doi:10.3969/j.issn.1000-9760.2012.02.016

精益管理在医院手术室管理中的应用性探析

王 舒 韩 锋

(上海理工大学管理学院,上海 200093;上海出版印刷高等专科学校印刷设备工程系,上海 200093)

摘 要 手术室是医院外科手术不断运行的核心,各种医疗资源与医务软性载体集聚于此,手术效率与术后效果涉及医院管理的各个环节,关系到医院的整体效益。手术室流程的优化与效能的提高是医院管理者面临的重要问题,同时也是手术室绩效管理模式探讨的重要方面。将科学化与合理性于一体的精益化管理引入手术室流程再造,可以优化护理质量,有效保证医院管理以及手术效率、效果,精益管理理念与方法的应用能为医院以及手术室良性运营提高保障,确保手术流程中的安全与质量,降低各项成本,提高医院的经济与社会效益。

关键词 精益管理;医院;手术室

中图分类号:R194 **文献标志码**:B **文章编号**:1000-9760(2012)04-131-03

随着医疗体制改革的纵深发展,医院在全方位确保医疗质量的前提下,不断开展建立以“病人为中心”的服务流程体系,越来越重视降低成本以及提高患者满意度,优质、高效、便捷的医疗服务涉及到医院的各个职能科室与环节,而传统手术室资源浪费以及效率低下的现状成为医院降低成本较有潜力的部门。引入先进性的管理方法与经验势在必行,全面推进医院流程优化,手术室管理日常运用先进性管理工作具有重要的现实意义与实用价值。精益管理源于精益生产(Lean-Production),而精益生产的核心思想就是力求消灭一切浪费,追求尽善尽美,精益生产的优越性体现在生产制造、产品开发、协作配套、营销网络以及经营管理等各个环节。精益管理通过降低成本、提高质量、加快流程进展、实现顾客满意度等方式达到价值最大化的过程,精益管理理念也由最初的业务管理方法上升为战略管理理念。精益管理运用到医院及手术室的目标可以概括为:为患者提供满意的服务与高效医疗质量的同时,把人力、设备、资金、材料、时间与空间等在科学合理配置的前提下,将浪费降低到最低程度,创造出更大的效能。精益管理的手术室以及医院各个职能科室的应用,可以提高决策与定位的科学性与统一性,确保手术需求、手术室基本设施、麻醉设备以及护理辅助合理配置,进一步塑造精益求精与务实严谨的手术室文化。

1 精益管理概述

精益管理的轴心是“精益思维”(Lean-Thinking),而精益思维的核心就是以最小的资源投入比获得最大的价值效用。精益管理已由最初在生产实践领域中应用广泛延伸到企业的各项业务,而其目标定位可以归纳为:企业在为顾客提供优质产品与服务,也力求资源配置最大化、浪费程度最小化,‘精’就是指低投入,资源消耗少,时间与空间利用最合理,高质量与强效能,而‘益’指经济效益与社会效益的产出化,实现组织升级目标,更加富有竞争力与挑战性。

1.1 精益管理的核心工具

1.1.1 5S 是精益管理中对于现场进行优化的工具之一[1],5S 是分类整合(sort)、简化程序(simplify)、洁净整改(sweep)、标准化运营(standardize)以及自律(self-discipline)的简称,后来因为在工厂管理中安全也是非常重要的项目,安全(Safety)被加入统称为 6S。6S 重点在与改善现场工作环境,为推进精细化奠定基础,通过现场各种资源的整合与配置,将人员与物品安排合理,保证流畅性与科学化,进而实现制度化与标准化,提高工作效能,组织分工明确,权责统一。

1.1.2 全方位价值流转图(value-transfer)是精益管理广泛运用的工具之一,对于组织的绩效考核与衡量,全方位价值流转图可以促使参与价值方清晰可见,实现各种价值载体的有机融合。利益参与主体位于价值流转图的上口端,努力实现资源配置的科学性。在手术室运营中,存在多方面的价值参体与利益博弈方,医务人员与患者之间的融通、麻醉用品与手术器械的安置,还有人员、物品与信息的多方流动。通过设计价值流程图的模式可以更好的配置上述环节,促使各个方面资源利用最合理。

1.1.3 现场改善 精益管理的改善是一个循环不止的过程，通过不断的改善达到组织预设目标与效果，通过个人与团队的长久性沟通与协作，发现问题与症结，及时调整行动过程和短期行为，充分调动组织框架中各类参与方的主动性与积极性，实现精益求精。

1.2 精益管理的主要内容

精益管理的本质是通过消除各种形式的浪费，提升价值流效能。精益管理的主要内容包括：

1.2.1 反对资源浪费的精益态度 精益管理提倡反对制造领域的七种浪费（过量生产、多余行为、库存、缺陷、搬运、繁冗的流程、失效等待）的同时，强烈避免组织活动中长期存在的沟通障碍、信息断层、工具性短缺、体系僵化以及人力资源浪费等各项问题。

1.2.2 精益组织文化 通过精益管理的实施要实现良好的组织协作氛围，在组织内部形成高效、精简、追求完善的团队，成员之间目标清晰及思想统一，对于组织的相关情况与整体愿景充分认知，达成共识。

1.2.3 标准化运营 要在规定的时间与空间范围内提供与市场需求相适应的产品与服务，始终围绕服务对象为中心，开展业务流程工作。计划、组织、协调、控制等管理步骤标准化与制度化。建立及时防控体系，预防各种因安全、质量、突发事件等原因引起的各类事故，有效降低事故的发生概率。

1.2.4 组织运行中的“能动性”思想 任何组织的长久发展要以服务对象为导向，在机构内部设立按市场需求的快速反应与能动机制，注重人性化管理，把人的主观能动性、思辨性与客观事物有机结合起来，通过引导与拉动的方式带领员工完成各项任务。

2 精益管理在医院及手术室运营中的实施与效果

2.1 树立精益管理思想，增强服务理念以及绩效意识

一方面精益管理作为一种科学化与合理性的应用工具，实施与推进过程不在于朝夕之际，而重于长久之间，要在医院系统特别是手术室内部形成具有约束性的规范予以制约，只有树立精益意识，管理方法与途径才能稳步推行下去。医院要把这种理念提升到计划目标的战略地位上，才能更好地进行思想统一与规划。另一方面，精益管理要求始终围绕中心与轴点开展工作，医院运行的焦点要遵循“以病人为中心，为患者全心全意服务”的理念开展医务活动。组织行为的科学性、合理性与服务对象的满意程度息息相关，绩效评价与管理可以改善各种关系，加强患者对于医院的信任度，体现服务和顾客至上的管理理念。绩效评估有助于发现行为纰漏，促进组织全程系统监督，提高责任意识[2]。从医院决策者到手术室人员要增强精益服务意识与效能观念，充分认识到手术室运转流程中投入到产出规模以及资源消耗比，强化绩效评价。

2.2 构建医院精益管理组织框架，设计手术室精益目标与愿景

精益管理是一项精细化的系统工程，需要多方面和全方位的支持与辅助，涉及多个职能部门的沟通（见图1）。聚集科学性与合理化的管理方法需要经过程序化的推进和制度化的保证，权威性与专业性的评估方法才能更好地应用组织运转中[3]。首先要构建精益管理的组织框架，根据部门的特点有力推进日常性管理与服务工作，权责明确，进行合理分工；其次，按照医院框架，分配各自任务与职责，设定计划与目标，围绕愿景有针对性的开展工作；最后，在系统构建的医疗平台下，围绕目标与计划，不断改善精益管理应用过程中的各个环节，不断追求卓越。工作应用中需要明晰精益管理指挥职能、精益管理现场管理职能以及精益管理辅助职能。指挥职能包括医务决策者、高层管理者以及手术室第一负责人，他们需要安排精益管理时间表，监控实施方案与过程，对实施成效进行总结与反馈；现场管理者包括业务科室主任、护理部管理人员、部门行政负责人等，他们对于精益流程顺利推进与执行起到关键作用，实时观测项目运行过程与问题，提高下属工作人员的主动性与积极性；辅助职能主要包括精益管理工具的培训者与教导者，他们分批为现场管理人员以及高层管理者提供精益管理理念和理论的培训，提高他们项目分析综合管理能力，对基层医务员工进行有效指导与训练。

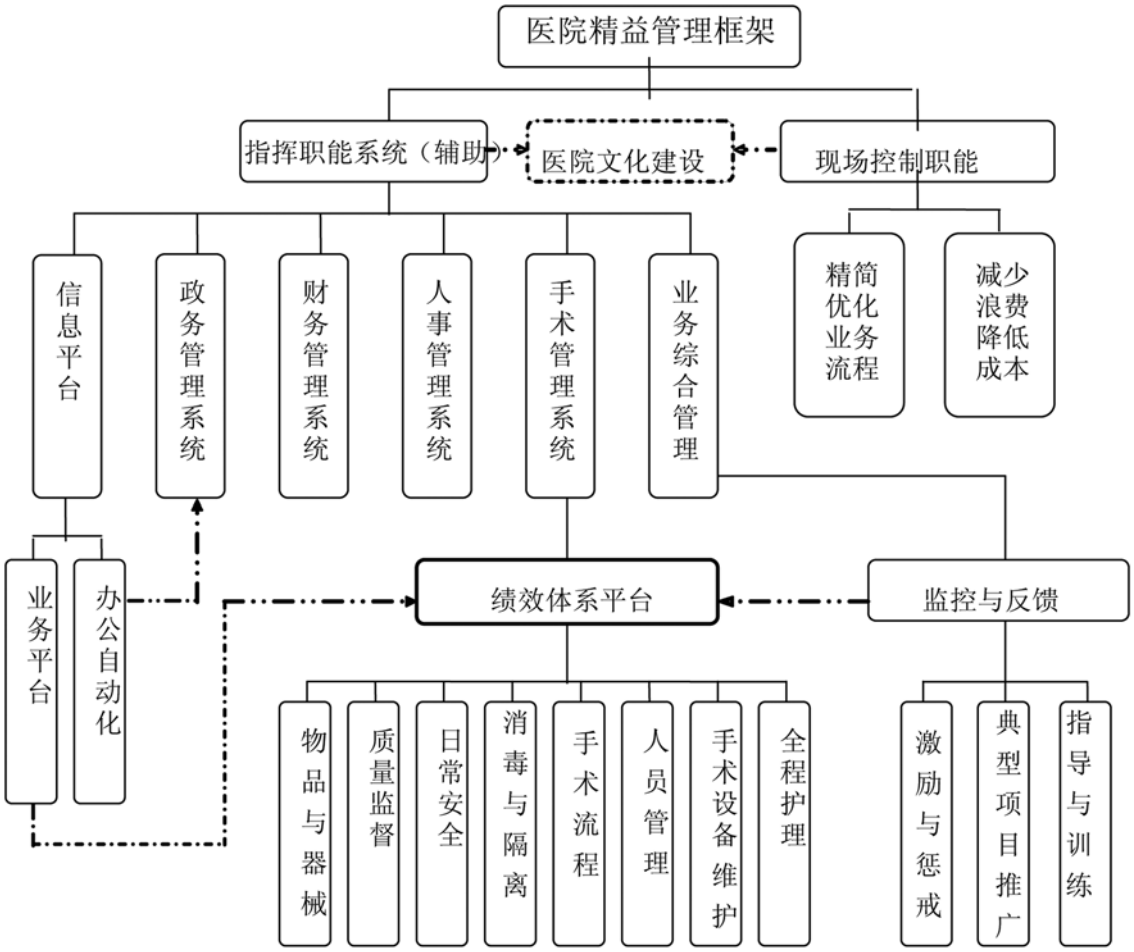

图 1 医院精益管理组织框架简易示范图例

2.3 运用精益管理工具全程跟进，对于执行效果不断进行监控与反馈

通过精益管理预设工具的实施与应用，有步骤的、分阶段的应用到手术室日常管理当中，精益管理涉及手术室管理的各个方面，其中还会与其他科室部门密切联系。所以在精益管理实施过程中，手术室的业务流程在提高工作效能的同时势必波及其他专业性科室，产生的不适应感与问题要随时控制与反馈。通过精益管理的有效应用，可以加强患者与医务工作之间的联系，医院决策方可以直接发现日常行政过程中的问题与缺陷，在职责权限范围内努力整改，提高工作效率[4]。在内部运行机制及时调整、外部加强监督引导、评估环节中加强沟通与联系这样不断互动体系过程中，不断提升工作人员服务意识，扩展各方参与路径。在精益管理产生一定效果和效益后，手术室资源使用状况、人员配比协调度、设备利用效率以及整体护理现状等要进行定性总结与定量分析，适时选择优秀精益项目进行研讨与沟通，强化效果显著的案例分析，予以激励与表彰，而对于不切实际以及弊端显露的做法，要及时消除影响，力求尽快纠正，积极配合改善。

参考文献：

[1] 肖智军. 5S 活动推行实务[M]. 广州：广东经济出版社，2000：3-4.

[2] 韩锋，诚然，刘丽. 战略管理框架下政府绩效管理探析[J]. 经济与管理，2010，25(10)：25-26.

[3] 王舒，王利丽. 360 度绩效评估法在手术室护士绩效考核中的应用性探析[J]. 临床护理，2011，38(5)：68-69.

[4] 韩锋. 360 度绩效考核在政府绩效管理中应用性探析[J]. 经济与管理，2011，41(9)：78-79.

（**收稿日期** 2012-03-15）