面设计:色朗图文

责任校对:赵丽敏

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市春园印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:28 字 数:710 千字

版 次:2009 年 7 月第 1 版 印 次:2009 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:68.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:025371-01

前言

PREFACE

流程是一组输入转化为输出的相关联或相互作用的活动。医院流程管理是对医院整个工作或部分工作活动的筹划和运营的再设计、再规划、再规范。业务流程再造则是 20 世纪 90 年代在美国兴起的一场划时代的企业管理革命。根据哈默和钱皮的定义,流程再造是“对企业的业务流程进行根本性再思考和彻底性再设计,从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性的改善”。实质上流程再造就是重新组织服务工作的开始。流程再造是一种对现代企业业务流程进行战略性的快速的改进或再设计。随着现代管理理论和实践的不断深入发展,业务流程再造是 21 世纪管理学界和企业家讨论的热门话题,“流程”已成为各行各业管理者的重要内容,成为现代企业组织管理中的一个重要关键词。

现代医院流程再造,是指以医疗市场为导向,以病人满意为目标,以竞争为前提,以节约资源和时间出发点,重新审视服务工作程序。流程再造可以从病人门诊就诊、缴费、检查、取药、住院诊疗、出院后保健指导为核心的一系列活动为价值链的流程开始,对医院整个或部分不适应现代病人需要的程序和健康要求进行再组织,进行根本性的再思考和彻底的再设计,从而创造出一个病人、顾客和社会各界满意的高效率的医疗保健服务流程体系。流程再造涵盖了现代医院行政、管理、医疗、护理、医技、技术、药品、教学、科研、人力资源管理、党团、工会工作、后勤保障、对外交流等各方面工作。流程是现代医院管理中的基础,是衡量一个医院管理水平的重要标志,也是保证医院各项工作顺利进行的前提。事实上,我们每天服务病人,每天在按照病人的要求在完善服务程序,完善程序就是在对服务流程进行再造、进行改造。医院管理者要从现代医院医疗流程再造的战略与创新高度来看待这项工作,着力整合和优化医院内部工作流程,变革或去除不增值的流程,节约时间(减少耗时),提高流程服务效率,提高医疗质量和安全水平,为人民的健康服务。

现代医院流程再造主要是围绕医院活动再造工作流程与战略管理和创新流程,包括医疗、护理、医技科室检查、药品管理、门急诊服务、病房一日生活、病人出院及出院后康复和咨询、后勤保障、人力资源管理、党团工会管理、沟通与对外公关服务流程等。

现代医院管理者就是“玩”流程。

管理理论和实践的第一个里程碑是亚当·斯密在《国富论》中提出的劳动分工理论；第二个里程碑是泰勒的科学管理和通用汽车公司阿尔费富德·斯隆提出的科层管理理论。这两种理论所形成的职能分工管理体制，强调“职能导向”，但这种管理职能理论存在管理层次而且重叠多、冗员多、成本高、浪费大、信息传递慢、对事件反应迟缓等缺陷，同时各职能部门各自为政，存在大量（约90%）非增值活动。国际管理界把BPR看成是管理理论的第三个里程碑，强调“流程导向”，打破职能部门界限，以流程为岗位基础，设计再造后的流程决定工作岗位和职能，一切服务于流程，一切服从于流程，都是为了病人健康，变传统职能型为流程扁平型，大大缩减管理层次，减少不增值活动，降低成本，信息传递快捷化，提高了效益。BPR适应了竞争（competition）、顾客（customer）、变化（change）（简称3C）的趋势和快速万变的要求，因此受到全世界管理界的高度重视。

中国医院业务流程再造大多是随着信息化改造和管理进行的，信息技术应用越普及、越彻底，业务流程改造或再造就越彻底。大多数医院都是先从收费系统开始，再到临床诊疗系统，再建立全院局域网的过程。我国医院至少有90%的医院实施信息计算机管理，并进行了医院部分或全部BPR，有的从临床科开始，有的延伸到社区，有的结合远程医疗延伸的范围更广。笔者所在的医院结合国际质量管理认证进行了业务流程改善或再造。

可以肯定，无论你是否承认医院的流程再造，但是要适应竞争者（医院）的竞争变化，要适应顾客（病人）需求的变化，要适应医疗市场（政策、价格、环境、国际投资机构的冲击、市场的整合和健康导向）的变化，这是每个医院、每个领导者和每个员工都必须面对的现实。适应这个现实就是“变”，变就是变工作程序，变的这个程序就是流程，就是流程再造，再造的工作流程要适合顾客满意的健康需求。2008年9月份开始于美国华尔街的金融风暴，引发了全球经济动荡、危机，更会成为流程再造的起因和动力。企业流程再造是无止境的。

我们以国际最新流程再造理论为指导，收集了大量文献，参考了国内外流程再造的企业、医院案例，紧密结合中国医院实际，进行比较、分析和研究，试图找出适合中国医院BPR的有效信息，更好地为病人服务。在编写过程中，我们力争有更多符合医院实际情况的创新，现代医院流程再造的基本理论应该是，高层领导对流程再造持续支持；转变观念，变垂直型职能向扁平型职能转变；把医疗市场作为流程再造的导向，以病人为中心，以顾客满意为目标；在整个流程再造中，打破各职能范围即部门之间障碍，以人为本，以流程为岗位基础；重视沟通和环境；质量安全第一，全员参与；为病人提供优质有效的医疗服务，并依据流程绩效评价组织与员工的工作效果。

现代医院管理者应该充分认识顾客、竞争和市场变化情况，努力学习流程再造理论和知识，根据现代医院实际情况（规模、任务、职能、专业、管理特点、医院文化等）从简单开始进行业务流程再造，以满足日益增长的现代病人健康需求，保证医院可持续发展速度，更好地为病人和顾客服务。

本书在编写过程中参阅了大量国内外专著、论文、报刊、网上信息及其他有关文献,在此一并表示真诚的谢意。

著者主编的《现代医院质量管理流程图解》一书由清华大学出版社于2005年出版发行,该书以医院实用的流程图为主,收入医院业务和管理流程图327种。不少读者反映需要有一本理论性强的“流程再造”专著指导医院流程再造实践。这本《现代医院流程再造》就是以理论为主的“流程再造”专著。即将出版的《现代医院流程再造》历经10年,其中用5年时间收集资料和信息,3年撰写,2年修改,现在终于问世,了却了一件心事。

本书是著者参加北京商帅教育集团在北京大学举办的英国温布尔大学工商管理博士学位班结束时的博士毕业论文的基础上修改、增加与整合而成的。在这里我要特别感谢清华大学经济管理学院博士生导师刘方棫教授对我的“现代医院流程再造”论文的精心指教,刘教授对我的博士论文的构思、结构、内容、观点都进行了设计指教,付出了辛勤的劳动;还要感谢北京大学经济学院梁小民教授、北京大学法学院张萧剑教授、台湾淡江大学国际企业所刘灿梁教授、北京对外经贸大学副校长刘亚教授、中国社会科学院研究生院李庆善教授、北京对外经贸大学王学教授等,是他们使我开阔了管理视野,了解了更多国内外先进的管理思想和理念,尤其是了解了更多流程再造的管理思想、理念、方法以及相关知识,没有他们的教育和指导,就没有《现代医院流程再造》的出版;另外还要感谢在北京大学上博士班期间的同学对全书的建议、支持和帮助以及关心本书出版的所有的朋友们;感谢正在解放军后勤指挥学院攻读硕士学位的儿子任浩对本书的打印、校对以及其关于本书的诸多事情做出的大量工作;更要特别感谢的是清华大学出版社张建平主任,正是他严格的编审、认真的校对,才使这部作品得以面世!

著者联系方式:您关于对本书的进一步改善、修订和评价的建议都会使我们感激不尽。您对我们的任何建议都将被认真考虑和采纳。我们在未来版本中接收您的任何批评和建议。因为,我们在努力实践我们所倡导的现代医院科学、合理的病人服务需求的流程目标而努力。我们的电子邮箱地址:E-mail:zuoyue51988@sina.com,renzhuoyue51988@sina.com,zhuoyue718@vip.sina.com。您可以通过中国医院卓越管理网:<http://www.em718.com>找到您有用的文章、观点、流程和培训的所有信息。

任真年

2009年5月18日于北京

目 录

CONTENTS

第 1 章 流程再造概述	(1)
第一节 流程再造的背景	(1)
一、经济全球化的趋势	(1)
二、信息技术的快速发展	(1)
三、我国加入 WTO 的影响	(2)
四、医疗改革的影响	(2)
五、质量标准国际化	(3)
六、内外环境的变化	(3)
第二节 流程再造的定义	(4)
一、流程的定义	(4)
二、业务流程再造	(5)
三、流程战略管理	(6)
四、流程再造的作用	(7)
五、流程管理创新	(7)
六、流程管理绩效	(8)
第三节 流程再造的范围	(9)
一、核心流程	(10)
二、关键流程	(11)
三、保障流程	(14)
四、服务流程	(14)
五、电子商务流程	(14)
六、沟通流程	(15)
第四节 流程再造的现实要求	(15)
一、顾客和市场的要求	(15)
二、医院建设的要求	(16)
三、医疗改革的要求	(16)

四、信息技术应用要求	(16)
五、业务技术整合的要求	(17)
六、人力资源管理的要求	(17)
七、流程可视化	(18)
第五节 流程管理的重要意义	(19)
一、顾客需求的现实意义	(19)
二、现代医院建设的重要意义	(19)
三、市场竞争的规范意义	(19)
四、医疗改革的重要意义	(20)
五、医院持续发展的重要意义	(20)
第2章 流程再造回顾	(21)
第一节 国外流程再造概况	(23)
一、BPR 理论的诞生	(23)
二、国外企业流程再造情况	(25)
三、国外医院流程再造情况	(26)
四、对国外流程再造的评价	(27)
第二节 国内流程再造情况	(29)
一、国内医院流程再造情况	(30)
二、对国内 BPR 的评价	(31)
第三节 业务流程再造的原则	(32)
第四节 流程图绘制	(34)
一、标准流程图	(35)
二、矩形流程图	(36)
三、线形流程图	(37)
四、圆形或椭圆形流程图	(37)
五、人与物混合形流程图	(38)
六、标准流程图	(39)
第五节 流程图的描述	(40)
一、简单型流程图表	(40)
二、复杂型流程图表	(40)
三、绩效控制型流程图表	(41)
第六节 流程图的持续改进	(41)
一、流程图改进的依据	(41)
二、流程图改进的设计	(42)
三、流程图改进的评估	(42)
四、流程图改进的运行	(42)

第3章 医院流程再造存在的问题与注意事项	(44)
第一节 流程再造存在的问题	(44)
一、思想观念问题	(44)
二、流程再造问题根源	(45)
三、门诊病人就诊流程长	(47)
四、住院病人流程乱	(48)
五、诊疗流程不标准	(49)
六、用药流程持续改进	(51)
第二节 流程再造的原因	(53)
一、国家医疗体制改革与机制原因	(53)
二、计划经济与市场经济转轨原因	(53)
三、药品管理问题	(54)
四、大型设备准入制度不完善	(54)
五、资源不均与公平性差	(54)
六、医保报销金额少,保险制度不完善	(55)
第三节 流程再造应注意的问题	(55)
第4章 医院流程再造面临的挑战	(58)
第一节 内环境的挑战	(58)
一、思想观念的挑战	(58)
二、医院流程再造挑战的内容	(59)
三、医院流程再造挑战的要素	(59)
四、现代医院创新变革的力场分析	(60)
五、现代医院创新变革阻力的类型	(61)
六、习惯势力的挑战	(62)
七、感情因素的挑战	(62)
八、员工担心失业的挑战	(62)
九、经费的挑战	(63)
第二节 外环境的挑战	(63)
一、相关人员不理解	(63)
二、市场与顾客不适应	(63)
三、上级领导支持不力	(64)
四、可能失败的压力	(64)
五、供应商不能良好合作	(64)
第三节 管理模式的挑战	(65)
一、现代流程管理与传统观念的碰撞	(65)
二、先进管理理论的挑战	(65)

三、信息技术的挑战	(66)
第四节 流程再造风险的挑战	(66)
一、流程再造本身挫折	(66)
二、流程再造半途而废	(66)
三、流程设计不合理	(67)
四、短期内效益下降	(67)
五、员工士气消沉与质量不稳定	(67)
六、门诊和住院病人减少	(67)
七、流程简繁不符合实际	(67)
八、员工不习惯新流程文化	(68)
第五节 质量管理流程的挑战	(68)
一、质量管理模式的挑战	(68)
二、提高医院员工质量意识的挑战	(69)
三、质量管理法制化的挑战	(69)
四、信息技术与经费的挑战	(71)
第六节 流程再造的误区	(71)
一、流程万能	(71)
二、流程再造可以立竿见影	(72)
三、重流程设计、轻流程管理	(72)
四、IT 流程代替人的监控	(72)
五、流程就是高质量	(72)
六、流程再造就是员工下岗	(73)
七、流程再造需要大量经费	(73)
第 5 章 医院流程再造的实施	(74)
第一节 业务流程再造的依据	(75)
一、业绩下滑与面临危机	(75)
二、医院改革与政策驱动	(75)
三、信息技术发展与业务整合	(76)
四、领导变动与规划更新	(76)
五、设备老化、技术改进	(77)
六、“大企业病”与效率低下	(77)
七、意外事故与破产重组	(77)
八、企业发展好与构建新优势	(78)
第二节 业务流程再造实施的影响因素	(78)
一、医院内部因素	(78)
二、医院外部因素	(78)
三、体制及机制因素	(79)

四、员工素质因素	(79)
五、领导决策因素	(79)
六、经济发展因素	(80)
第三节 业务流程再造的步骤	(80)
一、战略管理决策	(80)
二、成立组织并分工	(81)
三、设计流程方案	(81)
四、评审流程方案	(82)
五、流程方案实施	(82)
六、流程持续改进	(83)
第四节 业务流程再造的分类	(83)
一、流程宏观分类	(83)
二、三大系统十八系列	(84)
三、医疗核心流程	(86)
四、保障服务流程	(87)
五、沟通辅助流程	(87)
六、安排会议流程	(88)
第五节 业务流程再造的要素	(89)
一、人的要素	(90)
二、财物要素	(90)
三、时间要素	(90)
四、信息要素	(90)
五、场所要素	(91)
第六节 业务流程再造的标准	(91)
一、主要业绩明显上升	(91)
二、符合医院规律	(91)
三、信息化程度高	(91)
四、成本合理与资源节约	(92)
五、服务质量提高	(92)
六、市场占有率提高	(92)
七、流程优化	(92)
八、顾客满意	(94)
第七节 业务流程再造分析	(95)
一、医疗核心流程分析	(96)
二、保障服务流程分析	(104)
三、沟通辅助流程分析	(109)
第八节 业务流程再造组织与领导	(114)
一、流程再造指导领导委员会	(114)

二、流程再造领导人	(115)
三、流程再造总管	(115)
四、流程再造主持人	(115)
五、流程再造小组	(116)
六、流程再造操作员工	(116)
第九节 医院流程再造实施后员工的信念	(116)
第6章 医院流程再造的优化	(118)
第一节 流程战略目标	(118)
一、目标明确	(118)
二、任务明确	(119)
三、分工明确	(119)
四、时间明确	(119)
五、经费明确	(120)
六、职责明确	(120)
第二节 流程整合	(121)
一、步骤正确	(122)
二、减少不增值流程	(123)
三、确定核心流程	(124)
四、掌握关键流程	(124)
五、持续监控流程	(125)
第三节 流程再造自测	(125)
一、是否符合医院战略目标	(125)
二、是否符合设计方案进行	(127)
三、是否符合人性化管理要求	(128)
四、是否落实监控措施	(129)
五、是否领导持续支持	(129)
六、是否符合环境要求	(129)
七、是否保持旺盛的团队士气	(130)
第四节 经典流程法则	(130)
一、什么是经典流程	(130)
二、经典流程“三五七”	(132)
三、三环节流程最经典	(138)
第五节 流程优化	(139)
一、流程诊断,查找问题	(139)
二、科学合理,改变结构	(140)
三、全面论证,重新选择	(141)
四、实事求是,“瘦身”流程	(141)

第六节 流程创新	(141)
一、完善优化	(142)
二、改进优化	(142)
三、换代优化	(143)
四、发明优化	(143)
五、流程优化计划	(144)
第七节 管理就是“玩”流程	(145)
一、流程是复杂到简单的结晶	(145)
二、流程就是普通工作程序	(147)
三、流程在生活中的应用	(148)
四、流程在交往沟通中的应用	(149)
五、流程在临床医师诊断中的应用	(149)
六、流程在质量管理中的应用	(150)
七、流程在顾客关系与数据库管理中的应用	(150)
八、流程在房屋租赁中的应用	(151)
第八节 流程再造绩效评价	(151)
一、流程设计评价	(151)
二、流程制度评价	(152)
三、流程运行指标评价	(152)
四、流程可视化	(154)
五、价值链分析评价法	(155)
六、IT 评价	(156)
七、顾客满意度评价	(156)
八、流程再造综合满意评价	(157)
九、流程绩效评价	(158)
第九节 现代医院流程再造公式	(158)
一、流程再造公式一→环节相加公式	(159)
二、流程再造公式二→环节相加公式	(160)
三、流程再造公式三→环节相加公式	(161)
四、流程再造公式四→环节相减公式	(162)
五、流程再造公式五→环节相除公式	(162)
六、流程再造公式六→环节相乘公式	(163)
七、流程再造公式七→环节相乘公式	(164)
八、流程再造公式八→环节相乘公式	(164)
九、流程再造公式九→环节相乘公式	(165)
第 7 章 医院流程再造的创意	(168)
第一节 现代医院管理创意	(168)

一、管理创新的内容	(168)
二、管理创新的特点	(170)
三、管理创新的注意事项	(170)
第二节 医院人力资源管理流程创新	(171)
一、人力资源流程结构	(172)
二、人力资源流程的特征	(173)
三、人力资源开发	(175)
四、人力资源管理的激励	(176)
五、人力资源管理流程的评价	(177)
第三节 医院质量管理流程创新	(179)
一、质量管理精神与观念创新	(179)
二、质量管理战略创新	(180)
三、质量管理思维与知识创新	(180)
四、质量管理人才创新	(181)
五、质量管理组织创新	(181)
六、质量管理标准与控制创新	(182)
七、质量管理技术创新	(182)
八、质量管理专科建设创新	(182)
九、质量管理机制创新	(183)
十、服务质量管理创新	(183)
第四节 医院文化创新	(184)
一、医院文化创新的概念	(184)
二、医院文化创新的内容	(184)
三、医院特色文化创新	(186)
四、医院文化创新的趋势	(187)
第五节 医院管理营销流程创新	(188)
一、现代营销的特点	(188)
二、现代医疗市场的特点	(191)
三、现代医院管理营销的创新	(194)
四、现代医院管理营销创新的途径	(197)
五、现代医院管理营销须解决的问题	(199)
第8章 医院卓越服务流程再造	(202)
第一节 现代医院顾客满意度流程	(202)
一、国内顾客满意度调查研究情况	(203)
二、国外顾客满意度调查研究情况	(203)
三、顾客满意度调查的内容	(203)
四、顾客满意度调查表设计	(204)

第二节 顾客满意球体结构流程	(204)
一、核心层	(205)
二、亲属层	(205)
三、保险公司和病人单位层	(205)
四、员工层	(206)
五、同行层	(206)
六、邻里层	(206)
七、领导层	(206)
八、新闻媒体层	(206)
九、供应商层	(207)
十、社会各阶层	(207)
第9章 医院品牌流程再造	(209)
第一节 现代医院理念创新	(209)
一、理念创新的内容	(209)
二、理念创新的注意事项	(211)
三、理念创新的途径	(212)
第二节 现代医院规模创新	(213)
一、规模创新的概念	(213)
二、规模创新的内容	(214)
三、规模创新需要解决的问题	(218)
第10章 医院战略管理流程再造	(219)
第一节 现代医院战略管理的概念	(219)
第二节 现代医院战略管理的任务	(220)
一、提出战略展望标准	(220)
二、建立战略管理组织	(221)
三、战略管理目标体系	(221)
四、制定战略管理框架	(222)
五、确定战略管理技术	(222)
六、明确战略管理经济目标	(222)
七、设定战略管理实施层次	(223)
八、确立战略管理实施重点	(223)
九、分清战略管理实施阶段	(224)
十、实施战略管理计划	(224)
第三节 现代医院战略管理的要素	(225)
一、医院外环境分析	(225)
二、医院内环境分析	(226)

三、医院医疗技术	(227)
四、医院竞争优势	(227)
五、医院成功的要素	(228)
六、医院面临的主要问题	(228)
七、医院核心竞争力	(229)
八、医院战略目标的共识与凝聚	(230)
九、医院战略目标的支撑条件	(230)
十、医院战略选择与发展途径	(230)
第四节 现代医院战略管理的特征	(231)
一、全局性	(231)
二、方向性	(232)
三、长远性	(232)
四、权变性	(232)
五、高层管理性	(232)
六、竞争性	(232)
七、风险性	(233)
八、有效性	(233)
九、稳定性	(233)
十、创新性	(233)
第五节 现代医院战略管理流程要处理好的关系	(234)
一、人才与技术的关系	(234)
二、当前市场与未来市场的关系	(234)
三、组织与个人的关系	(235)
四、资金保障与物质保障的关系	(235)
五、简单与复杂的关系	(235)
六、总目标与分目标的关系	(236)
七、全程性与阶段性的关系	(236)
八、静态与动态的关系	(236)
九、一般能力与核心能力的关系	(236)
十、当前战略与未来战略的关系	(237)
第 11 章 医院特色专科流程再造	(238)
第一节 特色专科流程创新	(238)
一、特色专科流程创新的意义	(238)
二、特色专科创新的内容	(239)
三、特色专科创新应注意的问题	(242)
第二节 名医专科流程创新	(243)
一、名医专科流程的概念	(243)