



# 华西医院管理运行系统



# 医院工程管理理念与方法

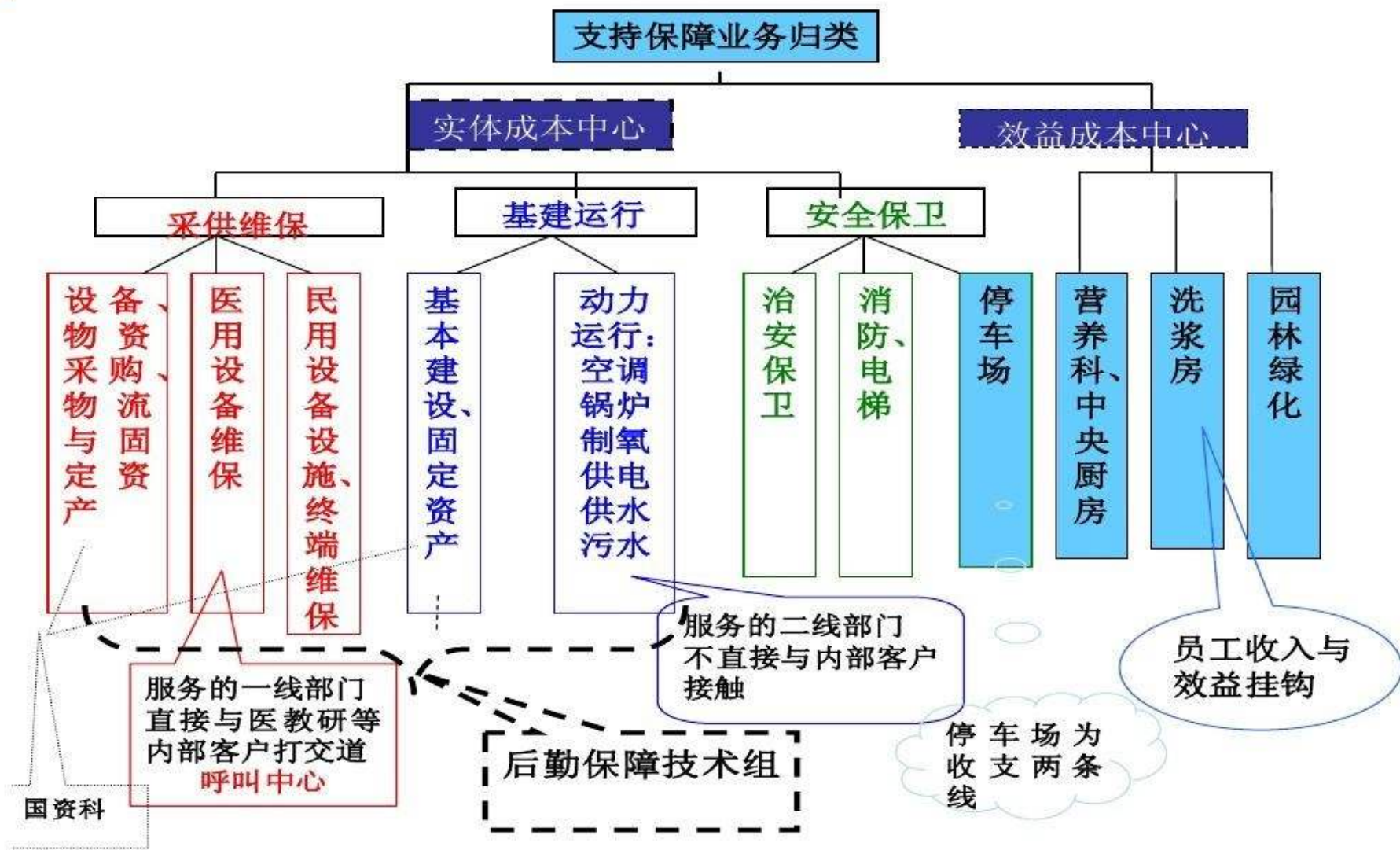
华西医院 谢磊

2010年9月

# 上海三级医院委托社会企业提供后勤服务状况

服务项目 \ 年度	2002年	2008年
保洁	77%	100%
洗涤	58%	100%
绿化	29%	72%
餐饮(效果)	20%	35%
保安	29%	86%
工程(核心)	26%	52%

# 华西后勤管理架构



国资科

# 运行管理的基本要点

人

- 人员专业化
- 继续教育与培训

事

- 安全管理
- 标准化运行操作
- 信息化管理

物

- 基础资料、设备完好
- 维护与保养

# 运行管理的基本需要

事

- 安全管理
- 标准化运行操作



# 安全是动力运行的首要目标

用户的满意程度

空调温度

照明亮度

.....

环境适宜

运行管理

运行安全

首要任务

经济效益

合理设计

合理运行管理，维护保养

延长使用寿命，较少故障率

# 墨菲定律



原文：If there are two or more ways to do something, and one of those ways can result in a catastrophe, then someone will do it

（如果有两种选择，其中一种将导致灾难，则必定有人会作出这种选择）

- 一、任何事都没有表面看起来那么简单
- 二、所有的事都会比你预计的时间长
- 三、会出错的事总会出错；
- 四、如果你担心某种情况发生，那么它就更有可能发生

“墨菲定律”告诉我们：

- 容易犯错误是人类与生俱来的弱点，不论科技多发达，事故都会发生
- 而且我们解决问题的手段越高明，面临的麻烦就越严重
- 所以，我们在事前应该是尽可能想得周到、全面一些，如果真的发生不幸或者损失，就笑着应对吧，关键在于总结所犯的 error，而不是企图掩盖它



## 避免墨菲定律的方式

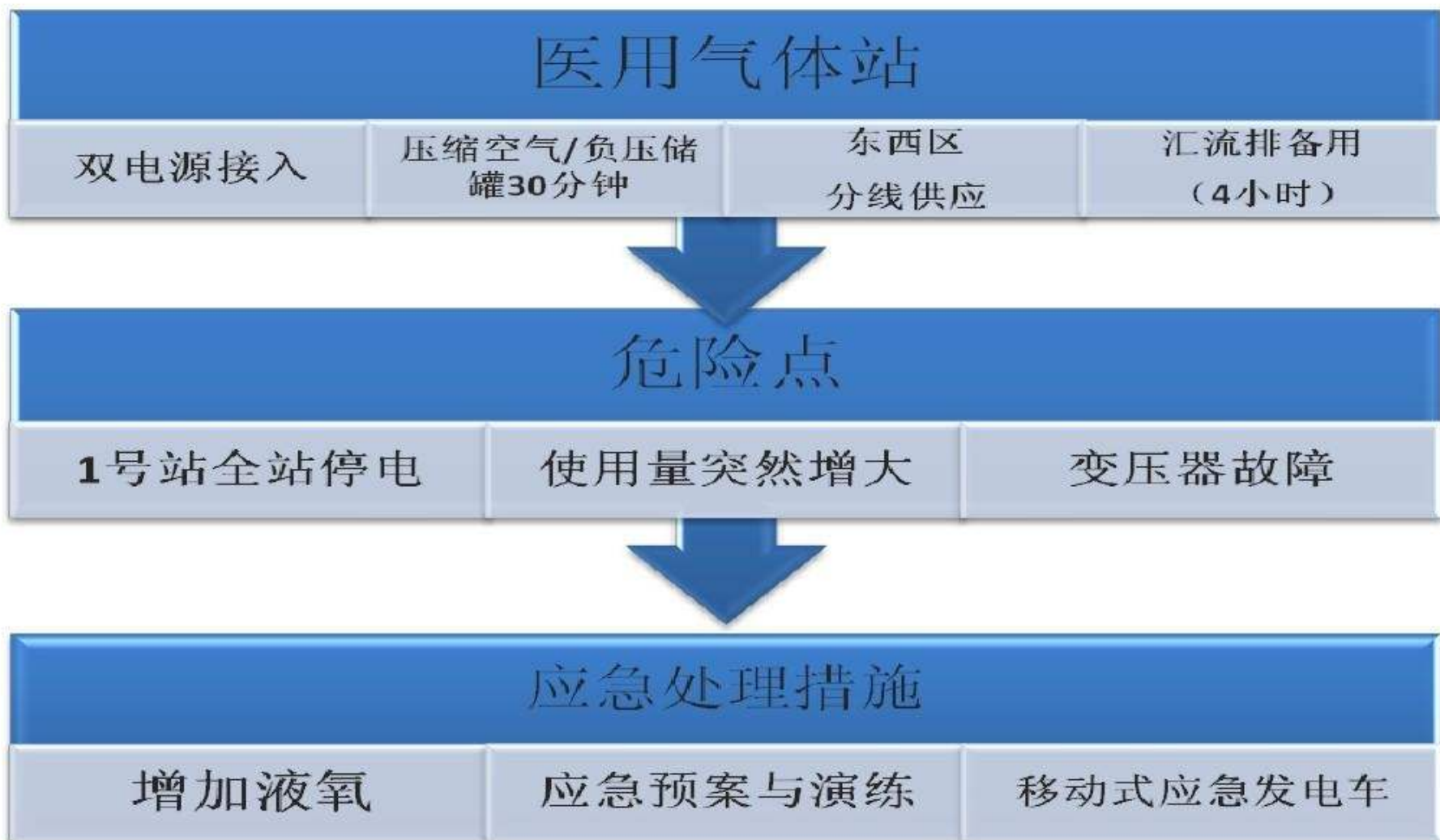


**复核：**至少要用2种方法或者找2个人去检查，测试你的操作，确定没有问题。

**应急预案：**至少考虑2个失败后的补救方案

**危险点分析：**至少想出2个意外的事情，然后对这2个意外的事情后的处理方案

# 医用气体站：危险点分析



# 医用气体站的应急管理模式

## ◆ 三级氧气保障气源：

- 氧气主气源：分子筛制氧机，水、电不停可24小时持续供氧；
- 备用氧气气源：液氧供应系统，无水、电状况下储备氧气供应达24小时，同时签订两家液氧供应商
- 应急氧气气源：钢瓶氧气供应汇流排，储备量4小时。

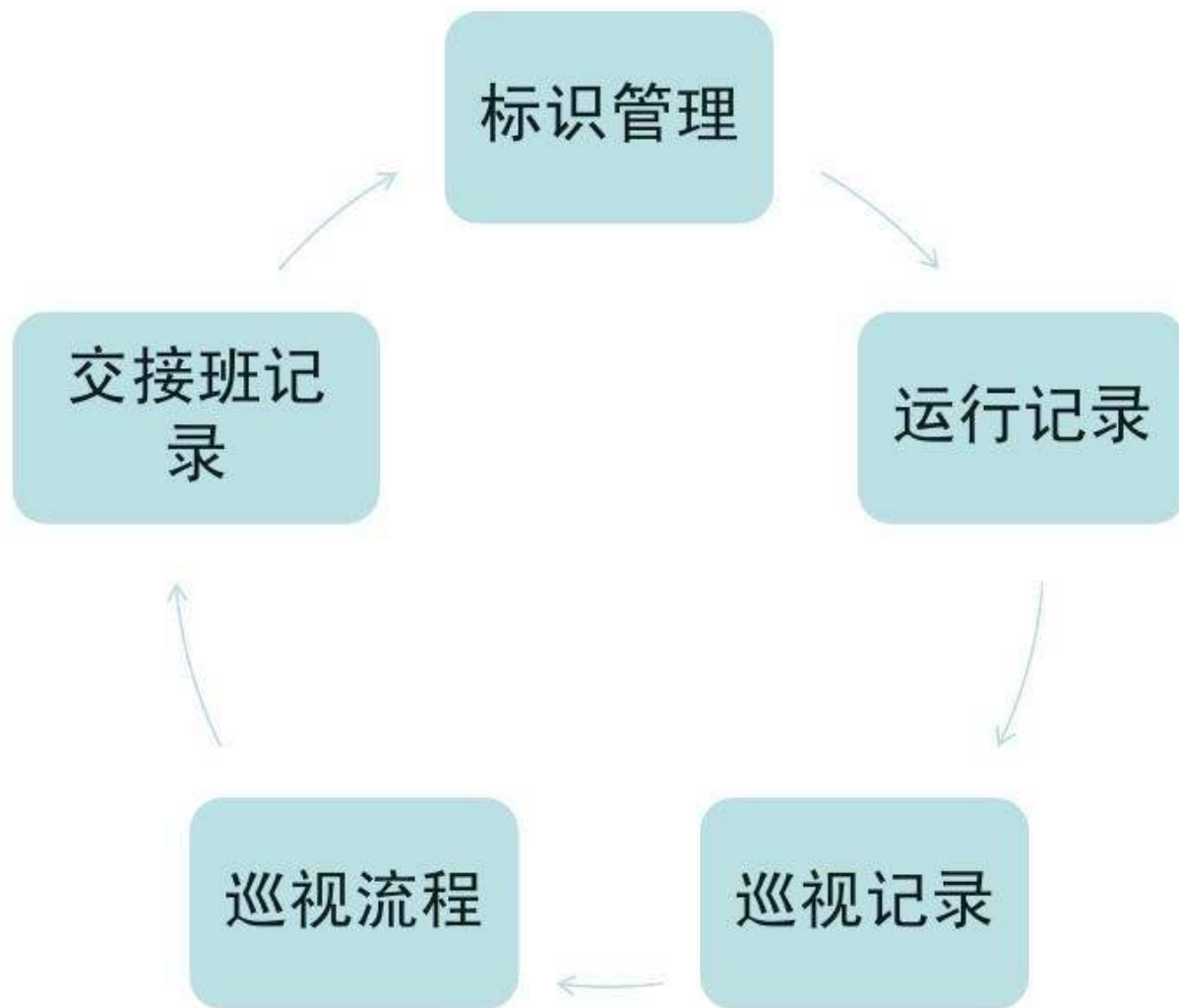
## ◆ 负压和压缩空气：储备量30分钟，停电时采用移动式应急柴油发电车保障供应。

## 适应模型：用主动管理发现隐藏的问题

- 适应是积极的适应，是团队或员工的行为或主动的行为
- 在问题未发生之前通过建立流程、规范行为等措施使今后不再发生问题



# 标准化的机房运行管理





# 区域标识







# 机房标识



# 计量表标识







# 动作分析 (Motion Analysis)



- ◆ 动作分析最早由“科学管理之父”泰勒提出——泰勒制 (TAYLORISM)
  - ◆ 施米特的铲煤工人。通过对其铲煤动作的分析，调整优化其铲的大小、行走距离、手臂摆幅等动作细节，使其工作效率提高了近3倍
- ◆ 泰勒的追随者弗兰克·吉尔布雷思 (Frank B. Gilbreth, 1868-1924) 被公认为动作分析之父，其主要的研究贡献包括：
  - ◆ 分解各种最基本的操作，进行细致的动作研究
  - ◆ 进行疲劳研究，寻找工作时间和休息时间的最佳搭配方式
  - ◆ 强调进行制度管理
  - ◆ 探讨工作、工人和环境之间的互动关系
  - ◆ 重视管理人员的培训和发

## 梳理/再造动作流程

- 对原有工作进行合理化评估与改善
- 细化每项工作的动作规程
- 在此基础上可进行
  - 动力保障值班工作整合
  - 人力评估
  - 绩效制度再设计
  - 减少职业危害/加强安全防护
- 例：空调班组滤网清洗21部工作法

# 程序分析 (Program Analysis)

- ◆ 是把工艺过程中的物流过程及人的工作流程以符号形式进行记录、设计的方法，从而反映工序整体的状态，从而有效地掌握现有流程的问题点，并研究制定改善对策，以提高现有流程效率
- ◆ 程序分析的处理原则——“ECRS”四大原则：
  - E(Eliminate)——取消
  - C(Combine)——合并
  - R(Rearrange)——重排
  - S(Simple)——简化

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/066234110111010205>