

• 医院管理 •

医院流程管理理论的实践应用探讨

赵宁志¹, 宁兰文², 曾学云³, 高 茗⁴

〔摘要〕 医院流程管理是现代医院管理的一个新视角。通过探讨医院流程管理理论、原则、程序和作用,以及在医院管理中的应用等,对提升医院医疗服务和管理品质,实现资源成本最小化,提高医院整体管理水平,具有重要的现实意义。

〔关键词〕 流程管理;理论;实践应用

〔中图分类号〕 R197.3 〔文献标志码〕 A 〔文章编号〕 1672-271X(2011)05-0465-02

流程管理(process management, PM)又称业务流程管理或企业流程管理(business process management, BPM),它是 20 世纪 90 年代企业界最早提出的一种新的管理思想和方法。作为现代企业管理的重要方法和技术,流程管理在提升企业业绩和满意度等方面发挥较大作用,并受到管理者和企业界的普遍关注。面对不断变化的需求和激烈的市场竞争环境,许多医疗机构也开始尝试应用流程管理理念来改善服务和管理。深刻理解和思考流程管理理念和内涵是医院成功运用流程管理的基本前提和重要保证。

1 医院流程管理的理论

1.1 流程管理的内涵 它是以规范化的构造端到端的卓越业务流程为中心,以持续提高效率为目的的一种系统化管理方法。强调“规范化、流程、持续性和系统化”,形成一套“认识流程、建立流程、优化流程、流程自动化、运作流程”的体系,并在此基础上开始一个又一个“再认识流程”的新循环^[1]。通过对“过程”的控制和专业化管理,从而达到预期目的和效果。基本思想:一是以业务流程为中心,摆脱传统组织分工理论的束缚,强调流程的整体性;二是突破原有的思维定式,对业务流程进行规范化设计;三是倡导顾客至上的经营理念,建立优质服务的竞争优势;四是实行以人为本的管理,让员工成为复合型人才,并对员工授权;五是强调规范化、持续性和系统化,强调经营流程间的相互匹配和对所有流程的总体规划。

作者简介: 赵宁志(1964-),男,江苏南京人,硕士,副主任医师,副教授,从事军队医院管理工作

作者单位: 1. 210002 江苏南京,解放军 454 医院;2. 210009 江苏南京,江苏省军区后勤部门门诊部;3. 210002 江苏南京,解放军 81 医院;4. 210002 江苏南京,南京军区南京总医院

通讯作者: 高 茗, E-mail: znz359@163.com

1.2 流程管理的内容 包括 3 个方面:规范流程、优化流程与再造流程。在整个医院流程管理中,要打破各职能范围之间的障碍,对于比较优秀且符合卓越流程观点的流程进行规范;对于存在冗余或消耗成本环节的流程进行优化;对于完全无法适应现实需要的流程进行再造,从而减少医院管理层次,剔除无效环节,缩短流程时间,提升医院品牌和竞争力^[2]。

1.3 流程管理的步骤 界定核心流程→评价核心业务流程状况→找出核心流程的薄弱环节→优化流程→建立流程团队→设立团队负责人→绘制流程图→流程试运行→流程正式运行→负责人督导执行流程,保证流程正常运行→再次评估流程,发现问题。如此循环,并根据顾客需求不断优化流程。

2 医院流程管理的原则

2.1 领导带头 领导意味着推动、促进和发起流程管理活动,而管理则是控制和指导干预活动。医院管理者负责消除流程管理中的障碍,消除医院内反对改变流程的人所设立的各种阻力。

2.2 以人为本 医院流程管理的成功或失败取决于医院内部的人。因此有必要理解和预测员工的期望、情感和行为,包括对变革的抵抗和惧怕现象的管理。

2.3 注重学习 流程管理实施前需要做周密准备,流程的变化会影响员工岗位的设立,为保持组织稳定,营造终身学习的医院文化,使员工获得复合技能并持续提高。

2.4 持续改进 医院要创造一种变革文化氛围,使流程管理工作能够持续进行下去,从而使医院能够适应不断变化的环境因素。

2.5 加强沟通 对于基于病人价值链的医院业务流程管理而言,沟通是一个关键因素。必须建立包括所有利益相关者、员工和病人,甚至社区在内的沟通计划和相关机制。

2.6 搞好评价 基于病人价值链的医院流程管理,需要采用同病人期望相符合的测量指标来进行绩效的测量和评估。

3 医院流程管理的程序

3.1 流程的突破性改善 一是设计医院流程。流程再设计的核心是设计流程的输入和输出,以及输入和输出的过程。在流程分析和识别再造的基础上,围绕流程再造的目标和使命,系统清除存在的约束,提高医院运行的绩效指标。二是实行模拟分析。在现实环境中模拟新的流程,同时进行定量定性分析,集中检验新流程的性能。

3.2 渐增性流程改善 采用团队管理方式,分为 4 个阶段。第 1 阶段:确定需要改善的关键流程。第 2 阶段:分析现有流程。第 3 阶段:改善流程。第 4 阶段:实施流程改善方案。

4 医院流程管理的作用

4.1 服务意识增加 流程管理将改变医院以往只对任务、领导和局部负责的局面,转向对整个流程、最终目标和病人负责。在为病人服务的同时实现医院价值的增加,并根据绩效决定奖励,由此提高医院效率和效益,为医院的战略目标服务。医院增强服务意识从流程入手,把病人的需求作为出发点,简化流程或由医院提供专门的服务人员替病人完成各个窗口的手续,从而提高服务质量^[3]。

4.2 竞争优势明显 流程是医院竞争优势的体现和来源,关注流程各个环节的管理对打造医院品牌,提升竞争力具有重大的现实意义。在流程管理中根据医院战略设计独特的经营活动和经营模式,使经验和知识得到积累和继承,形成医院自身的最佳实践并持续提升,以降低医疗成本,提升竞争力。主要体现在 5 个方面。梳理:工作顺畅;显化:建立工作准则,便于查阅流程、了解流程、工作沟通、发现问题、复制流程、医院对流程的管理;优化:不断改进工作,提升工作效率;监控:找到监测点,监控流程绩效;监督:便于上级对工作的监督。

4.3 工作效率提升 不断提升内部运作效率,通过流程管理持续优化内部运作,根据流程理顺结构,明确角色及职责,使工作有序运用;明确流程的责任人,将工作和任务结构化;对流程的关键点规定效率、时间的要求;建立信息系统,实现信息的集成与共享,最终目的就是追求效果和效率^[4]。

4.4 管理水平提高 医院流程管理可借助专业化管理工具,对环节进行控制,按程序化、标准化、信息

化去衡量、管理;便于及时改进和纠正,较好地适应突发事件的发生;有利于分工与协作,发挥团队作用^[5]。主要体现在 3 个方面:一是指导员工作用。无论是新员工还是老员工,无论是新工作还是旧工作,都可以借鉴流程进行学习、交流和指导。二是分析和优化的控制工作。管理者可了解医院层面的价值链形成情况,也可了解单项产出的每一具体工作环节。而且不仅局限于了解,还可以对合理性进行分析、对各项工作进行优化、记录、评价和控制等。三是管理者能够明确最终产出和了解实现产出的各个环节,也就容易对工作进行设计和优化。

5 医院流程管理的应用

5.1 在医疗服务流程上 医院向病人提供各种医疗及相关服务的先后次序,与病人关系最密切、最直接的流程。医疗服务流程是医院最核心的流程。它也有核心流程和辅助流程之分,医院门(急)诊、辅诊、临床等诸方面的流程都是核心流程^[6]。

5.2 在疾病诊治流程上 由医务人员执行,直接影响医务人员的工作效率和医疗质量,如某病种的诊疗流程和临床护理流程等。流程管理就是要求制订出最合适的诊疗路径,使医疗工作具有统一的诊疗标准和流程,医疗行为更加规范^[7]。

5.3 在行政管理流程上 由管理者执行,影响管理效率和质量。行政管理流程遍布临床科室的职能科室,是医院内部管理流程,相对于医疗服务流程来说,行政管理流程只作为辅助流程,主要有质量控制、医疗费用和药品管理流程等^[8]。

【参考文献】

- [1] 王玉荣. 流程管理学[M]. 北京:北京大学出版社,2008:10-25.
- [2] 刘滨,徐青. 医院流程化管理模式的探讨[J]. 中国卫生事业管理,2007,23(10):671-673.
- [3] 姚峥,刘力松,张育,等. 综合医院门诊服务流程化管理实践探讨[J]. 中国医院,2010,14(6):19-21.
- [4] 梁娜,李景波,吴昊,等. 综合型医院流程管理的应用探讨[J]. 中国医院管理,2009,29(11):45-46.
- [5] 郭爱勇,赵宁志,魏巍. 医疗服务流程再造在医院管理中的应用[J]. 东南国防医药,2006,8(3):218-219.
- [6] Zelda BG. Creating and managing a paperless health information management department[J]. Top Health Inform Manage,2002,23(1):26-36.
- [7] 赵宁志,曾宏逵,高茗. 精细化管理在医院管理中的应用[J]. 解放军医院管理杂志,2010,17(5):423-424.
- [8] 赵宁志,茅建华,高茗. 缩短平均住院日的策略[J]. 解放军医院管理杂志,2010,17(6):568.

(收稿日期:2011-05-11)

(本文编辑:孙军红)