台灣基督長老教會
新樓醫療財團法人 麻豆新樓醫院
Madou Sin-Lau Hospital, the Presbyterian Church in Taiwan

品管改善手法
持續性護理品質改善

張麗芳

108.11.08

大綱

- 前言
- 護理品質管理觀念
- 品質改善手法
- 結論

前言

- 先了解並掌握顧客的需求，才能提供讓顧客滿意的產品與服務
- 服務品質對護理而言，就是指護理人員提供給病人的服務品質及護理人員本身表現出來的專業形象是否有其特性
- 運用一套管理哲學，不斷改善提昇服務品質
- 品質會因應環境、時代之因素，不斷調整及改進

何謂品質

- 物美價廉
- 滿意
- 最高品質靜悄悄
- 零失誤、零缺點
- 安全
- 不斷創新
- -----

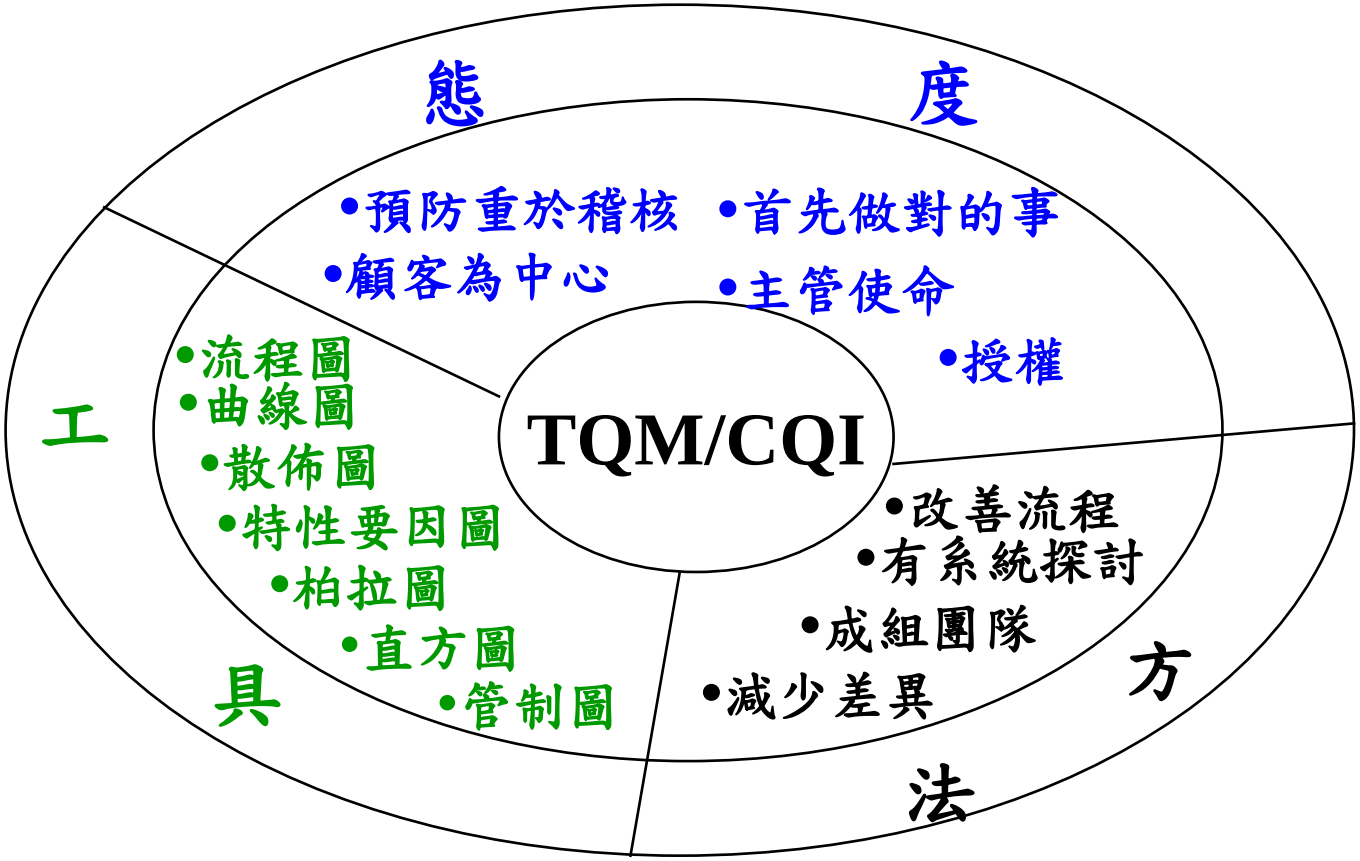
- 對護理界來說，「品質」並不是個新名詞，也不再僅止於結構、過程、結果的構面談品質
- 1990美國醫療機構評鑑聯合會JCAHO已通過將醫院評鑑的標準由傳統的「品質保證(Quality Assurance)」移轉至「持續性品質改善(Continuous Quality Improvement, CQI)」
- 前IBM品管學院院長Thomas J. Barry曾說：『品質，90%來自態度，10%則來自知識』

護理品質管理觀念-品質管理模式

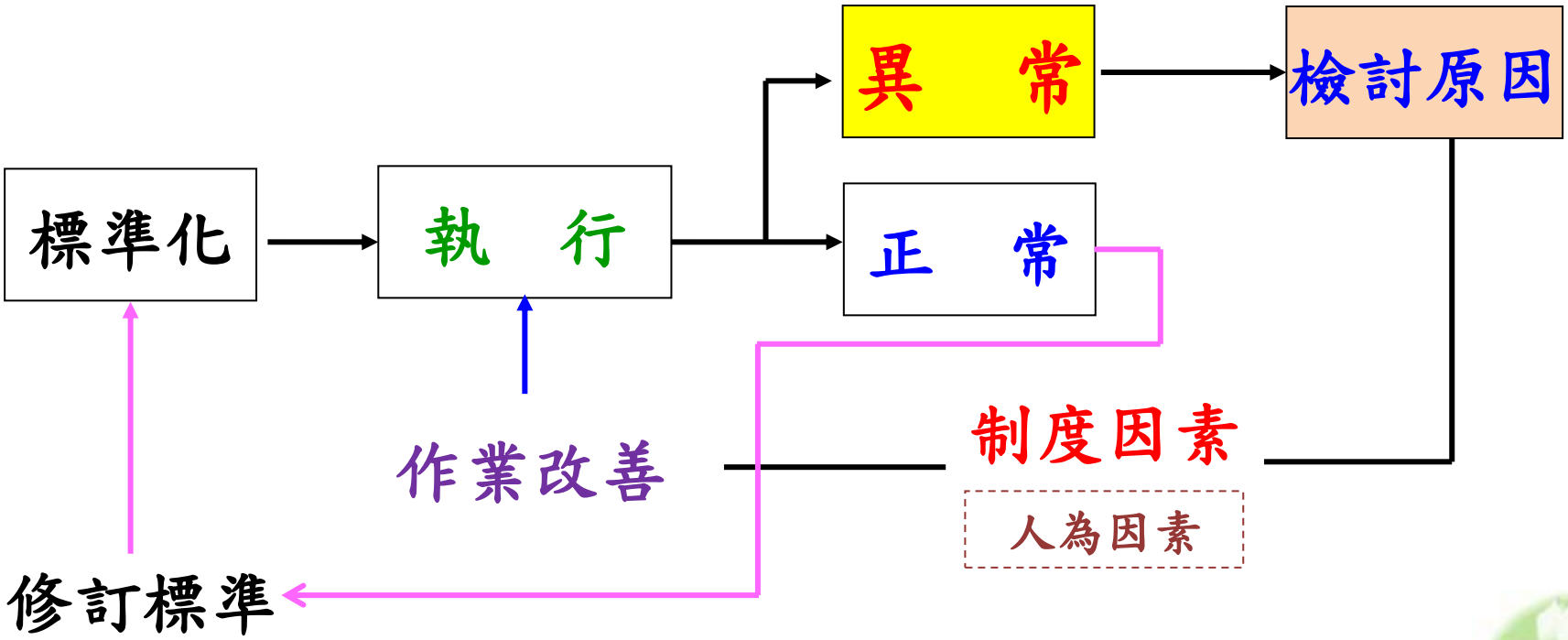
- 護理界最為信賴之結構、過程、結果模式(Gunther & Alligood, 2002)來定義品質
- Katz & Green(1992)：管理整體護理服務系統，分為三個層面
  - 臨床層面
  - 專業層面
  - 行政層面

護理品質管理觀念的演變

- Appel(1991)將CQI/TQM以下列方式來描述即可達成全面品質管理



護理品質管理觀念-品質改善概念圖



品質改善定義及精神

- 護理品質保証(Nursing quality Assurance)：Smeltzer(1983)依據訂定的護理標準，透過連續和客觀地評價護理之結構、過程和結果，使護理專業能確實保証病人獲得特定程度的優良服務
- 是一種結構性、系統性的創意過程，重點是以過程為導向的方法，確保組織發揮最高的功能，促使組織中的成員參與計劃及執行持續品質改善

- 何謂持續性品質改善(CQI)?
  - 藉由簡易統計方法監測狀況，針對各個步驟持續不斷的尋求完美，企圖使整體一致朝向更完美的目標努力
  - 不是只要遵守標準而已，更需要逐步修訂，使品質逐漸趨近盡善盡美程度(劉，1993)
  - 達到高品質、高效率、低成本之目標

3Q

- 什麼是我們想要改善的？
- 如何知道我們已經有改善(如何評量)
- 我們要怎麼做才可以得到改善？

Q1 想要改善什麼

- 確認是否形成問題
  - 監測、查檢
- 病人安全

Q2 如何評量

- 善用相關工具可協助釐清問題，找出關鍵所在，進而解決問題
  - 查檢表（Check List）
  - 層別法/流程圖（Stratification / Flow Chart）
  - 特性要因圖（Causes & Effects Chart）：又稱魚骨圖
  - 直方圖（Histogram）
  - 柏拉圖（Pareto Diagram）
  - 散佈圖（Scattered Diagram）
  - 管制圖（Control Chart）

品質改善手法-1

- 查檢表（Check List）
- 層別法/流程圖（Stratification / Flow Chart）
- 特性要因圖（Causes & Effects Chart）：又稱魚骨圖
- 直方圖（Histogram）
- 柏拉圖（Pareto Diagram）
- 散佈圖（Scattered Diagram）
- 管制圖（Control Chart）

	工具	目的
1	查檢表	資料分類、收集
2	層別法/流程圖	層別法：資料分析 流程圖：工作程序之瞭解及掌握
3	特性要因圖	品質問題因果關係之系統整理
4	直方圖	變異與規格關係之掌握
5	柏拉圖	重點之掌握
6	散佈圖	二種資料之間的相關性
7	管制圖	品質特性之監控

查檢表（Check List）

麻豆新樓醫院
護理品質稽核監測指標評核表

主題：病人轉送及交班原則

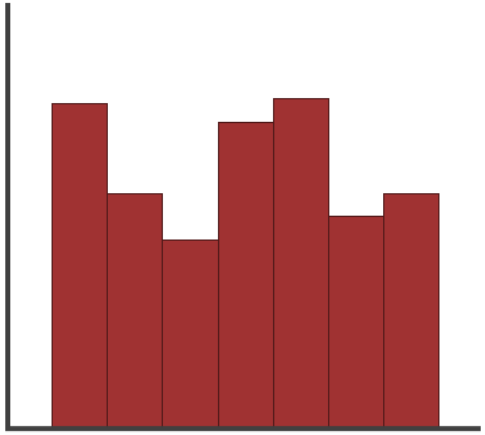
日期 / 評分指標 / 單位(床號)	2/0	2/0	2/0	2/0	2/0	2/9	2/9	2/9	2/9	2/9				
(一)知悉有相關作業標準(可口頭回答、網頁找或拿出文件)														
1.病人院內轉送作業標準	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%			
2.交接資訊傳遞班作業標準書	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%			
(二)了解轉送分級及應有的護送人員														
3.A 級:由醫師或專科護理師或護理人員至少兩位，若有呼吸器需有呼吸治療師，傳送人員視需要	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%			
4. B 級:護理師，若有呼吸器需有呼吸治療師，傳送人員視需要	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%			
5. C 級: 傳送人員或照服員	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%			
(三)了解轉送前須執行病人辨識														
6.至少以二種以上方法辨識病人身份(病人姓名、病歷號碼、出生年月日、電話號碼、病人住址等)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%			
(四)知悉轉送前須填寫交班單(可口頭回答、或拿出文件)														

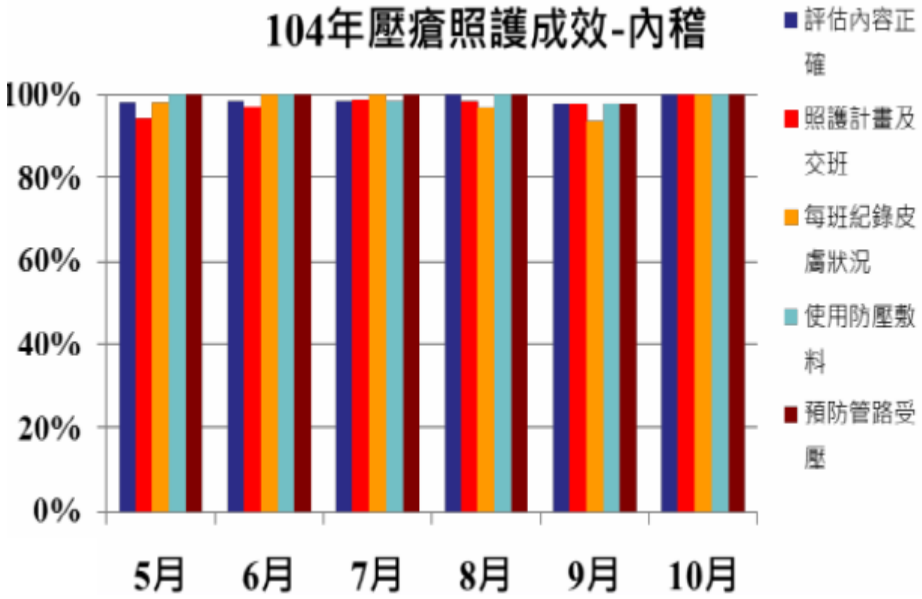
層別法(Stratification)

- 「層別法」主要目的在幫助我們從一堆雜亂無章的資料訊息當中化繁為簡，透過檢視各種不同可能原因（人、工、料、機、環）對成品品質結果之影響，幫助使用者尋找出可能要因之線索、歸納要因、釐清思緒。
- 因為一般人碰到問題時往往不知該如何下手尋找問題發生之所在，「層別法」則是透過利用已知的變異條件，逐步有條理的收集數據並找出問題的癥結所在之方法。

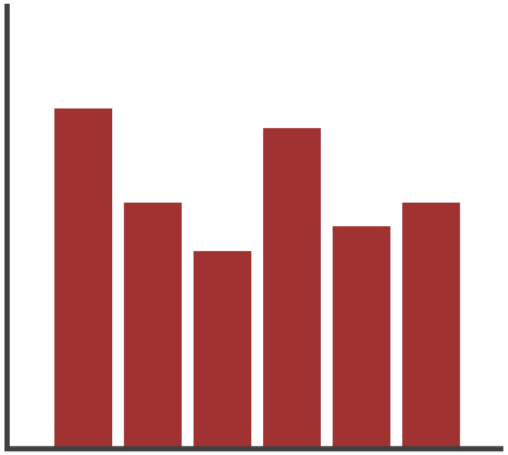
直方圖(Histogram)

直方圖
Histogram





長條圖
Bar chart



特性要因圖(Causes & Effects Chart)

研究方法

魚骨圖原因分析

政 策

- 未執行技術控管
- 缺乏翻身擺位教育訓練
- 護理標準欠缺完善
- 查核內容不夠完善
- Braden壓瘡評估表內容定義不清

設 備

- 教學工具不足
- 翻身輔具不足

壓瘡發生率高

病人

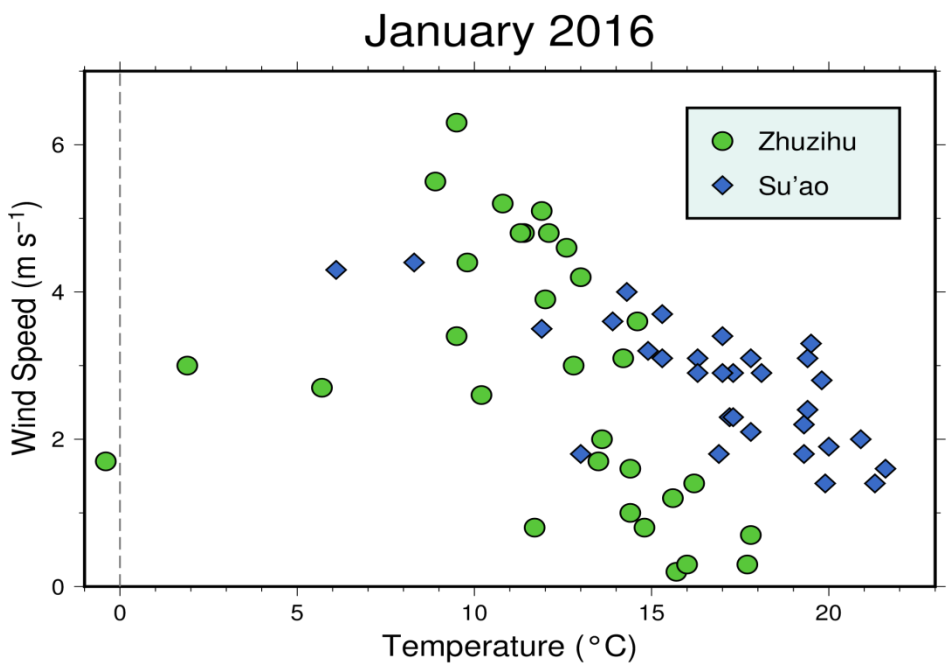
- 皮膚老化
- 年紀大
- 持續外壓
- 移動力不好

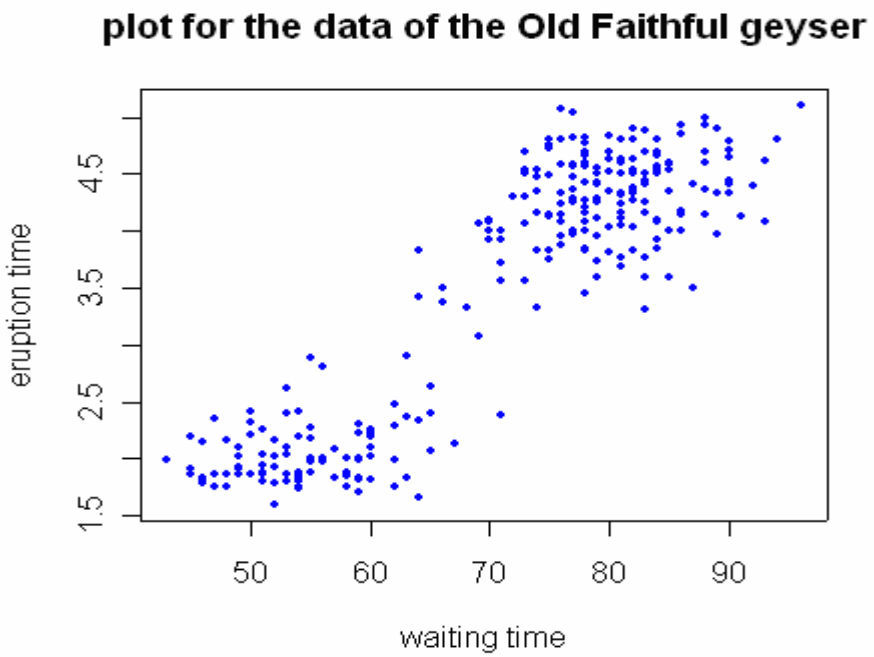
人 員

- 忙碌無確實追蹤主要照顧者翻身確實性
- 皮膚檢視只著重於背臀區
- 缺乏正確翻身擺位技能訓練
- 護理人員及看護翻身擺位知識/認知不足
- 翻身擺位姿勢及防壓輔具使用不當

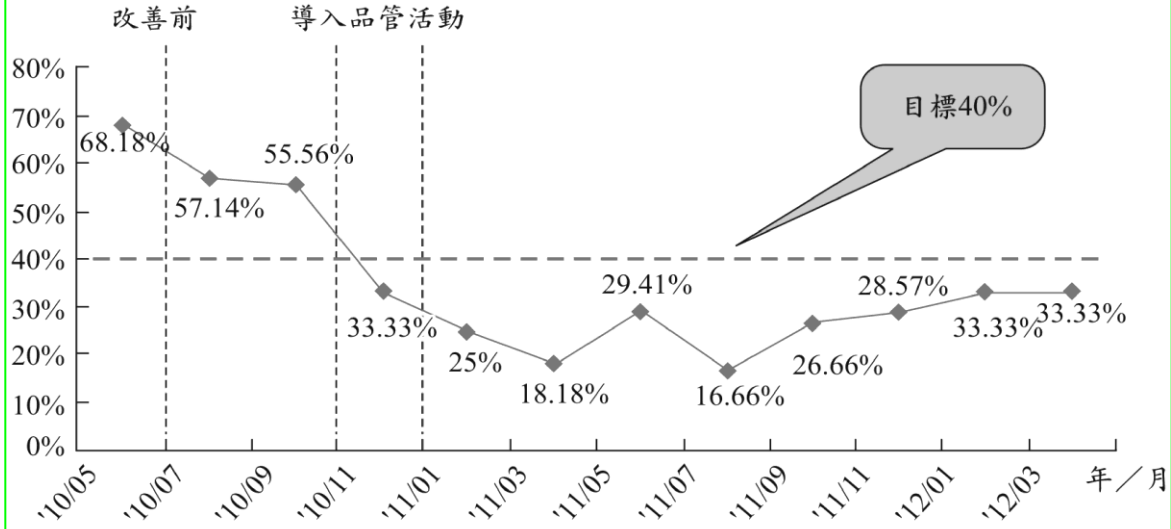
摘自麻豆新樓李淑英
壓瘡發生率改善QIT

散佈圖(Scattered Diagram)





推移圖



品質計畫名稱：改善門診病人延誤看診發生率

圖 8-7 門診病人延誤看診推移圖

管制圖

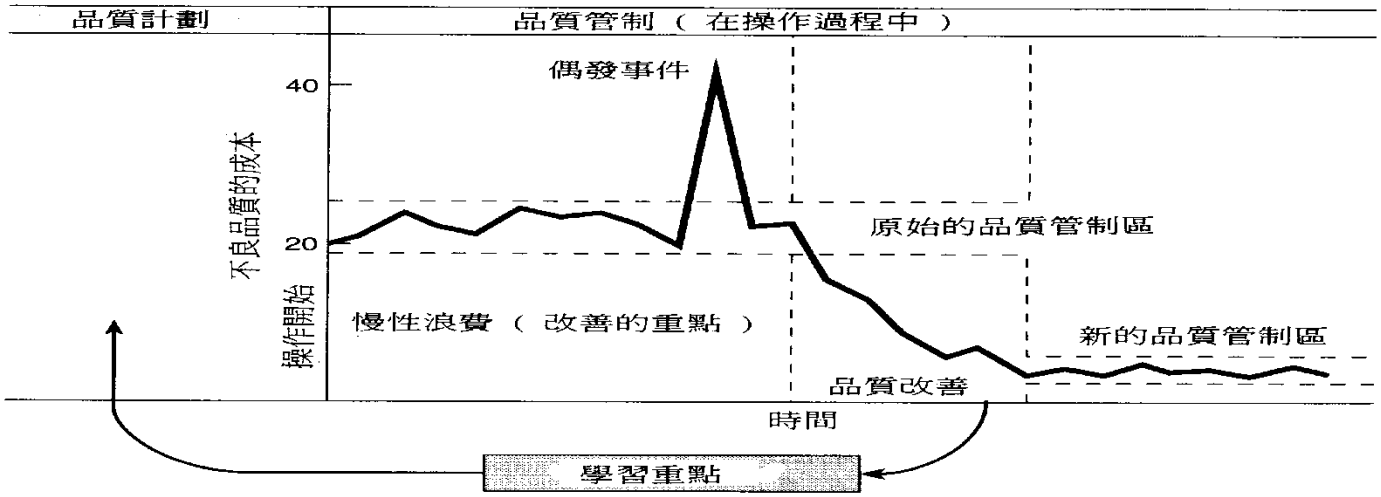
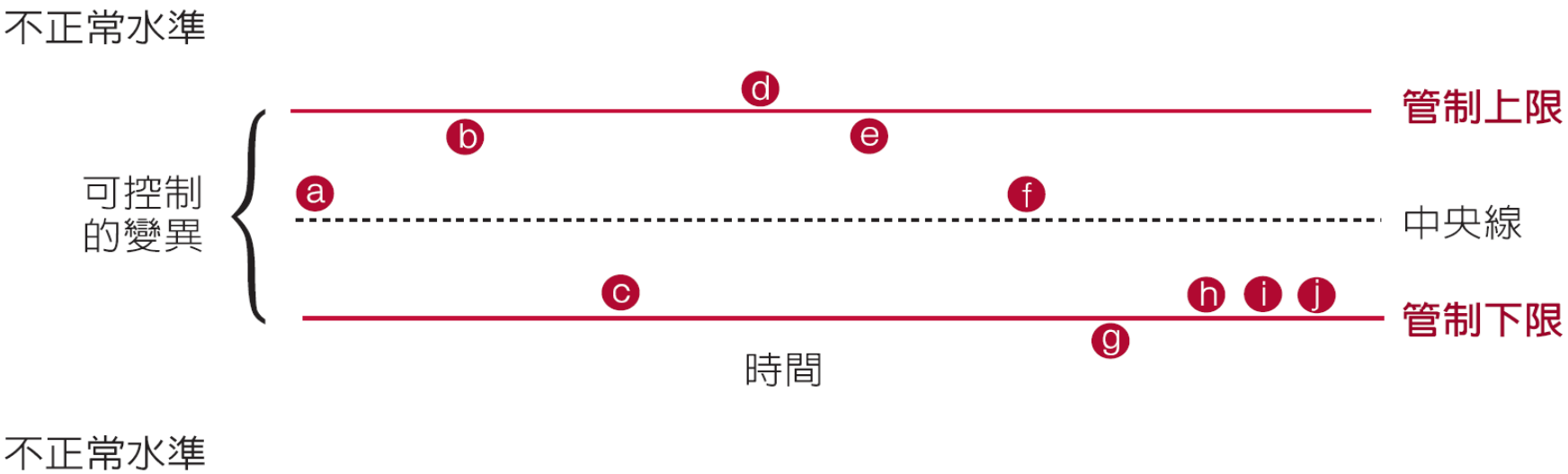


圖 2.4 裘蘭三部曲

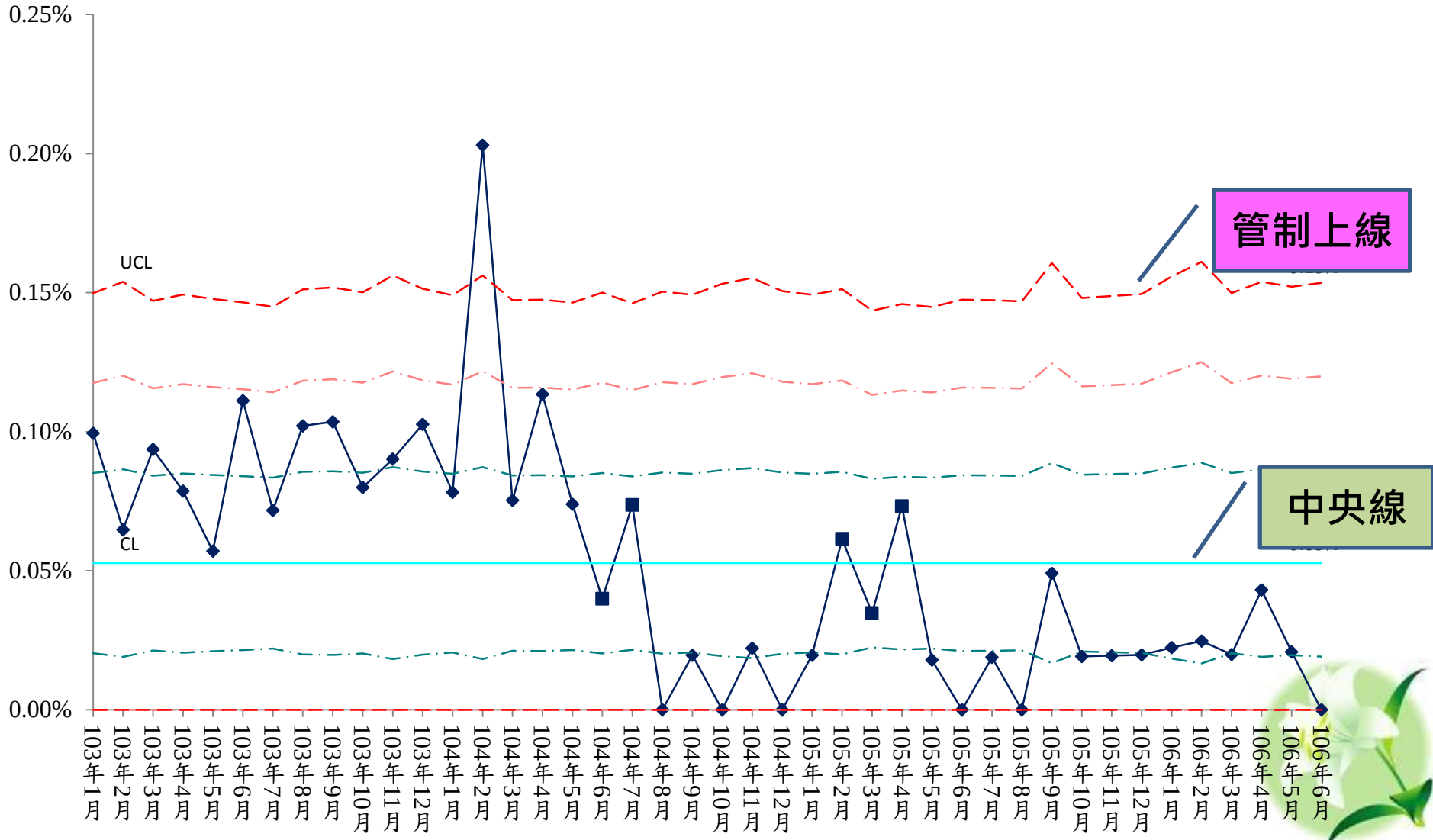
資料來源：Reprinted with the permission of the Free Press， a division of Simon & Schuster， from Juran on Leadership for Quality：An Executive Handbook by J. M. Juran. Copyright ©1989 by Juran Institute Inc.

管制圖(Control Chart)

- 在任何服務流程中，總會有些由微小且無法避免之原因所累積而成自然變異存在
- 在常態分配中，所有的資料會在平均數上下波動，但超過2個標準差誤判的機率是5%【若醫院每月收集一次資料，則平均約20/12（省略統計公式）=1.6年，就會正常誤判一次】，可將其視為警告界線



住院病人壓瘡發生率


0.25%
0.20%
0.15%
0.10%
0.05%
0.00%
UCL
CL
管制上線
中央線
103年1月
103年2月
103年3月
103年4月
103年5月
103年6月
103年7月
103年8月
103年9月
103年10月
103年11月
103年12月
104年1月
104年2月
104年3月
104年4月
104年5月
104年6月
104年7月
104年8月
104年9月
104年10月
104年11月
104年12月
105年1月
105年2月
105年3月
105年4月
105年5月
105年6月
105年7月
105年8月
105年9月
105年10月
105年11月
105年12月
106年1月
106年2月
106年3月
106年4月
106年5月
106年6月

Q3 如何改善~品質改善活動

- **PDCA**
- **QCC**
- **RCA**

….

運用各項改善手法進行原因分析、檢討、改善對策擬定…

品質改善手法-2

改善工具	選用時機	主要手法
品管圈/醫品圈	例常性問題分析與解決或重要課題探討與達成	品質改善程序、品管(QC)手法與創意思考等
流程管理(流程改造)	作業效能提升與時間縮短(顧客價值創造)	流程程序圖法與顧客需求調查等。
專案改善(護理專案)	針對特定議題進行探討並提出解決方案	特性要因圖法、矩陣分析等。
根本原因分析	重大個別事件原因分析及系統改善	時間序列表、原因樹與屏障分析等。
失效模式與效應分析	高風險流程(系統)潛在危害分析與失效預防	風險指數(RPN)評估、決策樹分析與防誤法等
標竿學習	學習最佳實務以謀求突破性改變	觀摩交流、實地訪談與分組研討等。

將目標量化

- 訓練員工盡可能精確地敘述期望的最終結果
- 要求以未來完成式敘述目標
  - 例如，不要敘述：「我們想達成什麼？」
    What do we want to achieve？
  - 應該敘述：「屆時已經達成什麼？」
    What will have been achieved？

須明確設定成果、時間

Do

- 使用精確用詞
- 增加積極動詞
- 使用簡單、有意義衡量指標

Don't

- 使用形容詞
- 增加被動動詞
- 使用複雜或模糊指標

透過PDCA循環執行目標管理

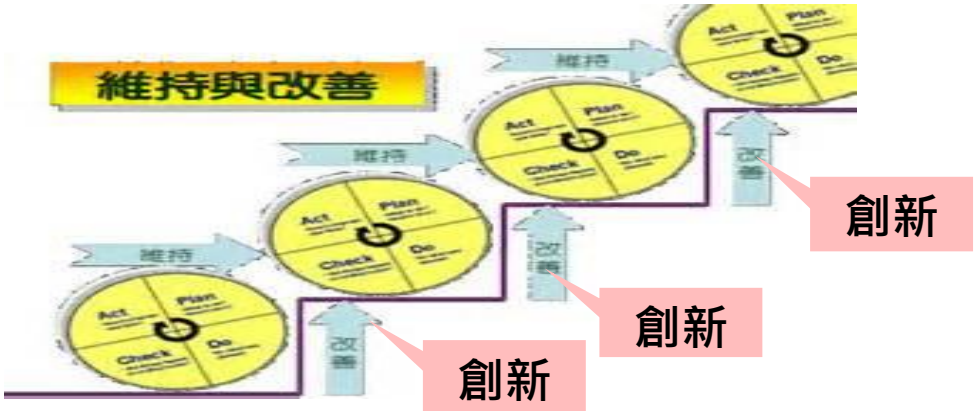
- 各目標層級相互配合
- 上、下人員共同參與
- 團隊運作
- 目標應有優先順序，長短目標相互配合
- 目標須具體可行、書面化、具備挑戰性
- 規劃行動方案

- 將成功執行經驗標準化
- 檢討反省
- 修改改進
- 選定下次目標

案例分享

結論

- 善用統計及品質改善手法，協助找對問題，才能進行改善
- PDCA循環並非在同一平面上轉動，而是每轉動一圈，結束一個循環，就應該解決一部分問題或提昇一部分能力，再持續進行下一次循環，解決其他尚未解決或者新產生的問題



- 品質的新思維為「品質是習慣出來的」，如何落實「好，還要更好」及「第一次就把對的事情做對、做好」，持續性品質改善往往是關鍵
- 為創造卓越，到達品質顛峰之境界，除了標準化外，更要教育員工有當責(accountability)觀念，使其落實品管於日常工作與管理中，依據標準執行醫療照護活動，並持續評值及精進作業流程

Q & A