



医院品管圈活动 实战与技巧

张幸国 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

医院品管圈活动实战与技巧

张幸国 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

医院品管圈活动实战与技巧 / 张幸国主编. —杭州:
浙江大学出版社, 2010. 5
ISBN 978-7-308-07587-9

I. ①医… II. ①张… III. ①医院—管理 IV.
①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 081807 号

医院品管圈活动实战与技巧

张幸国 主编

责任编辑 严少洁

封面设计 姚燕鸣

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 24

插 页 20

字 数 440 千

版 印 次 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-07587-9

定 价 70.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

《医院品管圈活动实战与技巧》

编委会名单

顾 问:马伟杭 杨泉森 徐伟伟 骆华伟

主 编:张幸国

副主编:王临润 颜小锋 吕良忠 王建平

王玮琴 孙国明 徐颖颖

编 委:李 盈 赵青威 蒋鸿雁 王 雷

施 政 李亚芳 孙 妍 张国兵

杭汉强 汪 洋 卢 莉 孔晓燕

序 言

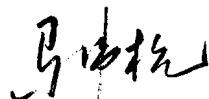
持续深化“以病人为中心,以提高医疗服务质量为核心”的医院管理年活动,构建和谐医患关系是医院工作的主线,是保证患者满意的根本点,也是医院管理工作永恒的主题。

加强医院管理,提高医疗质量,需要多方面的共同努力,但以人为本是管理的核心。品管圈活动注重提高员工独特的观察和创新力,促使员工个性张扬和潜能发挥;注重发挥员工参与管理的主动性和积极性,营造团队愉快团结的工作氛围;注重培养员工不断学习和实践能力,提升员工的综合素质,从而可集中、有序、有效地解决问题,持续改善服务品质,达到医院、员工和患者三者共赢的良好效果。

品管圈活动在企业界已成功运用数十年,近几年逐步应用到医院管理中。2008年7月,浙江省医院药事管理质控中心敏锐地抓住了这一管理新方法,率先在六家省级医院药剂科开展试点活动。2009年,杭州、宁波、温州、丽水四地同时开展了第二期品管圈活动,使该活动得到进一步的推广。目前,第三期活动正紧锣密鼓地在浙江全省医疗机构中全面展开。通过开展品管圈活动,使越来越多的员工更加重视医疗质量的持续改进,形成了大家共同参与质量和服务管理的良好氛围,有效提升了医疗服务管理水平,并推进了综合素质更高的医疗人才队伍建设。

应作者之邀,作序推荐。希望各位医药同仁,在以人为本的品质管理活动中继续深入探索、善于总结经验,不断提高医疗管理和服务水平。

浙江省卫生厅副厅长



2010年5月5日

前 言

医院的全面质量管理是一项非常长远及持续的活动,若没有一个有规范及循序渐进的方法来支撑,常常会导致质量管理活动的失败,影响医务人员的士气。因此,一个具有计划性、系统性、程序性,而且拥有众多成功经验的质量管理方式,对于医院成功走向并实施全面质量管理具有重大的社会意义和管理意义。

根据日本及中国台湾的成功经验发现,在众多的医疗质量管理方法中,品管圈是一个可短期见效、易持续开展并且有效改善部门绩效、使患者满意、提升医疗品质的质量改善活动。品管圈活动倡导以一线部门为中心,组成质量改善圈,共同学习和运用品管方法,讨论、发现、解决工作中存在的问题,形成自下而上卓有成效的质量改善机制,使质量改善真正成为一种文化、习惯,成为一种团队工作。

浙江省医院药事管理质控中心在 2008 年度的工作计划中引入了“品管圈”活动,目的就是为了提高浙江省各家医院药剂科的员工士气,满足员工自我成长的需求,培养员工自动自发的精神,激发员工的自主性和发挥他们的潜能,建立良好的工作环境,全面贯彻药剂科的方针和政策,达到全面质量管理的目标。为了探索医疗机构开展品管圈的有效模式,浙江省医院药事管理质控中心率先在浙江大学医学院附属第一医院、浙江大学医学院附属第二医院、浙江省人民医院、浙江省中医院、杭州市第一人民医院、杭州市红十字会医院等六家医院的药剂科开展品管圈试点活动。我们积极探索,善于发现问题;我们开拓思维,富有创意;我们排除困难,勇于应对各种挫折;我们强调集体,发挥团队精神;我们合作默契,工作愉快和谐;我们敢于挑战,走出特色之路;我们满怀自信,乐于展示和推广。实践证明,我们取得了令人鼓舞的成绩。品管圈活动不但使我们获得了许许多多的有形成果,而且它给了我们更多的弥足珍贵的无形成果。

2009年,品管圈活动得到了进一步的推广。第二期品管圈活动在杭州、宁波、温州、丽水四地市同时展开,并且在数家医疗机构护理部门中也得到了积极开展。目前,第三期品管圈活动正紧锣密鼓地在浙江省全省医疗机构进一步推广。

回顾品管圈活动一路走来的历程,要感谢的人真的很多!感谢各级领导的关心支持,感谢品管圈推动小组为品管圈的顺利开展所做出的不懈努力,感谢品管圈专业培训萧世荣教授孜孜不倦的辅导,感谢西安杨森制药有限公司的大力支持,我们更要感谢各个品管圈的辅导员和圈员们的积极参与。有了这么多个团结奋进的团队,我们坚信品管圈项目一定会像充满生命力的小树苗一样茁壮成长!

为了分享品管圈的经验心得,方便医疗机构今后顺利地开展品管圈活动,我们对前几期品管圈活动进行了认真总结,并特意编写了《医院品管圈活动实战与技巧》一书。本书就引进医院品管圈管理方式、推进医院质量管理发展进行了全面系统的介绍,希望能对大家起到一定的帮助。

浙江大学医学院附属第一医院

浙江省医院药事管理质控中心 张幸国

2010年4月

目 录

第一篇 品管圈活动概述	1
一、品管圈的发展历程	2
二、品管圈的基本概念	5
(一)品管圈活动的定义.....	5
(二)品管圈活动的精神和目的.....	6
(三)品管圈活动的成果.....	7
(四)组图.....	9
(五)品管圈圈会及各项活动	12
(六)圈名与圈徽	14
三、医疗机构与品管圈活动.....	18
(一)医疗机构推行品管圈的效益	18
(二)医疗机构推行品管圈的前期准备	20
(三)医疗机构推行品管圈的架构	21
第二篇 品管圈活动的基本步骤	23
一、主题选定.....	24
二、拟订活动计划书.....	28
三、现状把握.....	30
四、目标设定.....	33
五、解析.....	35
六、对策拟定.....	38
七、对策实施与检讨.....	42
八、效果确认.....	45

九、标准化·····	50
十、检讨与改进·····	53
第三篇 品管圈常用手法 ·····	56
一、品管圈七大手法·····	59
(一)查检表·····	59
(二)散布图·····	63
(三)层别法·····	66
(四)直方图·····	71
(五)柏拉图·····	76
(六)特性要因图·····	80
(七)控制图·····	84
二、品管圈新七大手法·····	89
(一)亲和图·····	90
(二)关联图·····	93
(三)系统图·····	100
(四)矩阵图·····	106
(五)矩阵数据解析法·····	110
(六)过程决定计划图(PDPC法)·····	111
(七)箭线图·····	115
三、品管圈其他常用手法·····	116
(一)头脑风暴法·····	116
(二)甘特图·····	123
(三)雷达图·····	125
(四)推移图·····	127
(五)流程图·····	128
(六)记名式团体技巧·····	132
(七)优先次序矩阵·····	138
第四篇 品管圈活动案例分享 ·····	152
滴水圈——品管圈活动成果报告·····	152
广济圈——品管圈活动成果报告·····	187
砵码圈——品管圈活动成果报告·····	211

布衣圈——品管圈活动成果报告·····	234
众益圈——品管圈活动成果报告·····	261
彩虹圈——品管圈活动成果报告·····	291
大雁圈——品管圈活动成果报告·····	318
附录一 品管圈常用表格·····	345
附录二 品管圈(QCC)活动成果报告书·····	352
附录三 浙江省医院药事管理质控中心品管圈推动要点·····	369
附录四 浙江省医院药事管理质控中心品管圈项目一览表·····	375

第一篇 品管圈活动概述

有人的地方就适合实施品管圈活动，无论是什么行业、什么部门，因为品管圈活动完全符合人类的需求。

——石川馨博士

根据马斯洛的说法，人类有五种需求：生理的需求、安全的需求、社会的需求、自我的需求和自我实现的需求。

人类最基本的需求就是生理需求。肚子饿了要吃东西，冷了要穿衣服，困了要睡觉。而实施品管圈活动可以改善企业的体质、繁荣企业，使企业获利成长，员工自然获得更好的待遇与福利，满足生理上的需求。假设企业年年亏损，员工就不可能有好的生活待遇。

当生理需求获得满足后，就会有安全上的需求，希望生活没有恐惧，工作没有意外，上班有保障事件等等。实施品管圈活动，可以不断改善工作条件、消除工作中的不良和意外事件，而且企业体质好了，企业就可以长期办下去，员工也就没有失业的危机，总的生活有了保障，也就是满足安全上的需求。

人类不能独居，要合群，要有团体、同事、朋友、亲人。而品管圈活动最重视的就是圈员的团队活动，相互启发及意见沟通，使个人与工作融为一体，满足社会的需求。

人人均有无限的脑力资源，人人都想发挥自己的潜能，希望被人看重、尊敬、肯定，而品管圈活动正是运用头脑风暴，全员参与，全员发言并提出创意及构想，进而满足自我的需求。

人类的最高理想就是自我实现，被他人所赞赏，获得自信与成就感。在品管圈的活动中，时时刻刻发掘工作中的问题，提出改善对策，当提出的对策获得上司或他人的认可时，甚至经实施后产生效果时，所享受的成就感就是满足



自我实现的需求。

总之,实施品管圈活动不但能满足人类之需求,达到繁荣企业的目的,而且对社会、国家甚至整个世界都有莫大的贡献!所以说有人的地方就适合实施品管圈活动。那么什么是品管圈呢?医疗机构如何开展品管圈活动?接下来的篇章中会作详细介绍。

一、品管圈的发展历程

1. 品管圈的定义

品管圈的定义是:同一工作现场、工作性质相类似的基层人员,自动自发地进行品质管理活动,所组成的小集团称为品管圈(Quality Control Circle, QCC)。

2. 品管圈的起源

日本石川馨于 1950 年延续质量管理大师戴明、裘兰的品管思想,同时与日本科学技术联盟(简称科技盟)小柳贤一共同推动质量管理工作,使得日本企业在生产效率、产品质量、现场作业等方面获得明显的改善。日本科学技术联盟认为品管圈是由同一工作现场的人员,自动自发地进行质量管理活动而组成的小组,此小组是全公司质量管理活动的一环,在自我启发及相互启发之原则下,活用各种统计手法,以全员参与的方式,继续不断地对工作现场进行改善与管理。1963 年石川馨开始倡导“品管圈”活动,同年在仙台举办了第一届品管圈发表大会,使得品管圈活动在日本各企业间如火如荼地展开。

到了 1966 年 4 月,日本就有超过 10000 个品管圈,且展现以下的特点:

- (1)每圈平均节省 24000 元人民币。
- (2)日本整体的改善总共达到 2.4 亿元人民币的效益。
- (3)经理和工程师没有花费多余时间依旧处理跨部门与高层的营运计划。
- (4)解决了很多突发的问题,降低变异性并预防了复发。
- (5)工作场所就有了很多好的管理手法,如更清楚的判读标准、更完整的手法、更好的数值反馈和管制图。

根据 1997 年日本科学技术联盟的统计,全世界共有近 80 个国家或地区推行品管圈活动。如表 1.1 所示。

表 1.1 全世界近 80 个国家或地区开展品管圈活动

亚 洲	大洋洲	3. 科特迪瓦	8. 法国
1. 孟加拉	1. 澳大利亚	4. 埃及	9. 德国
2. 中国香港	2. 斐济	5. 衣索比亚	10. 希腊
3. 印度	3. 新西兰	6. 加纳	11. 荷兰
4. 印尼	美 洲	7. 肯尼亚	12. 匈牙利
5. 伊朗	1. 阿根廷	8. 马达加斯加	13. 爱尔兰
6. 以色列	2. 巴西	9. 毛里求斯	14. 意大利
7. 日本	3. 加拿大	10. 莫桑比克	15. 列支敦士登
8. 韩国	4. 智利	11. 尼日利亚	16. 马其顿
9. 中国内地	5. 哥伦比亚	12. 塞内加尔	17. 挪威
10. 马来西亚	6. 哥斯达黎加	13. 南非	18. 波兰
11. 尼泊尔	7. 古巴	14. 坦桑尼亚	19. 葡萄牙
12. 巴基斯坦	8. 厄瓜多尔	15. 突尼斯	20. 罗马尼亚
13. 菲律宾	9. 危地马拉	欧 洲	21. 俄罗斯
14. 新加坡	10. 墨西哥	1. 奥地利	22. 斯洛文尼亚
15. 斯里兰卡	11. 秘鲁	2. 比利时	23. 西班牙
16. 中国台湾	12. 美国	3. 保加利亚	24. 瑞典
17. 泰国	13. 委内瑞拉	4. 塞浦路斯	25. 瑞士
18. 土耳其	非 洲	5. 捷克共和国	26. 英国
19. 沙特阿拉伯	1. 阿尔及利亚	6. 丹麦	27. 南斯拉夫
20. 越南	2. 布基纳法索	7. 芬兰	

3. 品管圈在中国台湾

台湾日光公司在 1968 年 3 月率先推行品管圈活动,其后中南纺织厂也积极加入推行行列。1970 年 8 月先锋企业管理发展中心敦聘石川馨、狩野纪昭与先锋企管中心董事长钟朝嵩等,同时在台北、高雄举办台湾第一届品管圈成果发表大会。1975 年 5 月先锋企管中心成立全国品管圈总部,全力推展品管圈活动,目前品管圈已在中国台湾持续发展中。

中国台湾“经济部”工业局“中心卫星工厂制度推动小组”参考台湾具体情

况,以唤醒人们“团结”意识为由,遂于 1985 年将品管圈改名为“团结圈”。同时并将团结圈活动定义为:工作性质相似或相关的人,共同组成一个圈,本着自动自发精神,运用各种改善手法,启发个人潜能,通过团队力量,结合群体智慧,群策群力,持续地从事各种问题的改善活动,使每一成员有参与感、满足感、成就感并体会到工作的意义和目的。团结圈的定义示意图如图 1.1 所示。

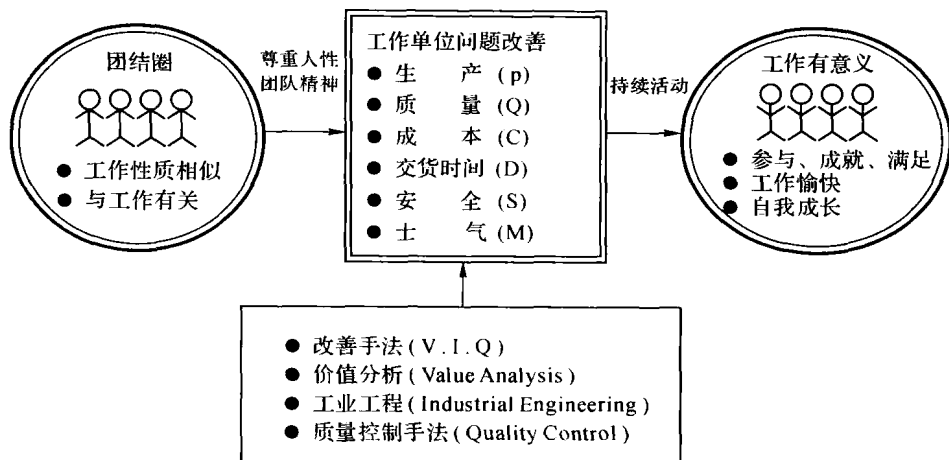


图 1.1 团结圈

4. 品管圈在大陆

中国内地对于品管圈活动的开展最早是在 1978 年 9 月,由北京内燃机总厂组织的第一个品管圈小组,开始有计划、长期地开展全国性品管圈活动,其活动名称为“质量小组”。凡是从事各种劳动的职工,围绕企业的方针目标,适用质量管理的理论和方法,以改进质量、降低消耗、提高经济效益和管理水平为目的并发展活动的组织均属之。质量小组是由政府机构“中国质量协会”进行推动,并于 1979 年开始举行每年一次的全国性品管圈小组发表大会。

品管圈由 1978 年的第一个圈发展到 2004 年的 128 万个圈,1000 多万职工参加品管圈活动,至 2003 年累计为企业创造可计算的经济效益高达 3884 亿元。尽管品管圈活动在全国范围内取得如此好的成绩,但据某咨询公司在与企业探讨时发现:许多企业反映对品管圈的实际性工作还不甚了解,也有些企业对品管圈的推行方式和方法知之甚少。我国在品管圈活动上,由于借助政府的力量推动,属服从性强、命令式的活动,也借此带动全面质量控制(Total Quality Control, TQC)活动的展开。然而从整体上看,因受经济面的影响,品管圈活动的发展仍呈不平衡状态,难以拓展新局面,而且由于部分圈活

动是为了对上级有所交待,反而导致形式主义产生,实际成果不明显。

1997年国际品管圈大会指出,中国约95%以上的品管圈小组属国有企业,其中的80%又是大中型工业企业,以此推估约有1500万国有大中型企业的职工或多或少受过品管圈的培训(约占国有大中型企业5000万职工的30%)。

二、品管圈活动的基本概念

(一)品管圈活动的定义

品管圈作为全面品质管理(Total Quality Manage, TQM)的一环,在自我启发、相互启发下,活用各种质量控制(Quality Control, QC)手法、全员参与,对自己的工作现场不断地进行维持与改善的活动,称为品管圈活动。

如对品管圈活动的定义模糊不清,将会造成日后推行或实施上的困难,为使读者对品管圈活动有更深一层的了解,故作详细说明:

1. 品管圈是由同一工作现场内、工作性质相类似的基层人员所组成,中层以上干部不组圈,但要参与,即扮演支持、鼓励、关心辅导等角色。

2. 组圈时应由同一工作现场、工作性质类似的基层人员所组成,不同现场或工作性质截然不同的员工最好不要组成一个圈,因为在讨论问题时将会造成困难。但经过数期活动后,有时单独一个圈没有办法解决问题,而且所谈问题容易牵涉其他部门时,如生产线上的圈与设备保障的圈互有关联,此时可合并两个圈一起讨论,称之为联合圈。

3. 自动自发。品管圈活动最珍贵,也是最难做到的一点就是圈员们的自动自发精神,如圈员们被动或由上往下督促的做法,必使品管圈活动的效果大打折扣。

4. 品质管理的活动。企业要能获利,永续经营,则实施品质管理是不二法门。因此现场员工要讨论的事项必须要以品质为中心,其具体事项不外乎有关Q(品质)、C(成本)、D(交期)、M(士气)、S(安全)等。

(1)小集团:小集团人员以4~8人为宜,人员如太多,将会影响讨论的品质,如人数超过10人时,可将之分为两个小集团。

(2)作为全面品质管理的一环:全面品质管理范围很广,除了基层员工的品管圈活动外,尚有中层干部的日常管理、高阶经营者的方针管理等。品管圈活动只能说是全面品质管理的一环,然而,要做好全面品质管理,品管圈活动却是很重要的关键。

(3)自我启发、相互启发:并不是几个人组成一个圈就会自然地提出构想、改善问题,必须给予自我启发、相互启发。如购买一相关的书籍、杂志或刊物让员工阅读、研讨或轮读、报告等,这也是一种有效的充电方式。

(4)活用 QC 手法:工欲善其事,必先利其器。如没有工具,或不懂得用工具,是无法做好事情的。品管圈活动的维持和改善,同样必须用到一些工具,此工具就是 QC 手法。QC 手法有很多,对初学者而言,最常用的是 QC 七大手法,即查检表、层别法、柏拉图、特性要因图、推移图、散布图及直方图。如有必要,亦可使用管制图及一些新的 QC 手法。

(5)品管圈并不是为了解决某一问题而组圈,当问题解决了就把圈解散。品管圈属常设性质,长期存在。因为工作的问题无限多,因此必须将问题一个一个地、不断地、持续地解决与改善。

(6)自己的工作场所:品管圈活动所要发掘及解决的问题是以自己的工作现场为主,即以自我检讨、自主管理为重点,如问题与其他部门有关联时,当然可透过沟通、协调或建议的方式共同解决。

(7)全员参与:实施品管圈活动时,必须全圈的圈员共同参与、共同讨论,才能产生集思广益的效果,因此圈长的重要任务之一就是要求全体圈员都能参与,全员发言。

(二)品管圈活动的精神和目的

1. 品管圈活动的精神

实施品管圈活动固然效果很大,然而也有不少的企业厂家实施得很不理想,其很大一部分原因是对于品管圈活动的精神了解不够,因此,如果要使品管圈活动实施有成效,首先必须要彻底了解品管圈活动的精神。

品管圈活动的精神有 3 点:

(1)尊重人性,创造愉快的工作环境。过去旧的观念都采用性恶管理,如对员工采用监督、命令及处罚等手段,把员工当机器看待,不尊重员工,造成员工上班乏味、工作枯燥,完全没有成就感可言。而品管圈活动是采用性善管理,尊重人性,鼓励员工多动脑,多多提出改善意见,营造愉快的工作环境。

(2)发挥员工的脑力,开发无限脑力资源。苏联一位学者对人的脑力资源

做过一个形象的比喻：一个正常的人，如果发挥自身潜能的一半，那么他将掌握 40 多种语言，学完几十门课程，可以将叠起来几米厚的全苏百科全书背得滚瓜烂熟。所以说，员工的脑力资源是无限的。

(3)改善企业体质，繁荣企业。企业若能有组织有计划地推行品管圈活动，使圈员们自动自发地发掘问题、改善问题，而产生有形成果及无形成果，则必能强化企业的体质，提升企业竞争实力，使企业蒸蒸日上，进而繁荣企业。

2. 品管圈活动的目的

实施品管圈活动有下列诸多的目的：

(1)可以提高工作基层干部、班组长的管理能力及领导力，进而提高部门绩效。

(2)可以提高基层员工们的品质意识、问题意识及改善意识，并能将此气氛渗透至工作每一个角落。

(3)可使工作环境成为品质保证的核心，使各部门管理稳定并持续进步，总经理方针目标达成度得以提高。

(4)可以增强员工对上班工作的喜悦与成就感，并提高员工向心力及士气，进而提高效率。

(5)可达成全员参与、全员品质管理及自主管理的功效。

(6)可使圈员们自动自发，做事更主动更积极。

(7)可使前后工程、部门间相互协力，促进沟通，消除本位主义。

(8)可使 Q(品质)、C(成本)、D(交期)、M(士气)、S(安全)达到更佳。

(9)可培养出一批优秀的管理人才。

(10)可使全面品质管理推行更加落实。

(三)品管圈活动的成果

通过品管圈一期一期不断地、落地地活动，可获得很多有形及无形的成果。

1. 有形成果

一般很容易用数量表示的成果，如不良率、延迟率、抱怨次数、缺勤率等，可以算出由改善前的多少进步至改善后的多少，这种成果称之为有形成果。

从过去的发表资料中常看到的有形成果是：

- 抱怨次数的降低
- 设备故障次数的降低
- 人员缺勤率的降低
- 出货异常次数的降低