

· 药房管理 ·

doi:10.3969/j.issn.1006-4931.2019.02.031

PDCA 循环管理用于医院膏方改进推广效果分析

薛敏菲, 林俊杰, 严慕贤

(广东省佛山市中医院药剂科, 广东 佛山 528000)

摘要:目的 提高医院膏方管理质量。方法 采用 PDCA 循环管理法分析医院膏方使用率偏低的主要原因, 制订改进推广措施, 将开展 PDCA 循环管理前后膏方使用频次作为衡量指标, 通过分析评价成效。结果 膏方使用频次低的原因有膏方制作质量不稳定、场地面积小、设备不足、协定膏方临床适应证少、宣传渠道少等, 予以改进制作工艺和提升产品稳定性、扩建场地和增加设备、开展个性化膏方服务、扩大宣传渠道等改进措施后, 该院膏方逐渐得到患者认可, 月均使用频次由管理前的 30.13 人次大幅增加到实施后的 92.37 人次, 目标达标率为 103.96%, 进步率为 206.57%。结论 PDCA 循环管理法应用于医院膏方的改进推广效果显著。

关键词:PDCA 循环; 膏方; 推广效果; 药房管理

中图分类号: R952

文献标识码: A

文章编号: 1006-4931(2019)02-0096-03

Application of PDCA Cycle Management in Improvement and Promotion of Hospital Paste Prescription

XUE Minfei, LIN Junjie, YAN Muxian

(Department of Pharmacy, Foshan Hospital of Traditional Chinese Medicine, Foshan, Guangdong, China 528000)

Abstract: **Objective** To improve the management quality of hospital paste prescription. **Methods** PDCA cycle management was used to analyze the main reasons of the lower utilization rate of hospital paste prescription, and to formulate measures for improvement and promotion. The use frequency of paste before and after PDCA cycle management was taken as a measure index, and the effectiveness was analyzed and evaluated. **Results** The reasons for the low use frequency of paste were the unstable quality, small site area, insufficient equipment of paste preparation, the few clinical indications of the agreed paste prescription and the lack of publicity channels. After a series of measures were formulated and implemented, including improving the production process and improving the stability of the products, expanding the site and increasing the equipment, developing the personalized service, and expanding the publicity channels, the paste got the recognition and support from the majority of patients, and the use frequency was greatly increased from 30.13 person-times per month before management to 92.37 person-times per month after implementation of management. The target attainment rate was 103.96% and the progress rate was 206.57%. **Conclusion** The effect of PDCA cycle management in the improvement and promotion of hospital paste prescription is remarkable.

Key words: PDCA cycle; paste; promotion effect; pharmacy management

2013 年, 国家中医药管理局发布“加强对医疗机构膏方推广应用管理”的通知, 明确了膏方的价值, 膏方的推广普及有利于中医“治未病”工作的开展^[1]。我院从 2016 年开始引入 PDCA 循环管理法^[2-4], 经过 2 年的工作实践, 膏方从最初不受医患重视, 到逐渐被患者所接受和认可。现报道如下。

1 资料与方法

1.1 一般资料

收集我院门诊中药房计算机系统 2014 年至 2015 年(管理前)及 2016 年至 2017 年(管理后)的所有中药饮片及中药膏方处方。由主任中医师、主任中药师各 2 人, 副主任中药师 3 人, 主管中药师、中药师各 1 人组成持续质量改进(CQI)小组。

1.2 方法^[5-8]

1.2.1 计划阶段(P)

现状调查: 与 2014 年相比, 我院 2015 年全年膏方

处方与中药饮片处方未能实现同步增长。详见表 1。

表 1 2014 年与 2015 年我院中药处方情况比较

月均处方量	2014 年	2015 年	增长率(%)
饮片(张)	35 742	44 321	24.00
膏方(张)	30.21	30.13	-0.26
膏方占比(%)	0.08	0.07	-0.01

现状分析: 针对膏方使用频次低这一现象, 小组成员针对患者、医师、产品本身共制作 3 份调查表。根据各要素的重要性, 设定各自权重占比。调查表各项比例乘以各自权重占比, 得出综合数据。根据“80/20”法则分析, 发现需重点改善的问题为“医师开协定膏方意愿低”“患者对膏方知晓度低”“膏方成品时间长”。详见图 1。

根因分析: CQI 小组成员利用鱼骨图, 圈选出膏方使用频次低的主要原因。详见图 2。

对策拟订: 组员们发挥个人优势, 针对以上主要原因, 结合医院和生产厂房实际, 开展头脑风暴式讨论及

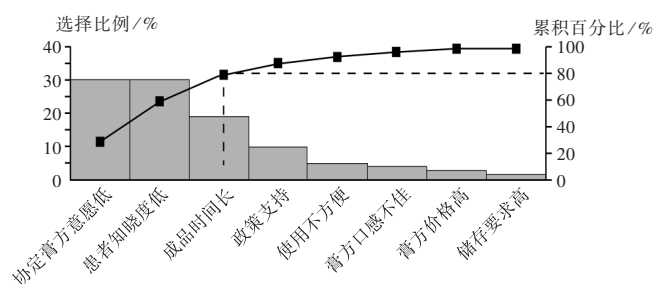


图1 膏方使用频次低调查问卷分析柏拉图
(数据取自2015年6月至12月)

投票,以寻求有效解决办法。采用“80/20”法则,最终选定4个相应的解决办法。一是针对“制作质量不稳定”,改进制作工艺,提升产品稳定性;二是针对“场地面积小、设备不足”,扩建场地,增加设备;三是针对“协定膏方临床适应证少”,开展个性化膏方服务;四是针对“宣传渠道少”,扩大宣传渠道。

目标设定:衡量指标拟订为膏方使用人次。由表1可知,管理前膏方月均使用30人次。按中药饮片处方占比和医院发展要求,设定目标值为月均90人次。

1.2.2 实施阶段(D)

改进制作工艺,提升产品稳定性:膏方浓缩后添加过滤程序,连续过200目与400目筛,使膏方的口感更细腻、柔滑;过滤后添加甜味剂,使膏方更易入口;收膏时必须出现挂旗、滴水成珠时才能进行分装,确保膏方黏稠度适中,质量稳定;更换包装瓶,使膏方密封性更好,保存时间更长。

扩建场地,增加设备:取代原有制作场所,与某公司合作建设大型膏方生产基地,并划分出4个车间:准备间、制作间、凉膏间、成品间,以符合膏方制作要求;同时购置了大批新设备,可提前生产大批量膏方并妥善储存,确保门诊膏方供应及时,不缺货。

开展膏方个性化服务:2017年4月,对医师工作站

进行个性化膏方权利修订;4月10日,新增协定膏方“人参养荣膏”;5月,特派员工前往药业学习先进个性化制作工艺;8月,试行个性化膏方服务;11月3日,开始对全院医师和药师进行个性化膏方培训,并正式全面开展个性化服务。

扩大宣传渠道:2017年4月7日至10日,佛山第二届健康博览会上,佛山膏方受到关注;11月17日,药科罗湖社区义诊向群众讲解膏方的使用并试吃佛山膏方;11月23日,佛山中医医师在线栏目向广大市民推荐佛山膏方;12月26日,膏方节向大众正式推广膏方。

1.2.3 检查阶段(C)

小组成员分工明确,对照各项改进计划,不定期地检查改进措施执行情况,及时进行数据统计,并做好记录,以备分析和处理。

1.2.4 处理阶段(A)

以膏方使用频次为依据进行分析和评定,并进行规范化管理:建立规范的膏方制作流程、工作人员职责制度;建立并实施新的膏方取药流程;新员工上岗前必须经过培训考核才能进行膏方制作;定期派专业人员外出学习。对于仍存在的问题,分析导致问题存在的原因,提出新的整改计划和措施,进入下一个PDCA循环^[9]。

2 结果

2.1 有形成果

管理后,膏方月均使用人次为92.37,达到目标值,详见表2。目标达标率=(管理后-管理前)/(目标值-管理前)×100%=103.96%;进步率=(管理后-管理前)/管理前×100.00%=206.57%。

2.2 无形成果

PDCA循环管理前后,每位成员对积极性、责任感、愉悦感、和谐度、凝聚力、沟通能力、解决问题能力和品质管理手法8个指标进行评分,每项每人最高评5分,

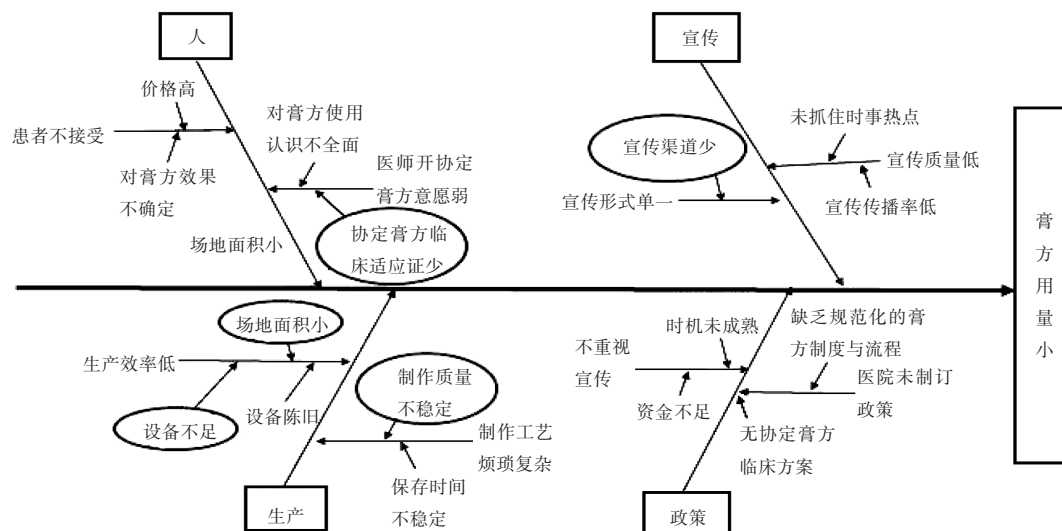


图2 膏方用量小原因鱼骨图

表2 管理前后各项目实施结果

改进项目	管理前检查日期	管理前(人次/月)	管理日期	管理后检查日期	管理后(人次/月)
改进制作工艺,提升产品稳定性	2015年12月29日	30.13	2016年1月至5月	2016年6月28日	45.21
扩建场地,增加设备	2016年6月28日	45.21	2016年11月至12月	2017年4月27日	75.24
开展个性化膏方	2017年4月27日	75.24	2017年4月	2017年10月30日	141.20
扩大宣传渠道	2017年10月30日	141.20	2017年11月至12月	2017年12月30日	173.00

最低评1分,单项满分45分,计算管理前后各项评分的变化值,即活动成长分,正分说明进步,负分说明退步。管理后所有指标均显示为正向,其中凝聚力、解决问题能力及和谐度成长明显。详见表3。

表3 管理前后无形成果评分比较(分)

评价项目	管理前		管理后		成长分
	合计	平均	合计	平均	
积极性	25	2.8	39	4.3	1.5
责任感	26	2.9	38	4.2	1.3
愉悦感	24	2.7	36	4.0	1.3
和谐度	18	2.0	38	4.2	2.2
凝聚力	19	2.1	41	4.6	2.5
沟通能力	20	2.2	35	3.9	1.7
解决问题能力	17	1.9	38	4.2	2.3
品质管理手法	19	2.1	36	4.0	1.9

2.3 标准化

将效果明显的对策列入执行标准,包括:建立规范的膏方制作流程、工作人员职责制度;建立并实施新的膏方取药流程;新员工上岗前必须经过培训考核才能进行膏方制作;定期派专业人员外出学习。

2.4 检讨与改进

活动职责分工:优点是尽可能尊重小组成员意愿,结合个人情况而分配;缺点是欠缺全盘考虑,需进一步细化职责和分工。

现状把握:优点是数据真实可靠,易于获得;缺点是数据收集不够全面,应进一步细化。

根因分析:优点是利用多种管理工具进行分析,便于找出主要因素;缺点是缺乏挖掘更深层次的原因。

对策实施:优点是大大提高了员工的效率,并能及时调整对策;缺点是暂时只完成了各项对策的初级阶段,进一步深化、改造尚待进入下一个PDCA循环。

遗留问题:场地利用率有待提高;个性化膏方宣传力度仍需加大;膏方暂无法快递到家。

3 讨论

运用PDCA循环管理法,通过对膏方使用率偏低的现状把握和根因分析,并采用多种管理工具,分析出制作质量不稳定、场地面积小及设备不足、协定膏方临床适应证少和宣传渠道少为关键且能即时改善的主要因素,经小组成员的头脑风暴,确定各项改进措施。经各成

员的分工协作和配合,对膏方制作流程及工作人员职责制度、膏方取药流程、膏方推广方式、岗前培训制度、外出学习制度等进行了重新规划整理,管理后膏方使用率、目标达标率及进步率均较高,效果显著。膏方使用频次的大幅提升,缓解了中药房配药压力,缩短了候药时间,提高了患者的满意度。无形成果方面,成员通过对PDCA循环管理法的学习和运用,提高了凝聚力、和谐度及解决问题的能力等,有助于提升工作效率及开展跨部门合作,从而提升医院的服务质量。

综上所述,PDCA循环管理法作为一种新型管理模式,早已融入医院各部门的工作,成效显著^[10-12]。本院将该管理法用于医院膏方的改进与推广,效果满意,并为中医“治未病”工作的不断发展提供了可行之路。

参考文献:

- [1] 茹立良,井广芝,于福华,等.膏方治未病的临床应用实践[J].湖北中医杂志,2017,39(2):59-60.
- [2] 杨盼鑫,胡松.PDCA管理法用于减少医院药品损耗的实践与成效评价[J].中国药业,2016,25(20):67-69.
- [3] 许斌员,夏卫东,曾玲.运用PDCA循环法管理中药房的效果分析[J].中国药业,2011,20(13):46-47.
- [4] 陈伟薇,丁光跃,董一曼,等.PDCA循环在降低住院药房口服摆药调剂内差差错率中的应用效果[J].安徽医学,2017,38(11):1491-1494.
- [5] 杨畔琳.PDCA循环在减少药房药品调剂差错中的应用效果[J].内蒙古医学杂志,2017,49(10):1247-1248.
- [6] 马佩杰,马聪,马俊强,等.戴明循环管理法在降低自动化药房快速出药系统出药差错率中的应用[J].中国医院药学杂志,2016,36(15):1323-1326.
- [7] 杨吉文,张梅玲,冯凌,等.运用PDCA循环降低住院药房的摆药差错率[J].药学服务与研究,2015,15(4):299-302.
- [8] 王爽,王钦,徐新.PDCA管理法用于门诊药房高危药品管理的效果分析[J].中国药业,2016,25(23):77-79.
- [9] 曾泗宇,严秋江,陈燕,等.PDCA循环促进门诊糖皮质激素的合理应用[J].今日药学,2015,25(7):517-519.
- [10] 陈琳,吴燕,种朝阳,等.提高门诊药房交班及盘点工作效率[J].中国卫生质量管理,2017,24(5):9-10.
- [11] 梅莉倩,王艺桦,张梅玲,等.PDCA循环改进病区麻醉药品和第一类精神药品的管理[J].药学服务与研究,2017,17(2):136-139.
- [12] 谭洁英,蔡育红,李志杰,等.PDCA药事干预模式在门诊艾滋病患者中的效果评价[J].今日药学,2015,25(6):443-445.

(收稿日期:2018-07-11)