



第三方咨询助力医院信息化管理

本刊记者 崔泳

上海市长宁区妇幼保健院是一家二级专科医院，为了提升医疗服务和信息化管理水平，医院于2007年聘请德睿医疗咨询集团进行整体咨询。带着为何要聘请第三方公司做咨询，咨询报告是否医院情况相符，以及咨询前后医院有何变化等问题，本刊记者对该院院长马骏进行了采访。



上海市长宁区妇幼保健院马骏院长。

马骏，上海市长宁区妇幼保健院院长，从1992年上海第二医学院毕业起，一直从事临床和医院管理工作。2004年担任长宁区妇保院院长之后，开始对医院的管理、临床医疗和服务等方面进行了全方位的改革。为了提升医院的管理和医疗服务水平，实现建设数字化医院的目标，使医院的管理和信息化建设同医院的发展相适应，医院聘请了美国德睿医疗咨询集团（Dorenfest China Healthcare Group）对医院进行整体咨询。

马院长介绍：上海市长宁区妇幼保健院是一家拥有175张病床的二级专科医院，主要覆盖长宁区40平方公里的62万人口。医院现有职工380人，建筑面积

12000平方米，日门诊量1500人次。医院从1996年建设收费系统开始，陆续投入600多万元进行信息化建设，已实施了HIS、LIS、RIS、药房管理系统、门诊医生工作站、病房医生工作站及部分电子病历系统。医院领导班子充分认识到信息化对于医院未来发展所起的重要作用，2007年医院用于信息化建设的支出占到全年收入的1.5%，在国内二级专科医院信息化建设中处于领先水平。

尽管医院在信息化建设上取得了一些成绩，但随着业务的不断增长，医院的管理、服务和信息化建设等方面也遇到很多困惑。软件供应商所提供的系统和服务不能满足医院发展的需要，临床一线医务人员对于信息系统的很多意见、抱怨和诉求没有得到很好的重视和解决。而医院领导层都是医疗出身，对IT技术应用方面不在行，不可能做很多具体的工作。而信息中心的工程师大都是IT出身，又对临床不了解，这样挖掘出的医疗需求必然是有限和片面的。

马院长说：“正当我们对此感到困惑的时候，由于我当时在中欧国际工商学院读医院管理班，而德睿也正好在中欧作为嘉宾讲授《美国医疗IT的发展历程》。于是就请他们来医院看一看，并提出一些建议。经过一段的接触和交流，我们认为以第三方的角度看问题，可能比圈内人自己看得更清楚。由他们帮



我们梳理目前的状况和问题，既可以弥补医院在IT专业知识上的不足，也可以减少工作量，提高效率。加之，我们曾有与咨询公司进行医院管理方面咨询合作的经验，取得了很好的效果。因此，我们决定聘请德睿医疗咨询公司对医院的管理与信息化建设进行整体咨询。”

通过广泛的调查寻找问题

德睿医疗咨询公司在制定了详细的调查咨询计划后于2007年5月进驻医院。在项目启动会上，医院召集了包括临床科室主任、职能科室科长以及护士长等全院所有中层干部参加，并详细阐述了本项目的目的和意义，同时让所有人了解调查咨询的方法以及沟通配合。之后，咨询人员开始与医院及各科室领导、医务人员、信息部门人员、以及供应商进行多方面的详细访谈。同时，对医院的管理体系、工作流程、信息化建设整体状况、信息部门运作、目前所应用软件、以及用户的使用情况和需求进行了详细的调查和评估。仔细观察每个应用系统的使用情况和优缺点，认真评估医院的工作流程是否与信息化流程相匹配。

1. 对现有信息系统感到满意的方面

通过调查，发现医护人员都认可信息系统的应用可以节约时间，提高工作效率，减少病人等待时间。认为药品信息系统和财务系统运行良好，并且使收费流程更加合理化。认为LIS、RIS等医技系统对临床诊疗有很大的帮助。尽管如此，信息系统还是存在这很多问题。

2. 现有信息系统所存在的问题

在医院管理方面：随着医院的业务不断扩大，信息系统在各方面的管理跟不上医院的业务发展，成本核算系统薄弱，网络安全性功能不够；多系统和软件之间不能集成与整合，没有一个统一的标准；信息系统的实施和应用存在矛盾等等。

在临床方面：医护人员对信息系统有较大的不满，包括系统各模块之间缺乏整合；软件界面不友好，使用不方便；不能支持临床决策；系统缺乏质量管理和控制功能；以及信息系统导致医护人员的额外工作量。

3. 医院与系统供应商之间的矛盾

在医院与信息系统供应商的关系方面也出现一些问题，而且这种矛盾一度达到除了更换软件供应商别无他选的地步。医院认为供应商所提供的系统不能满足医院的需求，没有完全满足医院的个性化改进，同时，指责供应商改进过程所需时间太长，对医院提出的需求没有做出及时和积极的反馈，服务态度差。



便民服务中心提供查询、预约及报告打印等人性化服务。

而供应商则认为医院提出的需求已经满足，后期提出的改进要求已经超出原合同的范围。

梳理和归纳问题，制定解决方案

德睿医疗咨询公司中国负责人俞志元女士介绍：

“经过对医院全面而彻底地调查之后，我们对发现的问题进行了认真的梳理、分析和归纳。我们发现医院存在的最大问题不是现有信息系统不能够满足医院目前的需求，而是信息系统的实施和应用与医院的管理和临床工作流程不匹配。同时，医院在信息管理方法上缺乏用户参与，缺乏畅通的与用户沟通和交流与机制。为此，我们向医院提交了涉及90多个问题的调查报告。这90多个问题可以归纳为六大改进方向：系统功能，实施过程与流程相匹配、培训、医院政策、供应商合同管理与沟通、以及信息治理架构与管理。

1. 软件系统采购与实施

医院的领导和医生都是医学专家，而对于IT系统功能的了解和描述能力非常有限，导致他们对于需求定义的能力有限。现实中经常可以看到供应商向医生了解需要时，医生常会说：“我不知道我要什么，但你做出来了，我就知道那是不是我想要的。”而软件厂商对医院和临床业务又不很了解，在需求没有充分确定这种情况下开发和采购系统，在实施和应用过程中肯定会出现问题。而医院与软件供应商的合同定义不严格，也是导致双方在沟通和合作方面出现矛盾的一大因素，例如没有写明问题出现后的责任如何认定、出现问题的解决办法以及由此所产生的费用如何支付等。

2. 培训方面

医院出现的一些问题是由于对用户培训不够所导



妇科病区及护士站。

致的。由于医生对于IT技术的掌握和使用程度不同，就导致了不同的医生对于同一临床系统使用的结果不同。因此，医院和供应商要对医生进行长期、反复和有针对性的系统和新功能培训，以提高医护人员对于信息系统的整体应用能力和水平。

3. 医院政策方面

医院在制定政策时也需要随着信息化建设进程的推进做相应的改变，要了解信息系统如何改变手工工作流程，在系统实施前做好变革管理和准备。优化现有工作流程使其与信息系统的实施相匹配，以避免因此产生的冗余工作。

提高医院信息化管理和决策水平，就要在医院最高层面结合管理、临床医疗、病人服务等各个方面制定医院整体的信息化管理策略，制定和完善各种制度，优化管理流程和业务流程，使信息技术真正为管理和临床服务。

4. 供应商合同管理与沟通

医院和供应商之间有着很微妙的关系，一般在新信息系统上线初期医院与供应商之间会有一段“蜜月期”，关系非常默契。但一段时间之后问题就开始出现，最后可能彼此反目成仇。这里边很大的原因是由于医院对供应商的合同管理和沟通问题所导致的。

在合同管理方面：由于采购初期的需求不明确，软件功能没有在合同中细化，医院过多地依赖厂商定义需要和功能，没有充分依靠医护人员或其他使用者，导致合同实施后出现矛盾。另外，由于付费时间和付费阶段里程碑在合同中定义不明确，也会产生很多争议。因此，加强合同管理十分必要。

与供应商沟通方面：医院与供应商的沟通不正

式，没有建立定期的会议通报制度，也没有详细记录会议提出的问题和解决办法，这样就会产生很多的误解和推诿。在医院与供应商沟通方面应该建立定期的项目通报和沟通制度，详细跟踪和记录各项工作的进程，确保成果的显现。同时要建立问题清单制度，保证提出的问题能够落实解决。

5. 供应商自己本身

由于供应商对于医疗行业和业务的了解程度和专业性不同，致使系统自身可能存在天生的缺陷。另外供应商在系统实施过程中的方法不成熟，也是需要改进地方。这些不成熟表现在没有充分明确用户需求，项目实施管理交流不善导致客户需求与软件开发人员脱节，缺少追踪医院需求的问题汇报系统，系统测试过程不完善等。

6. 信息管理架构和方法的问题

很多问题是由于医院缺乏信息管理架构和方法而导致，例如：没有建立正式的信息建设决策和管理架构，最终用户不能直接参与软件的采购和实施，以信息部门代替临床人员做出相应的决策，导致医护人员缺乏对信息系统的主人翁意识。

7. 提交咨询报告和改进建议

在提交调查报告的同时，德睿公司还根据医院的实际状况，从改善医院工作流程以及加强沟通等方面入手，向医院提交了了医院管理和信息建设改进咨询建议。包括：

- 推迟新系统的采购。
- 建立信息决策和管理架构：建立医院最高管理层的信息化管理委员会，并定期召开例会，以监督医院信息化建设的改善进度。建立医院信息系统用户委员会，专门负责定义和按优先次序安排对新系统的用户需求；
- 改进医院的信息化管理：确定信息系统选型、评价和决策机制；提高临床人员和使用者对于信息化建设的参与度，优化管理和临床流程；
- 建立良好的沟通渠道：加强管理决策者与信息系统使用者的沟通，以及医院与供应商之间的沟通，加强对系统使用者的培训；
- 规范与供应商的关系：建立医院与软件供应商之间的定期例会、会议记录、问题汇报、问题解决跟踪规范和制度。

第三方咨询的效果

马院长介绍说：“在德睿公司提交调查报告和咨询建议报告会上，医院再次邀请全院所有中层干部参加。报告从第三方和IT专家的角度全面、专业地分析医院的问题所在，并提出了改进建议。我们参照这些



建议，并结合医院的实际情况、相关的政策以及各方面的关系，分清轻重缓急，制定了医院自己的整改实施方案。”

首先，医院加强了信息化管理工作的地位和分量，建立最高层面的信息化管理委员会并完善了信息管理制度，制定了院级的每月的信息工作例会制度。医院还把信息化建设作为重点，融入到医院5年发展战略中去了。同时，加强了临床和管理科室对于信息化的参与度，建立相应专业工作组以及信息查房制度。每半个月到一个科室或部门进行信息查房，专门讨论和研究本科室的一些具体问题，所涉及的问题在两周后予以一个反馈。战略目标的制定、管理体制的清晰、沟通的改进以及参与度的提高，使医院08年信息化建设取得很大的进步，网络改建、一卡通顺利上线、一线医务人员提出的问题 and 诉求大部分已经落实，临床对于信息化管理的满意度大大提升，工作效率也得到的提高。

据马院长介绍：在信息系统建设方面，德睿公司当初建议先上电子病历，但根据现实情况，医院觉得应该首先在提高医疗服务质量和完善便民措施上下工夫，让老百姓和社会感受到医院的进步。因此，2008年医院把建立客户管理系统和完善门诊医生工作站当作工作的重点，在临床应用方面则重点完善RIS和LIS系统。同时，还建立了患者可自主选医生的预约挂号系统、排队叫号系统、检查报告自助打印系统、信息公示和查询系统、短消息通知系统，以及候诊信息发布提示系统，为患者提供体贴、温馨、安全和私密的服务。通过调整门诊布局、优化就诊流程、施行预约就诊、开设简易门诊、推行日间手术等措施，合理分流患者，以减少患者等候时间使，患者的平均等候时间减少了1.5~2小时，患者对医院的满意度也大大提高。2009年，医院的信息化建设重点是电子病历；建立单病种临床路径、规范服务流程、提高运行效率；建立品牌标准，规范服务行为；以及加强病房管理，使医疗服务以病人为中心。

尽管德睿的咨询报告建议暂缓新系统的采购，但由于《医院综合评估标准》的出台以及行政部门考核需要，医院还是在08年下半年采购了物流管理系统。不过，医院在采购过程中充分借鉴了德睿的建议，合同谈判非常慎重，所有的细节和要求全部明确罗列出来。尽管前期反反复复进行了半年多，但后期项目实施过程反而进展比较顺利。同时，医院也采取了相应措施调整和改善同供应商的关系，主动沟通，取得了比较好的合作效果。

总结和建议

作为中欧国际工商学院医院管理班优秀毕业生的马骏院长总结说：“医院发展战略的制定可能更注重的是医院的营运、发展和学科建设。这些战



外国专家参观医院信息系统。

略目标的贯彻和实施要有管理手段、制度和资金保障，信息技术的应用也是非常很重要的部分，它可以提高运作效率、规范管理、规范行为、管理医院的运行和运做。现在IT技术在医疗上的应用还很落后，医生护士还被许多纸面手工工作和重复工作所困扰，信息技术的应用可以帮助医务人员把时间和精力解放出来还给病人，最大限度地提高投入产出比、减少差错，提高医疗质量和患者满意度。而医疗卫生行业的管理者一般都是医疗专业出身，由于对管理和IT知识和技能的缺乏，需要有第三方专业咨询公司的帮助。其实，在其他行业很多工作都有咨询公司的介入，而在医疗行业咨询公司的介入还不是很多，这是一个观念上的问题。对于德睿的帮助我们非常感谢，我们的合作取得了比预想还要好的结果。到目前为止，公司提出的90多个问题，已经有70多个得到了落实，剩下的问题也在积极落实当中。因此，我们有理由相信，第三方咨询公司的助力将会推进医院信息化管理和改革。”

最后，应记者的要求，马院长对于与咨询合作提出了几点建议供大家参考：

- 最重要的一点是医院内部一定要统一思想 and 认识，明确咨询合作的目的和意义；
- 要根据医院自身的能力和条件，寻找有经验同时适合自己的咨询公司进行合作；
- 对于咨询公司的建议不可能100%地无条件接受，必须根据自己的实际情况分清轻重缓急，调整侧重点；
- 信息管理工作要贯彻好、执行好，必须作到上通下达。信息工作不能只靠信息中心，也不能只靠分管领导，必须靠医院全体人员的参与才能够成功。

责任编辑：崔泳 cui_yong@chinaehc.cn