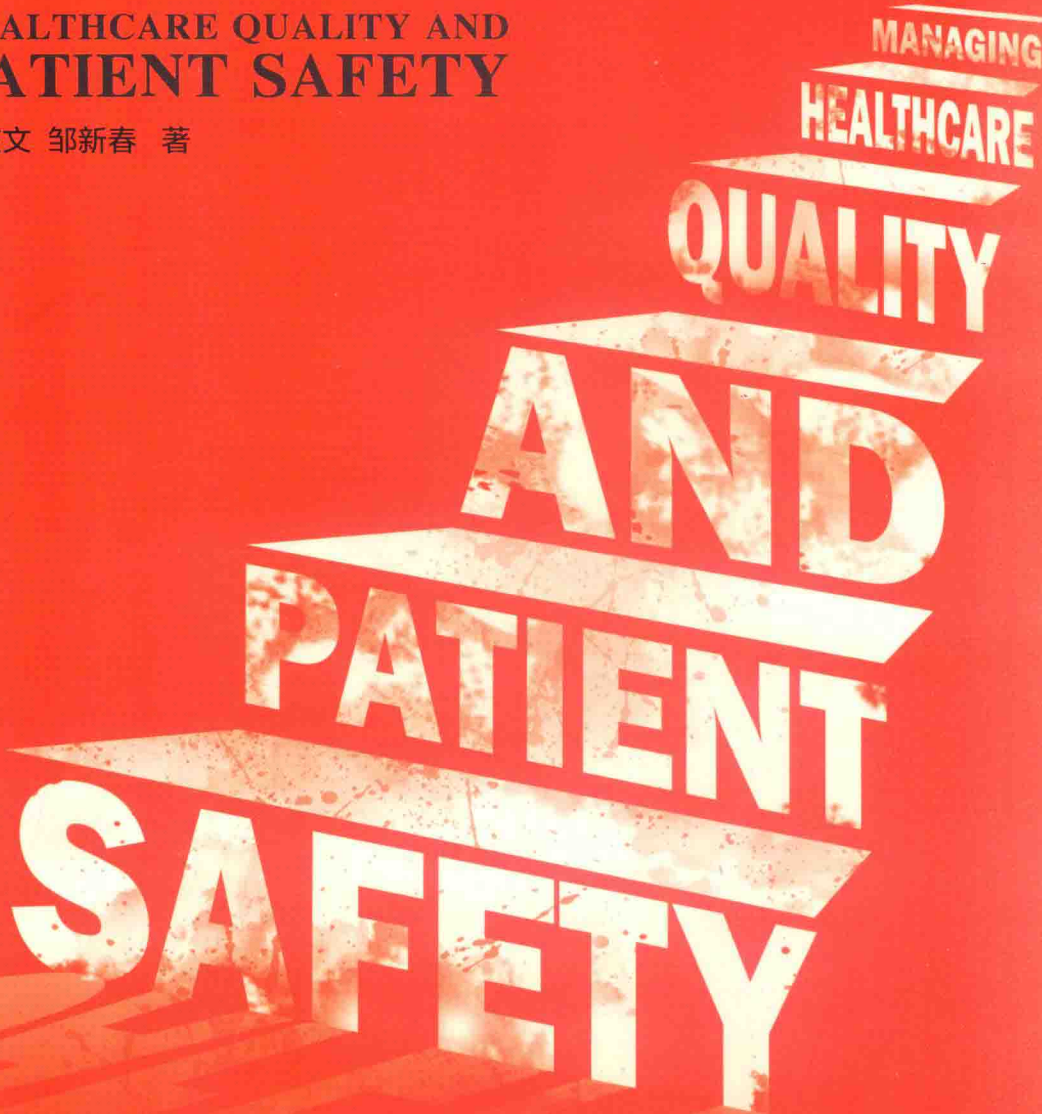


医疗质量 与患者安全

MANAGING
HEALTHCARE QUALITY AND
PATIENT SAFETY

钱庆文 邹新春 著



光明日报出版社

医疗质量 与患者安全

MANAGING
HEALTHCARE QUALITY AND
PATIENT SAFETY

钱庆文 邹新春 著



MANAGING
HEALTHCARE
QUALITY
AND
PATIENT
SAFETY

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

医疗质量与患者安全 / 钱庆文, 邹新春著. -- 北京:
光明日报出版社, 2019.3

ISBN 978-7-5194-5162-2

I. ①医… II. ①钱… ②邹… III. ①医疗质量管理
-研究 IV. ①R197.323.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第047801号

Copyright © 2019 by Chien Ching-Wen and Zou Xinchun.
Publishde by Guangming Daily Press.
Simplified Chinese Translation copyright © 2019 Beijing Bettercare Culture
Co.,Ltd.
All Right Reserved.

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2019-0870

医疗质量与患者安全

YILIAO ZHILIANG YU HUANZHE ANQUAN

著 者: 钱庆文 邹新春

策 划: 健康界图书

责任编辑: 许 怡

项目管理: 王加新

封面设计: 张 婕 叶 晶

责任校对: 许 蓉

责任印制: 曹 诤

排 版: 李 平

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市西城区永安路106号, 100050

电 话: 010-67078241(咨询), 63131930(邮购), 010-63497501 / 63370061(团购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn xuyi@gmw.cn

法律顾问: 北京德恒律师事务所龚柳方律师

印刷装订: 北京久佳印刷有限责任公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 170mm × 240mm 1/16

字 数: 364千字

版 次: 2019年4月第1版

书 号: ISBN 978-7-5194-5162-2

印 张: 25.75

印 次: 2019年4月第1次印刷

定 价: 88.00元

健康界 图书

与您共建学习型医院

CN-HEALTHCARE
BOOKS

序一 /

文 / 钱庆文

医疗质量的高低关系着一家医院或一个地区的脸面，一家医院的医疗质量如果不好，那家医院附近的房价很难涨起来。一个国家如果大部分医院的服务质量不好，那么这个国家的先进性也很难被其他国家认同。所以，医疗质量不是一个简单的概念，它和国家、社会的方方面面都有关系。从生物科技到人工智能，医疗质量的优劣能促进或抑制相关产业的发展。因此，医疗质量管理可以说是现代化医疗产业的“火车头”。可惜的是，以往在大多数医疗管理人员眼中，医疗质量就只是医疗质量，和社会发展没有关系。所幸，在新观念的熏陶下，今天的医疗服务从业人员开始意识到，医疗质量的高低和医务人员的社会形象密切相关。医疗质量的管理如果仅仅停留在追求医疗专业技术这一个层面，医疗服务水平也就永远停留在过去的水准，难以自我超越。

中国医疗服务的水平在近 20 年可谓“进步神速”。“患者安全”“精益管理”是许多院长常挂在嘴边的“术语”，然而大多数管理缺乏相应的数据来证明“医疗质量管理水平有客观且显著的改善”，所以过去 20 年的长足进步至今并没有完整呈现出来。如果医疗专业人员无法用“数据”证明自身的服务质量确有改善，这家医院的医疗质量就会被很多人“挑刺”。有些医院认为进步速度“很快”就是要通过所谓的国际医院评审或第三方评审；也有些医疗人员认为质量管理上的进步，只能借助提高医术来展现。其实，如果没有戴着“有色眼镜”狭隘地看待医疗服务质量管理的进步，这些医院的医疗专业人员可能会非常惊讶地发现，一家有名的“好医院”真正有名的原因并不是医术高明，而是管理高明。换句话说，让一家医院变成“名院”或“好医院”，最重要的是“管理”。当然，我这么说肯定有很多医疗专业人员不服气，但这是非常残酷的现实！在世界交通往来便利的今天，一家医术很好的医院，如果质量管理不好，绝不可能让全世界的人都知道这家医院的医术有多棒。其原因有二。第一，医疗服务是个相当本地化的服务，

所谓的名医到了别的城市、别的国家，就少有人认识了！所以一家医院出名靠的是宣传，靠的是同行的互相推介。如果同行都不知道，远方的病人怎么可能知道？第二，如今医疗质量管理和医保有着紧密的联系，如果医疗质量无法科学地呈现，在医保的层面就有可能成为“有问题的医院”。试问在医保方面有问题的医院怎么可能会是一家医疗质量很好的医院？所以名医、名院都是有计划、有制度管理的结果，并不单纯靠技术上的“追求卓越”就可达成。

近几年，医疗质量管理非常注重“患者安全”。患者安全的议题对现今的医疗质量管理有着各种各样的影响方式，甚至在医院的战略规划上，患者安全的重要性早已超过了患者满意度。在当下医院管理的诸多议题中，患者安全和医疗质量已是分不开的两个议题，如果再加上“人工智能”，那么患者安全就不再是传统的“医疗伦理学”可以涵盖的。所以无论是医疗专业还是医管专业，医疗工作者都要对患者安全在医疗质量管理中的重要程度有正确的认知，因为未来医疗质量管理的过程一定是以患者安全为核心的。医管专业的人更要警醒，这种转变是医疗机构不可逆转的发展趋势。

未来医疗质量管理的重点将会有三个重点方向：第一，以患者安全为中心发展医疗质量管理的特色（魅力）；第二，患者安全和医疗质量管理会逐渐画上等号，患者安全将成为医疗质量管理的必要条件，这一点可从各种等级医院评审的“必要指标”多和患者安全有关看出来；第三，医疗质量管理的成果将会纳入许多患者安全指标。如果患者安全的指标不佳，那么医疗质量管理的指标再好也没用。同时对患者安全的判断将会以实证医学为依据。未来，综合分析（Meta Analysis）在医疗质量管理中会越来越重要。

最后，我想用一句话来总结我对这本书的看法。我父亲是个一辈子奉公守法的公务员（之前他曾是军人），对所有上级交给他的工作都用服从命令的态度完成。但我永远都会记得，他曾经对我说过的唯一一次“有温度”的话。有一次，在我担任管理顾问的医院，他问我：“那位护士小姐讲话口气怎么那么差？这样的服务‘没有温度’，你是怎么教她们的？”直到今天，父亲的话一直提醒我，其实医疗质量管理追求的最高境界就是为病人提供有“温度”的服务。

序二 /

文 / 邹新春

我非常荣幸能够和钱庆文教授合著本书，与其说一起写书，还不如说跟钱老师一起学习。我在一个非常偶然的的机会认识了钱老师，之后常向其讨教有关医院管理的问题，得到其悉心的指导。钱老师是非常平易近人的大学教授，聊天时让人如沐春风。接触日久，钱老师说我在微信公众号“漫谈医管”上发过的文章其实很好，可以出本书。我自觉文章的高度、深度、准确度恐怕都不够，就算勉强出了怕也没人会读，当然我还是有一有时间就写下自己一些不成熟的医管见解。

钱教授说他要写一本《经营好医院》，并把书稿给我看。我接到书稿后虔诚地翻开，一字一句地认真读完。在接近20万字的专著里，钱老师用自己的亲身经历为读者娓娓道来他对经营医院的各种精辟见解，本人受益匪浅。钱老师还把我的几篇文章纳入书中。

我感觉钱老师的脑海中有无穷的知识，在《经营好医院》完稿之后，他又邀请我一起开始了本书的撰写。医疗质量和患者安全无疑是医院管理中最核心、最重要的问题，2016年9月《医疗质量管理办法》的出台是医疗质量管理的顶层设计，也昭示着医疗质量在医院管理中的重要性，值得所有优秀的医院管理者在这项工作上不遗余力地开拓创新。但《医疗质量管理办法》只有精简的条文，医疗质量和患者安全具体如何操作，让很多人感到困惑。在此情况下，出版一本专门介绍医疗质量和患者安全的书就显得很有必要。能够再次向钱老师学习，我非常珍惜，希望借此机会能让自己的知识更加系统。借这本书，也正好将自己的收获和一些思考展现给读者，与国内医疗同行共勉共成长。

2018年即将结束、新年即将来临，本书的写作和修改也进入了尾声，2019年可以付梓出版，和读者见面，内心充满期待。回首这本书成书的两年里，纵有

万千困惑和艰难，总算没有放弃，终于成功出版。一路走来有太多需要感谢的人，感谢钱老师给我一贯的关心和指导，感谢家人对我的支持，感谢单位给我的成长机会。

2018年11月，于昆明医科大学镜湖

推荐序一 /

文 / 邱文达

作为海峡两岸知名的医疗管理专家，钱庆文教授在医务管理方面有很深的造诣，是我最敬佩的医管专家之一。北京清华大学、台北医学大学及北加州医学大学都曾送学生到我现在服务的 AHMC 仁爱医疗集团（集团下设 10 家医院）实习，钱教授也数次来美国为他们授课。2016 年，我曾受邀到清华大学医院管理研究院做过题为“全球医疗制度与医务管理的新趋势”，介绍了中国和美国的医疗制度和医院管理模式，并展望了中国医疗的未来。钱老师和邹老师合著的这本书结合了中国台湾地区的医院管理实践，值得海峡两岸的医管同仁们学习，我也非常乐意向身边的朋友推荐这本实用的医院管理著作。

医院作为最复杂的社会组织，无论怎么强调“医院管理质量为先”这句话，都不过分。医院管理者们必须在整个医疗体系形成对质量持续追求的文化氛围，让持续改进成为组织的灵魂，用不断学习的方法和各种管理工具提升质量，这是医院管理的根本。管理者们还要在质量、速度、价值组成的金三角中找到一个最佳的平衡点，从而获得更加完备的医疗制度和医院管理模式。

台湾地区的医疗优势体现在覆盖率超过 99% 的医疗保险，通过总额预算结合部分 DRG 的双重框架，用低的医疗费用实现了全民覆盖，同时通过健保 IC 卡及高度发达的信息系统实现了高效的无纸化作业，老人及弱势群体能够直接获得补助，扩大病人自由选择医生的权限、提升可近性。当然也存在一些问题，比如医护薪资低、未全面实现分级诊疗……在医务管理的层面，建立以质量为中心的医院管理理念，并且通过医院评价和接受国际化认证的过程，不断深化质量在整个医疗体系和医院管理中的渗透，并借此真正确立医院员工和整个社会对医疗质量认同的文化基础。

美国的医疗水平全球领先，但医疗耗费过高是一大问题，医保制度不断改变，

医院也要承担巨大的经营压力，因而“变革管理”成为美国医管的一大课题。美国的发展经验告诉我们，医改没有坦途，而面对改革中不断出现的新问题，必须不断推陈出新，调整策略，解决问题。

中国医院在国际评审中有很出色的表现，尤其是从2009年开始进一步深化医药体制改革工作之后，各方面的提升都非常显著：用极短的时间把医保的全国覆盖率提升到95%，医疗费用在GDP总额中的占比还不到6%，却解决了居民基本的医疗保障，受到全球的重视。医院管理方面虽然取得了诸般成就，但仍有一些短板需要补齐，如对质量和安全的关注度不够，在数量和质量、质量和经济效益之间未找到最合适的平衡点。医院需要在质量和安全管理上下功夫，通过质量改善和安全管理提高患者的健康水平和满意度水平，同时节约社会资源、提升服务效率。钱教授的新书恰如雪中送炭，给困惑中的医院管理者以系统的质量安全管理思路。

邱文达

美国 AHMC 仁爱医疗集团（10 家医院体系）共同执行长
美国北加州医学大学（California Northstate University, CNU）副院长
北京清华大学及台北医学大学讲座教授

推荐序二 /

文 / 季加孚

医院管理经常被认为是一门琐碎、务实的学问。如果读者选择把时间交给一本医院管理的著作，想要的应该不是枯燥的文献综述或者心灵鸡汤。读者可能想知道医院管理的新理念、国内外同道的成败经验、各利益相关者所思所想、医院从哪里来，又应该往何处而去。读者往往对书既抱有仰望星空的期待，又有脚踏实地的诉求。如果您和我一样，也是这样一位读者，我向您郑重推荐钱庆文教授和邹新春老师合作的这本《医疗质量与患者安全》。

这本书的主题是医疗质量和患者安全，而我认为其意义不仅于此，更是医院管理者、临床医护乃至患者以及普通群众对医院和医疗本身的重新思考结果和共同价值诉求所在。

我是一所三甲医院的院长，同时也是一名从事临床工作近四十年的外科医生，近二十年来，一直在担任科主任、院长等管理职务。我的一点思考体会是，一名优秀外科医生的价值是内敛的，相对可以计算的，但一位优秀医院管理者的价值却具有强外部性，可以无限放大。优秀的外科医生对技术有着天生的热爱和探索，需要天赋，需要脑到、眼到、手到的高度融合。与之相比，医院管理者在天赋之余，更需要有系统观念和全局的思维，需要知人善任和全身心的投入。优秀的管理产生价值，这个价值有些金钱能够衡量，但有些是隐性的、无价的、更高级别的，金钱难以衡量。高水平的医院管理，有利于提升患者诊疗的质量安全，有利于发挥员工的个人价值和心理状态，有利于改进医院的运营表现，最终发挥更大的科学价值、经济价值、社会价值乃至文化价值。对我而言，如果说临床手术带给我成就感，那管理岗位带给我充实感。

然而现有的体系下，不同身份角色（不仅仅是临床与管理之间，还包括医患之间、不同的层级之间）的博弈、冲突和妥协是一直存在的。目前而言，提供以

患者为中心的、有价值的医疗服务，逐步成为各方共识，而医疗质量和患者安全就是承载价值医疗的基础和核心，以此为导向的医院管理是最重要的路径和手段。

医院管理既是一门严谨的学问，又是一门充满实践的技艺，在于思考、总结、归纳、再实践。我们可以看到，既往相关的著作颇有一些通篇照搬硬翻国外的文献和概念的嫌疑，难以卒读，有的则充满个人英雄事迹，令人望而生厌。而钱教授新作如一股清流，是力图把医疗质量和患者安全这两个事情（或者说一个事情）说明白。作者用自己的语言阐述医疗质量和患者安全的概念内涵和外延，在关键之处还不忘给出包含自身经历的特别提醒。

本书讲了不少相当深刻的医疗概念，其衍变或者应用有时曲折迂回，纷繁复杂。而作者总是不畏艰难，一板一眼地力图用严谨简洁的语言推演清楚，用详实亲切的案例解说明白，执两用中，充满智慧。这个特点使本书能够成为不少医院管理者或者医学从业人员案头枕旁的常备读物。

本书的作者钱庆文教授是著名的医院管理专家。我与钱教授在清华和 Johns Hopkins 的课堂相识，于我而言，钱教授既是良师又为益友。他的丰富经验和幽默风趣给我留下深刻的印象。钱教授学识渊博，虽然理论功底扎实，但他十分清楚医院管理的具体手段和实际运营中的问题，甚至对于基层一线员工的心思也都洞若观火。更令人惊讶的是他对学界动态的了解，不仅是中国，对于欧美医院管理众多前沿学说和研究进展他也都极为熟悉。拜读钱教授新作，我仿佛又置身于我们相识的课堂之上，每每展卷，受益良多。

情长纸短，不尽欲言，就此打住。希望有更多的同道能够看到这本书，把高质量发展理念融入医院管理实践，践行质量和安全管理的原则，也祝愿作者精益求精，根据读者反映和自己的思考发展不断丰富改进本书，早日有新作问世。

季加孚

北京大学肿瘤医院 院长
北京市肿瘤防治研究所 所长
北京大学肿瘤研究中心 主任

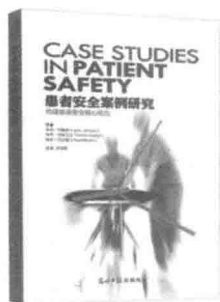
编辑推荐



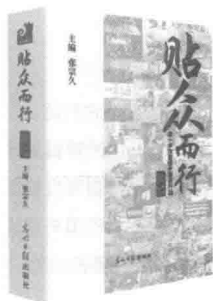
这是一本首次全面概述重症医学质量管理领域最新思想和研究的著作。全书从患者、ICU 科室、国家及国际三个层面梳理了重症医学界公认的最佳实践和指导方针，针对团队建设、患者满意度、死亡率与发病率、信息化管理系统等焦点问题展开讨论，旁征博引，为重症医学领域乃至更广范围的医护人员和管理者提供了理想的一站式资源。

作者：伯特兰·吉代 (Bertrand Guidet) 等
译者：隆云 丁欣
出版社：光明日报出版社
上市时间：2018 年 7 月

尚医精选



本书从患者及家属的视角讲述了世界各地真实发生的 24 个医疗案例，归纳了 8 大范畴下共计 58 个改善安全与质量的医务人员核心能力。



2017 年，首轮“进一步改善医疗服务行动计划”进入收官之年。《贴众而行——进一步改善医疗服务行动百佳案例 (2015—2017)》汇集各地医院在此次行动中的先进经验，希望促进更多医疗机构更好地服务人民群众。



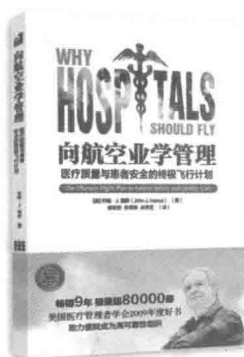
作者总结了自己 20 多年的从业经历，用通俗易懂的语言解答了诸如“什么是‘好医院’”“如何从‘好’变得‘更好’”等医院管理者们困惑的问题，希望促进两岸医院管理界交流，为迷茫中的管理者带来一些新思考。

新书精选

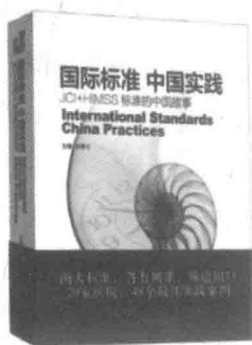


本书引用企业管理思维与工具，针对国内医院运营中的难点与盲点进行剖析，导入医院现代化管理理念，并提出了具体可行的改善方法。

作者系台湾著名医院管理专家，从事医院管理与教学工作数十年，同时在中国大陆多家医院担任管理顾问。本书将台湾医管理念与中国大陆医院实践相结合，配以丰富案例，对提升中国医院的管理运营水平有很好的启发与借鉴。



本书以小说的形式，融入现实世界的诸多经验教训，通过讲述圣·米迦勒医院改善安全文化的故事，向人们诠释了如何在医疗机构完成安全文化变革的过程。你想一窥医疗卫生行业安全文化之貌吗？那么就请阅读本书吧！



本书一方面旨在介绍 JCI 和 HIMSS 两大标准，阐明二者之间“各有侧重，殊途同归”的辩证关系；另一方面，重点介绍两套标准在中国本土化实践过程中各自独立或联合运用的成功案例，及其对中国医疗管理实践和医改的现实价值与意义，为下一阶段中国医疗行业的标准化和信息化建设提供可借鉴的经验。

健康界
HEALTHCARE

与您共建学习型医院

如有图书质量问题或邮购及咨询意愿，请联系健康界图书发行部：

王老师 电话：15311513081

质量投诉或盗版侵权举报请发邮件至wangfang@hmkx.cn

健康界图书官网：<http://zk.cn-healthcare.com/book/>

目 录

第一篇 医疗质量的观念

导论 002

第一章 认识医疗质量 004

第一节 为什么要追求医疗质量 011

第二节 质量和医疗质量 018

第三节 医疗质量的可操作性 023

第四节 医疗质量涉及的几个重要名词 029

第二章 医疗质量管理者的定位 033

第一节 医院管理者的角色 037

第二节 医院管理者的任务 040

第三节 质量管理目标 045

第四节 管理质量的几点思考 047

第三章 医疗质量的影响因素 055

第一节 医疗质量的标准 059

第二节 组织结构 (Structure) 对医疗质量的影响 063

第三节 成本与医疗质量的关系 074

第四节 医疗环境对医疗质量的影响 078

第二篇 医疗质量量化管理

导论 084

第四章 医疗质量的测量 086

第一节	测量医疗质量的目的	092
第二节	测量医疗质量的前提	095
第三节	医疗质量的测量层面	102
第四节	测量医疗质量的注意事项	108
第五章	医疗质量管理常用统计方法	114
第一节	医疗质量管理常用的统计方法	117
第二节	常见的医疗质量管理工具	133
第三节	大数据 VS 医疗质量管理	145
第四节	统计方法应用于质量管理时的注意事项	150
第六章	良性医患关系不仅是患者满意	153
第一节	医患关系的概念和分类	159
第二节	医患双方的权利和义务	179
第三节	患者满意度全面剖析	188
第四节	以患者为中心的照护	194
第五节	患者满意度的组成元素	198
第六节	患者满意度对医疗质量管理的影响	204
第七节	开展内部营销, 密切关注员工满意度	209

第三篇

医疗质量管理实操

导论	216
----	-----

第七章	全面建立医疗质量管理体系	218
第一节	医疗质量管理的蓝图	221
第二节	从零到一的过程	224
第三节	组织文化与全院医疗质量管理	233
第四节	关键进程监督促发展	238

第八章	等级医院评审与医疗质量管理	243
第一节	等级医院评审的“前世今生”	247
第二节	中国等级医院评审的发展	253
第三节	“洋”评审到底评什么	262
第四节	等级医院评审的促进作用	267
第九章	重要的医疗质量管理工具	272
第一节	解决问题的第一步	275
第二节	工具的特质	279
第三节	一劳永逸的根本原因分析	282
第四节	防患于未然的失效模式与效果分析	293
第十章	患者安全管理	307
第一节	患者安全的概念	310
第二节	患者安全管理的落地	315
第三节	患者安全事件的及时通报	319
第四节	患者安全目标	328
第五节	患者安全管理的其他方面	333
第十一章	医疗质量管理新思路	344
第一节	将精益思想融入医疗质量管理体系	348
第二节	精益医疗质量管理：想法、说法和做法	352
第三节	精益医疗管理与患者安全	357
第四节	走出危机的弗吉尼亚·梅森医疗中心	363
第十二章	医疗质量管理的未来	368
第一节	个人健康管理和群体健康管理	370
第二节	个人健康档案的有效管理	376
第三节	实现群体健康管理的全流程	379
第四节	互联网医疗的兴起	386
后记		394