

第九届 上海市医院品管圈大赛 评审专家材料

2023年9月



一、品管圈专场分组、汇报时间、 奖项设立情况

类型	组别	专场	圈组	合计	场地	汇报时间	一等奖	二等奖	三等奖	全国申报要求	
课题研究型	第一组	课题研究型专场	20	20	406	12	1	2	3	不超过10圈	
问题解决型	第二组	三级医院综合专场1	24	24	402	8	1	3	4	问题解决型 不超过30圈	
	第三组	三级医院综合专场2	24	24	403	8	1	3	4		
	第四组	三级医院护理专场	30	30	404	8	1	3	6		三级医院护理圈 不超过12圈
	第五组	二级医院专场	20	22	405	8	1	3	4		二级医院圈不少 于3圈
		国企与民营医院专场	2								

二、全国医院品管圈大赛 成果评审原则



- **医院品管圈成果评审要点：**
 - 1、程序清楚、逻辑严密；
 - 2、以事实为依据，用数据“说话”
 - 3、统计方法运用正确、恰当

优秀成果：

程序清楚、各步骤逻辑关系严密；

数据充分，有效，直接可比；

有较多的方法，且运用正确、有效；

对策措施得当，实施效果明显；

报告图表结合，表述准确易懂。

评分区间 ≥ 90 分，超过95分应具体说明理由

良好成果

程序较清楚、能看出各步骤关系；
有数据支持；
能用统计方法，但存在一定问题；
对策措施实施效果较明显；
报告表述比较清楚。

评分区间 ≥ 80 分， < 90 分

一般成果

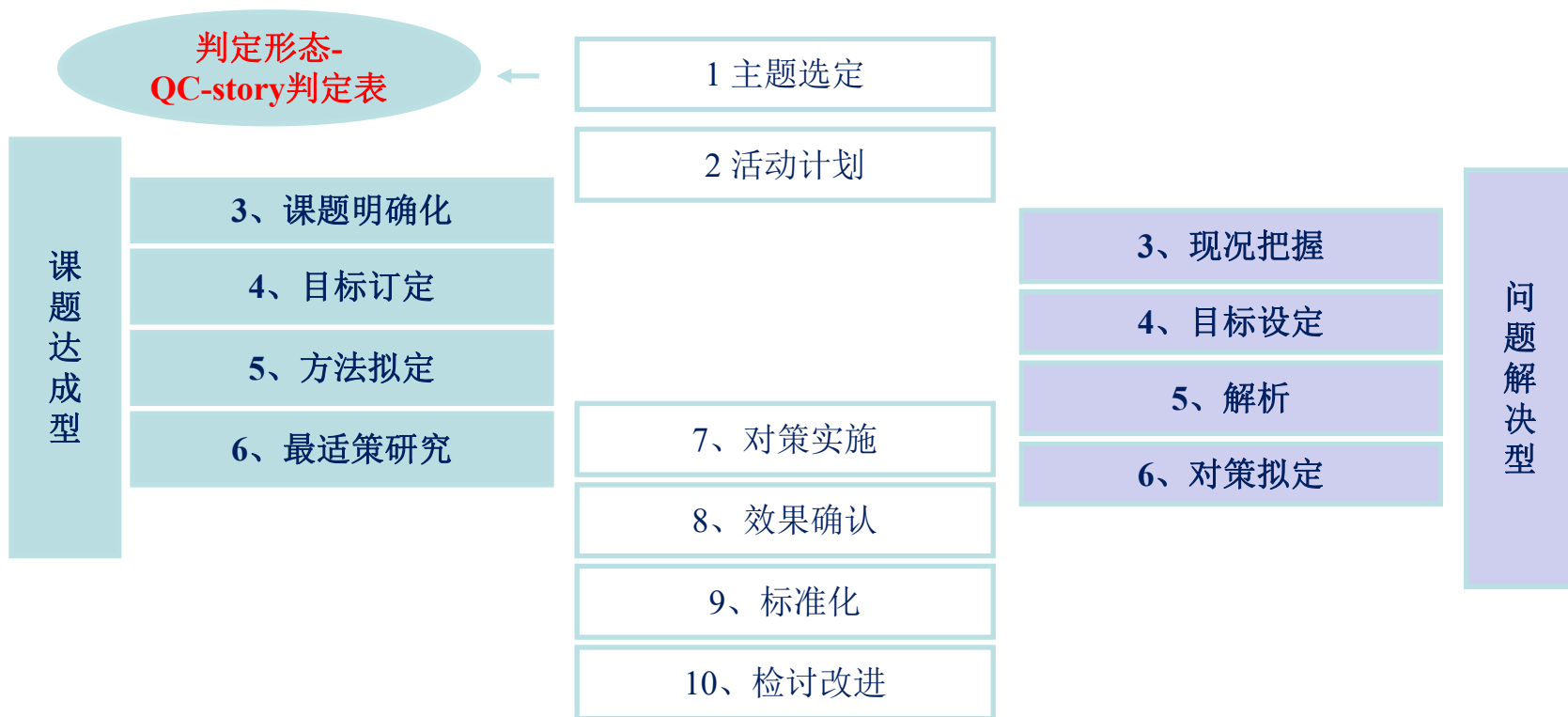
程序步骤不完整或缺乏系统性；
有数据但未充分利用；
很少用统计方法；
对策措施实施效果较明显；
报告表述多用文字，很少用图表。

评分区间 < 80分，低于75分应具体说明理由

三、医院品管圈大赛 成果发表基本步骤及常见问题

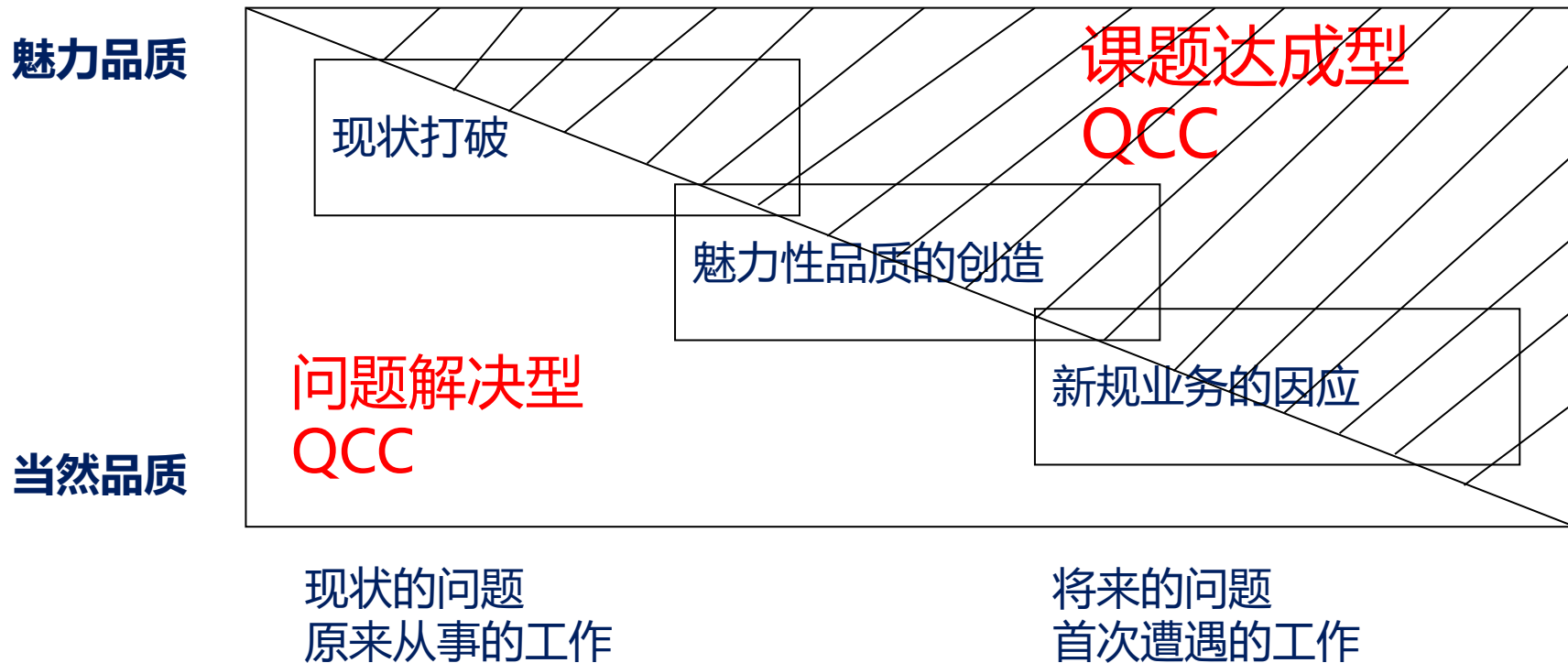


课题达成型和问题解决型的步骤区别



课题达成型与问题解决型课题的区别

项目	问题解决型	课题达成型
立题	在原来的基础上改进、提高	从未有过的事情
现状	要把现状调查分析清楚	无现状调查，而是研究创新的切入点
设定目标	在原来的基础上，上升一个新的台阶	完全是新的要求
原因分析	针对存在的问题症结分析原因，找出主要原因	不用分析原因；为达到目标，广泛提出各种方案，寻找最佳方案。
决策的依据	用数据说话	评价、比较、选择 (有数据时，也要用数据)
应用工具	以数据分析用工具为主，非数据分析工具为辅。	以非数据分析工具为主。



QC Story 的适用领域概念图

问题解决型品管圈

普遍存在问题

- 1、七大手法应用欠熟练
- 2、十大步骤主要存在以下四个问题：
 - ①主题选定的问题（1）
 - ②真因验证的问题（5）
 - ③对策拟定的问题（6）
 - ④标准化设计问题（9）

2015, 07 《中国医院管理杂志》我国医院品管圈主题选定存在问题及其对策, 蒋海尼、刘庭芳
我国医院品管圈真因验证存在问题及其对策, 高俊杨、刘庭芳
我国医院品管圈对策拟定存在问题及其对策, 张丹、刘庭芳
我国医院品管圈标准化存在问题及其对策, 石慧敏、刘庭芳

QCC活动的步骤

上海市医院品管圈及质量工具应用指导工作组

PDCA大小循环

计划 Plan

实施 Do

确认 Check

处置 Action

1. 主题选定

2. 拟定活动计划书

3. 现状把握

4. 目标设定

5. 解析

6. 对策拟定

7. 对策实施与检讨

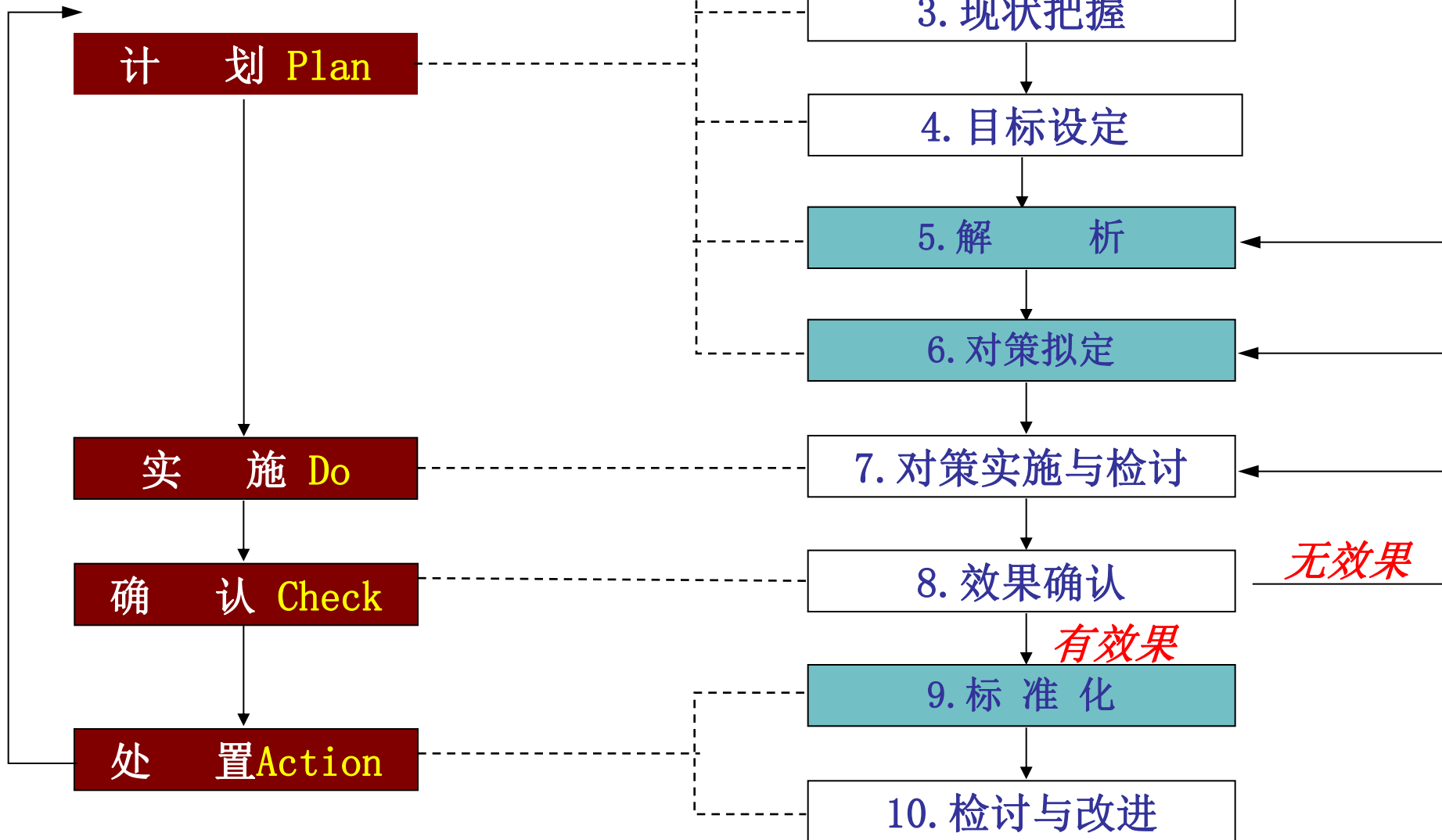
8. 效果确认

9. 标准化

10. 检讨与改进

无效果

有效果



PART
01

主题选定

Part0
1

圈员通过头脑风暴、民主投票等多种方法从备选主题中选择一个合适主题

Part02

备选主题通常来源于实际工作中经常发生的问题所谓“问题”即是现状与应有状态或目标间的差距

Part0
3

能否选定一个合适的主题往往是决定品管圈改善活动能否取得最佳效果的关键因素之一

01

评价维度定义欠准确

评价关键维度缺失

02

03

评价维度缺乏权重

主题选定具有圈内局限性

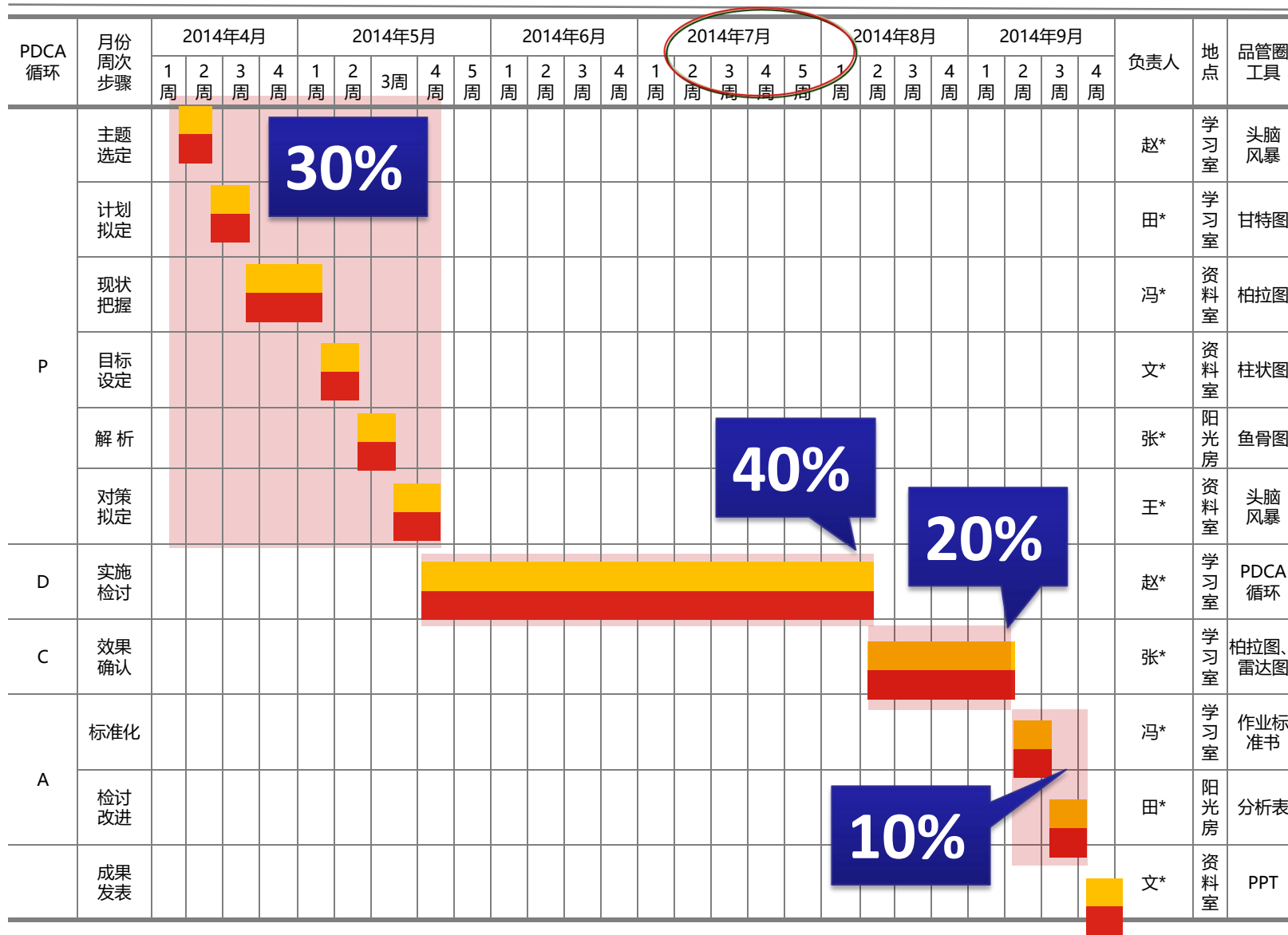
04

PART
02

活动计划拟定

活动计划拟定

海市医院品管圈及质量工具应用指导工作组



注： ■ 表示计划线

■ 表示实施线

制表人：***

源自：三级护理-第四军医大学唐都医院

PART
03

现况把握

流程图

可将现行工作
内容充分掌握



查检表

到现场, 针对
现物, 做现实
观察



柏拉图

归纳出本次主
题的特性 (掌
握重点



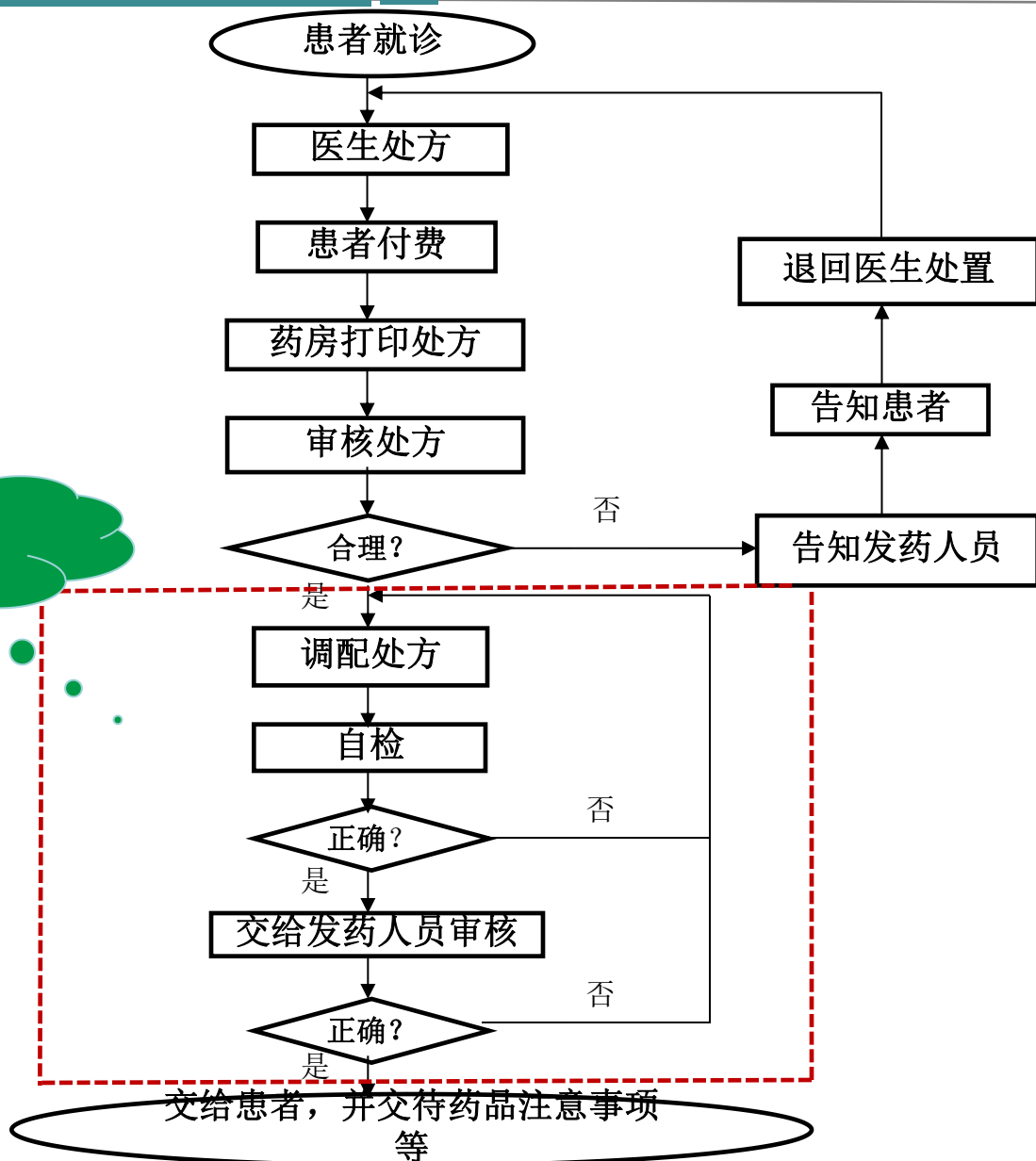
流程图

流程图

上海市医院品管圈及质量工具应用指导工作组

门诊药房药品调剂流程图

活动重点





查检表

- 要简明、易填写、易层别，记录项目和方式力求简单
- 查检表—收集资料—依据事实—有效解决问题
- 以记录代替记忆使观察深入
- 查检人员培训训练（保证调查结果的一致性）
- 查检表在使用时发现不适用的需检讨修正
- 设定的项目一定要针对事实而不是含义模糊的原因
- 对原因分类，若数据不易归类应改用现象来查检。

例：

“放置不当”不易收集资料，改为放置不当造成破损（破损数）

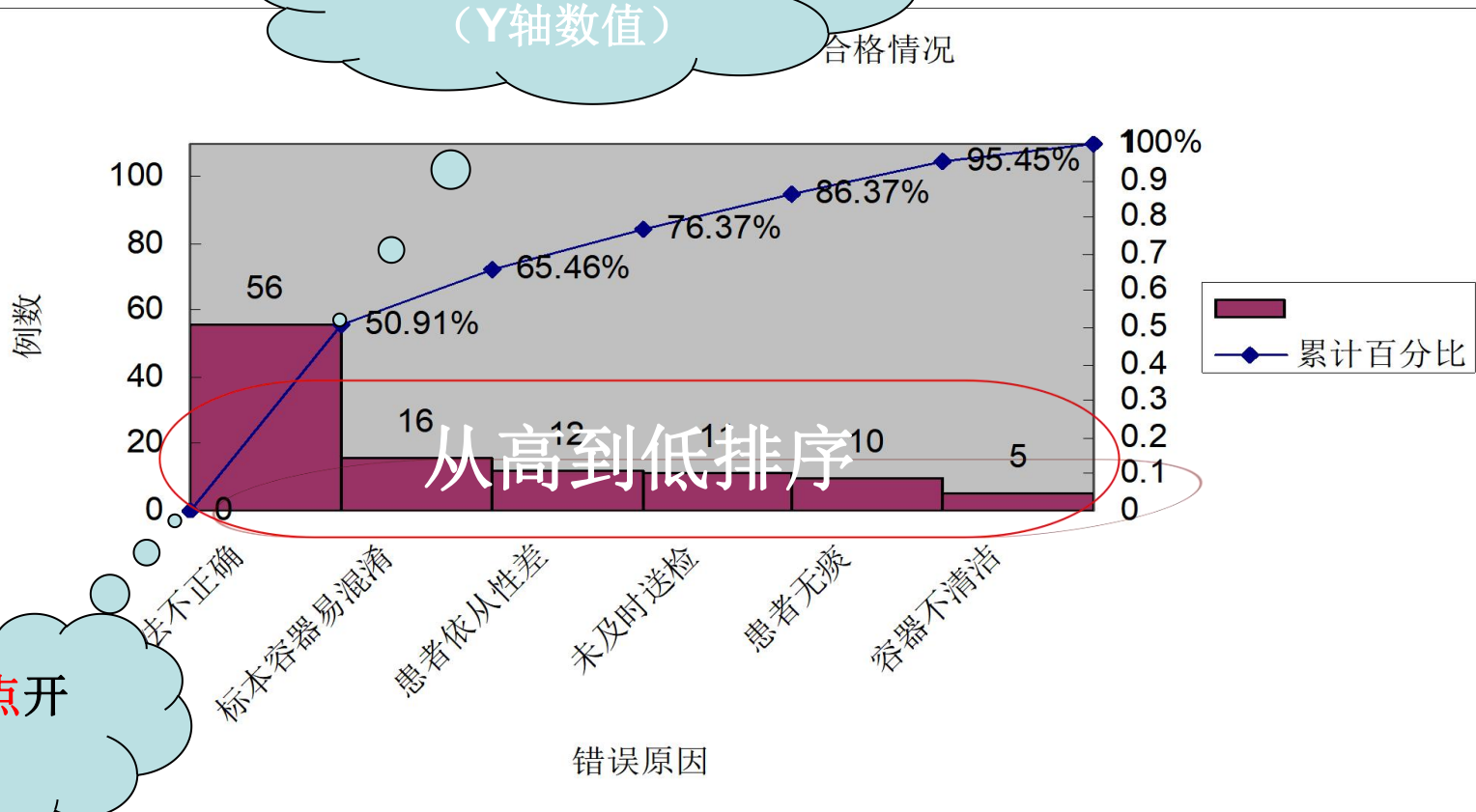
数据收集方式要明确（5W1H）

- 标题(WHAT) 目的是什么?
- 理由(WHY) 项目, 为什么?
- 人员(WHO) 由谁做?
- 方法(HOW) 何种方法?
- 时间(WHEN) 什么时间查核?期间多久?
- 地点(WHERE) 在什么地方查检?



柏拉图

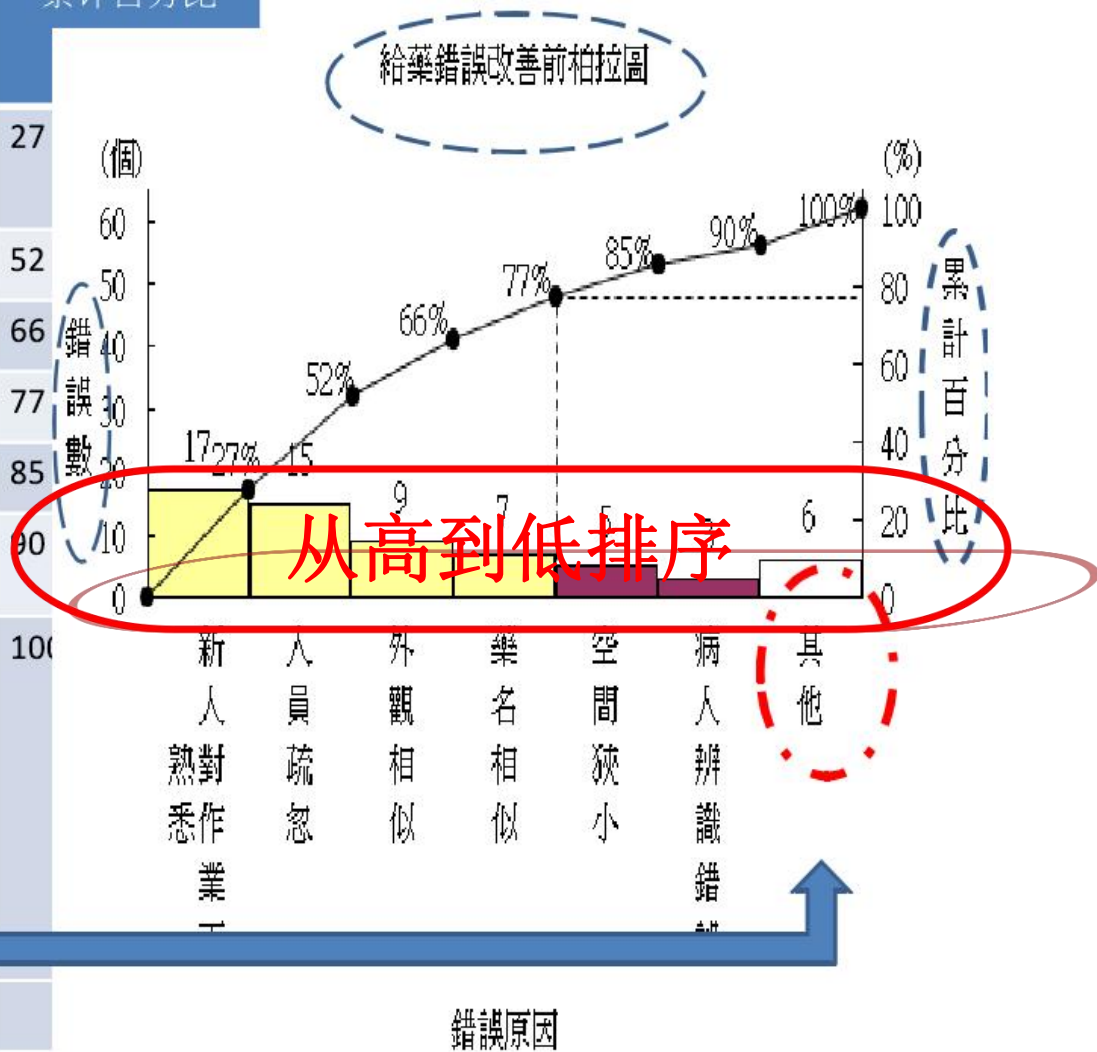
从零点连接
(Y轴数值)



柏拉图常见问题

上海市医院品管圈及质量工具应用指导工作组

查检项目	次数	百分比	累计百分比
新人对对作业不熟悉	17	27	27
人员疏忽	15	25	52
外观相似	9	14	66
药名相似	7	11	77
空间狭小	5	8	85
病人辨识错误	3	5	90
A	1	10	100
B	1		
C	1		
D	1		
E	1		
F	1		
合计	62	100	

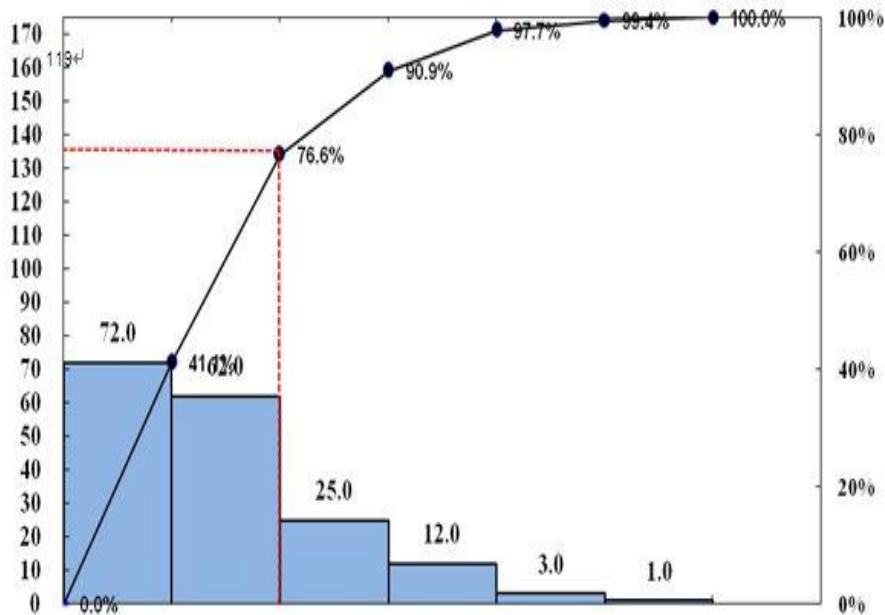


柏拉图常见问题

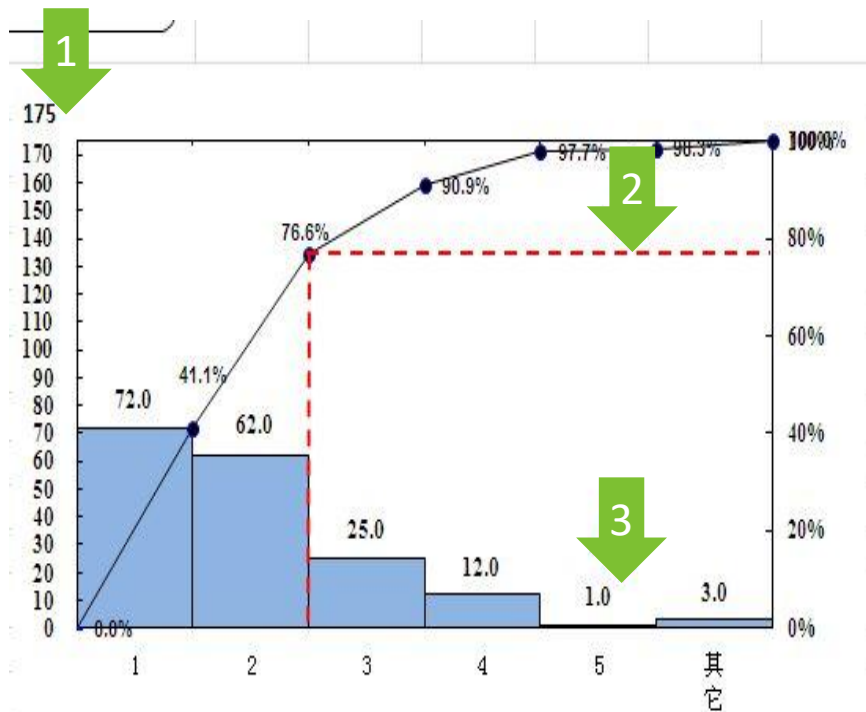
上海市医院品管圈及质量工具应用指导工作组

修改前

改善前柏拉图



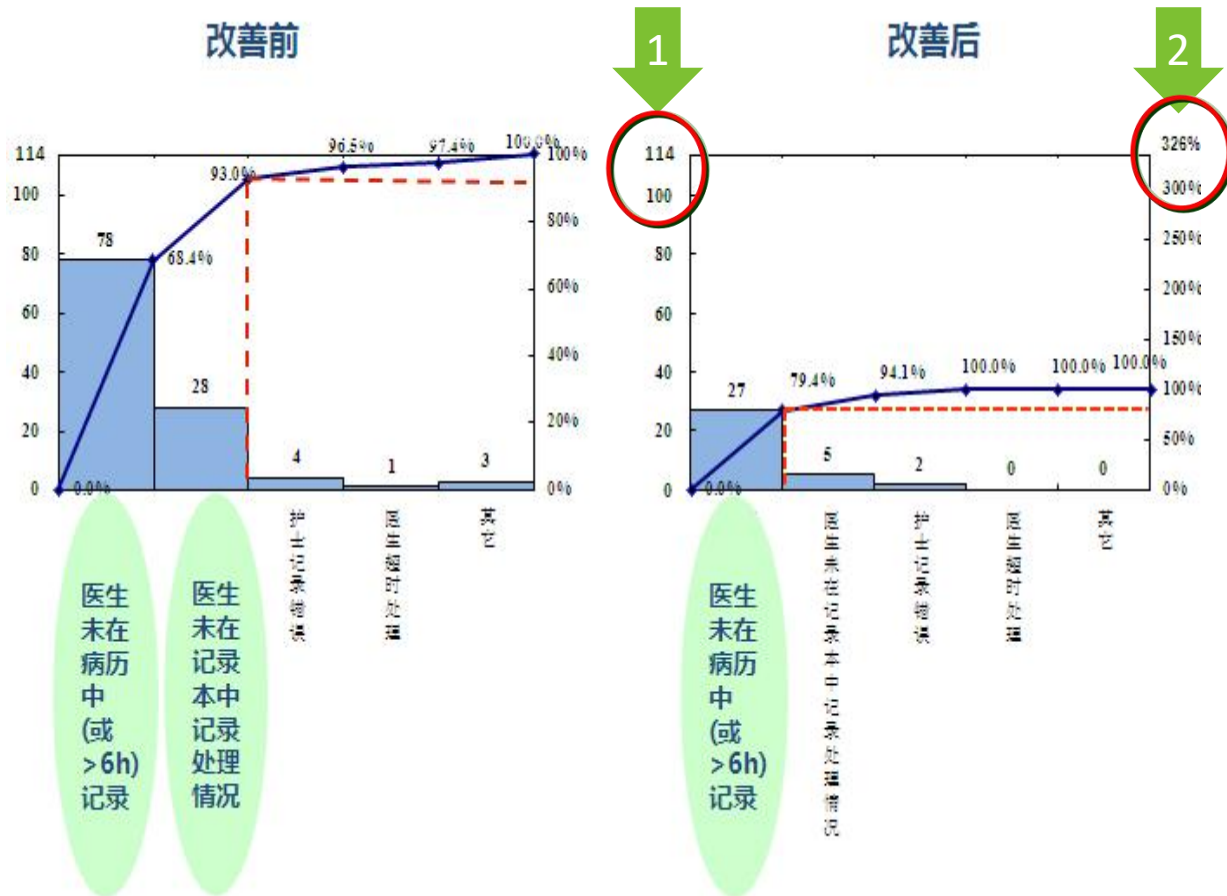
修改后



- 1、左侧纵轴为查检总数，如图“175”，须标注
- 2、红色虚线标注出改善重点
- 3、共六个查检项，第七个空项应去除，同时其它项应列在最后

柏拉图常见问题

上海市医院品管圈及质量工具应用指导工作组



改善前后对比柏拉图绘制注意要点

- 1、左侧纵坐标数值同现况调查查检总数
- 2、右侧纵坐标百分比等于现况调查查检总数与改善后查检总数之比乘以%

PART
04

目标设定

- 对导致问题点的现状初步了解后，应确定合理的目标值。
- 目标的对象要明确、活动周期要明确、完成到何种程度要明确
- 目标值确定：注重目标值的**定量化**，使小组成员有一个明确的努力方向。**防止目标值定得太低**，小组活动缺乏意义，又要**防止目标值定得太高**，久攻不克，使小组成员失去信心。
- 确定**目标尽量与同行业横向比较**，与国内、外先进水平比较。

PART
05

解 析

依“现状把握”找到的存在问题，进一步分析原因

原因

所有可能造成问题的因素都称为原因。

要因

根据经验或投票所圈选出来的原因
(并没有实际到现场收集数据来验证)

真因

至现场对现物收集数据后，所验证出来的真正原因，也就是用数据圈选出来的原因。

PART
06

对策拟定



- 1 对策要具体可行，尽量选经济效益大的对策
- 2 管理上不发生矛盾
- 3 对策应结合自身情况，自己有能力解决的对策
- 4 选出的对策数量不宜过多（4-6个为宜），以便集中人力物力解决问题
- 5 确认对策内容为永久有效对策，而不是应急、临时对策

PART
07

对策实施与检讨

- 执行整改方案，以**数据**表示实施的成果
- 转动**P-D-C-A**
- 调查对其他工作或其他部门有无**负面影响**
- 实施中，发现**效果不佳**，可重新调整后实施。
- 如发现有**反效果或异常**时，应**立即停止**，改用其他对策。

体现5W1H

对策名称		
真因		
问题点		
对策内容: What 改善对象 how 实施步骤		对策实施: who 负责人 when 实施期间 where 实施地点
对策处置: 达目标列入标准 未达目标再对策		对策效果: 对策执行情形 对问题点改善效果

PART
08

效果确认

有形效

- ❖ 目标达成 $100\pm 10\%$ 是不错的，目标达成率高于150%或低于80%者应提出说明
- ❖ 改善前后结果以柏拉图或其他图形（柱状图、推移图）比较
- ❖ 可计算效益（金额）

效果确认

此阶段的效果确认是全部的对策实施完毕一段时间后所得到的效果，某些对策也许会有相辅相成的效果，所以在这一阶段是做总效果的确认。

无形效果

- 文字方面可以条列方式表示
- 可以雷达图评价法表示无形成果
 - A. 自己打分数或由主管打分数
 - B. 评价项目是偶数较好(大约5-8项较佳)
 - C. 每项目均衡发展是较好的

PART
09

标准化

注意要点

- 文书的标准化制作：依照医院规定的文书要求新订/改订/废止文件
- 公告信息
- 对新的流程/制度进行员工教育培训
- 依控制图拟定质量问题再发措施
- 全院推广
- 纳入日常管理体系

标准化存在问题

上海市医院品管圈及质量工具应用指导工作组

标准作业说明简单、不具体，操作性不强

流程图不规范

有标准化的说明，未建立标准书

制定的标准未与全院或科室层面的规章制度进行整合



PART
10

检讨与改进

- ❖ 把改善过程做**全盘性的反省/评价**
- ❖ 明确余留的问题或新发生的问题
- ❖ 把今后的**计划**具体整理出来
- ❖ 定期检查**追踪标准化措施**的遵守情况
- ❖ 定期核查是否有维持预期的效果

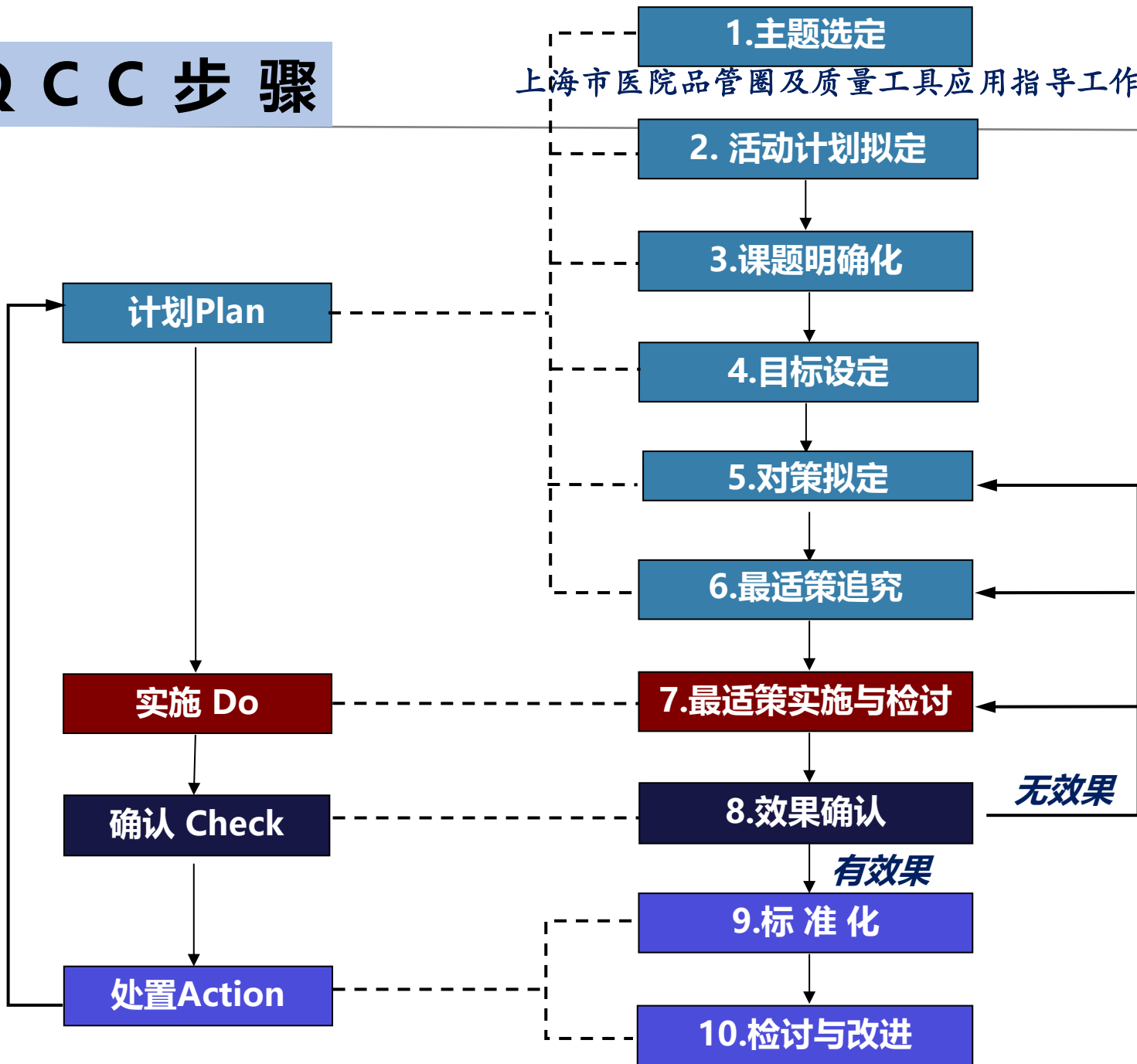


下期活动主题

课题研究型品管圈

QCC 步骤

上海市医院品管圈及质量工具应用指导工作组



步骤一

主题的选定

- 应是开发、研制什么**新产品、新服务项目、新业务、新方法等**，而不是什么指标水平的提高与降低方面。
- 历年全国医院品管圈大赛课题达成型品管圈主题：
 - 基于治未病理念颈椎病防治360模式构建
 - 基于ERAS骨科协同创新营养
 - 皮瓣移植术后微循环观察标准的构建与应用
 - 全信息化门诊药房智能配发系统建立
 - 医院社区协同模式胃肠肿瘤MDT团队构建

QC STORY 适用判定

课题达成型	关系程度		问题解决型
1、以前未曾有过经验，欲顺利完成首次面临的工作	4.9	3.9	1、欲解决原来已在实施工作中的问题
2、欲大幅度打破现状	5.0	3.4	2、欲维持或提升现状水平
3、欲挑战魅力性品质、魅力性水平	4.6	2.6	3、欲确保当然质量、当然水平
4、欲提前应对可预见的课题	4.1	3.0	4、欲防治再发生已出现的问题
5、通过方案，IDEA的追究与实施可达成目标的	4.9	2.5	5、透过真因探究而消除问题
判定结果	合计得分		判定结果
✓	23.4	15.4	✗

课题达成
型
品管圈

步骤二

活动计划拟定

步骤三

课题明确化

课题明确化

调查选取课题(题目)的现况水平与期望水平, 进而明确『攻坚点』并设定目标。

1. 课题明确化

1.1. 把握现况水平

针对课题, 从各角度把握现况水平

1.2. 把握期望水平

选取与现况水平相似之项目, 把握期望水平或不久将来可预见的状况等。

1.3. 望差与攻坚点之明确化

把握现况水平与期望水平之间的望差
决定攻坚点

三、课题明确化

1.现状水平

(1) 医院

主题	把握项目	调查时间	调查对象及目的	调查地点	调查方法	调查团队	调查结果	
基于治未病理念的颈椎病防治360模式构建	人员	2014.11.4-2014.11.11	住院部病区医务人员配比	骨伤科 推拿科 针灸科病区	查阅医务科、护理部人员档案册并病区核实	针灸科： 杜静等3人	病区床护比1: 0.4 ，医护比1: 1.6 。人员配备达标	
	设备	2014.11.7-2014.11.18	住院病区中医诊疗设备配置	骨伤科 推拿科 针灸科病区	病区现场调查核实	针灸科： 杜静等3人	病区中医诊疗设备平均 8 种/病区，缺龙氏牵引床2张	
	资金	2014.11.10-2014.11.20	了解住院患者平均住院费用	信息统计科	回顾性调查2014年颈椎病患者住院费用	骨伤科： 李亨等3人	2014年住院患者平均费用 8542.3 元	
	信息	2014.11.11-2014.11.21	病区颈椎病防治宣传措施	三个病区 院办 治未病中心	1、现场查阅资料； 2、登录医院网站、微信平台查阅	治未病中心： 宋晓容等3人	1、医院微信号、医院网站各 1 个，无微信公众号 2、纸质媒介：宣传栏 3 块、宣传单 5 种； 3、电子媒介：无颈椎操光碟	
	制度		2014.11.10-2014.11.15	建设银行职工、高职院校学生，了解职业高危人群颈椎病发病率	体检科	发放颈椎病调查问卷（见附件1-2）2000份，收回2000份 其中有效问卷1986份	体检中心：叶瑾等5人	职业高危人群颈椎病发病率： 34.5%
			2014.11.12-2014.11.22	了解病区临床路径使用情况	骨伤科 推拿科 针灸科病区	查阅2014年住院患者350例（纳入：颈型、神经根型；排除：脊髓型，椎动脉型），临床路径入径统计数据	骨伤科： 李亨等3人	颈椎病临床路径入径率 67%

备注：病区选择为我院开展颈椎病治疗的**5**个病区：骨伤科（**2**个病区）、针灸科（**2**个病区）、推拿科。

望差值与攻坚点选定表

(评分)
 ○: 5点
 ○: 3点
 △: 1点

题目	掌握项目	现况水平	期望水平	望差值	攻坚点(候补)	评价项目			综合评价	决定攻坚点
						克服望差值的可能性	工作场所的强势(弱势)	客户的期望(前后工段)		
	题目特性									

注：依『课题』的不同，现况水平与期望水平顺序也可相反。

三、课题明确化

•2.发掘攻坚点

(1) 医院攻坚点

主题	内容	把握项目	现状水平	期望水平	望差值	攻坚点	评价项目				采用攻坚点	
							上级方针	圈的劣势	克服能力	总分		
基于治未病理念的颈椎病防治360模式构建	医 院	人员	住院病区人员配比	人员配比达标	---	---	---	-	-	-	-	×
		设备	中医诊疗设备配置	平均12种/病区	增购1种(2件)设备	提高8% (1÷12×100%)	添购设备	48	38	34	120	×
		资金	住院患者住院费用	平均住院费用8542.3元	降至8000元	降低6.3% (542.3÷8542.3×100%)	降低住院费用	38	42	32	112	×
		信息	电子媒介	微信平台、医院网站2个	增加微信公众号1个	提高50% (1÷2×100%)	建设微信公众号	60	60	58	178	√
			纸质媒介	宣传单、宣传栏共3个	增加宣传单、宣传栏、宣传册各1个	提高100% (3÷3×100%)	丰富宣传单、栏、册数量	60	62	58	180	√
		制度	职业高危人群颈椎病发病率	发病率34.5%	发病率21.7%	降低12.8% (34.5%-21.7%)	降低职业高危人群发病率	58	54	56	168	√
			颈椎病临床路径使用	纳入临床路径率67%	纳入临床路径率92%	提高25% (92%-67%)	提高入径率	62	60	56	178	√

评分标准：强 5分 中3分 弱1分。由圈员14人评分，达168分 (14人×3项×5分× 80%=168) 以上为攻坚点。

三、课题明确化

•3.攻坚点合并

	掌握项目		期望水平	攻坚点
基于治未病理念的颈椎病防治360模式构建	人员	医院	--	人员调配
		社区	社区健康服务中心增医师1名、中医技师1名；治未病中心增加医生1名	
		家庭	--	
	设备	医院	--	添购设备
		社区	添购电教设备2件，诊疗设备2件	
		家庭	--	
	资金	医院	--	增加投入
		社区	增加资金20万	
		家庭	--	
	信息	医院	建设微信公众号1个，增加宣传单、栏、册各1个	构建颈椎病防治知识宣教体系
		社区	面授次数增加6次	
		家庭	--	
制度	医院	职业高危人群颈椎病发病率降至21.7%，颈椎病临床路径率入径率达86%	制定中医特色颈椎病防治方案	
	社区	颈椎病防治知识知晓率达47%，开展中医特色技术9项，统一中医操作技术流程		
	家庭	随访率达96%，颈椎病患者田中靖久评分达18.2分		

步骤四

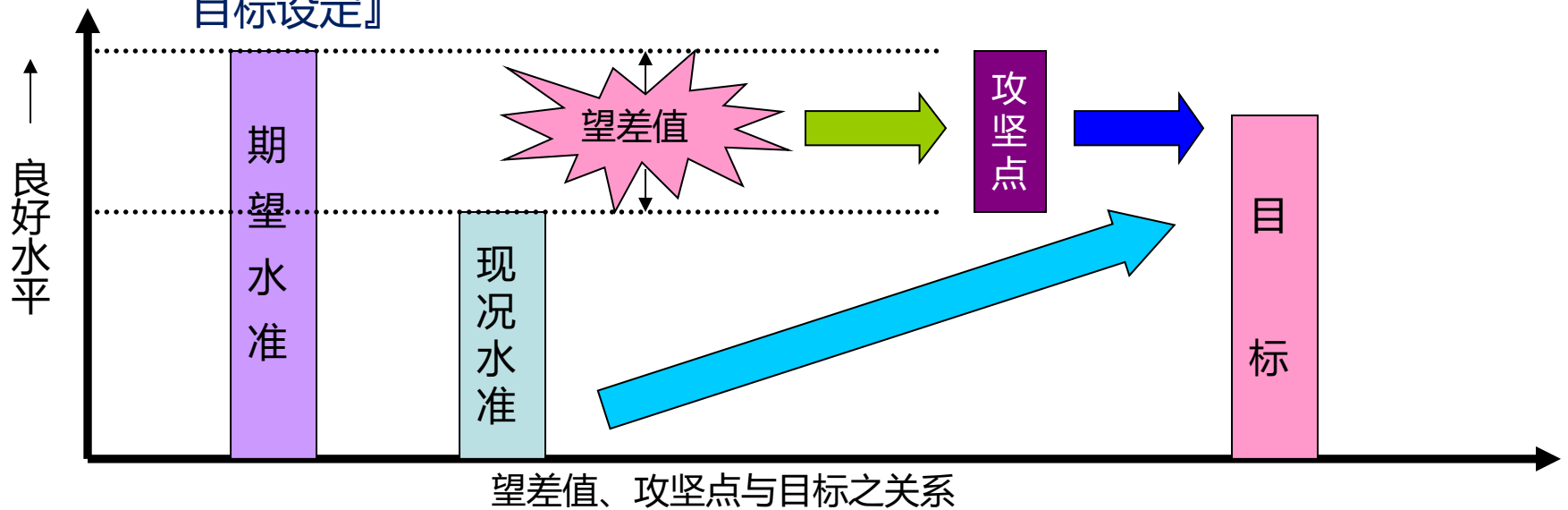
目标设定

目标设定

从期望水平中明确**目标的三要素**『甚么(目标项目)、多少(目标值)、到何时(达成日期)』并设定目标

目标设定的根据及目标设定过程要明确

若在选定题目时目标即很明确，则在『课题明确化』前也可做『目标设定』



模式构建——总目标



目标设定



步骤五

方策拟定

方策的拟定

1. 列举方策案

针对攻坚点，大量提出认为**可能达成目标的方策案**

2. 方策案的评估

从提出的方策案中，视其与目标的关连性，暂不考虑甚可行性选出期待效果在的案子

针对选出的方策案，依期待效果的高低顺位加以编号。

五、方策拟定

主题	评价基准：强5分中3分弱1分，由14名圈员打分，总分210，依据80/20法则，168分以上采用。		评价项目				
	攻坚点	方策拟定	可行性	经济性	效益性	总分	判定
基于治未病理念的颈椎病防治360模式构建	人员调配	1-1组建考核专家组，专家组制定考核方案	68	62	64	194	√
		1-2人员考核（笔试+面试），调配岗位	66	58	68	192	√
	添购设备	2-1调查社区设备种类、数量，使用频率	66	66	62	194	√
		2-2依据调查结果添购设备	62	60	68	190	√
		2-3拟定设备管理办法	60	62	66	188	√
	增加投入	3-1调查颈椎病防治资金投入	62	68	66	196	√
		3-2根据调查结果，制定颈椎病防治资金预算方案	64	64	62	192	√
		3-3拟定预算外资金应急方案	50	54	58	162	×
	构建颈椎病防治知识宣教体系	4-1调查医院微信公众号、网站模块建设，宣传（单、栏、册）种类、发放数量，专家义诊、讲座次数	66	64	58	188	√
		4-2制定医院微信公众号、网站颈椎病模块建设纲要	64	66	64	194	√
		4-3拟定宣传（单、栏、册）制作规划	54	52	56	162	×
		4-4制定专家组义诊、讲座计划表	68	64	68	200	√
	制定中医特色颈椎病防治方案	5-1召开岭南中西医结合治疗颈椎病会议	52	54	60	166	×
		5-2针对社区居民制定颈椎病预防A1方案	68	66	64	198	√
		5-3针对职业高危人群制定颈椎病预防A2方案	68	66	62	196	√
		5-4严格筛选入院患者群	50	56	52	158	×
		5-5针对住院患者修定颈椎病治疗B方案	68	64	68	200	√
		5-6针对康复人群制定颈椎病后遗症后防复C方案	66	66	68	200	√
		5-7制定中医技术开展、操作流程	64	64	68	196	√
		5-8完善随访制度	68	66	66	200	√

步骤六

最佳方策追究

上海市医院品管圈及质量工具应用指导工作组

六、最佳方策追究

	方 策	障碍判定	副作用判定	消除障碍	判定	方策 群组
人员	1-1组建考核专家组，专家组制定考核方案	考核专家组成立需多专业专家组成	占用考核专家组成员时间；	提前向医院申请，在医院协调下组建专家考核组；	√	I
	1-2人员考核（笔试+面试），调配岗位	考核内容覆盖面广，人员上任岗位业务不熟练	参与考核人员花费大量时间精力准备考试；工作效率低下	在院内网公布考试大纲；对调配人员进行上岗培训	√	I
设备	2-1调查社区设备种类、数量，使用频率	4个社区健康服务中心需详细调研设备，需要大量时间精力	增加调研人员和社区人员工作负担	向医院申请2个工作日时间专员专职负责调研	√	I
	2-2依据调查结果添购设备	添购设备程序审批缓慢，设备添置不及时	拖延设备投入使用时间	积极与医院采购部、设备科财务科沟通，确保设备及时购置	√	I
	2-3拟定设备管理办法	设备使用不熟练	人员操作不当	对操作人员进行培训	√	I
资金	3-1调查颈椎病防治资金投入	20万资金分配不合理	20万资金使用效率性、合理性降低	请专业财会人员指导制定资金预算方案，确保资金分配合理	√	I
	3-2根据调查结果，制定颈椎病防治20万资金预算方案	资金不能及时投入使用	社区用于颈椎病防治相关工作延迟	与院领导、财务科沟通，监督资金到位及时	√	I
宣教体系	4-1调查医院微信公众号、网站模块建设，宣传（单、栏、册）种类、发放数量，专家义诊、讲座次数	医院、社区、家庭涵盖范围广，需要花费大量时间精力	增加调研人员工作负担	向医院申请3个工作日专员专职负责调研	√	II
	4-2制定医院微信公众号、网站颈椎病模块建设纲要	微信公众号、医院网站模块建设维护缺乏互联网专业人士指导	微信公众号、医院网站模块建设维护不及时，信息不能及时发布共享	请互联网专业人士指导公众号、医院网站模块建设维护	√	II
	4-3制定专家组义诊、讲座计划表	义诊、讲座聘请专家时间时有调整	专家义诊、讲座因时间调整而延后改期	提前1月同义诊讲座专家落实时间，由院办监督，保证按时开展	√	II
防治方案	5-1针对社区居民制定颈椎病预防A1方案	A1方案体质辨识、建立档案需要大量人力、设备、物力支持	社区居民体质辨识重视度不足，无法全部建立健康档案	社区通过宣教、上门、发放资料途径确保居民体质辨识、建立档案	√	III
	5-2针对职业高危人群制定颈椎病预防A2方案	A2方案中职业高危人群宣教时间难以保证	职业高危人群无法执行宣教内容和功能锻炼	与建设银行、深职院预约时间，多次上门进行宣教指导	√	III
	5-3针对住院患者修订颈椎病治疗B方案	B方案实施中“龙氏”脊椎正骨手法掌握人员不足	住院患者享受“龙氏”脊椎正骨手法等待时间较长	定期举办“龙氏”脊椎正骨手法培训班，增加掌握“龙氏”手法医务人员	√	III
	5-4针对康复人群制定颈椎病术后康复C方案	C方案针对家庭人员流动性较大，宣教指导困难	家庭成员无法充分获得颈椎病康复知识	增加电话服务指导和医疗服务上门次数，面对面指导宣教	√	III
	5-5制定中医技术开展、操作流程	中医操作技术缺乏医院监督体制	中医操作技术不能够长时间保持规范	建立中医操作技术监督体制	√	III
	5-6完善随访制度	深圳人员流动性大，随访难度较大	随访人员丢失，无法及时追踪随访	详细登记患者信息，确保及时跟踪随访	√	III

六、最佳方策追究

可运用得失表、PDPC、箭头图等方法明确实施方策

步骤七

方策实施

最适策的实施

1. 实施计划的拟定

为确实实施最适策，制作具体的实施计划

2. 最适策实施

依照计划，圈员们自己锲而不舍地实施

实施时要能掌握方策与结果的对应状况

取得上级及相关者的协助与指导

步骤八

效果确认（同前）

步骤九

标准化（同前）

步骤十

检讨与改进（同前）

步骤十

下期活动主题（同前）

THANKS