

PDCA 质量管理在提高专病门诊开设类别占比及业务量的作用

蔡雯雯, 沈国妹, 徐 慧

(复旦大学附属儿科医院门急诊管理办公室, 上海 201102)

摘要:目的 探讨 PDCA 在提高专病门诊开设类别占比及业务量中的作用。方法 选取 2016 年 1 月~2017 年 12 月我院未实施 PDCA 质量管理方法的专病门诊数据作为对照组, 选取 2018 年 1~12 月实施质量管理方法的干预专病门诊数据作为观察组, 比较两组实施前后专病门诊开设类别占比及业务量。结果 2016~2018 年度每年开设类别占比由 75.68%(84/111)、77.78%(105/135)上升至 80.98%(132/163), 呈逐年递增趋势。2016~2018 年度专病门诊业务量分别为 103359 人次、121356 人次、177416 人次, 2017 年比 2016 年同期增加 17997 人次, 2018 年比 2017 年同期增加 56060 人次, 且 2016 年度专病门诊业务量占比为 5.72%, 2017 年度专病门诊业务量占比为 6.55%, 2018 年度专病门诊业务量占比为 9.20%, 2017 年度专病门诊业务量比 2016 年同期增加 0.83%, 2018 年度专病门诊业务量比 2017 年同期增加 2.65%。2018 年度比 2017 年度增长幅度较高的专病门诊, 包括注意力门诊增长 94.84%, 肝病门诊增长 43.57%, 疫苗加重评估门诊增长 79.37%, 少女妇科门诊增长 26.39%, 中医性早熟门诊增长 9.46%。结论 通过实施 PDCA 质量管理方法干预措施, 可加快专病门诊发展步伐, 便捷患者就医, 改善患者就医体验, 优化分级诊疗, 实现诊疗技术精准化。

关键词: 专病门诊; 门诊类别; 门诊业务量

中图分类号: R197

文献标识码: A

DOI: 10.3969/j.issn.1006-1959.2019.19.004

文章编号: 1006-1959(2019)19-0011-05

The Role of PDCA Quality Management in Increasing the Proportion of Categories and Business Volume in Specialized Outpatient Clinics

CAI Wen-wen, SHEN Guo-mei, XU Hui

(Department of Outpatient and Emergency Management, Pediatric Hospital, Fudan University, Shanghai 201102, China)

Abstract: Objective To explore the role of PDCA in increasing the proportion of categories and business volume in specialized outpatient clinics. Methods The data of the special disease outpatients who did not implement the PDCA quality management method from January to December 2016 and January to December 2017 were selected as the control group. The interventional disease outpatient data of the quality management method was selected from January to December 2018. The observation group compared the proportion of categories and business volume of the specialized disease clinics before and after the implementation of the two groups. Results The proportion of categories opened in 2016~2018 increased from 75.68% (84/111) and 77.78% (105/135) to 80.98% (132/163), showing an increasing trend year by year. The number of specialist outpatient services in 2016~2018 was 103359, 121356, 177416 respectively. In 2017, it increased by 17997 compared with the same period of 2016. In 2018, it increased by 56,060 compared with the same period of 2017. The proportion of special outpatient services in 2016 was 5.72%, In 2017, the proportion of specialized outpatient services accounted for 6.55%, and the proportion of special outpatient services in 2018 was 9.20%. The number of outpatient services in 2017 increased by 0.83% compared with the same period of 2016. The number of outpatient services in 2018 is 2017. The year-on-year increase was 2.65%. The special disease clinics with higher growth rate in 2018 than in 2017, including attention clinics increased by 94.84%, liver disease clinics increased by 43.57%, vaccine aggravation assessment clinics increased by 79.37%, teenage gynecological clinics increased by 26.39%, and Chinese medicine precocious clinics increased by 9.46%. Conclusion Through the implementation of PDCA quality management methods, a series of interventions can speed up the development of specialized disease clinics, facilitate patients to seek medical treatment, improve patient medical experience, optimize graded diagnosis and treatment, and achieve accurate diagnosis and treatment technology.

Key words: Specialized outpatient clinic; Outpatient category; Outpatient business volume

随着疾病谱的变化以及医改的不断深化, 分级诊疗已成为医疗行业的发展趋势, 如何在分级诊疗过程中体现三甲医院的专业技术和疾病诊疗的优势和特色, 专病门诊的建设与管理, 不仅是分级诊疗对大型三甲医院的要求, 也是国内外医院取得专业优势的必由之路^[1]。“专病门诊”或称“专病及症状门诊”, 其主要做法是医院根据患者的就医需求, 结合科室、医师的专业特长及发展方向, 按疾病诊断或症状名称设置特定的门诊, 患者根据自己的病症, 通过预约平台“按病索医”“按症索医”。这种管

理模式既能让患者便捷就医, 能最大程度利用医疗资源。随着医改的推进, 为了进一步满足患者需求, 现代医院的发展定位不断朝着疑难罕见重症、专病特色门诊、实施单病种临床路径的方向发展。在分级诊疗推动下, 专病诊疗模式建设是未来三级医疗机构挖掘发展潜力、优化资源配置、开拓市场、提高核心竞争力的重要手段^[2]。PDCA 循环, 即计划(plan)、实施(do)、检查(check)、处理(action), 是全面质量管理所应遵循的科学程序, 也是三级综合医院评审中贯彻始终的核心思想, PDCA 循环自提出后, 已广泛应用于医院各个质量管理领域, 并取得良好的效果^[3]。本文主要探讨 PDCA 在提高专病门

作者简介: 蔡雯雯(1990.9-), 女, 江苏徐州人, 本科, 研究实习员, 主要从事医院卫生事业管理工作

诊开设类别占比及业务量的作用,现报道如下。

1 资料与方法

1.1 一般资料 选取 2016 年 1 月~2017 年 12 月上海某三甲儿童专科医院未实施 PDCA 质量管理的专病门诊数据作为对照组,选取 2018 年 1 月~12 月实施 PDCA 质量管理的干预专病门诊数据作为观察组。

1.2 方法 运用 PDCA 循环管理方法,计划(P):主题

选定、计划拟定、现状把握、目标设定、要因解析;实施(D):对策拟定、对策实施;检查(C):对原定计划进行检查;处理(A):标准形成、总结改进。活动计划表见图 1。设定指标:指标 1:提高专病门诊开设类别占比,指标计算=已开设专病门诊类别数/总开设门诊类别数 $\times 100\%$;指标 2:提高专病门诊业务量占比,指标计算=专病门诊业务量/门诊总业务量 $\times 100\%$ 。

流程/时间	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
组建团队	——											
主题选定		——										
活动计划拟定			——									
现状把握				——								
目标设定					——							
解析						——						
对策拟定							——					
对策实施与检讨								——				
效果确认									——			
标准化										——		
检讨及改进											——	
成果发表及分享												——
备注	计划线----- 实施线———— 开会时间:每月一次											

图 1 活动计划表

1.2.1 计划(P) ①主题选定:提高专病门诊开设类别占比及看诊人次;②计划拟定:根据项目开展需求,2018 年 3 月进行拟定活动计划,运用 PDCA 进行质量改进;③现状把握:上海某三甲儿童专科医院 2016 年 1 月~12 月专病门诊 84 个,占比 75.68%(84/111);2017 年 1 月~12 月专病门诊 105 个,占比 77.78%(105/135)。④目标设定:目标 1:借鉴首都医科大学宣武医院,共 28 个临床科室,开设 165 个专病门诊,165/193(165+28)=85.49%^[3,4]。目标 2:加拿大病童医院(Sickkids Hospital)专病门诊病种数量 270 多个,以国际医院为标杆,不断提高专病门诊类别数,同时提高业务量。⑤要因解析:运用 5W 分析法,通过问卷调查相关职能科室:门急诊管理办公室、质控办、医务部、信息科、各临床科室等人员 50 名,收集问卷 50 份,有效回收率为 100.00%,问卷模板见图 2。通过鱼骨图确定影响专病门诊发展的前 5 位原因:患儿家长不知晓(80.00%),宣传力度不强(70.00%),现有场地限制、无诊室(56.00%),患儿分诊不到位(48.00%),专病门诊初诊制度及流程不完善(42.00%),见图 3。

问卷调查

姓名: 科室:

您认为影响专病门诊发展的主要原因是?(选择 5 个)

- ☐ 1. 科室主任无开展专病门诊需求(人)
- ☐ 2. 接诊医师资质参差不齐(人)
- ☐ 3. 科室医师积极性不高(人)
- ☐ 4. 患儿家长不知晓(人)
- ☐ 5. 科室出诊医师人员不足(人)
- ☐ 6. 医疗设备不足(机)
- ☐ 7. 科室诊室材料不足(料)
- ☐ 8. 绩效和薪酬门诊没有差别(薪)
- ☐ 9. 专病门诊初诊制度及流程不完善(制)
- ☐ 10. 专病门诊预约方式不便捷(便)
- ☐ 11. 患儿分诊不到位(位)
- ☐ 12. 科室管理不规范(法)
- ☐ 13. 宣传力度不强(环)
- ☐ 14. 现有场地限制,无诊室(环)
- ☐ 15. 医疗市场饱和不深入(环)
- ☐ 16. 专业特色不突出(环)
- ☐ 17. 专病门诊发展目标设定不明确(测)

门诊管理办公室
2018 年

图 2 问卷模板

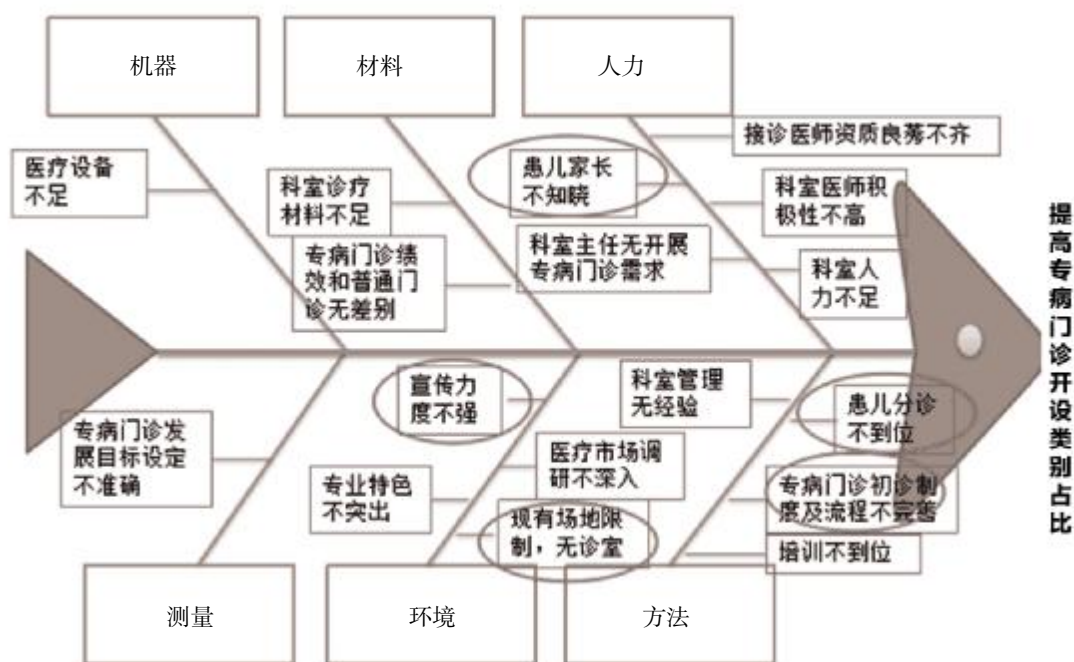


图3 影响专病门诊发展鱼骨图分析

1.2.2 实施(D) ①对策拟定：①完善分诊环节、提高专病预约：针对分诊不完善，扩大专病预约率，对于初次就诊者，根据疾病及症状，挂专病初诊号；②准确定位专病门诊，严格医生准入标准：合理设置专病门诊类别，严格专病门诊医生准入标准，要求主治以上的医生看诊，确保医疗质量^[4]；③建立专病门诊制度及流程，合理专病门诊布局 and 结构：为了避免管理松懈，应严格管理专病门诊，形成一个完善的制度和流程，充分利用现有诊室，提高诊室使用率；④做好沟通协调，加强宣传力度：门诊办积极做好沟通、协调工作，通过各种渠道大力宣传专病门诊，提高专病门诊的影响力及辐射范围^[4]。②对策实施：①不断优化更新专病门诊管理制度，在院内 OA 部门主页公示制度，供院内医护人员浏览学习；②每个月进行门诊业务培训，加强针对专病门诊的相关内容培训；③召开门诊专题讨论会，邀请外院专家及本院专病门诊发展状况良好的科室主任分享管理经验，并积极推进专病门诊的发展；④专病门诊发展影响主要原因还在于场地限制，在门诊诊疗区域二次规划改建中，进一步为诊室使用空间考虑，改建区域包括中医科、耳鼻咽喉头颈外科、眼科、外科、骨科等科室；⑤增强宣传力度，在门诊服务号及院内公众微信号内建立专科专病门诊模块，方便患儿家长查阅，进一步了解专病门诊，同时在电视媒体等其他渠道通过视频播放和专题报道等形式进行扩大宣传，并在院内制作上墙海报及玻璃立架，放置在门诊大厅醒目的位置，供患儿家长阅读了解。

1.2.3 检查(C) ①不定期和专科主任召开沟通协调

会，鼓励大力发展专病门诊；②关注线上线下专病门诊宣传效果；③定期修订、完善专病门诊管理制度；④每周、每月上报公示专病门诊前十名及业务量。

1.2.4 处理(A) ①标准形成：通过实施 PDCA 科学质量改进方法，门诊逐渐形成长效管理机制，专病门诊数量逐渐增长，就诊人次逐年攀升，管理模式形成可借鉴模式，在各个专科个性化实施。②改进定期召开反馈总结会，寻找制约专病门诊发展的原因，继续优化，提高专病门诊开展占比及其业务量；建立院级、科级、医生三级管理体系，互相监督，互相促进。

2 结果

2.1 专病门诊开设类别占比 2016~2018 年度开专病门诊设类别占比由 75.68%(84/111) 上升至 80.98%(132/163)，呈逐年递增趋势，见图 4。

2.2 专病门诊业务量 2016~2018 年度专病门诊业务量见图 5。2017 年比 2016 年同期增加 17997 人次，2018 年比 2017 年同期增加 56060 人次。2016 年度专病门诊业务量占比为 5.72%(103359/180698)，2017 年度专病门诊业务量占比为 6.55%(121356/185276)，2018 年度专病门诊业务量占比为 9.20%(177416/192843)，2017 年度专病门诊业务量比 2016 年度同期增加 17.41%(17997/103372)，2018 年度专病门诊业务量比 2017 年同期增加 46.19%(56060/121356)。

2.3 业务量增长幅度较高的专病门诊 2018 年度比 2017 年度增长幅度较高的包括注意力门诊 94.84%(773/815)，肝病门诊 43.57%(1068/2451)，疫苗接种评估 79.37%(1012/1275)，少女妇科 26.39%(351/1330)，中医性早熟 9.46%(255/2695)，见图 6。

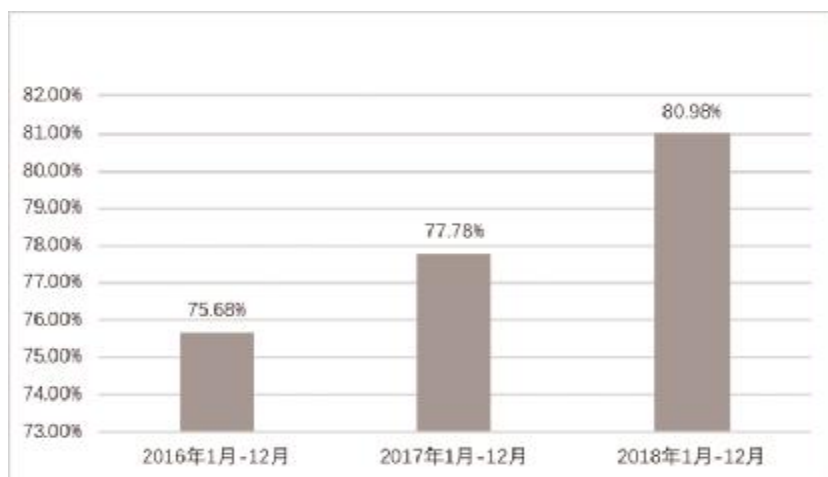


图 4 2016~2018 年专病门诊开设类别占比

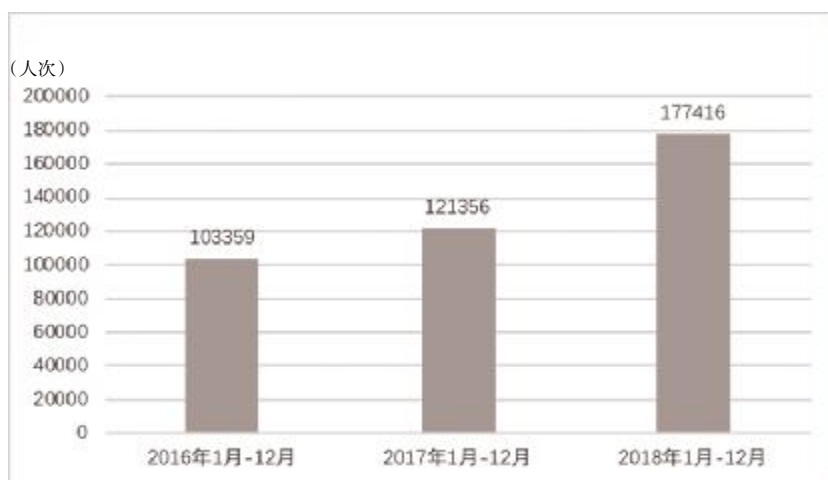


图 5 2016~2018 年专病门诊业务量



图 6 门诊业务量增长幅度较高的专病门诊

3 讨论

3.1 专病门诊发展现状 专病门诊是现代医院发展的主要内容,应发挥各专科专业特色,积极拓展专病门诊范围和业务。本研究通过对上海某三甲儿童专科医院实施 PDCA 质量管理前后专科门诊开设类别及业务量的比较,结果显示 2016~2018 年度开设类

别占比由 75.68%、77.78% 上升至 80.98%, 呈逐年递增趋势。2016~2018 年度专病门诊业务量分别为 103359 人次、121356 人次、177416 人次, 2017 年比 2016 年同期增加 17997 人次, 2018 年比 2017 年同期增加 56060 人次, 且 2016 年度专病门诊业务量占比为 5.72%, 2017 年度专病门诊业务量占比为

6.55%,2018 年度专病门诊业务量占比为 9.20%,2017 年度专病门诊业务量比 2016 年度同期增加 0.83%,2018 年度专病门诊业务量比 2017 年同期增加 2.65%。2018 年度比 2017 年度增长幅度较高的专病门诊包括注意力门诊增长 94.84%,肝病门诊增长 43.57%,疫苗接种评估增长 79.37%,少女妇科增长 26.39%,中医性早熟增长 9.46%。说明实施 PDCA 质量管理方法可加快专病门诊发展步伐,便捷患者就医,增加业务量,其主要原因为实施后医院完善了分诊环节、建立了专病门诊制度及流程,并优化更新专病门诊管理制度等,进一步提高专病门诊的开设类别及业务量。

3.2 专病门诊发展建议

3.2.1 完善分诊环节,扩大专病预约率 对于初次就诊者,建议挂专病初诊号,由医生了解病史,完善检查且诊断明确后,预约近期专病门诊复诊时间。对于非专病患者又挂了专病号的患者,进行常规诊治,并告知其下次切勿再挂该号,或者予以换号处理。另一途径即为每个病种都施行专病团队应诊,首先由低年资主治医师接诊(普通号),若出现疑难病例再转约至主任医师或副主任医师名下(专家号),实现专病患者的初筛^[6]。为了提高专病门诊业务量,应深入调研市场对于疾病的需求,力求满足群众就医需求,不浪费医疗资源。

3.2.2 严格医生准入标准 医院在人员配备上应设置专病门诊医生准入标准,确保诊疗质量,分流专家门诊量,要求至少主治以上的医生看诊,提高诊疗的水平,做好医院专病门诊的定位,形成一个良性循环的机制,形成儿童专科医院品牌效应,吸引更多的患者^[6,7]。

3.2.3 完善专科门诊管理制度和流程 为了避免管理松懈应严格管理专病门诊,形成一个完善的制度和流程,及时沟通、协调。各专科做好人员分配,并安排医学背景专人负责收集专病门诊患者的数据及相关资料,建立“病友会”,积极做好跟踪、随访工作。给患者提供一个持续性的治疗方案,诊疗团队通力合作,共同为患者去除疾病。同时,门诊部作为管理部门,应积极做好上传下达,沟通、协调的工作,持续监测专病门诊开展情况,出现问题及时和相关部门沟通解决,并通过各种渠道大力宣传专病

门诊,提高专病门诊的影响力及辐射范围。将儿童专科门诊发展成为一个有特色、多元化、高水平的专病门诊,始终以公平、公正、公开、透明的原则分配科室绩效,寻求最小成本最大利益化,让专病门诊以一个健康型、常态化、持续性的模式发展壮大^[8]。专病门诊以新型姿态融入各大医院中,对医疗资源进行了重新分配,门诊应根据其特殊性制定管理制度及就医流程,比如在专病门诊前设置基础检查设施,方便患者等^[9,10]。

总之,通过实施 PDCA 质量管理的一系列干预措施,可加快专病门诊发展步伐,便捷患者就医,改善患者就医体验,优化分级诊疗,实现诊疗技术精准化。在未来医院发展方向中,应不断升级医院服务功能,扩大医疗服务范围,造福更多的患者,同时合理分配医疗服务资源,大型医院着重发展疑难危重症诊疗,二级以下医院做好分级诊疗,做好慢病管理,并提高专病精准诊疗,合理利用有限的医疗资源。

参考文献:

- [1]Paganoni S,Nicholson K,Leigh F,et al.Eveloping multidisciplinary clinics for neuromuscular care and research [J].Muscle Nerve,2017,56(5):848-858.
- [2]王昊,许春红.专家门诊亚专科及专病门诊优化的效果分析[J].中国医院管理,2015,35(9):31-33.
- [3]何光照,白宏,郎晓青,等.PDCA 循环提升门诊处方合格率的分析[J].药物流行病学杂志,2016,25(3):160-162.
- [4]姚峥,刘德海,张颖,等.发挥优势学科在改善门诊医疗服务中的作用[J].中国医院,2017,21(5):67-69.
- [5]姚峥,赵国光,刘德海,等.加强综合医院专家门诊管理改善医疗服务实践[J].中国医院,2016,20(6):53-55.
- [6]江振华.综合性医院专病化门诊管理探讨[J].科技资讯,2016,22(129):129-130.
- [7]陈柯羽,刘清泉.北京中医医院建设专病门诊经验总结[J].中医药导报,2017,23(12):27-29.
- [8]高畅,王燕萍,蒋宏,等.推广专病诊疗模式促进医院生存发展[J].航空航天医学杂志,2016,27(12):1585-1587.
- [9]徐晴文,周婷婷,陈静,等.专病门诊全成本核算的应用效果探讨[J].东南国防医药,2016,18(2):216-218.
- [10]郑苏,刘菊英,罗强,等.基于坐标法的 SWOT 分析我院专病门诊建设与发展[J].华南国防医学杂志,2015,29(10):778-781.

收稿日期:2019-6-19;修回日期:2019-6-29

编辑/杜帆