

QCC

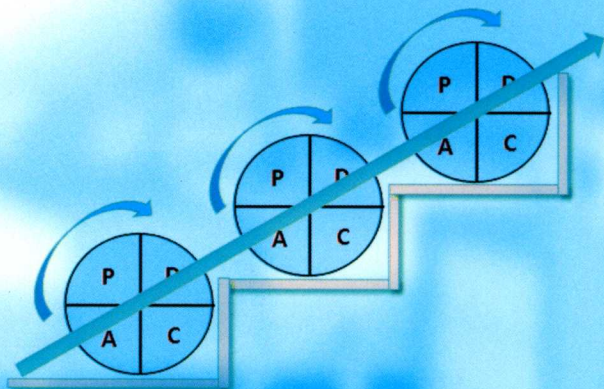
品管圈护理 实用手册

主编◎丛媛

PINGUANQUAN HULI
SHIYONG SHOUC

- 提高工作效率 优化工作流程 加强团队凝聚力
- 快速提高科室实力 全面提升质量管理水平
- 护理精英的必读书

山西出版传媒集团
山西科学技术出版社



QCC

品管圈护理 实用手册

主 审 兰文霞

主 编 丛 媛

副主编 刘 静 严学玲 高 欣 石俊雅 张敏霞

编 委 王晓云 李静萍 栗江霞 任雪飞 兰文霞

王蕊红 杨 燕 赵丽娟 赵彦萍 戴靖华

山西出版传媒集团
山西科学技术出版社

图书在版编目（CIP）数据

品管圈护理实用手册/丛媛主编. —太原：山西科学技术出版社，2017.5(2018.3重印)
ISBN 978-7-5377-5437-8

I. ①品… II. ①丛… III. ①医院—管理—手册 IV ①R197.32-62

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第044648号

品管圈护理实用手册

出 版 人：赵建伟

主 编：丛 媛

责任编辑：宋 伟

责任发行：阎文凯

封面设计：杨宇光

出版发行：山西出版传媒集团·山西科学技术出版社

地 址：太原市建设南路21号

邮 编：030012

编辑部电话：0351-4922078 邮箱：shanxikeji@qq.com

发行电话：0351-4922121

经 销：各地新华书店

印 刷：运城日报印刷厂

网 址：www.sxkjscbs.com

微 信：sxkjcs

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：15

字 数：265千字

版 次：2017年5月第1版 2018年3月第3次印刷

书 号：ISBN 978-7-5377-5437-8

定 价：45.00元

本社常年法律顾问：王葆柯

如发现印、装质量问题，影响阅读，请与发行部联系调换。

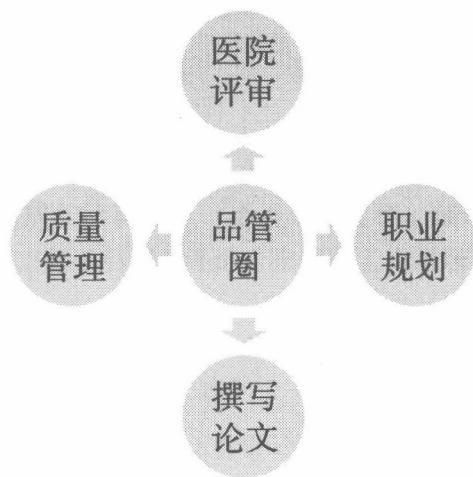
为什么要开展品管圈？

医疗质量与医疗安全

- 是医院管理的永恒主题
- 是一所医院综合管理水平的重要标志

所以，医院开展品管圈，有以下的好处：

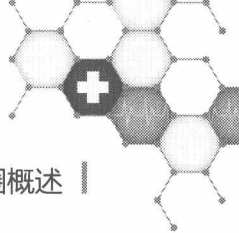
- (1) 等级医院评审要求：使用质量管理工具进行医疗质量和安全的持续改进。
- (2) 成为本省或本地区医院管理协会、质量管理协会焦点。
- (3) 为撰写论文提供了材料。
- (4) 为晋升职称的论文答辩提供了思路。



目录

第一章 品管圈概述	1
第一节 品管圈定义	1
第二节 品管圈精神与活动目的	2
第三节 QCC 与 PDCA 循环	3
第四节 品管圈成立	7
第二章 如何推进品管圈活动	13
第一节 品管圈推进组织	13
第二节 品管圈教育与培训	14
第三节 制定品管圈推进计划	16
第四节 圈长的推动作用	18
第五节 品管圈小组激励	18
第三章 品管圈实用工具及手法	21
第一节 头脑风暴法	21
第二节 甘特图	23
第三节 流程图	27
第四节 亲和图	29
第五节 柏拉图	32
第六节 特性要因图	40
第七节 系统图	43
第八节 关联图	46
第九节 直方图	50
第十节 雷达图	60

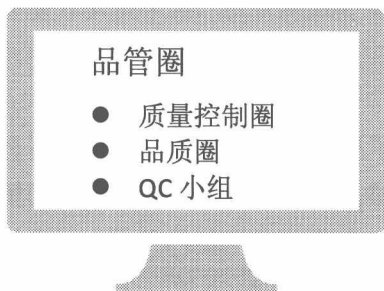
第十一节	查检表	65
第十二节	对策拟定表	71
第十三节	对策实施计划表	75
第十四节	分层法	76
第十五节	水平对比法	80
第十六节	推移图	82
第十七节	饼分图	85
第四章	品管圈活动步骤及实践	89
第一节	主题选定	89
第二节	活动计划拟定	98
第三节	现状把握	105
第四节	目标设定	110
第五节	解 析	114
第六节	对策拟定	122
第七节	对策实施与检讨	126
第八节	效果确认	130
第九节	标准化	135
第十节	检讨与改进	140
第五章	医院案例展示	143
第一例	内分泌科——护糖圈	143
第二例	妇科——巾帼圈	173
第三例	神经内科——探索圈	209



第一章 品管圈概述

第一节 品管圈定义

品管圈（QCC）又名质量控制圈、品质圈、QC 小组等。

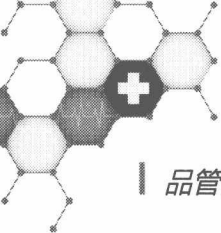


品管圈（Quality Control Circle，QCC）就是由在同一工作现场，工作性质相同的基层人员自愿自发组成的活动团体，通过全体合作、集思广益，按照一定的活动程序，运用科学统计工具及品管圈手法，来解决工作现场、管理、文化等方面所发生的问题。

定义说明

1. 人员结构：由同一工作现场、工作性质相似的人员组成，人员上至高层（如院长），中层管理干部（如科主任、护士长）、技术人员（医技人员）、基层管理人员（领班组长），下至普通员工（一线护士）。中层以上的领导不组圈，但要参与 QCC 活动，扮演支持、鼓励的角色。

2. 人数：小组一般由 5 ~ 10 人组成。成员太少，人员分工与执行对策不全面；人员太多，意见不易统一，反而会影响活动的进度。



3. 自愿自发：QCC 最重要的一点就是圈员的自发精神，通常医院高层领导不宜强制员工实施 QCC 活动，只提供 QCC 活动的条件和奖励机制。

4. 品质管理：实施品质管理是医院持续发展的根本，因此现场员工要讨论的事情必须是以品质为中心。

5. 活动主题：品管圈活动所要发掘及解决的问题范围以自己的工作现场为主，即以自我检讨、自主管理为重点。

6. 过程：发挥团队的力量，运用各种科学的方法，推进品管圈活动的进程。

7. 是一个管理工具：是一个寻找问题、发现问题、解决问题的质量管理工具。

8. 品管圈的活动：必须是全体圈员共同参与、共同讨论，集思广益，才能产生效果，因此要求全体圈员都能参加。

第二节 品管圈精神与活动目的

一、品管圈的精神

现在各大医院都引用了品管圈质量管理工具，但不是都能见效，究其原因还是对品管圈的精神了解得不够。因此，全面了解品管圈的精神，有利于品管圈活动的顺利进行。

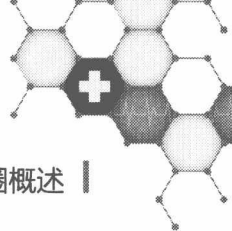


1. 尊重人性，创造愉悦的工作环境

陈旧的管理模式都采用强制性或限制性管理，领导对员工采用监督、命令、处罚的方式，不顾员工的个人感受，员工感觉工作乏味、枯燥，完全没有积极性可言。而品管圈活动采用的是人性化管理，尊重人性，鼓励员工自觉自愿地多动脑筋多提改善意见，营造愉悦的工作环境。

2. 激发潜能，激励个人成长

事实表明，每一个人身上都有巨大的潜能没有开发出来，给予正确的引导，人们会创造出更大的价值。



3. 推行有效的质量管理模式，提升医院品质

医院有计划的推行品管圈活动，使员工们自觉自发的寻找问题、发现问题、解决问题，随之产生有形和无形的成果，必定能提升医院的品质，促进医院进一步的发展，使医院更具有竞争力。

二、品管圈的目的

品管圈活动的过程是寻找问题、发现问题、解决问题的过程，舍弃陈旧的管理模式，发挥员工的积极性，共同提高医疗服务的品质。实施品管圈活动的目的有：

1. 通过品管圈活动，提高工作效率、效果和效益，降低成本或减少差错事故等。
2. 优化工作流程，全面质量管理。
3. 提高员工发现问题的能力，激发主动发现问题的兴趣。
4. 提升小组解决问题的能力。
5. 全体圈员团结一致，提高员工的团体意识，提升凝聚力。
6. 提高基层干部的管理能力和领导力，从而提高科室绩效。
7. 圈员们自发组织，做事更主动、更积极。
8. 培养出一批优秀的人才。

第三节 QCC 与 PDCA 循环

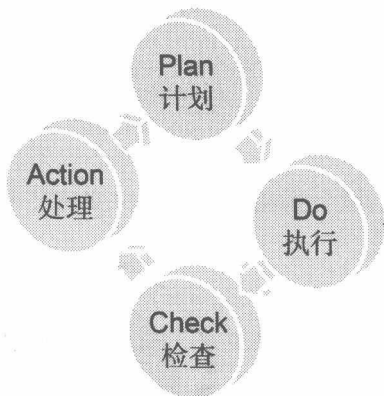
一、PDCA 循环

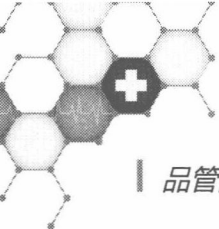
1. PDCA 循环的定义

PDCA 循环又叫戴明环，是美国质量管理专家戴明（W.Edwards Deming）博士提出的，运用于持续改进质量的过程中，它是全面质量管理所应遵循的科学程序。全面质量管理活动的全部过程，就是计划的制订和实现的过程。这个过程就是按照 PDCA 循环，不停顿地周而复始地运转的。

PDCA 由英语单词 Plan（计划）、Do（执行）、Check（检查）和 Action（处理）的第一个英文字母组成。它所代表的意义如下：

P（plan）——计划：方针和目标的确定及活动计划的制定。





D (do) ——执行：具体运作，实施计划中的内容。

C (check) ——检查：总结计划执行的结果，比较与目标的差距，明确效果，找出问题。

A (action) ——处理：对检查的结果进行处理，对成功的经验加以肯定，并予以标准化；对于失败的教训也要总结，查明原因，提出解决办法，并实施改善，修订计划，完善标准；对于没有解决的问题，提交给下一个 PDCA 循环中去解决。

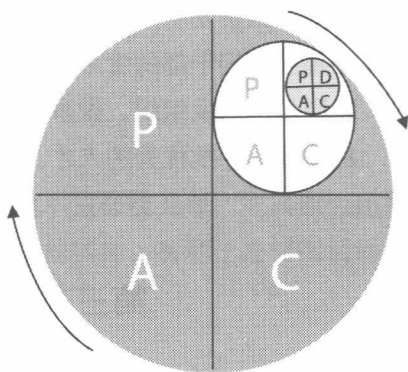
以上四个阶段不是运行一次就结束，而是周而复始的进行，一个循环完了，解决一些问题，未解决的问题进入下一个循环，呈阶梯式上升。PDCA 循环就是按照这样的顺序进行质量管理，并且循环不止地进行下去的科学程序。在质量管理中，有人称其为质量管理的基本方法。

2. PDCA 循环的特点

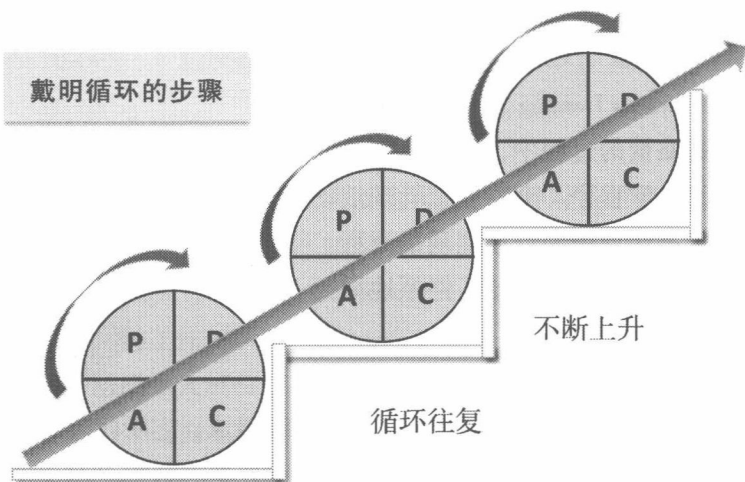
PDCA 循环，可以使我们的思想方法和工作步骤更加条理化、系统化和科学化。它具有如下特点：

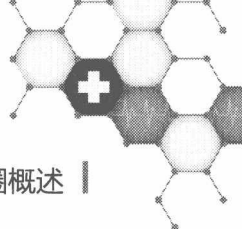
(1) 大环套小环，小环保大环，推动大循环。

(2) PDCA 循环作为质量管理的基本方法，不仅适用于整个医院，也适用于科室、团队及个人。各个科室根据医院的方针目标，都有自己的 PDCA 循环，大环套小环，小环里面又套更小的环周而复始的循环下去。大环是小环的母体和依据，小环是大环的分解和保证。各科室的小环都围绕着医院的总目标朝着同一方向转动。通过循环把医院或科室的各项工作有机地联系起来，彼此协同，互相促进。



戴明循环的步骤





(3) 阶梯式上升, 不断前进, 不断提高。

PDCA 循环不是在同一水平上循环。每循环一次, 就解决一部分问题, 取得一部分成果, 工作就前进一步, 水平就提高一步。到了下一次的循环又有了新的目标 and 内容。

(4) PDCA 循环的四个阶段是相对的, 它们之间不是截然分开的。

3. PDCA 循环的八个步骤

(1) 找出问题:

分析现状, 找出存在的问题, 包括质量问题及管理中的问题, 尽可能地用数据说明, 并确定需要改进的主要问题。

(2) 分析原因:

分析产生问题的各种影响因素, 尽可能地将这些因素都罗列出来。

(3) 确定要因:

区分主要原因和次要原因是最有效解决问题的关键。

(4) 制定措施:

针对影响质量的主要因素制定措施, 提出改进计划, 并预计其效果。回答“5W1H”, 即:



措施和计划是执行力的基础, 尽可能地使其具有可操作性。

以上 (1)、(2)、(3)、(4) 是 P——计划阶段的具体步骤。

(5) 执行计划:

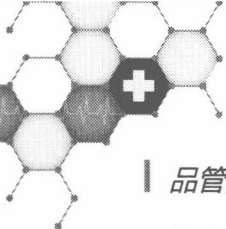
按既定的计划实施。若执行中发现新的问题或情况有变化, 应及时修改计划。也就是 D——执行阶段。

(6) 检查效果:

根据计划的要求, 检查、验证实际执行的结果, 看是否达到了预期的效果。也就是 C——检查阶段。

(7) 纳入标准:

根据检查的结果进行总结, 把成功的经验和失败的教训都纳入有关标准、规程、



制度之中，巩固已经取得的成绩。

(8) 遗留问题：

所有问题不可能在一个 PDCA 循环中全部解决，遗留的问题转进下一个 PDCA 循环，如此，周而复始，螺旋上升。

以上 (7)、(8) 是 A——处理阶段的具体实施。

二、QCC 活动步骤与 PDCA 循环的联系

PDCA 循环与 QCC 活动的开展密切相关。QCC 活动的基本步骤，一般都是根据 PDCA 循环，即计划、执行、检查、处理的程序来进行的。两者的联系如图所示：

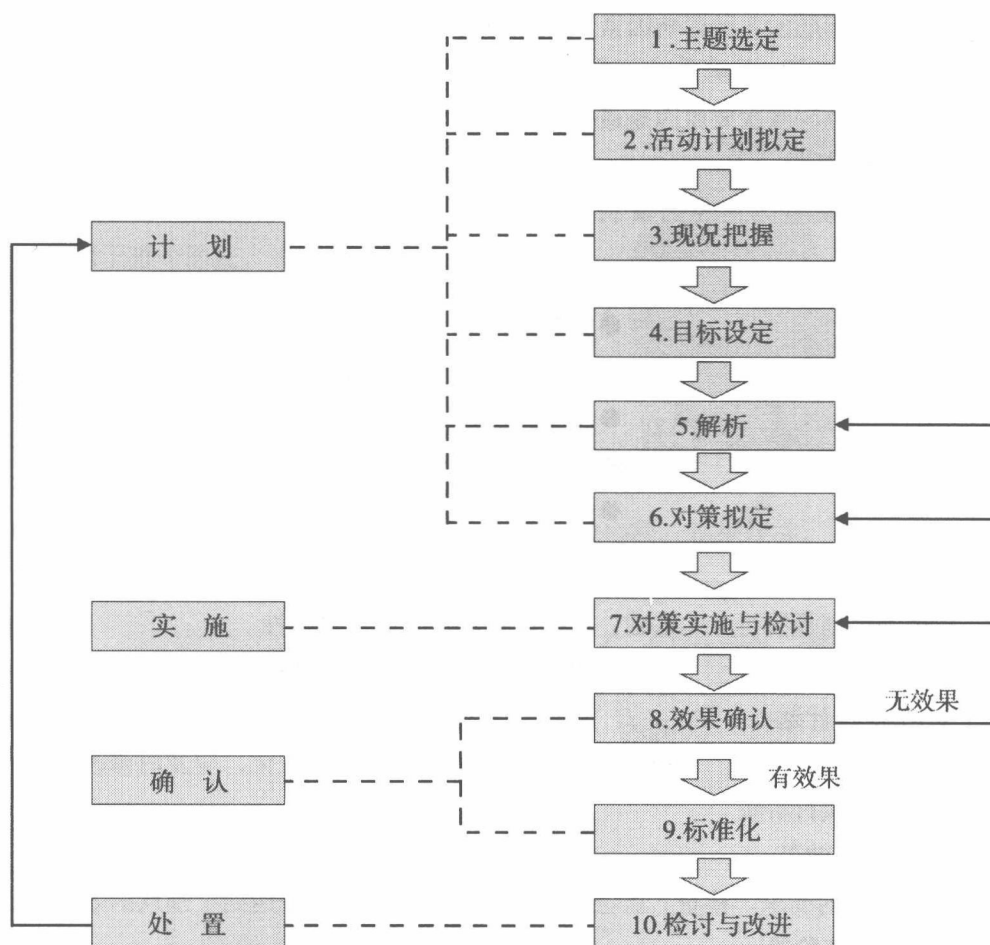
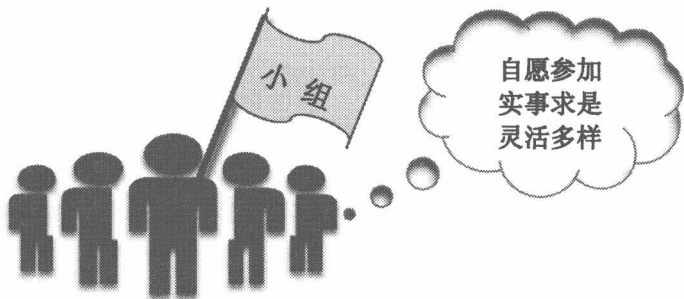


图 1-1 QCC 活动步骤与 PDCA 循环的联系

第四节 品管圈成立

一、圈的组建



同一工作现场,工作性质相同,员工自愿自发组成小组,为提高医院的服务质量,我们需要品管圈活动来解决工作中遇到的各种问题。

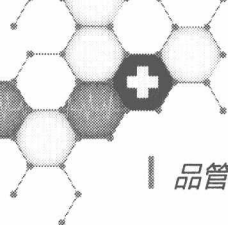
二、圈员职责

1. 圈长职责

- (1) 品管圈代表人,也代表全体圈员。
- (2) 领导圈员积极参加活动。
- (3) 统一全体圈员的意志、观念、行为。
- (4) 在圈员的协助下建立全员参与、全员发言、全员分担的体制,本着实事求是的原则决定品管圈活动的方向,并监督执行。
- (5) 与品管圈辅导员密切联系,并探讨活动中出现的各种问题。
- (6) 定期向上级部门汇报品管圈活动的开展情况和活动成果,培养后继圈长人选。
- (7) 积极主动的学习,提升自我能力,同时带动圈员提升自我。
- (8) 掌握品管圈的各种方法和工具。
- (9) 营造品管圈内部和谐的人际氛围。

2. 圈员职责

- (1) 热爱自己所在的品管圈,以圈为荣。
- (2) 积极参加品管圈活动。
- (3) 遵守品管圈活动制度。
- (4) 服从集体意见。

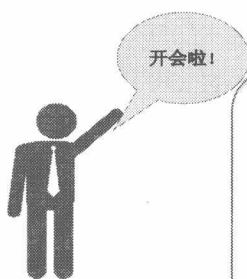


- (5) 积极发言，激发创新思维，充分运用头脑风暴。
- (6) 接受培训、教育，提升自身解决问题的能力。
- (7) 做好活动中分配的各项任务。
- (8) 建立圈内良好的人际关系。
- (9) 坚信每个人的潜力都是巨大的。
- (10) 有奉献精神。

三、圈会召开

1. 圈会目的

圈会就是所有圈员以各种形式聚在一起，运用六顶思考帽的思维模式，充分发掘圈员的大脑潜力，及时获得信息，发掘问题，运用头脑风



- 好处：
- 1. 提高圈员的参与意识
 - 2. 促进圈员之间的沟通
 - 3. 建立信任关系
 - 4. 提升个人能力

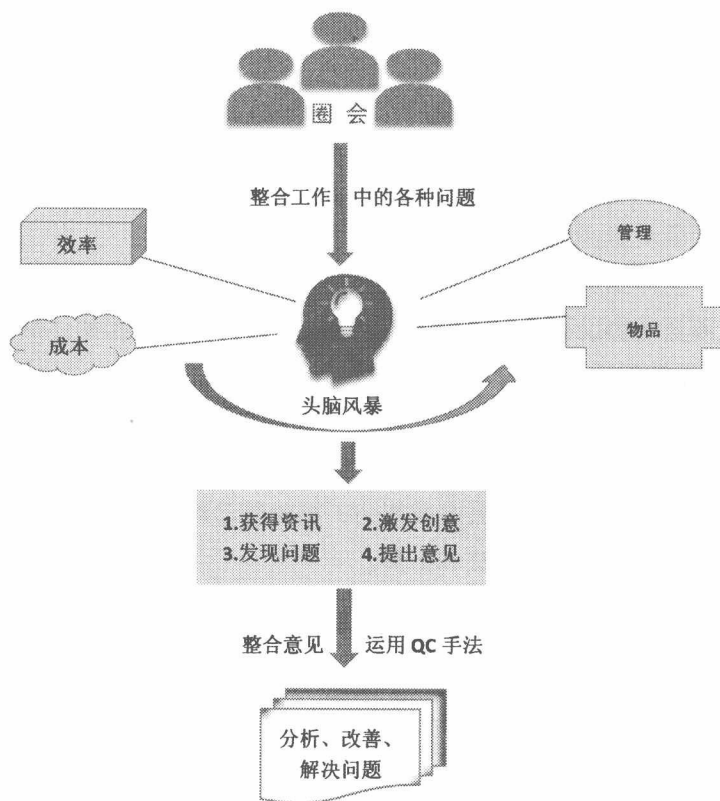


图 1-2 品管圈圈会的过程

暴法提出个人的意见和建议,一起探讨品管圈活动中运用的工具和方法,互相学习,互相启发,共同提升,创造出优质的成果。

2. 开会时机

- (1) 圈会是品管圈活动的主要形式。
- (2) 让开会变成一种习惯。
- (3) 圈会地点——医院内部(如办公室、值班室、继续教育厅等)。
——医院外(茶馆、餐厅、咖啡馆、户外等)。
- (4) 圈会时间——午餐后的休息时间。
——提前半小时上班或推后下班开会。
——圈员都方便聚会的时间。
- (5) 圈会频次——每月至少1~2次,每周一次也好,根据本部门的实际工作而定。
——每次开会的时间灵活机动,但要讲求效率。



图 1-3 圈会地点的选择

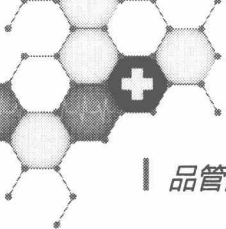
3. 圈会准备

- (1) 开会前5~7天,圈长须参照圈活动计划,了解目前的活动状况及问题点,列出开会时要讨论的内容,并请圈员协助准备相关资料。
- (2) 开会前5天,开会内容的主题以书面、微信等方式提前告知圈员。
- (3) 开会前3天,要求圈员各自整理自己在活动中的相关资料,并以微信、口头、电话等联系方式通知圈员参加圈会。

- (4) 开会前10分钟到场,确定圈员是否到场,确保时间的有效性。

4. 主持圈会的注意事项

- (1) 全体圈员参与,圈长要调动全体圈员的积极性。
- (2) 开会过程中尊重人性,充分发挥每一个人的潜力。



(3) 圈长须提前通知圈员开会的时间、地点及相关主题,并要求圈员做好相应的准备。

(4) 圈会时间不宜过长,开会时间一般不超过 1 小时。

(5) 时间短、次数多的圈会更有效率。

(6) 圈会上提前安排好合适的人选做好圈会内容记录、并做好会后信息和资料的整理。

(7) 圈长把控好活动进度。

四、圈名和圈徽

1. 圈名

就像是一个人或是一个企业的名字,我们赋予它生命的意义。它代表了品管圈的灵魂与力量。可以是物品名、卡通人物名,也可以是动物、植物名称等等。

(1) 意义:

①与部门名称、工作属性的关系。

②表达对此活动的期盼。

③合适意义的词语。

(2) 运用手法:头脑风暴法。

①又称智力激励法、脑力激荡法、自由思考法。

②是一种激发性思维的方法。

③联想是基本过程。

(3) 原则:

①禁止批评——不任意的批评见解的好坏。

②自由奔放——即使是偏离目标的见解也有帮助。

③追求提案量——由量生质,每一个人至少要提出一个见解。

④充分活用别人的见解——对他人的创意做补充和完善。

举例

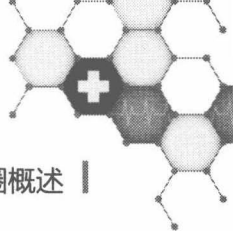
内分泌科——护糖圈

妇科——巾帼圈

泌尿外科——水晶圈

急诊科——光明圈

神经内科——探索圈



2. 圈徽

在确定圈名的同时，需要设计出与圈名相符的代表品管圈团队的圈徽。就像企业中的品牌效应一样，圈徽能一目了然、形象生动地表现出品管圈的意义。

意义：

- (1) 与圈名的关系。
- (2) 形态的意义。
- (3) 颜色的意义。

举例



泌尿外科——水晶圈

双肾——代表我们的泌尿系统

双手——代表我们会用心呵护我们的患者

总体——双手托起，代表责任与奉献

水晶圈——指水中的结晶，是泌尿系统的常见疾病，也寓意着我们的团队像水晶一样纯洁，真诚地为我们的患者提供最优质的专业护理

内分泌科——护糖圈



凝心聚力，用心呵护

外围心形代表每个成员

中间心形代表用心呵护每一位患者

整体图案成圆形，代表团队的凝聚力