

实施比较理想,对保障患者安全,不断提高医院软实力都有很好的促进作用,是值得应用和推广的管理模式。

参考文献

- [1] 习近平.决胜全面建成小康社会,夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利;在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告[M].北京:人民出版社,2017.
- [2] 代安志.6S精细化管理模式对临床护理管理质量的影响与实践[J].实用临床护理学杂志,2017,2(18):151-153.
- [3] 宋爱红,范雪梅,罗凯,等. PDCA 循环在住院老年结核患者安全管理中的应用及效果评价[J]. 护士进修杂志, 2017,32(3):216-218.
- [4] 刘继平,杨敏,张秀玲,等. 目视管理在静脉用药调配中心护理管理中的应用[J]. 护理研究, 2018, 32(8): 1320-1322.
- [5] 马小芳,邓春艳,杨春霞,等. 在 ICU 仪器安全管理中运用 6S 管理法的效果探讨[J]. 检验医学与临床, 2016, 13(10):1445-1448.
- [6] 许静,刘传华. 6S 管理模式在提高消化内镜中心护理质量中的应用效果[J]. 中华现代护理杂志, 2018, 24(22): 2716-2719.

- [7] 黄建萍.现代护士实用礼仪[M]. 3 版. 北京:人民军医出版社,2015:9.
- [8] 王小艳.浅谈 6S 管理在临床护理管理中的运用[J]. 中国卫生产业,2017,14(1):13-15.
- [9] 张曼珂,于虹,张小涛,等. 浅谈 6S 管理应用于临床骨科护理管理工作的实践和效果[J]. 当代护士, 2016, 12(12):146-148.
- [10] 夏玲,陈家琴. 临床低年资护士规范化培训需求调查[J]. 护理学杂志,2007,22(2):25-26.
- [11] 赵洪武,高喆,张爽,等. 6S 管理模式在病区管理中的应用[J]. 护理实践与研究,2017,14(14):124-126.
- [12] CIMA R R, BROWN M J, HEBL J R, et al. Use of lean and six sigma methodology to improve operating room efficiency in a high-volume tertiary-care academic medical center[J]. J Am Coll Surg, 2011, 213(1):83-92.
- [13] 赵明利,宋葆云. 住院患者满意度指标体系的构建[J]. 中国护理管理, 2013, 13(5):29-30.
- [14] 黄定凤,李京波,刘冬姣,等. 应用 6S 管理模式提高临床护理管理质量[J]. 护理学杂志, 2015, 30(13):20-21.

(收稿日期:2019-04-22 修回日期:2019-08-02)

教学·管理 DOI:10.3969/j.issn.1672-9455.2019.21.052

PDCA 管理在降低检验试剂耗材占比中的应用

刘兴态,金 心,刘汉涛

三峡大学第三临床医学院·国药葛洲坝中心医院检验科,湖北宜昌 443002

摘要:目的 运用 PDCA 循环管理法对检验科试剂耗材进行管理,以提高管理效率,降低检验试剂耗材占比。方法 运用 PDCA 管理法,分析检验试剂耗材占比较高的原因,根据 PDCA 循环管理步骤,采取相应的改进措施,检查改进效果。结果 经过 PDCA 循环管理后,检验试剂耗材占比由 35.6% 降到 30.5%,有效证明了持续改进取得的效果。结论 建立一套检验试剂耗材从采购、备货、验收和使用的一体化管理流程,加强与临床的沟通,提高标本的合格率,避免不必要的重复检测,均可有效降低检验试剂耗材占比,提高运营效益。

关键词:PDCA; 试剂耗材; 持续改进

中图分类号:R197.3

文献标志码:B

文章编号:1672-9455(2019)21-3230-03

PDCA 循环法又称戴明循环,是由美国著名质量管理专家戴明于 1954 年首先提出的,是全面质量管理所应遵循的标准化、科学化循环体系^[1]。PDCA 循环理论包括计划(Plan)、执行(Do)、检查(Check)、处理(Action)4 个主要阶段,在计划的制订和组织实施的过程中,按照 PDCA 循环 4 个阶段周而复始地循环上升的一种管理工作程序,现已经广泛应用于医疗管理过程中^[2]。随着国家公立医院综合改革的全面推进,原国家卫生和计划生育委员会等 7 部委联合下发《关于全面推开公立医院综合改革工作的通知》的文件,要求到 2017 年底,前 4 批试点城市公立医院药占比(不含中药饮片)总体下降到 30% 左右;百元医疗收入(不含药品收入)中消耗的卫生材料降到 20 元以

下^[3]。检验试剂耗材作为检验科成本核算中的一个主要支出,也在医院整个卫生材料中占有重要的比重,直接影响着医院的运营成本^[4]。加强检验试剂耗材的管理,确保医疗质量与安全的同时有效控制检验试剂耗材占比将为医院严格落实相关文件精神提供重要支持,同时也有利于医院的收支结构调整,提升利润率,为医院可持续发展提供重要保障。本文应用 PDCA 循环法对检验试剂耗材占比进行持续改进,现将改进效果报道如下。

1 一般资料

通过医院经办汇总数据统计分析实施 PDCA 管理前,即国药葛洲坝中心医院检验科 2017 年 1—12 月检验试剂耗材占比,分析原因;分析实施 PDCA 管

理后,即 2018 年 1—12 月检验试剂耗材占比情况。

2 方 法

2.1 计划阶段(P 阶段)

2.1.1 收集资料 统计本科室 2017 年度每月的实际试剂耗材支出情况,计算试剂耗材占比,结果分别为 43.80%、26.15%、55.53%、42.44%、32.25%、25.68%、39.88%、34.78%、31.82%、30.66%、22.12%、33.14%,2017 年度试剂耗材平均占比为 35.45%。

2.1.2 查找原因 为查找本科室试剂耗材占比较高的原因,科室成立以科主任为组长、试剂耗材管理员、各专业组长、质量负责人、技术负责人为成员的控制小组。通过大家的仔细分析,原因如下:

2.1.2.1 人员 成本控制意识淡薄,随意性大;对部分操作不熟悉,造成重复浪费;管理不善,部分试剂耗材一次性采购较多,没有定期盘存,到期未使用完毕而浪费。

2.1.2.2 环境 部分冰箱老化,造成储存环境温度波动较大,夏天气温高,库房环境温度较高,影响试剂耗材质量。

2.1.2.3 设备 科室无试剂耗材管理系统,试剂耗材申购计划、验收、储存、使用全部手工登记,不能对库存数量、效期实时提醒,无 24 h 温度监控系统,对储存环境无法做到 24 h 有效监控。部分设备老化,故障率较高。

2.1.2.4 材料 部分试剂耗材采购成本偏高;临床标本采集不合格,重复检测;新技术、新业务的开展,样本量少。

2.1.2.5 布局 医院存在两个院区,检验科亚专业组布局较分散,同一项目在不同区域分开检测造成额外支出。

2.1.3 制订措施

2.1.3.1 加强人员培训,提高大家的成本控制意识、节约意识,加强仪器设备操作能力的培养。

2.1.3.2 更新部分设备,减少设备的故障率。

2.1.3.3 加强与临床科室的联系,提高标本的合格率;宣传新技术、新项目。

2.1.3.4 定期对试剂耗材库进行盘存,合理调配,优先使用效期较短的试剂耗材。

2.1.3.5 严格执行中标目录,使用货比三家原则,控制试剂耗材价格,节约成本。尽量选用使用效果好、质量稳定、价格便宜的试剂耗材。

2.1.4 设定目标 将 2018 年度的平均试剂耗材占比控制在 31%左右。

2.2 实施阶段(D 阶段) 针对发现的问题制订改进方案并实施。

2.2.1 组织培训学习 定期在科内组织学习,提高

大家的成本控制意识,将试剂耗材占比纳入科室质控指标,不定期进行督察,每月在科室质量分析会上进行讨论,针对出现的具体问题及时采取措施加以解决,并指定专人定期落实。加强人员上岗操作培训,严格按照科室作业指导书规范操作,减少不必要的重复检测。

2.2.2 按计划及时更新部分设备 对于一些使用年代过久、不稳定的仪器进行更新。近年来,科室陆续更换了尿液分析仪、血液分析仪、门急诊生化分析仪、凝血分析仪、荧光免疫分析仪等。并对科内仪器设备每天按要求进行维护保养,做好记录,保证设备处于正常工作状态,减少因设备故障而造成的额外消耗。更新多台医用冰箱,使得试剂耗材储存温度适宜、稳定,确保使用质量。

2.2.3 引进信息系统

2.2.3.1 积极争取政策,引进试剂耗材管理系统,科室建立二级库,与医院一级库无缝连接,科内所有试剂耗材实行信息化管理,从采购计划、科内审核、院内审批、订单发送、试剂耗材入一级库验收、转二级库库存、专业组领用等全过程实施监控,做到库存、使用数量、使用效期明确可查,同时设二级库专人管理、定期盘存,避免了丢失或因过期而报废的情况发生。

2.2.3.2 引进 24 h 温湿度监控系统,实时监控,发现失控报警及时采取相应的处理措施。

2.2.4 密切与临床联系 采取发放《标本采集与运输指南》、下临床科室现场指导、建立标本采集与运输管理群、定期组织全院或部分科室的理论培训等措施规范标本采集与运输,保证检验前标本质量,减少因标本质量不合格而造成重复检测所致的额外消耗。

2.2.5 调整专业布局 结合科室的实际情况,实时对检测项目进行调整,将相近项目集中统一检测,两院区相同试剂耗材统一调配。

2.2.6 降低采购价格 在本地区实施的“阳光采购”政策指引下,所有试剂耗材全面实施阳光采购,按照要求全面执行最低价中标,加强了最低价中标监督管理的落实,形成本地区一盘棋,做到价格公开透明,从源头上减少了采购成本。同时对效期较长的校准品、质控品尽量一次性采购到位。

2.3 检查阶段(C 阶段) 通过采取上述种种措施以后统计分析 2018 年度科室试剂耗材占比情况,结果分别为 63.85%、15.09%、22.93%、32.46%、25.83%、25.04%、20.23%、37.55%、35.08%、31.96%、36.97%、25.72%,2018 年度试剂耗材平均占比为 30.51%。

2.4 处理阶段(D 阶段) 每月将科室试剂耗材占比作为月度质控指标进行分析,查找原因,及时采取处理措施,持续改进。科室也征求各专业组意见,对于各专业组开展的新技术、新项目,实行独立核算,控制

试剂耗材占比。同时下一步计划按照专业组各不同检测平台分开统计,寻求更加细化的管理办法,将检验试剂耗材占比稳定控制在一个合理的水平。

3 结 果

通过比较实施 PDCA 管理前后两年的试剂耗材占比情况,结果显示试剂耗材占比由 PDCA 管理前的 35.45% 下降到管理后的 30.51%,说明经 PDCA 循环管理后,成效明显。

4 讨 论

据有关资料显示,国内大部分公立医院卫生材料和药品费支出占总支出的比例超过 50%^[5],其中医用耗材占医院成本支出的 15%~20%,占医院医疗收入的 6%~16%^[6],因此,医院对卫生材料和药品费的管控至关重要。为适应医疗卫生体制改革的新要求,本院注重医院管理,强化内涵建设,在医疗服务过程中始终贯穿“一切以患者为中心”的理念,一直把降低药品占比,减少百元医疗收入中消耗的卫生材料作为重点工作来抓,力争最大限度为患者提供质优、价廉的服务。本科室控制试剂耗材占比运用 PDCA 循环管理,先后采取了十几种有效措施,期间也遇到了来自多方面的阻力,但在领导的大力支持和各职能部门的相互配合下,最终取得了可喜的成绩。

传统的检验业务管理模式已远不能满足产品市场发展需求,检验机构需要增强自身能力^[7]。通过使用 PDCA 循环管理模式,与传统的管理方式相比,在执行方案中,能及时发现问题、持续改进解决问题。通过建立一套采购、备货、验收和使用一体化的管理流程,规范流程,提高采购的准确性、实时性及安全性^[8],通过利用各种监控手段,制订各种管理办法,量化指标,明确科学的试剂耗材比,有效防止过度浪费,

有效提高医院运行质量。

PDCA 这个质量管理工具,它的精髓就在于持续改进^[9]。它的使用,对本科室试剂耗材占比的控制是相当成功的。今后,我们将把它运用到科室管理的各个方面,用以提升科室管理水平,提高医院品质,更好地为患者服务。

参考文献

- [1] UEDA A, SAITO T, UEDA M, et al. Introduction and PDCA Management of Liaison-Clinical pathway with cancer patients after a curative operation[J]. Gan To Kagaku Ryoho, 2015, 42(10): 1197-1201.
- [2] 邹永芳. 医院科室耗材精细化管理[J]. 当代护士, 2016, 12(5): 174-175.
- [3] 王宗定, 罗丽, 夏爱琼. 医疗机构耗占比管控的策略[J]. 中国研究型医院, 2018, 5(2): 8-10.
- [4] 梁步军. PDCA 循环管理模式对医疗耗材准入管理质量及效果的影响[J]. 医疗卫生装备, 2016, 37(7): 133-135.
- [5] 于瑾玫. PDCA 循环在医院成本费用控制中的运用[J]. 中国医院管理, 2016, 36(9): 74-75.
- [6] 谢小平, 罗云, 颜斌, 等. 医用耗材二级库信息系统在医疗成本控制中的作用[J]. 中国医疗装备, 2014, 29(7): 79-81.
- [7] 伍启康, 李炜焯, 赵伟成, 等. 应用 PDCA 降低检验科危急值漏报率[J]. 中国卫生质量管理, 2018, 25(3): 15-17.
- [8] 杨海洁, 蒋积余, 吴永鑫, 等. PDCA 管理法在医院体外诊断试剂管理中的应用[J]. 中国医学装备, 2017, 14(11): 129-132.
- [9] 马丽春. PDCA 应用案例分析[J]. 中国卫生质量管理, 2016, 23(4): 37-39.

(收稿日期: 2019-04-23 修回日期: 2019-08-05)

(上接第 3224 页)

- [8] 张炯, 刘志红. 肾病综合征血栓栓塞症的病理生理学基础[J]. 肾脏病与透析肾移植杂志, 2010, 19(5): 455-459.
- [9] 陆美金. 肾病综合征凝血机制的研究现状及其进展[J]. 中国实用医药, 2014, 9(34): 244-245.
- [10] 刘兰印, 武宏, 张瑞彬, 等. 中药对下肢深静脉血栓形成伴高凝状态的影响[J]. 中医临床研究, 2012, 4(8): 8-10.
- [11] 姜海波, 王兴华, 韩雪玲, 等. 水蛭胶囊预防肾病综合征下肢静脉血栓形成临床观察[J]. 中国误诊学杂志, 2010, 10(28): 6829.
- [12] 韩冰冰, 周英. 丹参多酚酸盐对原发性肾病综合征患者凝血与纤溶中的影响[J]. 中国中西医结合肾病杂志, 2018, 19(11): 982-984.
- [13] 雷平. 低分子肝素钙联合灯盏花素预防肾病综合征患者静脉血栓形成效果观察[J]. 山东医药, 2018, 58(42): 60-62.
- [14] 陈雅文. 补肾健脾法干预原发性肾病综合征合并高凝状

态的临床研究[D]. 福州: 福建中医药大学, 2017.

- [15] 章婷婷. 健脾补肾祛瘀法治疗原发性肾病综合征高凝状态的临床观察[D]. 武汉: 湖北中医药大学, 2015.
- [16] 刘倩, 郭更新, 刘爱翔, 等. 丹参多酚酸盐对原发性肾病综合征患者血液高凝状态影响[J]. 临床军医杂志, 2017, 45(9): 918-921.
- [17] 刘然, 王洪晓, 刘晶晶, 等. 补阳还五汤加味治疗肾病综合征 43 例[J]. 河南中医, 2014, 34(12): 2496-2497.
- [18] 张玲, 李鹏飞, 赵向阳, 等. 参芎葡萄糖注射液对肾病综合征患者合并高纤维蛋白原的治疗研究[J]. 中国实用医药, 2015, 10(27): 166-167.
- [19] 李树科. 血栓通注射液治疗肾病综合征高凝及高脂状态的临床分析[J]. 大家健康(学术版), 2013, 7(2): 60-61.
- [20] 彭芹, 刘洪, 杨敬, 等. 芪蛭汤对肾病综合征高凝状态的改善作用[J]. 中国中医急症, 2012, 21(1): 10-12.

(收稿日期: 2019-03-20 修回日期: 2019-08-16)