# 铆紧医疗质量管理每颗螺丝钉

## ——泰安市中心医院ISO9000质量管理体系实施之路

在现代管理各类标准中，ISO9000质量管理体系是最严格的通用标准。医疗单位作为守护人类身心健康的实体，贯彻ISO9000质量管理体系标准，必将为医疗服务质量提升注入强大动力。

泰安市中心医院于2007年9月正式启动ISO9000质量管理体系认证工作。到今年6月，再次取得了方圆标志认证集团颁发的年度审核质量管理体系认证书，标志着该院顺利通过了质量管理体系年度审核。获得ISO9000质量管理体系认证，成为泰安市中心医院继荣获首批“三级甲等综合医院”和“全国百姓放心示范医院”之后又一张闪亮名片。

泰安市中心医院自推行ISO9000质量管理体系工作以来，医院平均住院日由2008年的14.1天降为目前的10.5天；医院年门诊量由2010年的745959人增长到2012年的968523人；医院感染率由2011年的6.61%降为目前的2.79%。

那么，常常被提供产品和服务的行业所采用的质量管理体系近年来怎么会出现在泰安市中心医院？泰安市中心医院又是如何将ISO9000质量管理体系与医院建设相结合奏出和谐之声的？让我们一起回顾泰安市中心医院从启动到获得认证、再认证审核，并通过历次年度审核的6年“9000之路”。

### 一个大胆的构想 审慎导入国际通用质管体系

上世纪90年代末至2010年前，第一轮医院等级评审结束，而新一轮医院等级评审尚未启动。原卫生部，中国医院协会开展了“质量万里行”、“医院管理年”、“两好一满意”、“三好一满意”等一系列活动，为医院积累了很多管理经验，但缺乏系统的标准，活动具有一定程度的“阵发性”特点，长效机制不完善，制约了医院管理从传统的经验管理走向标准化的现代医院管理，医疗机构特别是综合医院急需一套标准指导质量管理工作。ISO9000质量管理体系标准要求的主要内容是四个方面：组织机构、管理职责、资源管理和过程管理。这四个方面恰恰对应医院管理，组织架构，决策、执行，监管的职责与权限的确定，人力资源和支持资源提供与管理，医疗服务所有过程的管理，这无疑是医院管理的全部重要内容，为医院质量管理提供了一个明确的总体性框架。

为提高医院管理水平，实现医院由传统经验管理向现代科学管理转变的突破，强化执行力，提升医院的核心竞争力，确保医院可持续发展，使医院质量管理符合国家标准，泰安市中心医院领导班子经过参考国内其他医院实施ISO9000质量管理体系的成功经验，做出了把ISO9000质量管理体系引入到医院质量管理中的重大决策。泰安市中心医院院长刘君说：“医院质量管理是医院管理的中心工作，是医疗管理的核心，ISO9000质量管理体系标准高，社会反响好，多方论证是有效促进医院质量管理的工具，结合医院等级评审，我们更加明确了医院质量管理的方向，希望利用它可以让医院的发展更上一层楼！”

### 一次全新的战役 世界标准在泰山落地生根

ISO9000质量管理体系是一套庞杂的国际标准，要将世界标准为“我”所用，不是简单的一句话就可一蹴而就的。启动ISO9000认证首要的工作就是发动全体员工学习，理解和掌握标准。泰安市中心医院通过成立“一把手”为组长的认证工作领导小组与医疗医技、护理、经营管理、后勤保障和行政管理五个系列专项工作领导小组相结合，建立健全了组织领导机构。经过认证机构专门培训和考核，建立了包括行政、医疗、护理、后勤方面的内审员队伍，为内部审核提供了组织和人才保障。邀请认证咨询专家对管理人员，业务骨干进行培训，并深入到科室多次调研，通过一系列学习和培训，全院干部职工的质量意识得到显著提升，为初步建立质量管理体系奠定了坚实基础。

ISO9000质量管理体系的核心是八大管理原则，即以顾客为关注焦点、领导作用、全员参与、过程方法、管理的系统方法、持续改进、基于事实的决策方法、互利的供方关系。泰安市中心医院将全面掌握和践行系统标准要求，编制体系文件等各项工作与医院日常工作环环相扣，搭配进行，自然而然地汇入到了医院向前奔腾发展的主流当中。

开展ISO9000质量管理体系外部审核工作。

#### ◎落实“以顾客为关注焦点” 不断优化服务流程

满足顾客要求并争取超越顾客期望是ISO9000质量管理原则。对医院来说，其“顾客”就是来院就诊者，就诊患者及其家属都是需要精心服务的对象。“以顾客为关注焦点”与泰安市中心医院“生命之托重于泰山”的核心价值观高度吻合。泰安市中心医院实施ISO9000质量管理以来，不断优化服务流程，提升服务效率。门诊重要服务窗口实行适时工作制，加快工作节奏，缩短病人就医时间；成立门诊专家会诊中心；安装检验结果自助打印系统，减少患者候诊时间；对行动不便或年老患者，实行床旁检查、床旁结算；积极推行“先住院后付费”服务模式，按需设置各楼层收费点，减少患者往返；使用电子排队叫号系统，引导患者有序文明就诊。同时，还不断优化入院、出院、转科、转院流程，为外地患者提供病历邮寄代办服务；建立一站式服务平台，将医保结算、新农合结算、慢性病结算和人住院结算窗口统一设置在大厅内，方便患者办理入院、出院和结算手续，让患者有良好的就医体验。

#### ◎落实“过程方法”原则标准 不断改进医疗质量管理

为更好地落实ISO9000质量管理体系的“过程方法”原则标准，泰安市中心医院建立完善了三级医疗质量管理体系。医疗质量与安全管理委员会制定医院层面医疗质量管理制度，特别是医疗核心制度；职能科室制定医疗质量检查标准并实施监管；临床医技科室成立质量与安全管理小组，具体落实医疗质量管理标准。将过程方法原则(即PDCA循环，亦称戴明环，就是策划、实施、检查和改进)运用到医疗质量管理，做好质量计划、质量检查、质量控制(事实和数据分析、反馈等)和质量改进工作。重视环节质量和终末质量，特别是重视对诊疗过程的质量控制，相关职能科室组织专家每月对住院和出院患者的病历进行大检查，汇总检查结果，对存在的问题每月以《医疗质量月报》的形式进行反馈，并提出整改要求，验证整改效果。积极运用单病种质量和临床路径开展临床诊疗工作，降低患者负担。在医保服务、检查服务、药事服务、后勤服务等过程中，同样按PDCA循环持续改进，取得了良好的效果。

#### ◎建立质量管理体系 完善法律法规和患者要求的体系文件

曾有人说过这样的话，印刷ISO9000质量管理体系文件都能用坏一台印刷机。话虽幽默，但真切地形容了ISO9000质量管理体系注重文件体系化，规范内容细致冗杂。泰安市中心医院为保证文件的适用性、可操作性和可追溯性，使质量管理体系的实施在实际应用中保持其有效性，经过近1年时间上下反复修订体系文件，初步建立了四级文件化质量管理体系。医院全员参与，全面理解掌握ISO9000质量管理体系的各项原则，建立起了层级分明，细致入微的体系文件，做到了日常工作有法可依、有章可循。

泰安市中心医院全景。

### 一场全面的变革 医疗质量管理水平更上层楼

泰安市中心医院因势而变，顺势而为，乘势而上，导入ISO9000质量管理体系以来，实现了医院管理由传统模式向现代模式的转变。与此同时，ISO9000质量管理体系的实施提高了全体员工的质量意识和持续改进质量的意识，最突出的就是在医疗、医技、护理、后勤支持等方面推进了精细化服务与精细化管理的落实，使医疗质量与服务水平实现了新飞跃。

#### ◎强化医院管理 使管理由传统模式向现代模式转变

医院管理不再出现盲区，医院管理者也不再以“消防队员”的身份被动处理问题。泰安市中心医院由局部质量控制、少数人参加质量管理、接受质量教育向以院长为质量管理核心进行全面质量控制、院长对质量管理体系负全责，全员参与质量管理、全员接受质量教育转变；由以疾病为中心、事后控制的质量管理向以病人为中心，事前、事中、事后全过程控制的质量管理模式转变；由质量工作一年一总结，来年定计划，科室仅追求完成任务向日常监管、内部审核、管理评审和外部审核，并制定预防措施，改正措施两个控制程序，树立质量工作持续改进、永无止境的观念转变；由仅限于对医疗技术、医疗效果进行质量控制向围绕医疗技术、医疗效果，涵盖医疗、医技、护理、教学、人力资源、基础设施、医疗环境、药品及器械采购、科研开发、信息分析、预算管理的全面质量控制的转变。

#### ◎开展精细化服务 促进工作质量持续改进

2011年，泰安市中心医院在全国率先推出开展了“精细化服务”活动，制定了切实可行的医疗、护理、医技、后勤精细化服务质量检查标准，并严格落实考核，全院各科室进一步细化责任，强化制度落实。大到门诊、病房、走廊，小到床边、角落，各类创意温馨提示、警示标志，引导标志随处可见。例如，在每个病房护士值班台上，均悬挂着由护士人员自创的 “值班护士去向指示‘表’”，患者能一目了然地知道值班护士去向，深受患者好评。

门诊各科室全面实行“适时工作制”，早上提前上班，中午连班，下午延后下班，错峰诊疗，最大限度地方便病人；门诊导诊台、挂号室、采血室等科室上班时间提前到每天的7点，保证门诊医生一上班病人就能看上病，减少病人候诊、空腹时间；采血室提前上班，为前一天看了病未来得及做采血检查的病人提供了方便；彩超室等科室实行中午连班，确保上午病人高峰期未排上超声检查的病人中午能拿到检查报告，不耽误下午拿着报告看医生；下午，门诊收款室、药房等部门又延时下班，确保最后看完病的病人也能及时缴费拿药。适时工作制有别于弹性工作制，弹性工作制是为了方便医院自己，而适时工作制是为符合患者的实际需要而提出的，因此深受患者好评。

#### ◎强化目标管理 平均住院日、感染率等指标得到明显改善

患者平均住院日是衡量医院工作效率的重要指标之一。泰安市中心医院平均住院日由2008年的14.1天降为目前的10.5天，这得益于ISO9000质量管理体系的过程方法管理原则确定的全院患者平均住院日指标，开展临床路径，采取进一步优化医疗服务过程，严格控制院内感染和各类并发症等得力措施。

在加强院内感染防控方面建立了全院感染管理体系，制定并严格落实规章制度、防控流程、应急预案、岗位职责，对医院感染管理实行目标责任管理。根据国家相关法律法规大力开展相关病例监测、环境卫生监测，特别是强化多重耐药菌控制，微生物检测部门发现多重耐药菌及时和临床科室、感染管理部门沟通，由感染管理专职人员及时到临床指导。2010年医院投入600多万元，按照相关标准重新设计、建设了消毒供应中心。2012年开展了以“提高技能、保障安全”为主题的“感染防控百日大练兵”活动，进一步提升了医院感染管理水平。

#### ◎加大环节质控 住院病历电子化

2012年4月，泰安市中心医院各临床科室全部实现了住院病历书写的电子化，病案首页、入院记录、全部病程记录(包括首程、三级医师查房记录、转科记录、会诊记录、输血记录、抢救记录、阶段小结)、手术记录、出院记录、知情同意书等全部在电子病历系统中体现，并通过与LIS、CIS系统接口，将患者在住院期间的检验结果、医嘱等信息自动提取到电子病历中，极大地提高了工作效率，通过三级审签、自动质控，在线病历手动质控的综合应用，把病案质量控制的“环节质控”融入到日常临床管理中，有效降低了病案缺陷，进一步提升了医疗质量。与此同时，每月组织有关专家或经验丰富的高年资主治医师进行环节质量、终末质量检查，并抽调多位临床老专家组成病历运行督导专家组，对全院各临床科室运行病历进行全面、地毯式质控，确保了病历质量。今年7月，在国家卫生计生委“医院等级评审数据质量及数据对接工作”中，泰安市中心医院被评为A级“数据对接工作达标”单位。

#### ◎严格药事管理 推进合理用药

制定和完善了合理用药原则、处方点评制度、抗菌药物分级管理和动态监测及预警干预制度，积极开展处方、医嘱专项点评和Ⅰ类手术切口预防抗菌药物监测，并对全院用药情况进行排序和干预。每季度编印《药讯》，对重点处方、医嘱进行点评与公示。全面落实质量管理和改进制度，提供用药咨询服务，促进临床合理用药。

#### ◎加快信息化建设 打造数字化医院

在信息化建设方面，医院建立了以财务管理为基础、以临床应用为主线、以质量控制为核心的信息系统，开发应用了医护工作站、电子病历、实验室信息、影像、手术麻醉、临床路径、预约诊疗、物流管理、办公自动化、数字图书馆等50余个子系统。2011年医院全面启用了电子病历系统，实现了HIS、LIS、CIS、NIS、慢病、医保、新农合多系统全面接口联网，在医生为主体的诊疗平台下，实现多系统、跨平台融合；2012年启用了超声PACS、OA办公系统、静配管理系统、高值耗材管理系统、麻醉信息管理系统、医疗患者回访系统、医院感染实时监控系统、医院信息安全等保护，有效规范了临床医师的执业行为，强化了医疗环节质量控制，辅助了医院精细化管理，保障了医疗质量安全及信息安全，有效节省了医院成本，提高了工作效率。

#### ◎加强经济管理 不断完善全员预算管理

医院以全员预算管理作为医院经济工作的总抓手，把收入、支出指标分解到科室，将预算执行结果严格与科室奖惩挂钩。认真开展 “三双行动”，规定个人收入不与业务收入直接挂钩，药品收入不计入科室绩效，将医疗收入、收支节余、药占比、耗占比、平均住院日纳入全员预算管理并与科室绩效考核挂钩，提高了运行效率，减轻了患者负担。通过“量本利”分析进行投资回收期的测算，避免了盲目投资，并对设备使用效益有效跟踪、分析、评价，医院的资源利用效率大幅提高。

ISO9000质量管理体系标准，是质量管理金标准。相信，泰安市中心医院有了这种高标准严要求，必将使医院管理更加规范，各项服务措施日趋完善，医疗环境逐步改善，患者满意度不断提高，医院综合竞争力得到充分加强，医疗服务质量与工作效率不断提升，最大限度地避免医疗风险，以优质的医疗服务为患者的健康保驾护航。

安装检验结果自助打印系统。