

## 临床实验室管理与 质量控制

我当检验科主任的一点体会

西安市第一医院检验科 赵雅



(Improve Quality)

何谓质量管理?

ISO 15189文件中将质量管理定义为: "确定质量方针、目标和职责,并在质量体系中通过诸如:质量策划、质量控制、质量保证和质量改进,使其实施的全部管理职能的所有活动。"



#### (Improve Quality)

- ●工作量的增加,工作节奏的加快,更应重视 检验质量
- ●制订和修改完善必要的规章制度并切实贯彻 执行,使管理科学合理,工作紧张有序,质量 稳步提高
- 积极参加陕西省和全国(卫生部临床检验中心)室间质量评价活动,成绩优秀



(Improve Quality)

- > 统一认识和加强培训
- 首先,要在领导层统一认识,对有关质量管理工作要进行分工并明确责任,在领导层中营造良好的工作氛围,形成战斗力强的团队。
- 其次,要对实验室的全体成员进行教育培训,教育培训要分层次。



# 一、强化质量意识,提高检验质量 (Improve Quality)

- ▶制订质量方针和质量目标
- ●质量方针和质量目标体现了实验室对质量的追求,对患者的承诺,是实验室人员质量行为的准则和质量工作方向。



#### 检验前

- 标本类型错误率
- 标本容器错误率
- 标本采集量错误率
- 血培养污染率
- 抗凝标本凝集率
- 检验前TAT中位数

#### 检验中

- 室内质控项目开展率
- 室内质控项目变异系 数不合格率
- 室间质评项目参加率
- 室间质评项目不合格 率
- 实验室间比对率(用 于无室间质评计划检 验项目
- 实验室内TAT中位数

#### 检验后

- 检验报告不正确率
- 危急值通报率
- 危急值通报及时率

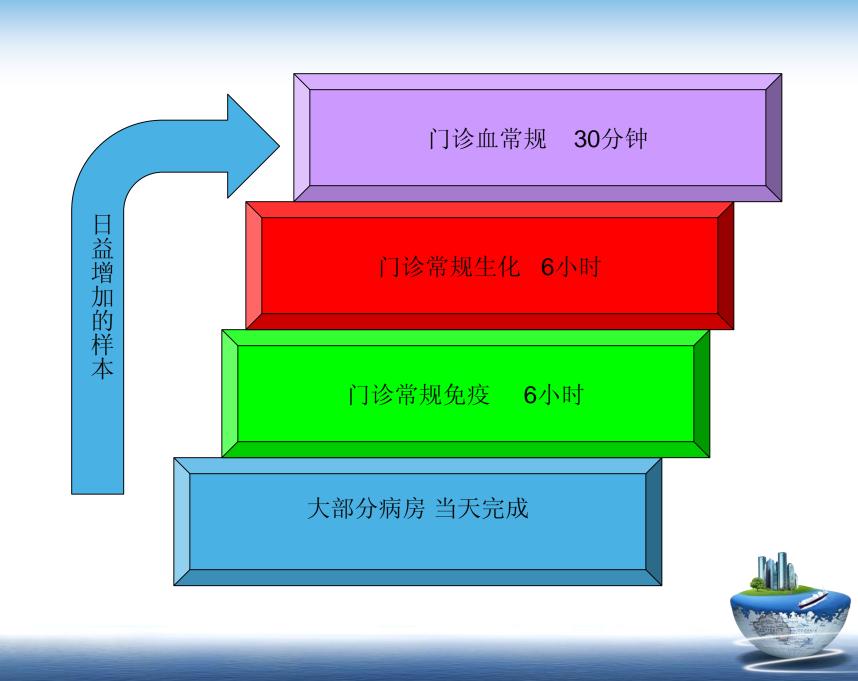


#### 二、大力加快检测速度

(Turn-around Time, TAT)

- ❖检测周转时间(turn-around Time, TAT)
- ❖检测速度也是反映检验科工作能力和质量 的重要指标
- ❖原来的TAT: 生化检验项目为1~2天; 一般免疫检验2~3天, 不能完全适应临床需求





#### 二、大力加快检测速度

#### (Turn-around Time, TAT)

- ❖门诊改造,采用全自动采血系统,"削减"排队高峰
- ❖早上班,中午连班
- ❖派专人定时到门诊收取生化、免疫标本
- ❖规定TAT, 定期检查, 严格执行



#### 二、大力加快检测速度

#### (Turn-around Time, TAT)

❖在工作量大量增加的情况下,住院病人的生化检验和一般免疫检验都能够在当日完成并发出结果报告,使临床能及时得到所需信息。



### 三、增加检验项目

- ◆开展的检验项目数是反映一个医院检验科能力的重要指标之一
- ❖西安市第一医院检验科开展的检验项目数原来仅200余项
- \*首先将增加检验项目作为主要任务
- ❖几年中开展的检验项目大量增加,这 400 余项,大大丰富了临床医生可选择的检验 项目



# 四、加强服务意识,不断提高和改善(Customer Service)

- ❖明确以患者和临床医生为中心
- \*努力提高患者和临床医生的满意度



## 四、加强服务意识,不断提高和改善

(Customer Service)

\*多年来门诊检验一直坚持

每天早上7:00开始工作

中午连续检验工作一直到下午5:30

❖住院部的检验工作为24小时不间断



# 四、加强服务意识,不断提高和改善(Customer Service)

- ❖西安市第一医院检验科每周七天开展检测工作并坚持多年
- ❖急诊检验每天24小时工作



# 四、加强服务意识,不断提高和改善(Customer Service)

- \* 反复强调改善服务态度
- \*多年来检验科工作人员都能做到态度和蔼
- ❖无论在什么情况下不允许出现工作人员与患者大声争执或出言不逊的现象,有时甚至面对个别患者的辱骂,也能坚持骂不还口,忍辱工作

## 四、加强服务意识,不断提高和改善

#### (Customer Service)

- \*营造和不断强化服务意识
- \*延长服务时间
- \*加快检测速度
- \*改善服务态度
- \*优化服务的环境和流程
- ❖定期征求意见,不断改进和提高



### 检验工作质量调查和改进

- ❖检验科应意识到与临床交流沟通的重要性, 重视来自临床的意见和反馈信息,加强对 征求临床和其他部门意见这项工作的管理
- ❖书面问卷调查工作从2010年开始
- ❖调查对象包括医生、护士、行政人员、患者。

## 检验工作质量调查和改进

调查内容包括五个方面

- \*检验项目数,组合项目设置的建议
- \*检验质量
- \*检验时间和报告方式
- ❖服务态度
- \*新项目的需求



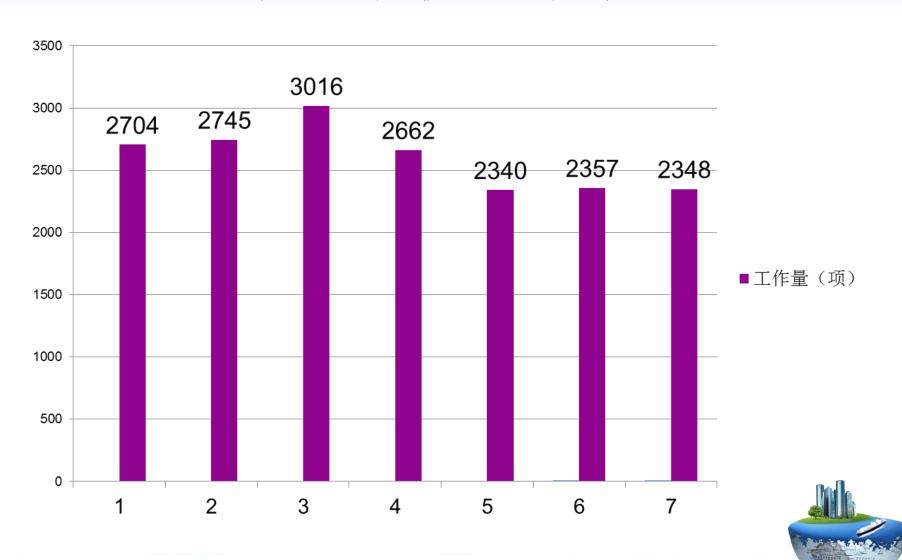
## 检验工作质量调查和改进

- ❖每次调查后认真分析结果,找出不足,研究并提出切实有效的改进措施
- ❖在分析研究的基础上,我们还对提出具体 意见的每一位同仁分别给予了详细的答复
- ❖再次调查的结果与先前的结果进行分析比较再次找出不足,研究并提出进一步的切实有效的改进措施

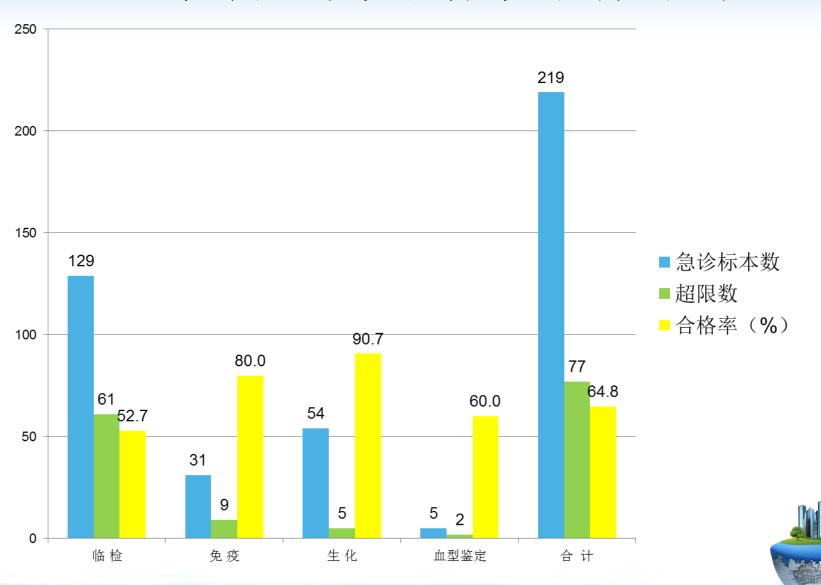
#### 持续质量改进 (PDCA)

- ❖征求意见的活动对我们帮助很大,既坚定信心,又看出了不足,为今后的工作指明了方向
- ❖我们将继续努力,不断加强和增进与各临 床科室部门的联系,以促进共同提高
- ❖我们就急诊标本时限方面持续改进,得到 临床方面的好评

#### 2016年1—7月份急诊标本量统计

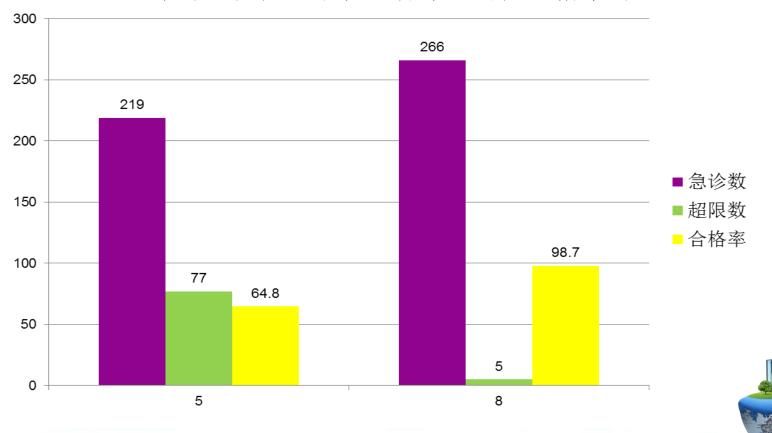


#### 2016年5月急诊检验标本的时限统计



通过查找原因,优化流程,全院护士宣教,不定期督导检查,问题基本得到解决。合格率由64.8%提高到了98.7%。

2016年5月与8月急诊检验标本的时限合格率对比



(学科是人才塑造的基本单元,是知识凝聚创新的起始源头)

#### 奖励

\*激励和奖赏

#### 奖励目的

\*表彰工作表现

(看到员工的过去和现在)

❖激发工作责任感和荣誉感 (着眼于员工的明天)



#### 奖励方式

- ❖精神奖励:提供学习、进修、外出开会等
- \*物质奖励
- ❖ (奖金)有重要的奖励作用
- ❖奖金的发放应该是有差距的,不能搞平均 主义



表扬和关心

- \*对科室员工的表彰
- \*\*对科室员工的关心



- **冷激励和奖罚**要达到的目的相同
- \*发生作用的方式和成本不同
- **⋄激励**在前,作用方式是自发的,简单见效
- **❖奖罚**在后,作用是消极的,需要更多支出
- ❖激励比奖罚更有效



## 六、团队精神(Team Building)

- ❖要将意图和设想化为现实,就要使全科同志理解并成为大家的共同行动
- ❖在工作实践中,要反复强调发扬集体作用和团队精神,让大家理解和接受这一道理,增强集体荣誉感和工作责任感,提高积极性



## 六、团队精神(Team Building)

- ❖科室是医院大集体中的一员
- ❖科室发展离不开全院各有关科室和同仁的 理解、支持和帮助
- ❖加强与其他部门的联系和沟通,积极为医院其他部门服务
- \* 为医院的发展而努力



## 六、团队精神(Team Building)

- ◆个人是科室中的一员
- \*努力营造

积极工作、认真负责的精神 热爱和关心集体、相互合作的精神 不安于现状、积极进取的精神

❖鼓励做得更多更好,鼓励团结协作,鼓励 向更高水平迈讲

#### 七、民主管理

- ❖每周一次主任-组长工作会议
- ----主任和副主任、党支部成员、组长和副组长、工会负责人等都参加会议,共同协商研究科室各项工作
- ----会议力求时间短,讲实效
- -----讨论时引导大家畅所欲言,形成决议后立即传达,贯彻执行,共同遵守
- ❖鼓励、支持组(室)长放手管理,提高他们的积极性

### 七、民主管理

- ◆每日一次的早交班,每周业务讲座,两周 全科大会
- ----宣传党和国家有关方针政策及医院和科室的重要决定;通报情况;宣传先进的质量意识和服务理念;表扬好人好事;批评缺点错误
- ❖提高全科同志的思想认识,使大家同心同 德,步调一致,自觉行动,共同提高

## 八、科主任的作用(Leadership)

创建优秀团队和学科建设的总体方案

坚持以一流医学 实验室为目标。

**P1** 

坚持以学科建设 为基础

**P2** 

**P4** 

坚持以绩效为杠 杆 **P3** 

坚持以医学发展 为动力



## 特别突出强调

创建学科新模式(行政 模式→15189管理模 式)

凝练学科发展方向

突出学科建设重点(适应医学整体发展方向)



发挥医学实验室强 大作用

实验医学引领临 床医学的发展



#### 学科总体发展上台阶

临床工作精益 化(加强质量 管理)



搭平台、立 项目、育人 才

具体抓手



## 八、科主任的作用(Leadership)

检验科主任同时扮演两个角色

- ●主任
- ❖思考和规划发展前景(检验科的明天)
- ●管理者
- ❖管理日常的工作运转(检验科的今天)



- \*居安思危,有忧患意识
- ❖只有感受到身处危机之中,才能激发出最大的潜力,不至于变得昏聩无能
- ❖人不能没有对手,也不能没有压力,否则 就容易失去斗志,不思进取

- ❖少抱怨,多行动
- \*主动解决问题,尽量不上交困难
- ❖帮上级动脑筋,替领导分忧解难
- ❖让领导决策(做选择题),而不是让领导思考(做思考题)

- ❖眼界要高一些----不能低标准
- ❖眼光要远一些----不满足现状 憧憬未来,为之奋斗
- ❖胸怀要大一些----不计较个人和局部得失有 全局观



#### 科主任的要求

❖院内 服务全院

能与全院各科室亲密合作

❖院外 服务社会

显示实力,敢于亮相



#### 科主任的要求

❖服务全院 科室是医院整体的一部分

发展离不开医院/其他科室

以医院利益为重

不能简单地强调"科室利益"

更不能以邻为壑



- ❖服务全院 局部可能是"对"≠有利于全局 有利于全局≠有利于局部
- ❖眼光长远全局发展了,局部才能更好发展
- ❤服务医生 相互依存
- ❖服务病人 相互依存



- \*分析目标
- \*分析工作的性质
- ❖分析科室员工们的特点 (整体的和个体的)
- \*设定工作方式



- ❖50后
- ❖60后
- **\*70**后
- ❖80后
- ❖90后
- \*人生价值观各不相同,各有特点



- ❖科室管理不仅仅与科主任个人的能力有关, 也取决于科室员工的特性和所处的环境
- ❖科主任应努力将目标,任务和科室员工完 美地结合
- ❖激发科室员工的工作热情和主动性



- ❖科主任在影响科室员工的工作满意度方面 起重要作用
- ❖科主任的管理风格对所在部门工作运行方 式影响重大



- ❖鼓励科室员工努力工作,激发他们的工作 热情
- ❖信任科室下属管理者(副主任,组长)指 导他们的管理工作水平(**授权**)
- ❖帮助科室员工做好工作,提高他们的工作 技能(授能)

- ❖科室员工对工作满意度的感受不一
- ❖多种因素影响科室员工的工作满意度
- \*科主任难以完全控制(调节)所有因素
- ❖科主任应该尽力提高科室员工的工作满意
  度



## 各医院/检验科频出新招,竞争激烈,我们怎么办?

- ❖不固步自封,夜郎自大
- ❖不断提高检测(业务)水平
- ❖不断改善服务质量
- ❖不断增进知识和理念更新
- ❖不断提高管理水平



#### 高质量的医院/检验科

\*需要大批高素质的人才

#### 你是高素质的人员吗?

- \*每个人都应该扪心自问
- ❖每个人都应该要求自己,争做优秀员工!



检验科主任

- \*要学习检验医学最新的知识、技术
- \*要了解检验医学的发展方向
- \*要参加学术活动和开展科研工作

## 检验科主任要懂检验!



#### 我当西安市第一医院检验科主任的一点体会

- ◆管理是一门科学,一门艺术
- ❖艺术没有统一模式,没有固定模式,没有 最佳模式
- \*应该因地而异,因人而异,因事而异
- ❖没有简单的"对"和"错"
- ❖最适合的才是最好的



# 谢谢!

