**赣州市人民医院精益医疗深化推广阶段辅导服务项目需求**

**一、工作目标**

为提升医院管理能力，升级医院管理团队的整体战斗力，真正改变员工的行为，围绕患者与医务人员的满意度、医疗安全质量、流程优化、以及运营效率，不断地暴露问题，培养各级人员科学解决问题的能力，并形成长效管理机制，加快推进我院精益医疗管理体系建设，现向社会公开招选“赣州市人民医院深化推广阶段精益医疗辅导服务项目”承担机构。

**二、主要工作内容**

在医院已经完成的初阶精益医疗实践基础上，进一步打造医院精益医疗管理体系。深化推广阶段精益医疗辅导服务项目安排，包括以下四大方面的内容。一是精益医疗绿带实战培训班：医院中层或骨干为主，目标是通过理论培训，提高科学解决问题的能力；二是精益科室建设：选取试点科室，培养全科人员精益基础理论，通过改善项目和全员参与改善，使得科室战略指标获得改善；三是精益医疗内部讲师培养：选取“第一阶段精益医疗绿带改善项目”实践优秀者，实施讲师培训，培养成医院内部的精益绿带讲师；四是精益基础训练营：面向全院所有人员的精益理论基础培训，帮助全员掌握精益基础知识。

深化推广阶段精益医疗辅导内容与产出说明如下：

**（一）精益医疗绿带实战培训班**

1.开展精益医疗绿带课程培训，培养学员科学解决问题能力，面向全院各科室选取不超过30名积极分子参与培训，正式学员须确保完成所有课时；

2.课程以小课形式进行，包含理论、案例分享、课堂练习以及现场练习，其中练习部分分组进行；

3.课程公开发行的精益医疗书籍为教材；

4.课程共5天（40课时），前4天课程在现场辅导前完成，可以一次性上，也可以分两次完成（2天+2天）；第5天课程在现场辅导过程中进行，医院根据自身情况灵活安排，两个半天课程可以拆开进行。课程具体内容以下表1为参考。

表1 精益医疗绿带课程安排表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 上午 | 下午 |
| 第一天 | 《精益医疗概述》  ①什么是精益医疗  ②八大浪费  ③精益医疗能带来什么价值  ④精益与QCC/PDCA的关系 | 《精益A3方法》  ①培养团队科学解决问题的能力  ②“问题”的定义  ③A3方法学在医院的应用  ④A3方法第一步：选题与组队  ⑤A3方法第二步：背景 |
| 第二天 | 《A3方法第三步：现状与目标-数据收集与处理》  ①数据规划  ②时间研究  ③数据统计与分析方法  ④数据可视化 | 《A3方法第三步：现状与目标-价值流图理论》  ①现状VSM理论+案例练习（基于医院实际案例）  ②布局调查：面条图和3P |
| 小组作业：现状VSM实践，现场观察，绘制各组现状VSM | | |
| 第三天 | 《A3方法第三步：现状与目标-价值流图实践》  ①医院实际流程价值流图讨论  ②精益医疗五大原则 | 《A3方法第四步：原因分析》  ①5个为什么  ②节拍时间 |
| 第四天 | 《A3方法第五步：改善行动》  ①改善对策与行动计划  ②标准化、6S、可视化 | 《A3方法第六步：结果与持续改进》与《总结》  ①A3方法第六步：结果与持续改进  ②应用A3方法的三大难点  ③总结：精益医疗的五大核心思维 |
| 辅导过程中  （第五天，可分开安排） | 《精益数据分析》  ①常用统计函数与方法  ②常用可视化图表 | 《精益库存管理》  ①库存ABC分类法  ②双仓法 |

**（二）精益科室建设**

每期选取试点科室进行精益医疗管理体系课程培训，以科室成员为对象建立“全员共识”，建立“精益科室”评估方案，对试点科室进行评估。

1.精益科室建设目标包含：

（1）全科人员对精益有认知；

（2）战略指标有明显改善；（科室效益得到提升）

（3）典型A3改善项目；

（4）至少一批快速改善。（全员参与度）

2.精益科室试点实施进度计划

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 时间 | 主题 | 内容 |
| 第1个月 | 准备和培训 | 1、选取试点科室，以3-5个科室为宜，进行理念、方法整体培训（0.5天）。  2、科主任关于“精益科室建设”的工作计划汇报（0.5天）。 |
| 第2个月 | 现场辅导战略部署 | 1、梳理科室发展目标。  2、明确指标的目标及现状值（分成四个维度）。  3、建立战略墙（可视化管理）。  4、明确问题，立项，初步分析。  5、回顾讨论（0.5天/科室）。 |
| 第3个月 | 现场辅导 | 1、回顾战略墙更新情况。  2、问题解决。  3、A3问题解决、原因分析培训（0.5天）。  4、后续每次辅导跟进。 |
| 第4个月 | 现场辅导 | 1、回顾战略墙更新情况。  2、跟进辅导精益改善项目。  3、梳理科室会议信息：类型、内容、形式。  4、日常管理培训（0.5天）。  5、制定新的精益运营会议标准。 |
| 第5个月 | 中期汇报 | 建设计划完成情况，科室指标情况，改善案例情况，面临问题与困难。 |
| 第6个月 | 现场辅导 | 1、跟进现场辅导。  2、回顾战略墙更新情况。  3、跟进辅导精益改善项目（重点）。  4、跟进日常管理落实情况。 |
| 第7个月 | 现场辅导 | 1、跟进现场辅导。  2、回顾战略墙更新情况。  3、跟进辅导精益改善项目（重点）。  4、跟进日常管理落实情况。 |
| 第8个月 | 现场辅导 | 1、跟进现场辅导。  2、回顾战略墙更新情况。  3、跟进辅导精益改善项目（重点）。  4、跟进日常管理落实情况。 |
| 第9个月 | 总结汇报 | 各科室主任总结汇报 |

**（三）精益医疗内部讲师培养**

以5天的精益医疗绿带课为基础，帮助医院培养内部团队授课能力，通过评估人员有能力讲授单一模块或多模块课程内容。

（1）对象：通过辅导技能评估的学员，不超过10人，一般建议一个学员掌握1-2个模块即可；

（2）课程分小组进行，其中有理论，有试讲实践；

（3）课程共计32课时。（每人试讲1小时，反馈点评0.5小时，学员晚上要加班备课），计划培训日程如下：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 上午 | 下午 |
| 第一天 | 《讲师技巧培训》 | 《说课1》 |
| 第二天 | 《说课2》 | 《课程计划准备与研讨》 |
| 第三天 | 《试讲模块1、模块2》 | 《试讲模块3、模块4》 |
| 第四天 | 《试讲模块5、模块6》 | 《试讲模块7、模块8》 |
| 第五天 | 《试讲模块1-8中的2个模块》 | 《试讲模块1-8中的2个模块》《总结反馈》 |

**（四）精益基础训练营**

1.精益医疗基础核心知识课程，课程每次1天，每次8课时；

2.滚动多期开班，每季度开1-2次班，共4次；

3.面向全院所有人员，帮助全员掌握精益基础知识，包括问题定义、八大浪费、5why分析等。

1. **工作范围**

开展精益医疗绿带实战培训班，选取医院中层或骨干进行理论培训，提高科学解决问题的能力；在试点科室构建一套精益管理体系，改变员工的行为方式，逐渐形成持续改善的文化；帮助医院培养内部精益培训师，使医院形成精益理论、实践内部造血能力；面向全院所有人员提供精益理论基础培训，帮助全员掌握精益基础知识。

**四、预期产出**

1.成交供应商提供的服务的规范必须符合国家相应的有关标准、规范要求。

2.成交供应商预期产出包括：培养出一批掌握科学解决问题方法的精益医疗绿带学员；构建一套领先全国医院的精益管理系统模型雏形；建设一批形成精益管理体系的精益试点科室，培养一批医院内部的精益培训师；帮助全院大部分人员掌握精益基础知识。

3.采购人根据采购文件、成交供应商的响应文件、合同及中华人民共和国有关标准进行验收。

**五、供应商能力**

1.供应商对医院提供精益医疗管理体系建设期间知悉的采购人信息（包括但不限于采购人提供的材料、本合同内容中获得的采购人信息等)，按照双方合同约定的条款，承担保密义务，且供应商应保证其在精益医疗管理体系建设过程中也尽到合同约定的保密义务，如果供应商未尽到如上义务导致采购人信息泄露的，应按照合同约定给采购人造成的损失承担赔偿责任。

2.提供切实可行的精益医疗管理体系建设计划，且按计划项目进行实地提供准确、真实、客观的精益医疗管理体系建设辅导工作。精益管理体系建设辅导专家及讲师，曾有参与精益管理体系建设辅导经验，且不得与医院有任何潜在危害其客观性的经济利益。