



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤保障服务与管理 集约化平台建设

北京协和医院 柴建军

Email: cjj6214@aliyun.com

2015年8月21日(厦门)



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤保障服务与管理

- 管理专业化
- 流程标准化
- 操作精细化
- 系统信息化
- 系统性工程



北京协和医院

PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

中国医院规模

- 建筑体量
- 人流量
- 车流量
- 能耗量





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

机遇与挑战

—— 医疗需求的日益增长



医院后勤全天多种专业服务和复杂精细运营管理



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤保障短板

认识：不重视

技能：水平低

管理：效能差

结果：不满意

离不开、靠得住、信得过

服务与管理



北京协和医院

PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤服务与管理

服务保障

质量控制

职业前景

外部满意



木桶效应
盛水量多少，取决于
那块最短的板。

医院后勤服务与管理发展

定位：创建现代化医院后勤服务管理体系

目标：提供快捷、细致、满意的保障服务

打造温馨、优雅、安全的就医环境

投入

服务

保障

质量

控制

产出



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤服务与管理



- 管理专业化
- 流程标准化
- 操作精细化
- 系统信息化



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤服务与管理 专业化



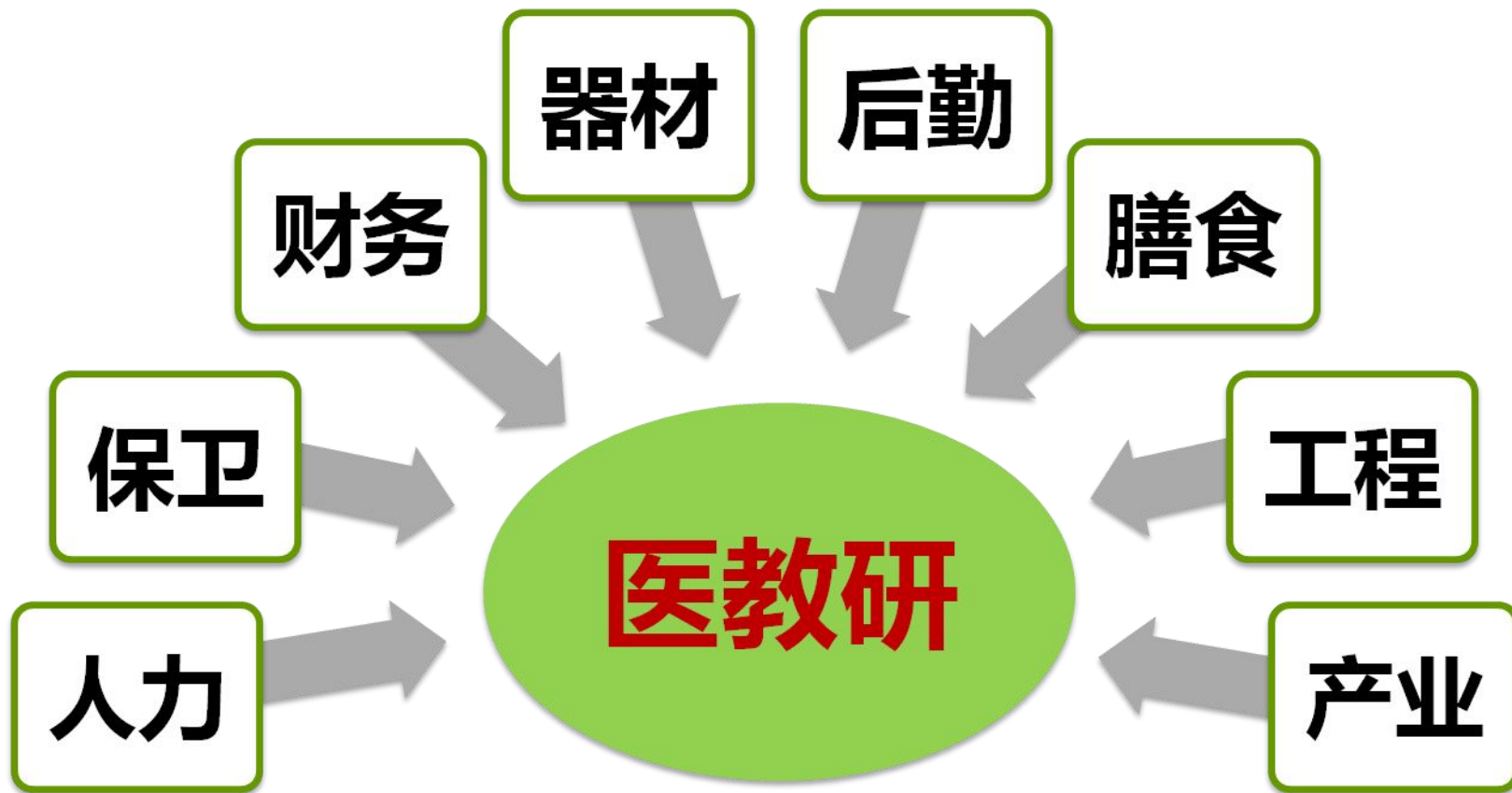
管理专业化

- **组织构架：**扁平式、垂直式
- **人员结构：**专业化、系统化
- **制度建设：**易操作、便学习
- **责任意识：**主动型、担当型



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

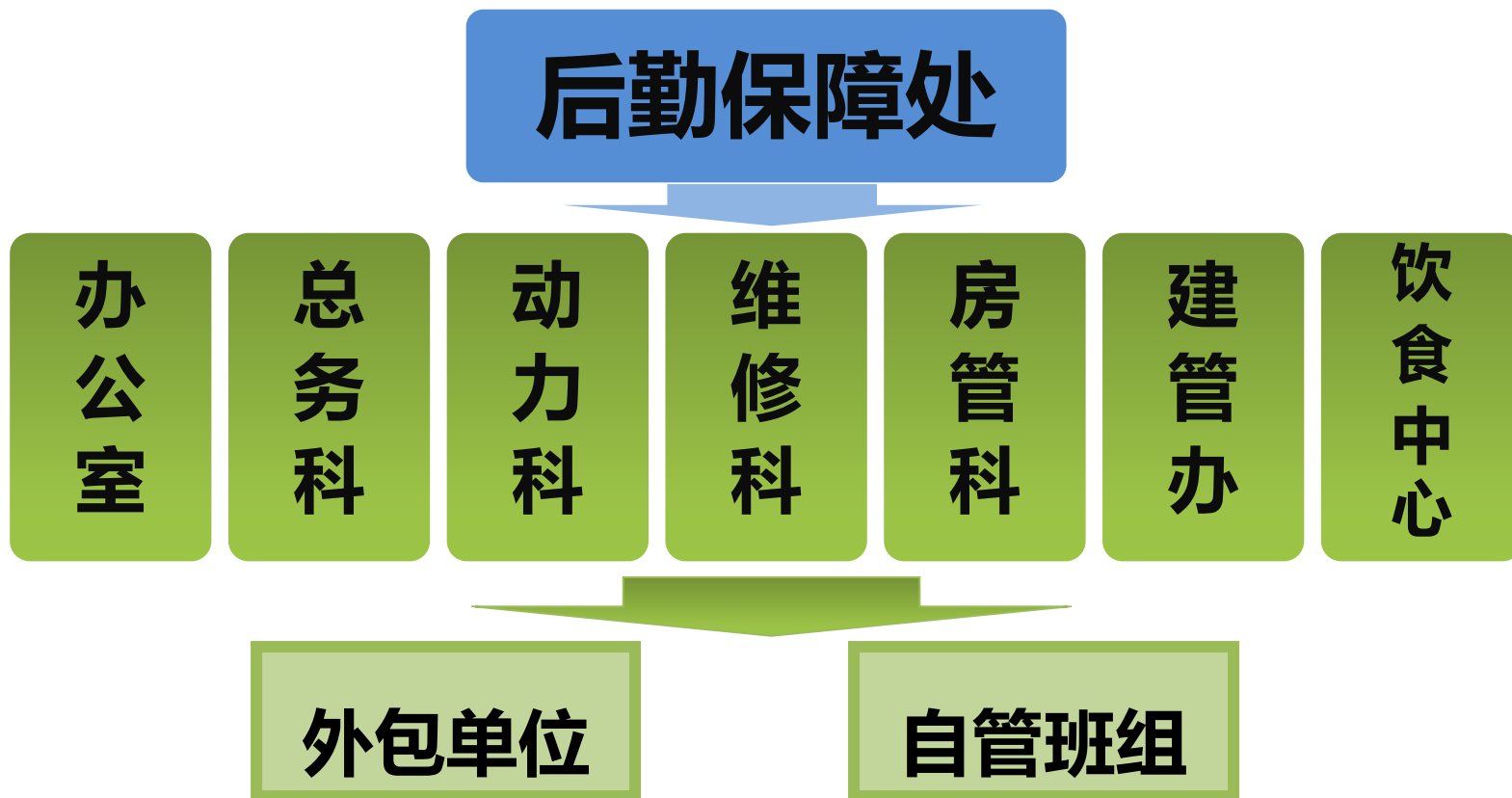
医院保障部门





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

组织架构：二级或三级结构





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤保障部门

自身：三级构架、计划管理、垂直领导

外包：质量监管、定期讲评、限期合同

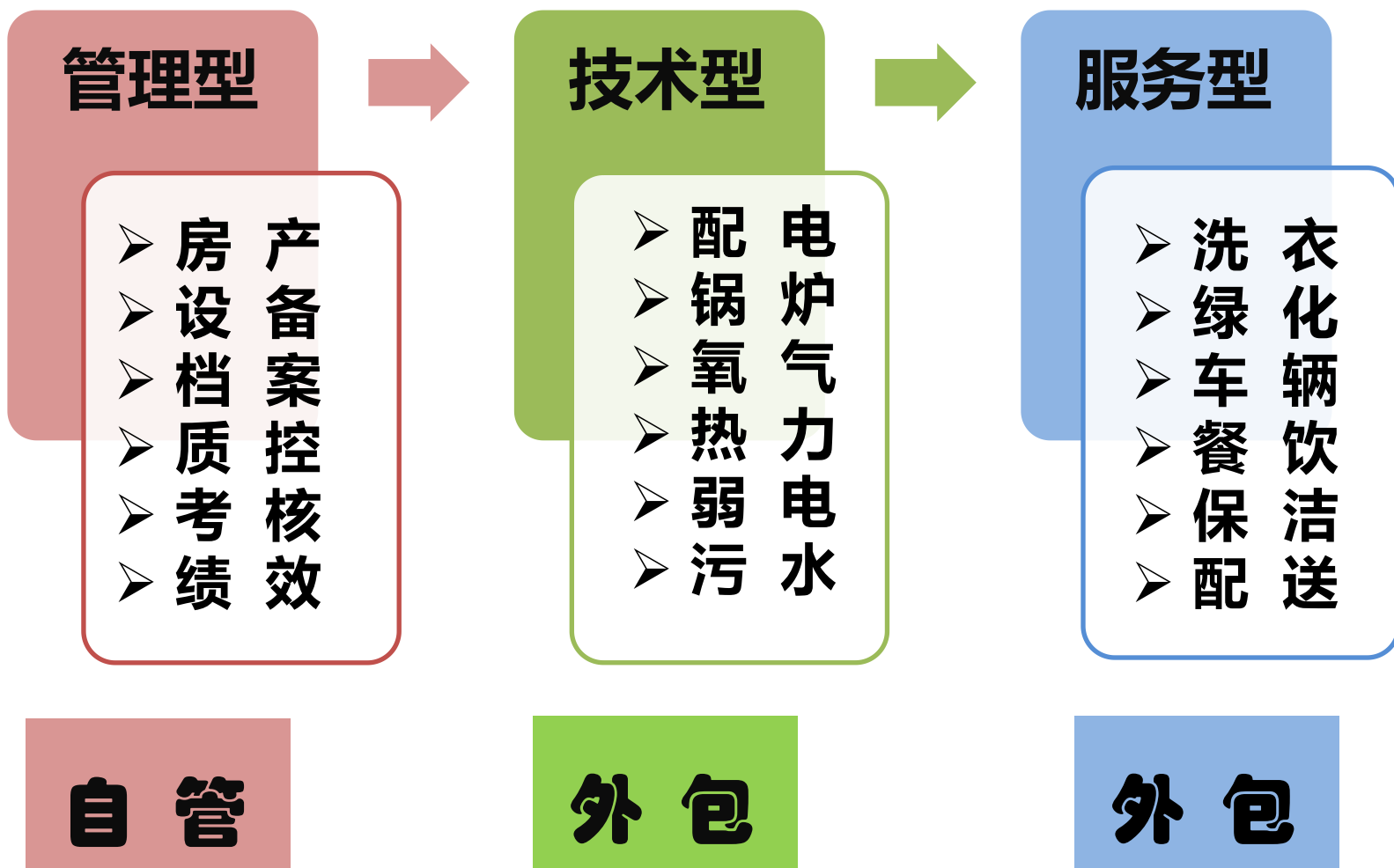
统筹自管与外包

考核标准、成本控制、队伍建设、质量评价



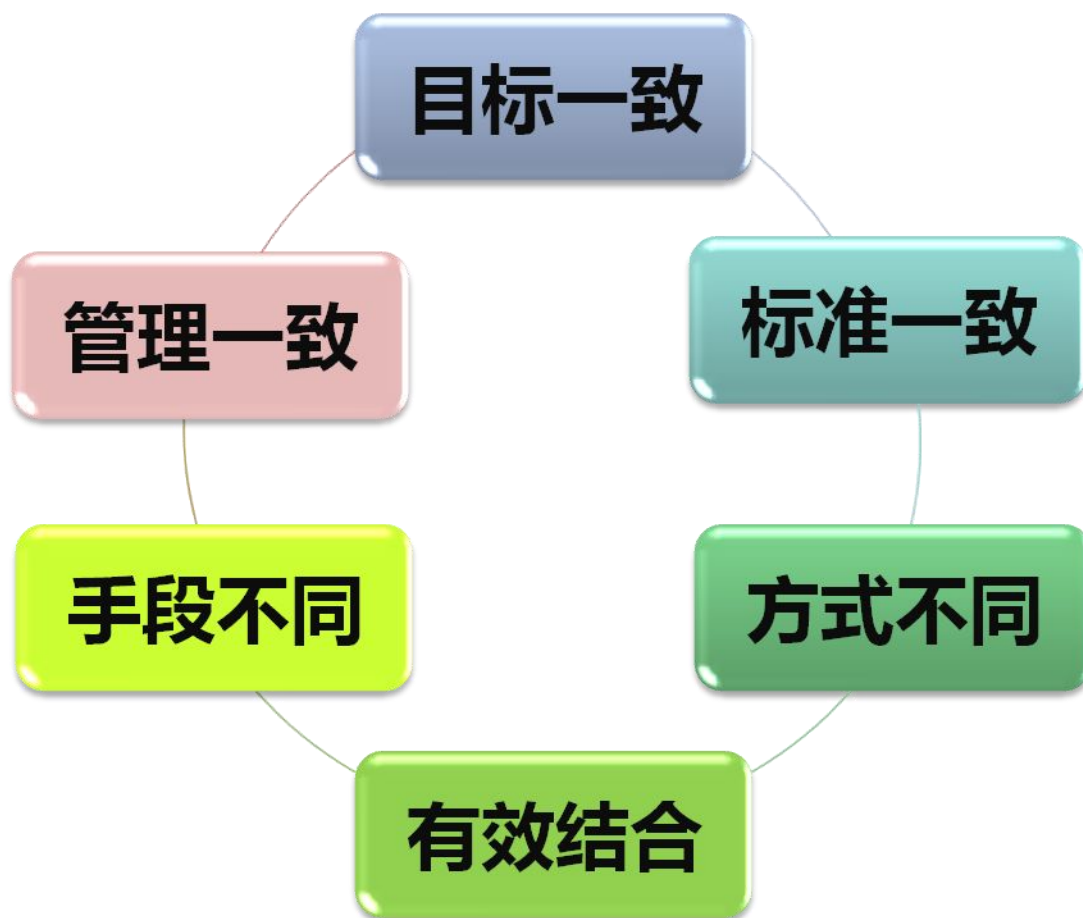
北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤保障部门





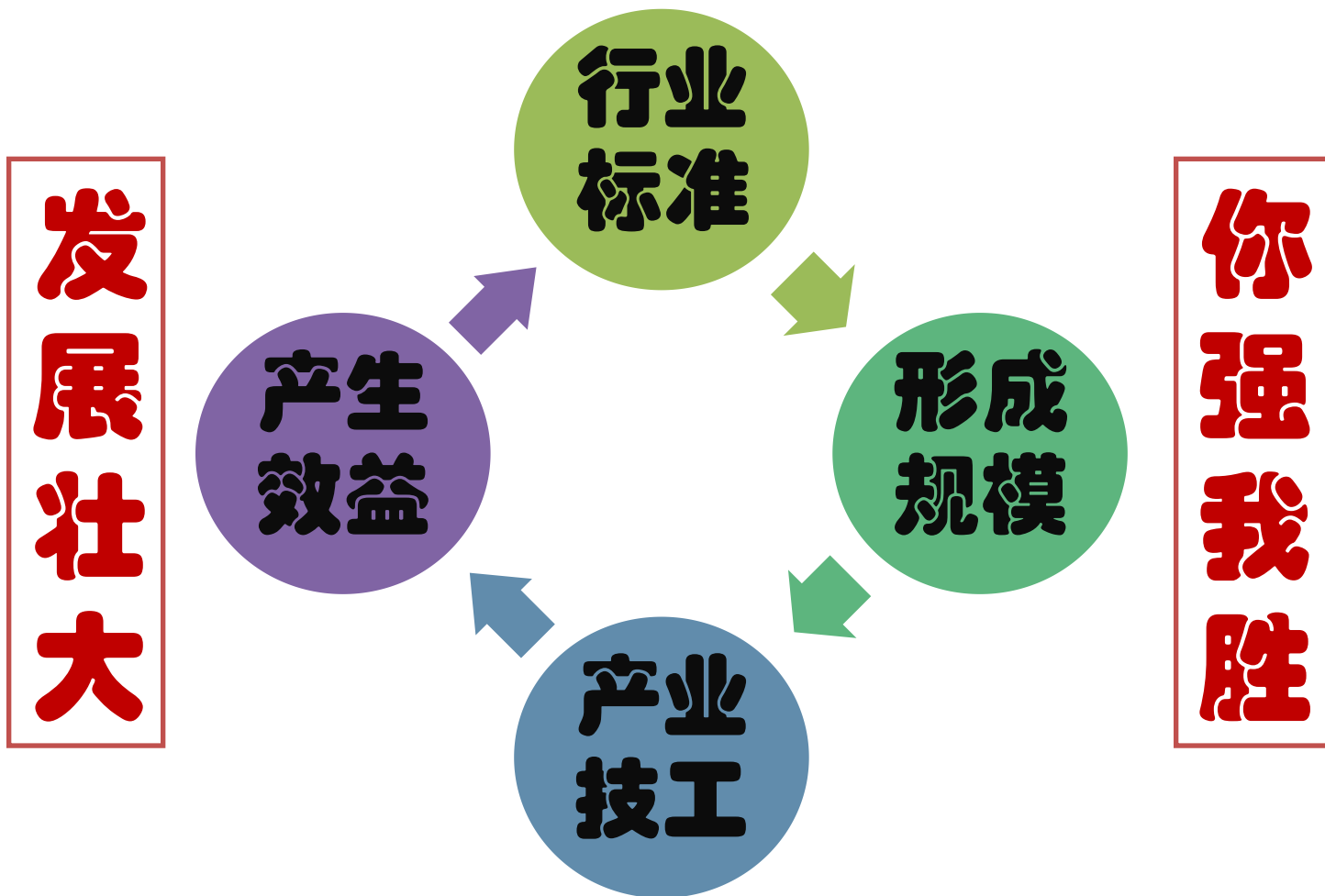
自管与外包





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤专业外包公司





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

人员结构：管理、专业、服务



医院后勤模式：综合发展

管理型：多元性统筹

复合人才

技术型：预防性维护

专项技工

服务型：技能性培训

服务人员



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

管理型：计划控制



- 积极、主动
- 周到、细致
- 负责、担当



- 干一行爱一行
- 做一件精一事
- 展主人翁文化



技术型：预防维护

前台

- 主动巡视维修
- 出示书面报告
- 降低客户报修

后台

- 预防维护保养
- 及时书面记录
- 降低应急抢修

门诊、病房、手术室
ICU、实验室、办公室

走廊、卫生间、电梯
机房、候诊区、大堂



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

服务型：专项技能

导医、配送、保洁、保安、车管、绿化

地湿
跌摔

停电
漏电

停水
跑水

高空
坠物

玻璃
自爆

轿厢
关人

扶梯
急停

井盖
松弛

五气
异常



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤服务与管理

流程标准化



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

流程标准化

流程就是路线 标准就是要求

- 复杂事情简单化，简单事情流程化
流程事情定量化，定量事情信息化
- 把简单的事情做对就是不简单
把平凡的事情做好就是不平凡





流程标准化

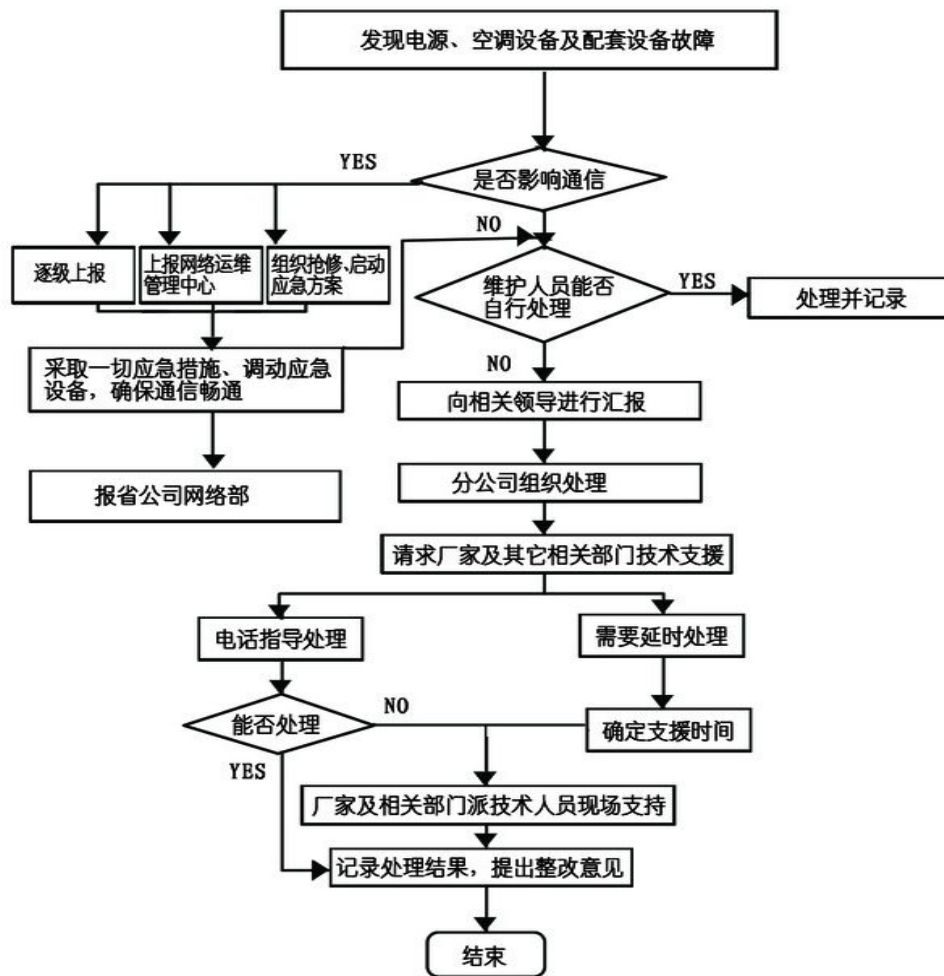
电源、空调设备故障处理流程图

渠道
畅通

信息
准确

安全
运行

操作
规范





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

流程标准化：渠道畅通



水流有渠、信源有道、痛而不畅、堵而不顺



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

流程标准化：信息准确





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

流程标准化：安全保障

- **安全是一种状态，通过持续的危险识别和风险管理过程，将人员伤害或财产损失的风险降低并保持在可接受的水平或者以下**
- **安全属性：没有危险，即没有外在威胁，没有内在疾患**

不受威胁、不出隐患、不受侵害



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

提高安全法律意识

违章 违规 违法

不
巡视
检查

不
据实
记录

不
认真
查对

不
履行
职责

不
落实
要求



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

流程标准化：操作规范

物业

无破损、无异常

保洁

无异味、无杂物

洗涤

无污渍、无褶皱



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤服务与管理

操作精细化



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

操作精细化

- 精细理念**知晓**
- 操作成本**控制**
- 培训考核**跟进**





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

精细之差

$$1.01^{365} = 37.7834$$

$$1.00^{365} = 1.0000$$

$$0.99^{365} = 0.0255$$



精细化的概念

- **对管理服务事项分解量化，实施具体、准确、快捷的管控，使每个问题得以解决**
- **按标准要求建立质量管理体系，形成文件，加以实施和保持，并持续改进**
- **通过满足顾客要求，提高顾客满意度，并能够超过顾客的预期**



北京协和医院

PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

精细化的内涵

精：做精、最优

准：准确、准时

细：做细、管细

严：严格、严谨

复杂的事情：简单化

简单的事情：流程化

流程化事情：定量化

定量的事情：信息化



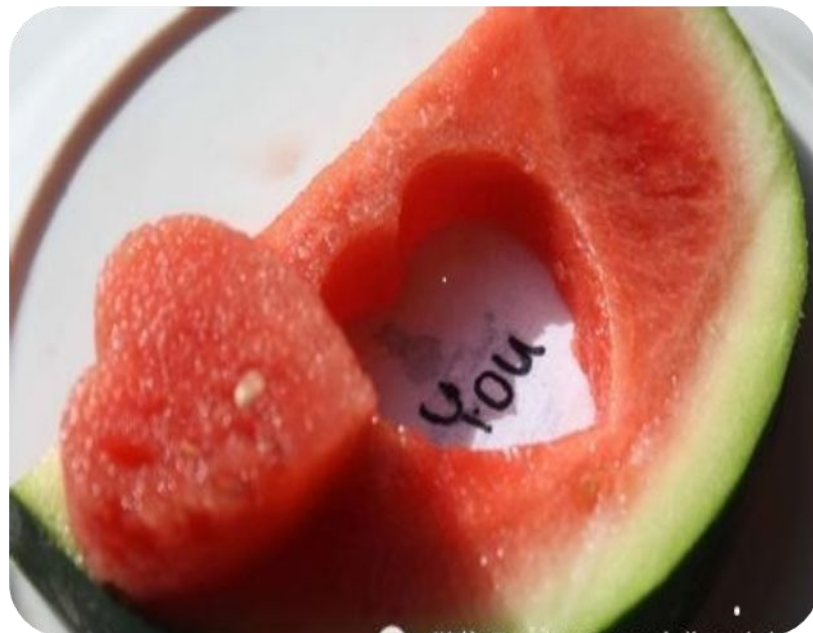


北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

精细化的关键：职业习惯

良好工作习惯

- 清除桌上所有材料，只留马上处理事项
- 按事情重要程度办，必须做的当场解决
- 学会组织分层落实，在有效时间内完成





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

精细化管理：强调过程

控制缺陷过程

- 达到需求
一次做对
- 最小投入
最大产出
- 精益求精
最求卓越





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

精细化管理：强调结果

- **态度：**
与我何干
- **方法：**
如何实现
- **行动：**
该做什么

求帮我旁边P上美女,谢谢!



大神回复:





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

操作精细化：成本控制

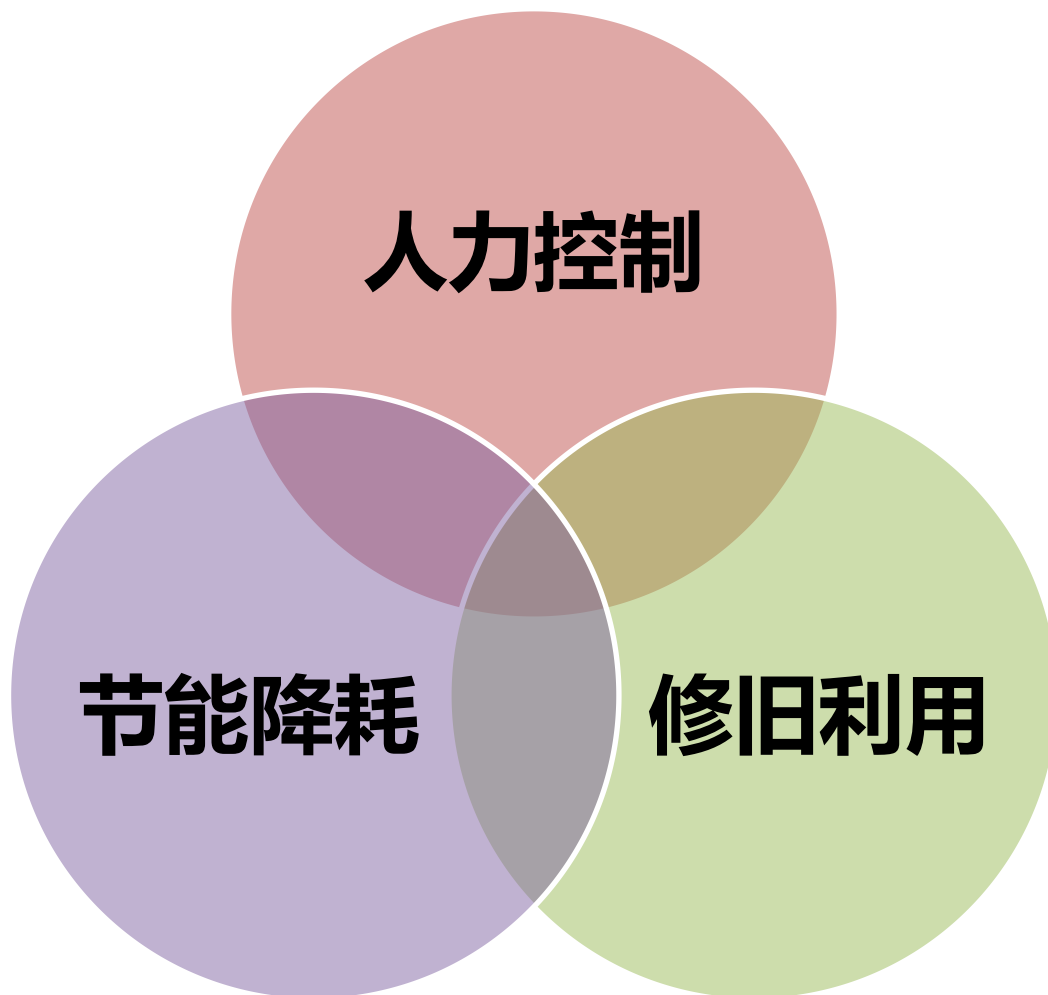
➤ 时间成本
➤ 机会成本
➤ 人力成本
➤ 能源成本
➤ 物料成本





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

后勤成本控制重点





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

操作精细化：培训考核

标准从相识开始

保洁员面试流程

➤ 情景设计—看服务意识

地上放纸、随地扔物、大声喧哗

➤ 应聘自述—看个人素质

工作经历、业余爱好、个人技能等

➤ 面试提问—看沟通能力

求职原因？个人优势？岗位需求？

➤ 现场找茬—看应聘者经验

捡到物品？发生争执？地面湿滑？





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤服务与管理 系统信息化



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

系统信息化

说你所写、写你所做、做你所说

- 建立信息管理平台
- 数据统计分析系统
- 自查自纠警示系统
- 满意调查评价系统

用数据说话、用行动回答



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

系统信息化：数据平台



客服中心：信息收集反馈



建立微信群



24小时热线2345

满意度调查



周护士长沟通会



科室回访

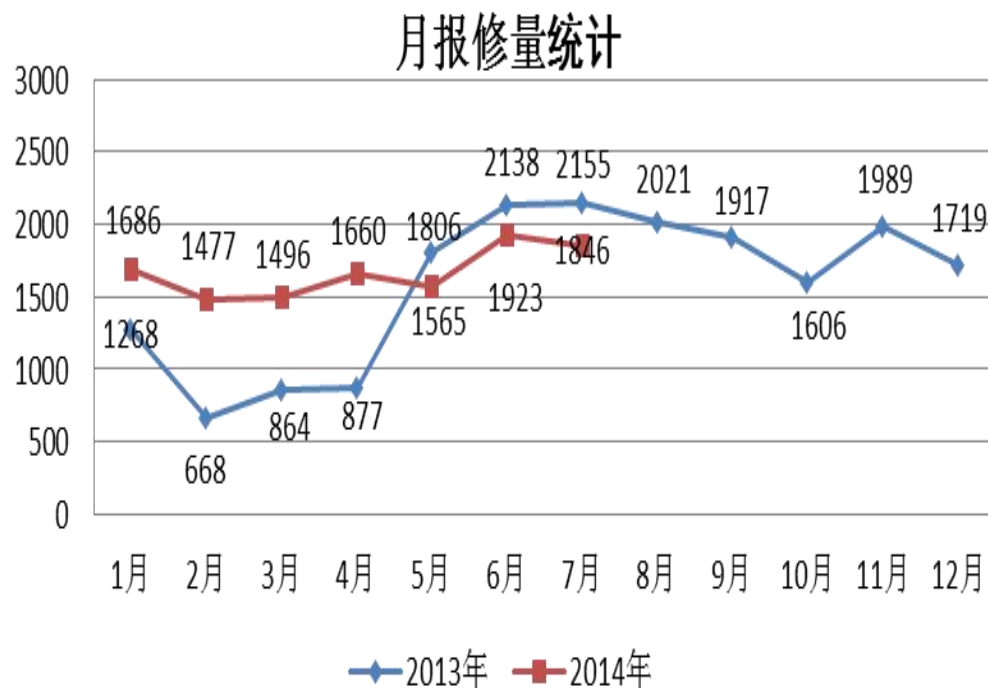
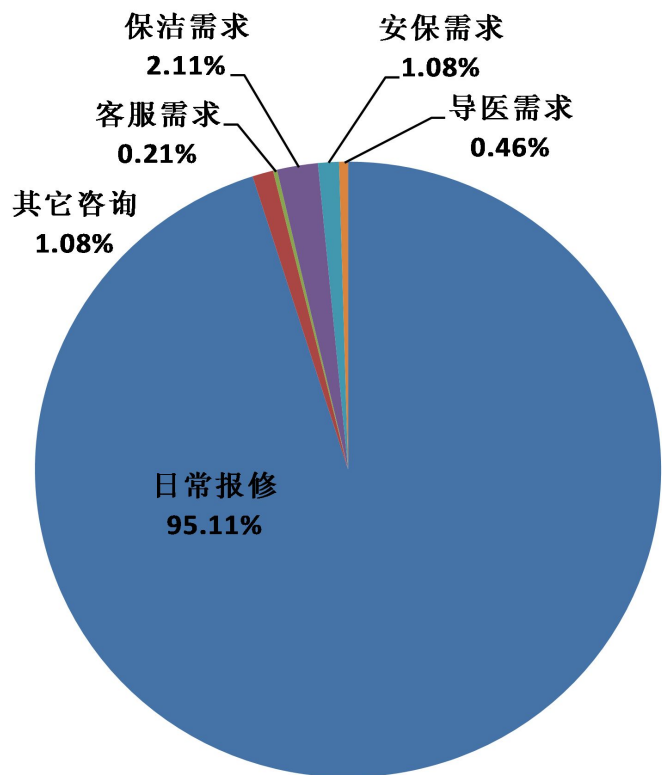


北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

系统信息化：数据分析

从需求中进行分析统计

2014年7月热线接听1943个，其中报修1846个、
安保21个、保洁41个、导医9个、客服4个、其它22个



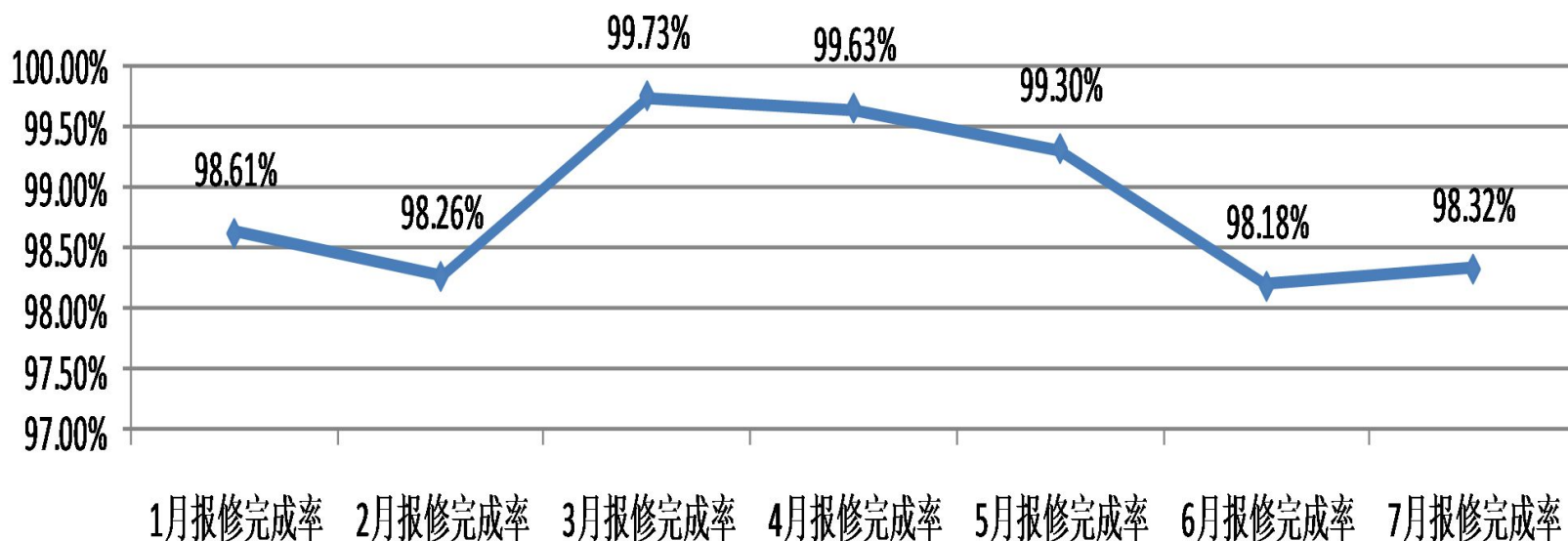


北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

系统信息化：数据分析

维修完成1815，完成率98.32%，环比6月份上升0.14%

图4 月报修完成率

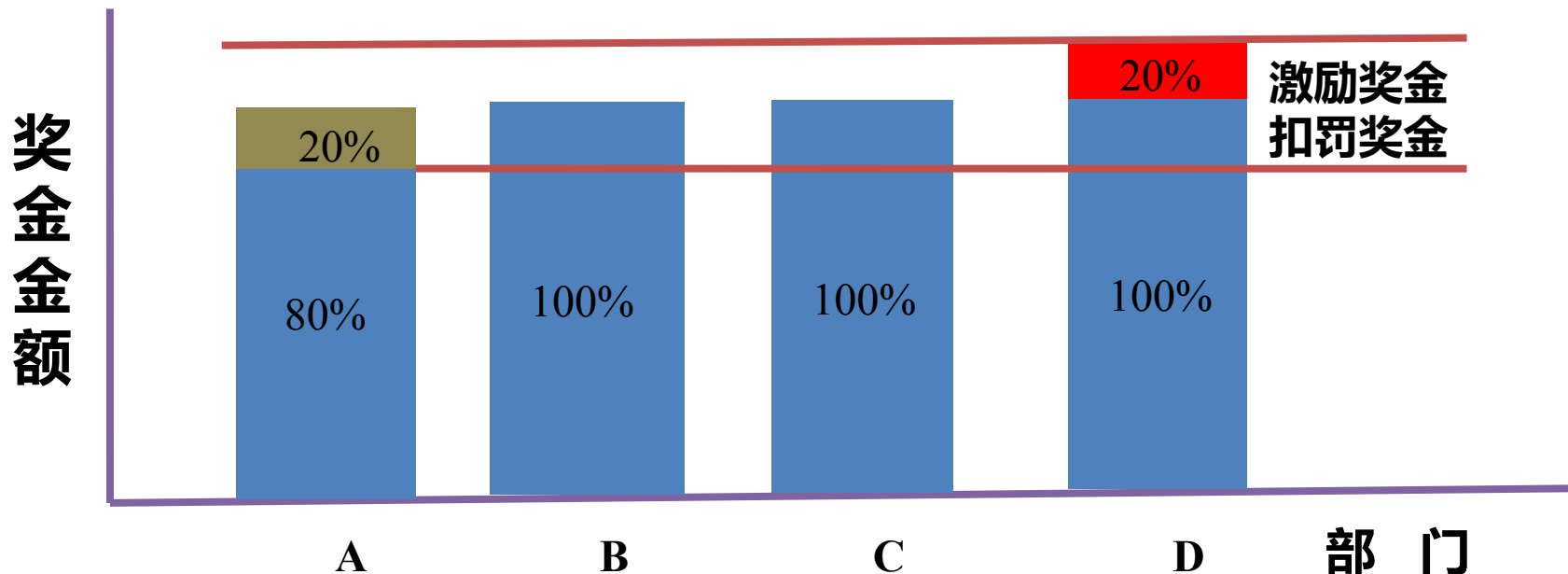


- 7月返修19项，返修率为1.03%，



系统信息化：自报自纠

通过质量分析报告，对收集的需求、问题进行汇总、分类、分析，形成系统信息量化指标。各部门考核指标根据本部门各项工作量化数据制定；奖金发放各整个项目整体考虑，未完成指标的部门奖金扣除20%，超额完成指标部门奖金增加20%





系统信息化：自报自纠

如何提高手术室保洁工作满意度

手术室呼台率						
楼层	日均台数	特点	量化标准	量化前	量化后	效果评估
一层	50台	小手术居多，约40分钟/台	8%	43%	8%	-35%
二层	90台	大小均衡，约1.5小时/台	12%	31%	15%	-16%
三层	70台	大手术居多，约3小时/台	10%	37%	10%	-27%

呼台率为手术室KPI重要指标



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

系统信息化：满意评价

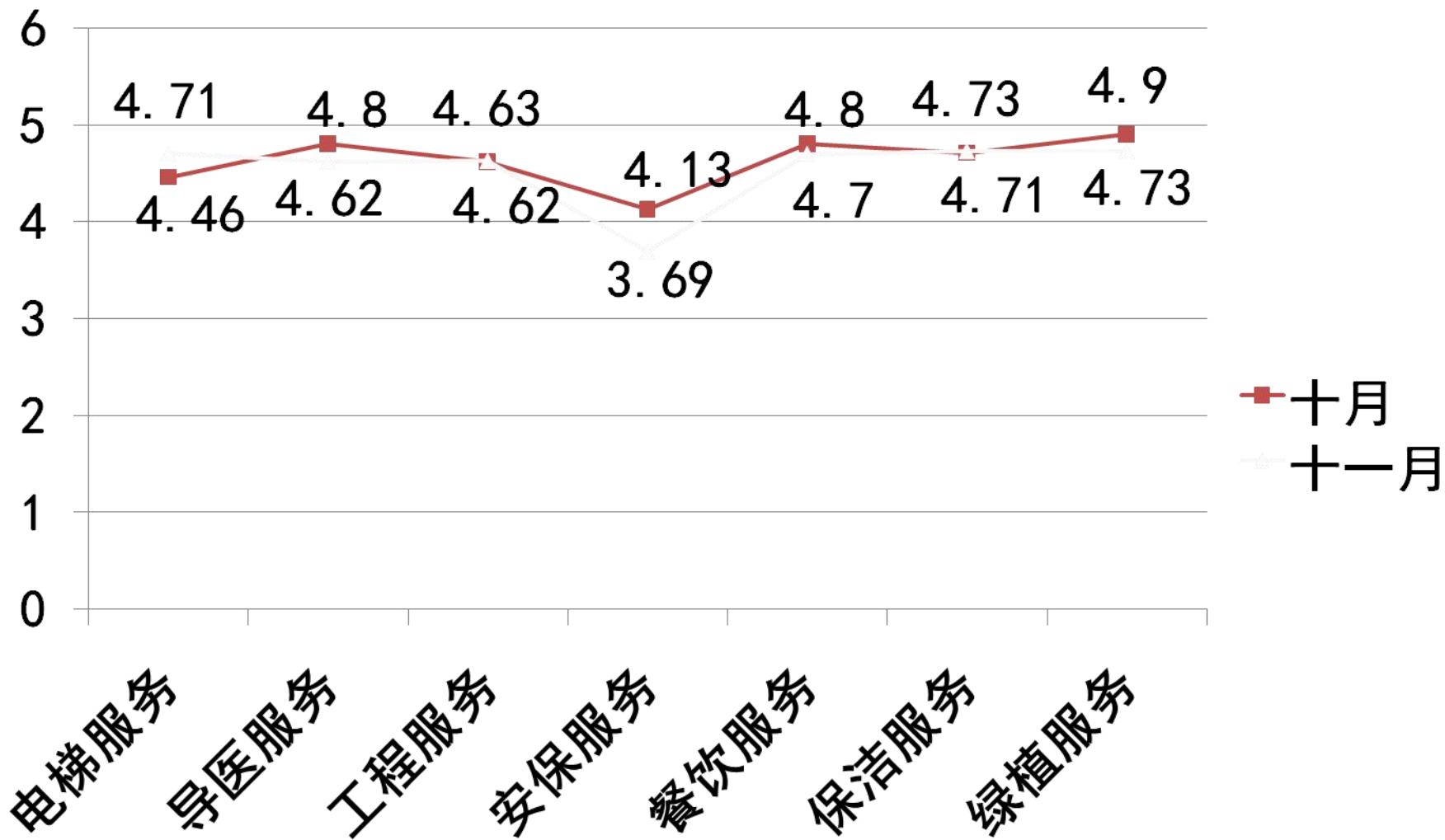
第三方满意度调查
内部员工幸福指数
外部顾客认同指数
同行业内权重指数





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

后勤综合考评对比





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

系统信息化

通过建立后勤集约化平台，用大数据的思维方式，通过统计、分析、提炼、量化各类项目具体指标，达到或超过既定目标



体现综合实力和管理水准

通过计划、组织、指挥、协调、控制及创新等手段，结合人力、物力、财力、信息、时间等资源，高效的达到组织目标的过程



专业化、流程化、精细化、信息化

专业化、标准化、精细化、信息化

服务管理

是理念是态度是文化是行动

- 复杂的事情 ➡ 简单化
- 简单的事情 ➡ 流程化
- 流程化事情 ➡ 定量化
- 定量的事情 ➡ 信息化



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤服务与管理 系统化工程



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤服务管理：系统工程





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

领导重视

- 像医教研一样对待
- 投入关注支持帮助





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

队伍建设

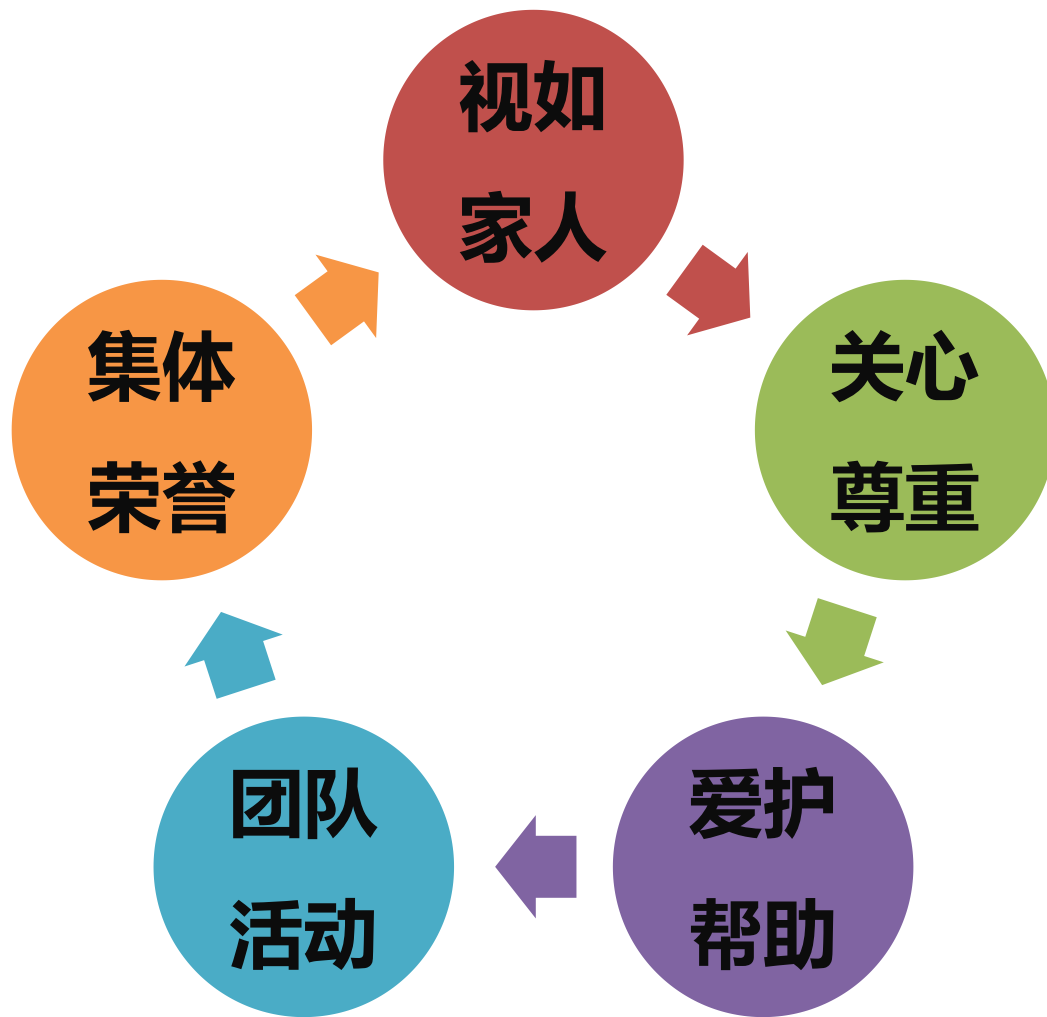
- 发展规划
- 功能定位
- 组织构架
- 专业管理
- 同工同酬
- 职业前景





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

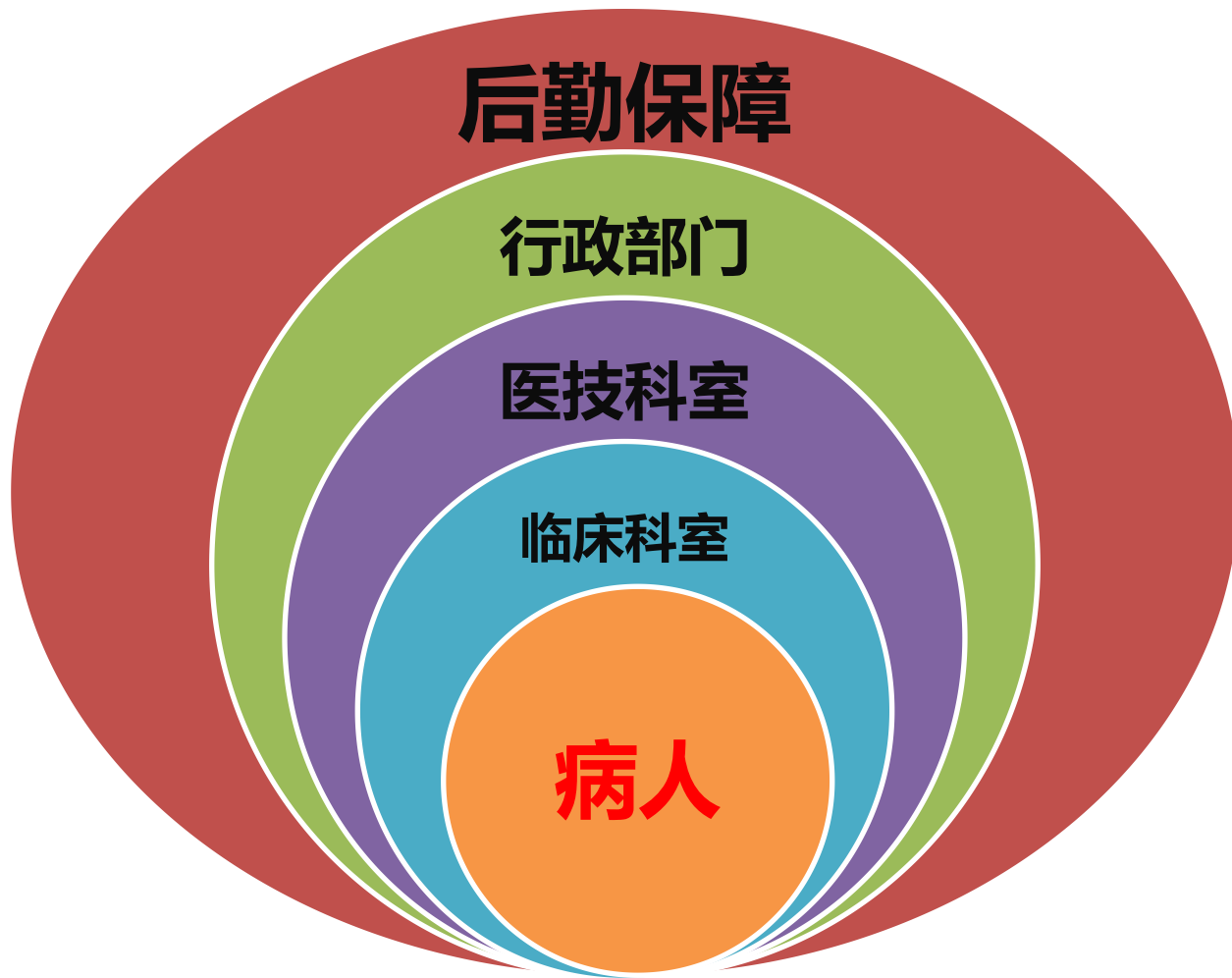
关爱员工





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

服务意识



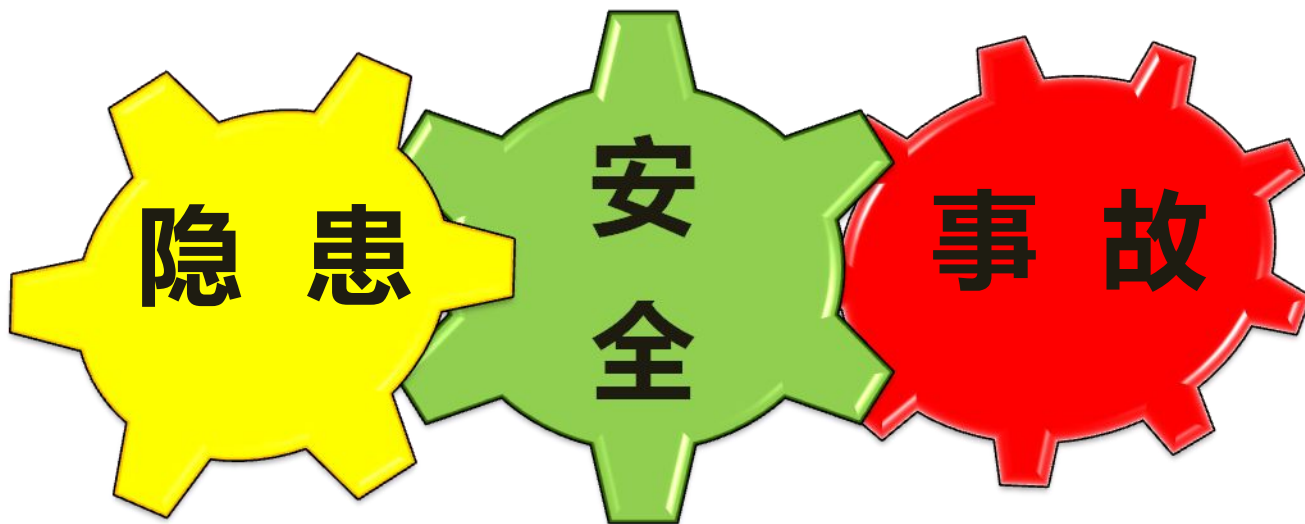
顾客至上，服务第一，全局观念，明确位

里



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

安全管理





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

管理水平

标准化、专业化、精细化





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

成本控制

- 时 间 成 本
- 机 会 成 本
- 人 力 成 本
- 能 源 成 本
- 物 料 成 本





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

专业技能

专业规范、技术标准、作业流程、操作要点





顾客满意

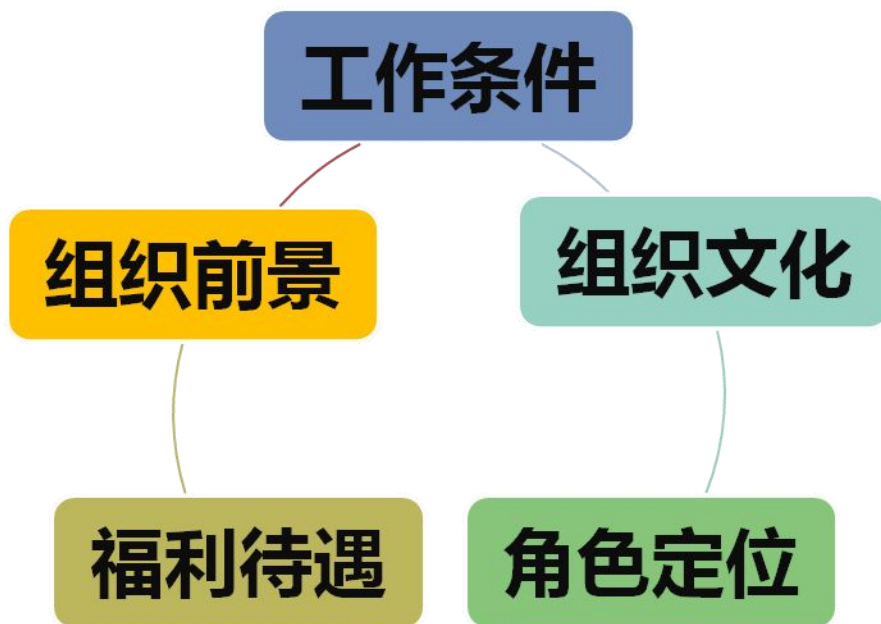
- **菲利普·科特勒**：通过对产品的感知效果与期望值比较，所形成的愉悦或失望的感觉状态
- **亨利·阿塞尔**：实际消费效果达到消费者的预期时可导致满意，否则会导致顾客不满意
- **顾客抱怨是满意程度低的最常见方式；没有抱怨不一定表明顾客满意**
- **即使符合顾客愿望并得到满足，也不一定确保顾客满意**



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

职业前景

培养职业道德，树立专业风范



流动大、收入少、地位低、技能弱



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

行业前景

- 发展空间巨大
- 综合实力加强
- 制度规范跟上
- 管理技能提高
- 体现国力水准





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

中



---- 机遇与挑战

后勤服务与管理跟上医院发展步伐

向专业化、标准化、精细化、信息化迈进



北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

医院后勤服务与管理

任重道远、永无止境





北京协和医院
PEKING UNION MEDICAL
COLLEGE HOSPITAL

**祝愿兄弟医院
抓住机遇，再创辉煌**

北京协和医院 柴建军

Email: cjj6214@aliyun.com