



北京儿童医院

BEIJING CHILDREN'S HOSPITAL

以精细化管理撬动内涵式发展

首都医科大学附属北京儿童医院

二〇一五年八月



北京儿童医院
BEIJING CHILDREN'S HOSPITAL

目 录

- 01 对精细化管理的认识
- 02 对精细化管理的实践
- 03 对精细化管理的总结



北京儿童医院
BEIJING CHILDREN'S HOSPITAL

01

对精细化管理的认识



精细化管理的背景



精细化管理的概述



精细化管理的基本思想

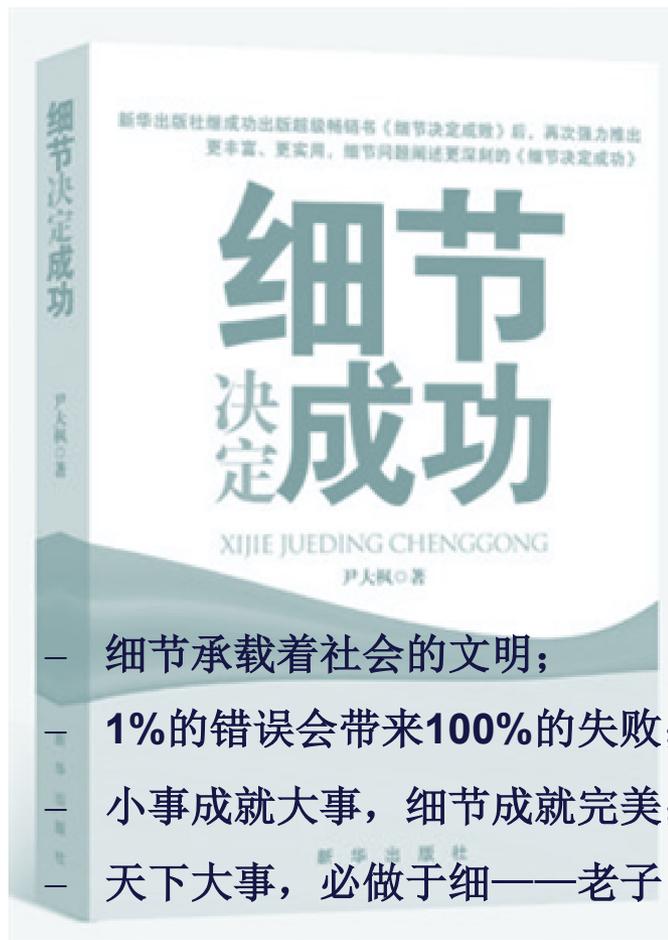
精细化管理的背景

中共中央 国务院关于深化 医药卫生体制改革的意见

(2009年3月17日)

“实行以服务质量及岗位工作量为
主的综合绩效考核和岗位绩效
工资制度，有效调动医务人员的
积极性。”——精细化管理的要求

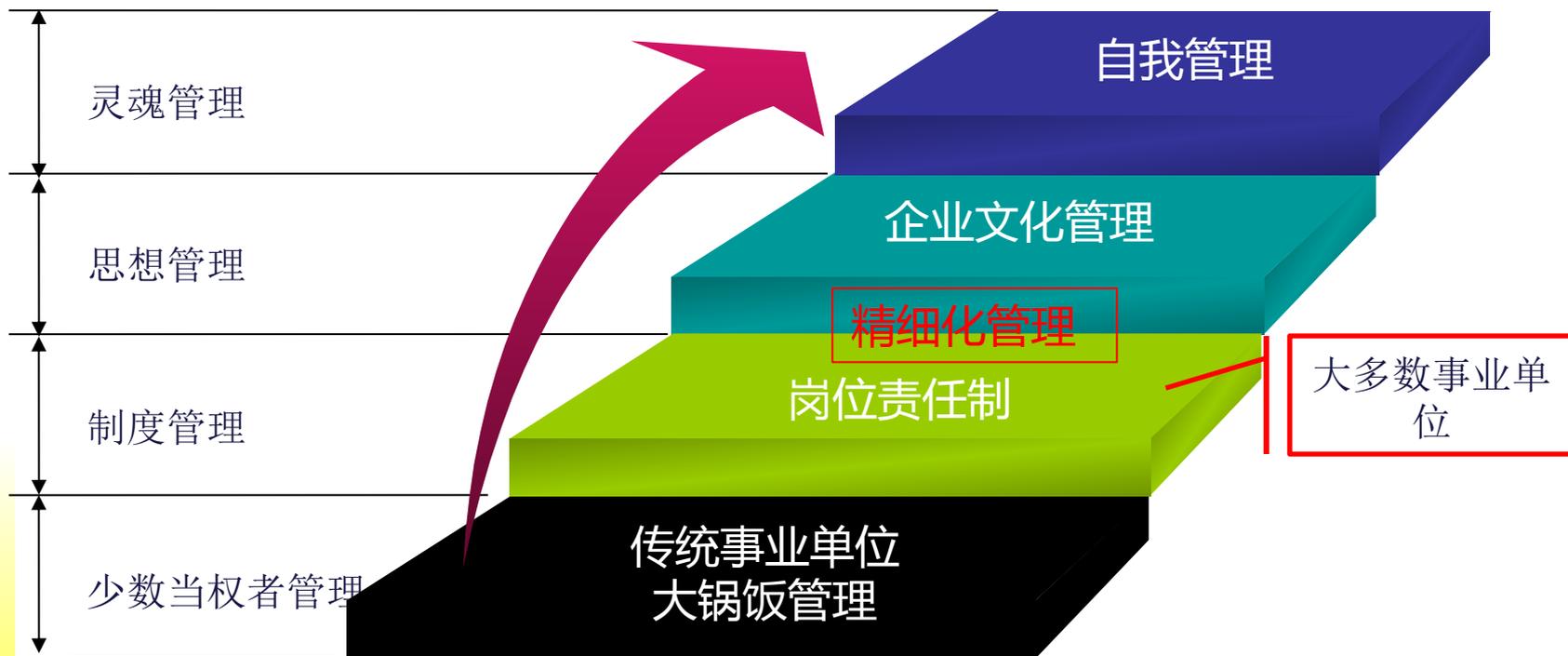
人民出版社



精细化管理的概述

组织发展的四个阶段

谁在管理？



精细化管理的概述

精细化要求



优质的员工队伍



涵盖范围



精细化质量管理体系



庞大的员工队伍



精细化管理的基本思想

- ① 将有限的资源发挥最大效能的过程；
- ② 体现对管理的完美追求，是严谨、认真、精益求精思想的贯彻；
- ③ 排斥人治，崇尚程序和制度，更多关注满足被服务者的需求；
- ④ 基于原有管理基础之上的改进、提升和优化；
- ⑤ 通过文化使组织成员思想提升，通过精细化管理推动企业文化建设。



北京儿童医院
BEIJING CHILDREN'S HOSPITAL

02

对精细化管理的实践

- 突出专业化建设，是精细化管理的前提条件
- 加强信息化建设，是精细化管理的有效手段
- 建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路
- 打造精品文化，是精细化管理的升级保障
- 助力分级诊疗的实施，是精细化管理的创新举措

突出专业化建设，是精细化管理的前提条件

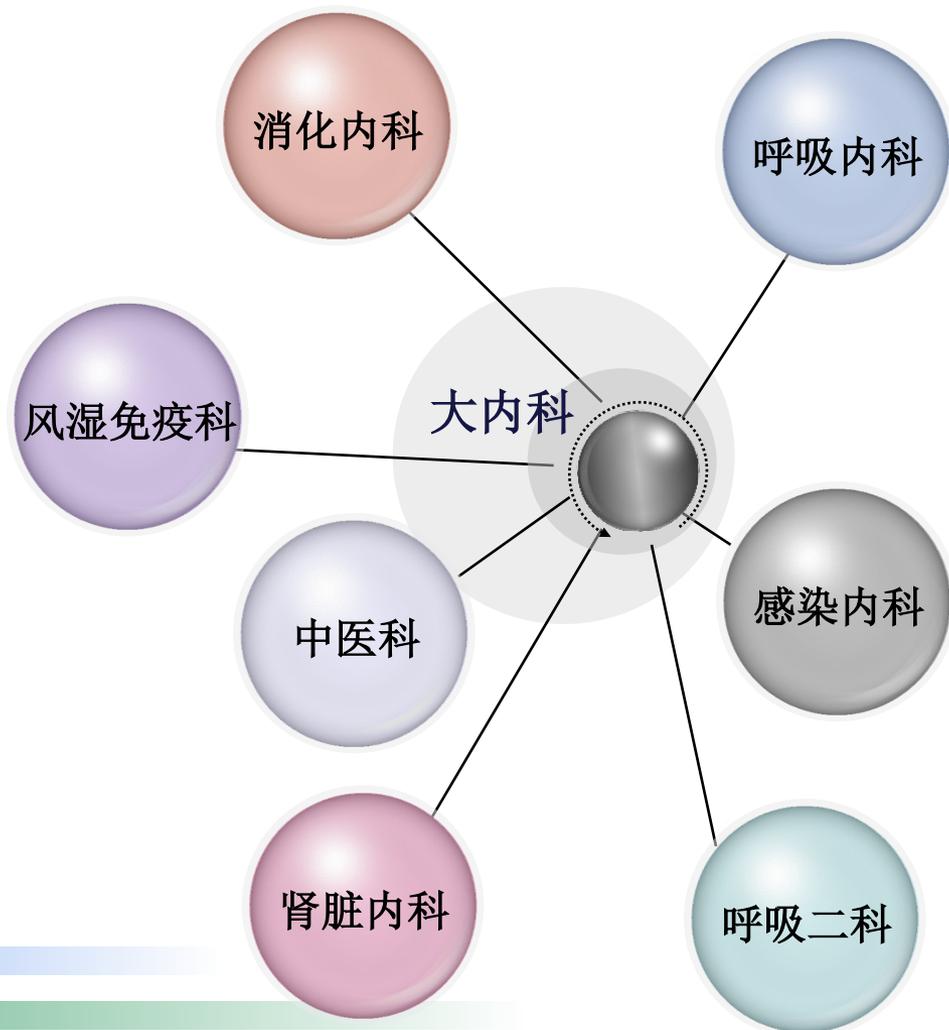
□ 科室扁平化(2012年)

科室扁平化

- 细化科室专业。合理配置学科资源，调整、优化学科布局，有针对性的解决制约重点学科建设发展的现实问题，在人员配置上力求精强，在业务发展上突出特色，在战略目标上强调创新，创建重点专业学科体系

人才专业化

- 培养专业化人才。精细化管理要求人才专业化，人才越专业，服务的精细化程度和科技含量就越高。培养一大批优秀的专业人才，通过人才的职业化实现管理流程的职业化、精细化、标准化。

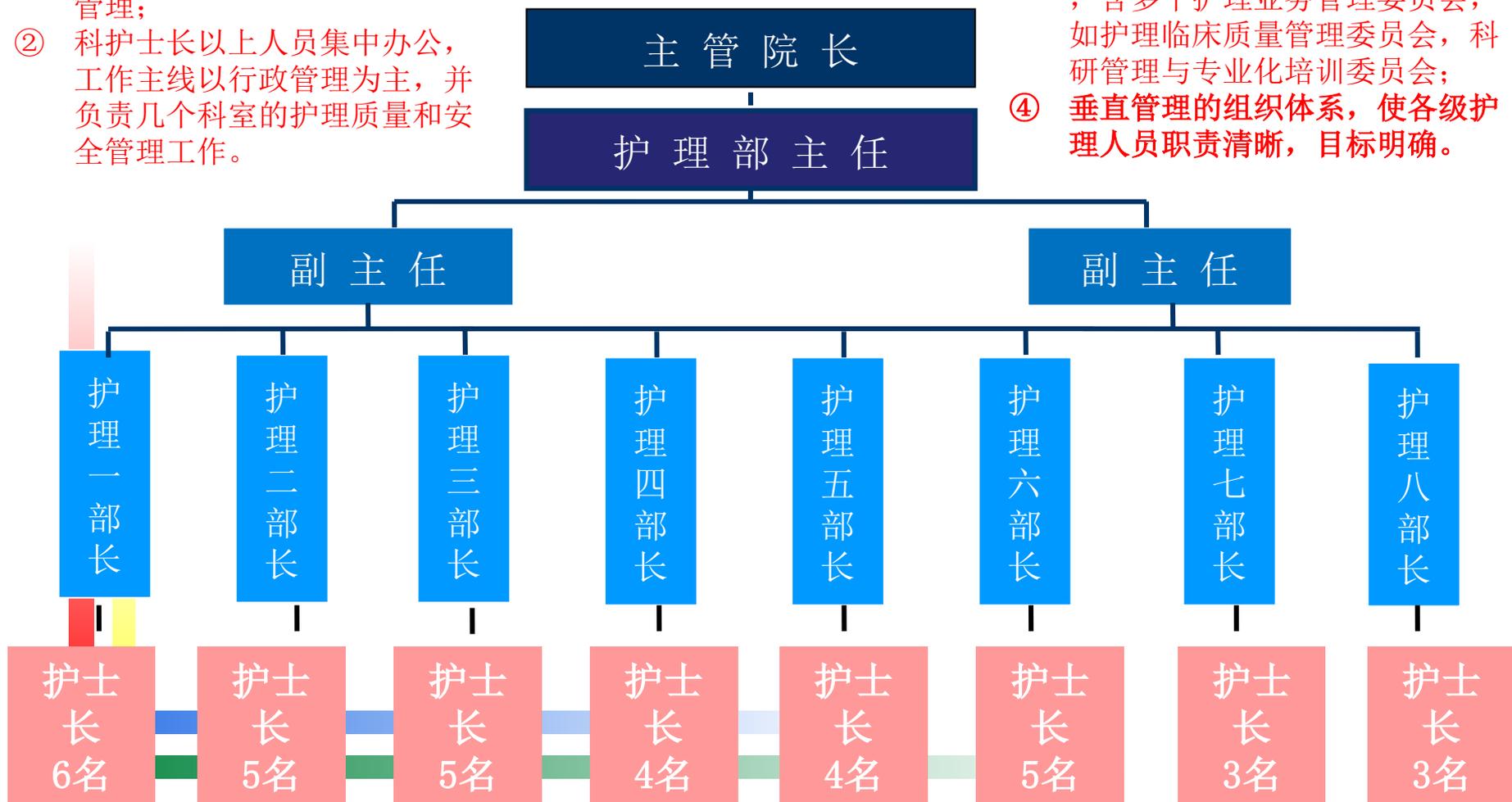


突出专业化建设，是精细化管理的前提条件

□ 全面实施护理垂直管理(2012年9月)——完善护理组织架构

- ① 将块状型管理改为条状性垂直管理；
- ② 科护士长以上人员集中办公，工作主线以行政管理为主，并负责几个科室的护理质量和安全管理。

- ③ 护理部负责全院护士的管理工作，含多个护理业务管理委员会，如护理临床质量管理委员会，科研管理与专业化培训委员会；
- ④ 垂直管理的组织体系，使各级护理人员职责清晰，目标明确。



突出专业化建设，是精细化管理的前提条件

□ 全面实施护理垂直管理(2012年9月)——实行护理人员分级、分类管理

病房护理单元共分二级四类

病房系统	级别	定级依据	护理单元
	一级	护理风险高 技术性强	NICU、PICU、CCU
	二级A类	工作强度 工作量	新生儿病房、血液病房
	B类		二A、二C之外的病房
C类	供应室		

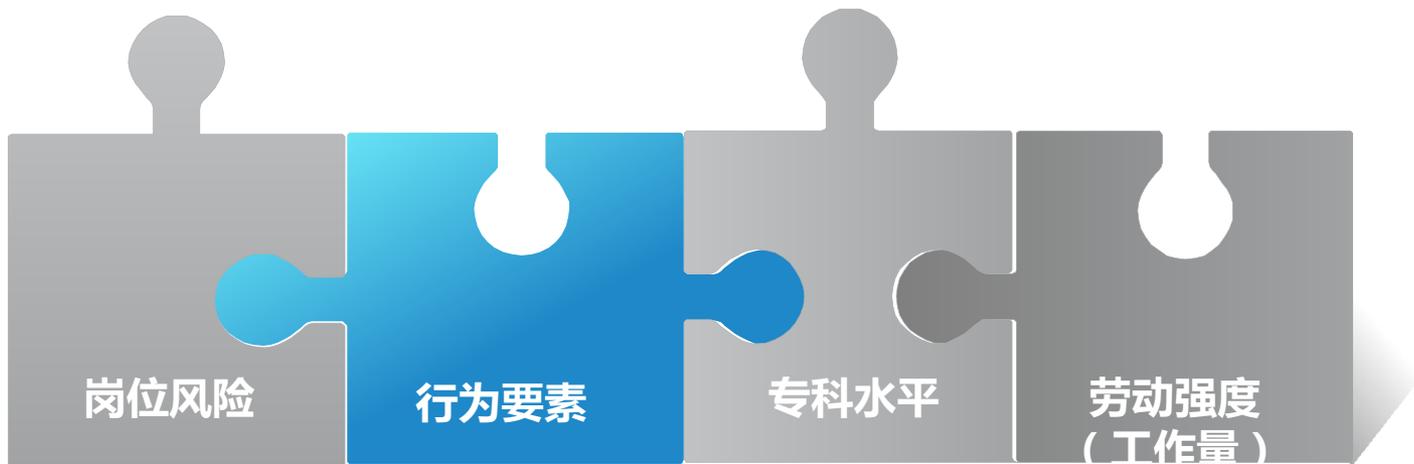
门急诊护理单元共分四级五类

门急诊系统	级别	护理单元
	一级	急诊室
	二级	外科急诊、输液室
	三级A治疗+夜班岗	隔离、雾化
	B类单治疗岗单夜班岗	眼科、口腔、耳鼻喉、神经康复、血专、内科门诊、皮科、外科换药室
四级	眼科、口腔、耳鼻喉、皮科、外科门诊、中医科	

突出专业化建设，是精细化管理的前提条件

□ 全面实施护理垂直管理(2012年9月)——细化护理绩效分配方式

- 将护理工作中最关键、最具代表性、最能体现劳动价值的行为要素进行量化设计，变成可操作性目标列入考核系数。



如：技术含量要素（手术量、危重患者数量）、工作效率要素（平均住院天数）、医疗安全要素（医疗纠纷及质量检查）、患者满意度等

突出专业化建设，是精细化管理的前提条件

□ 全面实施护理垂直管理(2012年9月)——建立护理人力资源调控模式

- 建立以全院护士为基础的人力资源调配网络，针对每天医疗活动的运行情况，实现护理人员调配的动态管理，确保各科既不出现人员严重短缺情况，也无人员闲置现象。

科室内调配
(血1—血3)



护理部跨科室调配
(一部—三部)



启动计时护士
(输液室、采血室)



培养全科护士





北京儿童医院
BEIJING CHILDREN'S HOSPITAL

02

对精细化管理的实践

- 突出专业化建设，是精细化管理的前提条件
- **加强信息化建设，是精细化管理的有效手段**
- 建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路
- 打造精品文化，是精细化管理的升级保障
- 助力分级诊疗的实施，是精细化管理的创新举措

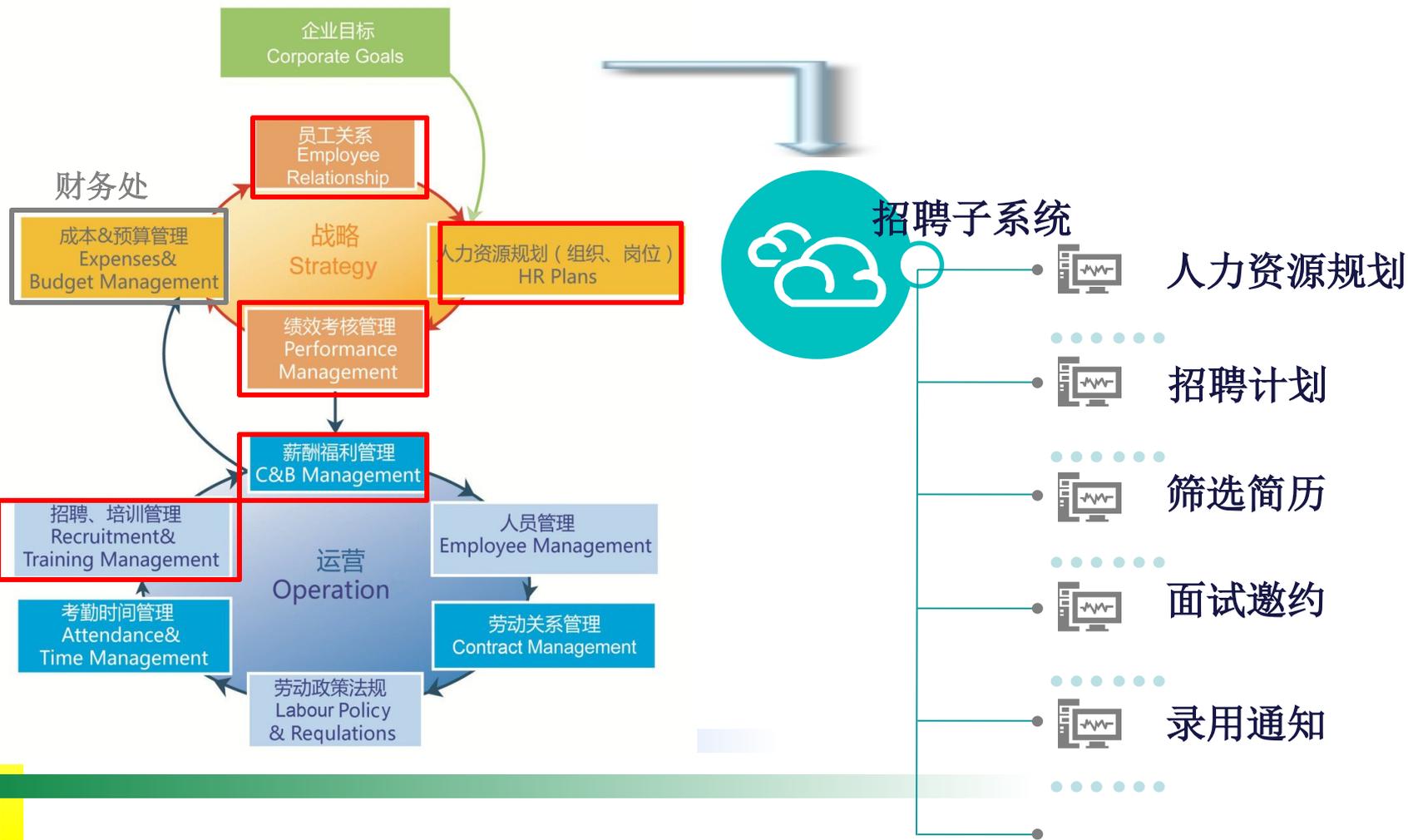


加强信息化建设，是精细化管理有效手段

——精细化管理需要科学决策，而科学决策要从“凭经验”向“**依数据**”转变，树立利用数据分析指导工作的理念，善于从数据中综观全局、判断形势、查找漏洞、从数据分析中寻求解决问题的途径和强化管理的措施，不断提高医院管理水平。

加强信息化建设，是精细化管理有效手段

□ 人力资源系统基于HCM (human capital management人才资本解决方案管理)



加强信息化建设，是精细化管理有效手段

招聘子系统工作流程



过程管理

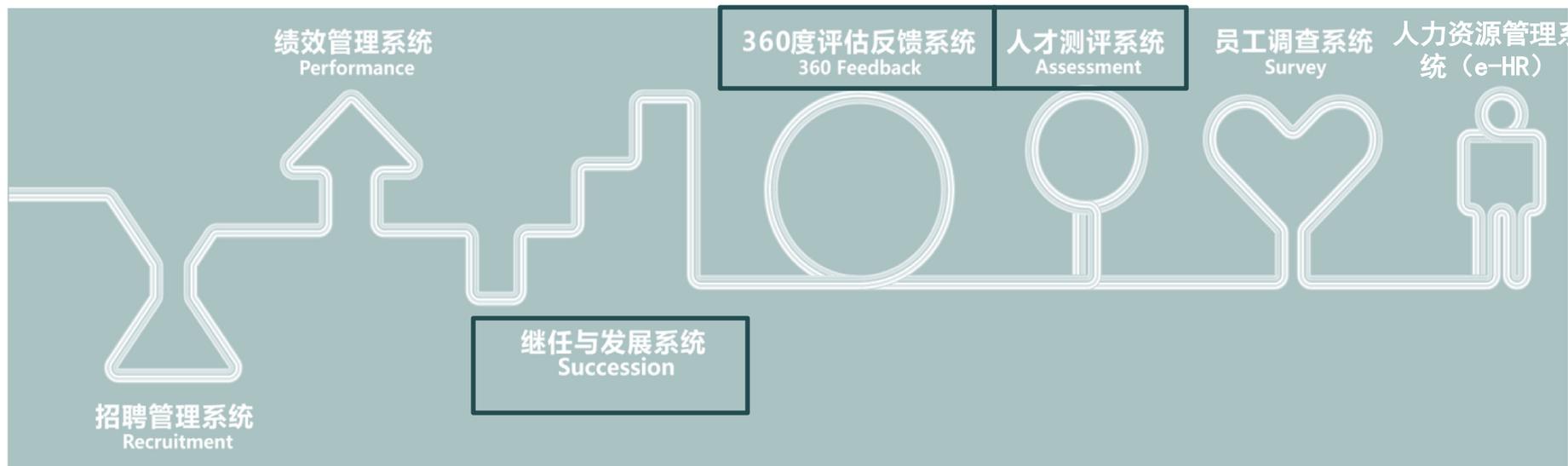
效果

- 简历数量增加
- 简历格式规范
- 招聘过程程序化
- 到岗率上升

- 沟通成本下降
- 组织成本下降
- 无故缺席率下降

加强信息化建设，是精细化管理有效手段

□ 努力建设All-in-one一体化的人力资源管理系统



加强信息化建设，是精细化管理有效手段

医改指导

- 医药分开
- 总额预付开发
- RGs开发
- 预约挂号开发
- 抗生素使用开发

考核体系

- 处方合格率
- 预约就诊率
- 日均负担门急诊
- 平均住院天数
- 述职测评满意度
- ...

监控系统

- 进行实时数据采集及监控；
- 对数据进行分析并对历史指标分段记录；
- 对特殊数据进行预警

报表分析

- 对所有数据进行组合分析；
- 可对数据进行挖掘，并用三维图形展示；
- 对大量多维数据进行预测分析

档案管理系统

- 医师工作量
- 医疗技术与处方权限
- 医师行为记录
- 定期考核情况
- ...



医改管理



医院绩效



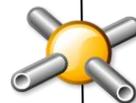
指标监控



医院报表



医师行为档案



共享交换平台



HIS



LIS



PACS



病案



人事



满意度调查



教学管理



科研管理

加强信息化建设，是精细化管理有效手段



医改指导

决策者可随时查看医改政策（医药分开等）涉及的指标及对医院整体运营的影响。

- 首页 Home
- 院长决策 Make policy
- 科室管理 Department
- 医保管理 Medical
- 绩效考核 Archives
- 医师档案 Archives
- 医疗质量管理 Medical quality
- 医改管理 Care management
- 资产管理 Asset management

信息提示

门急诊人次: 5077

未就诊人次: 3234



加强信息化建设，是精细化管理有效手段



绩效考核体系

人力资源处考核人员登录系统，可根据日期查看全院及各临床医技科室各指标绩效考核情况。

- 首页 Home
- 院长决策 Make policy
- 科室管理 Department
- 医保管理 Medical
- 绩效考核 Archives
- 医师档案 Archives
- 医疗质量管理 Medical quality
- 医改管理 Care management
- 资产管理 Asset management

您好: test1, 您所在的位置是 首页>>绩效考核>>部门得分情况 退出

部门绩效得分情况

2014 ▾ 12 ▾

指标名称	得分	预警
1 儿童医院	88	
2 消化科	某科室 2015年4月 总得分: 88	
3 呼吸科		
4 呼吸二科		
5 肾脏科		
7 内分泌科		
8 感染内科		
9 风湿免疫科		
10 基础外科		
11 骨科		
12 泌尿外科		
13 胸外科		
14 神经外科		
15 肿瘤外科		
16 心脏中心		

指标分类	权重	一级指标	权重	当前值	基本目标	期望目标	分数	预警
医疗工作指标	30%	平均住院日/天	25%	9	8.6	8.3	4	
		床位使用率	20%	96	90	95	5	
		出院人数及增长百分比	15%	4%	3%	5%	5	
		门诊量（较上一年增长百分比）	20%				3	
		病房手术例数（较上一年增长百分比）	20%				5	
服务指标	20%	检查预约时间	40%				2	
		出报告时间	60%				5	
...					

信息提示 - x

门急诊人次: 5077

未就诊人次: 3234

加强信息化建设，是精细化管理有效手段



指标检测

科室管理者登陆后，可实时查询科室各指标运营情况及趋势图，也可按业务类别钻取查看。

- 首页 Home
- 院长决策 Make policy
- 科室管理 Department**
- 医保管理 Medical
- 绩效考核 Archives
- 医师档案 Archives
- 医疗质量管理 Medical quality
- 医改管理 Care management
- 资产管理 Asset management

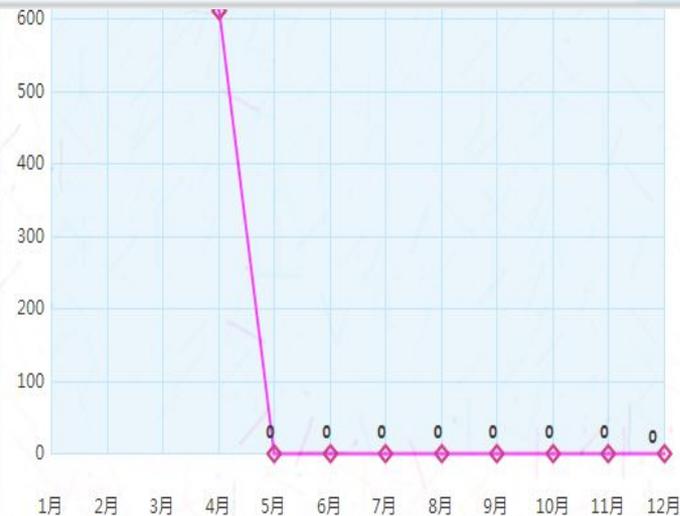
信息提示

门急诊人次: 5077
未就诊人次: 3234

工作量监测

年度: 2015 月: 4

指标	当前值	同期值	同比增幅	上期值	环比增
门急诊人次	9680	11915	-0.19	9936	-0.03
门诊人次	8760	11518	-0.24	9082	-0.04
急诊人次	920	397	1.32	854	0.08
出院总人次	279	330	-0.15	400	-0.30
出院患者手术例数	161	209	-0.23	242	-0.33
手术患者出院总人次	145	184	-0.21	209	-0.31
手术患者住院死亡人数					
住院患者死亡人数					
住院危重抢救例数	0	0	1.50	0	0.67
住院危重死亡例数					
出院患者平均住院日	2.4	2.9	-0.20	2.6	-0.10
出院患者实际占用总床日	677	964	-0.30	1058	-0.36
平均每张床工作日	37.6	42	-0.10	44.3	-0.20
床位周转次数	11.6	13.8	-15.50	16.7	-30.30
床位使用率	125.4	140	-0.10	142.9	-0.10
实际占用总床日	903	1008	-0.10	1063	-0.12
实际开放总床日数	720	720	-0.10	744	-0.12
住院患者入院例数	361	340	0.06	416	-0.13



加强信息化建设，是精细化管理有效手段



报表分析

管理者可对大量多维数据进行查看、分析，并用多种图形展示。



加强信息化建设，是精细化管理有效手段



医师行为档案管理系统

为每位医师建立独立账号，登陆后可查询本人权限、行为等相关信息，管理者可查询医师之间工作量，为绩效管理和科学决策奠定基础。

- 首页 Home
- 院长决策 Make policy
- 科室管理 Department
- 医保管理 Medical
- 绩效考核 Archives
- 医师档案 Archives**
- 医疗质量管理 Medical quality
- 医改管理 Care management
- 资产管理 Asset management

信息提示

门急诊人次: 5077
未就诊人次: 3234

医师工作量

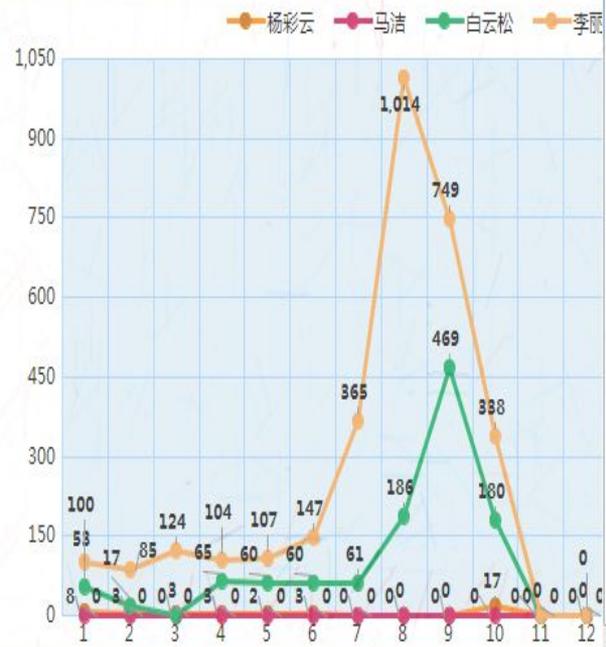
医师查询 医师比较

选择方式 按科室 按医师 请选择日期: 2014 5 姓名: 杨彩云,马洁,白云松,李丽 (多个姓名以逗号分隔)

总体情况

查询指标	杨彩云	马洁	白云松	李丽
门诊人次	2	0	60	107
出院人次	0	0	0	0
入院人次	0	0	0	0
急诊抢救人次				
急诊留观人次				
手术例数				
检验例数				
超声例数				
放射例数				
核医学例数				
输血人次				
病理检查人次				

门诊人次趋势图(月)



加强信息化建设，是精细化管理有效手段





北京儿童医院
BEIJING CHILDREN'S HOSPITAL

02

对精细化管理的实践

- 突出专业化建设，是精细化管理的前提条件
- 加强信息化建设，是精细化管理的有效手段
- **建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路**
- 打造精品文化，是精细化管理的升级保障
- 助力分级诊疗的实施，是精细化管理的创新举措

建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路

◆ “量化”管理文化：要求对于管理工作要做到制度化、格式化、程式化、强调执行力。

员工离职原因调查表

姓名: _____ 性别: _____ 年龄: _____ 学历: _____
部门: _____ 职务: _____ 工作年限: _____ 调查日期: _____

类别	离职原因	是否同意	同意	很同意	不同意
工作事件	岗位和薪酬不匹配; 严重影响个人生活				
	上班时间过长; 经常需要加班加点				
人际关系	工作强度和“工作体”大				
	与同事及家属沟通压力大				
培训与晋升	与上司相处不融洽				
	培训机会不多; 发展空间有限				
薪酬与福利	晋升机会不公平				
	薪酬体系不完善				
工作成就感	薪酬待遇不公平 (与本单位内部其他员工比)				
	薪酬待遇不公平 (与单位外部同类、类似岗位比)				
其他	薪酬与自身能力、业绩、工龄、工龄不匹配				
	薪酬计算和发放方式不合理				
单位氛围	单位福利不好; 对单位的福利制度不满意				
	工作内容的重复、单调; 工作没有挑战性				
其他	对工作内容不感兴趣; 无法在工作中寻找乐趣、资源				
	认为目前工作挑战性不够; 发展空间有限				
其他	不在工作时间内感到无聊				
	工作节奏太快; 工作压力大				
其他	不能适应新的工作环境				
	职业发展受限; 看不到成长的空间				
其他	单位管理方式不科学; 缺乏激励机制				
	单位管理方式不科学; 缺乏激励机制				
其他	单位管理方式不科学; 缺乏激励机制				
	单位管理方式不科学; 缺乏激励机制				

北京儿童医院高级职称医生聘任指标 (内科)

一级维度	二级维度	三级维度	权重	分值
临床工作能力	门诊工作	普通 (专家)	(次)	90
		特需	(次)	90
	急诊工作	疑难危重症救治	例	90
		普通	例	90
院前急救水平	院前急救水平	例	90	
	院前急救水平	例	90	
科研教学	临床教学	带教工作	例	90
		带教工作	例	90
	学术地位	院前急救水平	例	90
		院前急救水平	例	90

北京儿童医院高级职称聘任指标 (外科)

一级维度	二级维度	三级维度	权重	分值
临床工作能力	门诊工作	普通 (专家)	(次)	90
		特需	(次)	90
	急诊工作	疑难危重症救治	例	90
		普通	例	90
院前急救水平	院前急救水平	例	90	
	院前急救水平	例	90	
科研教学	临床教学	带教工作	例	90
		带教工作	例	90
	学术地位	院前急救水平	例	90
		院前急救水平	例	90

建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路

◆ 创建导师制，关注新人培养模式



- 建立**新员工导师制度**，每位新员工在见习期内，科室都会安排一名导师来指导工作，协助解决其工作和生活上的问题，帮助新员工尽快融入科室——**帮助新员工成长是我们义不容辞的义务。**
- 每三个月组织部分科室对新员工进行**绩效面谈**，由科室主任、导师对员工提出建议，**帮助新员工提高绩效，快速成长。**



建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路

- ◆ 建立《质量与安全控制标准》，包括临床、医技、护理、职能及儿研所的5个章节，43个部分；
- ◆ 质控检查包括：常规检查、专项检查、联合检查、科室自查、科室互查、大检查。



一、临床科室医疗质量管理与持续改进

- 第一部分 非手术科室
- 第二部分 手术科室
- 第三部分 门诊部
- 第四部分 急诊科
- 第五部分 麻醉科
- 第六部分 康复科
- 第七部分 中医科
- 第八部分 新生儿内科
- 第九部分 新生儿重症监护
- 第十部分 重症医学科
- 第十一部分 保健中心
- 第十二部分 营养膳食科
- 第十三部分 过敏反应科

二、医技科室质量管理与持续改进

- 第一部分 检验中心
- 第二部分 影像中心 超声科 心脏彩超 口腔科
- 第三部分 病理科
- 第四部分 药剂科
- 第五部分 输血科
- 第六部分 病案科
- 第七部分 特殊检查与治疗
- 第八部分 血液净化
- 第九部分 介入诊疗

三、护理质量管理与持续改进

目 录

一、职能科室的质量管理与持续改进

- 第一部分 医务处
- 第二部分 疾控处
- 第三部分 感染管理科
- 第四部分 医保办
- 第五部分 客服部
- 第六部分 科研处
- 第七部分 教育处

第一部分 非手术科室
(感染病科、内分泌、呼吸科、呼吸二科、肾脏科、风湿免疫科、神经科、康复科、中医科、重症医学科、新生儿中心、心脏中心(内)、血液肿瘤中心、综合病房、消化内科)

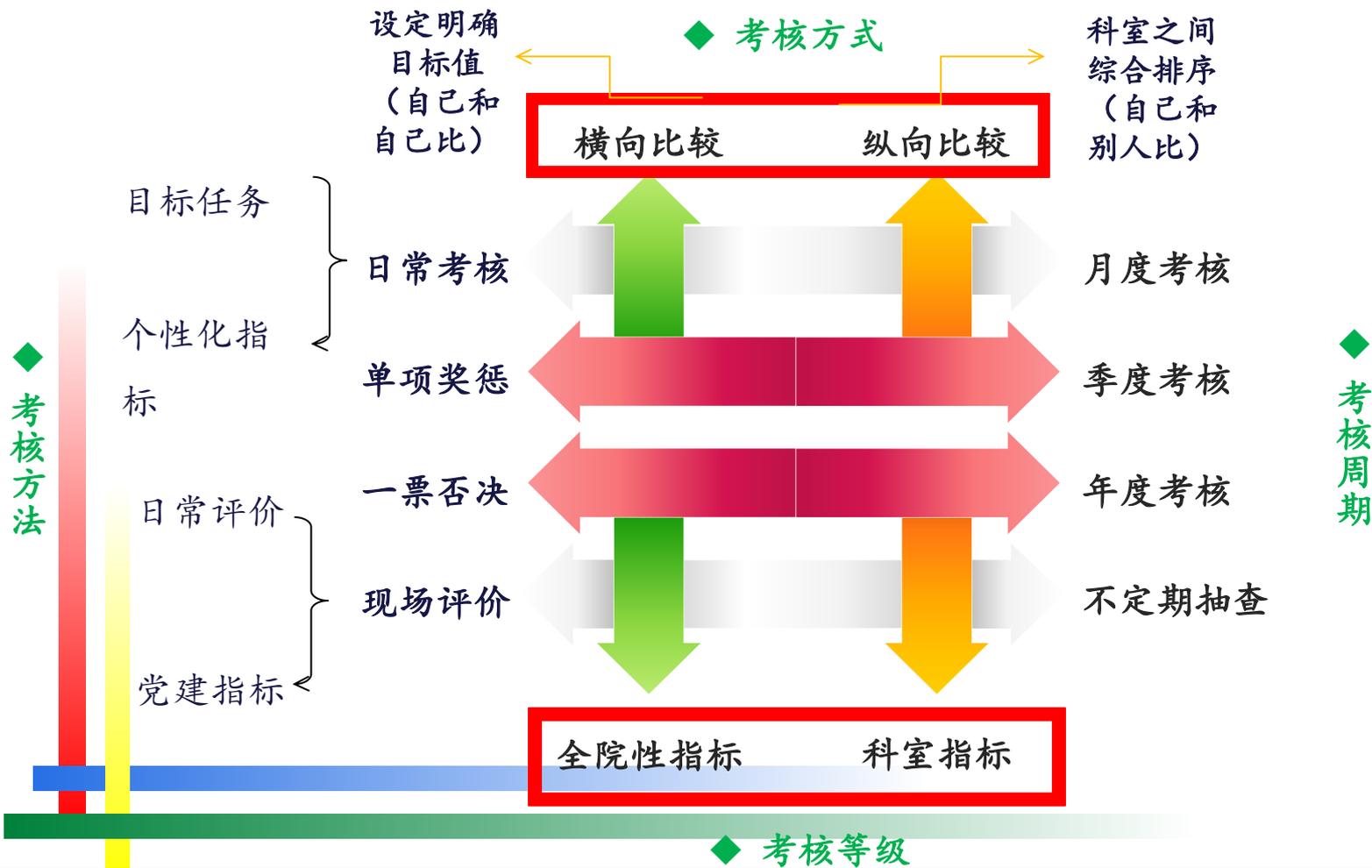
考核内容	考核标准	考核方法	考核结果
出院患儿预约诊疗服务和健康宣教服务。	1. 出院复诊患儿实行中长期预约。 2. 有完善的出院复诊患儿、慢性病患儿预约服务的管理，登记资料完整。 3. 有出院患儿随访、预约管理相关制度并落实。 4. 医务人员熟知预约诊疗制度与流程。 5. 对中长期预约号源有统一管理和协调。 6. 对预约诊疗情况进行分析评价，持续改进预约工作。 7. 有出院患儿健康教育相关制度并落实。 8. 患儿监护人或近亲属能知晓和理解出院后医疗、护理和康复措施。 9. 开展多种形式的随访，不断提高随访率。 10. 职能部门对上述工作进行督导、检查、总结、反馈，有改进措施，持续改进有成效。	1. 检查相关工作制度及流程文件。 2. 抽查医务人员对预约制度与流程的知晓情况。 3. 每月统计本科室门诊患者、出院患者预约率。 4. 随机抽查，患儿监护人或近亲属能否知晓和理解出院后医疗、护理和康复措施并记录，对特定患儿由专人负责随访记录。 5. 定期检查随访记录及相关健康教育资料、宣传手册。 6. 向患儿家长发放满意度调查问卷，了解满意度情况。 7. 定期讨论改进工作，并记录。	1. 合格 2. 基本合格 3. 不合格
完善患儿入院、出院、转科、转院服务工作制度和标准，改进服务流程，方便患儿。	1. 执行医嘱、入院、出院、转科、转院制度，并有相应的服务流程。 2. 有部门间协调机制，并有专人负责。 3. 能为患儿入院、出院、转科、转院提供指导和各种便民措施。 4. 有科室没有空床或医疗设施有限时的处理制度与流程，并告知患儿监护人或近亲属原因和处理方案。 5. 有对员工进行服务流程培训的相关制度并执行，当服务流程变更时对相关人员进行再培训。 6. 职能部门对上述工作进行督导、检查、总结、	1. 检查医嘱、入院、出院、转科、转院制度和流程文件。 2. 检查科室没有空床或医疗设施有限时的处理制度与流程文件。 3. 查看对员工进行服务流程培训的记录。 4. 查看职能部门的监管记录。	1. 合格 2. 基本合格 3. 不合格

建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路

绩效考核指标体系



“十二箭头四面交叉”的绩效考核与评价体系





建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路

绩效考核与评价指标体系框架

日常考核指标 (45%)	现场评价指标 (25%)		个性化指标 (5%)	党建指标 (25%)	公益性和指令性任务评价 (加减分项)
	数据分析 评价	现场追踪 评价			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 绩效考核指标定量指标体系 ✓ 下达明确的目标值 	根据医疗数据进行综合评价	由质量控制办公室和相关考核主管科室进行追踪评价（重要管理环节的过程评价、规章制度的补充和核查）	不同类型科室的个性化指标	党群管理考核体系	指令性或非计划性、公益性任务及费用控制情况，以加减分项计入绩效考核总分
负性事件处罚项	减分项目/降级项目/一票否决 考核重大医疗安全责任事故、生产安全责任事故、违法违纪行为、重大负面舆情事件				

建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路

□ 绩效管理组织架构

绩效考核管理委员会

承担院级指标
(医疗类、财务类、管理类、服务类)

分解至15个
职能科室

绩效考核日常管理小组

医务处

财务处

科研处

人力资源处

护理部

门诊部

感染管理科

纪检监察办公室

客户服务部

工会

病案管理科

党委办公室

重大项目办公室

运营保障处

保卫处

分解至临床医技科室



建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路

➤ 日常考核指标（一级指标4项、二级指标25项）

1、患者满意度（15分）
2、职工满意度（5分）
3、药占比（4分）
4、预约就诊率（3分）
5、每职工日均负担住院患者占用的床日数（2分）
6、单位业务量密度能耗（3分）
7、成本控制率（5分）
8、万元医疗收入基本运行及卫生材料支出（3分）
9、医疗纠纷化解率（3分）
10、重点病历病案首页填报准确率（5分）
11、院感病例报告率（5分）
12、低风险组病例死亡率（5分）
13、抗菌药物使用合格率（4分）
14、处方合格率（3分）
15、门诊静脉注射剂使用率（2分）
16、护理安全（不良）事件上报及整改率（3分）
17、信息化建设费用占有医疗收入比例（2分）
18、平均住院天数（6分）
19、人均业务收支结余（2分）
20、财政投入执行情况（3分）
21、资产周转率（2分）
22、高层次人才数（2分）
23、科研经费增长率（5分）
24、发表论文数增长率（5分）
25、院内科研、人才立项经费增长率（3分）

➤ 现场评价指标（一级指标5项、二级指标23项、三级指标54项）

医疗服务水平（16分）	平均工作负荷	医院运行管理（24分）	总体发展规划管理	
	住院服务管理		改革工作完成情况	
	诊疗范围和难度		运营管理	
医疗质量安全管理（25分）	患者安全		成本控制	
	医疗纠纷投诉和患者权益保护		基础运行管理	
	医疗质量持续改进		安全生产管理	
	护理质量持续改进		人力资源管理	
院感控制	院感控制		学科与人才管理（19分）	高层次人才引进与培养
	重点环节管理			
	药事管理		药事管理	科研管理（16分）
		科研论文		
			科研奖励及成果	

➤ 个性化指标（一级指标3项、二级指标26项）



建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路

□ 绩效考核结果——采用排序法

- ◆ 每月、每季度、每半年将符合考核周期的所有指标按照**层差法、非此即彼法、减分法**分别统计并计算出**综合得分**，将全院科室从得分最高（即绩效最好）到得分最低（即绩效最差）进行排序。
- ◆ **综合得分=科室考核结果得分/科室考核指标总分×100%×绩效贡献系数**
(其中：**绩效贡献系数=科室考核指标个数/全院考核指标总数**)
- ◆ 根据综合得分评选出：**杰出科室、优秀科室、合格科室、需改进科室及进步最大科室**（排名增长最快）

杰出科室

20%

优秀科室

30%

合格科室

40%

需改进科室

10%

杰出科室	20%		
优秀科室	30%		
合格科室	40%		
需改进科室	10%		



建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路

□ 建立长效机制，加强效能建设

- ① 建立**调整机制**：考核指标结合临床实际情况合理、适时地进行调整。
- ② 建立**督导机制**：对需改进的科室进行约谈，找出管理中不足，并制定相应改进方案。
- ③ 建立**反馈机制**：每季度对全院各科室指标完成情况进行反馈、分析。
- ④ 建立**申诉机制**：临床医技科室可根据考核结果通过规范化的流程对指标的完成情况提出异议和申诉，申诉需说明原因，经绩效考核委员会研究讨论，可根据实际情况进行重新考核或酌情增分。
- ⑤ 建立**沟通机制**：考核主管的职能处室有义务帮助临床医技科室寻求完成目标的努力计划，协助临床医技科室共同达成目标。此点将纳入对考核主管的职能处室的日常抽查性考核。



建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路

□ 绩效管理要点和绩效分配关注点

方向：“定额管理，超额奖励，绩效驱动”



制约

激励

公益

关注：“技术难度、服务质量、成本控制”

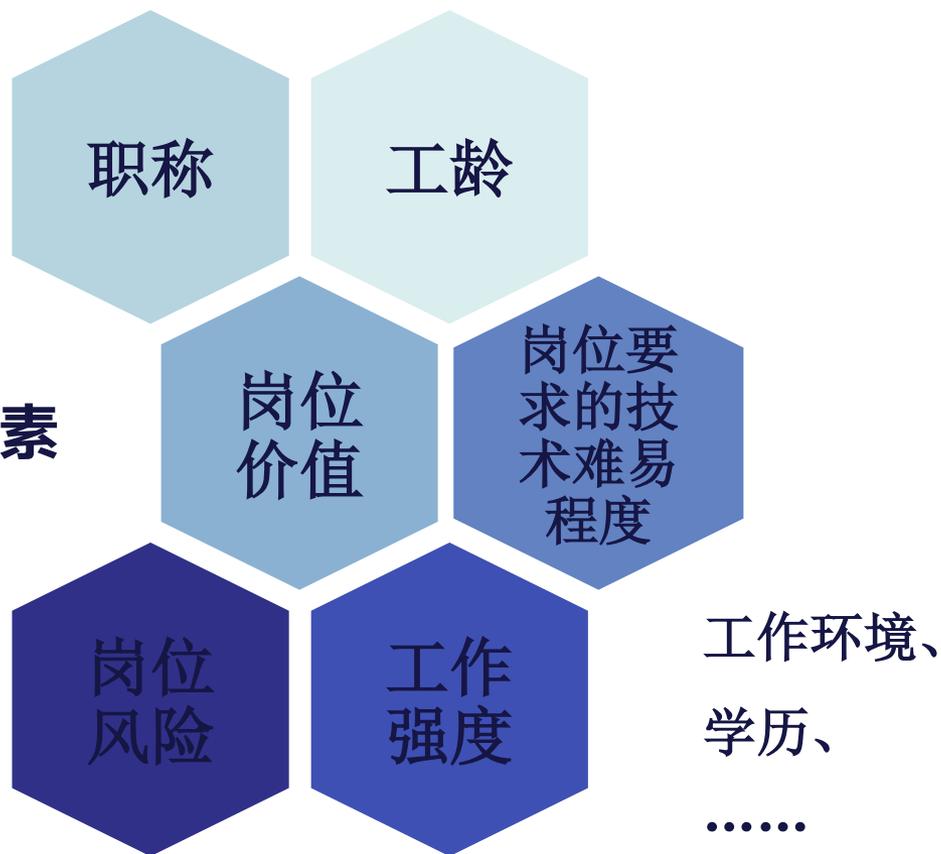
建立：“科学规范的综合效益复合指标评价体系”

“工资总额预算控制管理机制”

淡化：“收入、简单重复工作量”

建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路

基础性绩效影响因素





建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路

浮动绩效影响因素：体现医院医疗价值链的指标，“优质、高效、低耗、安全”

综合效益
评价指标
体系

门诊：
工作量
工作难度……

住院：
DRGs数量、
病例组合（CMI）
指数……

内科系统：
收治危重病人数量、
收治疑难病种数量……

外科系统：
手术难易系数、
床位周转率……

特殊科室：
手术室：成本控制率、服务时长、
服务量、急诊手术量……

所有科室：新技术新项目开展实施例数

运行效率：
医疗效益、
成本核算
（直接成本、
分摊成本）

建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路

□ 建立“计划全年成本预测”机制

策略性

对**浮动成本实行预算控制**，使其合理化，保证浮动成本在各月趋于稳定。

技术性
(执行层面)

与科室主任协商，制定用于奖金调节的“**计划全年成本预测**”机制。

“计划全年成本预测”的含义：

- 上年度科室绩效确认成本支出总额；
- 年度预算收入、同比增幅；
- 上年度各月奖金水平占全年奖金比例

- 年度科室成本支出总额；
- 科室各月奖金确认成本支出额

- 将**计划成本预测数**用于绩效计算中，实时监测
- 对实际使用值超出预测成本的科室在年底绩效中进行补扣；
 - 对未达到预测额的科室在年底绩效中统一减免。

“使用者优先” “绩效合理化” “强化成本控制” “稳定职工收入”



北京儿童医院
BEIJING CHILDREN'S HOSPITAL

02

对精细化管理的实践

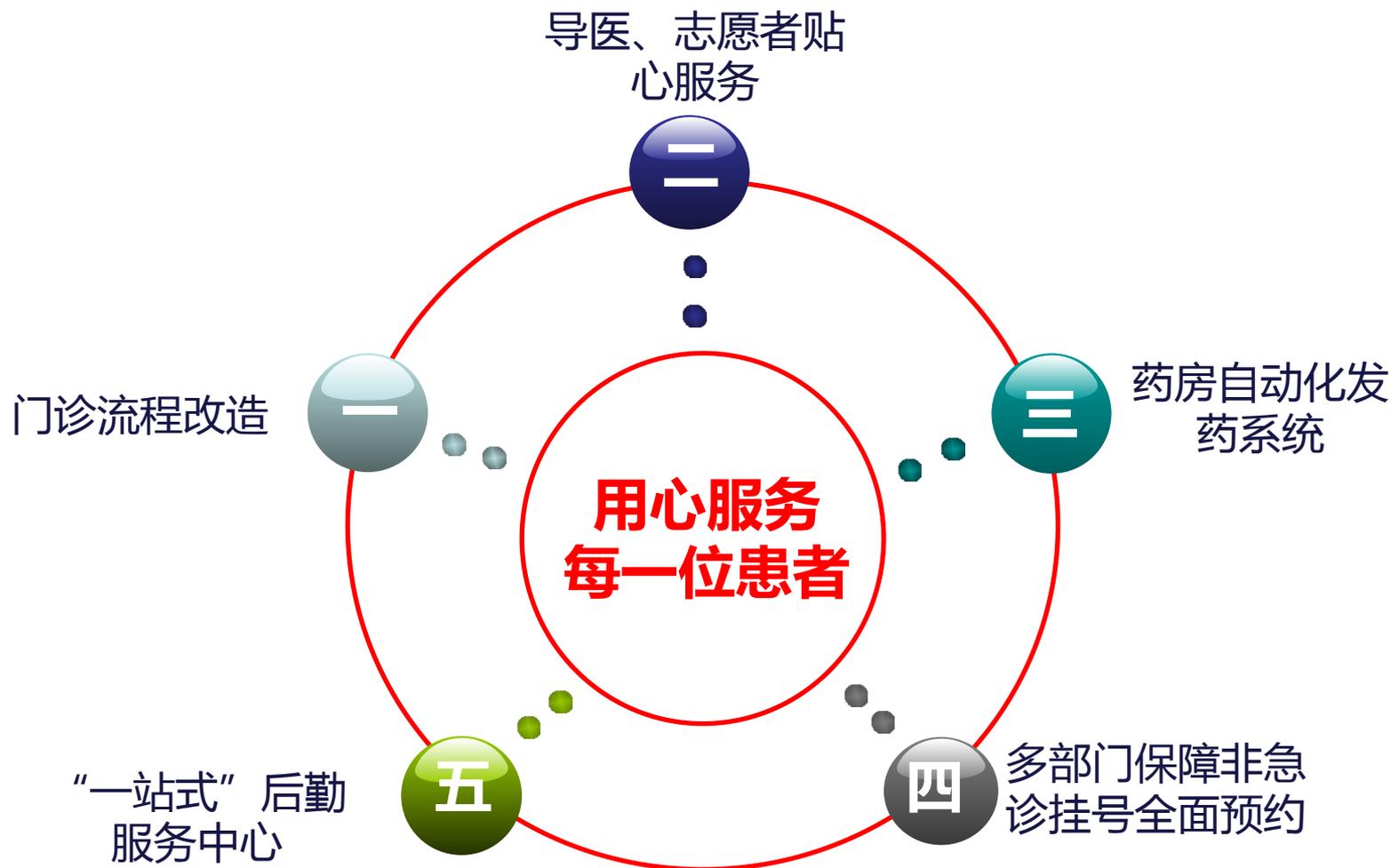
- 突出专业化建设，是精细化管理的前提条件
- 加强信息化建设，是精细化管理的有效手段
- 建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路
- **打造精品文化，是精细化管理的升级保障**
- 助力分级诊疗的实施，是精细化管理的创新举措



打造精品文化，是精细化管理的升级保障

——引进精细化管理的文化，是在原有医院文化的背景下进行的创新。精细化管理体现的是以**服务对象为导向**的文化，**以人为本**的文化，**团队协作**的文化。打造精品文化，可以强化医院的执行力，激活医院文化的内在活力，可以潜移默化的改变职工的习惯行为，可以将医院的远期目标和管理理念渗透为职工的自觉意识，最终实现员工的自我管理。

打造精品文化，是精细化管理的升级保障



打造精品文化，是精细化管理的升级保障



▶ **峥嵘岁月共成长之新员工** 入职1周年新人关怀奖
——特制U盘



▶ **峥嵘岁月共成长之老员工** 25周年终身奉献奖
——纪念册



▶ **峥嵘岁月共成长之老员工** 光荣退休纪念奖
——健身一卡通



北京儿童医院
BEIJING CHILDREN'S HOSPITAL

打造精品文化，是精细化管理的升级保障

凝聚团队力量，关注新员工心态启航

23/24 BEIJING CHILDREN'S HOSPITAL
CAPITAL MEDICAL UNIVERSITY

2019 新员工入职培训

精彩瞬间

JINGCAI SHUNJIAN

毕业墙





北京儿童医院
BEIJING CHILDREN'S HOSPITAL

02

对精细化管理的实践

- 突出专业化建设，是精细化管理的前提条件
- 加强信息化建设，是精细化管理的有效手段
- 建立“量化”管理文化，是精细化管理的必经之路
- 打造精品文化，是精细化管理的升级保障
- 助力分级诊疗的实施，是精细化管理的创新举措

助力分级诊疗的实施，是精细化管理的创新举措

Step 1: 北京儿科是一家

2012-
北京市儿
科综合服
务平台

2015-3
托管顺义妇幼
保健院

2015-6-18

2013-5-30
北京儿童
医院集团
成立

2015-5
托管保定市
儿童医院

Step
3
非急
诊挂
号全
面预
约

Step 2: 全国儿科是一家

助力分级诊疗的实施，是精细化管理的创新举措

Step 1: 北京儿科是一家

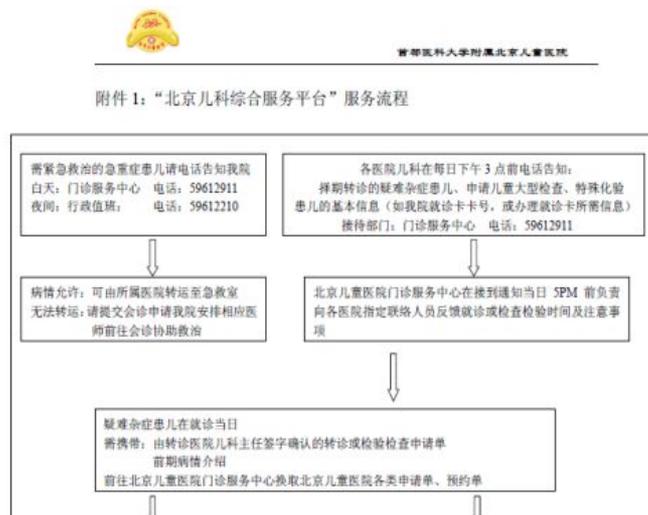
服务内容：

- 利用我院医疗专科优势**整合**北京市儿科资源
- 面向22家市属三级医院儿科提供**疑难病症的便捷预约、会诊、转诊、特殊检查检验等绿色通道以及医师培训等**综合服务

服务目标：

- 儿科常见疾病**有序就诊**
- 儿科疑难重症**转诊无障碍**
- 提高儿科**医疗整体水平**
- **缓解**儿科**看病难**问题

服务流程：



助力分级诊疗的实施，是精细化管理的创新举措

Step 1: 北京儿科是一家

● 托管顺义区妇幼保健院（2015年3月）

- 实行总院长负责制，提供人才、技术、资源、管理全方位支持
- 促进优质医疗资源下沉，疏解城市中心功能
- 扶持基层医院建设，方便基层群众

● 已开展工作

- 组建、完善医院管理团队
- 加强总院与分院沟通对接
- 发挥总院品牌、名医效应，拓展专科门诊
- 开展手术业务，实现托管合作的第二发展目标
- 合作完成老专家义诊、爱眼日宣传工作



助力分级诊疗的实施，是精细化管理的创新举措

Step 2: 全国儿科是一家

北京儿童医院集团成立（2013年5月）

- 截止目前，集团成员增至**17家**；
- 服务于**1.92亿** 0-14岁儿童，占全国同龄范围总人口的**86%**；
- 采用“**病人不动，医生移动**”的模式；
- 通过搭建平台，致力于建设“**中国医疗中心服务平台**”、致力于打造**全方位多功能的儿童医疗保健航母**、致力于**推进国际化儿童医学发展**；
- 实现四个共享：**专家共享、科研共享、医疗共享、教学共享**

托管保定市儿童医院（2015年5月）

- 首家推行**公立医疗机构跨省托管**的医院
- 医疗资源下沉，**探索京津冀公共服务一体化**
- **派驻管理人员、专家**，把患儿留在当地



助力分级诊疗的实施，是精细化管理的创新举措

Step 3: 非急诊挂号全面预约

非急诊挂号全面预约（2015年6月18日）

01

电话预约（010-114/116114）

03

医师工作站预约
（接诊医师）

05

自助挂号机

02

网络预约

www.bjguahao.gov.cn

04

手机APP预约
（下载北京儿童医院
手机APP）

06

窗口预约
（预约中心窗口）

引导各地患儿有序就医
，逐步推进分级诊疗

助力分级诊疗的实施，是精细化管理的创新举措

Step 3: 非急诊挂号全面预约

□ 实施效果——窗口长队不再

- 窗口挂号数量同比减少52%
- 自助机挂号数量同比增加580%





北京儿童医院
BEIJING CHILDREN'S HOSPITAL

03

对精细化管理的总结



精细化管理理论之内涵

- 精，择也；细，微也。
 - 精，更好、更优、精益求精；细，更加具体、细针密缕。
 - 化，形成文化，化育组织。
- 精细化管理，是一种**意识**，一种**理念**，一种精益的**态度**，一种精益求精的**文化**。它是医院文化落地的具体体现，是运营战略实施的管理平台，是绩效产出的有效工具。
- 复杂的事情**流程化**；流程的事情**专业化**；
 - 专业的事情**定量化**；定量的事情**信息化**；
 - 信息的事情**系统化**；系统的事情**灵魂化**。



北京儿童医院
BEIJING CHILDREN'S HOSPITAL

没有做不到，只有想不到！

没有最好，只有更好！



北京儿童医院
BEIJING CHILDREN'S HOSPITAL

谢谢!