

以品管圈活动助力医疗质量持续改进*

——周 静¹ 牛婷婷¹ 刘星星¹ 宋逸菲¹ 段亚哲¹ 万 辉^{2*}

【摘 要】 品管圈作为一项有效的质量管理工具,其应用推动了医院质量文化建设。海军军医大学第一附属医院自2013年开始引入了品管圈,以品管圈项目管理助力医疗质量持续改进。实践证明,项目设计、人才培养、过程管理是品管圈项目管理的基础,但后续还需从建立长效管理机制、调动职能科室参与两方面持续改进。

【关键词】 品管圈;项目管理;医疗质量;持续改进
中图分类号:R197.323 **文献标识码:**B

Promoting Continuous Improvement of Medical Quality Through Quality Control Circle Activities/ZHOU Jing, NIU Tingting, LIU Xingxing, et al./Chinese Health Quality Management, 2022, 29(6): 77-79

Abstract As an effective quality management tool, quality control circle promotes the construction of hospital quality culture. The First Affiliated Hospital of Naval Medical University has introduced the quality control circle since 2013 to help improve medical quality continuously with the project management of the quality control circle. Practice has proved that project design, personnel training and process management are the basis for the project management in the quality control circle, but the follow-up efforts should be made from the establishment of long-term management mechanism and the mobilization of functional departments.

Key words Quality Control Circle; Project Management; Medical Quality; Continuous Improvement
First-author's address The First Affiliated Hospital of Naval Medical University, Shanghai, 200433, China

品管圈作为一项有效的质量管理工具,已被越来越多的医院应用,并推动了医院质量文化建设^[1]。本研究以海军军医大学第一附属医院为例,基于项目管理实践,系统回顾了品管圈项目的设计、执行和成果效益,探讨了品管圈项目管理的经验与不足,以供参考。

1 品管圈项目管理实践

1.1 项目设计

为进一步提升医疗安全管理水平,推进质量管理从“传统、经验、粗放”模式向“科学、现代、精细”模式转变,自2013年开始,该院引入品管圈。基于“广泛普及、定向

繁育、择优竞赛、反哺医疗”的思路,该院由质量管理科设计了“一科一题、专项计划、评比竞赛”三阶段品管圈项目管理方案。管理流程见图1。

1.2 项目执行

1.2.1 以岗位胜任力为导向,培育内训师种子库 为推进品管圈活动,项目在开展初期即着力培养内训师团队。经文献调研和专家咨询,确立了以培养岗位胜任力为主要目标^[2],以胜任力模型6个维度(知识、技能、社会角色、自我概念、特质和动机)以及20个素质要素为框架的内训师培养方案。教学设计上,注重循证思维、创新思维;教学

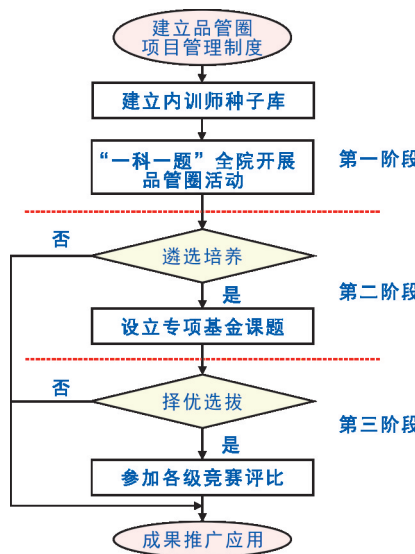


图1 品管圈项目管理流程

方式上,侧重讨论式、启发式、专题式和案例式教学以及实操演练;考

DOI:10.13912/j.cnki.chqm.2022.29.06.20

* 基金项目:海军军医大学第一附属医院“234 学科攀峰计划”(2020YBZ015)

周 静¹ 牛婷婷¹ 刘星星¹ 宋逸菲¹ 段亚哲¹ 万 辉^{2*} 通信作者:万 辉

1 海军军医大学第一附属医院 上海 200433 2 海军军医大学 上海 200433

核方式上,采取团队模拟和仿真课堂,重点考察项目设计和实操能力。截至 2021 年,全院共计 200 人参加了培训,培训合格并授予“内训师”称号 172 人,其中:护理人员 83 人(48.3%);辅诊人员 51 人(29.7%);临床医生 24 人(14.0%);管理人员 14 人(8.1%)。

1.2.2 以常规工作为基础,推动品管圈广泛开展 为普及品管圈管理理念,项目在第一阶段主要推行“一科一题”活动。在内训师指导下,全院各科室每年至少完成 1 项品管圈活动,并作为常规工作持续开展。8 年来,根据品管圈主题相关性分类,位列前 5 的品管圈活动主题类别分别是:标准、预防、患者管理、医疗服务和信息化。其中,信息化虽排名靠后,却是近 3 年来出现频次最高的主题词,2019 年—2021 年“信息化”在品管圈主题中出现频次分别为 11 次、21 次、55 次,反映了科室对信息化的高度关注,并且关注程度逐年上升。

1.2.3 以专项基金为引领,促进品管圈多元化开展 分析第一阶段品管圈活动开展情况发现,绝大多数(95.0%)品管圈类型为问题解决型,课题研究型品管圈(5.0%)开展较少。该现状与课题研究型品管圈“两难三缺”(理论难理解、操作难上手,缺系统性专著、缺高质量文献或案例分享、缺规范化辅导)的特性^[3]有关。为激励开展创新性研究,项目在第二阶段设立了“质量持续改进”专项基金课题,鼓励开展多元化品管圈研究。经科室推荐、专家评审、结果公示,共计 20 个品管圈申报课题并获得资助,其中问题解决型品管圈 13 个、课题研究型品管圈 7 个,后者占比(35.0%)较第一阶段明显提高。这在一定程度上体现了医务人员的质量意识和创新意识有所提升。

1.2.4 以评比竞赛为契机,推动品管圈项目精品化建设 为巩固项目管理成效,该院筛选出一批高水平的品管圈项目,推荐参加各级大赛,在参赛过程中不断打磨,推动品管圈建设持续深入。经过院内选拔、定向指导和多次模拟演练,22 个品管圈活动被送选参加上海市和国家级竞赛,云影圈、合镜圈、精准圈等 15 个品管圈项目获奖,其中:7 个(46.7%)来自“一科一题”;8 个(53.3%)来自医院专项基金资助。专项课题基金的定向培育优势在一定程度上得以体现。

2 成效

2.1 有形成果

项目开展以来,全院共计完成 1 226 个品管圈活动,来自临床、辅诊、职能科室的 3 000 余人次参加了品管圈活动;形成标准化作业书 1 358 份,其中长效推广应用标准 703 份;研发了品管圈信息化管理与实施系统;出版专著 42 部,发表论文及大会报告 435 篇;获得国家发明专利和软件著作权 170 项;按年度形成《优秀品管圈展示汇编》8 册;连续 8 年参加品管圈大赛,荣获上海市一等奖 4 项、二等奖 6 项、三等奖 2 项以及全国一等奖 1 项、二等奖 8 项、三等奖 4 项、优秀奖 2 项。

2.2 无形成果

90%以上的医务人员表示对品管圈有所了解;80.0%的圈员认为品管圈活动能够培养问题分析、方法运用和沟通协调能力,有利于提高工作积极性,树立责任意识;半数以上科室负责人认可品管圈活动。通过品管圈活动形成的标准化成果,不但纳入医院标准化管理体系,而且与医院组织文化有机融合,渗

透到全体医务人员的思想行为中,使质量安全意识“内化于心,外化于行”^[1],在潜移默化中形成了“人人重视质量,人人参与质量,人人享受质量”的医院质量文化。

3 体会与思考

实践证明,品管圈活动对于调动一线医务人员参与质量管理、激发全员团结创新精神发挥了积极作用。纵观项目管理实践,除得益于医院管理层的高度重视以及医疗、护理、医技等多部门的大力支持外,还体现为以下三个“重视”:

一是重视项目设计。项目采取点面结合、三段式推进方案,一方面通过“广泛发动,全员参与”方式普及品管圈理念,坚持“干中学,学中干”,实现从“要我做”到“我要做”的转变;另一方面通过“课题研究,竞赛评比”方式深入挖掘现象背后的问题,寻找解决问题的路径,在竞技的同时检验项目效果,从而达到“以评促建”的目的。各阶段优秀成果转化于临床,践行了“用管理思路做研究,用研究思路做管理”理念,实现了“实践—理论—再实践”螺旋式上升的发展之路。

二是重视人才培养。品管圈活动离不开内训师的指导,内训师培养是项目管理成功的关键。通过定期开展内训师培训,建立内训师种子库,采取“师带徒”方式不断壮大内训师队伍,同时兼顾不同岗位和专业,尽可能达到结构合理、全面覆盖,逐步扩大了质量改进范围^[4]。本项目中,内训师通过“规范培训—结对辅导—赛前集训”方式,发挥了“领头羊”作用,不断提升了医务人员主动参与质量管理的意识和能力,推动了质量评价由追求合格率向追求满意率转变。

三是重视过程管理。项目始终坚持环节质控和闭环管理,落实策划、实施、监测和改进的全过程监管。以基金课题管理为例:选题阶段,严格组织课题查新,引导研究主题聚焦热点和难点^[5],避免选题简单、重复,确保基金课题的创新性;实施阶段,规范组织考核与监督,确保课题按计划执行;结题阶段,认真组织结题汇报,严把“出口关”,推广课题研究成果,扩大课题学术影响力。借助全过程管理模式,进一步夯实了质量基础,提升了质量内涵,凝炼了质量文化,促进了重视质量、追求卓越的医院文化氛围建设。

本项目虽然取得了一定成效,但也存在不足,如数据质量不高、工具应用欠规范等。主要表现有二:一是如何将品管圈成果内化于基础质量管理工作。医院虽已开展品管圈活动多年,但仍局限于封闭式圈内活动,如何打破原有品管圈局限,将“圈内”变成“圈外”,甚至纳入全面质量管理体系,在基础质量管理

过程中定期监督品管圈研究成果转化,考察质量管理流程持续改进,建立长效管理机制,需要进一步研究。二是如何调动更多职能科室参与品管圈活动。目前,该院品管圈研究主体仍以临床和辅检科室为主。事实上,品管圈活动还适用于医院行政和职能部门。建议相关科室认真梳理流程,深入分析存在问题,强化理论与实操能力,以品管圈活动为载体,通过以赛促学、以学促用、标杆示范、分级培训、专项指导等,建立品管圈质量持续改进长效机制。

总之,医疗质量持续改进需要全院上下各级部门的通力配合,只有全面、全程、全员树立科学的质量管理理念,以系统改善为导向构建医疗服务系统^[6],全方位转变方式、调整结构、拓展内涵,促进员工自律、专科自治、职能部门监督和第三方评价的“四位一体”质量共治管理体系建设,才能切实推进医疗质量持续改进。

参考文献

- [1] 邓明德,马明镜,何 蕾,等.品管圈活动与医院文化二重构建的探讨[J].解放军医院管理杂志,2016,23(5):499—500.
- [2] 单 楠,刘丽英,康 林,等.助理全科医师岗位胜任力特征分析[J].中国卫生质量管理,2017,24(1):26—28.
- [3] 向 萍,胡平玲,周启蒙,等.课题研究型品管圈内训课程设计要点分析[J].中国卫生质量管理,2021,28(3):62—64.
- [4] 王艺蓉,林 倩,黄婧雅,等.PD-CA内训师在促进医院质量持续改进中的探索与实践[J].中国医院管理,2020,40(5):61—63.
- [5] 黄婧雅,姚 瑶.品管圈研究热点的可视化分析[J].中国卫生质量管理,2021,28(4):75—79.
- [6] 高 岩,鲍玉荣,张莉彩,等.小品管,大质量:医院开展品管圈活动效果研究[J].中国卫生质量管理,2017,24(4):1—3.

通信作者:

万 辉:海军军医大学教研保障中心医疗管理室副主任
E-mail: chyyzgk@126.com

收稿日期:2021—12—09

责任编辑:吴小红

《全国护理事业发展规划(2021—2025年)》发布

“十三五”时期我国护理事业发展成效显著。2020年底,全国注册护士总数超过470万人,每千人口注册护士数达到3.34人,具有大专以上学历的护士超70%,护士队伍学历素质进一步提高。护理服务质量持续提高,护理工作更加贴近患者、贴近临床、贴近社会,群众看病就医获得感进一步增强。护理服务模式不断创新,老年护理服务快速发展,护士积极性得到进一步调动。与经济社会发展和人民群众日益增长的健康需求相比,我国护理事业发展还存在不平衡、不充分的问题。“十四五”时期全面推进健康中国建设对护理事业发展提出了新要求,积极应对人口老龄化对护理事业发展提出了新任务,推动高质量发展为护理事业发展带来了新机遇,信息化技术的快速发展为护理事业创造了新条件。

为推进“十四五”时期我国护理事业高质量发展,提高人民群众健康水平,根据《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》《“健康中国2030”规划纲要》《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》《“十四五”优质高效医疗卫生服务体系建设实施方案》等要求,在全面评估、深入调研和听取各方意见建议的基础上,分析“十四五”时期护理事业发展面临的新形势新要求,制定了《全国护理事业发展规划(2021—2025年)》。

来源:国家卫生健康委员会网站