



华西医院管理运行系统



医院工程管理理念与方法

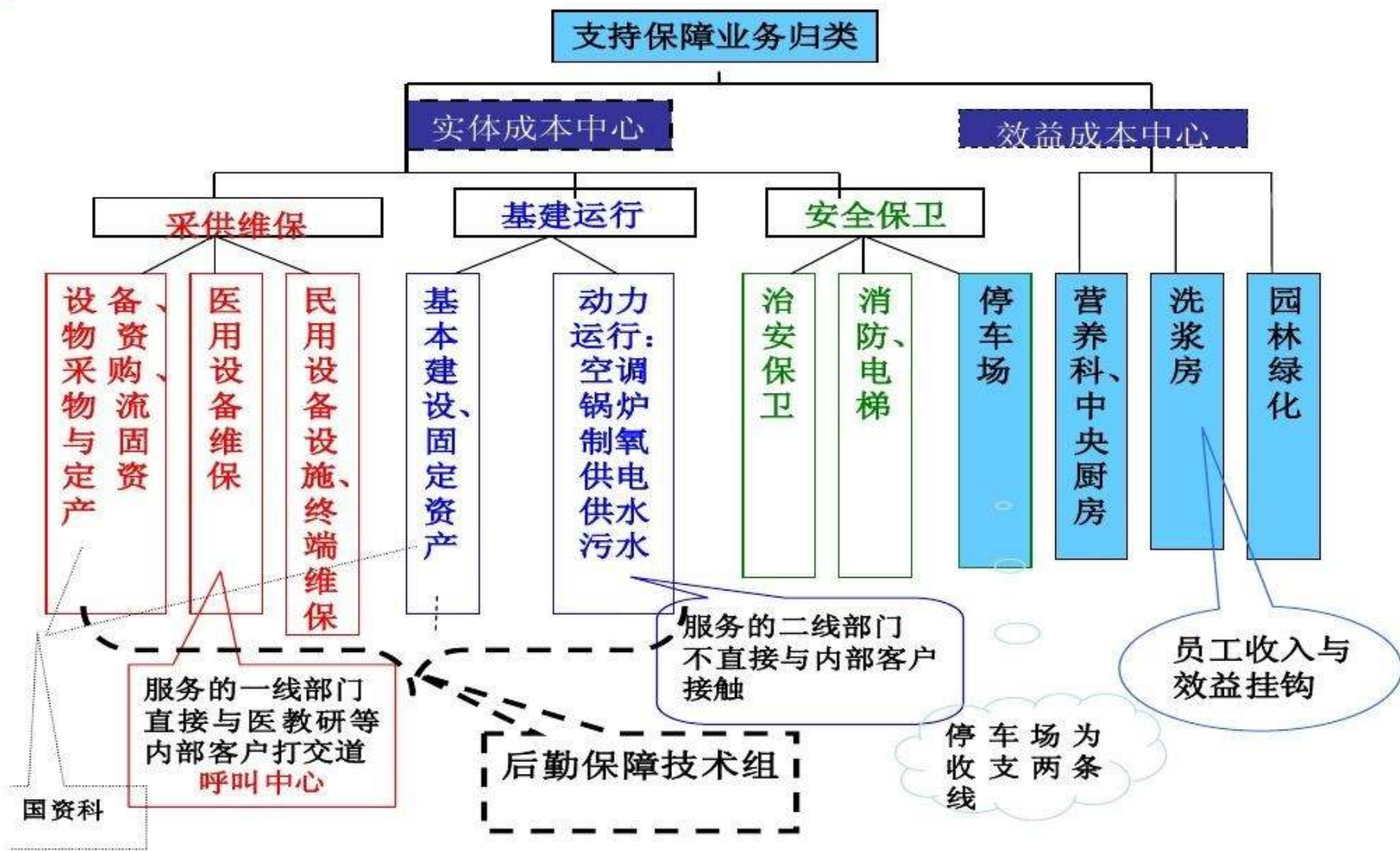
华西医院 谢磊

2010年9月

上海三级医院委托社会企业提供后勤服务状况

年度 服务项目	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，那么它就更有可能会发生

“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

双电源接入

压缩空气/负压储
罐30分钟

东西区
分线供应

汇流排备用
(4小时)

危险点

1号站全站停电

使用量突然增大

变压器故障

应急处理措施

增加液氧

应急预案与演练

移动式应急发电车

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。

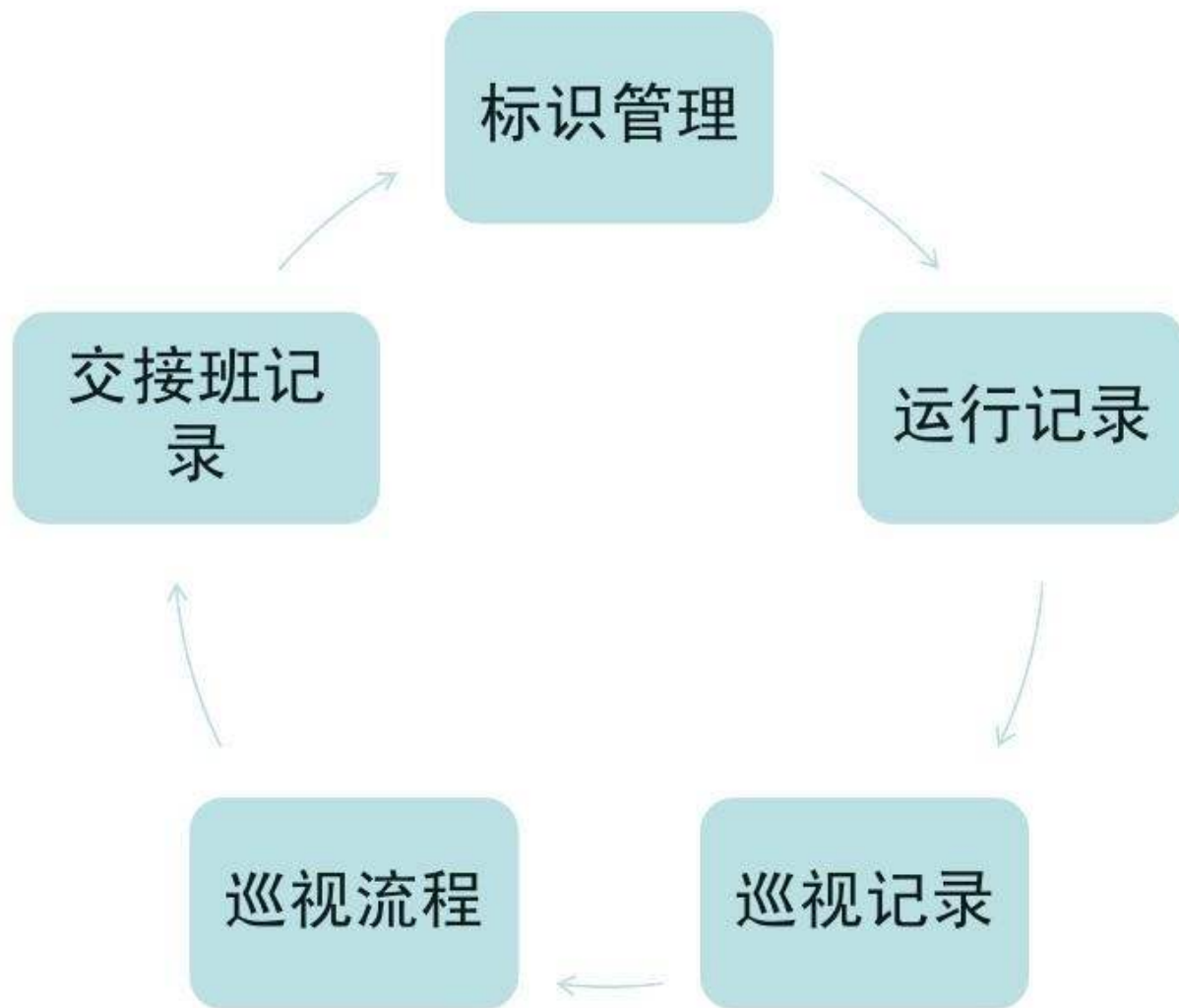
◆ 负压和压缩空气：储备量30分钟，停电时采用移动式应急柴油发电车保障供应。

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>