醫療品管圈活動的基本改善步驟介紹

主講者：陳美玲督導

課題達成型與問題解決型的差異

課題達成型QC STORY~

以「更好程度」為切入點

問題解決型QC STORY~

以「不良程度」為切入點

主題選定(1)

- 從各種角度檢討後篩選問題：以病人安全為導向
- 活動主題的評選(主管的方針、上司的提示及指引)
- 以“降低”等字詞來敘述主題(提高效率或品質)
- 勿把對策當作主題
- 何謂問題:現狀≠標準(考慮自行可解決的問題)
- 選定合適的改善績效衡量指標
- 明確選題的理由(實際的「數據」來選題則更佳)
- 圈員平時經常接觸的題目

主題選定(2)

- 三至四個月左右有辦法解決的題目
- 能力、實力及信心提高後，再漸次地選取較難而有挑戰性的題目
- 主題選取：降低浪費、降低錯誤、符合規定、提高成功率、提昇滿意度等

各組主題內容分析

單位：圈

主題內容	品改組	進階組	醫事行政組	醫療組	護理組	總計
效率成本	5 (26%)	2 (20%)	16 (53%)	1 (17%)	16 (29%)	40 (33%)
病人照護有關	4 (21%)	3 (30%)	0 (0%)	2 (33%)	23 (43%)	32 (26%)
時間效率	2 (11%)	1 (1%)	6 (20%)	1 (17%)	2 (4%)	12 (10%)
病歷紀錄	0 (0%)	0 (0%)	2 (7%)	0 (0%)	5 (9%)	7 (6%)
教育訓練	0 (0%)	0 (0%)	1 (3%)	0 (0%)	6 (11%)	7 (6%)
安全環境	1 (5%)	1 (10%)	2 (7%)	0 (0%)	1 (2%)	5 (4%)
滿意度	0 (0%)	1 (10%)	2 (7%)	0 (0%)	1 (2%)	4 (4%)
其他	7 (37%)	2 (20%)	1 (3%)	2 (33%)	1 (2%)	13 (11%)
總計	19 (100%)	10 (100%)	30 (100%)	6 (100%)	55 (100%)	120 (100%)

主題選定(3)

主題評價表

評價項目 / 主題	重要性	迫切性	圈能力	政策性	總分	順位	選定	提案人
降低病房對講機使用次數	30	30	30	18	108	1	※	張大山
提高垃圾分類正確率	14	12	10	8	44	3		李小慧
提高住院病患服務滿意度	10	12	14	28	64	2		林美麗

註：以評價法進行主題評價，圈員人數共計6人，票選5分最高，3分普通，1分最低，第一順位為本次活動主題。

主題選定(4)

✸好的題目命名方式:

主題應具體，且應包括可客觀衡量的指標

動詞十名詞十指標(評價基準)

例如：降低-靜脈注射-重打率

降低-門診領藥-等候時間

降低-病房對講機-使用次數

指標定義與選擇(5)

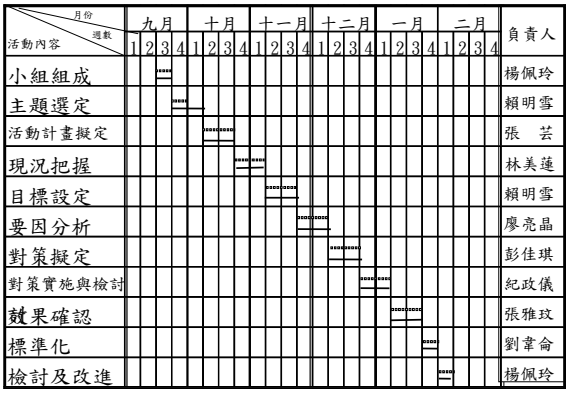
- 指標要有計算的公式,最好不只一種
- 指標計算公式要有充分的理由
- 指標要具體、可衡量
- 指標要有足夠的進步空間
- 指標要能反映對策的成效

活動計劃擬定(1)

- 推算各步驟所需時間
- 決定活動日程及工作分配
- 擬訂活動計畫書,並取得上級核准
- 進行活動進度控管

活動計劃擬定(2)

案例說明



活動計劃擬定(3)

注意事項(1)

- 依活動步驟擬訂管制項目
- 決定活動期限(以週為單位)
- 依活動步驟以「虛線」表示預定進度以「實線」表示實際進度
- 將實際進度表示在此計畫表上，活動進行時，應儘可能依進度進行，如計畫與實際有差異時，宜設法趕上進度或加以說明

活動計劃擬定(4)

常見的缺點

- 未依P-D-C-A 活動步驟製作活動計畫表。
- 活動步驟不完整。
- 實際進度與預定計畫有差異時未作說明。
- 實施線與計畫線同時畫上，而不是依照實際進度畫上實施線。
- 活動期間與計畫表上不一致。
- 未經過全員共識。
- 各步驟未有負責人，或未做分工。
- 實際進度與甘特圖上所畫上之「實施線」 時間不相符。

現況把握(1)

- 將現行工作內容充份掌握
- 到現地, 針對現物, 做現實觀察（三現原則）
- 把現象的差距, 不對的地方及變化, 加以調查
- 把好的事物與不好的事物加以比較
- 歸納出本次主題的特性

現況把握(2)

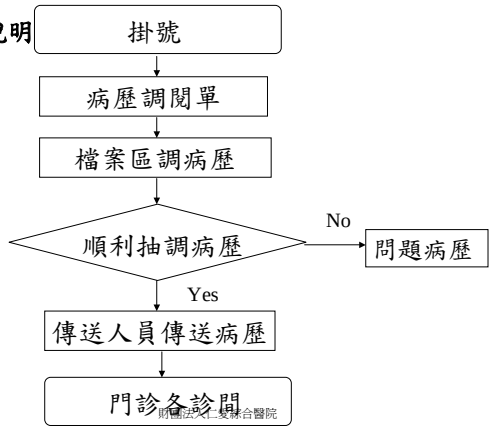
數據收集常見之缺點

- 數據收集不夠確實或所收集之資料太少。
- 數據的單位與主題特性值不同。
- 有效位數不一致。
- 前後數據條件不一致。
- 數據異常未做交代或剔除。
- 數據應層別而未層別。
- 數據統計錯誤或來源不清楚。
- 只以經驗為基礎之外，未到「現場」對「現物」做「現實」的觀察（ 三現原則 ）。

流 程 圖

事務	符號	說明
起始/終止		作業起始、終止或連接站 (如部門、場所、時期、人員等)
處理		收發、執行、調查、檢討、影印等作業或工作
文件		產生之報表、記錄、資料等文件
判斷		選擇決定流向路徑

案例說明



目標設定(1)

目標設定的方法

- 以顧客聲音為準:以病人為導向。
- 參考標竿水準:例如某醫院的醫療水準與本院相當，是本院標竿學習的對象。
- 參考文獻資料:例如醫院雜誌，建議病患最佳的候診時間為10 分鐘，即可參考此文獻，但參考的文獻年代不應過於久遠。
- 仿效過去優良記錄。

目標設定(2)

- 決定目標值、決定目標完成期限、決定預期成果

目標內容表達的最好方法:

- (完成期限)+(目標項目)+(目標值)

例如：每月呼吸道感染率為 4.7%以下

目標設定(3)

目標達成率太高（＞150%）

- 在設定目標值時，對自己信心不夠

目標設定(4)

目標達成率太低（＜80%）:

- 在設定目標值時高估本圈可改善程度
- 在「解析」步驟做得不夠徹底，導致造成問題的真正原因沒有被發掘出來
- 在「對策擬訂」時所選出之對策不夠有效、不夠有創意，或只是冶標的對策，無法真正解決問題
- 對策真正在工作現場實施時，由於某些因素(人為、環境、政策…等因素），而實施得不夠徹底，導致對策效果不佳

解 析(1)

此步驟很重要，未找出真正原因，則事倍功半……

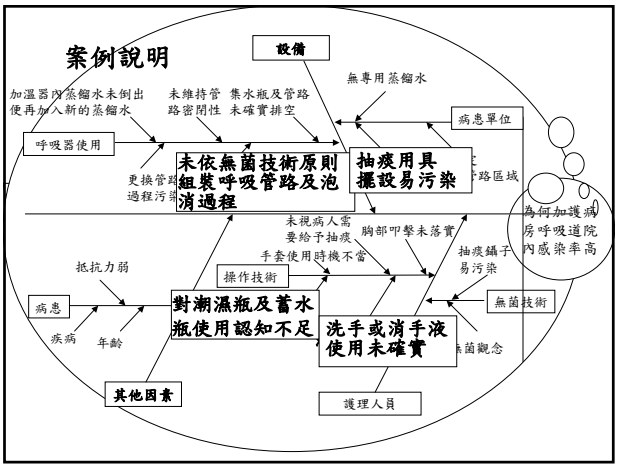
解 析(2)

- 依“現狀把握”找到的特性, 列舉出所有可能原因
- 從要因中追求真因

魚骨圖(3)

定義:

為多人共同討論，以找出事物之因(要因)果(特性) 關係的一種繪圖方式。 在分析之過程中，因、果關係以箭頭表示之，最後繪製出來的圖形如同魚骨頭的形狀，所以又稱為魚骨圖，又因為此圖是日本的石川馨博士所發明 ，所以又稱為『石川馨圖』。



魚骨圖常見的錯誤(4)

- 魚頭的陳述
- 大骨/中骨/小骨的架構不嚴謹
  大骨：粗分類
  中骨：類別/不良項目別或原因
  小骨（細骨）：原因
- 魚骨的角度未60度交錯，中骨與背骨平行
- 只分析到中骨，未深入小骨
- 沒有箭頭或箭頭的方向錯誤
- 魚骨圖完成後，沒有再一次逐一檢視從小骨、中骨到大骨是否合乎邏輯

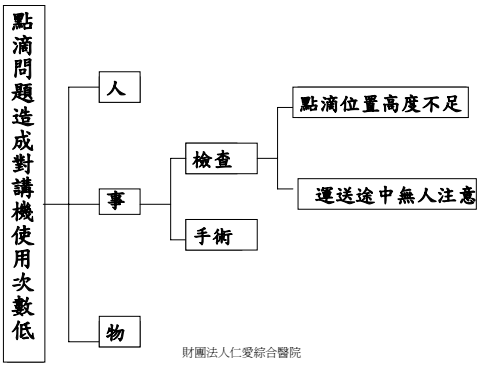
圈選要因的方法-主觀(5)

- 在魚骨圖畫好後，將魚骨圖之小要因列出，由圈員圈出前幾個要因後，再集合大家的要因，依被圈選最多的做排序，圈出前4至6 個要因。
- 將魚骨圖之小要因列出，由與主題相關之工作夥伴共同來圈選要因，這是應用同仁的實務經驗來幫助要因的圈選。。

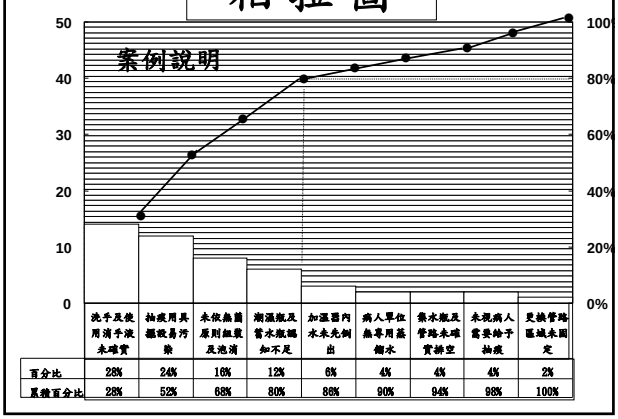
圈選要因的方法-客觀(6)

- 用數據圈選要因：在<u>畫魚骨圖之前</u>，先到利用實際發生之原因來畫魚骨。
- 真因驗證：在<u>魚骨圖畫好</u>之後，由圈員或圈友事先圈選幾個要因，再收集實際上之數據，來驗證所圈選之要因是否為真因，此方法亦稱為「真因驗證」。

系統圖案例說明



柏拉圖



柏拉圖常見的錯誤（1）

- 只有左邊縱軸
- 兩邊縱軸完全一樣
- 橫軸的項目未由大到小排列
- 橫軸的項目分開而不是緊密排列
- 「其他」項未放在最後一位
- 橫軸上的項目太少，不到5-6項。是否資料收集不是客觀的資料

柏拉圖常見的錯誤（2）

- 橫軸上項目的數值平坦，沒有太大差別;或是80/20超過一半的項目
- 數值為零的項目也放在橫軸上;或項目太多
- 「其他」項的數值相當大。應考慮再分出某些項目

蒐集數據的5W1H (1)

5W1H	內容	質問
WHAT（什麼）	1.除去不必要的部份和動作 2.改善的對象什麼 3.改善的目的是什麼	1.做什麼？ 2.是否無其他的可做？ 3.應該必須做些什麼？
WHERE(何處)	1.改變環境或改變境組合 2.工作或工作者方向是否在正確的狀態	1.在何處做？ 2.為什麼在那地方做？ 3.是否在別的地方來做，能變得更有效率？ 4.應該必須在何處來做？
WHEN（何時）	1.改變時間、順序 2.改變工作發生時刻、時期或時間	1.何時來做？ 2.為什麼要那時候做？ 3.是否在別的時間作更有利？ 4.應該必須在何時做

蒐集數據的5W1H (2)

WHO（誰）	1.人的組合或工作的分擔 2.工作者之間或工作者與設備間之關係，重新加以檢討。	1.是誰在做？ 2.為什麼要這個人做？ 3.是否無他人可代替？ 4.有誰可以做得更好？
HOW（如何）	1.使方法、手段更簡單。 2.改變工作方法或步驟，使所需勞力更減少，熟練度較低，使用費用更便宜方法。	1.情形到底是如何？ 2.為什麼要如何的做？ 3.是否沒有其他可代替的方法？ 4.到底如何做事最好？
WHY（為何）	1.將所有的事懷疑一次，再作深入的追究。 2.把上述5個質問(WHAT, WHERE, WHEN, WHO ,HOW)，均用 WHY 檢討，並找出最適切的改善方案。	1.為何要如此做？ 2.為何要使用目前的設備來做這種工作？ 3.為何要照目前的步驟或流程來進行？ 4.為何要如此的做？

成功品管圈之必備要素

- 三好：做的好\ 寫得好\ 演得好
- 五有：
  - 有意願（最高主管\單位主管\圈員）
  - 有料(主題\目標\要因\對策\效果\維實)
  - 有趣（平時活動\發表）
  - 有效(持續有效、真正的對單位有幫助)
  - 有創意（寫的內容\對策\表演方式）
- 圈本身\推動小組\院內文化\院方重視程度

人定勝天、化腐朽為神奇
將夢想變為事實
~那麼天底下沒有達不成的事