



中国基层医院精益转型之路

Lean Transformation in a local Chinese hospital

南海经济开发区人民医院
2019年6月14日

目录

CONTENTS



1

背景 Background

2

转型 Transformation

3

持续 Continuance

4

展望 Outlook

01

背景 Background

1.我们从哪里来? Where are we from?

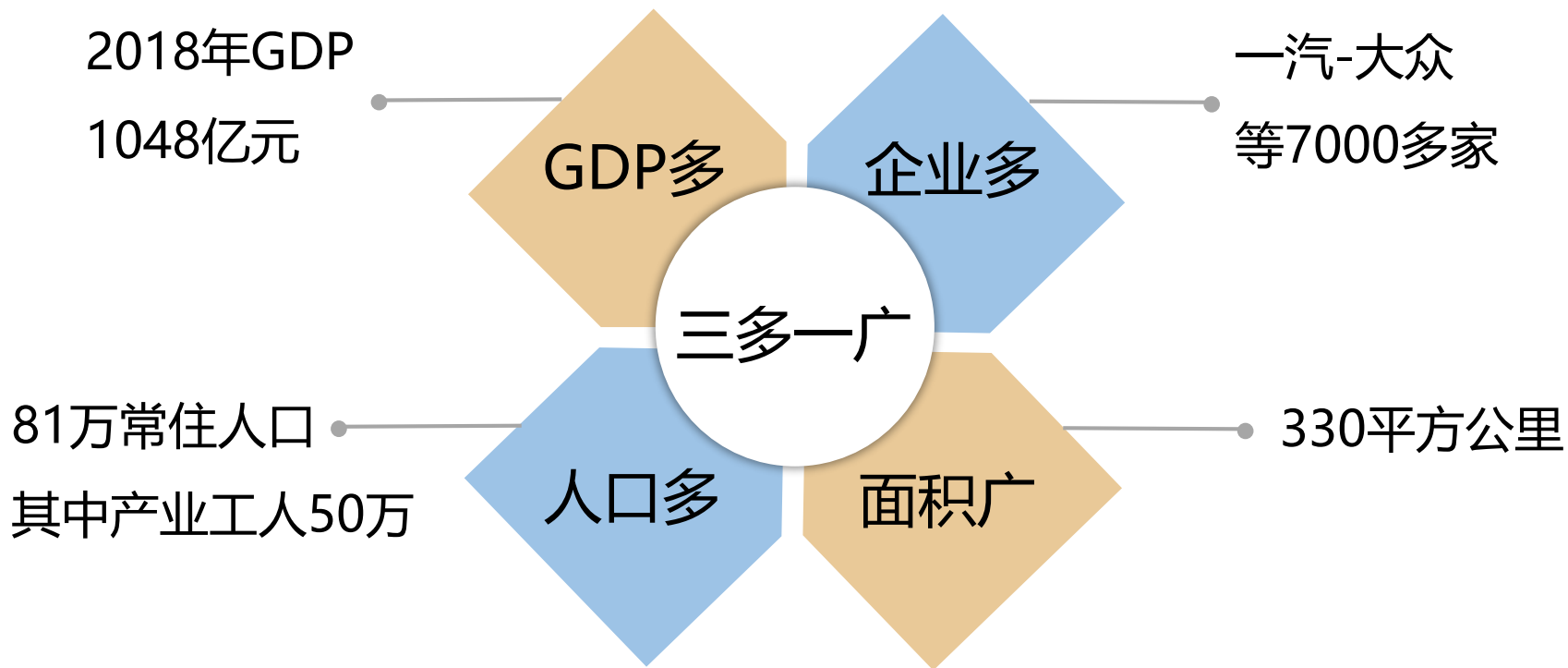
广东佛山Foshan (狮山)



叶问故乡



狮山镇（南海经济开发区）



2.我们是谁？ Who are we?

南海经济开发区人民医院
Nanhai Economic Development Zone
People's Hospital
(二甲医院，集团化)



中心院



官窑院区



小塘院区

2018年

员工Employee: 1350人

门诊量Outpatient: 240万人次

出院病人Inpatient: 3万人次

总收入Revenue: 4.3亿元

三大挑战 Challenges

01

夹缝生存
自求多福

02

资源匮乏
转型求存

03

运营艰难
开拓发展

3.我们要到哪里去？ Where are we going?

目标：打造佛山地区最优品质二甲医院

Goal: Build the best quality of general hospital of level II in Foshan

抓服务、抓质量、抓运营 Service, Quality, Operation

从规模扩张转向质量效益 Quality

从粗放管理转向精细管理 Lean

精益医疗旅程 Lean Healthcare Journey

2016年
2个绿带项目

服务
Service

临床
Clinic

2018年
8个绿带项目

管理
Management

运营
Operation

2017年
6个绿带项目

2019年
5+5个绿带项目

02

转 型 Transformation

1. 故事一：点燃精益之火 Story 1

一汽-大众提出三个要求

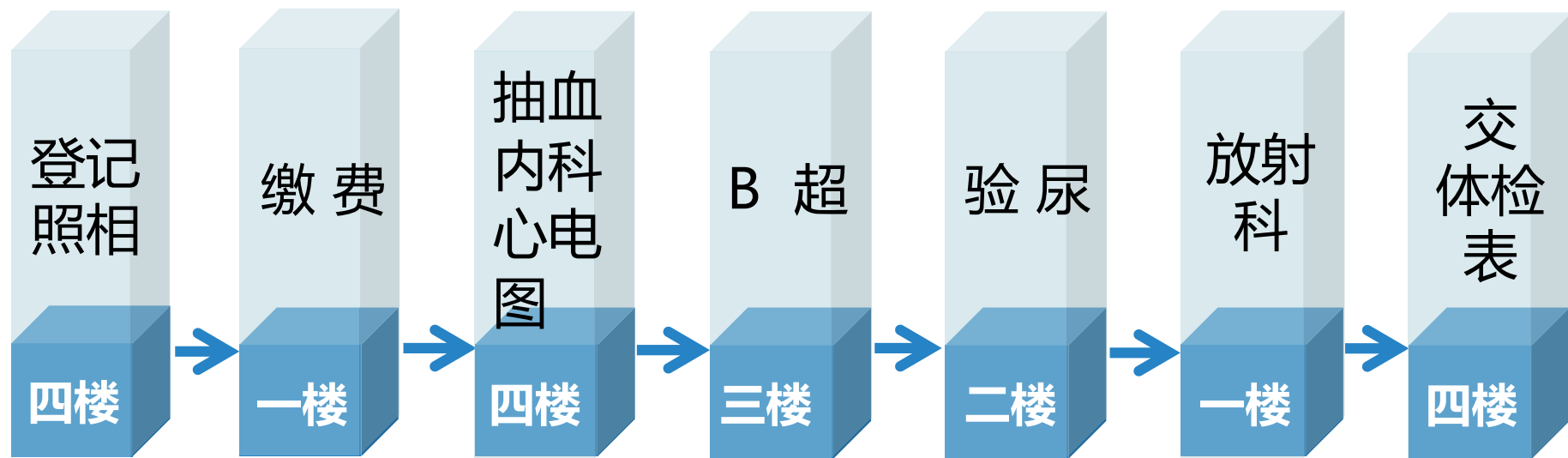
3 Requirements from Faw - Volkswagen

健康体检
与病人检查
分开

单独的
B超室

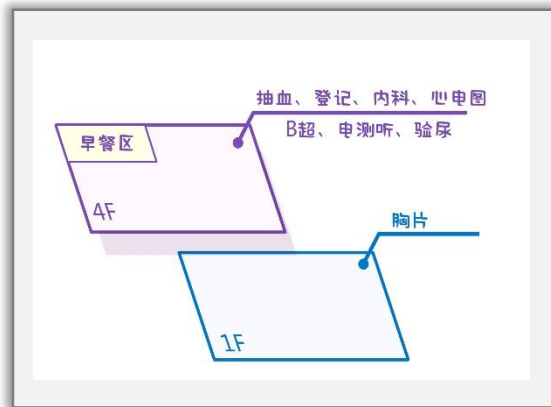
早餐供应

体检原流程 Previous process



总流程时间 (分钟) Total Lead Time(mins): 56-124

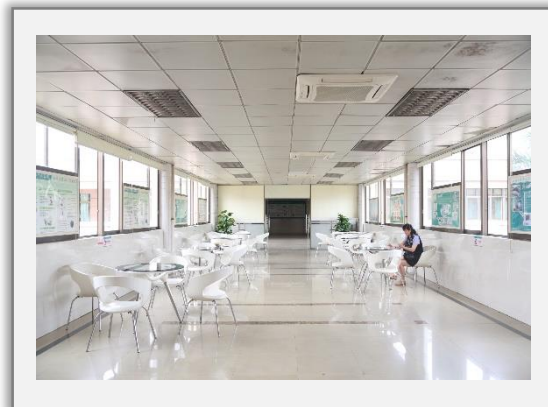
系列改善 Kaizen



调整诊室布局
Adjust clinic layout



单独的B超室
Individual B-ultrasound Room



早餐区
Breakfast Area

改善后总流程时间: 41-53分钟
Total Lead Time(After): 41-53 mins

更多尝试 More trial

2017年

缩短餐饮服务从业人员取健康证时间

Reduce time to get
Health Certificate

从7天 → 2天

2018年

提高适宜人群
骨密度检测率

Increase rate of test for
bone mineral density

从1人/月 → 122人/月

2019年

提高优质客户
个人健康体检率

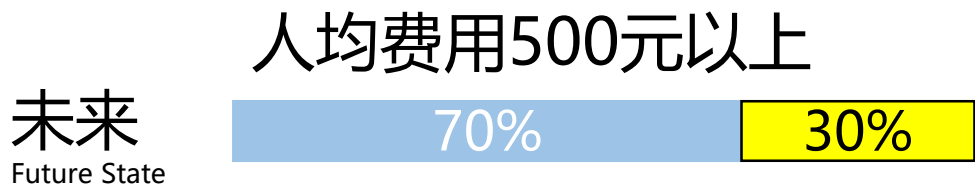
Increase the Health
examination of VIP

从0.4% → 4%

转型思考 Lean thinking to transformation



2018年 团检：24.9万人；个检1000人



2023年 团检：17.5万人；个检：7.5万人

遇到的挑战 Challenges

1

未设立个检区

No area for individual client

2

客源不足

Not enough client

3

不重视健康管理

Pay no attention to health management

设置个检区 Set up room for individual client



综合检查室（个检）

现状：

一室多用，把个检客户分开

未来：

拟增加三院区个检区

1000m²

全员营销 Integrating marketing

- 每天通报个检情况
- 人人都是营销员
- 214位员工介绍了633位客户（3月7日-6月6日）。

院区	受检者	折后体检费用（元）	介绍人
中心院区	黄女士	2816.93	黄锦雯
	黄先生	1869.17	
	黄女士	1854.00	
	邹女士	1540.30	沈荣华
	刘女士	618.96	李旭
	孔先生	2156.69	颜丽斯
	罗女士	1036.20	谭立军
	戴先生	987.52	陈全荣
	陈女士	686.30	自行来检
	李先生	1716.80	自行来检
	王先生	600.30	自行来检
	庄先生	546.90	自行来检
富安院区	游女士	1239.16	林晓帆
	董先生	1623.9	
	谢女士	534.94	
	董先生	1137.5	林雨轩
	林先生	1165.02	
	苏女士	1264.18	
	王女士	2146.19	赖红
	陈女士	1539.45	付应华
	王先生	1200.4	自行来检
	陈先生	2409.31	
	辛女士	1329.92	
	彭女士	1548	
小塘院区	黄女士	1500	谢连娣
	许女士	971.79	吴丽娟
	徐女士	1029.08	徐翠珍
	王女士	696.31	李彩媚
	曹先生	977.63	郭琼芳
	高女士	1115.88	自行来检
合计（元）		39860.73	

检前、检中和检后全链条健康管理服务

VIP service through the whole Value Stream



精益体检收获 Benefit from Lean

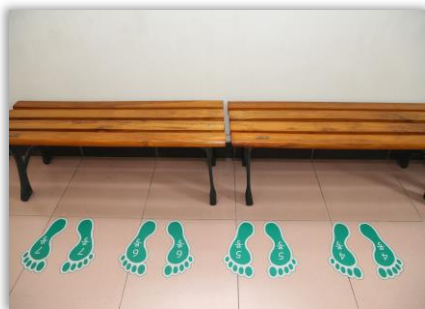


People
development

Employees'
satisfaction

Hospital
benefits

团队成长（员工建议86条） 86 Suggestions from team



候检排队脚印



B超叫号屏



40KG登记凳



电测听检查可视化



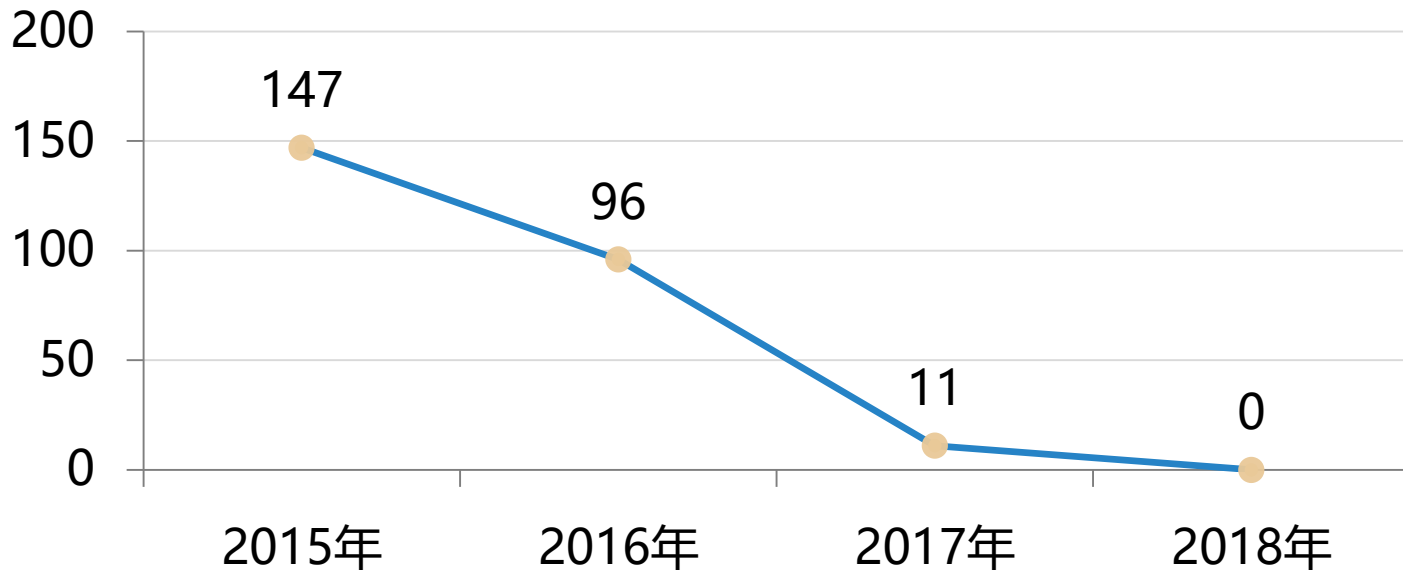
登记取号机



B超检查憋尿海报

员工满意 Employees' satisfaction

加班天数下降 Days of overtime work



医院效益 Hospital benefits

职业健康体检量占全区75%

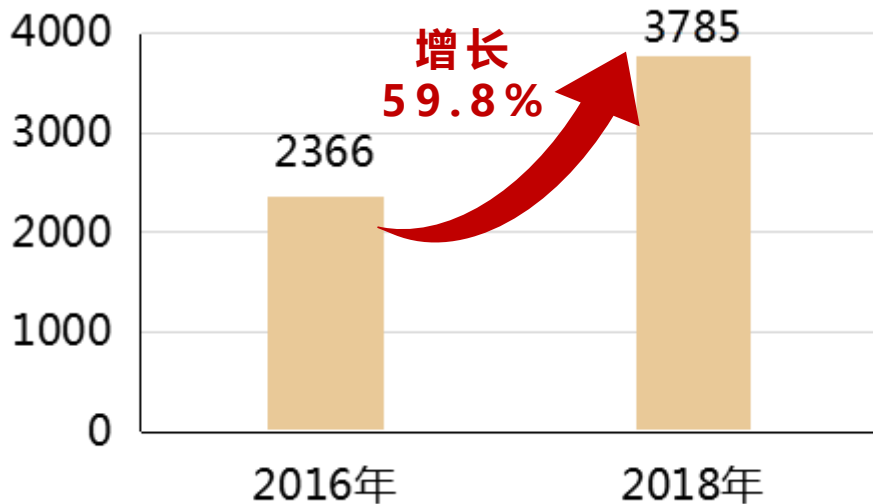
体检收入增长59.8%

南海第一

目标：2019年，5000万元

2023年，1.2亿元

体检收入Revenue (万元)



2. 故事二：《领导力》 Story 2 : Leadership

问题：有机子没人用 Problem: nobody use the machine



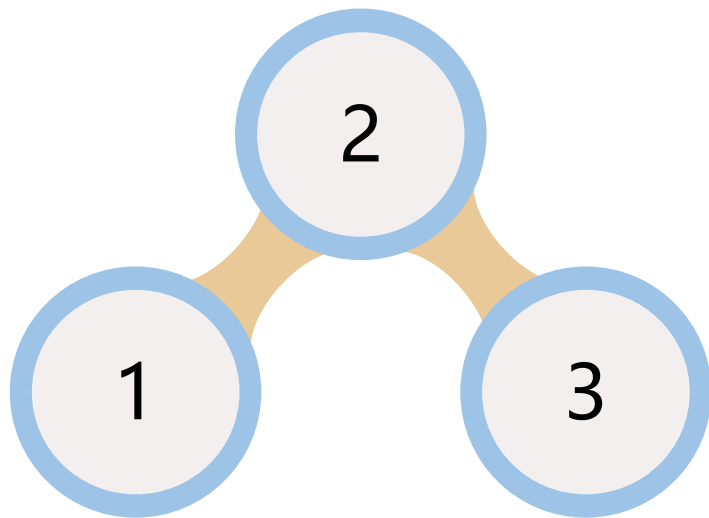
温医大医院大堂：窗口零排队 我院大堂：自助机27台，窗口排队45分钟

项目成效 Project Results

- 从过去的9%提升到了73%
- 年结算额达6434万元，南海第一
- 比北京大学深圳医院还高15个百分点
- 全省标杆

领导力 Leadership

大项目经理 Project manager
(丰田总工程师Chief engineer)



点火：砸机子

Firing : Destroy machines

决策：关窗口

Decision: Close windows

(1) 点火 Firing



院长砸机子的事

(2) 大项目经理制 Project manager



设项目经理1人，执行秘书1人
8个部门，共29名小组成员
打通部门壁垒，快速解决问题

自助缴费项目组成员

Project team of self-service payment

(3) 决策：关窗，不关窗？ Decision



传统缴费模式
Traditional model of payment

走出窗口

主动服务



移动缴费模式
Self-service payment

服务转型 被动转为主动 Service Transformation

“小芬”走出了自己的心理阴影，更走近了王大爷的身边。



03

持续 Continuance

精益药房（1×3推广全院） Lean pharmacy

发药安全管理

1

Safety management

候药时间管理

2

Waiting time management

药品库存管理

3

Inventory management

《降低门诊西药房内部配方差错率》

Reduce error rate within Pharmacy



在药柜上设置库位码

设置库位码、配方差错看板，内部配方差错率从8.79/万下降到0.47/万。

《缩短门诊患者取西药的等候时间》

Reduce waiting time to get the medicine



药品管理员

增设岗位，优化排版，避免返工。

取药等候时间 >15 分钟的人数比例从21%下降到8.9%。

《提高药品库存周转率》

Increase the turnover rate of the pharmacy inventory



改善后库房

在库药品进行ABC分类、安全库存。

药品周转天数从20天下降到9天，减少81万元资金积压，节约库房32m²。

《提高早孕建册率》日常管理体系

Daily management of the rate of registration for early pregnant women

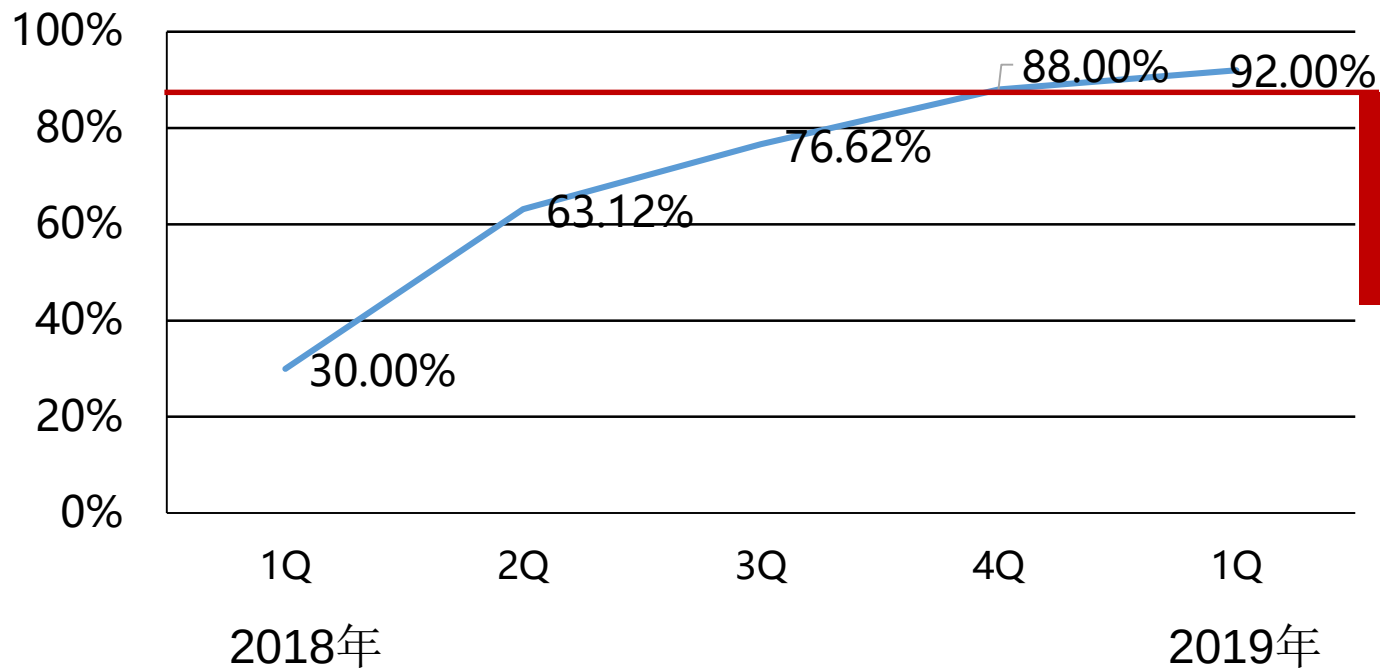
- 指标下沉
- 网格管理
- 定期监测
- 广东省考核指标 $\geq 85\%$



项目指标看板 (三块)

早孕建册率

Rate of registration for early pregnant women

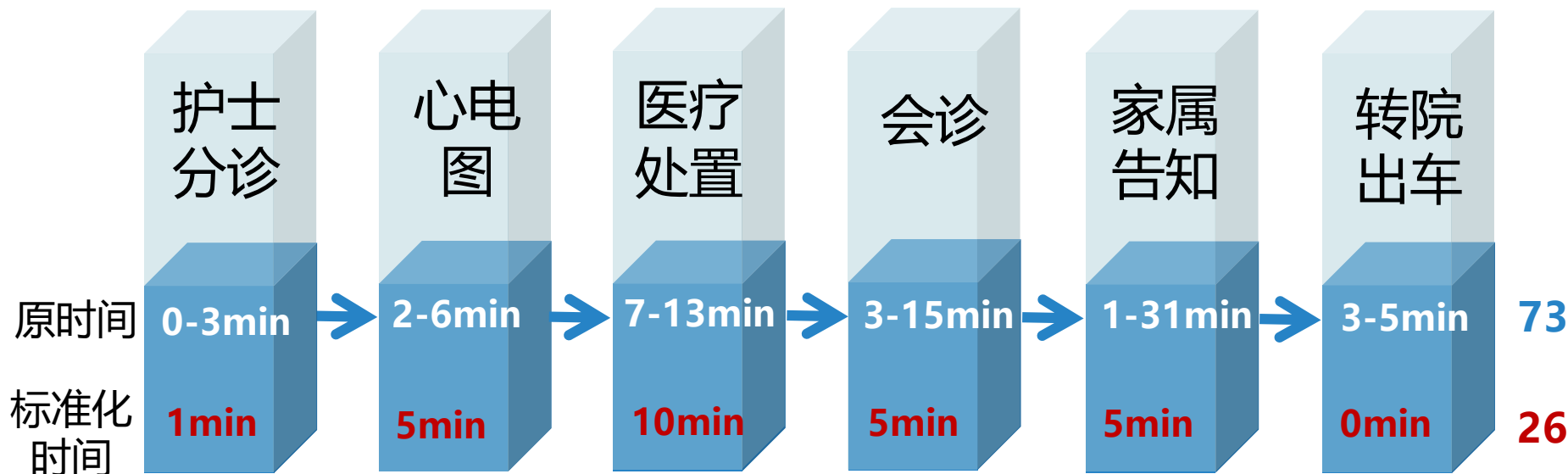


目标值 $\geq 85\%$

南海第二

搭平台：改善项目大赛（25个项目）

金奖项目：《缩短STEMI病人DiDo时间》



DiDo时间从平均73分钟 → 平均23分钟

- 2018年
胸痛病人2342例，转运201例
- 佛山首个国家级基层胸痛中心
- 三年重审，持续改善



国家级基层胸痛中心

04

展 望 Outlook



精益文化 Lean Culture

12名
绿带

46个
项目

增加收益
800万元

优化流程
9个

21个
科室

节约成本
81万元

减少加班
147天

医疗纠纷
下降81%

打造2个品牌：精益药房和精益体检 Lean Pharmacy and Health examination

构建基层医院的精益体系 Build a lean system

精益医疗

小医院也有大作为

Lean Healthcare

Small hospital make big difference

