

规范管理 提高效率

医院工作流程图的绘制要强调科学性

河南省肿瘤医院 韩斌斌 邢黎黎 马文杰 彭 琪

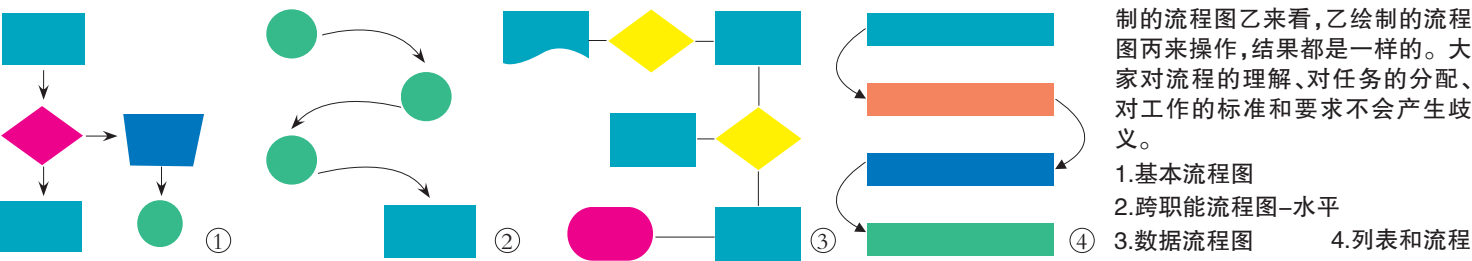
一、什么是流程图？

流程是一项活动或一系列连续有规律的事项或行为进行的程序,也可以把流程理解成:为了一定目的去做事情的顺序。

流程图就是按照一定的规则 and 标准,将流程显性化、具象化、可视化、书面化,从而有利于流程的传播与沉淀、重组和优化。

在工作期间,只要有事情和任务,流程就会有,但是并不是所有的流程都适合用流程图的方式去表现。

适合用流程图去表现的流程,是在一定程度上固定的、有规律可循的,而且流程中的关键环节不会朝令夕改。



科学的流程图应该做到:甲绘制的流程图乙来看,乙绘制的流程图丙来操作,结果都是一样的。大家对流程的理解、对任务的分配、对工作的标准和要求不会产生歧义。

- 1.基本流程图
- 2.跨职能流程图-水平
- 3.数据流程图
- 4.列表和流程图

二、为什么要绘制流程图？

- 1.流程图是组织管理制度和技术标准的组成部分,也是标准化管理(SOP)的重要组成部分,对保证组织技术质量、服务质量、服务效率的同质化很有帮助。
- 2.流程图使管理(技术操作、服务提供)过程中各部门、各岗位

的任务、权责更加清晰、直观、明确,有利于部门间、岗位间的协同,形成工作共识。

3.流程图是工作优化和重组的基础,可以据此开展PDCA(质量环)管理,优化流程、修订岗位职责、优化组织架构,使工作持续改进。

4.科学的流程图可以有效提高运营效率。

通过流程的梳理、讨论,从患者的角度来评价哪些活动是有价值的、需要加强的,哪些是辅助性的、可以削减的,哪些是完全没有必要、需要删除的,从而提升流程

的价值和运营的效率。

5.流程图是员工培训的重要工具。

新入职职工、轮岗职工可以根据流程图,迅速了解业务运作、业务的最终目的、哪些角色参与、他们的职责以及彼此之间的关联,明

白新的工作内容如何开展,自己所处的位置,自己需要交付的工作内容、工作的标准和要求,有据可依,有效缩短新岗位适应期。

6.流程图是信息化的基础。信息化必须依赖明确、科学的流程图才能实现。

三、流程图绘制的原则和要求

- 1.字体、字号、底色及格式要保持一致。
 - 2.尽量表达出流程的“六要素”。
- “六要素”:主推部门和协作部门、关键控制点(需要操作的环节)、输入项(例如,厨师做菜之前,需要拿到点菜单,点菜单就是

输入要素)、输出项(活动结束后,会输出什么样的文档或者数据)、主要负责人、运行时间。

流程图一般只表达主推部门和协作部门、关键控制点和输出,其他可以在流程说明文件里进行说明。

3.操作描述用动宾结构,语言

要简洁清晰。

4.动作环节要用规范的动词表述。例如,“拿出”专业意见,应使用“研究分析并出示”专业意见。

5.流程衔接处(接口)应着重描述。例如,已经有规范、流程的作业,需要在流程说明文件里进行说明。

6.各项步骤若有选择或决策

结果,需要检查、回馈、校正流程是否有遗漏,以避免悬而未决状况,反馈的流程要形成闭环。

7.从开始符开始,以结束符结束。

8.判断框下端流入流出一般用“Y”,左右端流入流出一般用

“N”。

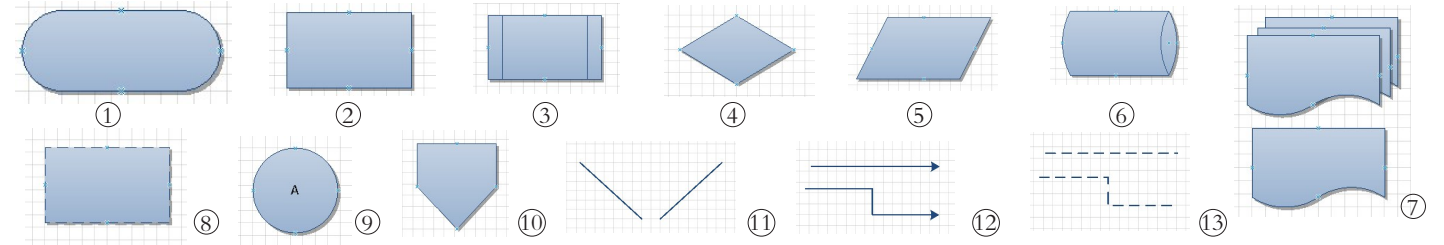
9.流程图按从左到右、从上至下排列。

10.开始符号在流程图中只能出现一次,但结束符号则不限。

11.流程图说明要包括四大部分内容:流程目的、适用范围、职责分工和关键节点。

四、流程图符号标准

流程图在绘制之前要熟练掌握“信息处理用流程图符号标准”。可以参考美国国家标准学会(ANSI)及道勤企业管理顾问有限公司制订的标准流程、制作符号及范例。



第一个符号:开始和结束。一个流程图只有一个开始,但可能会有多个结束。

第二个符号:处置。

动词+名词(通常不超过6个字,最多不超过9个字)。

第三个符号:已定义处置(已经有规范、流程的作业)。

第四个符号:决策(或者判断),可以二分、三分、四分……

第五个符号:手工输入(字要少,最好不超过6个字)。

第六个符号:档案建立(使用电脑储存档案)。

第七个符号:文件(在这个步骤里要产生一个文件)。

实线表示路径,虚线表示不用走到这里,但是要有产出文

件。多份文件和单份文件图形略有区别。

第八个符号:备注。

第九个符号:页内连接(圆圈里面要有字母,从A到Z)。

第十个符号:跨页连接。

第十一个符号:暂存(实物储存,半成品暂存)。

第十二个符号:实线(表示实际工作进行中)。

第十三个符号:虚线(表示配合)。

五、如何绘制流程图

绘制流程图本身也有流程。流程图一般包括两种:基于现实的流程图和基于优化的流程图。

下文主要介绍第二种情况。

第一步,调研和观察。

问正确的问题,多问问题,多问几个人,多到现场观察。包括

“3个W”“3个D”:

Who——谁?哪个部门、角色、岗位?

What——什么事情?

Where——在哪里做?

Document——产出什么?

Condition——条件,用逻辑连线的方式表示一项活动的输

入和输出,指向某个活动的箭头就表示此活动的前置输入条件。

Decision——决策(判断),根据不同的判断结果从而走不同的分支流程。

调研对象包括具体操作人员、管理者和服务对象。

第二步,梳理并呈现。

梳理和呈现要点:

角色——部门、岗位。

活动——做了什么事情。

次序——作业的顺序。

规则——什么情况下做什么事情。

然后将活动/事件按照一定的规则填到由部门和时间两个维度决定的框框里。

第三步,评审及后续。

组织相关人员和涉及的岗位参与讨论评审,听取大家的意见,进行优化,形成共识,使流程科学,同时可以得到较好的执行。

六、流程图绘制案例

课后,我们的任务是绘制“病区接诊患者工作流程图”,这项工作用文字描述大致情形如下:

第一步,确认病人身份资料。

第二步,评估病人生理体征。

第三步,输入病人基本资料。

第四步,建立病人住院基本档案。

第五步,通知值班医生和责任护士。

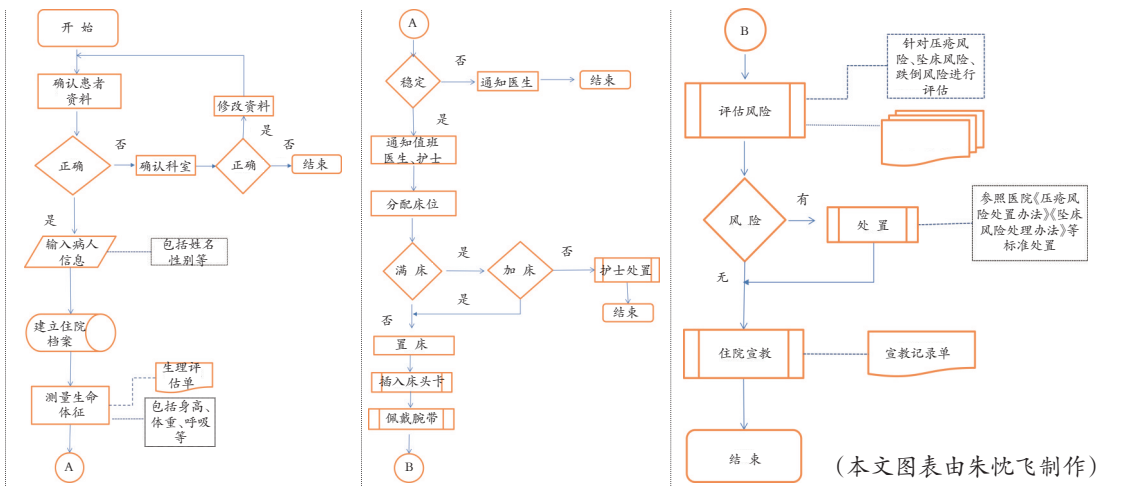
第六步,打印并为病人佩戴腕带。

第七步,责任护士分配床位,带领病人到床位。

第八步,插床头卡。

第九步,做病人风险评估,包括压疮、坠床等(列出风险评估单)。

第十步,住院宣教。



(本文图表由朱忱飞制作)

孩子太“调皮”,家长莫大意

郑州市第八人民医院 席 娜

草,还爱搞破坏,不是把这个同学的文具盒弄坏了,就是把那个同学的笔弄坏了。妈妈知道后,回家严加管教燕子,然而燕子不但不听妈妈的话,还经常和妈妈顶嘴。

燕子已经是五年级的学生了,还调皮贪玩,走路以跑代步,学习成绩也越来越差。妈妈这时才认识到她这么爱动,是不是有什么毛病,就带着她来到郑州市第八人民医院就诊。

郑州市第八人民医院的主任医师孔德荣对燕子进行一番检查测试后,诊断燕子的病为儿童多动症。孔德荣说,燕子通过

一段时间的药物治疗和心理调适是可以治愈的。药物治疗可以调节神经中枢的兴奋点,使孩子集中注意力,能够专心学习。家长也要多鼓励燕子,增强其自信心,学习成绩是会慢慢上去的。听了医生的话,燕子的妈妈心里轻松了很多。

在现实生活中,儿童多动症是儿童常见病之一,其主要表现为注意力不集中、多动不宁,还可伴随情绪不稳、易冲动等症状。尽管它不会产生严重的后遗症,但影响孩子的学习成绩,使家长深感焦虑。

儿童多动症多半是在幼儿

时期出现,早期症状不被重视。但是,等孩子进入学校学习,课堂纪律要求严格,孩子成绩下降、症状凸显时,才会引起父母的焦虑不安和老师的关注。此时,孩子的多动症虽然能治好,但已耽误了学习文化的宝贵时间,故早期治疗尤为重要。

孩子患有多动症,家长、老师要多体谅和关心,要认识到孩子令人讨厌的行为不是他故意捣乱,而是一种病态,孩子是无法

控制的。家长不要粗暴批评、体罚孩子,以免损害孩子的自尊心和上进心;要和孩子多沟通,多倾听,了解他们的困难所在,加以启发引导;对孩子微妙的进步,要及时予以表扬鼓励,让孩子在一个轻松自如的环境中成长。

孩子的一些行为一旦出现异常时,一定要经过儿童精神专科医生确诊。多动症是由多种因素所致的,只有对症治疗才能帮助孩子尽快回到正常的学习、生活轨道上。



协办:郑州市精神卫生中心 郑州市第八人民医院
心理热线:(0371) 68953120

经验探索

办公室工作人员是企事业单位或机关提供辅助管理、综合服务、承办具体事务的人员,是决策者和执行者之间的桥梁,在行政命令中充当承上启下的角色,同时承担管理和谋划的职能,必须具备良好的职业素养和较强的工作能力。

下面,笔者结合自己多年的工作实践,谈一下新形势下办公室工作人员的要求。

必须具备较高的职业素养

职业素养是在平时工作中与人们的职业活动紧密联系的、具有自身职业特征的道德准则和行为规范。办公室工作人员的从属性、事务性、繁琐性、服务性、灵活性和艰苦性等特点,决定了其必须恪守职业道德。

一、要理头苦干、乐于奉献。

办公室的日常工作是围绕领导的工作活动范围、决策过程和命令的具体实施而开展起来的,不能独立显示自身的业绩。办公室日常工作非常繁忙,常常需要加班加点,夜以继日,很少出头露面。因此,办公室工作人员要耐得住寂寞,顶得住压力,愿做铺路石,必须具有甘于奉献、不计较个人得失的宽广胸怀。

二、要严于律己,克己奉公。

办公室工作人员虽然权力不大,但管理的范围比较广,因此要自尊自重,不能以自己的特殊地位谋取私利,永远做领导的参谋和助手,并要经常提醒领导坚持原则、秉公办事。

三、要谦虚谨慎,平等待人。

办公室工作人员对汇报工作要实实在在,不可弄虚作假,对工作中出现的问题不推诿,勇于负责,迅速改正。

四、要注重修养,不求攀比。

良好的修养、过硬的作风是办公室有效服务的保证,办公室工作人员要多学习党的方针政策,有较强的党性意识、服务意识、全局意识,加强自身修养。

五、要严守秘密,提高觉悟。

办公室工作人员知密范围很深,对内部的决策知道得早,因此,要提高警惕,增强保密意识,严格遵守一切保密纪律。

应强化“五种能力”

办公室作为一个单位的窗口和门面,在一定程度上反映了这个单位的管理水平、工作作风和精神面貌。作为单位的总参谋、总调度、总枢纽,办公室工作人员必须在提高“五种能力”方面下功夫。

一、要具备较强的文字表达能力。

办公室工作人员要加强写作实践,具备扎实的文字功底,善于总结工作中的管理经验,善于对本单位所掌握的素材及时进行提炼和升华,不断提高所在单位的形象。

二、要认真履行参谋助手职能,提高决策参谋能力。

办公室工作人员要集中各方面的智慧和力量,深入研究和思考,把握事物发展的规律,围绕单位的经济发展和前景规划,多出谋划策,多参与管理。

三、要有较强的组织管理和交际能力。

办公室工作人员一方面要准确迅速领会交办者的意图,熟悉办事的程序和渠道,提高办事效率;另一方面要有系统的观点,统筹安排工作,把需要办理的各项事情加以梳理,分清轻重缓急,分别办好。对于一些突发性事件要灵活处理,在较短时间内拿出对策,迅速化解。在交际的过程中,还要处理好与领导的关系,处理好与同事的关系,处理好与外来人员的关系。

四、要狠抓工作落实,提高督促检查能力。

要围绕单位的工作重点,紧紧围绕发展主题,通过督查,突破障碍,发现问题及时解决,防患未然,保证工作顺利完成;要转变观念,创新方法;要敢于督查、敢讲真话。

五、要具备运用现代化办公软件、硬件的能力。

作为办公室工作人员,必须提高技能,熟练操作计算机各种软件、办公自动化系统及各种文字处理工具、声像工具、器材等,以适应实际工作的需要。

把握并处理好“5个关系”

要做好办公室的工作,忠诚地履行职责,还需要找准自己的定位,在具体工作中正确处理好“5个关系”。

一、定位要准,做到到位不越位。

到位就是把服务工作做到位,对职责范围内的事要积极主动、敢于决断,不被动应付、优柔寡断。不越位就是不超越自己的职权,越权行事。

二、谋划要快,做到超前不抢前。

办公室就其服务工作的性质来讲具有从属性和被动性,但在具体的工作中决不能被动地应付,而是在想问题、办事情上尽可能早平拍、快平拍。

三、策略要细,做到献策不决策。

办公室人员必须正确把握领导决策意图,依据掌握的情况,积极地为领导出主意、提建议,努力做到“参在关键处、谋在点子上”。切不可自作主张、发布施令。

四、方法要活,做到总揽不包揽。

在日常工作中,办公室要具体实施总揽全局、协调各方面的职责,就要充分发挥枢纽作用,总揽不包揽、放手不用手。

五、服务要全,做到出力不出名。

办公室工作人员的工作性质决定了在平时的工作中承担着任劳任怨的责任,要保持良好的心态,不争名逐利,要多干事、少表现。

新形势下如何做好办公室工作

焦作市中心血站 李天华

请您投稿

本版定位为医疗卫生政策、管理综合类版面,以各级卫生部门、医疗单位及相关行业的管理人员为读者对象,旨在解读卫生政策,阐述最新管理理念,介绍现代化医院管理经验,总结归纳医院管理与实践进程,倾听并反映各方对医院管理的意见。

本版主要栏目有《本期关注》《经验探索》《一家之言》《声音》《借鉴》《放眼海外》等,内容涵盖业务、行政、后勤、经营、医疗安全、医院文化、人事制度、医患关系等。

投稿要求及注意事项:

论点明确、论据充分、条理清晰、语句通顺。具有一定的科学性和实践指导性。

热忱欢迎您投稿。

投稿邮箱:343200130@qq.com

联系人:杨小沛

联系电话:(0371) 85967338