

CHINA-HOSPEQ 2015
in厦门

高品质医院的经营实践

公益社团法人
医疗及医院管理研究协会
常任理事
中村 彰吾
2015年8月21日

21世纪 社会和经济的动向

1. 少子、老龄社会 生产人口减少、高龄患者的医疗费用暴涨
2. 经济增长缓慢 消费税的增加、医疗费的控制、个人负担与应收账款的增长
3. 成熟化社会 需求的变化、患者自主选择医疗机构
〔权利宣言：“安全权” “知情权”
“选择权” “要求权”〕
4. 信息化社会 电子病历、安全管理、知情同意
制订治疗计划并执行、网络主页
5. 国际化社会 外国劳动者、医疗观光旅游事业、JCI认证

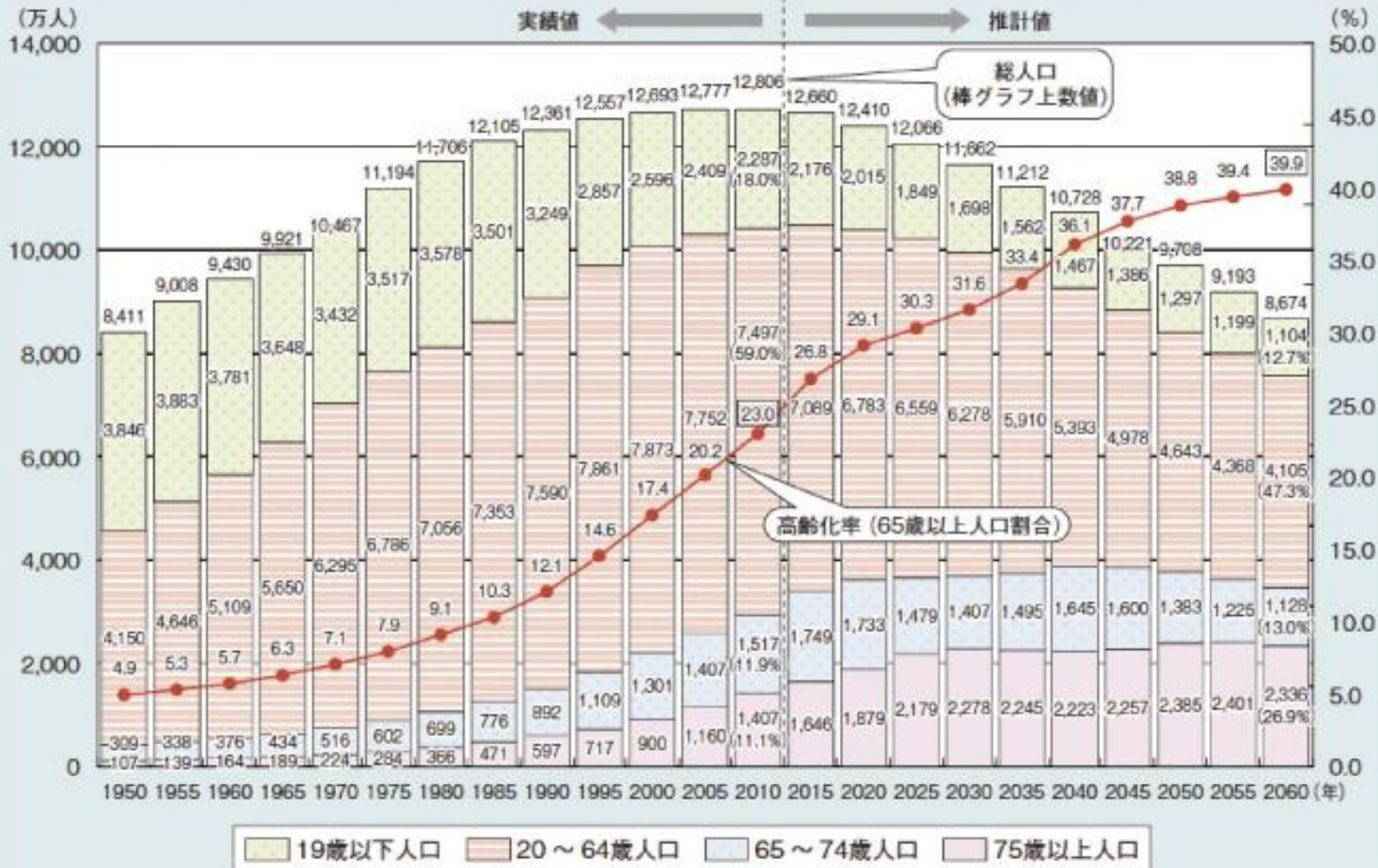
高龄人群的定义 (WHO=世界卫生组织)

$$\frac{\text{65岁以上的人口}}{\text{日本的总人口}}$$

老龄化社会 = 超过 7% 1970年

老龄社会 = 超过 14% 1994年

超老龄社会 = 超过 21% 2007年



1965年



65岁以上 : 20~64岁
= 1 : 9.1

2012年



65岁以上 : 20~64岁
= 1 : 2.4

2050年

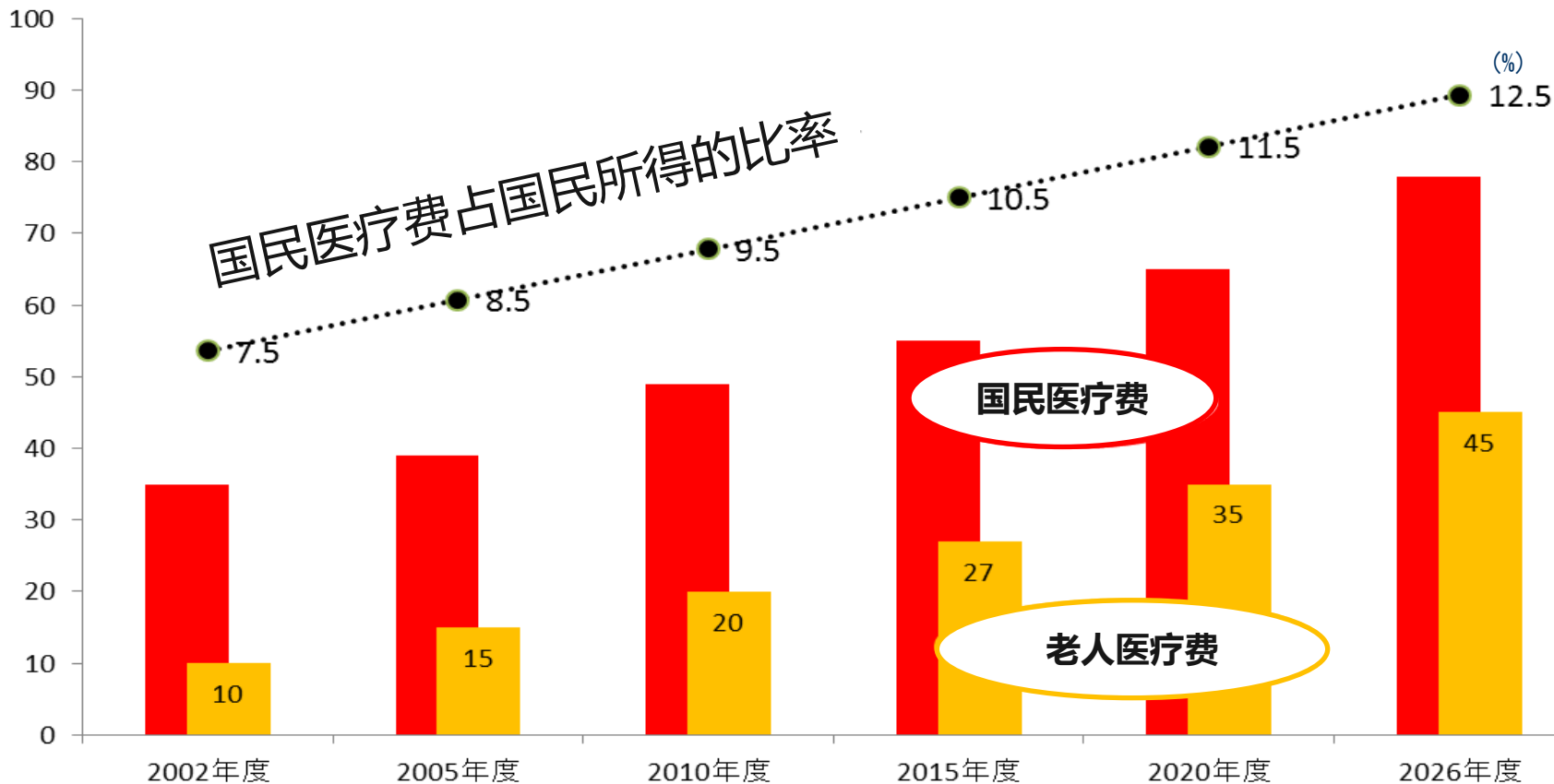


65岁以上 : 20~64岁
= 1 : 1.2 (推算)

医疗费的变化（厚生劳动省推算）

国民医疗费的未来预测

(万亿日元)



国民医疗费 约1.2倍 约1.5倍 约1.9倍 约2.3倍 约2.7倍

老人医疗费 约1.5倍 约2.0倍 约2.7倍 约3.6倍 约4.5倍

医疗费增加的主要原因

- 主要原因是老龄患者医疗费用的增加
(高龄者增加、高龄者人均医疗费是65岁以下患者的5倍)
- 住院患者的人均医疗费增加
- 平均十万人人口相对应的病床数较多
- 高龄患者的门诊科室种类多
- 门诊大多是生活习惯病患者

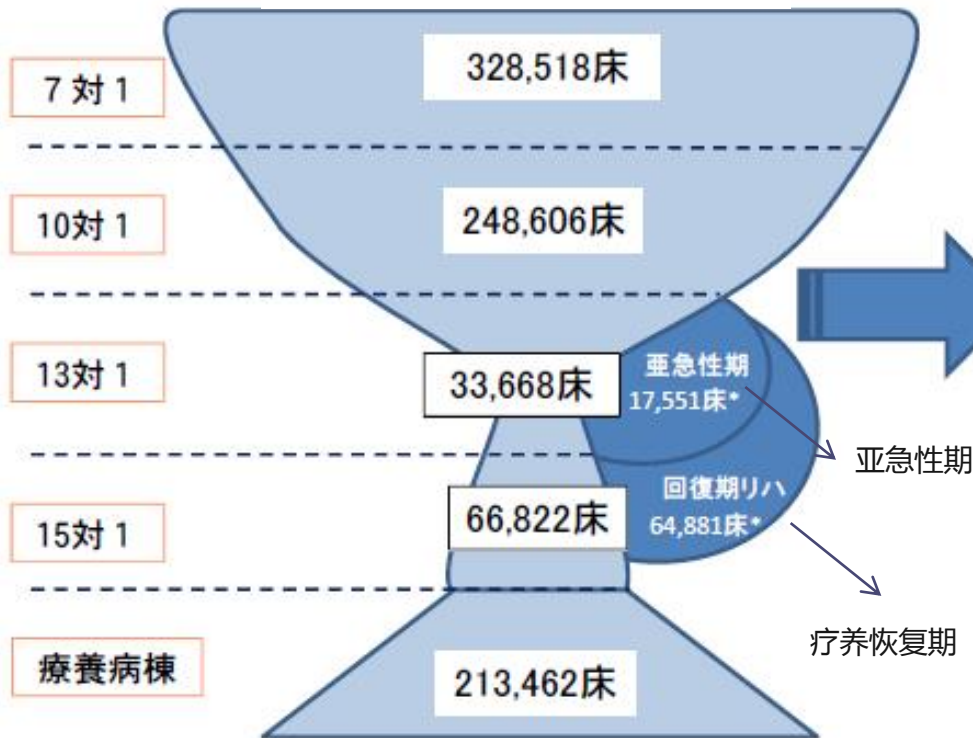
主要疾病的住院医疗费用

病名	住院医疗费用
脑出血	2,131,498日元
急性心肌梗塞	1,974,980日元
大腿股骨骨折	1,909,768日元
脑梗塞	1,430,877日元
结肠癌	901,181日元
胃癌	869,587日元
支气管癌、肺癌	769,980日元
胆石症	753,015日元

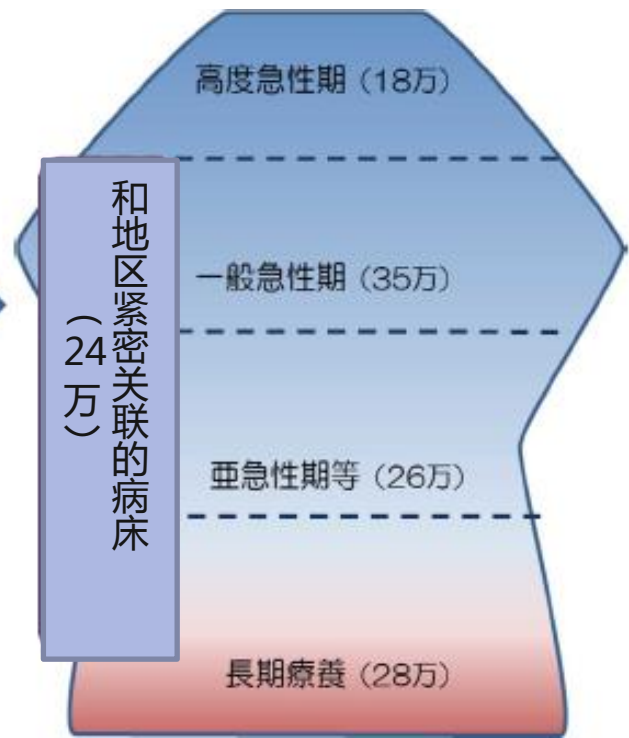
病名	住院医疗费用
乳腺癌	727,213日元
子宫肌瘤	711,595日元
肺炎	610,894日元
糖尿病	609,901日元
前列腺肥大	521,507日元
胃溃疡	517,644日元
哮喘	330,943日元
白内障	317,915日元

各机能病床数

《2010年的病床数》



《2025年的病床数结构》

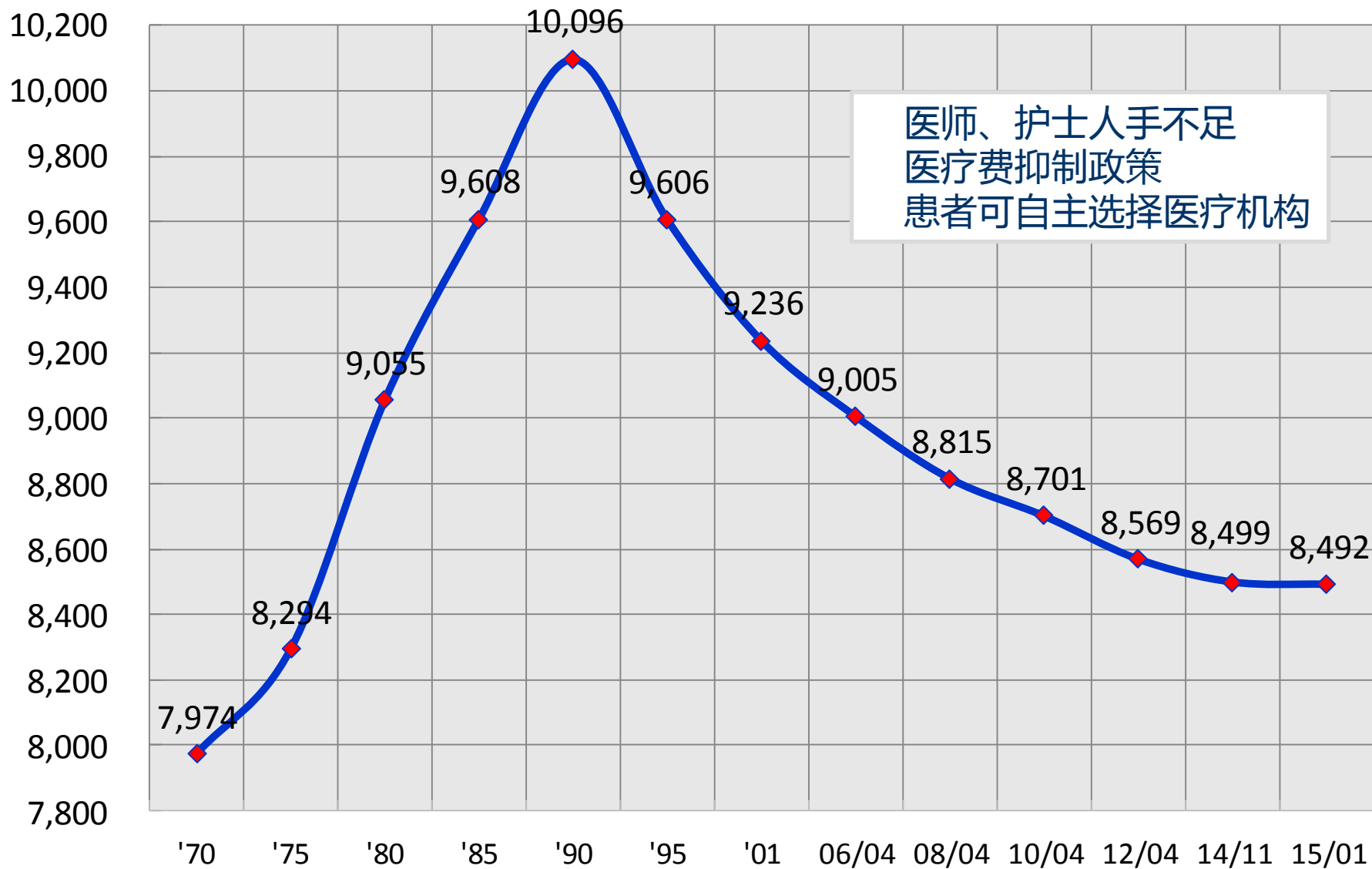


来源:社会保险审议会医疗保健分会
2013.11.25

家庭医疗

门诊医疗

医院数



医院的健全管理

增收对策=增加患者、增收方案

提高服务=提高医疗质量、服务质量

抑制支出=提高业务效率、降低成本

经营战略的制定

In-Put要素

环境分析

组织的使命和愿景
历史
理念
目标
政策验证
使命

↔ SWOT分析

战
B
S
C
略

组织资源

改善经营的模式

医疗费用

医疗收入



Out-Come评价

4个方面

- 患者、家属满意度
- 其他医疗机构、设施、行政单位的满意度
- 交易企业的满意度
- 职员满意度和工作意志

医院的业绩目标

部门的目标

科、课、室的目标

每一个职员的目标

东京都健康长寿医疗中心的SWOT分析

Strength=优势=发扬

- *住院患者的满意度高
- *与周边的医师协会合作良好
- *临床和研究所一体化
- *拥有有名的医院研究所
- *高龄者的急性期医院
- *医生亲切
- *院内设有 东京都立的看护病房
- *院区占地面积广(约60,000平方米)
- *悠久的历史传统(140年)。

Weakness=劣势=改善

- *建筑物陈旧(40年前后)
- *疗养环境欠舒适
- *持介绍书的患者的预约等待时间长
- *门诊的等待时间长
- *诊疗单价较低
- *外科较薄弱
- *经营体制呈亏损状态

Opportunity=机会=把握

- *作为高龄者急性期医疗的领军者，把握了高龄社会医疗的机会
- *获得东京都颁发的补助金，并建成新医院(220亿日元，2013年开诊)
- *在院区内的停车场可以建设新医院

Threat=威胁=对应

- *医院位于东京都板桥区内，
同区域内有2家大学医院，属于医疗提供的激战地区
- *与之相邻的东京都立看护学校每年拥有的80名毕业生中
在该中心的就业率仅10%(目标：提高至33%)
- *护士的离职率高于10%的(目标：改善至6%)

制定战略主题

~以4个方面为基础~

- 财务方面
- 顾客方面
- 业务进程方面
- 学习和发展方面

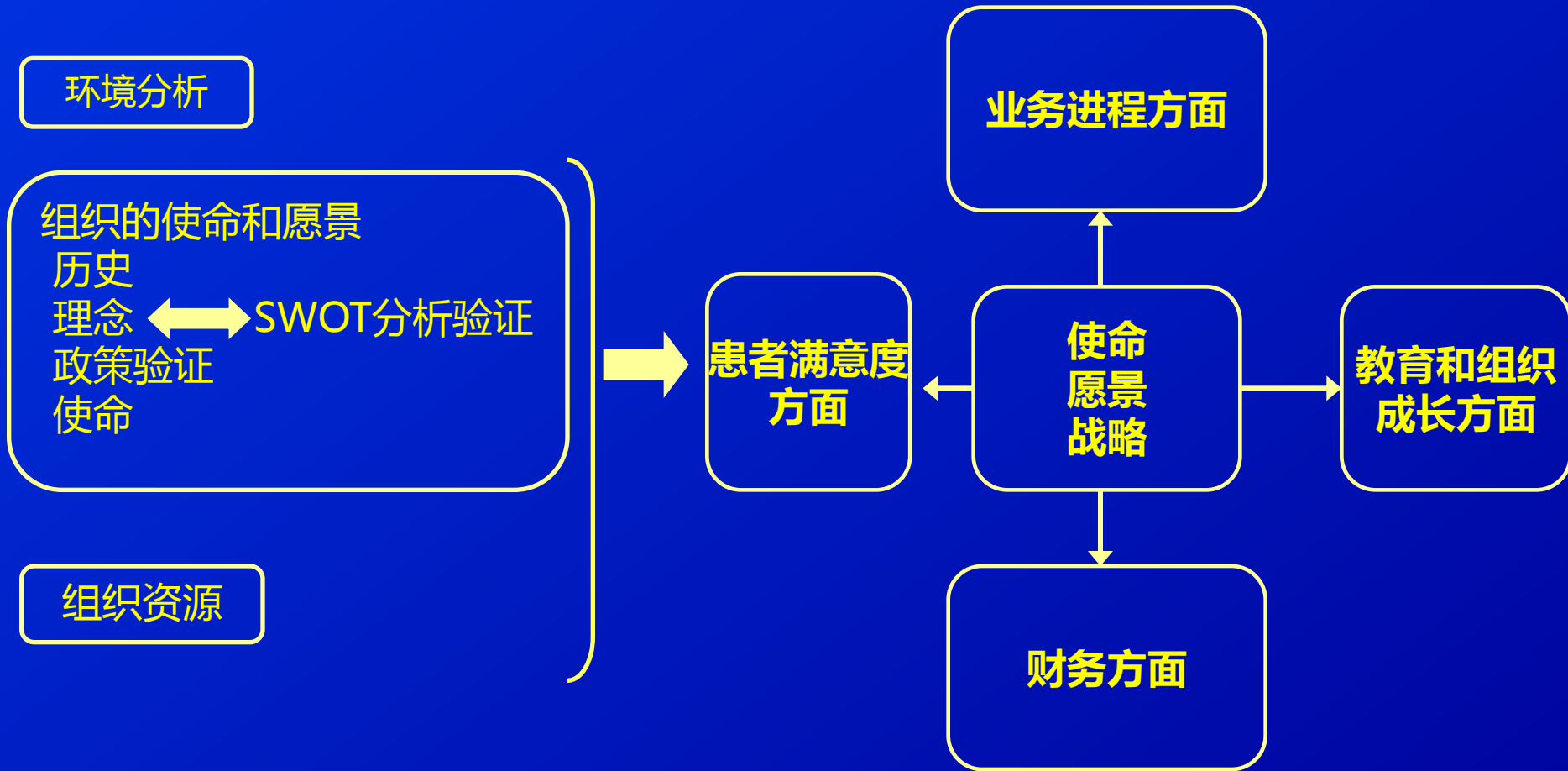
SWOT分析

外部经营环境(社会形势和顾客需求)	
机会(Opportunity)	威胁(Threat)
有利条件 机会	不利条件 威胁

内部环境因素 (医院整体或一个部门)	优势(Strength)	积极的攻势	差别化战略
	与其他医疗机构相比 具有的优势	根据本医院的优势 抓住创造机会	利用本医院优势回避威胁 或创造业务机会
	劣势(Weakness)	克服弱点、转换	业务改善或退出
	内部存在的问题、弱点	克服本医院问题 并转换为优势 不错失良机	实施对策避免本医院的 弱点和威胁导致最严重 的情况发生

Balanced Score Card 的战略制定

in-put要素



将<定性的战略概念>转化为<量化的数值>

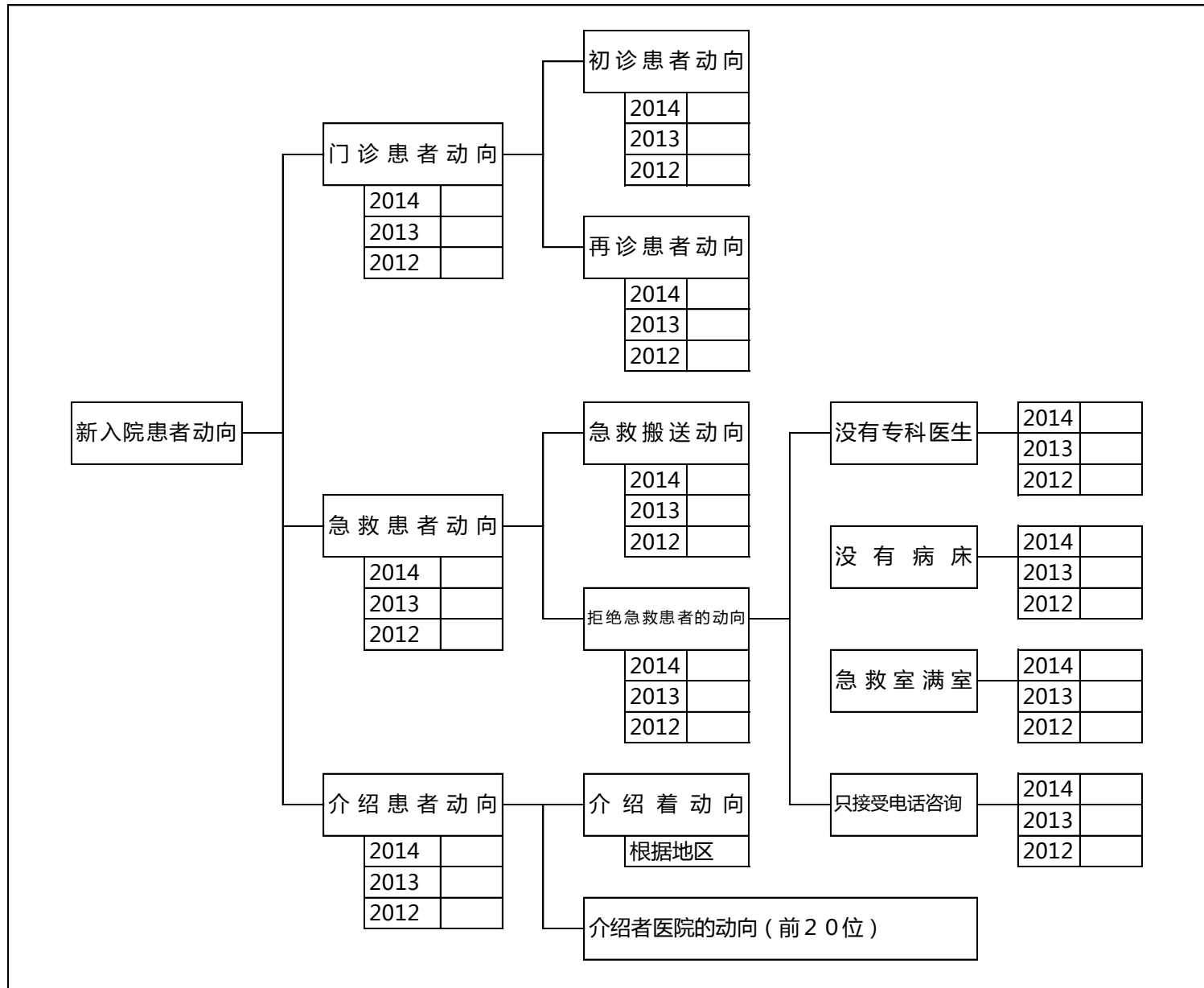
BSC的KPI(年度计划达成状况一览)

方面	目标	业绩指标	2013年	2014年	实施方案
患者满意度	提高满意度	医生的说明	90.1%	90.5%	在全体会议上报告 在全体会议上报告 在全体会议上报告 参观他院、建立人脉 参观他院、建立人脉 7科成立,HP 40.0%住院
		护士的说明	86.6%	90.0%	
		患者满意度	90.1%	91.0%	
		介绍率	79.2%	80.0%	
		被介绍率	48.3%	50.0%	
		其他忘记原因的外来初诊	370人	480人	
		诊断意见	0		
就诊时间外急救接收	3,878人	4,300人			
安全 安心和信赖	医疗安全管理	定制治疗	40件	50件	各科合作 未实施的验证
		临床路径的实施	36.4%	38.0%	
		临床路径的有效率	94.2%	95.0%	
		跌倒、跌落发生率			提高职员出勤的内容
		安全管理			
		褥疮发生率			
MRSA患病率					

BSC : Balanced Score Card

KPI : Key Performance Indicators

入院患者数的分析确认表



什么是值得信赖的医疗?

1. 为患者提供尊重其人性和权利的医疗 (完整性)
2. 重视患者对病情等的理解程度 (知情同意)
患者接受治疗时可自主选择治疗方案(选择制)
3. 为患者在各个阶段提供可持续性的医疗(连续性,合作)
促进健康、预防医疗、急性期医疗、慢性期医疗
康复治疗、护理看护、家庭护理·看护
姑息护理(临终关怀)、守护医疗

什么是值得信赖的医疗？(2)

4. 提供科学先进的医疗技术 (有用性,科学性)

E.B.M=Evidence Based Medicine

=循证医学

5. 提供安全,安心的医疗 (安全性)

医疗的伦理性管理、感染管理、医疗事故管理

防灾管理、环境管理 (节能对策、防废弃物感染)

6. 使用方便且负担少的医疗 (便利性、经济性)

7. 各科间的合作、团队医疗的实践

什么是值得信赖的医疗？

1. 明确并充分贯彻医疗理念、经营理念
2. 明确医院的职能，实现其区域作用
3. 不局限于自我完善型，实现地区完善型的医疗
4. 完善患者的医疗信息系统并加强与其他医院、诊所及福利设施的合作

什么是值得信赖的医疗？(2)

5. 尊重患者的权利

「安心享受最完善、最适合、最新医疗服务的权利」

「保护个人隐私的权利」及「知情权」

6. 为患者设立图书中心并召开公开讲座

7. 通过问卷调查、意见箱、匿名信了解患者需求， 及时改善并满足患者要求

8. 公开门诊的等待时间

9. 设立诊断意见的咨询部门

什么是值得信赖的医疗？(3)

10.舒适的疗养环境

11.职员的工作积极性高，对患者充满关怀，深受患者信赖和喜爱。(公正的人事评价)

12.结合企业经营的理念，实现医院运营管理，形成健全的经营模式

13.得到第三者的评价和认定

14.在主页公开医院的组织和诊疗内容

医疗服务的附加内容

与患者直接相关的附加服务

- 前台受理人员 (受理服务、管理员)
- 志愿者(翻译、问诊、指南、搬运、庭院散步、图书)
- 签名计划
- 减少患者候诊时间 (显示候诊时间)
- 足浴、芳香疗法
- 设置画廊(放松的空间)
- 公开讲座
- 咨询角
- DVD的租借(化学疗法室、透析中心)
- 患者图书室
- 姑息护理病房中的音乐疗法

医疗服务的附加内容(2)

与患者间接相关的附加服务

选择菜单

上门服务理发店

衣帽寄存处、投币式自动存放柜

商务中心(传真服务、网络)

设置休息室开展小型音乐会

配送服务

枕头,棉被

屋顶庭园

加湿器的租借

褥疮预防脚踏垫

旅行车接送服务

我喜欢的一句中国话

陈延之的著作《小品方》中

“医者，上医医国，中医医民，小医医病”

中国:六朝时代(三国时代之后的三世纪~六世纪)

谢谢各位

