

广东省卫生经济学会团体标准

《精益医疗管理指南》编制说明

一、任务来源

根据广东省卫生经济学会关于《精益医疗管理实施要素》等6项团体标准的立项公告（粤卫经〔2021〕30号），由广东药科大学公共卫生学院社会医学系主任夏萍副教授牵头起草，广东药科大学、精益企业中国（LEC）、台州恩泽医疗中心（集团）、广州中医药大学深圳医院、汕头大学附属肿瘤医院、深圳宝安中医院（集团）、中国医科大学航空总医院、中山大学第一附属医院、深圳市龙岗区卫健局等单位负责《精益医疗管理指南》团体标准的起草工作。本指南受国家自然科学基金面上项目资金资助（项目批准号：72074057）。

二、编制背景、目的和意义

（一）编制背景

精益思想在中国可以追溯到春秋时期，应用于二战时期的制造业传统生产制造领域，此后，随着研究的深入和理论的广泛传播，精益被成功地应用在各行业，包括医疗行业，并延伸为分支：精益医疗。精益医疗在欧美发达国家或地区的医疗组织已广泛应用，全球许多久负盛名的医院，比如美国的梅奥诊所、弗吉尼亚梅森医院、泰德康医院都开展了卓有成效的精益医疗改善。国内越来越多的医院也应用精益、实践精益。精益医疗管理的工具、方法、文化能够

帮助医疗组织实现顾客价值，提升顾客体验，增强组织在行业内的竞争力，不仅能够减少浪费、降低成本、提高效率，同时能够塑造持续改进的企业文化和培养员工解决问题的能力，是公立医院改革和健康中国2030政策下公立医院实现高水平医院发展的创新路径。目前，医疗机构进行精益医院或组织转型成为改革的现实需求，但存在不少问题：如医院仅仅停留在精益医疗工具应用和项目改善层面、未形成管理制度和文化、改善成效不能持续、缺乏固定的组织统一协调、员工缺乏持续的改善动力等等，最终导致改善不能持续开展、收效甚微、发展缓慢。为帮助医院更好地开展精益医疗实践和管理工作，《精益医疗管理指南》的团体标准制定非常有必要。

（二）编制目的

制定一套医疗机构实施精益医疗管理的标准，明确开展精益医疗的管理要素，包括精益医疗管理原则、基本概念和主要内容。

（三）编制意义

精益医疗管理作为推动医院高质量发展的内在要求，培育和发展新质生产力的新动能，越来越展示出其迫切性、可行性和现实性。

1. 指导医疗机构和组织实施精益医疗管理。实施精益医疗管理是一项系统工程，本标准明确开展精益医疗的管理要素，规范精益医疗管理活动，有利于帮助医院更好地开展精益医疗实践和管理工作，推动精益医疗管理在行业内的实践应用，提高医疗机构和医疗组织的管理水平，通过精益实践，不断提升医疗机构和医疗组织的运行效率、提高医疗服务质量。

2. 评价医疗机构实施精益医疗管理的情况。本标准适应医疗行业精益管理的精细化和量化考评需求，在提供医疗机构实施精益医疗管理的框架下，列出精益医疗管理的基本要求，同时可作为医疗机构开展精益医疗管理评价指标，为医疗机构和医疗组织实施精益医疗管理持续改进奠定了基础。

3. 推进精益医疗管理创新和高质量发展。本标准反映了医疗行业对于实施精益医疗管理，促进精益医疗转型的共同管理需求，满足基础通用原则，对医疗行业组织开展精益医疗管理发挥行业引领作用，有利于行业经验的分享和推广应用，对医疗服务改革和创新起到促进和驱动作用。

三、编制思路和依据

本标准基于我国精益医疗管理实践，参考国内外有关精益管理的标准，系统整理精益医疗基本概念、基本原则、管理框架、管理要素，提出实施精益医疗管理的要求和步骤，旨在促进医疗机构进行精益医疗转型，持续提升管理水平，驱动服务创新，精益医疗管理工作的规范化和标准化，其内容涉及定义、基本原则、实施框架、管理要素等，并按 GB/T 1.1-2020《标准化工作导则 第 1 部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定而制定。

本标准编制过程中参考的政策、法规、标准如下：

- T/CAQ 10103 组织精益管理评价准则.
- GB/T 19580 卓越绩效评价准则.
- GB/T 19580 卓越绩效评价准则实施指南.

- GB/T 36077 六西格玛管理评价准则.
- GB/T 19000 质量管理体系 基础和术语.
- GB/T 36077 六西格玛管理评价准则.
- T/CAQ 10103 组织精益管理评价准则.
- GB/T 19580 卓越绩效评价准则.
- GB/Z 19579 卓越绩效评价准则实施指南.
- GB/T 37726 信息技术 数据中心精益六西格玛应用评价准则.
- GB/T 33940 机械安全 安全设计与精益制造指南.

四、主要内容说明

（一）适用范围

本文件提供了精益医疗管理的基本概念、基本原则、实施框架及管理要素。

本文件适用于各级各类医疗机构，旨在指导医疗机构落实精益改善，为组织实施精益管理和推进精益转型提供实施要点，也可用于组织精益管理水平的自我评价。

（二）关于标准的属性

根据《中华人民共和国标准化法》，团体标准不涉及强制性标准范畴。因此，本标准作为推荐性团体标准发布。

（三）有关条款的说明

1. 标题

标准名称根据广东省卫生经济学会关于《精益医疗管理实施要素》等6项团体标准的立项公告（粤卫经〔2021〕30号）名称为《精益医疗管理实施要素》，英文翻译“Lean Healthcare

Management Implementation Elements”。结合行业运行现状，在与多位行业专家进行多次商讨后，采纳了专家提出的建议，将标准项目名称更改为《精益医疗管理指南》，英文翻译修改为“Guideline of Lean Healthcare Management”。

2. 术语和定义

本标准对精益lean、精益管理lean management、精益医疗lean healthcare、价值流value stream、精益改善项目lean project、精益自主改善lean staff self-improvement、精益合理化建议lean staff rationalization suggestions、精益绿带lean greenbelt等进行了定义，其中部分参考来源和补充解释如下：

2.1 精益 lean

参考GB/T 36077 六西格玛管理评价准则，术语和定义3.2。

2.2 价值流 value stream

参考T/CAQ 10103 组织精益管理评价准则，术语和定义3.3。

2.3 改善 Kaizen

参考GB/T 33940 机械安全 安全设计与精益制造指南，术语和定义3.3。

2.4 自主改善 Self-driven lean improvement

员工通常申报时已完成改善。

2.5 合理化建议 lean suggestion

合理化建议通常涉及范围广，自己无法完成改善，需提出建议给相关部门或人员。

2.6 浪费 Muda/waste

参考T/CACM 1608 中药精益生产技术指南，术语和定义3.6。

3. 主要内容

第四章主要明确精益医疗管理的基本原则，包括定义价值原则、识别价值流原则、流动原则、拉动原则、尽善尽美原则。

第五章主要展示了精益医疗管理的实施框架及其基本逻辑。

第六章主要阐释了精益医疗管理的7个管理要素。其中，6.7.2 质量与安全指标包括不良事件发生率、感染率、处方合格率等，6.7.3 成本与效率、效能指标包括人均门诊费用、床位周转率、平均住院日、每百元医疗收入中卫生材料费用等。

附录A给出了改善爆炸图示例。

五、与现行相关法律、法规、规章及相关标准，特别是强制性标准的协调性

本标准符合国家相关法律、法规、规章及相关标准。目前还没有出台强制性标准，该标准在精益医疗管理工作方面具有引领性作用。

六、标准有何先进性或特色性

本标准主要为医疗机构和组织建立精益医疗管理体系提供具体指引，对促进医疗机构进行精益医疗转型，持续提升管理水平有着重要意义。同时也为医院开展精益医疗管理评价的技术要素提供了参考。

七、本标准的编制工作过程

2020年3月基于广东省中医院开展精益医疗管理体系建设及省内开展精益医疗实践的医院形成经验总结。2020年4-5月，通过文献分析法、专家访谈法、专题小组讨论，精益医疗管理的系统综述研究，形成精益管理项目管理实施要素等讨论稿。发表精益医疗管理应用的综述3篇（中国核心期刊），经验管理1篇（北大中文核心期刊）。2020年7月，在广东省标准化研究院完成《精益医疗管理评价准则》标准查新工作。2020年8月组织《精益医疗管理实施指南》标准的适用范围、框架等内容的第一次专题研讨会。

2021年3月，在广东药科大学公共卫生学院社会医学系主任夏萍副教授（原广东省中医院病人服务中心主任）牵头组织下，成立了《精益医疗管理实施指南》起草小组。2021年4月19日依照《广东省卫生经济学会团体标准管理办法》有关规定，经广东省卫生经济学会组织专家评审，符合立项条件，批准立项。同时邀请广东药科大学、精益企业中国（LEC）、台州恩泽医疗中心（集团）、广州中医药大学深圳医院、汕头大学附属肿瘤医院、深圳宝安中医院（集团）、中国医科大学航空总医院、中山大学第一附属医院、深圳市龙岗区卫健局等九家单位专业人员组成参编团队，制订了工作方案，明确目标要求、工作思路、人员分工和工作进度等，开始标准的起草工作。2021年8月组织《精益医疗管理实施指南》标准修订稿的第二次专题研讨会。

2024年8月23日编制组邀请了陈星伟会长及来自广东省卫生健康委员会、中国标准化研究院、广东省标准化研究院代码管理中心、广州市中医医院等多个单位的专家召开该标准的线下研讨会。广东药科大学公共卫生学院社会医学系主任夏萍副教授介绍了《精益医疗

管理实施指南》项目的编制背景、目标和意义，同时对项目撰写思路和要点进行介绍。参会专家对项目内容逐条进行讨论，会上共收集到专家提出的修改意见 71 条，应补充内容 6 项。会后，编制组继续加强线下沟通、讨论，对相关领域的专家进行访谈调研，重新对内容进行了修改和完善。

八、重大分歧意见的处理经过和依据

本标准在起草过程中无重大意见分歧。

九、贯彻标准的要求和措施建议

本标准实施后，标准起草单位和行业组织等公立医院可联合举办相应培训班，辅导各组织积极响应标准，标准起草单位可提供专家顾问支持。

本标准实施后，通过上级主管部门递交本标准，呼吁各公立医院主动学习、遵守该标准，执行该标准，最终形成行业默认规则，推动标准的落地生根。

《精益医疗管理实施指南》起草小组

2024 年8月21日