

流程再造视角下医院服务质量管理研究

Research on Hospital Service Quality Management from the Perspective of Process Reengineering

孙宁

Ning Sun

北京大学第三医院 中国·北京 100000

Peking University Third Hospital, Beijing, 100000, China

摘要: 随着中国医疗卫生事业的不断发展,群众对医院的服务管理水平提出了更高的要求,医院提供的医疗服务与医疗质量已成为医院经营的关键,也是医院整体水平的重要标志。为患者提供高水平的医疗卫生服务是医疗机构经营的终极目标。论文旨在通过对医疗机构服务流程的改革和与此对应的患者满意度进行评估,以掌握医疗过程中的患者需求,并针对目前公立医疗机构存在的就医流程不合理、等候时间过长等问题,给出相应的对策;以期为基于患者需求视角下的流程再造提供一定的参考。

Abstract: With the continuous development of China's medical and health undertakings, the masses have put forward higher demands for the service management level of hospitals. The medical services and medical quality provided by hospitals have become the key to hospital management and an important indicator of the overall level of hospitals. Providing high level medical and health services for patients is the ultimate goal of medical institutions. The purpose of this paper is to grasp the needs of patients in the medical process by evaluating the reform of the service process of medical institutions and the corresponding patient satisfaction, and to give corresponding countermeasures against the unreasonable medical treatment process and long waiting time existing in the current public medical institutions; it is expected to provide some reference for the process reengineering based on the needs of patients.

关键词: 流程再造; 医院服务; 质量管理

Keywords: process reengineering; hospital service; quality management

DOI: 10.12346/emr.v4i5.7266

1 引言

随着中国医疗卫生事业发展的不断发展,群众对医院的服务管理水平提出了更高的要求,医院提供的医疗服务与医疗质量已成为医院经营的关键,也是医院整体水平的重要标志。为患者提供高水平的医疗卫生服务是医疗机构经营的终极目标。20世纪80年代美国就开始对医疗机构的服务品质进行了深入的探讨,而在中国,随着中国经济和社会的快速发展,医院的经营体制发生了重大变化,从原来的仅公立医疗机构到现在的多种体制的医疗机构共存,中国的医疗卫生事业取得了长足的发展和进步,国民的身体素质也有了极大

的提高。在医疗卫生领域,各类医疗机构在市场环境下得到了充分的发展,特别是在医院逐步实现了市场化。随着社会对医院的不断提高,医院的服务和质量已成为其经营能力和竞争能力的关键所在^[1],同时也反映了医院的整体素质。

2 基础理论

2.1 医院流程管理

医院流程是贯穿医院提供医疗服务的所有环节,包括挂号收费、分诊、诊疗、检验、检查、住院手术等多种服务。在特定的医学场景中,它反映了医护工作者为患者办理住院

【作者简介】孙宁(1976-),女,中国吉林吉林人,本科,政工师,从事医院服务管理研究。

或住院手续、给予何种治疗和护理^[2]；谁来完成，何时完成，诸如此类。因此，“医院过程”就是医院为患者进行各类医疗保健的过程。医院过程管理是一种以建立医疗过程为核心，以持续改进医院服务品质为目标的标准化的方式^[3]。

2.2 流程再造

“医疗流程重构”是以患者为中心，重构医疗服务的流程，重新思考、设计和改进，创造出全新的医疗体系。医院过程重组需要管理者担负起领导者的职责，为其提供有效的帮助、支持、辅导和反馈；从患者的观点出发，对机构要做什么，怎样把工作做得更好^[4]；将医疗机构的最高宗旨定为患者的需求，超出患者的预期。

2.3 流程再造、患者满意度与医院服务质量管理的关系

提高医疗机构的服务水平包括：医疗机构从业人员服务能力的提高、医疗设备的现代化、医疗管理的信息化、医疗流程的人性化；医院坚持“以患者为中心”的服务理念，必须提高服务的品质和效率，优化服务流程。目前，面对不同医疗机构之间的激烈竞争以及患者的需要，医院管理者需要不断完善和改进服务流程，以满足患者的需要。而那些因循守旧、固步自封、满足现状不愿改变的医疗机构，必将会被患者所抛弃。在现今不断变化的医疗卫生领域，要想在激烈的市场竞争中保持其竞争力，就必须清楚和符合患者需求，不断改善医疗服务的品质与效能；在医疗费用合理的情况下，能够在保证患者需求的同时，为患者提供高质量的医疗服务和人性化的就诊体验，使其在医疗服务中始终处于领先地位，以保证其长久的健康发展。在医疗行业的激烈角逐中，人性化的就诊流程，高超的诊疗水平，温馨便捷的医疗服务，将使医院的竞争力持续增强。研究发现，目前大部分的医疗服务问题都是就诊流程问题，如诊区布局不合理，流程复杂，科室协作能力不强，有许多繁琐的流程和“瓶颈”，使患者来回奔波、等候太久，这也是“共同原因”造成的。所以，要从根本上改善医院的服务品质与效能，必须坚持“以患者为中心”，打破常规，进行创新的设计，对整个医疗服务的流程进行调整和优化。

3 医院服务质量管理中存在的问题及其原因分析

3.1 中国医院服务质量管理中存在的问题

①缺乏国家的投资。政府在医疗领域的投资，基于国家宏观政策和地方政府财力等原因，无法满足医院个性化发展的需求，而医院的基础设施投入也大多依靠自己的努力。

②管理需要不断改进。医院的财务成本控制、护理和院感质量控制、检查、检验设备的更新引进等都还有待深入的探索。

③缺乏良好的服务观念。因为体制的原因，“以患者为中心”的服务理念，到目前为止，大部分都是停留在纸面和

墙壁上的，这是公立医院的普遍问题。要从根本上解决这些问题，从体制和机制上进行根本性的变革是困难的，医务人员缺乏危机感和动力，对待患者的工作态度比较消极；对待患者时的服务质量受到主观认识和个体能力（缺少对这一点的有效的管理）的影响，程度不一，与规范化服务还有很大距离。在遇到问题时，都不知道该怎么处理，存在推诿情况。

④诊区布置不合理。门诊科室、相关检查、检验科室的布局不合理，造成门诊高峰期患者多、顺序不清、科室间往来时间较多；在就诊和检查过程中造成了无谓的浪费。

⑤诊疗过程缺少人性化设计。诊疗过程中某些环节的设定更便于医务人员而非患者。在整个过程中，有很多的手续要做、流程要走而医院的信息化建设水平参差不齐，很多环节还没有彻底打通，导致患者在就诊过程中的多种不便。

3.2 中国医院服务质量管理存在问题的原因分析

3.2.1 患者满意度低的原因

对就诊过程中患者满意度不高的原因进行了探讨。根据2018年及2019年的全国范围内的患者满意度回访调查，2018年和2019年，中国门诊患者的满意度平均为68.5%，2019年为58.4%。从该问卷的具体指数及患者的反馈来看，患者对医院的满意程度较差的方面主要集中在：一是认为医院医疗服务的流程不够合理，特别是大型医院，患者看病等候的时间较多，医院无论在挂号收费、就诊等候、检验检查等候等多个环节都出现人员拥挤、嘈杂等情况。二是在医患沟通交流方面存在矛盾，每个患者都想让医生仔细地看一看，并有很好的讲解。但面对这么多患者，医生在有限的时间里只能简明回答患者的问题，不过，医生应尽可能的做好解释，取得患者的理解。三是医院的公共设施设备、就医环境甚至停车场的设置等都存在一定的提升空间，要想提高来院患者的满意度，必须要在以上软、硬件方面下大力气进行改善和提高，从而提升医院的医疗服务品质。

3.2.2 基于就诊流程再造方面的医院质量服务分析

一直以来，医院的门诊设计都是基于自身管理的便利来进行设计，而非“以患者为中心”来进行设计，这就造成了反复的排队、反复的缴费、反复的离开、反复的等待。复杂的程序让整个医院变得拥挤，拉长了整个诊疗过程。

3.2.3 当前公立医院服务质量管理及诊疗流程中的其他问题分析

由国家主办的公立医疗机构，是指由具有相当规模的医疗设施、设备、医疗技术和其他工作人员组成的机构，由所有的工作人员共同承担医疗和预防的责任，并享有国家的资金扶持；负责完成国家委派的卫生、防疫工作。医院的工作，讲究的是科学和专业，每一个患者的病情都不相同，哪怕是同一种疾病和患者的不同。根据医生的能力和医疗技术的不同，对症的治疗效果也会有很大的差别。对于疾病的诊断和处理，就像是一个工厂里的一个过程，如果一个患者的处理结果很好（医生和患者都很高兴），就像是在制造一种高质

量的商品一样,因此,他的工作非常严格,必须按照标准的程序来完成。而患者的求诊和治疗都是一个很长的时间,所以在整个过程中不仅涉及医疗质量的标准化,也涉及诊疗过程的人性化管理。

4 优化中国医院服务质量管理的途径

4.1 优化服务质量管理的最重要的途径——服务流程再造

①真正实践“以患者为中心”的服务理念。全体医护人员应身体力行,真正实践以“患者为中心”的服务理念。医院的生存与发展离不开患者,对医务人员的评价是患者投票的,医疗水平高,服务态度好的医务人员才会真正受到患者的欢迎,能力与态度这两点缺一不可,这也是医院长远发展的立足之本。

②医院提供的医疗服务应以“质量”为中心,辅以便捷合理的就诊流程。医院的流程设计是一个系统的工程。一线科室与相关职能部门充分的配合,才会为患者提供更有益的服务。对“会造成患者不便”的一些程序手续削减,部分职能科室的功能进一步整合,可以设立方便患者就诊的窗口,比如成立“一站式患者服务中心”,将患者所有需要预约的项目集中在一起,避免患者在预约各类检查项目时要奔走于各个科室之间;提供各类盖章、转诊、开具相关证明等服务,避免患者为了一些诊疗外的辅助事宜要在多个行政职能部门间奔走,这些措施的实施,将极大地简化手续、减少抱怨,节省患者时间、提高患者满意度。

③“流程”改进后具有显著性。改进后的就诊流程,其效率得到了极大提高,减少了不必要的环节,节约了时间,最终达到提高患者满意度和提升医院竞争力的目的。

4.2 优化医院服务流程改进的目标及方案

从医院的核心能力界定来看,医院的核心能力不仅限于技术还包括管理和服务,而医疗过程的改革则是医院的组织和管理能力体现的一个主要方面。医院的过程再造也是以知识、技术、团队为基础;以制度为核心能力,构建符合医院核心能力的医疗过程。针对临床诊断过程中出现的问题,制定诊断过程改善的指标和改善计划,为后续的改善和落实做好相应的工作。

4.3 设立服务患者的管理部门,全面协调优化医院服务工作

医院可以成立专门服务患者的“医院服务管理办公室”,全面组织开展医院服务管理的各项工作;从投诉中找点子,从服务巡查中寻找问题,从满意度调查中听声音,与社会志

愿者共同建桥梁。

①可以定期开展医院服务管理巡查工作,及时发现医院在服务管理中的漏洞;下发服务管理缺陷整改单,督促相关科室及时整改,通过医院不断地审视自身的服务管理各个环节,增强自身的核心竞争力。

②重视患者投诉,建立医院领导主管、服务管理办公室接待、相关科/处室承办的三级投诉管理机制。及时处理患者投诉,提高患者满意度,同时,医院通过患者的投诉,找到服务管理环节的漏洞,以第三方的视角审视医院在部分流程的设计是否合理与人性化,是否真正满足了患者的需求,在解决患者投诉的同时找到医院还存在的不足,通过不断梳理与完善,提升医院整体服务水平。

③定期开展门诊患者与住院患者满意度调查工作,从满意度调查中及时了解患者心声,患者意见在哪里,改革就推向哪里。对于患者满意度低的环节要及时整改并落实到位。

④大力开展社会志愿者工作,让社会志愿者参与服务患者的工作中,并成为医患之间沟通的纽带与桥梁,促进医患和谐。

秉持“以患者为中心的服务理念”,医院与各科室相互配合,开展服务管理工作,提高患者就医体验,从而实现服务管理内容和服务管理质量双提升。

5 结语

良好的医院文化是医院长期竞争力的根基,它是在医院长期的发展过程中形成的,是医院员工所共有的价值观及行为上的规范。然而,医院文化极具个性化,因此很难有一个“良好”的标准。站在患者的角度感受患者的苦楚,打造一支和谐的队伍,正确对待医患关系,及时沟通并化解医疗纠纷,增进医患之间的关系。用心打造和优化诊疗全过程,让患者在享受高水平的诊疗服务的同时享受高水平的服务体验,是医院流程再造的核心目的。

参考文献

- [1] 边永娜,白璐,马欣,等.追踪检查法在医院质量改进中的应用——以某综合性三甲教学医院门诊流程再造为例[J].现代医院管理,2015,13(1):3.
- [2] 陈虎.医院服务流程再造的思考[C]//江苏省医院协会;江苏现代医院管理中心,2015.
- [3] 张春辉.RM医院流程再造研究[D].长春:吉林大学,2012.
- [4] 张翠芝.流程再造在门诊服务中的研究[C]//中华护理学会护士条例解析培训会、中华护理学会2008年“中国护理事业发展”论坛暨全国护理新理论、新技术、新方法研讨会,2008.