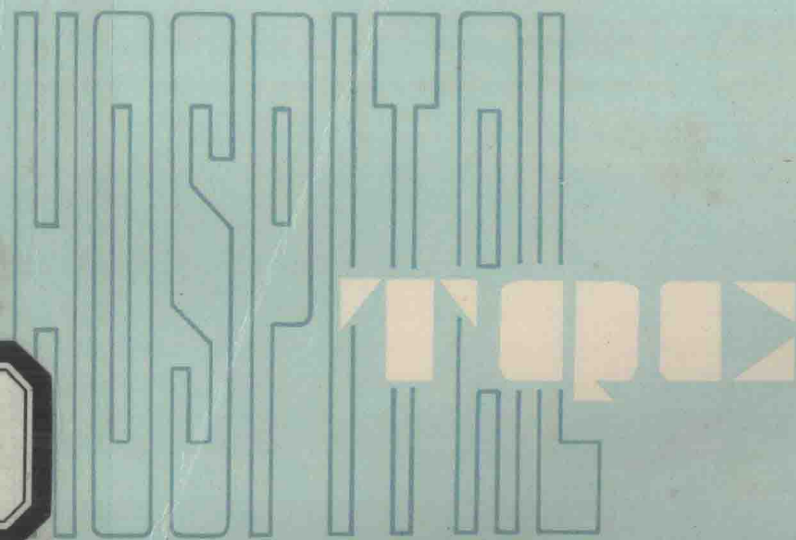


医院全面质量管理

鲁安平 主编
李成祥



中国医药出版社

医院全面质量管理

鲁安平 李成祥 主编

中国医药出版社

一九九〇年·北京

内 容 简 介

为了把全面质量管理的思想、理论、方法有效地应用于医疗卫生事业,进一步提高医院的现代化管理水平,特编写了《医院全面质量管理》一书。此书结合医院的特点,密切联系实际,比较系统地介绍了全面质量管理的基本知识。内容包括:医院推行全面质量管理的概论、医院质量与质量职能、全面质量管理的基础工作、方针目标管理、质量保证体系、医院质量分析与评价、常用统计方法在医院质量管理中的应用、群众性质量管理小组活动以及医院质量管理的诊断等。

本书根据中国质量管理协会编写的《质量管理培训教育大纲》,参照中国质量管理协会编写的《全面质量管理基本知识》、潘渔洲等编写的《质量管理知识手册》和天津卫生局编写的《医院管理学概论》等部分内容而具体编写的。它可作为医生、护士、技术工人等进行技术理论培训的基本教材,也可作为卫生管理部门、各级从事医务工作的领导干部、各类管理人员以及大、中专院校广大师生教学参考。

医院全面质量管理

鲁安平 李成祥 主编

中国医药出版社 出版

(北京西城区太平桥大街4号)

吉林市印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本787×1092毫米 1/32 印张8.75 字数188千字

1990年6月北京第1版 1990年6月 第1次印刷

印数1—15000

ISBN 7-5050-0771-8/R·25 定价:3.15元

為創建具有我國特色
的醫院質量保證體
系而努力

啟英
一九九〇年
五月十日

賀醫院全面質量管理出版

前 言

吉林市于1985年8月被原国家经委、中国质量管理协会批准为全国推行全面质量管理的试点城市之一。为了落实原国家经委和中国质量管理协会对我市如何推行全面质量管理的五点批示，有计划、有步骤地把工业企业推行全面质量管理的成熟经验，从实际出发，结合医院的特点加以学习、应用和推广。

几年来，由于各级领导的重视，以吉林市中心医院等为试点单位，采取了以点带面的方法，通过培训教育、咨询服务、达标验收、创奖检查等途径，有效地把全面质量管理的思想、理论、方法与医院的传统管理有机结合，开创了医院实施全面质量管理的新路，收到了良好的效果。

实践证明：全面质量管理是一种科学的现代化的管理思想和方法，它不仅适用于工业企业，而且适用于医疗卫生等各行各业，是推动科技进步，改进环节质量，提高服务水平，加速医院实现管理现代化的必由之路。

我们受中国质量管理协会的委托，集聚了我市卫生局及各大医院从事管理工作多年、并有丰富管理经验的领导及质量管理工作者编写了《医院全面质量管理》一书。

本书主编由市质协副理事长兼秘书长李成祥同志和省卫生厅副厅长鲁安平同志担任，副主编由市经委副主任陈万年同志和市卫生局副局长陈生同志担任。参加本书编写的作者

有：

吉林市中心医院 张世奎、朱洪奎（第一章）

吉林市卫生局 田洪赋（第二章）

吉林市中西医结合医院 刘鹏飞、唐兆兴（第三章）

吉林市卫生局 张宝清（第四章）

吉林市中心医院 滕喜武、董淑萍（第五章）

吉林市儿童医院 王力、田淑敏（第六章）

吉林市中西医结合医院 李月华、冯乃林（第七章）

沈铁吉林中心医院 宋景山（第八章）

吉林市中心医院 董淑萍、李丽华（第九章）

本书由中国质量管理协会教育部部长罗国英同志、屠菊龙同志和卫生部医政司医院处处长于宗河同志审稿。在编写过程中王世良、申子俞、王跃森等同志也做了很多工作，在此一并表示谢意。

在卫生系统推行全面质量管理，对我们来说还是一件新的尝试，加之我们的能力、水平有限，书中难免出现不妥、缺欠，甚至错误，敬请各位读者提出批评指正。

编 者

一九九〇年六月

目 录

第一章 概论	1
第一节 医院的现代科学管理	1
一、管理理论发展的简述	1
二、医院科学管理的沿革	2
第二节 医院质量管理	6
一、质量管理在医院管理体系中的地位 and 作用	6
二、质量与质量管理的概念	7
三、医院质量管理的基本法则	8
第三节 全面质量管理的基本思想理论	10
一、全面质量管理的概念	10
二、全面质量管理的基本观点	10
三、开展全面质量管理的基本要求	11
四、推行全面质量管理是医院科学管理的必然趋势	14
第二章 医院质量及质量职能	18
第一节 医院质量概念	18
一、医疗质量	18
二、服务质量	19
三、医疗质量特性	21
第二节 医院质量结构	24
一、医院的基本质量	24
二、医院的环节质量	28

三、医院的终末质量·····	30
第三节 医院质量职能·····	31
一、医疗准备阶段的质量职能·····	36
二、医疗过程质量职能·····	39
三、质量评价工作的质量职能·····	40
第四节 医院质量管理机构·····	41
一、医院质量管理机构的建立·····	41
二、专职质量管理机构的作用·····	43
第三章 医院全面质量管理的基础工作·····	46
第一节 医院的质量教育工作·····	46
一、质量教育的重要性·····	46
二、质量教育形式与方法·····	46
三、质量教育对象·····	47
四、质量教育内容·····	47
五、质量教育的注意事项·····	48
第二节 医院的标准化工作·····	49
一、标准与标准化的概念·····	49
二、标准化的特性·····	50
三、标准化的基本原理·····	50
四、标准化的作用·····	51
五、医院的标准化化管理·····	53
第三节 医院的计量工作·····	56
一、医院的计量器具·····	57
二、医院计量器具测试·····	59
三、计量器具的维修、报废和更新·····	61
四、医院计量工作现代化·····	63
第四节 医院的质量信息工作·····	63

一、医院质量信息的形成和信息类型	63
二、医院质量信息的流程和传递	65
三、质量信息管理的组成	66
四、医院建立质量信息管理系统的基本原则	67
第五节 医院的质量责任制	68
一、建立医院质量责任制的必要性	68
二、医院质量责任制的制订	69
三、医院质量责任制的模式	70
第四章 医院方针目标管理	71
第一节 方针目标管理概述	71
一、方针目标管理的含义	71
二、医院方针目标管理的基本内容和特点	73
三、实行方针目标管理的条件	76
第二节 制定方针目标的程序	79
一、制定医院方针目标的依据	79
二、医院方针目标的确定与选择	82
三、制定方针目标的步骤	88
第三节 方针目标的展开	89
一、方针目标展开的目的和意义	89
二、方针目标展开阶段的工作内容	89
三、方针目标展开的基本程序	96
四、个人目标管理	98
第四节 方针目标的实施与动态考核	101
一、要实行动态管理	101
二、充分发挥QC小组作用	103
三、开展咨询活动	103
四、开展医疗业务标准化活动	103

五、健全目标管理责任制·····	103
六、建立完善的目标管理工作质量保证体系·····	104
第五章 质量保证体系·····	105
第一节 质量保证和质量管理的·····	105
一、质量保证的概念·····	105
二、质量管理的概念·····	106
三、质量保证与质量管理的关系·····	106
第二节 建立健全质量保证体系·····	107
一、什么是体系·····	107
二、质量保证体系的概念·····	107
第三节 质量保体证系的内容·····	111
一、有明确的质量方针、质量目标和 质量计划·····	111
二、建立严格的质量责任制·····	111
三、建立专职质量管理机构·····	112
四、实行管理业务标准化和管理流程程序化·····	114
五、建立高效灵敏的质量信息反馈系统·····	114
六、开展群众性的质量管理活动·····	114
第四节 如何建立质量证保体系·····	114
一、要有明确的指导思想·····	114
二、要因地制宜切合实际·····	115
第六章 医疗质量分析与评价·····	116
第一节 综合医疗质量与病例医疗质量评价·····	116
一、统计医疗指标体系·····	116
二、以病例为单元进行质量评价·····	120
第二节 评价医疗质量的“权”、“量”、“度”·····	125
一、评价医疗质量的“权”·····	125

二、评价医疗质量的“量”	127
三、评价医疗质量的“度”	128
第七章 常用统计方法在医院质量管理中的应用	140
第一节 质量管理中的数据	140
一、数据的特点	140
二、数据收集的目的	141
三、数据收集和判断的工作程序	142
四、数据的分类	143
五、数据的特征值	143
第二节 常用的统计方法	145
一、调查表法	145
二、分层法	145
三、排列图法	147
四、因果分析图及措施计划表	150
五、直方图法	154
六、控制图法	164
七、散布图法	172
第三节 新QC七种工具	181
一、关联图法	182
二、K J法	184
三、系统图法	186
四、矩阵图法	190
五、PDPC法	191
第八章 群众性质量管理小组活动	199
第一节 医院质量管理小组概述	200
一、医院质量管理小组的概念	200
二、医院质量管理小组的特点	200

三、医院质量管理小组的活动.....	201
四、医院质量管理小组的作用.....	202
五、医院质量管理小组的任务.....	204
第二节 医院质量管理小组的建立.....	205
一、质量管理小组的类型.....	205
二、质量管理小组的人员组成.....	205
三、质量管理小组的注册登记.....	206
四、选好质量管理小组组长.....	206
第三节 医院质量管理小组的活动.....	207
一、选择活动课题.....	207
二、活动程序.....	208
三、成果发表.....	210
第四节 医院质量管理小组的管理.....	212
第九章 医院质量管理的诊断.....	249
第一节 医院质量管理诊断的概述.....	249
一、诊断的含义.....	250
二、诊断的目的.....	251
三、诊断小组及其成员.....	252
四、诊断提纲.....	254
第二节 医院质量管理诊断的工作程序和方法.....	255
一、诊断工作程序.....	255
二、诊断的工作方法.....	262

第一章 概 论

第一节 医院的现代科学管理

一、管理理论发展的简述

管理理论是随着大生产而产生的。

(一) 早期管理理论

在十八世纪末的工业革命之后，工厂成为资本主义生产的主要方式，从而引起了工厂管理的需要，这个时期管理理论的基础是劳动价值论。其主要特点是，资本家直接担任管理者，凭个人经验和意志进行管理，工人凭自己的技术和经验来决定自己进行的生产方式，这种作法，还没有摆脱小生产传统，所以又叫着传统管理或经验管理。这种管理方式对当时生产力水平还是适应的。

(二) 科学管理理论

从十九世纪到廿世纪四十年代，随着自由资本主义向垄断资本主义过渡，传统管理已不能适应生产发展的需要，逐步发展到科学管理阶段。这个阶段的主要特点是，资本家与经营管理人的分离，出现了厂长制，使管理向科学化、标准化发展而形成的理论。这个阶段主要代表人物有美国的泰勒 (FM·Taylor) 等人，西方称他为“科学管理之父”，他主要是研究生产方法科学化，生产程序标准化，提高生产效率等方面的问题。在本世纪初，美国医院管理方面开始引进

科学管理的思想方法，对医院管理有较大的影响，提出了医院管理标准化的问题。

（三）现代管理科学理论

第二次世界大战以后，随着现代化生产的发展和现代科学技术在生产中的广泛应用，管理科学也随之有了新的发展。在管理上由过去提高效率，发展到以增加经济效益为主要目的，使管理从现场的作业管理，发展到从投入到产出的企业生产全过程，寻求最佳决策和最佳管理；由过去管理以事物为中心，到以人为中心。

现代管理科学中的系统论，信息论，控制论等思想和方法，已开始被医院管理所应用，不断推动医院管理的现代化。

二、医院科学管理的沿革

医院的科学管理的发展，除受医学的进步，医院自身的发展等因素影响外，也与整个科学技术的进步，现代化大生产的出现、管理理论的发展是息息相关的。

（一）医院发展简史

医院的发展大体上经历了古代萌芽时期医院，近代医院，现代医院三个阶段：

1. 古代萌芽时期的医院有以下特点：第一，在当时它不是主要医疗形式，因此数量很少，也是不固定的，只是简单收容病人的场所，医疗条件差，只能说是医院的雏形，是医院萌芽时期，还不是科学意义上的医院。第二，当时传染病流行，办传染病的收容所，这是医院重要起源之一。我国早在公元二年汉朝时期就建立过收容传染病的隔离院。第三，是对病残社会救济性质的“慈善”事业，有的是宗教寺院办的医疗组织，这在西方社会比较明显。第四，宫廷医疗和军事医疗的需要。我国东汉时代就建立了军医院。第五，病人

旅馆。由旅店老板请医生进来为病人诊治疾病，医院英文为Hospital，就有以主待客的含义，这是近代医院产生的雏形。

2. 近代医院开始始于欧洲，大约是在十九世纪中叶开始，是西方资本主义经济和科学技术的高度发展，近代医学发展的产物。其特点是：第一，它已形成是社会医疗的主要形式，无论从医疗技术水平，医疗能力和物质条件，医院同个体医来比较都处于领先和主导地位。第二，近代医院适应近代实验医学的发展。实验医学的发展要求专业分科、医护分工、医技分工、集体协作，这是近代医院的基本特征。第三，在医疗技术上一般以物理诊断、实验诊断、化学治疗、手术治疗为主要手段，在医学理论和实践上还处在机体、器官、细胞为主的客观水平上。

3. 现代医院是本世纪七十年代在欧美等工业、科技先进国家先产生的。进入现代医院发展阶段的显著特点：第一，由“生物医学模式”向“社会—心理—生物医学模式”转变，医院所担负的预防保健、心理咨询、康复医疗等任务越来越大，从单纯面对患病人群，逐渐转向包括健康人群在内的医疗卫生工作。第二，随着科学技术的进步，医院分科越来越细，成为多学科相互渗透，相互作用，相互交叉，出现了很多综合性学科及边缘性学科。同时，现代的医疗仪器设备越来越种类繁多，影像诊断由过去较单一的“X线”发展成为包括B超、CT、磁共振在内的全面影象系统，实验室检查，病理检查，五官科检查等设备以及监护系统多达几百种。特别是电子计算机在医院医疗、科研、管理上的应用，使现代医院变成为多学科系统的综合体系。在某种意义上说是一座“小工厂”。人员结构已由过去的诊疗、护理两大系统，增

加了许多医疗辅助人员和工程技术人员，以及生物工程和生物医学工程人员等。第三，培养人材，推进医学研究是现代医学功能的重要扩展。培养人才已不单是教学医院的事，它已成为所有医院的重要任务。随着现代医学科学技术的飞速发展，医务人员的知识也要不断更新和提高，“病史是医院之宝”，在医院的医疗实践中蕴藏着无数研究课题和未知数，医院越来越成为医学研究的基地。

综上所述，现代医院的预防、医疗、科研、教学都是规模很大，很复杂的系统结构，传统管理、经验管理方法已无法适应，必须做到有严密的计划、合理的组织、有力的协调、精心的指导和有效的控制。这就要求必须具有现代的管理理论、方法、手段实行科学管理。

（二）医院科学管理的形成与发展

医院的科学管理，开始于本世纪初，产生于美国。是伴随着第二次产业革命的管理理论的出现而发展的。这个时期突出的是标准化的科学管理。1918年在北美外科医生第三次临床工作大会上，一些有见地的医生发起制定医院工作和设备标准，发动了医院标准化运动，规定了医院的标准，对不合乎标准的医院施行的手术不予承认，全美的医院在这一影响下，为适应这一标准进行了一系列的设施改革，当时的美国外科学会医院活动调查委员会委员长麦克依陈（MacEac-heh1881 —1956年），于1935年发表了以《医院组织与管理》为题的巨著，阐述了现代医院的功能与应有的状态，对医院的科学管理产生了很大的影响，这种管理理论的出现是医院实行科学管理的开始。

在本世纪初，由于医院迅速的发展，医院的内部结构，医疗活动日趋复杂，要求医院经营者，除有一定的医学知

识的同时也要有一定的管理知识，不具备专业的管理技能是不能担任医院经营者。当时美国医学会就组织了现职的医院管理人员的讲习会。从1934年开始，美国芝加哥大学增设了医院管理课程，相继很多大学在公共卫生学院或商学院设置了专门课程，培养医院管理人员。麦克依陈从1944年直到1956年死时，均在诺斯威斯坦大学担任管理学教授。美国医院管理学以及管理学教育的成果，引起了世界各国的重视，二次世界大战后，日本从50年代以来，随着社会保险的普及和公益金的应用，新型现代医院犹如换季一般的出现，随之掀起了医院科学管理的浪潮。1949年日本厚生省成立了“医院管理研究会”，1961年改为“医院管理研究所”。1964年开始建立医院管理专科学校及对医科大学毕业生进行为期一年的管理专业的教育。有了这一系列的教育机构，再加上医院管理研究工作的发展，促进了日本医院管理工作的进步和发展。

七十年代以来，随着现代化大生产的发展和现代科学技术在生产中的应用，以系统论、信息论、控制论为指导的现代管理理论，也不断渗透到医院管理上来。用规律性的观点、发展观点、系统观点、责任制观点、信息反馈观点、封闭观点，以及重视人的因素，社会化，效能观点等，加强了医院的科学管理。同时也把全面质量管理的思想、理论、方法引进医院管理中，以期用较少的人、财、物、取得满意的医疗效果。特别是电子计算机在医院管理上的应用，把医院的科学管理推进到现代化管理新阶段。另外，医院管理从医院内部扩展到医院外部，包括社会医疗组织和医院管理的研究，美国正朝着这个方向发展，也将成为整个世界的发展趋势。