

## ◁ 医院经营 ▷

## 基于系统论SPO模型构建医院内部质量评价体系的实践体会\*

陈立萍<sup>1,2</sup>, 滕锦楠<sup>2</sup>, 宋建祥<sup>2</sup>, 曾颖<sup>2</sup>, 赵秋娟<sup>2</sup>

(1. 南通大学公共卫生学院, 江苏省南通市 226001;

2. 南通大学第六附属医院/盐城市第三人民医院, 江苏省盐城市 224001)

**【摘要】** 目的 通过介绍基于系统论SPO模型构建医院内部质量评价体系的实践经验,为医疗机构内部质量评价提供借鉴和参考。**方法** 基于SPO模型,从结构维度、过程维度和结果维度梳理医院内部质量评价管理实践经验。**结果** 2020—2022年医院职能部门管理成效有所提升,医院优先级指标明显改善,患者满意度稳步提高。**结论** 医院内部质量评价作为外部评价的重要补充,有助于医院内部质量管理长效机制的建立,而系统论SPO模型有利于理清医院管理活动实践的思路。基于SPO模型构建医院内部质量评价体系并付诸实施,有利于医院管理效能的提升,值得推广应用。

**【关键词】** SPO模型;内部质量评价;管理效能**【中图分类号】** R197.32 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1672-4232(2024)01-0028-04**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2024.01.007

**Practical Experience of Building Hospital Internal Quality Evaluation System Based on SPO Model of System Theory/**  
*CHEN Li-ping<sup>1,2</sup>, TENG Jin-nan<sup>2</sup>, SONG Jian-xiang<sup>2</sup>, ZENG Ying<sup>2</sup>, ZHAO Qiu-xian<sup>2</sup>(1. School of Public Health, Nantong University, Nantong, Jiangsu 226001, China; 2. Affiliated Hospital 6 of Nantong University/Yancheng Third People's Hospital, Yancheng, Jiangsu 224001, China)*

**【Abstract】 Objective:** To provide reference and guidance for the internal quality evaluation of medical institutions by introducing the practical experience of constructing an internal quality evaluation system for hospitals based on the SPO model of system theory. **Method:** This paper summarizes the practical experience of hospital internal quality evaluation management from the dimensions of structure, process, and results. **Result:** From 2020 to 2022, the management effectiveness of functional departments of the hospital has been improved; the priority indicators of the hospital have been significantly improved; and patient satisfaction has been steadily improved. **Conclusion:** Hospital internal quality evaluation, as an important supplement to external evaluation, is conducive to the establishment of long-term mechanism of hospital internal quality management. And the SPO model of system theory is conducive to clarifying the thoughts of hospital management practice; The construction and implementation of hospital internal quality evaluation system based on SPO model is conducive to the improvement of hospital management efficiency, which is worth popularizing.

**【Key words】** SPO model; internal quality evaluation; management effectiveness

国内外实践证明,科学、客观的医院外部评审固然不可或缺,但是仅依赖外部评审,医院管理长效机制往往难以构建,而将内部质量评价机制引入医院并形成科学化、常态化管理,是对外部评审的重要补充<sup>[1]</sup>。2016年7月,盐城市第三人民医院(以下简称盐城三院)开展医院内部质量评价工作,但其呈碎片化、非常态的运行态势。因此,自2020年1月起,盐城三院运用系统论结构-过程-结果(Structure-Process-Outcome, SPO)模型,在结构、过程、结果三个层面对内部质量评价工作进行流程优化,构建相应评价体系,从而提升医院管理质量。

## 1 SPO模型与医院内部质量评价

20世纪60年代,美国管理学家多那比第安(Avedis

Donabedian)提出系统论SPO模型,由结构、过程、结果组成医疗质量的三维内涵。结构(S)指各类静态配置资源,如设施、人力、制度等;过程(P)指动态运行质量与效率,如诊疗工作处理、医疗质量督导、培训与教育等;结果(O)是对各类终端质量的评价,包括ICU重返率、再住院率、低风险组死亡率、患者满意度等维度的评价<sup>[2]</sup>。系统论SPO模型有助于管理者梳理活动实践思路,我国许多学者也相继将其应用于医院管理的实践活动中<sup>[3]</sup>。

医院内部质量评价(以下简称“质评”)是指以等级医院评审标准实施细则以及相关指南与规范为依据,以第三方视角采用追踪方法学对医院各职能部门、临床医技科室的工作质量进行检查,及时向被检查部门反馈评价结果并指导其运用失效模式和影响分析(FMEA)、品管圈(QCC)、根本原因分析(RCA)等管理工具进行质量持续改善,从而推动医院质量不断提升<sup>[4]</sup>。盐城三院借用SPO模型对质评工作进行实践探索(见图1),从结构、过程两个维度梳理质评体系,并运用结果维度验证其运行效果,通过纵横交错的模式达到闭环管理<sup>[5]</sup>。

\*基金项目:江苏医药职业学院临床学院专项科研发展基金课题“基于系统论SPO模型医院内部质量评价体系的构建及应用研究”(20209106)

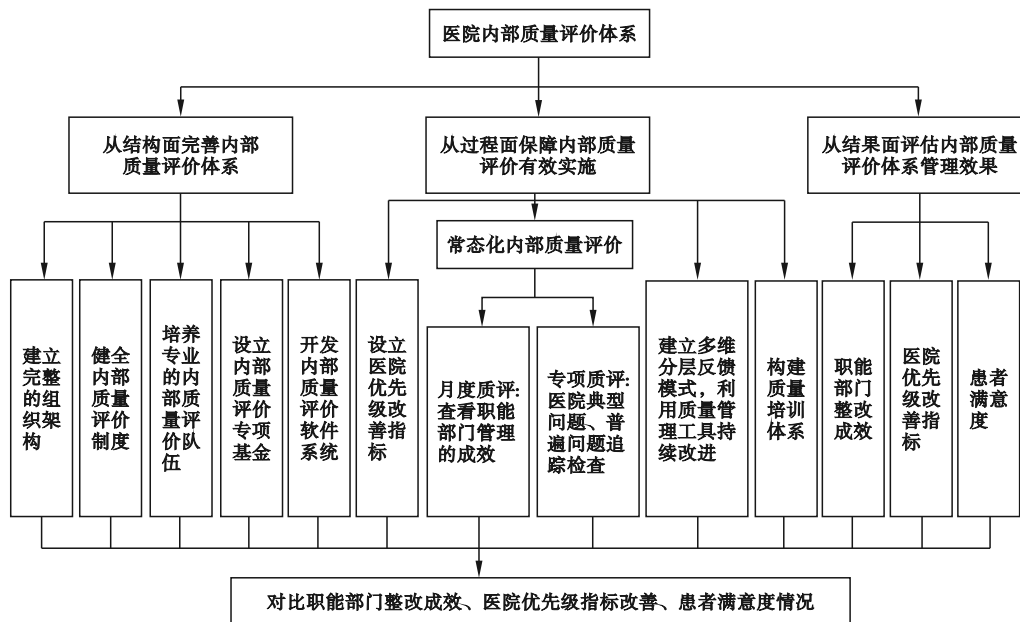


图1 基于系统论SPO模型的医院内部质量评价体系

## 2 从结构面完善质评体系

### 2.1 建立完整的组织架构

在医院内部质量管理的顶层设计上,建立医院质量与安全管理委员会、质量管理处(质评组)、职能部门、临床医技科室四位一体的组织架构(见图2)。医院质量与安全管理委员会的第一责任人为院长,业务副院长负责具体领导,质量管理处组织经过专业培训的医院内部质量评价人员(以下简称为质评员)模拟第三方对医院质量进行横向评价,医务处、护理部等职能部门负责医院质量的纵向监督与管理,临床医技科室负责落实各类规范与一级质控。

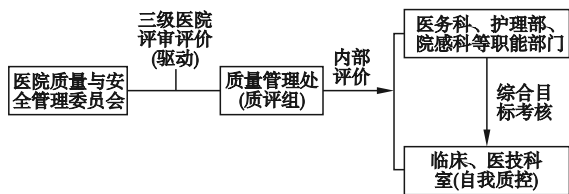


图2 医院内部质量管理四位一体组织架构

### 2.2 建立健全科学的医院内部质量管理制

根据《江苏省三级医院评审标准实施细则》(以下简称《标准细则》)要求,结合医院工作实际,制定《医院内部质量评价实施细则》《质评员工作制度》《质评员遴选制度》《质评员培训制度》《质评员考核评价制度》等。

### 2.3 培养专业的质评员队伍

采取自愿报名、科室推荐相结合的方式在全院医技、行政后勤、职能等各部门遴选出职业素养、业务水平较高且沟通能力较强的骨干为质评员,对其进行1个月的理论培训及3个月的实践带教,考核合格后,

授予聘书,质评员方可正式上岗。所有质评员均须参加质评组的定期培训,分阶段参加国家级质评员培训<sup>[6]</sup>。根据《质评员工作制度》,质评员应忠于职守、坚持原则,秉公办事、尽职尽责,未能按时出勤、大于3个月未能履职或违反质评组相应规定则予退出。

### 2.4 设立质评专项基金

该基金属于院长基金(占业务总收入的1%)的一部分,在医院财务部建立独立账户,专人管理,专款专用。基金主要用于软件系统开发、质量管理培训等方面开支,并且对质评中表现出色的团队或个人给予奖励,提高医务人员主动参与的积极性。

### 2.5 开发质评软件系统

为提高质评工作效率,对各种数据进行实时监测,开发相应管理软件系统势在必行<sup>[7]</sup>。盐城三院质评软件以《标准细则》为蓝本进行字典维护,同步开发手机APP,实现无纸化办公,确保各类质量信息及时、有效地传递。

## 3 从过程面保障质评有效实施

### 3.1 构建质评指标体系

以《标准细则》、三级公立医院绩效考核指标结合上级政策要求为蓝本设计质评指标专家咨询问卷,构建质评指标体系<sup>[8]</sup>。医院质量与安全管理委员会基于医院运行现状及短板,选取出院患者微创手术占比、出院患者四级手术比例、抗菌药物使用强度(DDDs)、主要诊断编码正确率、择期手术病人术前平均住院日、医疗服务收入(不含药品、耗材、检查检验收入)占医疗收入比例6项指标确立为院级层面年度优先级改善指

标;在医院优先级改善指标的基础上,各科室确立1~2个优先级改善指标。

### 3.2 常态化开展质评工作

根据质评指标设计质评表单,设定相应的分值,由质量管理处组织质评员模拟第三方进行月度、专项质评。月度质评通过随机抽取部分临床医技科室检查各行政职能部门监管的痕迹和成效;成绩与其综合目标责任制考核挂钩,通过绩效奖惩兑现<sup>[9]</sup>。专项质评根据季度、月度质评中发现的普遍问题、共性问题或医院运行过程中出现的典型问题设计表单进行追踪检查。

### 3.3 建立多维分层反馈模式,利用质量管理工具持续改进

根据质评频次、问题维度,分层次进行结果反馈。月度质评各职能部门存在问题以反馈表形式通知各职能部门,要求其进行跟踪督查,直至问题整改;专项质评发现的普遍问题、共性问题、典型问题以质评简报的形式呈报各位院长及职能部门负责人,进行问题整改;相关问题落实部门存有争议时,提交医院质量与安全委员会讨论决定,以确保存在问题得以解决;质量管理处指导各职能部门、科室运用FMEA、QCC、RCA等质量管理方法进行持续改进。

### 3.4 构建质量培训体系

建立分层分类、广覆盖的网络及面授质量培训课程,针对职能部门负责人、质评员、质控员、普通员工等不同人群开展形式多样的培训,增强核心人员的质量管理能力,树立全员质量安全意识<sup>[10]</sup>,推动全面质量管理。

## 4 从结果面评估质评体系管理效果

### 4.1 职能部门管理成效有所提升

基于系统论SPO模型构建质评体系,通过横向质评督促各职能部门进行纵向管理。自2020年1月起,质评组共实施了29次月度质评和56次专项质评,通过反馈—考核—整改—评价机制的运转,职能部门对反馈问题的整改率由2020年的34.22%提升至2022年的78.35%,管理成效有所提升。从表1可以看出,2020—2022年职能部门问题整改率具有显著差异( $P<0.01$ )。

### 4.2 医院优先级指标得到改善

质评聚焦关键指标进行个案或系统追踪,指导职

表1 2020—2022年职能部门问题整改率[项(%)]

年份	已整改	未整改	$\chi^2$ 值	P值
2020年	90(34.22)	173(65.78)		
2021年	126(45.65)	150(54.35)	101.922	<0.001
2022年	181(78.35)	50(21.65)		

能部门、临床医技科室根据劣势指标应用质量管理工具持续改进,6个优先级指标持续得到有效改善(见表2)。

表2 2020—2022年医院优先级指标对比

优先级指标	2020年	2021年	2022年
出院患者微创手术占比(%)	22.51	22.81	24.69
出院患者四级手术比例(%)	17.11	18.00	18.45
抗菌药物使用强度(DDDs)	47.61	39.94	37.29
主要诊断编码正确率(%)	99.02	99.98	100
择期手术病人术前平均住院日(d)	4.02	3.07	2.62
医疗服务收入占医疗收入比例(%)	21.89	21.87	22.08

### 4.3 医院患者满意度稳步提高

通过常态化的质评及质量培训,引导医务人员正确处理医患关系,及时解除患者的各种顾虑,让患者共同参与医疗安全管理,从而使三级公立医院绩效考核满意度指标得到稳步提高。国家三级公立医院绩效考核平台公布的门诊患者满意度从2020年的87.59分提升至2021年的93.42分,住院患者满意度从2020年的93.34分提升至2021年的94.97分。

## 5 讨论

通过文献循证,目前国内开展质评工作的医院相对较少,且质评活动从组织架构、标准体系、操作流程、检查方法到结果分析与质量持续改进等各个环节,存在碎片化的运行态势<sup>[11]</sup>。盐城三院引入系统论SPO模型构建医院内部质量评价体系,从结构、过程、结果三个维度厘清实践方向,在各职能部门纵向管理的基础上,质评组模拟第三方进行横向评价,纵横交错管理,解决了职能部门监管的盲区。

该体系通过周期性的质评活动,以实地查看、人员访谈形式进行追踪检查,增加了院部、职能部门、临床医技科室之间的互动;聚焦优先级指标,发现管理中的系统问题,通过多维分层反馈的形式,提高全员对质量工作的重视程度,从而形成良好的质量文化。质量得到提高,患者安全也相应得到保障,2021年国家绩效考核中满意度指标的提升客观反映了医院服务得到了患者的认可。

质评体系在运行过程中也存在一些不足之处,主要为职能部门的内部质量评价规则不够细化,因此,拟在下一阶段对职能部门开展充分的调查、论证,制定权重合理的量化规则。

系统论SPO模型有利于厘清医院管理活动实践思路,基于该模型构建医院内部质量评价体系,并将其作为外部评价的重要补充常态化运行,有助于医院管理效能的提升,促进医院高质量发展,值得推广应用。