



CHINESE  
PLA GENERAL HOSPITAL  
中国人民解放军总医院

# 医院IT治理与信息化实践

解放军总医院 刘敏超

- 1 医院IT治理的概念
- 2 医院IT治理的内容
- 3 医院IT治理与战略目标的关系
- 4 我院在IT治理中的一些实践



## 概念

- 在医院IT应用过程中，为鼓励期望行为而明确的决策权归属和责任担当框架
- 医院IT治理是医院信息化建设中目标、组织结构、投资、执行过程和绩效监督等相关要素的一种框架性制度安排。

## 治理和管理

- 治理：是决定由谁来进行决策
- 管理：是制定和执行这些决策的过程

## 治理涉及的核心对象

- 决策权和责任
- 期望行为

## 需要解决的问题

- 应当做出怎样的决策
- 谁来做出这些决策
- 如何做出这些决策以及如何监督这些决策

# 问题1：应该做哪些决策

## ①IT原则的决策

阐述医院IT的作用；高层关于医院如何使用IT的陈述

## ②IT架构的决策

定义医疗信息集成和标准化的要求；医院制定（或选择）相关政策和技术，并组织数据、应用和基础设施三者之间的逻辑关系，以达到预期的商业运营、技术的标准化和一体化，即选择一个技术架构来支撑医院IT战略和IT目标。

## ③IT基础设施的决策

决定医院内可共享和可提供的IT服务，作为医院IT能力的基础

## ⑤IT投资和优先的决策

选择资助哪个立项及投入多少资金；关于应该在信息化哪个方面投资以及投资多少的决策。包括项目审批和论证技术

## ④业务应用需求的决策

识别医院核心流程，确定应用需求以响应市场变化，确定是否保留架构的约束或者设计组织变革并执行

## 问题2：谁来做决策

	IT原则		IT架构		IT基础设施		IT业务需求		IT投资	
	输入	输出	输入	输出	输入	输出	输入	输出	输入	输出
医院领导		√								√
IT领导			√	√	√	√				
科室领导							√			
核心主官与 科室领导	√									
IT与科室领导 双方协商								√	√	
无政府制										
不知道										



# 问题3：怎么做决策及如何监督

## 决策制定的组织结构

- 负责制定IT决策的组织单元和角色
- 如信息化领导小组，预算委员会，架构委员会等

## 决策制定的联合流程

- 保证从决策输入到输出的正式流程
- 如预算审批流程，需求立项流程，验收付款流程、信息化人才引进流程，服务协议等

## 沟通方法

- 传播IT治理原则、政策和IT决策制定流程结果
- 如IT原则宣传、IT治理公告、服务目录、培训等

附件一  
解放军总医院信息化项目立项申请表

项目名称			
负责人	联系人	联系电话	
申报单位	申报日期	申报方式	
经费预算	万元	经费来源	<input type="checkbox"/> 医院投入 <input type="checkbox"/> 自筹经费 <input type="checkbox"/> 上级拨款 <input type="checkbox"/> 其他
计划时间	年 月 日	年 月 日	备注说明

备注：1. 经费预算包括可行性、研究性、投入产出比、社会效益、风险评估等。  
2. 申报单位负责人需在申请表中签字，并由单位负责人签字确认后加盖公章。

申请单位意见	审批意见
信息化领导小组意见	审批意见
信息化管理办公室意见	审批意见
信息化工作保障小组意见	审批意见

计算机应用与管理科

用户名: 请启用办公邮箱用户名 密码: [ ] 登录

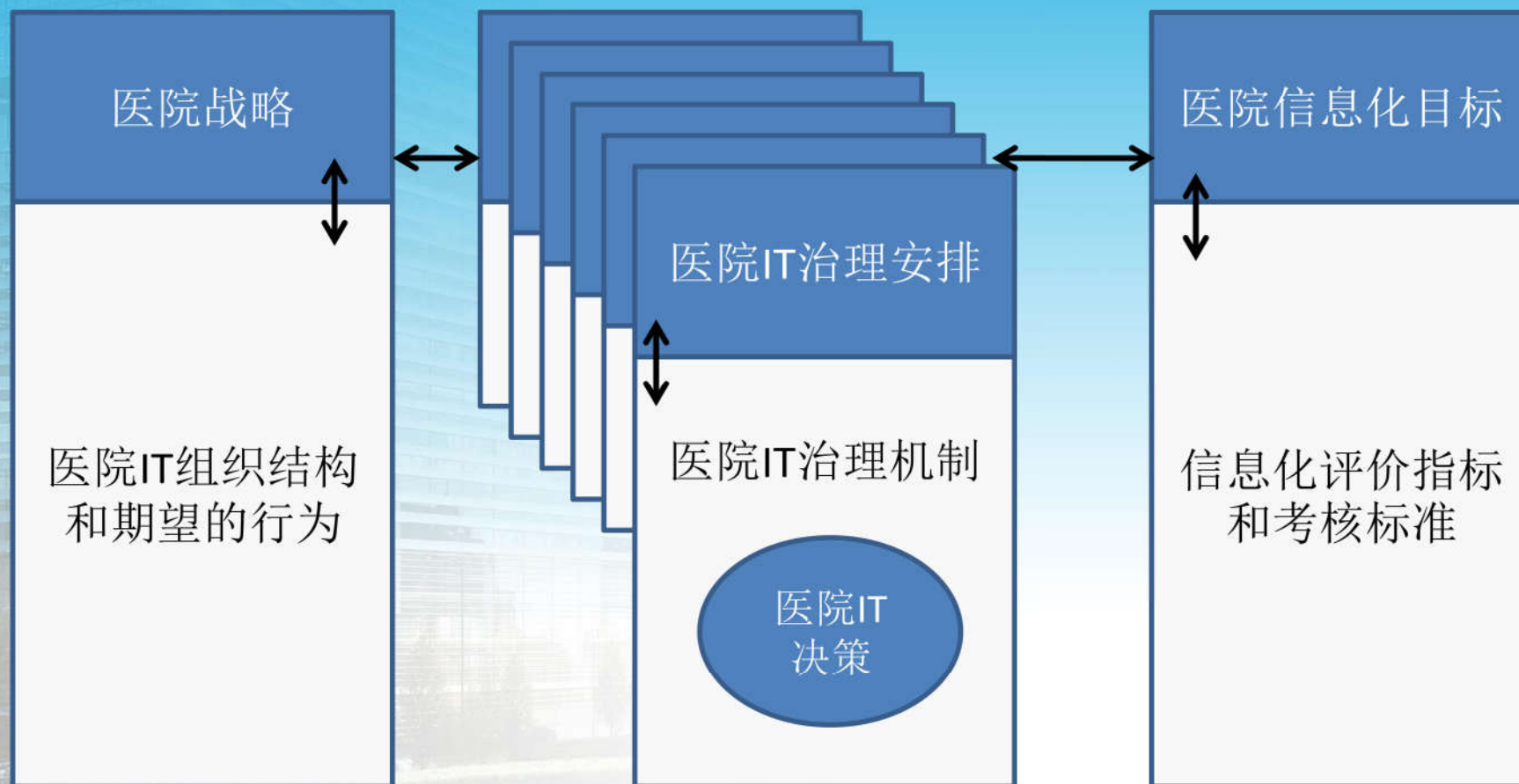
常用下载

最新下载	最新上传
信息设备接入医疗网申请表 4/10	数据修改申请表 11/02
电脑更换位置申请表 2/19	飞秋 7/07
解放军总医院网管使用说明 2/02	信息安全十不准屏保 09/22
勒索病毒系统补丁 09/2	医疗网邮箱申请表 03/06
上网记录查询软件 10/3	360安全卫士 2008/3
连接数据库程序登记表 1/04	互联网使用申请表 2001/2
互联网会议网络使用申请表 1/03	IE7浏览器 2007/8
医疗数据信息安全保密协议 1/06	院内杀毒软件 22/08

常见问题处理

医疗网邮箱无法添加附件的解决方法 1/05	
医嘱已经产生摆药记录，但药房无此药，而护... 8/12	
医生站找不到病历 03/06	
摆药盒错误，红灯一直闪烁 2/07	

# 医院IT治理设计框架



协调什么



如何协调

# 影响医院IT治理的因素

领导层的管理者能够描述医院IT治理的比例

医院领导们使用IT治理的频率和方式

高层领导者直接参与IT治理的程度

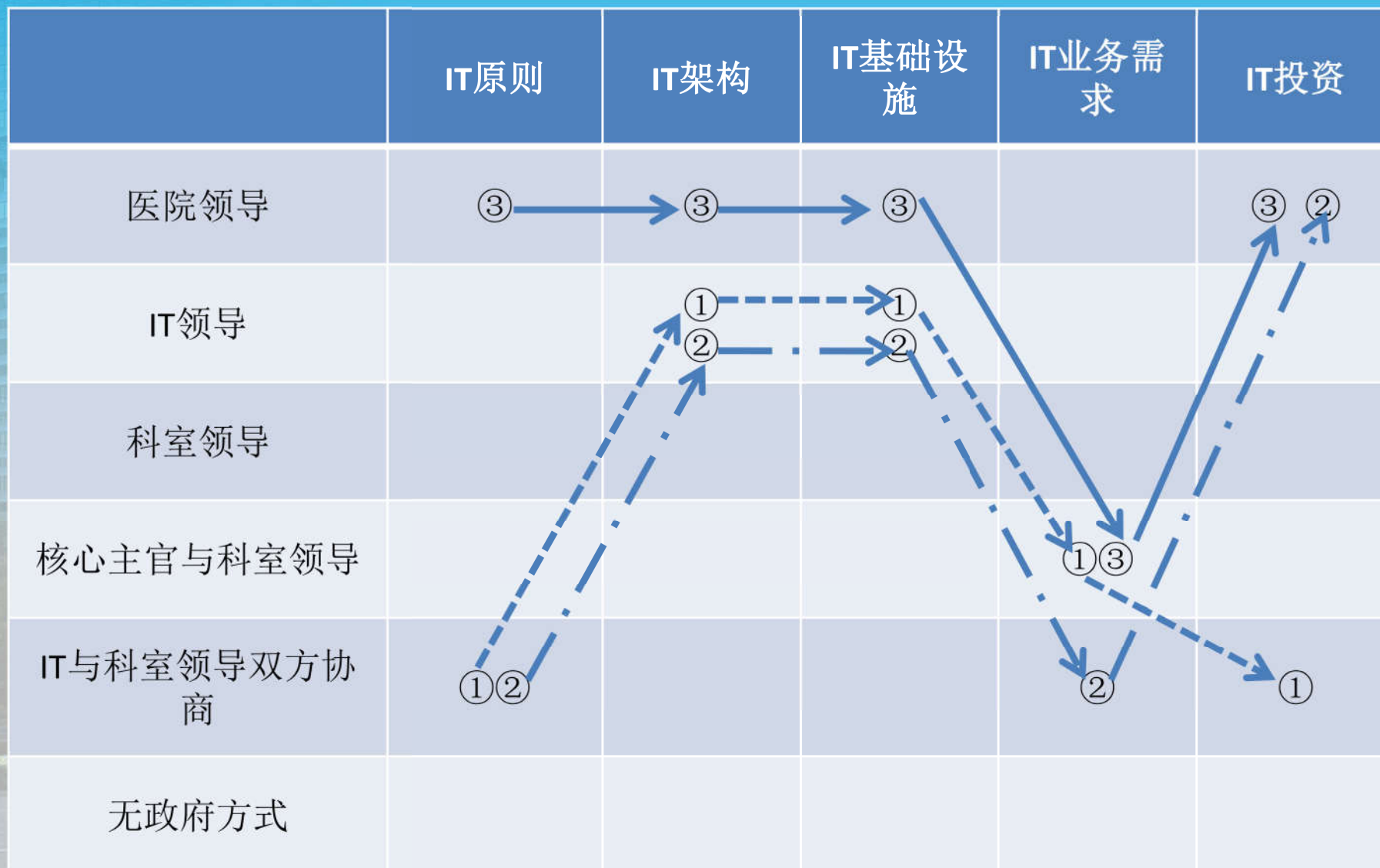
IT投资是否具有清晰的业务目标

实际的信息化工作不遵守医院IT治理的比例

IT治理变更是否频繁



# 三种有效的IT治理



## 1 运营卓越

- 强调医疗服务成本控制，精细化管控开支，提高服务效率，加快病患周转
- 信息化强调控制与标准化流程；系统就是流程，精细化运营系统，绩效评估
- IT治理强调集权化，关键决策多由医院领导（或院级委员会）来决定，如③

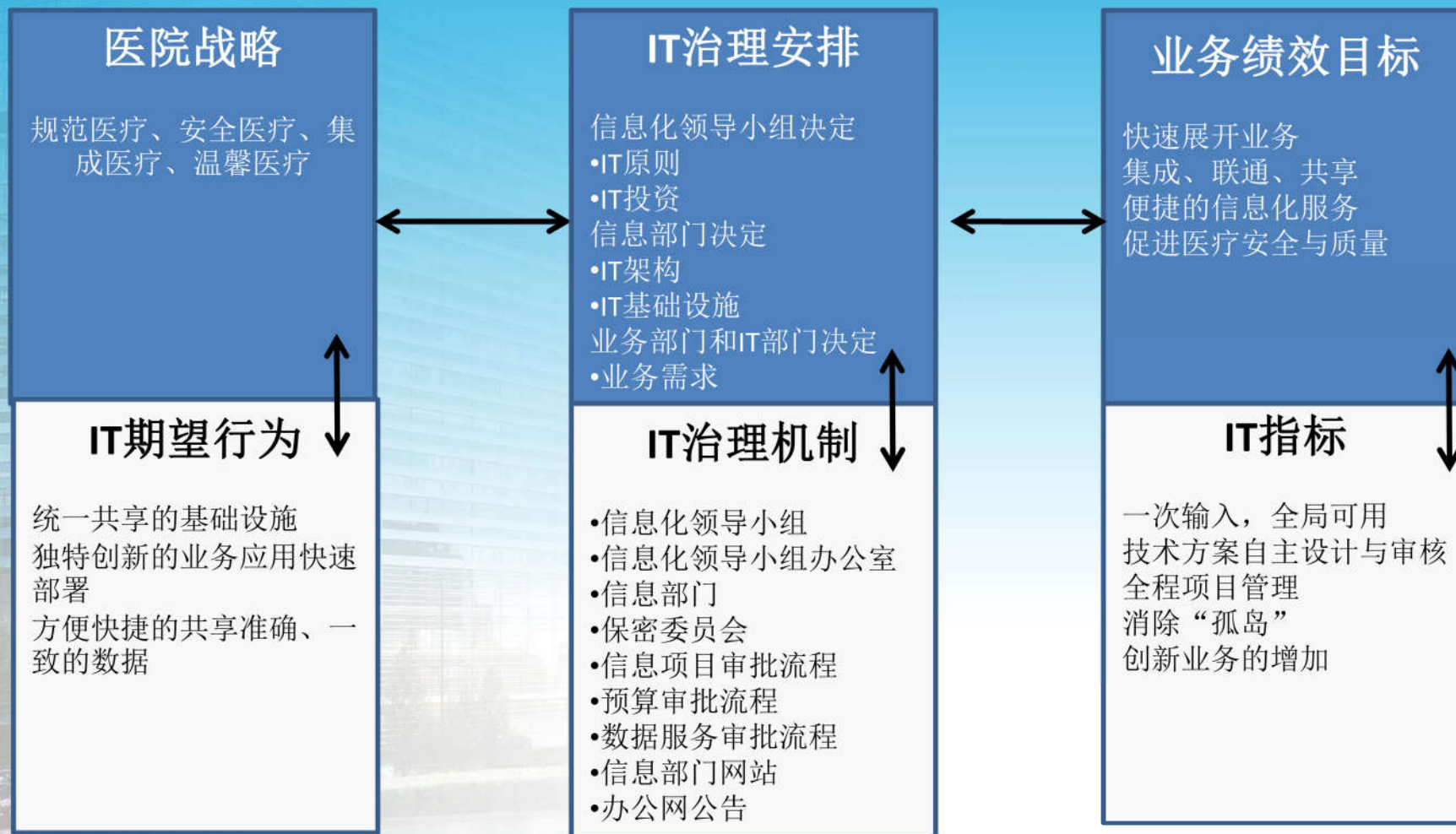
## 2 患者至上

- 关注医院和患者的关系，追求患者就医体验，持续改善医患交流
- 信息系统强调患者使用体验；患者满意度评测与改善，丰富便捷的患者服务系统，提供个性化系统
- IT治理强调系统个性化和快速响应，需求决策更多来自于业务部门，如②

## 3 技术领先

- 医疗技术（或服务）不断创新，新的医疗技术能快速应用
- 信息化强调协作、充分交流，创新业务的快速部署，信息系统的快速迭代，信息化对科研工作的强力支持
- IT治理强调创新业务系统快速部署，信息服务能力作为基础设施核心，投资决策更多赋予业务部门，如①

# 医院IT治理设计框架



协调什么



如何协调





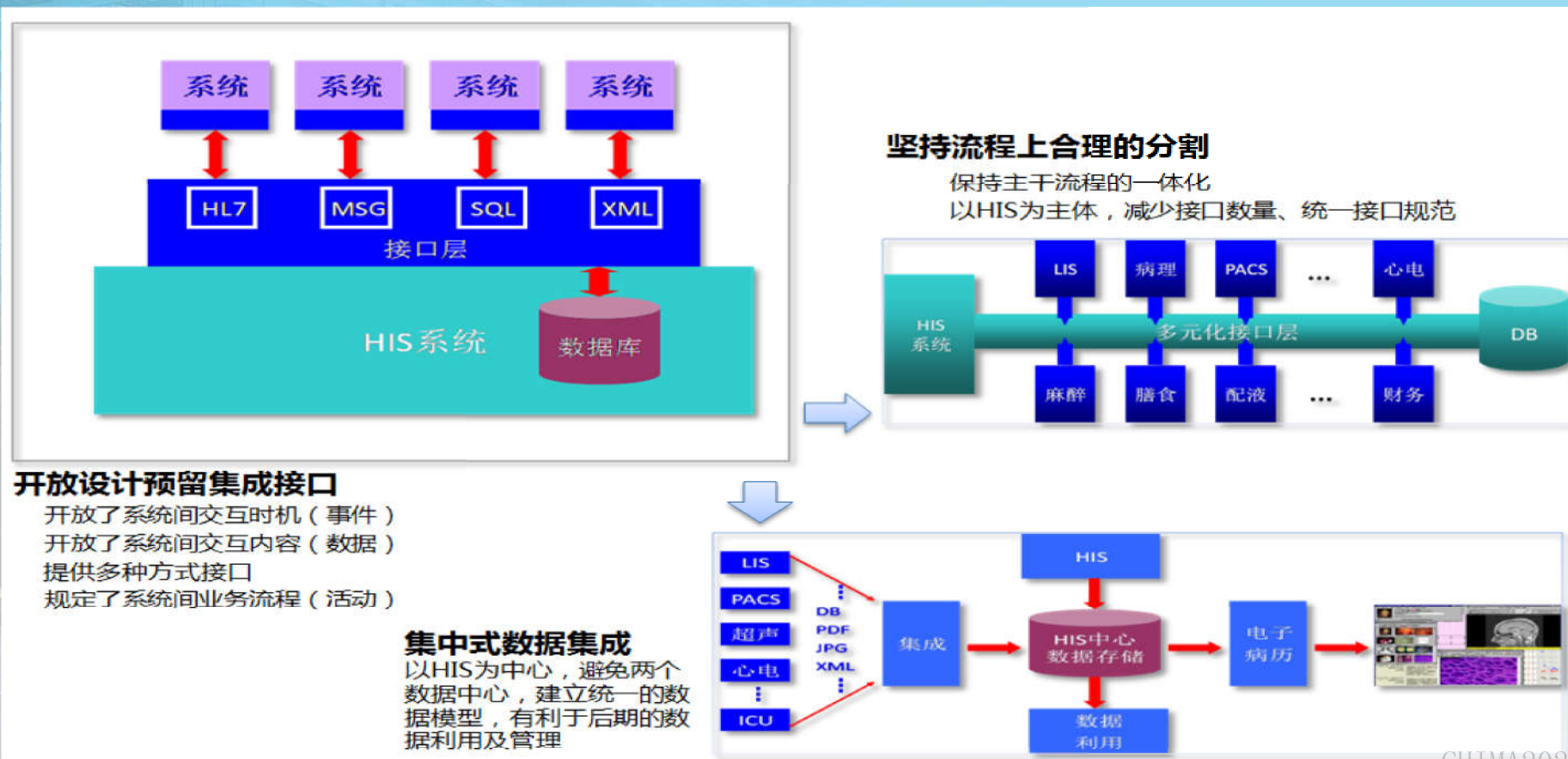
统一集成的基础设施

创新应用的快速响应

准确一致且共享的数据

IT是基础的服务能力

- ◆架构是体现医院数据、应用和基础设施的组织逻辑
- ◆基于核心业务系统组成的HIS作为集成平台，不但规范业务流程，同时沉淀业务数据，基础设施统一建设、计算资源、存储资源、数据资源、核心业务逻辑由信息部门统一管理和对外提供



- 基础设施是可靠的、共享的IT服务
- 是物理硬件、信息技术与人力资本的一个复杂结合

## IT是服务

统计  
分析  
服务

数据  
管理  
服务

计算  
资源  
管理  
服务

存储  
资源  
管理  
服务

项目  
管理  
服务

软件  
研发  
服务

接口  
数据  
集成  
管理服务

硬件  
应用  
运维  
服务

网络  
管理  
服务

信息  
安全  
保密  
服务

数据  
库管  
理服  
务

数据  
科研  
服务



# 思考：信息化对医院到底是什么

## ■ 信息化填平了联通宏观目标与微观行为之间的鸿沟

- 信息化将宏观目标、模糊概念细化为具体实际的行为，并加以程序化的执行
- 度理念落地的重要环节，将医院的各项管理制度和操作规程固化在信息处理的流程中，确保制度执行的准确和高效  
(清华长庚)

## ■ 定位与价值

- 愿景达成的过程与结果
- 信息化是愿景达成的工具
- 信息化是愿景达成的基础设施

**总目标：**以患者为本，以员工为本

**细化为子目标：**不断提升医疗质量与医疗安全

**子目标分解为指标：**会诊及时率100%

**指标落实到具体场景：**急诊患者需专科会诊时，急诊科可随时邀请，接到通知后，相关专科当日二线值班医师10 分钟内到场应诊...

**具体场景中的作业要点：**需要时急诊科通过信息系统或院内传呼平台发出会诊邀请

**作业过程中的计算机操作：**打开急诊系统的会诊菜单；从下拉列表中选择拟邀请会诊科室...

落地过程

**“一切的战略、目标、绩效最终都  
落地在相关方的行为上，是行为，  
而不是战略，创造价值”**

致谢：本文的IT治理知识来源于《IT治理：一流绩效企业的IT治理之道》一书！