

厦门医学院附属海沧医院 以精益思维革新就医体验 畅通优质服务“快车道”

“新质生产力”，起点在“新”，关键在“质”，落脚于“生产力”。公立医院如何巧借东风实现跨越发展？又该如何提高医疗服务的精准性和有效性？优化医疗资源配置，推动新型医疗服务模式的出现，提高医疗服务的可及性，厦门医学院附属海沧医院通过优化医疗流程、降低医疗成本等精益体验管理措施，在学科建设、医疗技术、诊疗模式、医疗服务理念等方面全面升级，推动医院新质生产力发展。



医院党委组织成立干部培训学校

02 全面铺开 推动职业化医院管理培训

作为拥有医学、法律、MBA背景的医院管理者，庄建民很早就意识到了职业化医院管理培训的重要性。“我们主观上都希望把医院管理工作做好，但客观上由于绝大多数医院管理人员只系统地学习了医学专业知识，考虑问题多只从医学角度出发，基于医学专业技术的管理思维与现代医院管理思维存在着差距，即存在‘专家型管理’和‘管理型专家’的差异。”因此，庄建民说，“职业化医院管理培训是提高医院管理水平的重要举措之一。”

2020年，医院党委组织成立干部培训学校，进行党建工作、职业化医院管理培训，职业化医院管理培训包括了MBA/MHA/EMBA相关知识、医疗政策、医事法学、卫生经济、运营管理，以及体验管理、精益管理、价值医疗等国内外先进的医院管理理念和方法，从根本上为管理人员“补气、赋能”。

首期以“职业化医院管理”为主题的培训班正式开班，邀请清华大学健康中国领导力研究中心主任、清华大学经济管理学院医疗管理研究中心特聘主任周生来教授授课，反响良好。为确保培训到位，医院设置了多项考核指标，并将综合成绩与年终绩效考核、晋职晋级、评先评优挂钩，以切实加强医务人员的职业化理念，并贯穿到服务患者的全过程。

01 创新赋能 打造“精益体验医疗”

医疗向“新”，服务向“心”。于医疗健康行业而言，新质生产力在医疗领域的应用，不单单局限于冰冷的数据、高精尖的医疗器械，更在于全生命周期健康服务的“用心”，把精细化管理做实，从而更好地为患者服务。

厦门医学院附属海沧医院党委书记庄建民独创性地创造了“精益体验医疗管理”体系。

据介绍，自2013年起，庄建民

便开始了体验医疗管理和精益医疗管理的研究。2020年，庄建民编著的59.9万字的全国第一部医院体验管理专著——《医院管理新思维——体验管理》由人民卫生出版社出版。历经七年的时间，他把研究的体会结合拥有的医学、法律、MBA学历教育知识和实践经验、二十余年的丰富管理经验和体会，以及世界卫生组织推荐的法国第五代医院建设理念融入其中，该书受到了国家卫健委医院管理研究所、清华大学、北京协和医学院专家的高度好评。

庄建民在医院管理的很多细节上下了很大功夫，体现“精益体验医疗”的内涵。

庄建民说，患者的就医体验，开始于其有医疗服务需求之际，而不仅仅是到医院与医务人员接触之时，止于其医疗需求结束之时，而非离开医院的那一刻，因此，医疗服务应当向患者就医前和离开医院后延伸；另外，患者在医院内的就医体验是由一系列接

触点、接触线、接触面构成的。

庄建民指导医院相关部门描绘出患者就医全过程的百余个就医体验接触点，以及数个接触线，形成就医接触面，绘成自有医疗需求之时的入院前一直到医疗需求终止的出院后的“四维体验医疗生态图谱”。通过就医接触点、线、面的优化，打破医院各科室各部门之间的阅墙，也使多学科协作(MDT)更加有序和高效，消除了医患双方浪费和负担，在保证医疗质量的同时，实现就医过程中的医疗价值最大化。

在这种理念的指导下，医院通过改进药房管理，医院在三个月内将药品库存费降低了50%，药房工作人员的日均步数减少了27%。另外，基于消化内科与胃肠外科经常需要两科之间的相互会诊、讨论，患者不得不在两科之间奔波，医院把消化内科、胃肠外科、内镜室调整为同一模块，大大提升了诊疗效率和效果，改善了患者的就医体验。



党委书记庄建民

03 理念升级 厚植“双满意”文化根基

“精益体验医疗”不只涉及医院提供的医疗服务，同时还包含了医院的行政管理，不仅要追求患者满意，医院员工也要满意，只有双方都满意，才能实现医院的满意，实现医院效益的最大化，才能真正提高人民群众的就医获得感、幸福感、安全感。

庄建民希望在医院创造一种员工“根植于内心的修养”、不断提高管理能

力和服务水平的“无需提醒的自觉”，时刻为患者和工作的“为别人着想的善良”文化，因为“管理最终要内化成文化才能长久”。

做好职业化管理和“精益体验医疗”，庄建民认为，最关键的在于专业技术人员和管理人员理念的转变。

同在2020年，厦门医学院附属海沧医院成立了体验医疗管理委员会、精益医疗管理委员会，设立

体验医疗社会督导员，将精益管理、体验管理两种先进管理理念的精华强强联合，并融入到医院管理中，将“精益体验医疗”管理模式进一步深化，从“我为患者做了什么”转向“患者需要我做什么”。多年来，庄建民一直坚持自己以普通患者的身份体验医院的就医流程。

向新而进，向实而为。接下来，厦门医学院附属海沧医院将以服务人



成立过敏性多学科诊疗团队，为患者提供一站式优质服务

民健康需求为主线，以“谋全局，干大事，稳中求进，以进促稳”为目标，以新质生产力为抓手，持续优化精益体验管理，让创新这

一“关键变量”真正成为高质量发展的“最大增量”，全力推动医院高质量发展再上新台阶。

(廖小勇 夏华珍 谢海婷)