



从经验管理走向科学管理

——医院管理工具应用案例集

From Experience Management To Scientific Management
Hospital Management Tools Application Case Set

王吉善 陈晓红 主编



科学技术文献出版社
SCIENTIFIC AND TECHNICAL DOCUMENTATION PRESS

从经验管理走向科学管理

——医院管理工具应用案例集

From Experience Management To Scientific Management
——Hospital Management Tools Application Case Set

主 编：王吉善 陈晓红

副主编：张艳丽 刘 海 王圣友 李绍刚

编 者：（以姓氏笔画为序）

王 淦	王圣友	王吉善	王耀磊	申良荣
刘 海	孙 琳	许玉华	张 勤	张子平
张振伟	张艳丽	张梅霞	李 岩	李绍刚
杨 莘	杨毅恒	陈正英	陈先祥	陈俊香
陈晓红	周 文	赵彩莲	郦 忠	高华斌
常维夫	彭明强	董 军	鲍 和	熊占路
谭理军	滕 苗	戴晓娜		



科学技术文献出版社
SCIENTIFIC AND TECHNICAL DOCUMENTATION PRESS

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

从经验管理走向科学管理：医院管理工具应用案例集 / 王吉善，陈晓红主编. —北京：科学技术文献出版社，2014. 11

ISBN 978-7-5023-8919-2

I. ①从… II. ①王… ②陈… III. ①医院—管理 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 233517 号

从经验管理走向科学管理——医院管理工具应用案例集

策划编辑：田文正 责任编辑：巨娟梅 吕海茹 责任校对：赵 瑗 责任出版：张志平

出 版 者 科学技术文献出版社
地 址 北京市复兴路15号 邮编 100038
编 务 部 (010) 58882938, 58882087 (传真)
发 行 部 (010) 58882868, 58882874 (传真)
邮 购 部 (010) 58882873
官 方 网 址 www.stdp.com.cn
发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销
印 刷 者 北京金其乐彩色印刷有限公司
版 次 2014年11月第1版 2014年11月第1次印刷
开 本 787×1092 1/16
字 数 721千
印 张 33.25 彩插12面
书 号 ISBN 978-7-5023-8919-2
定 价 88.00元



版权所有 违法必究

购买本社图书，凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者，本社发行部负责调换

编委会

主任委员：梁铭会

委员：（以姓氏笔画为序）

丁 强	马丽平	王建安	王春玉
王健全	付 强	母得志	刘晓程
吕富荣	孙 虹	许树强	张 建
张 俊	李 旭	李新钢	杨达宽
邵庆华	陈方平	周学东	周胜华
郑树森	洪 宓	赵升田	徐丛剑
常子奎	曹连元	黄国英	舒 婷

提供案例的单位（医院排名不分次序）：

中日友好医院

中国医学科学院血液病医院

北京大学医学部

复旦大学附属华山医院

复旦大学附属儿科医院

复旦大学附属妇产科医院

山东大学齐鲁医院

山东大学第二医院

华中科技大学同济医学院附属协和医院

中南大学湘雅医院

中南大学湘雅二医院

中南大学湘雅三医院

四川大学华西第二医院

四川大学华西口腔医院

西安交通大学医学院第一附属医院

首都医科大学宣武医院

首都医科大学附属北京儿童医院

浙江省人民医院

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

浙江大学医学院附属邵逸夫医院

昆明医科大学第一附属医院

云南省第三人民医院

福建医科大学附属第一医院

湖北省十堰市人民医院

南方医科大学珠江医院

重庆医科大学第一附属医院

致 谢

Acknowledgments

国家卫生计生委医院管理研究所医院管理咨询中心，真诚地感谢参加医院管理工具应用案例集一书编写的全体人员与单位；由于大家积极参加本书编写，参加的人员多、人员层次高，涉及医院管理的方方面面，涉及的专业范围广泛，因此本书提供的案例颇多且内容丰富，案例都来自工作的实践，通俗易懂、实用性强。可以说本书是指导医院正确使用管理工具的必备教科书，是指导医院从经验管理走向科学管理的良师益友。

本书从编写到出版时间短，参与人员多，没有统一的、细致的整理加工。因此，在写作的格式、风格及每个案例的详简程度上有所不同，还需读者理解与指正。另外由于篇幅限制，不能将所有参与的人员姓名都列在书上也请大家谅解。

真诚地感谢为本书提供资料与案例的所有人员与医院；真诚地感谢关心支持本书编写、编辑、发行、传播、阅读本书的所有人员。

国家卫生计生委医院管理研究所医院管理咨询中心

序 一

Introduction

在2011—2012年版的二三级医院与专科医院评审标准中都要求，医院、职能部门与科室领导，至少掌握1~2项质量管理改进方法及质量管理常用技术工具，能将管理工具运用于日常质量管理活动以及持续改进质量管理工作。

新的标准发布一年多来，大家学习管理理论，渴望掌握管理工具的热情高涨。为了帮助广大的医院管理者与医务人员很好地学习并掌握常用的管理工具，国家卫生计生委医院管理研究所组织人员，查阅文献资料和收集了全国某些医院在使用管理工具方面的经验与做法，并把它汇编成册介绍给大家。

我阅读了本书的初稿，使我联想到我们办任何事情都离不开对工具的使用，甚至社会的发展与进步也都与工具的发明与进步紧密相关。简单地复习一下历史我们可以看到，正是1784年在英国发明的蒸汽机，把人类从6000多年远古的农业时代推进到了现在的工业化时代，英国也因此成为世界上最发达的工业化国家；在现代社会，1946年美国发明的世界上第一台计算机诞生和后来的互联网，把人类又从工业时代推进到了目前的信息时代。互联网的出现进一步拉近了国与国之间的距离，作为一种工具为人们的交流提供了更加方便的途径。因此，人们普遍认为，人类劳动是从制造工具开始的。马克思说：“手推磨产生的是封建主为首的社会，蒸汽磨产生的是工业资本家为首的社会”。（《马克思恩格斯选集》第1卷，第108页）随着社会分工的多样化，生产工具也日益多样化、复杂化、精良化。因此，可以说生产工具与管理工具的创新与发展是推动社会生产力发展和社会进步的重要因素。



本册工具书共分为两个部分：第一部分简单介绍了常用的管理工具的发展与应用；第二部分展现了医院与不同科室使用工具的案例。我认为本书的理论性、科学性、实用性都比较强，是医院日常管理的必备工具，对改进医院与科室的管理一定会大有帮助。

国家卫生计生委医院管理研究所

梁铭会

序 二

Introduction

使用医院管理工具的第一步

医院管理者是凭经验管理还是运用管理工具开展科学管理，可体现医院管理者水平与能力的差异。有的医院管理者曾学习过EMBA的课程，学习过医院管理工具，懂得几种管理工具是什么，但回到实际工作中，学习到的知识就刀枪入库，在日常的医院管理中兵来将挡水来土掩，每天忙忙碌碌，到年底一“盘点”，门诊量又有所突破，住院人数又有所增加，手术数量又有所见长，一切都满足在这些数据当中，好像门诊量、住院人数、手术数量代表医院的所有工作。应该说，这些数量仅代表医院工作的量，从一个侧面代表一所医院的能力与水平，但不代表医院管理的全貌，不是医院管理的全部。医院的管理是系统的、复杂的、方方面面的，从一张处方、一份病历、一项制度、一件不良事件、一间卫生间的管理均可看出医院的管理水平及管理能力，所以医院管理者应给予全面的关注。

学习医院管理工具，并且很好地运用到实际工作中，需先做到以下几点：

一、要树立持续改进的理念。我们要勇敢地承认，一所再有历史的医院，再有成就的医院也会有不足，这个成绩与不足是99.99999999……%与0.00000000……1%的关系，医院管理者应更多地关注医院的不足。为什么要更多地关注医院的不足呢？美国管理学家劳伦斯·彼得（Laurence J.Peter）的水桶原理或短板理论给出了贴切的答案。水桶原理或短板理论的核心内容为：一个水桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最高的那块木板，而恰恰取决于桶壁上最短的那块。根据这一核心内容，“水桶理论”还有两个推论：其一，只有桶壁上的所有木板都足够高，那水桶才能盛满水；其二，只要这个水桶



里有一块木板不够高度，水桶里的水就不可能是满的。作为医院管理者如不能正视医院管理中的不足，就谈不上运用医院管理工具持续改进，所以树立持续改进的理念是运用医院管理工具的前提。

二、要学习追踪检查的方法。追踪检查是以发现问题为目的的一种检查方法，可做个案追踪和系统追踪。我们用这种方法能发现传统检查方法发现不了的问题，为什么要用追踪的方法发现问题呢？一是医院的管理确实存在问题，但没有被找到；二是医院管理持续改进理念的支撑，一定要将现在所作所为中的不足寻找出来，以便持续改进。2011年9月21日，卫医管发〔2011〕75号印发的《医院评审暂行办法》第四章评审的实施中第二十四条明确要求，医院周期性评审包括对医院的书面评价、医院信息统计评价、现场评价和社会评价等方面的综合评审。医院运用追踪方法做好书面评价即自我评价，可请有关专家来医院做现场评价，医院还可从医院信息统计评价、社会评价中追踪问题，将问题找出后，即可运用医院管理工具进行问题的分析，找出改进的措施，使医院管理迈上新的台阶，依次循环往复，使医院管理更加规范、有序，一定会使医院呈现出质的飞跃。

三、要建立团队式工作机制。当前，各医院的职能部门分工明确，但行政的壁垒也非常坚固，工作上基本是井水不犯河水，老死之声相闻，彼此不相往来，工作上纵向合作多，横向协作少，经常听到职能部门说“这不是我们部门的事，你去找某某部门吧”，这种“踢皮球”的事很常见。医院要按照标准建设、管理，要逐一解决发现的问题，就需建立团队式的工作机制或项目制，与现在很多医院做的QCC有同样的道理，只是少一些形式。如医院要解决急诊绿色通道不畅通问题，需负责医疗副院长或医务处长负责牵头，医务处、护理部、药剂科、检验科、医学影像科（普放室、CT室、核磁室、超声室）、各有关临床科室、后勤处（电梯、水暖、电、保洁、营养食堂）收费处等，凡是涉及急诊的部门及科室均应参加“改进急诊绿色通道项目组”，在医院搭建的同一平台上，各部门及有关科室共同运用PDCA解决同一个问题，形成以患者为中心的解决问题的团队，共同分析，各负其责。这与以前在一个团队中各负其责是不同的。只有有了管理团队，管理工具才能运用，否则也是无效的。

四、要学会运用管理工具。医院管理者在有了新的理念，掌握了新的检查方法，能



够发现问题，又建立了解决问题的团队机制的基础上，接下来就要学习管理工具，运用管理工具，这也是医院评审标准中特别是第四章各节中都有的要求。

相信本书会对大家有所帮助！

国家卫生计生委医院管理研究所医院管理咨询中心主任

前言

Preface

我们正处在一个大变革的时代，一个互联网的信息时代，一个大数据的时代，一个飞速发展的时代。是什么在推动社会这样飞速地向前发展？北京大学著名的经济学家厉以宁教授说：推动社会向前发展有两个轮子；一个是科学技术；另一个是科学管理。无数的事实已经证明了没有科学的管理，一个社会、一个国家、一个企业、就不会很好地发展与进步；一所医院也是如此。因此，作为医院管理者如何做到科学的管理对推动医院适应社会变革与向前发展至关重要。科学的管理首先要不断的更新观念创新理念；要不断地学习管理的理论；掌握科学的管理方法；这样我们才能从传统的经验的管理走向现代的科学的管理。管理工具一书为我们架起了从经验管理走向科学管理之桥。

目 录

Contents

第一章 管理工具与PDCA循环	1
第一节 工具与PDCA.....	1
第二节 PDCA的简要历史.....	2
第三节 PDCA的应用举例.....	4
第二章 质量管理工具介绍	12
第一节 PDCA循环管理常用的七种工具.....	12
第二节 新七种工具的产生.....	21
第三节 其他经典常用的绩效考核工具简要.....	35
第四节 新的医院评审标准是全面质量管理的有效工具.....	39
第三章 各种管理工具应用典型案例介绍	43
第一节 科室管理案例.....	43
案例一：神经内科质量与安全持续改进小组活动.....	43
案例二：重症医学科科室质量与安全小组活动.....	50
案例三：1~8月儿科质量分析.....	55
案例四：心内科科室质量与安全小组活动.....	59
案例五：内分泌科质量与安全小组活动（1~8月）.....	69
案例六：老年病科科室质量与安全活动记录.....	76
案例七：中医科科室质量与安全小组活动（1~8月）.....	87
案例八：职业病科质量与安全小组活动分析记录.....	96
案例九：普外科2013年1~8月数据分析.....	109
案例十：神经外科医疗质量安全.....	120



案例十一：骨科科室质量与安全小组活动（1~8月）	129
案例十二：妇产科科室质量与安全小组活动（1~9月）	143
案例十三：疼痛科科室质量与安全小组活动	155
案例十四：胸外科科室质量与安全小组活动	164
案例十五：急诊科PDCA	173
案例十六：儿科不良事件	176
案例十七：药剂科品管圈（QCC）活动成果报告书	178
案例十八：输血科医疗质量与安全质量管理	189
案例十九：生物安全管理持续改进PDCA	201
案例二十：病理科冰冻切片持续改进PDCA	205
案例二十一：检验报告周转时限TAT质量持续改进	211
案例二十二：生物安全质量持续改进鱼骨图分析	215
案例二十三：1~8月康复医学科活动记录	218
案例二十四：临床营养科12月营养质量分析	229
案例二十五：超声医学影像科质控活动记录	249
案例二十六：介入诊疗病例适应证回顾总结	252
第二节 医院管理案例	254
案例一：餐饮服务食品安全的质量持续改进案例	254
案例二：危急值记录、处置质量持续改进PDCA（一）	258
案例三：危急值记录、处置质量持续改进PDCA（二）	264
案例四：三季度住院超30天总结分析	269
案例五：危急值PDCA	275
案例六：安全防护PDCA	279
案例七：云南省第三人民医院优质护理持续改进分析	281
第四章 医院全面质量管理PDCA案例集汇总	289
第一节 浙江大学医学院附属第一医院供稿	289
案例：提高化疗药品的集中配置覆盖率的管理	289
第二节 浙江大学医学院附属第二医院供稿	293
案例一：全院规章制度管理流程及架构持续质量改进	293

案例二：医疗安全管理持续改进案例.....	294
案例三：提高医疗高值耗材规范化和效率化的管理.....	297
案例四：优化工作流程，缩短平均住院日.....	303
案例五：优化流程减少高峰期患者取药等候时间.....	313
案例六：建立提前干预制度，降低医疗纠纷发生率.....	321
案例七：提高身份辨识操作的正确率.....	334
案例八：降低医院火灾风险评估值.....	337
第三节 四川大学华西第二医院供稿.....	342
案例一：缩短急诊科患者就诊等候时间.....	342
案例二：I类切口患者围手术期抗生素使用整治成效.....	358
第四节 中国医学科学院血液病医院供稿.....	361
案例一：白血病二病区减少置管后机械性静脉炎的PDCA案例分析.....	361
案例二：医院环境卫生持续改进报告.....	363
案例三：缩短平均住院日.....	364
案例四：移植二科医疗PDCA案例分析——提高病历初检合格率.....	366
第五节 四川大学华西口腔医院供稿.....	367
案例：持续质量改进在临床路径管理工作中的实践.....	367
第六节 复旦大学附属妇产科医院供稿.....	374
案例：降低中西医结合科平均住院日质量改进项目记录.....	374
第七节 复旦大学附属儿科医院供稿.....	378
案例：提高儿童肱骨髁上骨折闭合率.....	378
第八节 复旦大学附属华山医院供稿.....	381
案例一：安全用电持续质量改进.....	381
案例二：质量改进项目记录.....	388
第九节 重庆医科大学第一附属医院供稿.....	390
案例一：提高妇科长期留置尿管患者的照护品质.....	390
案例二：运用PDCA循环法建立护理不良事件信息化上报和处理体系.....	399
案例三：降低住院患者跌倒发生率PDCA.....	411
第十节 中南大学湘雅医院供稿.....	418
案例一：临床合理用药管理.....	418



案例二：接台手术间隔时间的持续改进.....	425
第十一节 昆明医科大学第一附属医院供稿.....	430
案例：病案首页质量持续改进.....	430
第十二节 十堰市人民医院供稿.....	435
案例一：PDCA在骨关节病案质量管理中的应用.....	435
案例二：医院妇产科运用PDCA提高流产女性有效避孕措施的落实率.....	442
第十三节 山东大学齐鲁医院供稿.....	447
案例一：医务人员职业暴露管理与控制.....	447
案例二：医院感染暴发管理.....	452
案例三：质量管理工具在ADR监测工作中的应用.....	454
案例四：质量管理工具在病区抢救车药品管理中的应用.....	459
第十四节 山东大学第二医院供稿.....	465
案例：运用质量管理工具，实现护理质量持续改进.....	465
第十五节 中日友好医院供稿.....	495
案例一：PDCA在提高公文处理质量和效率中的应用.....	495
案例二：PDCA在住院医师规范化培训质量改进中的应用.....	498
案例三：PDCA在医院科研项目申报管理中的应用.....	502
第十六节 福建医科大学附属第一医院供稿.....	504
案例：医院灾害脆弱性分析.....	504
第十七节 西安交通大学医学院第一附属医院供稿.....	508
案例一：预约诊疗工作改进案例.....	508
案例二：运用PDCA循环缩短平均住院日持续改进报告.....	509

彩 插

第一章 管理工具与PDCA循环

第一节 工具与PDCA

工具（英语：tool；implement；instrument）汉语词语，原指工作时所需用的器具，后来引申为达到、完成或促进某一事物的手段。工具可以是机械性的，也可以是智能性的，不同的行业或领域有不同的工具。

使用工具（tool using）不仅是人的特长，也是动物利用外界物体作为身体功能的延伸，以达到某种目的，工具的使用促进了动物的进化。动物使用工具既有先天的本能因素，又有后天的学习因素，但在大多数情况下是通过学习获得的。人之所以能从低级到高级，最终进化成有别于低级动物的现代人类，就在于人能一代又一代地传承先人的知识和经验，学习与汲取并超越先人的知识和经验。超越先人的过程，就是学习、分析、总结和创新的过程，这是人类所独有的过程。

人类对工具的学习、制造、使用与创新不仅加深了对物质世界的认识，也大大促进了人类社会的进步与发展。航天器的使用，使人们加深了对宇宙的了解；飞机使人们缩短了国与国之间的距离；语言文字的交流增进了人们之间的了解与感情；微创外科的发展减轻了患者的创伤；3D打印技术在医学上的应用进一步改善了医疗效果，促进了医疗质量的提高。同样，管理工具的使用，将会进一步促使医院建设与发展向着标准化、规范化、科学化迈进。

新一周期的评审标准开头就引用了PDCA的管理理念，新的标准在设计思路上是按照基本标准、核心标准、优质标准，呈螺旋式递进关系。采纳PDCA循环的管理思想，在标准条款结果判定与PDCA管理对接，要求学会使用管理工具来科学化地管理医院，以保持医院的各项工作不断地持续改进。在使用标准与评价方法上采用审核自查报告，现场追踪检查，数据分析，社会评价与周期性评价及专项检查相结合的方法。