

医院全质量管理丛书

Modern Hospital
SPD Management Practices

现代医院 SPD管理实践

主 编 王兴鹏

副 主 编 任 刚 许海风
钟力炜 吴锦华
执行主编 王伟明 许 翔
黄振宇 刘唯清
张柯娜



 上海科学技术出版社

医院全质量管理丛书

Modern Hospital
SPD Management Practices

现代医院 SPD管理实践

主 编 王兴鹏

副 主 编 任 刚 许海风
钟力炜 吴锦华
执行主编 王伟明 许 翔
黄振宇 刘唯清
张柯娜



上海科学技术出版社

内 容 提 要

本书为上海市第一人民医院(简称“上海一院”)与上药控股有限公司(简称“上药控股”)合作开展院内物资创新供应链管理模式的经验总结与分享。SPD 是英文单词 supply(供应)、processing(存储和整理)、distribution(配送)英文首字母的缩写。SPD 服务既提高了效率,又控制了成本,对医疗用品质量与安全的控制与追溯也提供了保障。本书分 5 篇,分别从供应链理论和医用耗材、药品、试剂 3 个领域 SPD 实践,以及 SPD 服务成效与展望进行阐述,同时提供了主要业务表单作为附录,供参考。本书既有实理性题材的应用价值,也有理论性题材的系统性和理论创新高度,是一本生动的医院管理实践工具书。

图书在版编目(CIP)数据

现代医院 SPD 管理实践 / 王兴鹏主编. —上海: 上海科学技术出版社, 2019.4

(医院全质量管理丛书)

ISBN 978-7-5478-4390-1

I. ①现… II. ①王… III. ①医药卫生材料—管理
IV. ①R197.39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 048002 号

现代医院 SPD 管理实践

主编 王兴鹏

上海世纪出版(集团)有限公司 出版、发行
上海科学技术出版社
(上海钦州南路 71 号 邮政编码 200235 www.sstp.cn)

浙江新华印刷技术有限公司印刷

开本 787×1092 1/16 印张 13.75

字数 245 千字

2019 年 4 月第 1 版 2019 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5478-4390-1/R·1815

定价: 98.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题, 请向工厂联系调换

编 委 会

主 编

王兴鹏

副主编

任 刚(上药控股有限公司)

许海风(上海市第一人民医院)

钟力炜(上海市第一人民医院)

吴锦华(上海市第一人民医院)

执行主编

王伟明(上海市第一人民医院)

许 翔(上海市第一人民医院)

黄振宇(上药控股有限公司)

刘唯清(上药控股有限公司)

张柯娜(上药控股有限公司)

编 委(不分前后次序)

李 萍 方 芳 陈 童 金为民 沈 兵 杨 汛

顾家荣 许冠吾 郑亚群 李 群 刘皋林 范国荣

丛小军 张 英 李 莉 刘庆中 俞 华 傅 亮

路 易 翁怡毅 俞 雷 韩 菁 崔 力 瞿文君

常 健 潘玉琴 王 海 杨红艳 贾 峥 普 鹰

王秋莉 许 燕 胡 杰 张 颀 姚 刚 毛晓蓓

序 一

分享的价值

随着科技与信息技术的飞速发展以及医疗改革的不断深化,供应链管理与物流管理受到越来越多的医疗机构的高度重视,集成化的供应链可以提升医院上下游环节以及医院内部流程的工作效率,降低运营成本,对提升医院竞争力具有深远的意义。

然而,我国医疗机构规划及发展水平参差不齐,多数医院管理者没有考虑供应链管理对医院整体运营效率提升的重要性,我国医院物流和供应链的管理还处在起步和探索阶段。

针对上海市第一人民医院(简称“上海一院”)与上药控股有限公司(简称“上药控股”)合作开展的药品、医用耗材、试剂供应链管理模式的实践,本书详细阐述了医院物资创新供应链管理的实践方法。首先,介绍我国医院目前供应链的现状,遇到的主要问题,以及与西方发达国家之间的差距。其次,通过分析医院的新型供应链管理模式的实践,评价和总结了该新型模式的特点以及为医院带来的作用和影响。最后,针对我国医疗机构供应链管理的现状,提出了相应的应对措施和建议。希望未来有更多的医疗机构可以科学有效地实施供应链和物流管理,提升自身竞争力的同时,为广大患者提供更加优质的服务。

本书涉及的SPD服务模式的很多规则还处在探索阶段,希望通过本书,首先把为什么开展SPD管理讲清楚,它是一种科学管理方法的延伸。其次,告诉同行SPD管理是怎么做的,本书有3篇涉及医用耗材SPD管理、药品SPD管理和试剂SPD管理。

SPD项目启动时,不能保证项目能尽善尽美地开展,SPD项目还有一些什么不足的地方,有待和同行一起去解决。本书还包括供应链管理等理论性的阐述,作为医药商品供应链,就是要把医药商品的供应链管理的理论从哪里来、创新在什么地方、怎样用创新的理念指导工作讲清楚。本书最核心的一篇应该是药品SPD管理,就是药品SPD到底做哪些事情?我们一起总结了大量具有通用价值的流程、制度、图表,以期对后续采

纳 SPD 服务模式的同行提供有益参考。我们把 SPD 管理实践联合编撰成书,希望其成为一本很好的工具书,想把运行 SPD 项目前期付出的“学费”——通过大量人力投入建立规章制度、管理流程落地,让后来者用较小的代价学习到很多东西,这是我们的目的。

通过本书的编撰工作,我们把这几年开展的工作用专著的方式总结出来,供中国未来更多医院对自己内部的药品、医用耗材、试剂的供应链的管理方法参考。希望本书既是一个创新理论、创新模式的传播,也是一个很好的操作模板。

《现代医院 SPD 管理实践》编委会

上海市第一人民医院编写组

2019 年 4 月

序 二

以供应链创新助力 中国医药卫生事业改革

一、国家医药相关政策

根据中共中央、国务院关于加快推进公立医院改革的精神,上海市于 2012 年 12 月出台了《上海市进一步深化公立医院体制机制改革 3 年行动计划(2013—2015 年)》,提出两项机制建设:第一,建立公立医院补偿新机制,以医药分开为切入点,推进公立医院补偿从服务收费、药品加成收入(差率销售)和财政补助 3 个渠道向服务收费及财政补助两个渠道转变;第二,完善药品供应保障机制,以信息网络技术为支撑,建立医院药品供应链管理平台,实现药品采购、供应、使用全程信息公开和全程监管,实现医院药品库存最小化,降低药品配送成本和库存成本,医院药房引入专业管理,降低药品管理成本。

二、医药行业社会分工

随着社会的发展,社会分工越来越细,朝着专业化的方向发展。对于医院来讲,医院的专长是开展优质的医疗服务,是治病救人;医院可考虑将院内的药品、医用耗材、试剂的物流等业务让第三方专业公司提供服务,从而提高工作效率,提升专业服务质量。

三、上药控股发展背景

上药控股有限公司(以下简称“上药控股”)是上海医药集团股份有限公司直属企业,一直以来在上海地区医药流通市场占有率居领先地位,在全国医药流通企业排名名列前茅。上药控股有专门的药品与医用耗材流通企业,专业的物流管理及信息技术团队,现管理上万种医药商品,为上海市绝大多数医疗机构提供药品、医用耗材、试剂的供应服务。上药控股现处于由传统的医药流通企业向服务提供型企业转型时期,将其提供的药品、医用耗材、试剂的供应服务向医院内部延伸,协助医院提高医院整体的管理

水平。

上药控股率先在业内开始了业务转型,开拓了以 SPD 服务为载体的一系列创新业务。以 SPD 服务为代表的医院内非医疗服务,通过为客户量身定制专门的信息系统、设计专属的工作流程、改造库房及病区、定制智能化设备等,为医院提供了提升医院整体水平的服务。在 SPD 服务基础上,上药控股开始了角色转变,在许多创新业务上实现了突破,例如药品直送业务(DTP),是公司凭借在新特药终端销售领域十多年的专业服务经验,和拥有成熟的业务模式与丰富的商业实践,成功服务于数十万患者,提供 12 小时物流配送、24 小时急送/特送、冷链药品全程温度监测、实时流向追踪等服务。2015 年开始,上药控股与上海市共同探讨“1+1+1”模式,做实便捷用药、预约转诊、健康管理等签约服务。上药控股成立上海医药大健康云商股份有限公司,目标为全力打造中国有影响力的电子处方流转平台,打造上药控股应用互联网+的创新路线。

我们的合作是顺应社会发展趋势的创新举措,双方联合开展的 SPD 项目,是对医院供应链业务的新探索,为全国各级医院的 SPD 服务模式的运营提供了参考。上药控股将顺势而为,为促进医院、企业与社会和谐做好充分铺垫,实现患者、医院、商业的三赢局面。我们编撰本书,希望给予同行一定借鉴,给予医疗卫生机构一定启发。

《现代医院 SPD 管理实践》编委会

上药控股有限公司编写组

2019 年 4 月

凡 例

【宗旨】本书为医院与医药流通企业合作开展药品、医用耗材、试剂供应链管理模式的经验总结与分享,旨在推动医院院内创新物资供应链服务的模式在全国范围内应用。SPD 是英文单词 supply(供应)、processing(存储和整理)、distribution(配送)的英文首字母缩写。SPD 标准作业涉及扫描条形码和签字,通过痕迹管理可以做到对药品、医用耗材以及试剂的全面流程管理,既提高了效率,又控制了成本,对医疗用品质量与安全的控制与追溯也提供了保障。

【内容与结构】本书分 5 篇,分别从供应链理论,医用耗材、药品、试剂 3 个领域 SPD 实践以及 SPD 服务成效与展望进行阐述。为方便使用,本书将 SPD 服务过程中有价值的流程图随文呈现,将有通用价值的图表作为附录。本书既有实录性题材的应用价值,也有理论性题材的系统性和理论创新高度,是一本生动的医院管理实践工具书。

【体例说明】

上海市第一人民医院:简称“上海一院”,本书中所指“医院”若未做特殊说明,一般指上海一院。

上药控股有限公司:简称“上药控股”,上药控股可以提供 SPD 服务,是 SPD 服务供应商。

供应商:本书指提供医药商品及相应服务的企业及其分支机构,包括生产厂家、经销商和其他中介商。

医院信息系统:英文全称为 Hospital Information System,简称“HIS 系统”。

上海阳光医药采购网:简称“阳光采购平台”,其网址为 www.yyzbsw.sh.cn。

手术室管理系统、医院综合运营管理系统(简称“HRP 系统”)、植入/介入类医用耗材可追溯管理系统等系统名称已略去其原有系统的商业名称。

本书中以下机构均指医院的相应部门或临床科室:后勤保障处、设备与物资采购处(简称“采购处”)、临床药学科、护理部、检验科、静配中心、消毒供应中心、手术室、医务

处、信息处、药物治疗与药事管理委员会(简称“药事委员会”)等。

本书中和 SPD 有关的术语和岗位说明如下:

SPD 服务:国内外根据 SPD 管理理念提供的 SPD 服务模式或业务。

SPD 项目:在医院开展的 SPD 服务的各项总和。

SPD 管理:为开展 SPD 服务而制定的规章制度和行为原则。

SPD 服务供应商:指提供 SPD 服务的医药流通企业。

SPD 系统:为 SPD 项目开发的信息管理系统,该系统与医院多个信息系统建立接口,具有可复制性。在全国范围内开展的 SPD 服务所需信息系统也是在这个 SPD 系统基础上根据各院个性化需求而建设的。

SPD 服务中心:SPD 服务供应商在医院内设立的 SPD 项目管理机构。

SPD 服务中心岗位设置:SPD 项目经理、SPD 现场运营经理、SPD 药学辅助人员、SPD 库存管理员、SPD 物流配送员等。

SPD 服务供应商物流中心:SPD 服务供应商在院外设立的物流中心。

SPD 中心库:医院 SPD 项目的一级库。

药房:指医院的门诊、住院部、静配中心等药房的统称。

易耗卫生材料:指橡胶手套、缝针缝线、手术衣、导入润滑剂、伤口敷料等不收费医用耗材。

植入/介入类医用耗材:指骨科材料、螺钉系列、心脏起搏器、支架系统、一次性高频切开刀、栓塞弹簧圈等,植入/介入类医用耗材在 SPD 服务中的管理办法参考“寄售类耗材”和“跟台类耗材”。

其他体例说明如下:

图 1-1-1,表示第一篇第一章的第一张图;图 2-2-3,表示第二篇第二章的第三张图,依次类推,表格的序号也采用这种编号方法。

第一篇“供应链的演变”中,中国大陆的研究者姓名只出现中文名,国外研究者在提供其中译名的同时保留外文名。

《现代医院 SPD 管理实践》编委会

2019 年 4 月

目 录

第一篇 供应链的演变

第一章 从供应链到医院供应链的演变	3
一、供应链管理概要	3
(一) 定义	3
(二) 产生背景	4
(三) 基本思想和管理目标	4
(四) 运作参考模型	4
二、从普通物流到供应链物流	4
(一) 对物流的认识阶段	4
(二) 医院物流管理的难点	4
(三) 医院物流管理的第三方模式	6
(四) 物流与供应链	7
(五) 供应链物流管理	8
(六) 医院供应链管理	8
第二章 供应链的理论研究	10
一、资源依赖理论	10
(一) 概述	10
(二) 主要内容	11
二、组织学习理论	11
(一) 概述	11
(二) 主要内容	12
三、动态能力理论	13

(一) 概述	13
(二) 主要内容	14
四、合作竞争理论	15
(一) 概述	15
(二) 主要内容	15
五、协同理论	15
(一) 概述	15
(二) 意义	16
(三) 构成要素	16
(四) 形成机制	18
(五) 考量维度	19
(六) 知识协同与知识管理	20
(七) 知识协同与供应链效率	20
 第三章 何为 SPD 服务	26
一、医院既往的供应链模式	26
二、SPD 服务模式的起源与演变	26
三、中国首个全方位医院物流管理 SPD 项目	27
四、SPD 服务相关的信息管理系统	27
五、SPD 项目的实施步骤	29
六、SPD 管理成功的关键点	30
七、总结成果,分享经验	31
(一) 现代供应链体系提升医院竞争力	31
(二) 继续改善院内供应链和物流管理	32
(三) SPD 项目尚需改进之处	33

第二篇 医用耗材 SPD 管理

第一章 公立医院医用耗材管理现状	37
一、医用耗材物流管理难度大	37
二、医用耗材管理方式亟须改革	37
三、常见医用耗材种类	38
 第二章 医用耗材 SPD 管理概述	39
一、医用耗材 SPD 管理范畴	39

二、医用耗材 SPD 管理实施前的准备工作	39
(一) 对现有阶段医用耗材进行整理	39
(二) SPD 管理新增医用耗材流程	39
(三) 商品价格变更流程	39
(四) 供应商变更流程	39
(五) 定数包打包原则和上限、下限的确立	40
(六) 信息系统部署	40
三、易耗卫生材料的“两扫两签”流程	40
 第三章 医用耗材 SPD 目录管理	42
一、准入目录管理	42
二、目录管理部门分工	42
三、目录停用管理	43
四、调价流程	44
 第四章 医用耗材 SPD 临床创新模式	45
一、供应链模式创新	45
(一) 定数包生产流程	45
(二) 消耗点操作方式	45
(三) 设备设施维护管理	46
二、医用耗材验收、配送与交接管理	46
(一) 验收、配送与交接管理一般原则	46
(二) 易耗卫生材料配送使用管理	48
(三) 寄售类耗材配送交接管理	50
(四) 跟台类耗材配送使用管理	50
(五) 手术室物资管理	53
(六) 消毒供应中心管理	55
(七) 退库、术后退费管理	55
(八) 缺货及应急管理	56
(九) 应急物资储备管理	56
 第五章 医用耗材 SPD 管理质量控制体系	58
一、质量管理	58

(一) 仓储质量管理	58
(二) 商品质量管理	60
二、不良事件应对机制	60
(一) 召回管理	60
(二) 不合格品管理	61
(三) 不良事件监测与报告的管理	62
三、质量凭证、记录管理	63
四、质量检查考核管理	64
五、仓库安全管理	64
 第六章 医用耗材 SPD 管理用后结算体系	65
一、结算开票	65
二、调价业务说明	65
三、医用耗材对账业务流程	66
(一) 系统所涉及的改动	66
(二) 结算概况	66
(三) 对账结算	67
(四) 各节点工作人员岗位要求	69
(五) 流程节点权限控制	69
(六) 财务相关	70
 第七章 医用耗材 SPD 管理的信息化建设	71
一、SPD 系统与手术室管理系统	71
(一) 手术室耗材扫描计费流程	71
(二) 病区扫描流程	71
(三) 植入/介入类医用耗材可追溯管理系统主数据	71
(四) 医保编码同步变更	72
(五) 主数据系统推进工作	72
二、SPD 系统与 HRP 系统	72
(一) 主数据目录库建设	72
(二) SPD 系统与 HRP 系统的集成	73
(三) SPD 系统管理	73
(四) 信息系统维护管理	73

第八章 医用耗材 SPD 精益化管理延伸	75
----------------------------	----

第三篇 药品 SPD 管理

第一章 公立医院药品管理现状	79
第二章 药品 SPD 管理概述	80
一、药品 SPD 管理概述	80
二、供应链管理是医药企业新的发展路径	80
第三章 SPD 服务模式下的药品管理体系	82
一、药品供保机制	82
(一) 药品供应保障体系	82
(二) SPD 中心库至药房的药品供应保障	83
(三) 药房至病房的药品供应体系	83
(四) 中药饮片采购、库存、销售的管理	84
(五) 优先使用国家基本药物制度	84
(六) 自采药品验收制度	85
二、SPD 服务模式下药品物流配送流程管理	86
(一) SPD 中心库至各药房的配送管理	86
(二) 住院药房至各病区配送管理	87
(三) 静配中心至各病区配送管理	87
(四) 住院药房配发、核对管理	88
三、药品配发辅助操作管理	89
(一) 门诊药房药品配发辅助操作管理	89
(二) 住院药房药品配发辅助操作管理	90
(三) 静配中心药品配发辅助操作管理	91
(四) 药品拆零分包管理	92
(五) 设施设备管理	93
四、药品移仓管理	98
五、药品收货验收管理	99
六、药品库存管理	101
七、SPD 管理对药品安全的保障作用	103

(一) 相似药品管理	103
(二) 高危药品管理	103
(三) 急救药品管理	103
(四) 蛋白同化制剂、肽类激素及终止妊娠药品管理	104
(五) 生物制品管理	104
(六) 特殊药品管理	105
八、药品质量养护管理	105
(一) 药库药品养护管理	105
(二) 门诊药房药品质量养护管理	108
(三) 住院药房药品质量养护管理	111
九、药品质量管理	112
(一) 药品效期管理	112
(二) 近效期药品管理	113
(三) 药品召回管理	113
(四) 不合格品管理	115
(五) 质量投诉受理管理	116
(六) 药品不良反应报告	116
(七) 质量责任事故管理	117
(八) 药品质量档案、记录和凭证管理	118
(九) 药品冷链管理	119
(十) 差错事故管理	120
十、药品库存管理	121
 第四章 SPD 服务模式下的药品管理细则	123
一、药品目录及价格核定	123
(一) 新药引进及药品退出管理	123
(二) 临时用药管理	124
二、药品采购流程	124
(一) 基本药物优先合理使用	124
(二) 目录外药品采购和使用审批程序	125
(三) 非采购目录抗菌药物的临时采购程序	125
(四) 自费药品采购制度	125
三、药品质量控制管理要求	126

(一) 医院药品质量监管范围	126
(二) 假药劣药处理原则	126
(三) 药品贮存管理	127
(四) 药品入库验收、出库复核管理	128
(五) 药品效期管理	128
(六) 退药管理	130
(七) 药品召回与处置流程	130
(八) 储备药品管理	131
(九) 药品安全预警	131
(十) 药事应急管理预案	132
(十一) 药事应急管理制度	133
第五章 药品消耗后结算模式	135
一、用后结算对账结算管理	135
(一) 对账结算流程	135
(二) 对账岗位职责	136
(三) 对账流程节点权限控制	136
(四) 对账的细节约定	137
二、药品消耗后物权发生转移	137
三、用后结算的益处	137
第六章 SPD 服务模式下药品管理的一般步骤及工作要点	138
一、药品供应链服务深度延伸	138
二、临床药学发展新臻程	139
(一) 临床药学科功能转变	139
(二) 临床药师职能转变	139
(三) 提升药学服务	140
三、智能医疗发展方向	142
四、药品管理的“三权分立”模式	143
(一) 请货管理	143
(二) 发票管理	143
(三) 有效期及药品的养护	145
五、药品配送与使用	145