



复旦大学附属  
中山医院  
ZHONGSHAN HOSPITAL

# 医疗质量持续改进案例精选

复旦大学附属中山医院80周年院庆文集

高 鑫◎主编



复旦大学出版社



# 医疗质量持续改进案例精选

复旦大学附属中山医院80周年院庆文集

主 编 高 鑫  
副主编 魏 宁  
编 委 高 鑫 魏 宁 张博恒 叶岩荣  
励 莲 吴 轶 陈 喆 沈 赟  
邹 烨 金 谷 曹 蕾 黄慧群  
林 颖 陈嫣妍

图书在版编目(CIP)数据

医疗质量持续改进案例精选:复旦大学附属中山医院 80 周年院庆文集/高鑫主编.  
—上海:复旦大学出版社,2017.9  
ISBN 978-7-309-13111-6

I. 医… II. 高… III. 医疗卫生服务-质量管理-案例-上海 IV. R197.323.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 169688 号

医疗质量持续改进案例精选:复旦大学附属中山医院 80 周年院庆文集  
高鑫 主编  
责任编辑/魏 岚 谢 强

复旦大学出版社有限公司出版发行  
上海市国权路 579 号 邮编:200433  
网址: fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com  
门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853  
外埠邮购: 86-21-65109143 出版部电话: 86-21-65642845  
上海丽佳制版印刷有限公司

开本 787 × 1092 1/16 印张 36.25 字数 793 千  
2017 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-13111-6/R · 1622  
定价: 158.00 元

---

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。  
版权所有 侵权必究

## 序 — PREFACE ONE

医疗质量和安全是医疗服务的核心,也是全体医务人员不懈的追求。现代管理学之父彼得·德鲁克指出:在所有组织中,医院的流程是最复杂的,医院被视为最不安全的地方之一。如何通过精细化管理来优化流程,改进质量历来是全世界医疗机构着力解决的重难点问题之一。

一直以来,我国医疗机构采取的是自上而下垂直式的管理模式,这种模式有着统一化、规范化、高效化的先天优势,但容易导致“等靠要”政策的不良现象。那些最清楚问题、最有发言权的广大一线医务人员却没有机会参与管理,从而埋没了他们的智慧与积极性,这也间接导致了政令执行力不足的弊端。为改进这一问题,原卫生部于2007年启动了“品管圈”工具用于医疗机构实践的课题研究。品管圈起始于1950年Deming教授的统计方法课程,以及1954年Juran教授的质量管理课程。日本石川馨博士于1962年将品管圈引入实践。

复旦大学附属中山医院药剂科作为试点,全体成员全程参与了该项研究。这种自下而上的新型管理模式,明显改善了困扰医院药学界多年的调剂差错问题,同时这种模式的引入最大程度发挥了每一位参与者的主观能动性,推进了扁平化、精细化管理,让全体参与者耳目一新。该次活动成果得到原卫生部领导的高度认可,并将这一模式予以推广。自2007年品管圈引入国内医疗界并取得成功后,因其低投入、高产出的运营优势,很快便在国内各级医疗机构普及。

为此,2011年原卫生部在《三级综合性医院评审实施细则》中便引入PDCA循环,要求通过质量管理计划的制订及组织实现的过程,实现医疗质量和安全的持续改进。2016年国家卫生计生委颁布了《医疗质量管理办法》,明确指出医疗机构应当熟练运用医疗质量管理工具开展医疗质量管理与自我评价,将质量管理工具的应用上升到政策层面,作为医疗机构的一项管理常规。

为引领广大医务人员正确开展质量持续改进活动,中国医院品管圈联盟与全国医院品管圈大赛应运而生,在迄今为止的四届大赛上涌现出一大批可复制、可推广的经典品管圈案例。复旦大学附属中山医院正是其中的佼佼者,启用10年来共组织了3轮试点活动和7轮全院活动,形成品管圈近千个,参与人员1000余人,改善了医疗质量问题数百项,各项医疗质控指标显著提升,患者满意度达到全市第一,更取得各类专利数十项,荣获全国医院品管圈大赛四连冠及国家科技进步奖二等奖等骄人战绩。毫无疑问,品管圈活动已然成为复旦大学附属中山医院医疗品质管理一道最靓丽的风景线。

这本《医疗质量持续改进案例精选》凝聚着10年来复旦大学附属中山医院品管圈活动的智慧与经验。本着坚持实用和标准规范的原则,从近千个案例中精挑细选得到的80个圈的实

践案例,做到医疗、护理、医技、管理、后勤全覆盖,更包含了历年来获得各级品管圈比赛奖项的经典案例,囊括了大多数最常见的改善主题,可以说是每一位参与质量持续改进活动人员很好的工具书。

相信本书的出版能为医务人员规范、高效开展质量持续改进活动,尤其品管圈活动提供了借鉴与参考,很多行之有效的措施更可直接沿用,从而为全面提升医院整体管理水平提供助力,也能进一步提升广大医务人员精细化管理的理念和质量持续改进的技能。

樊 嘉

复旦大学附属中山医院院长

2017年8月

## 序二 PREFACE TWO

2017年是复旦大学附属中山医院80周年华诞,也是医疗质量持续改进活动进入中山医院10周年的日子。10年来,全体中山人团结一致、奋发图强、开足马力、刻苦钻研、精益求精,不仅做到了管理工具从无到有,更是实现了推陈出新,在质量持续改进活动实践、教学、研究和管理等各方面都取得了瞩目的成就。而这正是我们编写这本《医疗质量持续改进案例精选》的坚实基础。古语云“他山之石可以攻玉”。在中山医院质量持续改进活动10年发展历程中,有很多宝贵的经验和教训值得每一位活动参与者记住和思考。当我们捧读这本凝聚着中山人10年心血和智慧的《医疗质量持续改进案例精选》,可以深刻体会到中山医院对于医疗质量孜孜不倦的追求,激励我们在质量改进中砥砺前行。作为医务工作者,我们只有兢兢业业、埋头苦干、攻坚克难,在持续改进医疗服务中做出新的成绩,才能无愧于时代的责任、无愧于国家的重托,无愧于人民的期望!

这本书是以科室和部门品管圈为单位,全方位地反映出质量持续改进活动在中山医院医、护、技、管、工各层面开展的现状与成果。本着规范标准、立足实践的原则,通过严格筛选得到的这80个案例,凝聚了医院各方面的才智,向我们描绘了一幅中山医院质量持续改进活动坚实高效、蓬勃发展的画卷。从中我们也能深刻体会到中山医院之所以能够取得如今辉煌的成就,之所以能够发展到如今的规模,之所以能够在激烈的竞争中脱颖而出,依靠的正是每个中山人对质量改进的身体力行,每个中山人对科学管理的持之以恒,以及每个中山人对一线工作的脚踏实地。

通过这本书,我们看到了中山人的“严谨”,中山医院的医疗质量持续改进活动始终严把操作规范关,做到与时俱进;我们看到了“求实”,中山医院的质量持续改进活动始终着眼临床医教研实际,做到求真务实;我们看到了“团结”,中山医院的质量持续改进活动始终扎根一线医务人员,做到全员参与;我们看到了“奉献”,中山医院的质量持续改进活动始终注重以患者为中心,做到造福社会。在挑战与机遇共存的时代,中山人用科学的态度和勇气认识自我,把握自我,超越自我,保证医院健康、稳定、持续发展。

《医疗质量持续改进案例精选》用真实的案例、详实的数据和朴实的语言向我们展示了10年来中山医院质量持续改进活动可复制、可推广的经验与理念。相信在今后的日子里,通过全院职工共同努力,遵守“一切为了病人”中山精神,继续当好质量改进排头兵,创新发展先行者!

汪 昕

复旦大学附属中山医院党委书记

2017年8月

# 目 录 CONTENTS

## 第一章 品管圈在中山 ..... 1

### QCC in Zhongshan Hospital

## 第二章 品管圈风采 ..... 7

### QCC Style

#### 第一节 经典品管圈

1. 肾内科健身圈 ..... 10
2. 骨科脊柱圈 ..... 18
3. 心外监护心圈 ..... 23
4. 种子内训师团队医质圈 ..... 30
5. 内镜中心镜缘圈 ..... 42
6. 消化科太极圈 ..... 49
7. 放射科印象圈 ..... 56
8. 门诊药房蚂蚁湾圈 ..... 71
9. 急诊科救生圈 ..... 79

#### 第二节 临床品管圈

10. 麻醉科醉优圈 ..... 90
11. 肝肿瘤内科融爱圈 ..... 96
12. 泌尿外科悠悠圈 ..... 100
13. 耳鼻喉科和谐圈 ..... 105
14. 心外科心动圈 ..... 109

15. 重症医学科爱喜悠圈 ..... 116
16. 风湿免疫科蝴蝶圈 ..... 122
17. 内分泌科雁行圈 ..... 131
18. 心内科律动圈 ..... 139
19. 呼吸科星火圈 ..... 145
20. 血液科红河谷圈 ..... 151
21. 老年病科关爱圈 ..... 160
22. 急诊科医药圈 ..... 165
23. 神经内科海马圈 ..... 172
24. 放疗科弹簧圈 ..... 183
25. 康复医学科轮椅圈 ..... 192
26. 介入治疗科协作圈 ..... 201
27. 超声科超人圈 ..... 210
28. 核医学科伽马圈 ..... 219
29. 肝外科哈哈圈 ..... 232
30. 血管外科V+圈 ..... 237
31. 皮肤科白肤美圈 ..... 243
32. 口腔科口碑圈 ..... 248
33. 中医科高速圈 ..... 255
34. 全科医学科全民健康圈 ..... 260
35. 心理医学科北斗圈 ..... 267
36. 普外科柳叶圈 ..... 272
37. 胸外科呼啦圈 ..... 279
38. 整形外科塑料圈 ..... 285
39. 妇产科GoGo圈 ..... 291

40. 眼科自然圈 .....	298	60. 营养科丫丫圈 .....	425
41. 神经外科神外圈 .....	305	61. 实验研究中心百傲圈 .....	433
<b>第三节 护理品管圈</b>			
42. 23 病区雁行圈 IV .....	312	62. 药物临床试验机构 QQ 圈 .....	441
43. 23 病区雁行圈 V .....	318	63. 肝研所实验室绿叶圈 .....	450
44. 26 病区飞扬圈 .....	323	64. 心研所实验室 H&H 圈 .....	456
45. 38 病区心翼圈 .....	329	65. 检验科检爱圈 .....	462
46. 49 病区护心湾圈 .....	336	66. 输血科救生圈 .....	468
47. 高干病区呵护圈 .....	343	67. 心脏超声诊断科心动圈 .....	475
48. 急诊监护室电@圈 .....	348	68. 心电图室波浪圈 .....	481
49. 原 27 病区彩虹圈 .....	355	69. 病理科心目圈 .....	490
50. 急诊科周转三部探索圈 .....	361	<b>第五节 行政品管圈</b>	
51. 10 病区飞跃圈 .....	368	70. 医务处“一五一十”圈 .....	502
52. 12 病区 Nice 圈 .....	374	71. 门诊部心连心圈 .....	510
53. 45 病区欣肝圈 .....	379	72. 财务科 COST 圈 .....	517
54. 手术室携手圈 .....	386	73. 总务处优化服务圈 .....	523
55. 产婴室雨润圈 .....	391	74. 科研处博乐圈 .....	529
56. 18 病区钥匙圈 .....	397	75. 设备科条码圈 .....	534
57. 外监 A-AH 圈 .....	403	76. 教育处启帆圈 .....	541
58. 外科监护室 23℃ 圈 .....	409	77. 工会大树圈 .....	546
<b>第四节 医技品管圈</b>			
59. 体检中心蓝精灵圈 .....	416	78. 医务二处方圆圈 .....	552
		79. 党办伴伴圈 .....	558
		80. 院办同缘圈 .....	565



# 第一章 品管圈在中山

## QCC in Zhongshan Hospital





医疗质量是医院的生命线。近年来,随着公立医院改革的深入,政府、学术界和医院管理界为改进医疗质量做了诸多尝试。实践表明,真正能提高医院整体绩效的是全体员工行为的改变。品管圈活动以其广泛的群众性、高度的民主性和严密的科学性顺应了公立医院改革和医疗质量持续改善的时代要求。2007年以来,复旦大学附属中山医院(以下简称中山医院)先后在药剂科、青浦分院引入了品管圈管理工具,得到了卫生部的重视和好评,并在2011年底开始在全院近70个科室和部门全面推广质量持续改进活动。

我国大型综合医院长期沿用自上而下命令式的链式组织管理结构,而品管圈是一种强调自下而上、自发性主动管理的新模式。成立质量管理小组是一种鼓励全员参与管理的授权行为,依靠传统行政组织结构体系将无法有效调动参与员工的工作热情和积极性,无法有效凸显品管圈工具扎根基层的效力和生命力。针对这一现实矛盾,中山医院尝试在组织管理结构、平台建设、内训师培养激励等方面综合采取了一些措施,在全院品管圈实践中取得了良好的效果。



### 活动管理结构的设计思路 | Structure Design

品管圈(quality control circle,缩写QCC)是由相同、相近或互补之工作场所的人们自动自发组成数人一圈的小圈团体(又称QC小组,一般为6~10人),团体成员集思广益,按照一定的活动程序,活用品管7个手法,来共同解决工作现场、管理、文化等方面所发生的问题及课题。每一个品管圈实质就是一个自我管理型团队,他们承担一部分以前由上级所承担的责任。

根据组织结构设计的六大关键要素和品管圈活动的特征,我院质量持续改进全院推广活动组织管理结构的设计思路,是针对工作中要求和急需解决的问题制定各圈主题,以科室为单

位组圈、实行科主任负责制、借助种子内训师的力量组建内训师团队予以指导,并规定管理层不干涉质量圈的具体工作。基于上述思路,我们构建了质量持续改进全院推广的组织管理结构(图 1-1-1),具体分为领导小组、工作小组(包括秘书组)、内训师团队和质量圈 4 级。其中工作组还专门进驻了财务专员,以保障资金的供给。

管理结构职责确定时,中山医院借鉴了“众包”的管理理念,改变传统的自上而下的等级体系,领导小组、工作小组和内训师团队都致力于为各质量圈搭建资源共享的平台,不干涉各圈的具体工作,鼓励个体多样化创新行为。基于这一理念,由 10 名院领导组成的领导小组负责确定活动方案,并督导和保障全院质量持续改进各项活动的推进;由有开展品管圈活动经验并熟知品管圈理念和手法的中山医院药剂科 7 位优秀员工作为种子内训师,负责培养骨干内训师团队,督导和指导骨干内训师按期全面推进各质量组的质量持续改进活动;质量组作为品管圈的基层组织,成员包括科主任、骨干内训师、圈长、宣传干事和圈员,具体实施质量持续改进;另设行政人员组成的秘书组,负责各质量组活动的协调、活动资料和宣传材料的汇总工作。

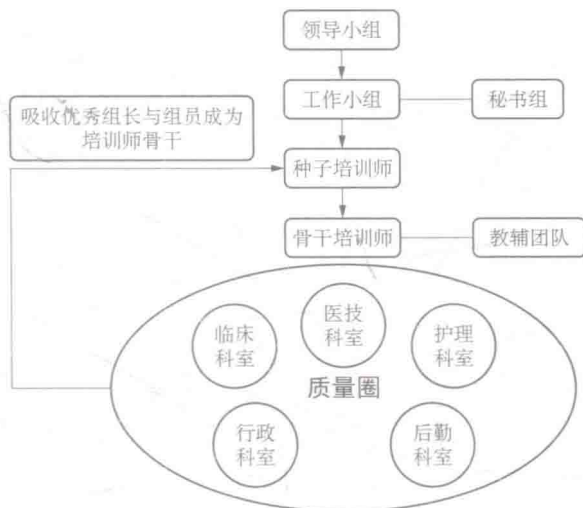


图 1-1-1 复旦大学附属中山医院质量持续改进活动管理组织架构



## 活动组织管理的具体举措 | Management

为了保障质量持续改进活动组织管理架构的落实,我们在平台建设、内训师培训及圈员激励等方面采取了以下措施。

### (1) 平台建设

医院领导抓平台建设,把 67 个科室、92 个质量圈分为 7 组,划片负责,集体下沉至各组的质量持续改进工作;医院各职能部门负责人围绕平台建设通力协作,做好服务工作。领导小组和工作小组在本次活动的全过程中不受具体任务指标的束缚,改变了过去自上而下任务传达型的管理方法,领导风格从过去重任务型转变为既关心工作,又关注员工成长的战斗集体型领导风格。

### (2) 内训师培训

对 1 000 多名员工进行品管圈工具和手法的培训是一个工作量巨大的工程。我们借鉴来源于互联网的“众包”管理理念,利用集体智慧去开拓创新,将工作交给最想做这个工作的人。因此在全院推广活动前期,我们发掘了对品管圈活动投入极大热情、有丰富品管圈活动经验、熟知品管工具和手法的 7 位药剂科优秀员工作为种子内训师。然后在全院范围内招募对本次活动有兴趣的员工组成内训师候选人,由这 7 位种子内训师负责培训,借鉴微格教学的理念进行了 9 轮集中培训和 6 轮试讲。最后在 2012 年 7 月组建了一支 140 人的内训师队伍,分赴各

科、各圈,成为本次全院质量改进活动的骨干力量。

### (3) 激励措施

根据激励相关理论,品管圈活动让广大基层员工参与医院管理,是全员参与医院民主管理的创新形式;中山医院为员工在培训、展示才能、创新等方面搭建平台的做法被员工普遍认可、尊重,增强了责任感,成就感,起到了良好的激励作用。

此外,医院在活动初期主要强调团结协作精神,未做出任何物质奖励承诺,但在取得初步成效后给予每个圈员适当的物质奖励,调动了全院对质量持续改进工作的关注和热情。



## 活动的初步成效 | Effect

从2012年8月质量持续改进全院推广活动开展以来,医院72个科室和部门中有67个科室均参加了品管圈活动,共计组织了92个品管圈,登记在册的圈员有1012人,基本上实现“全员动员,全员参与”。活动的开展也使得我院在临床业务部门参与度、医疗质量评价关键指标、员工满意度等方面取得了显著成效。

### (1) 临床业务部门参与度高

以往很多医院在推广品管圈活动时往往局限于护理和医技部门,而临床医生由于工作性质差异性较大而执行力度相对较低。我院由于实行了院领导划片挂帅、科主任负责制的管理架构,且圈主题要求聚焦相对单一的问题,所以全院47个临床部门全部参与了本次活动。据统计,全院首轮组建的92个质量圈中,有59个圈有临床医师参与;参加首轮推广的1012位圈员中,医生占38.42%,护士占21.81%,医技人员占21.06%,行政和后勤人员占18.71%。圈的结构不仅包含单纯的医生圈,也包含了医生和护士、医生和医技、医生和行政后勤共同组建圈的多种形式。

不同工种的人员针对同一问题集思广益,使品管圈活动效果不仅体现在提高医疗质量和安全上,同时在提高工作效率和流程管理上也取得了良好的成效。比如我院内镜中心组建的镜缘圈集合了医生、护士和行政人员,针对患者等候时间较长的问题,通过向银行系统取经,通过改进人工预约的方式,成功地将患者内镜诊疗的平均等候时间由63分钟降至34分钟。

### (2) 医疗质量评价关键指标的改善

据统计,截至2013年底,我院开展临床路径的病种数由品管圈活动前的41个病种扩展至372个病种,进入临床路径的病例数由活动前的1152个增加至57187个;住院电子病案的缺陷计分值从活动前的4709.3分降至1313.1分;住院患者抗菌药物使用率从活动前的43%降至37%,使用强度从46DDD降至36DDD。

与此同时,我院门急诊人次数在2013年突破了300万人次,比2012年增加了近6%;平均住院日由2012年的7.67天降至2013年的7.26天,降幅为5.3%;住院患者病死率由2012年的0.76%降至2014年的0.65%,降幅为14.5%。

可以说,通过在全院范围内实施品管圈活动,无形中增强了全体员工的品质意识,临床医生切实提升了医疗质量,减少了医疗风险。

### (3) 员工满意度的提升

2013年4月,在首轮质量持续改进活动结束后,我们发放了全院质量持续改进活动的调查问卷共计600份,回收521份,有效率为86.8%。其中96.1%的调查对象认为品管圈活动

有助于改进本科室的工作,98.3%的调查对象认为参加品管圈活动提高了团队凝聚力,加深了对实际工作的理解;90.2%的调查对象认为参加品管圈活动的最大收获是提高了主人翁意识。

2013年底的年度员工满意度抽样问卷调查结果显示,员工满意度从2012年的87.9%上升至96.3%。不仅如此,中山医院还在2012、2013年连续两年荣登丁香园“中国医疗机构最佳雇主”榜首。

实践证明,调动员工积极性不一定仅依靠经济手段,品管圈是全员参加医院民主管理的形式,更是医院发现人才的重要途径。得益于管理者的青睐和支持,中山医院的品管圈活动已经形成了良性循环。



## 展望 | Future

中山医院利用品管圈工具开展持续质量改进活动,经历了“前期探索,先行试点,稳步推进,规模展开,众包推广,持续改进”的10年历程。活动的开展,调动了医院自主进行质量管理的积极性,推动了先进医疗质量管理工具在中国的应用和实践,初步形成了医疗质量持续改进的长效机制,并提升了医疗卫生工作者自主改善、积极向上的精神面貌,从而达到持续改善服务质量的目的。重视过程管理、注重长效培训、注重主题选定、注重文化建设和注重员工激励等重要举措是活动取得较好效果的重要经验。

应当看到,品管圈虽是一种管理工具,但骨子里体现的仍是一种文化:以人为本的文化、实事求是的文化、严谨的文化、合作的文化。医院开展质量持续改进活动是一项长期任务,除了需要科学的管理架构、有力的领导和政策支持、团队成员的共同成长外,还应把质量持续改进的理念扎根到医院管理的文化之中。因此,如何建立质量持续改进活动的长效机制需要在未来的实践中继续摸索。另外,中山医院在全院范围内推广品管圈活动的实践表明:该活动的直接成效是增强一线医务工作者发现和解决医疗问题的意识、提高员工工作士气、改善医疗环境,间接成效是提升医疗质量、提高医疗管理成本、提高医疗服务效率,那么对于全院范围内的质量持续改进效果评估的量化评估指标方面依然有待进一步探索和研究。





### 四届全国医院品管圈大赛日程

National Quality Control Circle Competition Of Chinese Hospitals



10月22日 赛程		10月23日 赛程	
<p>上海浦东新区中心医院 浙江医院 浙江 (决赛二场) 上午 08:00—12:00</p>	<p>南京江北新区中心医院 浙江医院 浙江 (决赛一场) 上午 08:00—12:00</p>	<p>福建医科大学附属第一医院 浙江医院 浙江 (决赛二场) 上午 08:00—12:00</p>	<p>福建医科大学附属第一医院 浙江医院 浙江 (决赛一场) 上午 08:00—12:00</p>
<p>福建医科大学附属第一医院 浙江医院 浙江 (决赛二场) 下午 01:30—05:30</p>	<p>福建医科大学附属第一医院 浙江医院 浙江 (决赛一场) 下午 01:30—05:30</p>	<p>福建医科大学附属第一医院 浙江医院 浙江 (决赛二场) 下午 01:30—05:30</p>	<p>福建医科大学附属第一医院 浙江医院 浙江 (决赛一场) 下午 01:30—05:30</p>



## 第二章 品管圈风采

### QCC Style







## 第二章



### 第一节 经典品管圈



### 第二节 临床品管圈



### 第三节 护理品管圈



### 第四节 医技品管圈



### 第五节 行政品管圈