

主委访谈

赵越：医院高质量发展须精益管理护航

● 本报见习记者 陈祎琪

近日，中国人体健康科技促进会现代医院精益管理专业委员会成立大会在北京召开，北京大学人民医院原党委书记赵越当选为该专委会首届主任委员。

“医改的步伐、医保支付制度改革、医共体建设、公立医院绩效考核加速推进等都使粗放式的医院运营管理模式受到了前所未有的挑战。为持续保障医院医疗技术顶尖、医疗质量过硬、医疗服务高效、医院管理精细、医患满意度较高，树立精益管理思维，深化精益管理模式成为现代医院发展的必由之路。”赵越在接受《医学科学报》采访时表示，精益管理不仅是一种模式，更是一种理念、一种文化。实施精益管理是一个永无止境的学习过程。

精益管理需动态可持续

精益管理模式源自日本丰田集团，是战后日本汽车工业受到“资源稀缺”和“多品种、少批量”的市场制约的产物，经丰田佐吉、丰田喜一郎及大野耐一等人的共同努力，直到上世纪60年代才逐步完善而形成。

“精益管理以最大限度地减少企业生产所占用的资源和降低企业管理与运营成本为主要目标，丰田集团可以说将精益管理做到了极致。”赵越表示，工业革命以来，医院管理模式始终紧跟工业管理。

全球许多久负盛名的医疗机构，在实现“精益”转型后，剔除了传统管理中的累赘和不合时宜，实现了医院运转效率的提高。赵越介绍，近年来，不少医院管理先行者紧随时势，在医院中开展了轰轰烈烈的“精益运动”。据不完全统计，全国以各种形式推进精益管理的医疗机构有1500余家。这些医院虽然短期内取得了显著的改革效果，但长期来看，却面临后劲不足、发展受阻等问题。

对于为何会出现这种情况的疑问，赵越给出的答案是，“究其根本，在于医院管理者没有树立起精益思维。精益管理不是阶段性的，不是三年五年就能望到头的，而是一种动态、可循

环、可持续的现在进行时。”

相较于十年前，我国医疗体系管理水平已有大幅度提高，如今在全世界范围内也已位列第一梯队，但医疗体系管理不能局限于目前的状态，还需要继续向前大踏步发展。“我们要做精益管理，但不是机械地做，而要充分考虑我国国情，创新并推广有中国特色的医疗行业精益管理体系。”赵越表示。

为了协助各医疗机构深入理解精益管理的精髓，搭建一个“共商、共建、共享”的学习交流平台，建立统一规范的标准和方法，减少医疗体系中“人治”的管理色彩，共同提高现代医院精益管理的能力水平，中国人体健康科技促进会现代医院精益管理专业委员会应运而生。

精益管理链接六大节点

现代医院精益管理是指以“人”为体系核心品质，将精细化管理的思想、方法、工具贯穿于医院整个医疗体系中的管理过程。赵越说，“在这条管理链上，质量、技术、服务、人才、控制及考核是最重要的六大链接点。”

“首先，提升医疗质量是医院管理工作的重中之重。因为患者来医院，最重要的事情就是把病看好。”赵越指出，保障医疗质量关键在于实现临床诊疗的规范化。当前，诊疗不足或诊疗过度的现象仍旧存在，这给患者造成了负担，因此推行精准医疗势在必行。“我们应基于个体化基因、环境、生活方式等因素，为患者提供最适宜的疾病治疗方案和预防策略。”

医疗技术攸关医疗质量，其创新与普及都是为了帮助患者消除疾病、缓解病情、减轻痛苦、改善功能和延长生命。现代医疗技术发展突飞猛进，医护人员需遵循各类疾病或技术的指南、专家共识等文件，规范化诊治患者，提高诊疗正确性、科学性与安全性。“真正惠及患者的医疗技术要将临床需求融入科学研究的成果转化。全国大型三甲医院除强化技术规范应用外，还应注重提升科研实力，加强跨学科合作，推动更多医疗新

技术落地。”赵越说。

患者满意度是三级公立医院社会效益的重要体现，是反映医院医疗服务水平最直接的晴雨表。“好的医疗服务应该体现在细节中，例如就诊流程的优化、导引设施的完善、医院环境的温馨、诊治费用的合理、医护人员言行举止中的热心与关爱等。”赵越说，随着人们对美好生活的需求日益增长，医疗服务水平的高低不仅取决于医院的硬实力，还要看医院是否拥有浓厚的人文气息。“现在很多医院都会进行患者满意度调查，但我觉得时间可以调整为门诊患者就诊结束时、住院患者出院时。我认为这样收集到的调查结果才最真实，有助于医院有针对性地改进。”

在医院管理中，患者需求是重要导向，但与此同时，也不能忽视医护人员的诉求。《关于加强三级公立医院绩效考核工作的意见》明确将医务人员满意度作为医院满意度评价指标之一。“人才是第一资源，提高医务人员满意度是医院提供高质量医疗服务的重要保障。”赵越表示，想要留住人才，首先要让医护人员的职业价值得到自我、集体和社会认可；其次要通过健全绩效考核制度，保障医护群体的基本生活；同时，提供多样化的学习和进修机会，打通医护群体继续教育和职业晋升的通道。

“此外，如何开展成本管理以降低运营支出、提高运营效率，如何优化收入结构以增加整体收益等都是医院需解决的管理难题。”赵越表示，为了走好医院高质量发展之路，实行以“优质、高效、低耗”为管理目标、以病人为中心的“人本”服务模式，以医疗质量标准化和医疗技术创新为核心的现代医院精益管理模式是大势所趋。

精益管理是永恒主题

公立医院是我国医疗服务体系的主体，是全面推进健康中国建设的重



名师简介

赵越：北京大学人民医院原党委书记。兼任中国医院协会医疗质量管理专业委员会常务委员、中国人体健康科技促进会现代医院精益管理专业委员会主任委员、中国医院协会医疗法制专业委员会常务委员、中国卫生计生思想政治工作促进会城市医院分会副会长、中国研究型医院学会医药法律专业委员会副主任委员、中国医药教育协会常务理事、中国卫生质量管理杂志编委。担任副主编或编委参与出版管理学书籍8部，在核心期刊发表管理文章30余篇。

要力量。据统计，全国公立医院超过11000家。为提高卫生健康服务供给质量和服务水平，助推公立医院高质量发展，赵越带领专委会成员共同制订了一系列工作计划。

未来，现代医院精益管理专委会将组织开展相关的学术交流，举办学术研讨会、高峰论坛、年会、讲座和培训；编写出版相关书籍，总结先进经验，建立现代医院精益管理应用评价体系；研发相关专利管理软件，推动其成果转化与推广应用；培养现代医院精益管理人才，为基层医疗单位提供专项技术支持与帮扶。

“在推进精益管理的过程中，我们既要纵向比较，与时俱进，也要横向比较，先认清这条路的领先者，然后再研究它、追赶它，最终超越它。”赵越说。

管理是一个永恒的主题，精益管理亦然。不仅仅是公立医院，现代医院都是为健康中国保驾护航的一分子。赵越说，“只有通过精益管理，让全社会理解医疗、尊重医疗，真正实现医生满意、患者满意、社会满意，让整个医疗系统良性运行，才能看到医疗真正达到理想境界的那一天。”