

基于流程再造视角下医院云门诊服务的提升

钱翔翔

温州医科大学附属第二医院

摘要:介绍了医院云门诊服务经过一系列流程再造后,在服务范围、服务质量、工作效率上所取得的提升。医院云门诊服务能够让患者在家享受远程医疗的便利,为慢性病及复诊患者提供开药、咨询、开检查单、快递药物等服务。该流程再造以患者为中心,将“最多跑一次”改革植入流程再造中,通过对流程再造前后的数据对比,分析流程优化在医院云门诊服务中起到的积极作用。将提出的一系列优化措施纳入日常工作中,为患者及临床提供优质的延伸服务,充分发挥云门诊平台运转效率,进一步完善云门诊管理制度,提升患者就医体验感,节约患者非必要时间成本,缓解医院现场患者滞留情况。

关键词:流程再造;“最多跑一次”;延伸服务

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.12.224

医院门诊是连接患者和医院之间的桥梁,是一家医院的窗口担当。根据A院相关资料显示,2022年门诊患者数量占全部患者数量的90.27%。2009年,关于深化医药卫生体制改革的《意见》中明确提出了“有效减轻居民就医费用负担,切实缓解“看病难、看病贵”的近期目标。同时,“配药更方便”是医疗卫生服务领域“最多跑一次”改革中明确规定的改革项目之一,旨在推进患者就医体验大提升^[1]。因此,如何通过流程再造,提升云门诊服务效率,提高患者就医质量,减轻现场患者滞留情况,成为医疗卫生服务领域改革的项目之一。

一、流程再造——ESIA法

流程再造由美国的迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮提出,这一管理思维在20世纪90年代达到了全盛的状态,它起初是为了提高企业生产及运作效率而应用一项理论^[2]。企业将这一理论用于内部流程再造的过程中,需纵观全局,使得企业整体的流程达到最优状态,而不是单独一个环节的最优化。

流程再造中,存在一种较为典型的递进式流程优化策略——ESIA法^[3]。其基本含义包括:E——清除(Eliminate),清除多余的内容和繁杂的程序;S——简化(Simplify),在完成第一步“清除”的操作以后,将筛选过后的流程进行简化,放眼全局,以全流程为出发点,简化办事流程,减少办事环节;I——整合(Integrate),对简化后的流程进行整合,形成一个新的、综合型的工作流程;A——自动化(Automate),以信息化平台为依托,通过技术手段,实现流程既稳定又高效率的运作。

在医疗卫生机构中流程再造对象主要包括提升服务

水平与工作效率、提高服务质量与管理水平,医疗卫生机构域的医疗服务水平的进一步提升是信息进行流程再造的直接动力^[4]。随着社会经济水平的不断发展,简单的医疗技术以不再满足患者需求。在竞争激烈的今天,各大医院在比拼医院自身技术实力的同时,也越来越关注于自身服务质量和水平的提升。例如,以全局视角纵观医院云门诊操作全流程,了解医院云门诊在日常运作中出现的难点、堵点、盲点,清除多余的程序,通过简化流程、减少环节,依托信息化平台,从而进一步提升医院云门诊服务质量、服务数量。

二、存在问题

(一) 院区药品不全

院区配备的药品不全,影响药品寄送时间。W市A院“一院多区”,根据院区发展特色、疾病特点及服务对象的不同,按需配备药房药品。但出于人力资源的考量,并没有在每个院区均设置“云门诊”药品寄送岗位。仅在人流量较大院区安排药物寄送人员,会导致部分药品在本院区缺少的情况下,需要从另外院区调配过来,延长药物送达周期,增加患者用药等待时间。

(二) 信息系统滞后

云门诊依托的信息系统滞后,存在一定程度上的收件信息误差。云门诊系统刚成立初期,由于知晓度低、推广力度小,每天仅30余个快递。因此,快递单均为手工填写,不仅效率低,更存在写错收件信息的风险,信息孤岛现象异常严重。随着患者数量逐渐增多,原有的工作模式已经满足不了日益增多的患者申请。云门诊主管部门不断进行流程优化,使得信息系统得到进一步升级,优化初期,云门诊工作人员可以通过将收件信息复制粘贴的方式将内容集中在表格。以信息化平台为依

托，将表格内容导入系统，系统连接快递打印平台，直接打印快递单。优化后的流程，较之前更加流畅。但依然需要通过人工复制粘贴，仍然存在粘贴错行的现象。同时，增加工作人员时间成本，工作效率较为低下。

（三）物流衔接不畅

医院与药品物流之间未能有效衔接，导致云门诊药品寄送效率低下。快递公司的信息化进程缓慢，严重影响“云门诊”快递效率。一直与W市A院进行单一合作的YZ公司因信息化开展速度慢，在包装、物流及存储等方面均出现一些问题，经常出现快递物流慢、快递物品损坏、快递丢失等问题。这对医院云门诊的未来发展、患者对云门诊的使用体验均有一定负面影响。

（四）处理流程滞后

处理流程滞后。W市A院提供的云门诊服务与患者的需求存在不平衡不充分的矛盾，致使云门诊申请件处理速度迟缓。患者申请云门诊后，因工作人员少，出现分配速度延缓、患者咨询电话无人接听、分配后无后续跟踪服务、配套服务未能同步进行、医生看到后未及时开单等问题，如：咨询、退费、医保、慢性病审批等。一系列的问题，致使云门诊服务未能进一步做到提量提质，发展停滞不前。

三、解决方法

（一）整合医药资源

W市A院在多院区发展背景下，不断根据患者需求整合医药资源，加快药品流转。W市A院因各个院区的医疗特色与倾向不同，各个院区配备的药品种类及数量也有所不同。根据云门诊患者日常需求，主管部门联合药房做进一步优化。云门诊工作人员的办公地点在总院，总院药房增加药品种类，配备成人及儿童各个年龄段所需的各类药品，以进一步满足云门诊患者需求。药品种类增加后，减少了药品在院区间调配、流转的环节，能够在一定程度上提升药品的物流速度，同时减少路程上对药品的物理挤压，能够提升患者云门诊就诊体验。

（二）完善信息系统

信息系统的完善，能在一定程度上提升快递准确率。（1）云门诊系统为进一步突破信息壁垒，与本院信息中心及快递公司进行合作，将患者的收件信息通过“医寄通”平台打印，减少因手工的复制、黏贴造成的因患者收件信息错误、缺失导致的快递未能及时送达的问题。同时，减少人力成本的支出，进一步提升工作效率。（2）打印快递单的同时，同步将快递单号发送至申请人手机，患者可实时对药品物流进行监控，获取药

品物流信息。也减少了云门诊工作人员为解答患者药品物流信息所增加的工作时间，提升了工作效率。（3）另外，云门诊主管部门联合临床医生，每天有专门的云门诊医生为无指定医生的患者提供开药、开单、答疑等服务，在原来的基础上，加快云门诊申请流转率，减少患者的申请等待时间。

（三）做好闭环管理

云门诊服务全程需工作人员做好闭环管理，保证寄送质量。云门诊从患者的申请到患者收到所需物品，涉及的环节如下：云门诊工作人员分配—医生接收—医生处理—工作人员处理—药房配药—工作人员取药—快递人员寄送。为保障寄送环节顺畅，云门诊全程实行闭环管理，各个环节之间均有工作人员核对寄送物品的数量、品名等信息，保障寄送无误，提升寄送质量。同时，做好云门诊系统设置，对于48小时内无人处理的申请单，系统会显示红色警示，提醒工作人员做下一步处理，减少患者无谓的等待时间，降低时间成本。另外，每年开展PDCA循环管理，对于患者提出的合理建议，纳入PDCA品质改进项目，争取做到服务与质量的双向提升。

（四）优化处理流程

根据服务需求，精简不必要的流程，提高处理速度。云门诊处理流程冗长，为进一步减少处理过程中出现的环节纰漏，精简流程是关键。负责门诊借助互联网平台，做到流程再升级：①患者申请后，可不经工作人员分配，医生后台即可收到信息处理。②回复患者时，预留咨询电话，以便患者及时联系。③双核对。快递单打印时，工作人员及快递员进行双核对；取物品时，药房人员及工作人员进行双核对。④洽谈适合的物流公司，进一步做好信息对接，提升物品周转率。⑤升级信息系统。对于云门诊的申请量、处理量、开单量、回复时长等数据，均做好信息系统的衔接。在医院内部系统，即可按月查询到相关数据信息，以便获取云门诊服务数量，为后续的提升做下一步改进。

（五）提升服务种类

云门诊推出前期，主要为患者提供：开单、咨询、开药等服务。随着患者需求量逐渐变大，云门诊主管部门联合医院W市A院护理部、综合服务中心，新增云护理以及病历寄送服务。出行不便的患者可以线上申请护理人员上门提供相关护理服务，住院患者无须前往医院，可用手机申请，只需填写住院患者相关个人信息，工作人员审核后即可打印相应病历并寄送到家。另外，新增

线上咨询服务窗口，患者可根据自己病情与医生进行5个回合的问答。同时，为激发医院工作人员积极性，医院进一步提升给予线上提供云门诊服务的医生绩效。

四、结果

(一) 服务数量提升

近年来，W市A院云门诊负责部门一直致力于云门诊服务流程再造分析，利用递进式流程优化策略，进行整合医药资源、消除信息屏障、做好闭环管理。尤其随着2020年1月疫情暴发初期与2022年12月疫情感染辐射范围扩大，W市A院在此期间的云门诊服务受理量呈现剧增的态势，为极大多数患者带去在家安心诊疗的福音。流程再造后，在工作人员人数不变的情况下，越来越多的患者能够享受到掌上医疗的服务。W市A院云门诊受理量（图4.1）如下所示。

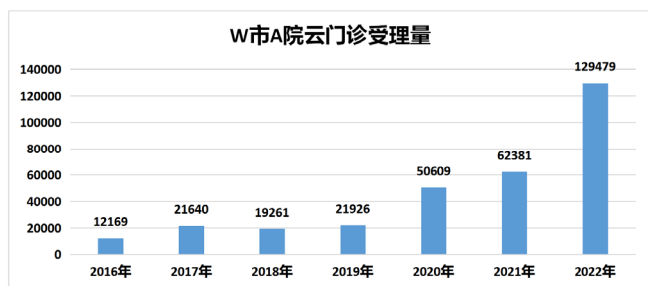


图4.1 W市A院云门诊受理量（2016年-2022年）^①

4.2 服务质量改善

W市A院云门诊通过一系列流程优化措施，用新办法处理老问题，不断推陈出新，着力解决患者在云门诊就诊过程中遇到的难点、堵点、盲点，让问题成为过去式，以创新驱动发展，以进一步提升W市A院云门诊综合服务水平、提升互联网医院服务能力，提升患者就医体验。笔者通过分析2016年至2022年云门诊受理错误率（图4.2）及投诉率（图4.3）相关数据得以验证，具体数据如下所示。

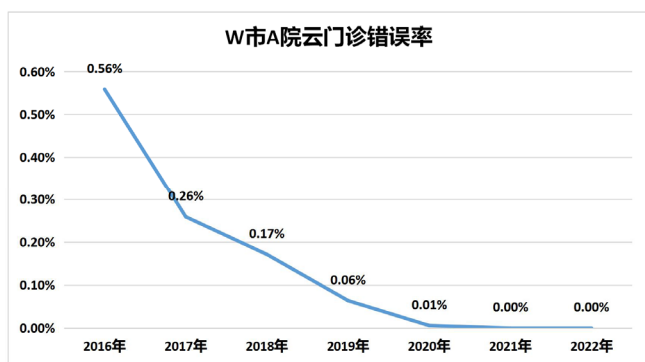


图4.2 W市A院云门诊错误率（2016年-2022年）

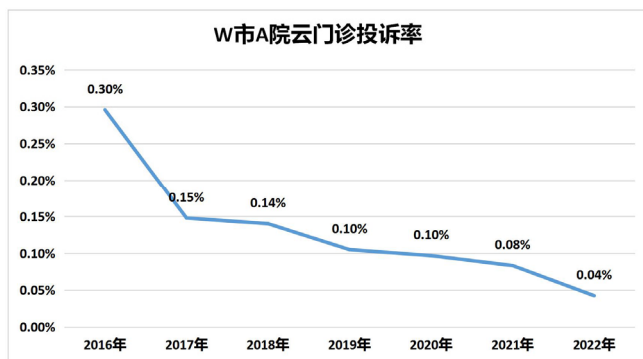


图4.3 W市A院云门诊投诉率（2016年-2022年）

结语

云门诊通过不断梳理，简化服务流程，在一定程度上能够有效缓解“看病难”的问题。以W市A院云门诊为例，基于流程再造视角下所开展的一系列云门诊服务的流程改进，能够进一步加强“服务型”云门诊建设。以信息化平台为依托，着力打造“以患者为中心”的云门诊，能够不断提升患者就医体验，满足患者日益增长的医疗卫生服务的需求，推进医院更好更快发展。同时，也能够提升医院服务的范围。通过收集相关资料与数据，也不难发现，云门诊服务从2016年至今，在服务数量与质量上，均得到了显著的提升。

参考文献

- [1] 《浙江省深化医疗卫生服务领域“最多跑一次”改革推进就医体验大提升方案》（浙卫发〔2020〕21号）[Z].
- [2] 刘佳. 迈克尔·哈默：“再造”，离不开系统支撑[J]. 经营与管理，2015（6）.
- [3] 胡丹，张国力，戴森. 基于ESIA法的大型医院门诊服务流程优化[J]. 中国医院管理，2016，36（3）.
- [4] 刘小莉，程辉，周琼，袁柏春. 基于ESIA法的大型医院窗口服务建设探索[J]. 江苏卫生事业管理，2018，29（1）.

作者简介：钱翔翔（1994.01.29），女，汉，籍贯：浙江省温州市，研究生。