

基于 PDCA 理论的大型三甲综合性医院后勤管理质量控制体系构建的实证研究

金为民, 许海风, 韩玉静, 徐 炜, 王正勇, 顾家荣

(上海市第一人民医院 后勤保障处, 上海 201620)

摘 要: 医院后勤管理是医院建设的重要组成部分, 在保证医院各部门正常运转及向患者提供优质医疗服务方面具有至关重要的作用。基于 PDCA 模型, 以上海第一人民医院为例, 分析了当前医院后勤管理的现状及存在的问题, 通过多轮循环、不断分析、规划和行动的过程, 建立了以三级巡查制度为基础的闭环式后勤管理质量控制体系, 并进行了实施。实施前后的数据对比显示, 研究所建立的后勤管理质量控制体系是有效的, 具有一定的推广价值。

关键词: 质量管理; 医院后勤管理; 质量控制; PDCA 理论

中图分类号: R197.32

文献标志码: B

The Construction of Hospital Logistics Management Quality Control System Based on PDCA: An Empirical Research in Third-Grade Class-A Comprehensive Hospital

JIN Weimin, XU Haifeng, HAN Yujing, XU Wei, WANG Zhengyong, GU Jiarong

(Department of Logistics Support, Shanghai General Hospital, Shanghai 201620, China)

Abstract: Logistics management is an important part of hospital construction, which plays a crucial role in ensuring normal operation of all departments and providing high quality medical services. Based on the PDCA model, taking Shanghai First People's Hospital as an example, the status quo and existing problems of logistics management in hospitals are analyzed. Using process of multiple cycles, continuous analysis, planning and action, a closed-loop logistics management quality control system on the basis of three-level inspection system is established and carried out thoroughly. Before and after the implementation, the data shows that the logistics management quality control system established by our Institute is effective and worthy of further promotion.

Keywords: quality management; hospital logistics management; quality control; PDCA management

0 引言

医院后勤保障管理是医院建设的重要组成部分, 是医院医疗、科研及教学的支持保障系统; 其在保证医院各部门正常运转及向患者提供优质医疗服务方面具有至关重要的作用^[1]。国际医

院认证联合委员会 (Joint Commission International, JCI) 评审标准及中国《三级综合医院评审标准》中均对医院后勤的建设提出多方面的严格要求, 如在设施管理和安全、感染预防和控制、信息交流等方面给出了详细的指导意见, 以提高医院的服务效率及服务质量^[2]。然而, 医院后勤管理系

收稿日期: 2017-07-05

通信作者: 金为民 (1959-), 男, 安徽安庆人, 副研究员, 学士, 主要研究方向为后勤保障管理。E-mail: jinweimin16@163.com

基金项目: 上海市第一人民医院管理课题研究项目 (YNGL-2015ZD02-6) 资助

统中项目众多、内容繁杂,传统的后勤管理很难满足医院对其时效性、高效性的要求^[3]。为此,医院后勤管理研究成为研究人员关注的一个热点问题。

现有的研究主要集中在以下几方面:①对后勤管理现状及问题的研究,如林正刚^[4]指出医院后勤服务协同中存在市场障碍、制度障碍和人力资源障碍;李延年等^[5]研究了后医改时期医院后勤社会化管理中存在着“不讲成本核算,忽略经济效益”“单纯依靠行政手段”“缺乏动力机制”“盲目的录用制度”“模糊的规章制度”等问题;王海银等^[6]对上海市二甲及以上医院后勤管理现状进行了调查研究。②对后勤管理模式的研究,如甘霄^[7]以上海市嘉定区精神卫生中心为例介绍了企业化后勤管理建设的具体实施;付俊枝、黄绍华、范志琴等^[8-10]多位学者提出了医院后勤管理应向社会化模式转变。③对后勤管理某一具体项目内容的研究,如王辰^[11]对医院后勤维修材料采购与管理进行了研究;陆辰铭等^[12]对医院物资资产管理的研究;陈亮等^[13]对一站式报修管理的研究。④信息化技术在后勤管理中的应用,如王东风^[14]分析了后勤管理信息化的优势;张其顺等^[15]提出了要构建集中式后勤综合管理信息平台、建立后勤设备智能化管理平台;闫石等^[16]介绍了北京大学第三医院能耗监管系统的构建与运用。

综合现有研究发现,现有的医院后勤管理研究大多是对某一具体后勤管理项目或某一具体手段在具体后勤服务项目上应用的研究,较少有从医院后勤管理整体角度对整个医院后勤管理的管理体系架构的研究,而构建有效的医院后勤管理体系、建立长效机制是提升医院后勤管理水平的根本^[16-17]。因此,本文以PDCA(Plan、Do、Check、Action)理论为基础,从医院后勤管理整体的角度来研究医院后勤管理质量控制体系的框架及实施。

1 PDCA 理论

PDCA 循环是美国质量管理学家戴明提出的关于管理过程运行的模型。它把一个管理过程分解为P(策划)、D(实施)、C(检查)、A(改进)4个阶段,依次进行,周而复始,形成一个管理的闭环,从而实现管理绩效的持续改进(见图1)。

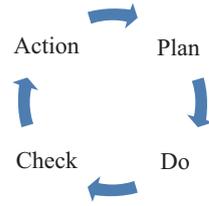


图1 PDCA 基本模型

Fig. 1 PDCA basic model

PDCA 循环模型是广泛应用于质量管理的标准化、科学化的循环体系。PDCA 循环模型已被大量应用于医疗质量的研究中,在中国知网上以“PDCA”和“医疗”为关键字在篇名中搜索,从1991年到2016年11月,共有89篇文章,多项研究显示PDCA 循环能持续改进医疗服务质量、提高病人满意度^[18-21]。同时,PDCA 模型也被运用于一些具体医院后勤管理项目的研究,并取得了较好的效果,如管德赛^[22]以某眼科热水供应为例研究了PDCA 循环在医院后勤管理中的具体应用。

2 PDCA 在医院后勤质量控制体系中的应用

PDCA 模型在医院后勤管理质量控制体系中有2个层面上的应用:①整个质量管理体系的框架的建设;②医院后勤管理中涉及到的与具体业务相关的具体管理制度。如果把医院后勤管理质量控制体系看作为一个大的PDCA 循环,那么各具体业务相关的具体管理制度的建设就是一个小的PDCA 循环,通过大环带小环、小环保大环的相互联系、彼此促进的过程,确保后勤管理质量的持续改进^[22]。本文以上海市第一人民医院为例,研究PDCA 模型在医院后勤管理质量控制体系建设中的应用。

2.1 Plan (策划)

2.1.1 现状及问题分析

(1) 后勤管理职能多而复杂。上海市第一人民医院院占地294 775 m²,在编职工3 300人,开放床位2 500张,后勤保障工作非常繁杂。医院后勤部门所管理的范围较为广泛,包含了诸多方面,例如设备物资管理、招标采购供应、基础设施建设和维修维护、安全保卫、环境治理与美化、医疗废物收集、暂存、转运以及污水处理、医院水、电、气管理,保障供给以及水、电、气设施设备的维修维护等。后勤部门所管理的范围较广而复杂,其中任何环节出现问题均会影响医院的正常运行。

(2) 已建立了数字化的后勤服务平台,但存在着协调困难问题。上海市第一人民医院在整合原有信息化资源基础上,于2014年开始建立数字化后勤管理平台。该数字化后勤管理平台实时采集医院各方面的数据信息,并通过网络上传至服务器,信息经服务器分析处理后迅速向相关部门下达任务指令,任务执行人实时反馈任务执行进度。平台内容几乎涵盖了后勤管理的方方面面,包括保洁管理、被服管理、膳食管理、医废管理、维修管理、设备管理、工程仓库、运送管理、临床报修、调度中心、电子屏显示、合同预警、品质管理、移动平台、成本管理等。

尽管已经建立了数字化的后勤服务平台,但在人员配备及制度安排上还存在着不匹配问题。这种不匹配主要体现在:原有的人员配备和制度安排还是建立在手工数据记录的基础上的,导致了人员配备方面没有根据数字化平台反馈的数据结合岗位需求进行科学核岗,在制度方面没有根据数字化平台反馈的客观数据,建立科学的绩效考核制度。

(3) 职工责任心较低。在后勤部门中,多数职工属于招聘人员和劳务派遣,相关待遇相对较低,并且招聘人员和劳务派遣的稳定性较正式员工差,监管力度较正式职工较低;正式职工多数年龄大、身体健康状况差,工作目的不明确、无动力,得过且过,工作时存在不认真、责任心低下等问题。

2.1.2 原因分析

存在以上问题的原因有以下几方面:① 工作内容和流程没有一个统一的梳理;② 没有完善的监督机制;③ 没有明确的考核机制。

从工作内容和流程上看,由于没有一个统一的梳理,即没有将工作内容按项目或任务梳理,更没有将每一项目或任务进行流程分析,梳理成清晰的操作程序,这就使得原本就内容繁多的后勤业务看上去更加纷繁复杂。

从监督机制上看,由于工作内容和流程没有一个统一的梳理,导致建立在此基础之上的监督

机制只能是泛泛而谈、流于形式,必然导致已建立的数字化后勤服务平台在运行的过程中出现协调困难。

从考核机制上看,由于前两点原因,导致原有的考核制度尽管存在,但缺乏明确的考核指标,从而导致了职工责任心低、慵懒散浮。

2.1.3 解决方案

(1) 业务班组分类及服务技术标准制定。针对医院后勤管理职能多而复杂的问题,可以根据提供服务的对象进行班组分类,根据第一人民医院的现状分为:社会化服务公司、医学装备班组、设施设备保障班组及物资资产管理班组。再针对各项业务的具体特征对每一项服务内容设定服务技术标准,此标准是业务服务人员提供的标准,也是对业务人员进行考核的标准。

(2) 对业务进行分类、分级处理。针对医院后勤管理服务内容多而复杂的特征,还可以对业务进行分类分级处理,以便于最紧急的业务优先得到处理。如表1和表2分别显示了运送及工程维修业务的分级及分类。

(3) 以数字化平台为基础,建立“三级巡查”为核心的管理机制。依据后勤保障服务内容的数字化管理平台,建立以三级巡查体系为核心的“巡查责任人+巡查范围+巡查内容+巡查时间”的分级分类闭环式管理机制:管理干事负责精细化基础质量巡查管理;副处(科)长负责针对管理督查的环节质量巡查管理;后勤保障处负责人负责终末质量巡查管理。

以设备的维修保养为例,“三级巡查”机制的具体责任人、范围及内容如下:

一级巡查。对后勤保障的设备均指定专人负责,负责设备的工人每天应根据巡查表单对自己所管辖的设备进行巡查,及时维修出现故障的仪器设备,并及时向平台反馈设备运行状态和维修进度,切实保证设备的正常运转。

表1 运送业务分级、分类列表
Tab. 1 Classification list of delivery service

序号	系统级别	分类	备注
1	一般运送	预约、日常	常规预约病人的检查单、病区标本、报告、病史资料、物品搬运等常规日常工作
2	紧急运送	即时	除常规工作外的紧急需求运送工作
3	特急运送	抢救	病人抢救需运送辅助工作,如抢救领药、送取血标本、抢救检查

表 2 工程维修业务分级、分类列表
Tab. 2 Classification list of engineering maintenance services

序号	系统级别	分类	备注
1	一般报修	常规	常规电话接报修、常规系统推送报修、巡检维修
2	紧急报修	即时	对发生水、电、气和空调等重要保障设备突发故障的处置, 立即恢复正常运行的紧急处理
3	特急报修	抢修	对可能造成次生破坏突发事件的抢修
4	额外安装拆卸需求	特殊	搬迁、改建及新安装

二级巡查。工程部主管负责对设备的运行和保养状态进行抽检, 督促一级巡查人员完成设备故障的处理, 及时反馈巡查过程中发现的问题, 并负责一级巡查人员的绩效考核。

三级巡查。医院后勤保障处负责定期对设备的运行和保养状态进行抽检, 对二级巡查人员进行绩效考核, 及时发现管理系统中的问题和疏漏, 制定相应的解决方案或规章制度, 向一级、二级巡查人员下达指令, 杜绝类似问题的再次发生。

(4) 建立后勤管理质量考核指标体系。在分级分类闭环式管理机制的基础上, 通过对后勤业务的服务人员、服务对象及相关技术人员和管理人员的调查的基础上, 制定了后勤质量考核指标体系, 以运送服务与工程维修服务为例, 其指标体系分别如表 3、表 4 所示。

表 3 工程维修业务考核指标体系

Tab. 3 Engineering maintenance services assessment index system

及时率/%	完工率/%	满意度/%	巡检完成率/%
30	20	30	20

表 4 运送业务考核指标体系

Tab. 4 Delivery services assessment index system

接单及时率/%	逾时率/%	陪检准确率/%	服务满意度/%
20	30	20	30

2.2 Do (实施)

按照决策层、管理层和执行层 3 个层次对员工进行教育培训、统一认识, 增强技术人员业务素质 and 制度观念, 将前期研究的主要成果制成质量手册、标准、规章制度、管理办法、记录表式等成文文件, 并组织员工进行讨论和学习。依照相关工作制度以及技术化操作流程, 加强对职工的培训及训练, 并且

鼓励职工参加相关技能的培训, 使职工能够接触到更多新知识、新技能, 按照相关标准严格进行操作。

2.3 Check (检查)

依据“三级巡查制度”进行巡查, 并按月进行考核, 根据考核指标体系进行打分, 考核结果与绩效直接挂钩, 兑现奖惩。

2.4 Action (改进)

一级巡查人员, 即负责设备的工人每天应根据巡查表单对自己所管辖的设备进行巡查, 及时发现并维修出现故障的仪器设备, 并及时向平台反馈设备运行状态和维修进度, 切实保证设备的正常运转。

二级巡查人员, 即工程部主管通过对设备的运行和保养状态的抽检, 督促一级巡查人员完成设备故障的处理, 及时反馈巡查过程中发现的问题, 并负责一级巡查人员的绩效考核。

三级巡查人员, 即医院后勤保障处定期对设备的运行和保养状态进行抽检, 对二级巡查人员进行绩效考核, 及时发现管理系统中的问题和疏漏, 制定相应的解决方案或规章制度, 向一级、二级巡查人员下达指令, 杜绝类似问题的再次发生。

3 结果

依据 PDCA 模型, 通过多轮循环、不断分析、规划和行动的过程, 建立了以三级巡查制度为基础的闭环式后勤管理质量控制体系, 这一体系包含 3 个方面的内容: ① 业务班组分类及服务技术标准; ② 三级巡查制度; ③ 基于服务标准和巡查制度的质量考核指标体系。根据前面的分析, 三级巡查贯穿于整个 PDCA 流程, 三级巡查及其相对应的监管机制可以很好地弥补数字化管理平台中对人员管理的能力缺陷, 可以确保医院后勤保障的高效性、时效性, 从而显著提高后勤管理的质量水平。数据显示, 实

施了以三级巡查体系为基础的闭环式后勤管理质量控制体系后,后勤服务质量及服务满意度都有所提高(见表5),这说明研究所建立的以三级巡查制度为基础的闭环式后勤管理质量控制体系是有效的。

表5 质量控制体系实施前后对比

Tab. 5 Comparison before and after the implementation of quality control system

类型	项目	实施前	实施后
运送服务	床位数	1 000	1 000
	任务数	31 762	53 147
	逾时率/%	30.47	10.75
	接单及时率/%	79.49	95.49
	临床满意度/%	81.36	92.27
工程维修服务	病患满意度/%	80.52	90.65
	任务数	5 898	8 433
	完成率/%	91.35	96.36
	巡修占比/%	10.34	35.37
	返修率/%	36.78	15.36
	临床满意度/%	83.23	95.57
	病患满意度/%	84.56	94.32

4 结 论

本研究提出的以三级巡查制度为基础的闭环式后勤管理质量控制体系,是基于PDCA循环建立的一套科学有效的管理体系。该体系在管理思路、流程设计、组织实施等方面具有创新性、在医院后勤服务质量控制方面具有探索性。从结果上看有较好的效果,有一定的推广性。但本研究也还存在一定的不足,主要表现在后勤管理质量考核指标体系的构建方面,仅仅是通过调查的方式做的一个初步构建,还需做进一步的研究。

参考文献:

[1] 陈青青. 关于医院后勤改革的几点思考[J]. 中国卫生经济, 2007, 26(2): 56-57.
 [2] 彭磷基. 国际医院管理标准(JCI)中国医院实践指南[M]. 北京: 人民卫生出版社, 2008: 9.

[3] 吴永仁. 医院后勤物资信息化管理的体会[J]. 江苏卫生事业管理, 2012, 23(4): 120-121.
 [4] 林正刚. 我国医院后勤服务协同的现实障碍分析[J]. 中国医院管理, 2012, 32(1): 77-78.
 [5] 李延年, 赵铁. 后医改时期医院后勤社会化管理存在的问题与对策[J]. 中国医院管理, 2014, 34(4): 77-78.
 [6] 王海银, 王林初, 马明华, 等. 上海市二甲及以上医院后勤管理现状研究[J]. 中国卫生资源, 2016, 19(1): 26-29.
 [7] 甘霄. 上海市嘉定区精神卫生中心的企业化后勤管理建设[J]. 科技与企业, 2012, 20(1): 28.
 [8] 付俊枝. 医院后勤服务社会化必要性分析[J]. 现代商贸工业, 2015, 36(18): 65-66.
 [9] 黄绍华. 新形势下如何加强医院后勤管理分析[J]. 人力资源管理, 2016(8): 201-202.
 [10] 范志琴, 黄清. 浅谈医院后勤管理社会化现状和改革[J]. 经营管理者, 2016(1): 122.
 [11] 王辰. 医院后勤维修材料采购与管理的建议[J]. 经营管理者, 2016(28): 138.
 [12] 陆辰铭, 吴锦华, 陈童, 等. 浅谈医院物资资产管理中的关键环节管理[J]. 中国市场, 2016(41): 39, 44.
 [13] 陈亮, 张为. 后勤服务一站式报修模式的探讨与实践[J]. 江苏卫生事业管理, 2014, 25(2): 139-140.
 [14] 王东风. 谈医院后勤信息化管理的优势和意义[J]. 中国管理信息化, 2014, 22(13): 55-56.
 [15] 张其顺, 陈凌云. 用互联网思维实现医院后勤精细化管理[J]. 现代医院, 2016, 16(4): 609-610.
 [16] 闫石, 王金良, 倪学勇, 等. 北京大学第三医院能耗监管系统的构建与运用[J]. 中国医院管理, 2016, 36(10): 73-75.
 [17] 管志伟. 构建医院后勤管理体系发挥有效的作用[C]//张伯礼. 中国中药杂志/专集: 基层医疗机构从业人员科技论文写作培训会议. 北京: 中国中药杂志社, 2016: 2354.
 [18] 王珂琦, 于世博. 建立长效机制, 提升医院后勤管理水平[J]. 大连大学学报, 2016, 37(3): 103-106.
 [19] 张飏慷. PDCA原理在医疗质量管理中的应用[J]. 中国卫生产业, 2014(10): 15-16.
 [20] 王桂梅, 周群, 秦华, 等. 应用PDCA循环管理持续改进医疗服务质量[J]. 现代医院, 2015, 15(2): 92-94.
 [21] 于晓凌, 黄燕愉. 临床药师参与医疗质量持续改进PDCA案例[J]. 海峡药学, 2015, 27(1): 260-262.
 [22] 管德赛. 浅谈PDCA循环法在医院后勤管理中的应用[J]. 现代医院, 2014, 14(4): 136-137.