

Handbook of
Quality Control Circle
with Project Achievement Style

课题达成型 品管圈 操作手册

名誉主编 王伟林
主 编 王临润 李 盈 汪 洋
主 审 刘庭芳



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

名誉主编：王伟林

主 编：王临润 李 盈 汪 洋

主 审：刘庭芳

课题达成型品管圈 操作手册



 浙江大学出版社
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

课题达成型品管圈操作手册 / 王临润, 李盈, 汪洋
主编. -- 杭州: 浙江大学出版社, 2018.5

ISBN 978-7-308-17936-2

I. ①课… II. ①王… ②李… ③汪… III. ①医药卫生
生组织机构—质量管理—手册 IV. ①R197-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第015391号

课题达成型品管圈操作手册

王临润 李 盈 汪 洋 主编

策划编辑 张 鸽
责任编辑 张 鸽
责任校对 季 峥
封面设计 黄晓意
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州兴邦电子印务有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 16.25
字 数 300千
版 印 次 2018年5月第1版 2018年5月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-17936-2
定 价 68.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部电话 (0571) 88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

《课题达成型品管圈操作手册》

编委会

名誉主编：王伟林

主 编：王临润 李 盈 汪 洋

主 审：刘庭芳

副主编：王建平 羊红玉 杭汉强

编 委：（按姓氏笔画排序）

王 远	王建平	王临润	毛 伟
羊红玉	李 盈	汪 洋	张 一
沈陶冶	陆关珍	陈 锦	杭汉强
黄 鑫	楼 燕	缪建华	

内容简介

品管圈是目前最受欢迎的持续改进医疗质量与安全的重要手段,自引入我国医疗系统之后在全国渐成蓬勃发展之态。然而,我国目前绝大多数品管圈为问题解决型品管圈,而课题达成型品管圈的应用还较少。随着品管圈活动的广泛开展和相关研究的逐步深入,课题达成型品管圈这一创新型品管活动越来越受到各行业品质管理工作者的重视,并成为中国医院品管圈后续发展的方向之一。《课题达成型品管圈操作手册》由我国医疗机构课题达成型品管圈活动的先导团队主创,以中国质量协会质量管理小组活动准则为基础,结合前期课题达成型品管圈活动的优秀案例,从质量管理小组的创建、课题达成型品管圈常用工具解析、品管活动的逻辑步骤、成果转化平台搭建等方面系统阐述课题达成型品管圈的实施路径及可持续发展策略,为当前我国相关行业,尤其医疗系统实施课题达成型品管圈活动提供理论支持和实践指导。

序

品管圈是一种自动自发、自下而上的品质管理工具,自引入我国医疗系统应用与推广,至今已有十余年。作为一名较长时间从事品质管理工具的研究、教育和活动的推动者,我见证了医疗机构品管圈活动从星星之火,到在全国医疗系统呈现蓬勃发展之势,并逐渐演化成为一种新的管理文化的全过程。毋庸置疑,品管圈是当前最受欢迎的持续改进医疗质量与安全的一种重要手段。

随着问题解决型品管圈活动在全国医疗机构的普及,现有的品管圈理论及方法已无法满足医疗机构追求卓越品质管理的需求,于是课题研究型品管圈在此背景下应运而生。课题研究型品管圈作为一种以创新卓越为目标的质量管理模式,最先被应用于工业领域新技术或新产品的开发,并取得了良好的成效。近年来,随着医疗机构品管圈活动的兴起与成熟,国内学者和实践者借鉴工业领域课题研究型品管圈的相关概念、理论体系及方法学,根据医院自身服务对象、工作环境及流程的特殊性,进行开拓创新,逐步摸索出一条符合我国医疗机构课题研究型品管圈活动的实施路径。

目前,我国课题研究型品管圈的应用尚处于起步阶段。随着品管圈活动的广泛开展和相关研究的逐步深入,课题研究型品管圈这一创新型品管圈活动得到越来越多广大医护工作者的重视,并有望成为中国医院品管圈后续发展的方向之一。

作为国内首例课题研究型品管圈的探索者、首篇相关文章的作者,及“全国医院品管圈大赛”的发起者,我个人非常欣喜地看到,品管圈活动对于国内医疗质量的改善已产生不可替代的重要价值,而且改善水平和工作内涵也呈阶梯式上升。特别是近年来,越来越多的优秀获奖案例从课题研究型品管圈中脱颖而出,从中可以感受到课题研究型品管圈的巨大魅力。这足以说明医疗机构品管圈活动已经取得了质的飞跃,从改善现场问题提升至追求卓越品质的高度,同



时也极大地激发了一大批医护人员的创新热潮,取得了丰硕的成果。这于品管圈活动的未来发展,无疑具有开拓性的现实意义与历史意义。

当然,课题研究型品管圈新模式的出现,必然会掀起相关品管工作者对该方法学及实践方式的又一波学习热潮,因此亟需一本专业的工具书来指导相关活动的开展,并为品管工作者答疑解惑。庆幸的是,浙江大学医学院附属第一医院品管工作团队准确地把握医疗机构品管圈活动的发展需求,在中国医院品质管理联盟的指导下,率先在国内组织专家团队编撰出版了《课题达成型品管圈操作手册》。这不仅为广大读者系统回顾了品管圈的发展历程,深入浅出地解读课题研究型品管圈的活动程序,还关注新旧品管工作模式及手法的对比,包括品管活动可持续发展相关成果转化的多维工作平台搭建等方面的内容。既有上层理论支撑,又有一线操作手法指导;既有方法学解读,又有战略高度的分析,不失为实用性较强的医疗机构品管方法学的一个范本。

我认为,这是一本能切实帮助解决课题研究型品管圈开展过程中所遇到的难题的好书。可以帮助我们借鉴工业领域的先进经验,结合医疗机构品管圈的自身特点,拓宽医护工作者的工作思路,增强品管圈活动的攻坚能力及研究转化成效,以不断提升医疗机构质量管理水平,为医疗卫生整体事业的发展做出更大贡献。

刘俊芳

教授

中国医院品质管理联盟主席

国际医院品管圈联盟主席

清华大学医院管理研究院创始人

2018年4月

前 言

随着品管圈活动理论和实践的不断发展,以及社会对质量管理工作需求的不断提升,课题达成型品管圈作为一种新兴的品管圈活动,相对于传统的问题解决型品管圈活动,其以关注目标的达成,追求方策或手段的灵活运用,促进新事物、方法或服务的产生等方面的优势,逐渐成为各行各业(尤其是医疗行业)推进质量管理工作的一把利刃。本书的推出,旨在总结国内外课题达成型品管圈理论和实践的基础上,结合中国质量协会质量管理小组活动准则,系统阐述课题达成型品管圈的实施路径及可持续发展策略,为我国当前相关行业(尤其医疗系统)实施这一创新型品管圈活动提供理论支持和实践指导,进一步发掘品管圈活动的工作品质与学术内涵。

本书由医药卫生管理专家、质量管理方法学家、医疗机构基层管理人员及一线医务工作人员共同编写,主要内容包括品管圈活动概述、品管工具解析、课题达成型品管圈活动的逻辑步骤、成果转化平台搭建等,涵盖关键理论概念解析、新旧品管手法对比、运行程序剖析、成果转化管理策略以及最新品管圈活动评审标准等,同时辅以相应的优秀工作案例解读。本书中的大部分案例为近年来国内品质管理大赛的获奖案例,兼顾理论学习和实践操作,简明易懂,可操作性强,可作为相关质量管理工作者,尤其是医疗机构管理者打破传统思路、追求卓越品质的案头参考用书,也可为包括计划开展或正在开展课题达成型品管圈活动的推动组织者、辅导员、圈长、圈员等在内的医院品管圈实践者提供思路和方法学上的有益借鉴。

自2008年至今,历时10年,浙江大学医学院附属第一医院品管圈工作团队一直致力于品管圈活动的实践与创新,并将相关工作成效推广至全省乃至全国各医疗机构,已先后主持编写了《医院品管圈活动实战与技巧》《医院品管圈辅导手册》《医院品管圈圈长手册》《医院品管圈进阶手册》等一系列指导丛书。而



本次我院品管圈团队再一次在审慎分析了当前国内外品管圈活动发展趋势的基础上,历时一年多,组织专家编写了以新型品管圈活动为切入点的《课题达成型品管圈操作手册》,在国内品管领域具有重要的市场前景和现实意义。

与此同时,还要感谢浙江省中医院、湖州市中心医院、郑州大学附属第一医院、吉林省四平市中心人民医院、上药控股浙江有限公司等兄弟单位的诸多专家在本书案例撰写过程中的辛勤付出!

另外,在本书的编写审稿过程中,我国品管圈活动领域学术泰斗刘庭芳教授给予了大力支持,并提供了大量的指导性建议。同时,本书的出版也得到了中国质量协会、中国医院品质管理联盟、浙江省质量协会、浙江省卫生和计划生育委员会医疗质量控制与评价办公室、浙江省医院药事管理质控中心、各编委所在医疗机构及浙江大学出版社的鼎力支持。此外,本书还吸纳了众多质量管理专家的宝贵意见,并引用了一系列权威文献资料,在此一并致以诚挚的谢意。限于编者水平,内容难免存在疏忽或纰漏,希望学员或读者及时指正,更欢迎其他持有不同观点的同道一起探讨交流,以便再版时补充修订,更臻完善。

中国医院协会副会长
浙江大学医学院附属第一医院院长
2018年4月

目 录

第一章 概 述	1
第一节 质量改善活动的基本原则	1
一、质量管理小组的性质和特点	2
二、质量管理小组活动遵循的基本原则	3
第二节 品管圈活动程序要求	4
一、品管圈主题类型的评价	5
二、问题解决型品管圈活动程序要求	8
三、课题达成型品管圈活动程序要求	11
第三节 常用术语和定义	13
一、质量管理相关术语和定义	14
二、品管圈相关术语和定义	15
第二章 课题达成型品管圈的常用工具	18
第一节 分层法	20
一、概 述	20
二、分层的方法	21
三、实施步骤	21
四、注意事项	22
五、案例说明	22
第二节 调查表	24
一、概 述	24
二、调查表的分类	25
三、实施步骤	27
四、注意事项	27



第三节	排列图	28
一、	概述	28
二、	排列图的作用	28
三、	实施步骤	29
四、	注意事项	30
五、	实例说明	30
第四节	因果图	31
一、	概述	31
二、	因果图的分类	31
三、	实施步骤	32
四、	注意事项	36
五、	实例说明	36
第五节	树图	37
一、	概述	37
二、	树图的分类	38
三、	实施步骤	39
四、	注意事项	40
五、	实例说明	41
第六节	关联图	42
一、	概述	42
二、	关联图的分类及应用范围	43
三、	实施步骤	44
四、	关联图的解读	45
五、	注意事项	46
六、	实例说明	46
第七节	过程决策程序图法	47
一、	概述	47
二、	PDPC法的优点	47
三、	实施步骤	47
四、	实例说明	49
第八节	简易图表	51
一、	折线图	51

二、柱状图	52
三、饼分图	52
四、甘特图	53
五、雷达图	53
第九节 水平对比法	54
一、概 述	54
二、水平对比法的类别	55
三、实施步骤	56
第十节 头脑风暴法	57
一、概 述	57
二、实施步骤	57
三、头脑风暴法的成功要点	59
第三章 课题达成型品管圈活动程序	61
第一节 总 则	61
一、关于程序	62
二、关于工具	64
三、关于评审标准	64
第二节 选择课题	66
一、主题选定	67
二、主题类型判定	75
三、选题理由	75
四、拟订活动计划	77
五、课题明确化	77
六、注意事项	80
第三节 目标设定及可行性分析	80
一、目标设定	80
二、目标可行性分析	82
三、注意事项	84
第四节 提出方案并确定最佳方案	84
一、提出方案	84
二、确定最佳方案	89
三、注意事项	92



第五节 制定对策	93
一、对策制定方法	94
二、最适方策的探究	98
三、注意事项	101
第六节 对策实施	102
一、对策实施方法	102
二、注意事项	103
第七节 效果确认	105
一、效果检查	105
二、效益评估	107
三、注意事项	108
第八节 标准化	109
一、概 述	109
二、标准化类型	109
三、注意事项	112
第九节 总结和今后计划	112
一、总 结	113
二、今后计划	114
第四章 课题达成型品管圈的成果转化	116
第一节 概 述	116
一、品管圈项目成果转化的特点	117
二、品管圈项目转化的路径	117
第二节 品管圈项目成果转化存在的问题	119
一、当前品管圈项目成果转化存在的问题	119
二、开展品管圈项目成果转化的主要策略	120
第三节 课题达成型品管圈成果转化创新路径的构建与应用	122
一、课题达成型品管圈项目成果形成路径	122
二、课题达成型品管圈多元一体的成果转化路径构建	123
第五章 案 例	126
第一节 基于NST协同构建卒中后吞咽障碍患者营养管理模式	126
第二节 构建医院特种设备管理体系,提高安全管理效能	154
第三节 创伤性休克急救管理系统的研发	182

第四节 全信息化门诊药房智能配发系统的开发	207
附录1 质量管理小组活动常用统计方法汇总表	236
附录2 全国医院品管圈大赛评分标准	237
附录3 质量管理小组活动评审表	242
参考文献	245
索引	246

第一章

概述

以患者为中心,全面提升医疗服务质量是医疗机构永恒的主题。在众多的品质管理工具中,品管圈(Quality Control Circle, QCC)作为一种优秀的管理方法,强调“自下而上,自动自发,团队合作”的基层质量管理理念,激发员工的自主性和创造性,全方位提升员工的综合素质和质量改善意识,是保障医疗质量的有效手段。自20世纪60年代,日本石川馨(Kaoru Ishikawa)博士创立“品管圈”管理模式以来,全世界许多国家和地区相继开展了品管圈活动,并形成了国际性潮流。近10年来,品管圈被引入国内医疗机构中,历经数载耕耘,品管圈活动已如同星星之火,燃成了燎原之势,有效地推动了全国医疗机构服务质量的持续改善。随着品管圈活动的深入开展,无论是推动模式、活动范畴,还是内涵品质等方面,国内品管圈活动都走出了一条具有中国自身特色的发展之路。活动的主题类型也突破了原有的问题解决型,发展到课题达成型。本章主要阐述质量改善活动的基本原则、品管圈活动的程序要求及品管圈相关术语和定义。

第一节 质量改善活动的基本原则

质量管理小组,亦称QC小组,是指由生产、服务及管理等工作岗位的员工自愿结合,围绕组织的经营战略、方针目标和现场存在的问题,以提高质量、降低消耗、改善环境、提高人员素质和经济效益为目的,运用质量管理理论和方法开展活动的团队,即我们通常所熟悉的品管圈。



一、质量管理小组的性质和特点

1. 质量管理小组的性质

QC小组是各岗位员工自主参与质量管理、质量改进和创新的一种有效形式。开展小组活动是提高员工素质、激发员工积极性和创造性、改进质量、降低消耗、提升组织绩效的有效途径。

QC小组的性质主要体现在以下四个层面。

(1) 组织原则:QC小组是基层员工质量管理活动的一种有效的组织形式,是职工参与企业管理同现代科学管理手段相结合的产物,具有非正式组织特性,强调的是一种自下而上、自我管理、自我教育的群众性组织。

(2) 活动目的:QC小组的活动目的是提高人员素质、提高质量、降低消耗和提高工作效率,而不是完成上级下达的各项生产经营任务或指标。

(3) 活动方式:QC小组活动可由工作性质相同或相近的人员组成质量改善小组,利用团队的力量来解决部门内部的问题;也可以通过跨部门、跨专业、跨学科等多种组织形式,开展活动,解决复杂问题。

(4) 活动主题:广泛,需强调活动程序的科学化、方法的多样性、事实的数据化。

2. 质量管理小组的特点

掌握QC小组的特点是品管圈活动成功的保障。从QC小组活动的实践来看,QC小组具有以下几个特点。

(1) 明显的自主性:QC小组的组成和活动遵循员工自愿参加、自我管理、自我教育、互相启发、共同提高的原则,它体现了以人为本的理念,使管理活动由浅入深、由点带面、由量变到质变。

(2) 高度的民主性:QC小组组长可通过民主选举产生;QC小组活动可设置会议主席,由小组成员轮流担任,成员间平等,各抒己见,相互启发,集思广益。

(3) 广泛的群众性:QC小组的成员不仅可以包括领导、技术人员、管理人员,而且更注重一线操作人员的参与,通过小组活动、教育培训、成果发表等的运作,使全体员工紧密结合、团结合作,建立追求品质的团队文化意识。

(4) 严密的科学性:质量改进强调程序的逻辑性。任何一门管理工具都是以PDCA(Plan-Do-Check-Action),即计划、实施、检查与处置四个环节组成的管理周期反复循环来进行的。QCC最经典的十大操作步骤形成了自身的QC-

STORY, 每一步骤之间都有非常强的逻辑性, 通过深入分析问题、查找原因、制定对策, 从而解决问题。而在活动过程中, 坚持用数据阐明事实, 通过数据推理以及实据查证过程, 判断质量改善的有效性。

二、质量管理小组活动遵循的基本原则

1. 全员参与

全员参与是指组织内的全体员工自愿组成、积极参与群众性质量管理活动, 小组活动过程中应充分调动和发挥每一位成员的积极性和作用, 这是提高组织的创造性和提供价值能力的必要条件。

2. 持续改进

持续改进是指为提高员工队伍素质, 提升组织管理水平, QC小组应开展长期有效、持续不断的质量改进和创新活动。

3. 遵循PDCA循环

遵循PDCA循环是指有序、有效、持续地开展活动并实现目标。QC小组活动遵循计划(Plan, P)、实施(Do, D)、检查(Check, C)、处置(Action, A)程序开展适宜的改进活动, 以促进企业素质的提高和更好地满足顾客不断变化的需求。PDCA循环有两个特点: 一是循环前进, 阶梯上升; 二是大环套小环, 即PDCA四个阶段中, 每个阶段都可以有它本身的小PDCA循环。PDCA循环的运作原理如图1-1和图1-2所示。

4. 基于客观事实

基于客观事实是指QC小组活动中的每个步骤应基于数据、信息等客观事实进行调查、分析、评价与决策。课题的选择、目标的制定、问题的解析、要因的确定、对策的制定和实施、效果的确认等, 都需要用证据来说明, 而这些证据应基于客观数据而不是主观意识。

5. 应用统计方法

应用统计方法是指QC小组活动中应正确、恰当地使用统计方法。把专业技术、组织管理和数理统计方法有机地结合起来, 使质量管理建立在科学统计的基础上, 对收集的数据和信息进行整理、分析、验证, 并得出结论。

基本原则在QC小组活动中的体现如图1-3所示。